



PMI®
**THOUGHT
LEADERSHIP** Series

Conexión de la estrategia de negocios con la dirección de proyectos

GESTIÓN DE MATERIALIZACIÓN DE BENEFICIOS

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP



ACERCA DE LOS INFORMES

Durante 2016, hemos estudiado, analizado e informado sobre todos los aspectos de la gestión de materialización de beneficios (BRM). Nuestra investigación sobre gestión de materialización de beneficios incluye:



Informes exhaustivos *Pulse of the Profession*[®]

El impacto estratégico de los proyectos:
Identifique los beneficios para impulsar los resultados de negocios

Entrega de valor: Enfoque en los beneficios durante la ejecución de proyectos

Más allá del proyecto: Mantener beneficios para optimizar el valor de negocio



Thought Leadership Series

Fortalecimiento de la conciencia de los beneficios en los ejecutivos senior
Escrito por The Economist Intelligence Unit (EIU)

Conexión de la estrategia de negocios con la dirección de proyectos
Desarrollado en colaboración con The Boston Consulting Group (BCG)

Establecimiento de propiedad y responsabilidad de los beneficios

Marco de gestión de materialización de beneficios

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos agradecer a los autores de este informe de BCG:

Perry Keenan, Jeanne Bickford, Stephanie Mingardon, Tiffany Wong, Jennifer Tankersley



Compartir la responsabilidad de los beneficios

Todos los cambios estratégicos en una organización suceden a través de la dirección de proyectos y programas. Y las organizaciones dejan esa estrategia al azar si no se centran en la materialización de beneficios.

Los ejecutivos deben hacerse cargo y asegurar que los beneficios se identifiquen, monitoreen y mantengan para cada proyecto en su portafolio. Sin embargo, nuestra investigación demuestra que solo tres cuartas partes de las organizaciones identifican los beneficios esperados antes del inicio de un proyecto y solo la mitad sabe en alguna medida si sus proyectos están o no entregando los beneficios de negocio identificados.

Esto es inaceptable en el entorno de negocios actual. Desperdicia tiempo y dinero, y se aparta de la capacidad de una organización para ser ágil, flexible y tomar decisiones rápidas para mantener una ventaja competitiva.

Para entender lo que está detrás de esta falta de disciplina organizacional, PMI dedicó su investigación de 2016 a investigar el desafío de la gestión de materialización de beneficios (BRM, Benefits Realization Management). A medida que avanzábamos en nuestra investigación de un año, identificamos tres desafíos principales en materia de BRM:

Existe un gran interés, pero pocas lo están haciendo bien.

Existe confusión en torno a los roles y responsabilidades.

Las respuestas no son claras ni concisas.

Descubrimos muy rápidamente que todas las organizaciones están interesadas en la materialización de beneficios, pero pocas lo están haciendo bien. Existe confusión dentro de las organizaciones acerca de quién es responsable de la identificación, monitoreo y mantenimiento de los beneficios. Y no existe un camino hacia la madurez de la materialización de beneficios que funcione en cada organización.

Ejecutivos, no pueden simplemente desear que un proyecto o su portafolio en general entregue los beneficios esperados. Es un trabajo arduo que requiere disciplina y atención, un enfoque coherente y las personas adecuadas con las habilidades y capacidades correctas.

Siga leyendo, ¡y trabajemos juntos para lograr algo grande!

Mark A. Langley
Presidente y CEO de PMI

Conexión de la estrategia de negocios con la dirección de proyectos

GESTIÓN DE MATERIALIZACIÓN DE BENEFICIOS

RESUMEN EJECUTIVO

En un entorno empresarial caracterizado por un rápido cambio y una creciente complejidad, las empresas se esfuerzan por implementar las estrategias que necesitan para generar y mantener una ventaja competitiva.

Un desafío clave es que muchas empresas dirigen proyectos, programas y portafolios de acuerdo con productos de salida tradicionales y medibles, como tiempo, alcance y presupuesto, sin hacer un seguimiento de forma constante para saber si ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos mayores y ajustarlos de manera adecuada. El resultado es una clara brecha entre la estrategia y la dirección de proyectos.

La gestión de materialización de beneficios (BRM, Benefits realization management) es un enfoque poderoso que permite cerrar esa brecha mediante la alineación de los proyectos, programas y portafolios con la estrategia general de la empresa. BRM entrega beneficios medibles: De acuerdo con una encuesta realizada por Project Management Institute (PMI), las empresas que informan tener capacidades de BRM con un alto nivel de madurez son 1,6 veces más propensas a lograr los objetivos de los proyectos y tienen tres veces más probabilidades de cumplir o exceder su retorno de la inversión (ROI, Return on investment) objetivo en proyectos individuales.¹

Para aumentar la madurez de los procesos de BRM es necesario centrarse en varias prioridades:

- **Dirección del portafolio de proyectos**
de acuerdo con resultados estratégicos reales y, específicamente, con la creación de valor para la organización.
- **Creación de espacio dedicado para el diálogo**
entre los ejecutivos senior, propietarios de empresas y directores de proyecto desde el inicio de cada proyecto a fin de asegurar la alineación, evaluar proyectos y corregir el curso conforme sea necesario.
- **Establecimiento de las condiciones correctas para el éxito,**
lo que incluye la definición de expectativas con respecto a los comportamientos requeridos, contar con los directores de proyecto adecuados y el patrocinio de nivel senior.

BRM es un viaje continuo, en el que las empresas aprenden sobre la marcha y mejoran su desempeño con el tiempo. En consecuencia, en lugar de intentar una reforma drástica y única en la forma en que las empresas abordan la estrategia y la dirección de proyectos, creemos que pueden generar beneficios significativos avanzando gradualmente en BRM mediante la implementación de medidas rápidas y eficaces para acumular experiencia rápidamente.

PLANIFICACIÓN DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Mantener la ventaja competitiva nunca ha sido más difícil, y los riesgos nunca han sido más altos. Todos los líderes ejecutivos han experimentado el acelerado ritmo de cambio y la creciente complejidad de los negocios en los últimos años. Un estudio de Boston Consulting Group (BCG) analizó 30.000 empresas públicas estadounidenses en las últimas cinco décadas y descubrió que la rotación es más rápida que nunca.

Actualmente, las empresas que transan en la bolsa tienen una posibilidad de tres de ser excluidas en los próximos cinco años, lo que corresponde a seis veces la tasa de hace 40 años.²

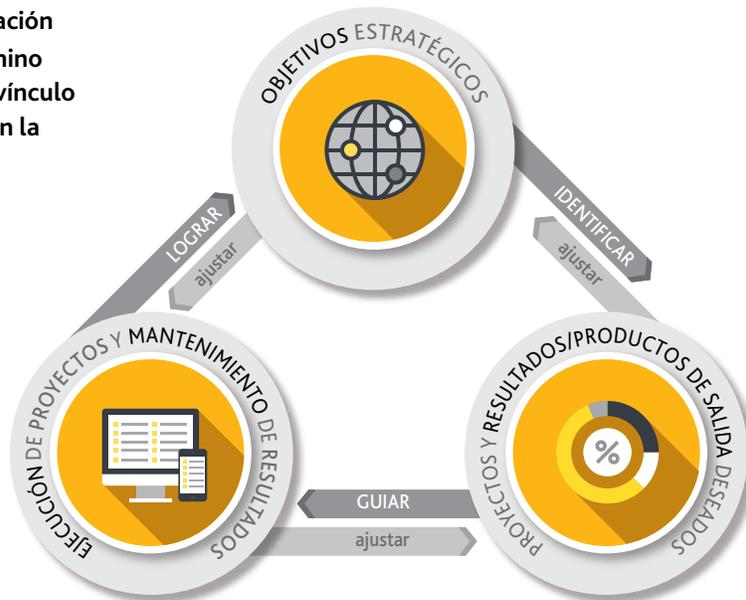
Hoy, los equipos de gestión deben tomar decisiones estratégicas generales que representen el rumbo de una empresa en medio de una gran incertidumbre. Con frecuencia, las empresas tienen muchos proyectos en marcha en un momento dado; estos proyectos son más complejos, interdependientes y se basan en supuestos menos fiables que en el pasado. Como resultado, las empresas deben ser más disciplinadas y adaptables en cuanto a cómo implementan y supervisan estos proyectos para asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos.

Sin embargo, a pesar de colosales esfuerzos, la mayoría de las empresas se esfuerzan para lograr plenamente el potencial de sus estrategias. Normalmente, y debido a la complejidad, 50 a 75%³ de los esfuerzos de cambio a gran escala no cumplen las expectativas. El principal problema es que, en muchos casos, las empresas se centran en ejecutar proyectos individuales y juzgar su desempeño basadas en métricas tradicionales orientadas al producto de salida, como tiempo, alcance y presupuesto. Lo que se pierde en este enfoque es una clara perspectiva de si los proyectos, ya sea de forma individual o conjunta, están realmente ayudando a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos finales.

BRM ayuda a maximizar el valor del proyecto, programa y portafolio mediante la incorporación y articulación de las responsabilidades entre los interesados para identificar, ejecutar y mantener los resultados estratégicos (ver Figura 1). BRM, que se conoce por diversos nombres, como gestión del valor y gestión de beneficios, apoya el flujo de información y un diálogo eficaz entre todos los principales interesados (ejecutivos senior, propietarios de empresas y directores de proyecto).

De acuerdo con nuestra investigación, también conduce a un mejor ROI en las inversiones en proyectos, programas y portafolios. A través del enfoque constante en la creación de valor en el portafolio de proyectos y el diálogo estratégico proactivo, las empresas pueden hacer las concesiones correctas de dirección de proyectos (como cambios en el alcance, personal del proyecto, prioridades, cronograma), para lograr los resultados de negocio deseados.

Figura 1: Gestión de materialización de beneficios (BRM) es un término que se utiliza para describir el vínculo sistemático de la estrategia con la dirección de proyectos



RESULTADOS FRENTE A PRODUCTOS DE SALIDA

El **resultado** de un negocio se define aquí como el valor, beneficio o utilidad que se genera como resultado de la finalización exitosa de un proyecto, o un conjunto de proyectos, que cambia el negocio de una manera significativa.

Por el contrario, un **producto de salida** se define como el resultado objetivo cuando se concluye un proyecto. Esto podría ser el desarrollo de un nuevo producto, la construcción de una nueva instalación o una conversión de TI.

La combinación de los productos de salida y los resultados de un proyecto, o un conjunto de proyectos, habilita y ofrece beneficios de negocios.

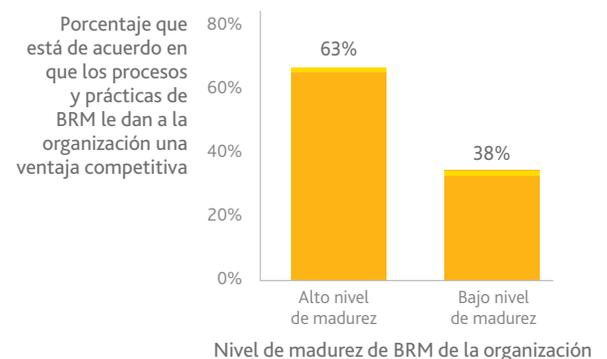
EL VALOR DE BRM

BRM tiene valor real. De acuerdo con un análisis de PMI, The Economist Intelligence Unit (EIU) y BCG, las empresas que tienen prácticas de BRM con un alto nivel de madurez son 1,6 veces más propensas a lograr los objetivos del proyecto y tienen tres veces más probabilidades de cumplir o exceder su ROI objetivo en proyectos individuales.⁴

Si bien en teoría no es un concepto nuevo, 93%⁵ señala que cuenta con alguna versión de BRM, formal o informal, el nivel de implementación es bajo. Solo 17% informa que la aplica de forma constante.⁶ El valor proviene de la aplicación de los principios de BRM con un compromiso real, incluso a nivel de los líderes.

Además, nuestra experiencia demuestra que las empresas que han avanzado con BRM no esperan la perfección. En cambio, están dispuestas a entrar, lidiar con procesos imperfectos y comenzar a adoptar medidas pragmáticas para mejorar. Debido a que el ritmo de los negocios se mueve tan rápido, no hay tiempo que perder. Las empresas que comienzan a cerrar la brecha entre la estrategia y la dirección de proyectos logran una fuente de ventaja competitiva que rinde más frutos con el tiempo. De hecho, de acuerdo con los encuestados de *Fortalecimiento de la conciencia de los beneficios en los ejecutivos senior*, 63% de las organizaciones con prácticas de BRM con un alto nivel de madurez informa que BRM les da una ventaja competitiva (ver Figura 2).

Figura 2: Nivel de madurez de BRM de la organización



Cerrar la brecha

Dada la importancia de BRM, las empresas necesitan un enfoque deliberado con respecto a la forma en que la implementan. Existen tres aspectos fundamentales:

1. Gestionar el portafolio de proyectos de acuerdo con los resultados estratégicos reales, especialmente la creación de valor para la organización.

Con demasiada frecuencia, las organizaciones evalúan proyectos en base a los productos de salida tradicionales, como tiempo, alcance y presupuesto. Al aplicar estas métricas, los proyectos que se terminan a tiempo y dentro del presupuesto se consideran como “éxitos”, pero es posible que en realidad ya no estén conectados con la estrategia de la organización. Para cambiar esto es necesario pensar en la dirección de proyectos, y medir el éxito, de una manera diferente, lo que a menudo no es fácil de hacer.

Por ejemplo, considere un proyecto que crea una nueva herramienta de ventas para que los administradores de cuentas mejoren la cuota de mercado. Suponiendo que la herramienta se termina a tiempo, dentro del presupuesto y cumple con sus requisitos originales, se consideraría un éxito. Sin embargo, no afecta realmente el rendimiento a menos que el equipo de ventas la utilice y la cuota de mercado de la empresa mejore.

BRM requiere una articulación clara entre la estrategia y el portafolio de proyectos en curso. Las empresas necesitan desarrollar la disciplina para definir, gestionar y controlar el progreso en relación con los indicadores clave del desempeño (KPI, Key Performance Indicators) que están explícitamente vinculados con los resultados estratégicos, y también necesitan la disciplina para detener los proyectos que no conducen a mejoras estratégicas. Si bien menos de la mitad de las organizaciones identifican los resultados deseados o definen las métricas antes del inicio de un proyecto, las que lo hacen tienen 1,5 veces más probabilidades de informar el logro de dichos resultados.⁷

Algunos pueden pensar que el desarrollo de los KPI supone un nivel adicional de burocracia; sin embargo, la gestión de materialización de beneficios solo requiere un conjunto de métricas mínimamente suficientes (por lo general, de una a tres) que se centren en los indicadores principales del rendimiento, riesgos, interdependencias y entrega de valor de un proyecto. Estas métricas, junto con actualizaciones regulares (por lo general, una vez cada dos a cuatro semanas), vinculan nuevamente cada proyecto con la estrategia y crean transparencia.

2. Crear un espacio dedicado para un diálogo significativo entre ejecutivos senior, propietarios de empresas y directores de proyecto.

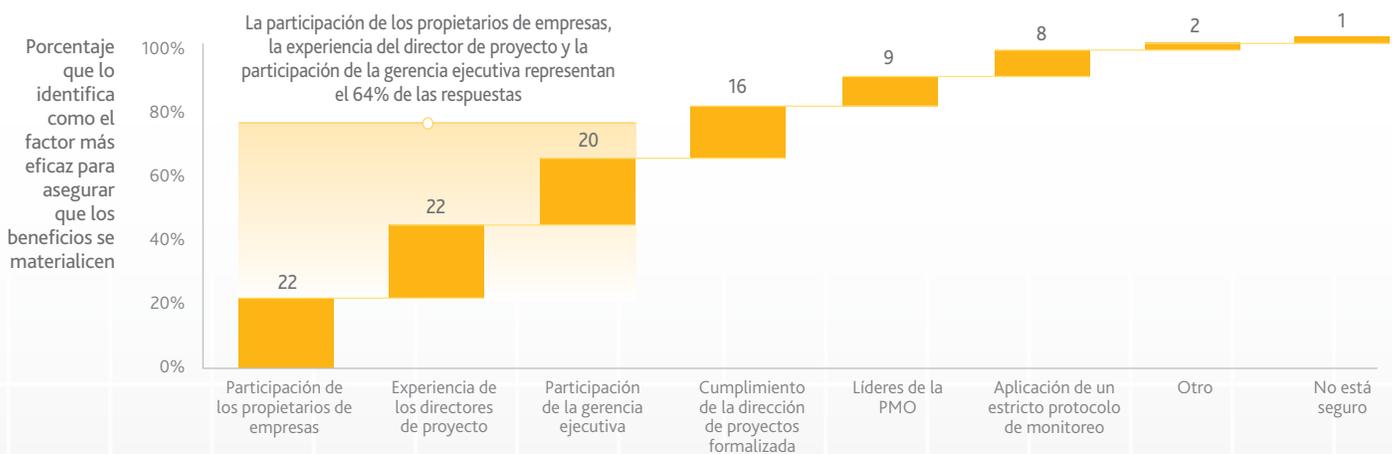
Más allá de vincular los proyectos con la estrategia, BRM requiere un segundo aspecto: compromiso activo y responsabilidad compartida entre los ejecutivos senior que establecen y aprueban la estrategia, los propietarios de empresas que traducen la estrategia en proyectos con resultados específicos para su área de negocio y los directores de proyecto que gestionan la ejecución de los proyectos para lograr esos resultados. (Ver informe adjunto: *Establecimiento de propiedad y responsabilidad de los beneficios*). Los datos muestran que el compromiso de estos tres grupos de interesados es el factor principal para asegurar la materialización de beneficios (ver Figura 3). En muchas organizaciones, asegurar la responsabilidad compartida entre estos grupos para lograr los resultados de negocios estratégicos es una clara oportunidad.⁹



Solo 38% de los directores de proyecto es responsable de identificar los beneficios de los proyectos; **solo 27%** de ellos tiene responsabilidad por la alineación estratégica de los beneficios identificados

4 de cada 10 organizaciones indica que un VP o director de área funcional es responsable de asegurar que los beneficios identificados del proyecto estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización⁸

Figura 3: Factores más eficaces para asegurar la materialización de beneficios



El diálogo continuo entre los tres grupos de interesados es esencial durante la ejecución del proyecto. La transparencia en la forma en que los proyectos están ayudando a lograr resultados estratégicos crea espacio para el diálogo y brinda a los líderes senior la información y el conocimiento que necesitan para tener discusiones estratégicas más generales desde un principio y de forma continua, lo que les permite hacer correcciones cuando sea necesario. Los datos ponen de manifiesto que tal transparencia y diálogo diferencian a las personas con más alto desempeño.

Entre las organizaciones con prácticas de BRM con un alto nivel de madurez, 68% señala que existe una muy buena comunicación entre los ejecutivos senior y los directores de proyecto en cuanto a la materialización de beneficios, en comparación con solo 11% de las organizaciones con BRM con un bajo nivel de madurez.¹⁰ De hecho, las comunicaciones más eficaces se pueden producir en todos los niveles a través del uso de BRM. La mayor transparencia asegura que todos estén en la misma página con respecto al portafolio actual, lo que genera mayor aprobación y comprensión en toda la organización. Este tipo de comunicación se autoreforza con el tiempo. Con la determinación de “mantener el rumbo” en la implementación de BRM, las empresas pueden construir un vínculo explícito entre la estrategia y la dirección de proyectos, y asegurar que se convierta en un aspecto estructurado de cómo funciona la empresa.

3. Establecer las condiciones adecuadas para el éxito, que incluye definir las expectativas con respecto a los comportamientos requeridos, contar con los directores de proyecto adecuados y patrocinio de nivel senior.

Las organizaciones necesitan implementar las condiciones adecuadas para mejorar el nivel de madurez de BRM. Una de estas condiciones es un entendimiento explícito de los comportamientos requeridos. Estos comportamientos incluyen evaluaciones frecuentes y la realineación de proyectos para alcanzar los resultados estratégicos, un alto nivel de responsabilidad por el progreso de los proyectos, una toma de decisiones rápidas caracterizada por una sólida resolución de problemas y la capacidad de priorizar soluciones e identificar los problemas desde un principio.

Por el contrario, existen algunos comportamientos que pueden impedir la adopción exitosa de BRM. Cuando los líderes senior “matan al mensajero”, los equipos de proyecto se vuelven reacios a identificar problemas, y cuando las personas son “adictas al verde”, lo que significa que se centran atentamente en que los proyectos mantengan el rumbo para que puedan informarse como verdes, existe el riesgo de “estado sandía” (es decir, el estado verde se informa externamente cuando el estado rojo real se mantiene a nivel interno dentro del equipo del proyecto). En última instancia, tener conciencia de los comportamientos necesarios para mejorar la gestión de materialización de beneficios es un facilitador para que los ejecutivos senior, propietarios de empresas y directores de proyecto los alienten.

Otra condición es asegurar que los directores de proyecto cuenten con las habilidades adecuadas para realizar el trabajo de manera eficiente. Según la investigación de PMI, cuando las organizaciones se centran en el desarrollo del conjunto de habilidades de dirección de proyectos esenciales (técnicas, de liderazgo y gestión estratégica y de negocios), 40% más de sus proyectos cumplen los objetivos e intención de negocio inicial.¹¹

El fortalecimiento de las capacidades de los directores de proyecto se puede hacer de varias maneras, una de las cuales es a través de programas de gestión del talento que están directamente alineados con la estrategia de la organización. Estos programas requieren una inversión, pero hay un ROI claro, en forma de mayores tasas de éxito de los proyectos y menos dinero del proyecto en riesgo.¹²

Otra opción es contratar de manera selectiva directores de proyecto que ya cuenten con conocimientos especializados relevantes en un área en particular, lo cual solo puede ser una opción para programas complejos y de alta prioridad, donde los conocimientos del dominio, además de los conocimientos de dirección de proyectos, constituyen un requisito esencial.



BRM ayuda a crear esta visibilidad y los conocimientos al actuar como una brújula que apunta al “verdadero norte” de la estrategia de la empresa. BRM destaca las desviaciones entre los objetivos, resultados y estrategia de los proyectos. Brinda a los líderes la oportunidad de corregir el curso donde los pequeños cambios pueden marcar una gran diferencia.

De cualquier manera, el desafío para los líderes es asegurarse constantemente de contar con los directores de proyecto adecuados para ejecutar su portafolio de proyectos específicos y alcanzar los objetivos estratégicos.

Una condición final y extremadamente importante es el patrocinio de los ejecutivos senior. Estos líderes son propensos a ayudar a sus organizaciones a gestionar el cambio y son un componente vital para asegurar el éxito del proyecto. Las exigencias sobre ellos son altas: necesitan visibilidad y conocimientos sobre cómo progresan los proyectos de la organización y cómo se suman a los objetivos y resultados generales de negocios; sin embargo, tienen una ventana de tiempo más pequeña

Aproximadamente **80%** de las organizaciones con BRM con un alto nivel de madurez señala que los ejecutivos senior reciben información útil de forma oportuna con respecto a la gobernabilidad de los proyectos y portafolios, cambios a mitad de los proyectos, finalización de proyectos y evaluación posterior al proyecto, en comparación con aproximadamente **40%**, en las organizaciones con bajo nivel de madurez.

para entender y contrarrestar los problemas que surjan. Según la experiencia de BCG, los líderes a menudo se deben esforzar para obtener la información que necesitan para actuar en el portafolio de proyectos a fin de asegurar que la empresa avance hacia sus objetivos estratégicos.

Con los conocimientos adecuados, los líderes senior pueden proporcionar una visión y orientación general para la organización y ayudar a migrar tanto los proyectos individuales como el portafolio general para capturar el valor de mejor forma. BRM ayuda a crear esta visibilidad y conocimientos al actuar como una brújula que apunta al “verdadero norte” de la estrategia de la empresa, destacar las desviaciones entre los objetivos y resultados del proyecto y esa estrategia, y brindar a los líderes la oportunidad de corregir el curso en un punto donde los pequeños cambios todavía pueden marcar una gran diferencia. Esto asegura que los líderes senior puedan tomar medidas decisivas para apoyar aquellos proyectos que se vinculen de forma más directa con la estrategia.

Aproximadamente 80% de las organizaciones con BRM con un alto nivel de madurez señala que los ejecutivos senior reciben información útil de forma oportuna con respecto a la gobernabilidad de los proyectos y portafolios, cambios a mitad de los proyectos, finalización de proyectos y evaluación posterior al proyecto, en comparación con aproximadamente 40%, en las organizaciones con bajo nivel de madurez.¹³ En términos generales, los líderes pueden apoyar la gestión de materialización de beneficios al reforzar las responsabilidades a lo largo del proyecto y servir como un ejemplo para los comportamientos correctos.

LA IMPORTANCIA DEL PATROCINIO

La investigación de PMI y la experiencia de BCG demuestran de manera consistente que un patrocinador ejecutivo activamente involucrado es uno de los factores más importantes para el éxito del proyecto. Sin embargo, los patrocinadores de alta calidad son un recurso finito, y muchas organizaciones no reconocen plenamente la importancia de apoyar y desarrollar personas en ese rol. Un informe exhaustivo *Pulse of the Profession*® de 2014 reveló tres factores principales que pueden limitar un patrocinio ejecutivo eficaz:

- 1. Sobrecarga:** Algunos patrocinadores se involucran en demasiados proyectos, además de sus trabajos habituales, lo que lleva a un compromiso que no es óptimo.
- 2. Comunicación:** La comunicación insuficiente (o inexistente) con el patrocinador ejecutivo hace que sea difícil alinear los proyectos con la estrategia empresarial.
- 3. Desarrollo:** La mayoría de las organizaciones no invierte en el desarrollo formal de los patrocinadores ejecutivos para crear habilidades esenciales. Estas habilidades incluyen la capacidad de influir y trabajar entre diferentes grupos de interesados, toma de decisiones, líderes y comunicación.

Fuente: Informe exhaustivo *Pulse of the Profession*®: La participación de los patrocinadores ejecutivos—Principal piloto del éxito de proyectos y programas, 2014.

PLAN DE ACCIÓN

Aumentar el nivel de madurez de BRM de una organización es un proceso continuo, y las empresas a menudo no lo logran porque no se comprometen a hacer cambios fundamentales en la forma en que funcionan. En lugar de intentar reformar drásticamente todo el proceso de dirección de proyectos y programas en un solo paso, las empresas deben utilizar un enfoque experimental con respecto a la gestión de materialización de beneficios y comenzar a hacer cambios incrementales. De esta manera, pueden acumular experiencia institucional, comprender mejor los beneficios de BRM y construir desde ahí.

Las medidas específicas se dividen en dos categorías: logros rápidos y acciones a mediano y largo plazo.

LOGROS RÁPIDOS DE BRM:

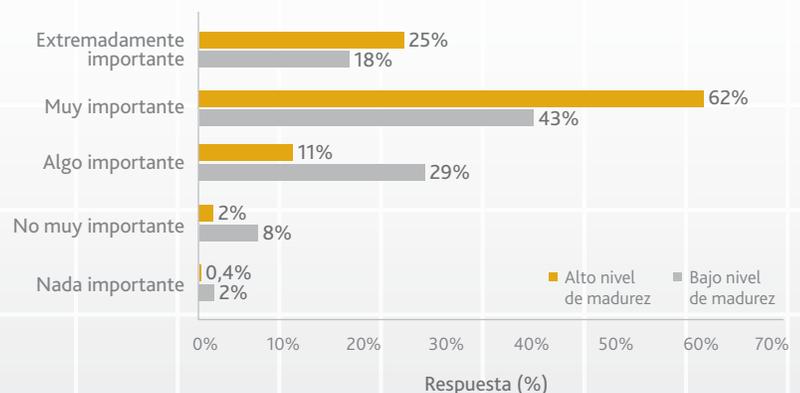
■ SELECCIONE LOS PROYECTOS CORRECTOS.

La regla 80/20 de la dirección de proyectos se aplica firmemente: 20% de los proyectos suelen representar 80% del valor. La identificación y priorización de estos proyectos a través del lente de BRM puede cimentar logros rápidos y servir como una prueba de concepto que genere el impulso para BRM entre los ejecutivos senior.

■ INVOLUCRE A LOS DIRECTORES DE PROYECTO EN LAS FASES DEL PROYECTO E INVIERTE EN EL FORTALECIMIENTO DE SUS CAPACIDADES.

El éxito de BRM implicará dar mayor responsabilidad a los directores de proyecto lo antes posible para que puedan alinearse con los propietarios de empresas y ejecutar el proyecto. La participación continua de los directores de proyecto en el mantenimiento de los resultados del proyecto puede ayudar a asegurar que se mantengan los resultados estratégicos. Además, las organizaciones pueden invertir para asegurar que sus directores de proyecto tengan la combinación apropiada de habilidades técnicas, de liderazgo y estratégicas, y de administración de negocios para lograr una BRM exitosa. Como muestra la Figura 4, es más probable que las empresas con BRM con un alto nivel de madurez asignen un mayor valor a la inversión de recursos para mejorar su capacidad de BRM.¹⁴ La investigación de PMI también demuestra que quienes invierten en BRM desperdician mucho menos dinero debido a un mal desempeño.¹⁵

Figura 4: Importancia de invertir recursos para aumentar la madurez de BRM



■ ARTICULE Y PROMUEVA LOS COMPORTAMIENTOS ADECUADOS.

Muchas empresas creen que necesitan comenzar con una actualización de software, o un cambio en los enfoques de dirección de proyectos (por ejemplo, de cascada a ágil), pero el comportamiento es casi siempre la mayor prioridad. Las acciones incluyen enfatizar las decisiones rápidas, realinear con frecuencia respecto a las prioridades estratégicas, premiar la identificación anticipada de los problemas y evitar “matar al mensajero”.

■ SEA IMPLACABLE EN CUANTO A LA ASOCIACIÓN DE LAS HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS CORRECTA PARA EL PROYECTO, EN ESPECIAL PARA PROYECTOS COMPLEJOS.

Más que nunca, los directores de proyecto necesitan comprender los resultados estratégicos y contar con la experiencia necesaria para hacer las concesiones correctas a nivel de proyecto a diario.

ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO:

■ DESARROLLE ENFOQUES QUE ESTRUCTUREN EL VÍNCULO ENTRE LA ESTRATEGIA Y LOS PROYECTOS.

Implemente procesos que faciliten la identificación de los resultados estratégicos por adelantado, evalúe el progreso en comparación con esos resultados durante la ejecución y asegúrese de que esos resultados se mantengan después de que finalicen los proyectos. Utilice sistemas de alerta temprana para resaltar proactivamente los problemas y fomentar la agilidad al permitir que los líderes senior corrijan el curso. Haga una clara distinción entre los KPI de los productos de salida y los resultados para ayudar a los directores de proyecto a comprender el panorama general; esta distinción puede no ser perfecta, pero fomentará el diálogo estratégico necesario. Comprométase a mantener los resultados después de que los proyectos concluyan; las empresas que lo hacen tienen más probabilidades de cumplir con las aspiraciones de ROI para los proyectos.¹⁶

■ VINCULE LOS INCENTIVOS DE LOS EJECUTIVOS SENIOR, PROPIETARIOS DE EMPRESAS Y DIRECTORES DE PROYECTO CON LOS RESULTADOS ADEMÁS DE LOS PRODUCTOS DE SALIDA.

Esto requiere una evaluación crítica de los KPI existentes (como cumplir los hitos específicos del cronograma, mantener los presupuestos de los proyectos y las métricas de productos de salida similares) y actualizarlos para incluir el vínculo con los resultados estratégicos (como una mejor satisfacción del cliente o mejor desempeño financiero).

■ FORMALICE LA CAPACITACIÓN PRÁCTICA Y APRENDIZAJE PARA DESARROLLAR LAS HABILIDADES ORGANIZACIONALES PARA BRM.

Fortalezca las capacidades de toma de decisiones; comunicación entre los negocios, funciones y niveles, y la estrategia básica; y las habilidades de dirección de proyectos entre los ejecutivos senior, propietarios de empresas y directores de proyecto. La creación de estas capacidades requiere un aprendizaje continuo, no solo programas de capacitación puntuales, sino también proporcionar a los interesados la experiencia en el contenido que necesitan para gestionar proyectos complejos.

CONCLUSIÓN

Las empresas pueden ser eficientes en el desarrollo de estrategias y en la dirección de proyectos, pero hasta que vinculen ambos, no lograrán sus objetivos de manera constante. Aquellas con prácticas de BRM con un alto nivel de madurez alinean de manera constante y explícita los resultados de cada proyecto con objetivos estratégicos de mayor envergadura.

También fomentan un diálogo significativo entre los ejecutivos senior, propietarios de empresas y directores de proyecto, y establecen las condiciones adecuadas para el éxito; son explícitas en cuanto a los comportamientos requeridos, patrocinan proyectos de manera eficiente y desarrollan el conjunto correcto de habilidades organizacionales. La investigación es clara: al mejorar las capacidades de BRM, las empresas pueden posicionarse para ejecutar mejor su estrategia y tener éxito en un entorno de negocios difícil.

No obstante, el camino hacia la adopción de BRM como parte de la cultura organizacional puede ser desalentador, ya que representa un cambio fundamental en la mentalidad y el enfoque respecto a la dirección de proyectos. Una conclusión clave es que el progreso no requiere una transformación única y drástica de la estrategia de la organización y del proceso de dirección de proyectos; por el contrario, las empresas necesitan adaptar su enfoque actual y adoptar medidas pequeñas y pragmáticas para mejorar en BRM.

**Mejorar las capacidades de BRM =
mejor posicionada para ejecutar la estrategia + ganar en un entorno empresarial difícil**

= BRM

Referencias

¹ PMI, *Pulse of the Profession*®: *Mantener beneficios para optimizar el valor de negocio* (Newtown Square: Project Management Institute, 2016) y análisis de BCG.

² Martin Reeves, Simon Levin y Daichi Ueda, "The Biology of Corporate Survival," *Harvard Business Review* Enero-Febrero (2016).

³ Lars Fæste, Jim Hemerling, Perry Keenan y Martin Reeves, "Transformation: The Imperative to Change," *BCG* Noviembre (2014).

⁴ PMI, *Pulse of the Profession*®: *Mantener beneficios para optimizar el valor de negocio* (Newtown Square: Project Management Institute, 2016) y análisis de BCG.

⁵ PMI, datos de *Gestión de materialización de beneficios: Establecimiento de propiedad y responsabilidad de los beneficios* (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

⁶ EIU-PMI, datos de *Gestión de materialización de beneficios: Fortalecimiento de la conciencia de los beneficios en los ejecutivos senior* (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

⁷ PMI, *Gestión de materialización de beneficios: Establecimiento de propiedad y responsabilidad de los beneficios* (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

⁸ PMI, Informe *Pulse of the Profession*®: *El impacto estratégico de los proyectos: Identificación de los beneficios para impulsar los resultados de negocios*. (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

⁹ PMI, datos de *Pulse of the Profession*®: *Entrega de valor: Enfoque en los beneficios durante la ejecución de proyectos* (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

¹⁰ EIU-PMI, datos de *Gestión de materialización de beneficios: Fortalecimiento de la conciencia de los beneficios en los ejecutivos senior* (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

¹¹ PMI, *Pulse of the Profession*®: *El alto costo de un bajo desempeño* (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

¹² PMI, *Pulse of the Profession*®: *Estudio exhaustivo: Ventajas competitivas de una gestión eficaz de talentos* (Newtown Square: Project Management Institute, 2013).

¹³ EIU-PMI, *Gestión de materialización de beneficios: Fortalecimiento de la conciencia de los beneficios en los ejecutivos senior* (Newtown Square: Project Management Institute, 2013).

¹⁴ PMI, Información de *Pulse of the Profession*®: *Mantener beneficios para optimizar el valor de negocio* (Newtown Square: Project Management Institute, 2013).

¹⁵ US\$112 millones menos por cada US\$1.000 millones invertidos en proyectos y programas. Fuente: PMI, *Pulse of the Profession*®: *Más allá del proyecto: Mantener beneficios para optimizar el valor de negocio* (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

¹⁶ PMI, *Pulse of the Profession*®: *Más allá del proyecto: Mantener beneficios para optimizar el valor de negocio* (Newtown Square: Project Management Institute, 2016).

La responsabilidad compartida de los beneficios es una parte integral de la conversación. Debemos crear la conectividad: alinear los proyectos con la intención estratégica, definir las medidas de éxito apropiadas y permitir un diálogo eficaz entre los directores de proyecto y los ejecutivos. También debemos poner en práctica la táctica: crear responsabilidad en el equipo de líderes, establecer roles y responsabilidades claros, y crear procesos y herramientas para hacer un seguimiento del efecto del diálogo.



PMI® THOUGHT LEADERSHIP Series

Beijing
Bangalore
Bruselas
Buenos Aires
Dubai
Dundalk
Londres
Mumbai
Nueva Delhi
Filadelfia
Río de Janeiro
São Paulo
Shanghai
Shenzhen
Singapur
Sídney
Washington, D.C.



Making project management indispensable for business results.®

Project Management Institute

Global Operations Center · 14 Campus Blvd · Newtown Square, PA 19073-3299 USA

Tel: +1 610 356 4600 | Fax: +1 610 356 4647 | Email: customercare@pmi.org