



PMI's

PULSE *of the*
PROFESSION[®]

CÓMO CAPTAR EL VALOR DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

2015



CÓMO VALORAR LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS, PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS

Todos los cambios dentro de una organización se logran a través de proyectos y programas con nombres muy diversos. El desempeño mejora y las ventajas competitivas se aceleran si dentro del ADN de una organización hay integrada una actitud de dirección de proyectos y programas. Es más: según nuestro estudio *Pulse of the Profession*® de 2015, los proyectos de las organizaciones de alto desempeño cumplen satisfactoriamente sus objetivos con una frecuencia 2,5 veces superior, y estas organizaciones desperdician 13 veces menos dinero que sus contrapartes de bajo desempeño.

Este hecho, comunicado anualmente en nuestro estudio *Pulse*, demuestra el valor que se logra con la dirección de proyectos y es algo que, en los hallazgos de este año, más de la mitad (55%) de todas las organizaciones entienden perfectamente. Si bien esto parece un dato positivo, el número de organizaciones que reconocen y aprovechan este valor no ha cambiado desde 2012, por lo que queda aún trabajo por hacer.

En nuestra condición de defensores mundiales de la dirección profesional de proyectos, programas y portafolios, hemos realizado nuestro estudio *Pulse* desde 2006 para dar pruebas de que la implementación satisfactoria de estrategias está íntimamente ligada a la capacidad de una organización para lograr el éxito en sus proyectos y programas.

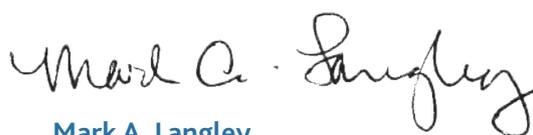
A lo largo de este informe, descubrirá aquello que las organizaciones de alto desempeño hacen de otra manera, y cómo estas están creando una ventaja competitiva al integrar una actitud de dirección de proyectos a la cultura de sus organizaciones. Estas organizaciones han adoptado estándares mundiales. Entienden la importancia de contar con un personal altamente capacitado y con certificación profesional. Además, se benefician de este enfoque disciplinado aplicado a la implementación de estrategias.

En este informe, investigaremos con más detalle los hallazgos del informe *Pulse* y explicaremos claramente cómo proceder enfocándonos en los siguientes fundamentos que, en esencia, se remontan a los aspectos básicos.

- **Cultura organizacional:** Las organizaciones de alto desempeño entienden perfectamente el valor de la dirección de proyectos y están creando una actitud orientada hacia esta.
- **Talentos:** Las organizaciones de alto desempeño son considerablemente más propensas a enfocarse en la gestión de talentos, estableciendo una capacitación continua y un marco formal y eficaz para la transmisión del conocimiento. Esto es particularmente importante para la dirección de proyectos, en la que las habilidades técnicas se perfeccionan con las capacidades de liderazgo y de dirección estratégica y de negocios que se fomentan mediante la experiencia.
- **Procesos:** Las organizaciones de alto desempeño respaldan la dirección de proyectos, programas y portafolios mediante prácticas estandarizadas y alineando los proyectos y programas con la estrategia de la organización.

El informe *Pulse* de 2015 halló que las organizaciones continúan desperdiciando 109 millones por cada mil millones de dólares invertidos en proyectos y programas. Por el contrario, las organizaciones que adoptan, valoran y utilizan la dirección de proyectos (y a la vez la reconocen y atribuyen su éxito a esta) comunican con mayor frecuencia resultados satisfactorios, menos desperdicio y logran una ventaja competitiva superior.

Difunda la noticia, y trabajemos juntos para lograr algo grande.



Mark A. Langley
Presidente y director ejecutivo
Project Management Institute

RESUMEN EJECUTIVO: TENDENCIAS PARA 2015

Cuando examinamos el estado de la dirección de proyectos, programas y portafolios en 2015, observamos que un número de dinámicas mundiales está forzando a las organizaciones a adoptar una visión más crítica de la manera en que operan. El lento crecimiento económico continúa, y subraya aún más lo bien que las organizaciones ejecutan sus iniciativas estratégicas. A su vez, esto requiere una dirección más rigurosa de proyectos, programas y portafolios. No obstante, durante los últimos años, muchos de nuestros hallazgos del informe *Pulse* relacionados con lo bien que las organizaciones cumplen con sus iniciativas estratégicas se han mantenido en buena parte invariables. Esto nos lleva a preguntar ¿por qué?, pero también sugiere que es hora de que las organizaciones vuelvan a analizar los fundamentos de la dirección de proyectos y, en esencia, vuelvan a los aspectos básicos.

Estos aspectos básicos incluyen:

- Entender perfectamente el **valor** de la **dirección de proyectos**
- Tener **patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos**
- Alinear los **proyectos** a las **estrategias**
- Desarrollar y mantener **talentos en dirección de proyectos**
- Establecer una **bien alineada y eficaz PMO** (oficina de dirección de proyectos)
- **Aplicar prácticas estandarizadas de dirección de proyectos en toda la organización**

También vemos la oportunidad de prestar más atención al número de prácticas fundamentales. De acuerdo con nuestra investigación, en comparación con sus contrapartes de bajo desempeño² las organizaciones de alto desempeño¹ son más propensas a enfocarse en dichas prácticas, que incluyen:

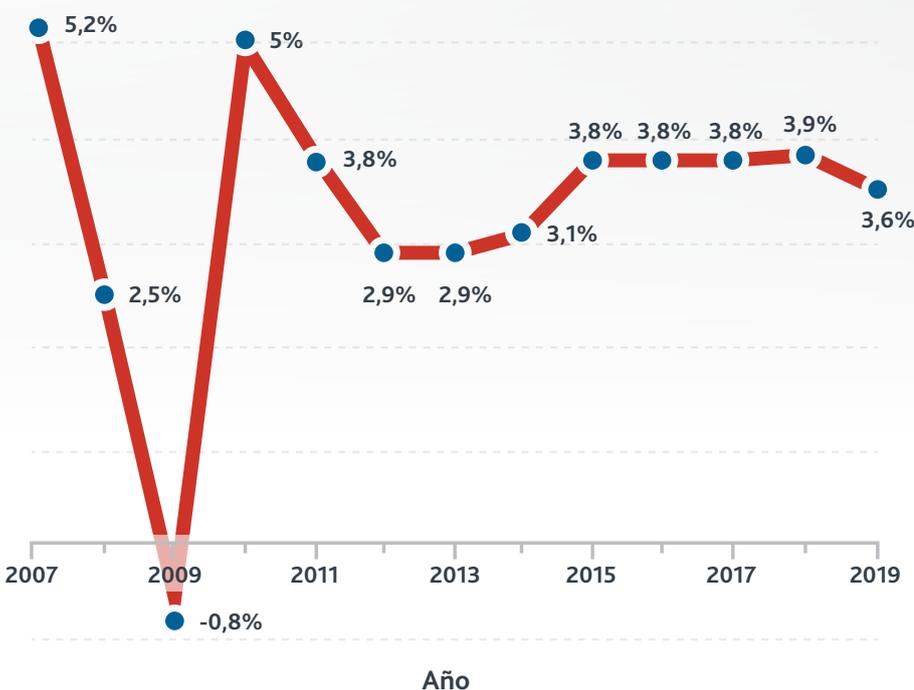
- Mayor eficacia en la **transmisión del conocimiento**: El número de organizaciones que presentan una alta eficacia ha aumentado en 20% desde el año pasado.
- Más rigor en la **gestión de riesgos**: Este año, 83% de las organizaciones de alto desempeño comunican aplicar frecuentemente las prácticas de gestión de riesgos, en comparación con solo 49% de las de bajo desempeño.
- Aplicación más frecuente de prácticas **ágiles**/de incremento gradual/repetitivas en la dirección de proyectos. La aplicación de estas prácticas sigue en aumento; 38% de las organizaciones comunican utilizarlas con frecuencia, lo que equivale a un aumento de 8 puntos porcentuales desde 2013.
- Mayor madurez en la **realización de beneficios**: Si bien solo una de cada cinco organizaciones comunica tener una alta madurez en la realización de beneficios, hemos notado un aumento del 63% en comparación con el nivel alcanzado en 2013.

Como la asociación más grande del mundo dedicada a la dirección de proyectos, entendemos que incluso las mejores organizaciones (quizá ellas en particular) están siempre buscando cómo mejorar. En las páginas que siguen analizaremos con más detalle los hallazgos del informe *Pulse* de 2015, y nos enfocaremos además en cómo las organizaciones pueden desarrollar y sostener sus capacidades y crear una mayor ventaja competitiva.

CÓMO GENERAR VALOR EN UN ENTORNO EXIGENTE

Los entornos económicos y de negocios siguen presentando dificultades. El crecimiento mundial del PIB no logró recuperarse hasta el nivel que los economistas esperaban ver al empezar 2014: En enero, la Unidad de Inteligencia de The Economist (EIU) proyectó que la economía mundial crecería en un 3,6%. No obstante, en diciembre corrigieron a la baja, hasta el 3,1%, la tasa de crecimiento proyectada para 2014. Para 2015, la EIU ha proyectado una tasa de crecimiento mundial de 3,8% (Figura 1).³

Figura 1: Crecimiento mundial del PIB



1. Fuente: EIU Global Forecasting Service
2. Las cifras de 2015 a 2019 son pronósticos

De igual modo, muchos de los hallazgos de nuestro informe *Pulse* se han mantenido estables durante los últimos cuatro años, sin indicios de aumentos o descensos considerables. ¿Por qué no cambian estas cifras? ¿Qué puede causar un cambio notable?

“En mi opinión, esto se dará mediante la dirección e influyendo en los comportamientos”, indica Philippe Guitton, director de calidad y de la oficina de proyectos de TI en Michelin. “Es indispensable contratar a los gerentes de proyecto apropiados, con las habilidades y educación suficientes para convencer a sus equipos con relación a los métodos: aquello que no es negociable, aquello que es opcional. Estos gerentes necesitan hacer un planteamiento muy favorable ya que nunca es posible imponer un método y esperar que la gente lo siga”.

Las cosas avanzarán también a medida que cambian las percepciones. “... sin importar el avance logrado, las evaluaciones sobre madurez o de tipo

“En mi opinión, [el cambio] se dará mediante la dirección e influyendo en los comportamientos”.

*—Philippe Guitton,
Michelin*

“Creo que para lograr un cambio notable es esencial enfocarse más en convencer a los gerentes de primera línea de la validez del concepto de OPM y su valor”.

*—Laila MT Faridoon,
Departamento
de Carreteras y
Transporte (RTA).*

OPM (dirección de proyectos organizacionales) siempre nos ubican en un nivel medio, no porque no estemos mejorando, sino porque, creo, nuestra comprensión y nuestras expectativas también aumentan, de modo que siempre seguimos viendo nuestras fallas”, menciona Chris Lawler, PfMP, gerente de la oficina de carteras del proyecto, Mater Health Services. “Quizá nuestro medidor interno es defectuoso. En cierto modo, cambiamos constantemente nuestro propio punto de referencia”.

“El principal motivo es la manera en que los gerentes de primera línea perciben el concepto de dirección de proyectos, limitándolo en gran medida a su fase de ejecución; no tienen conciencia del concepto de dirección de proyectos organizacional [OPM] y su función y aporte a la ejecución de estrategias, su valor añadido para impulsar el éxito empresarial”, indica Laila MT Faridoon, directora de la oficina del presidente y directora de la Oficina de Gestión de Programas Empresariales (EPMO) del Departamento de Carreteras y Transporte (RTA). “Creo que para lograr un cambio notable es esencial enfocarse más en convencer a los gerentes de primera línea de la validez del concepto de OPM y su valor”.

UN REENFOQUE EN LOS ASPECTOS BÁSICOS CÓMO MEJORAR LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Las organizaciones de alto desempeño están demostrando que regirse por prácticas comprobadas de dirección de proyectos, programas y portafolios reduce los riesgos y los costos y mejora los índices de éxito de proyectos y programas. Este método pone énfasis en la necesidad de que todas las organizaciones se vuelvan a enfocar en los aspectos básicos: Al integrar una actitud de dirección de proyectos en su cultura organizacional, las organizaciones estarán más capacitadas para crear una ventaja competitiva sostenible.

Las organizaciones de alto desempeño impulsan la dirección de proyectos e implementan las competencias relacionadas a esta con miras a maximizar el valor organizacional. Nuestro estudio *Pulse* demuestra que los proyectos dentro de estas organizaciones cumplen con los objetivos y propósitos comerciales originales con una frecuencia 2,5 veces superior (90% frente a 36%) a la lograda por los de las organizaciones de bajo desempeño.

Además, las organizaciones de alto desempeño desperdician aproximadamente 13 veces menos dinero que las de bajo desempeño. Sin embargo, no hemos visto un aumento en el número de organizaciones de alto desempeño desde 2012. Este número se mantiene estable en 12%.

¿Qué contribuye para que una organización construya y sostenga su capacidad de crecimiento y se convierta en una de alto desempeño?

Nuestra investigación *Pulse* halló varios factores que contribuyen a este éxito, incluido un enfoque en lo que consideramos los aspectos básicos:

- Entender perfectamente el valor de la dirección de proyectos
- Tener patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos
- Alinear los proyectos a la estrategia
- Desarrollar y mantener talentos en dirección de proyectos
- Establecer una bien alineada y eficaz PMO (oficina de dirección de proyectos)
- Aplicar prácticas estandarizadas de dirección de proyectos en toda la organización

“Muchas personas hablan del valor de la dirección de proyectos sin entender realmente lo que significa”, menciona el señor Guitton. “Todos están de acuerdo en el valor que esta tiene para realizar los proyectos, pero el interés no es lo mismo que la oportunidad, y es necesario que obtengamos beneficios. El problema está en los pormenores, y las organizaciones deben enfocarse en ellos”.

IMPERATIVAS EMPRESARIALES: ENTENDER CORRECTAMENTE LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES

Las organizaciones son más proclives a fomentar una cultura de dirección de proyectos si entienden perfectamente el valor que esta aporta y cómo los proyectos y programas impulsan los cambios. También entienden que cuando los proyectos fracasan también fracasan los beneficios, porque es menos probable que las organizaciones logren sus objetivos estratégicos.

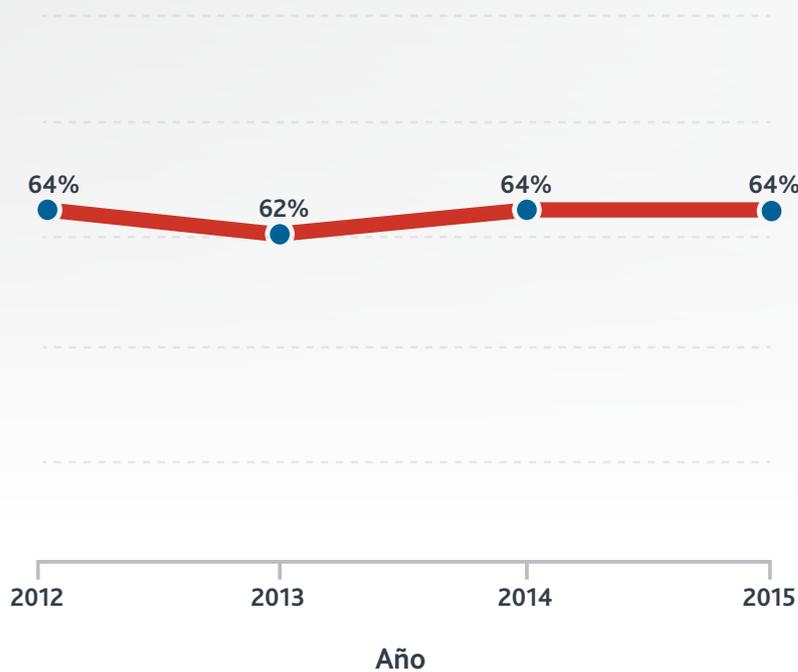
Nuestro estudio *Pulse* demuestra que estas organizaciones se están enfocando en los aspectos fundamentales como **la cultura organizacional, los talentos y los procesos** que respaldan la excelencia en la dirección de proyectos, programas y carteras. Por consiguiente, un número considerablemente mayor de los proyectos de estas organizaciones, incluidos aquellos enfocados en las prioridades más elevadas (las iniciativas estratégicas), están cumpliendo sus objetivos.

“Muchas personas hablan del valor de la dirección de proyectos sin entender realmente lo que significa... el interés no es lo mismo que la oportunidad, y es necesario que obtengamos beneficios”.

*—Philippe Guitton,
Michelin*

No obstante, el porcentaje de proyectos que cumplen con sus objetivos (nuestra medida del éxito) se ha mantenido uniforme en el curso de los últimos cuatro años, como se ilustra en la siguiente gráfica (Figura 2). Sospechamos que hasta que más organizaciones aborden estos aspectos fundamentales, y los gestionen de mejor manera, no habrá una mejora en el índice general de éxito de los proyectos. Hay que tener en cuenta que las organizaciones de alto desempeño tienen establecidos estos principios básicos, y que logran un número 2,5 veces mayor de proyectos exitosos.

Figura 2: Porcentaje de proyectos que cumplen con sus objetivos



Cultura organizacional

Las organizaciones más eficaces reconocen la necesidad de contar con una dirección formal de proyectos y programas en sus iniciativas para "cambiar el negocio". Para crear una cultura organizacional que adopte la dirección de proyectos y aumente el valor comercial que este genera es necesario:

- Entender perfectamente el valor de la dirección de proyectos
- Exigir que haya patrocinadores ejecutivos activamente comprometidos en los proyectos y programas
- Alinear los proyectos y programas a la estrategia de la organización
- Tener alta madurez en la dirección de proyectos, programas y carteras

Nuestro estudio *Pulse* de 2015 indica que las organizaciones de alto desempeño presentan con mucha más frecuencia las características indicadas en la siguiente gráfica (Figuras 3, 4 y 5). De hecho, las organizaciones que comparten estos atributos logran en promedio acabar satisfactoriamente más proyectos.

Figura 3: Las organizaciones de alto desempeño crean una cultura de dirección de proyectos



Figura 4: El estudio Pulse de 2015 halló que en promedio 64% de los proyectos son exitosos.

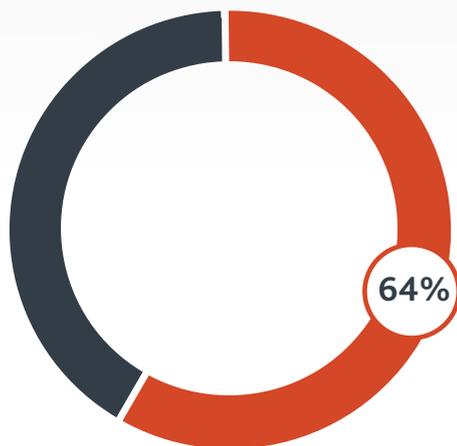
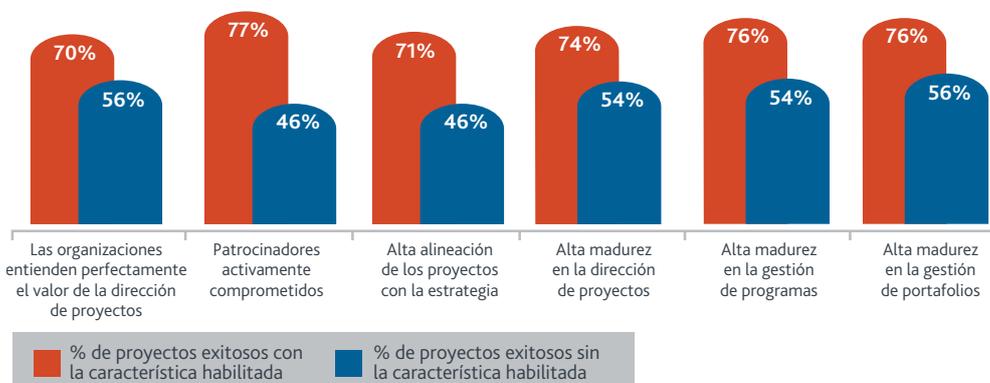


Figura 5: Componentes de los proyectos exitosos



“La cultura organizacional empieza por la manera en que los empleados se ven a sí mismos dentro de la empresa y dentro de los proyectos en los que trabajan....”

—Bob Bulger, WH Pacific

La cultura organizacional marca la pauta que finalmente da forma a las experiencias comunes de los empleados. La mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas organizacionales únicas con el tiempo, mediante la práctica y el uso común. Las experiencias comunes identificadas en la *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)* incluyen, entre otras:

- Visión de futuro, valores de la misión, creencias y expectativas compartidas
- Regulaciones, políticas, métodos y procedimientos
- Sistemas de motivación y recompensa
- Tolerancia a los riesgos
- Criterios sobre el liderazgo, las jerarquías y las relaciones con la autoridad
- Códigos de conducta, ética de trabajo y horas laborales
- Entornos operativos

Estas características indican que la cultura organizacional y el estilo se aprenden y pueden compartirse, y además influyen notablemente en la capacidad de un proyecto para cumplir con sus objetivos.⁴

“La cultura organizacional empieza por la manera en que los empleados se ven a sí mismos dentro de la empresa, dentro de los proyectos en los que trabajan y en los programas. En última instancia, se relaciona con la manera en que se alinean dentro de la empresa”, indicó Bob Bulger, PMP, PgMP, PfMP, director de proyectos y vicepresidente de operaciones en WH Pacific, parte de Nana Development Corporation.

Talentos

Un factor clave para fomentar una cultura que valore la dirección de proyectos es entender la importancia de los talentos calificados. De acuerdo con la encuesta mundial de 2014 de PMI y EIU, *Rally the Talent to Win: Transforming Strategy into Reality*, solo 17% de los encuestados indicaron que sus estrategias de gestión de talentos reaccionan rápidamente a las condiciones cambiantes de negocios, mientras que un tercio de ellos tardan varios años o más en lograr una respuesta eficaz. Esta deficiencia tan generalizada tiene sus efectos: En promedio, para todas las empresas encuestadas, la deficiencia de talentos perjudicó considerablemente 40% de las tareas de implementación de estrategias.⁵

“La gestión de talentos me parece muy importante porque sin las personas acertadas en la dirección de proyectos, programas y portafolios no tendremos éxito”, indicó Wanda Curlee, PMI-RMP, PMP, PgMP, PfMP, directora de proyectos, programas y carteras en Hewlett-Packard.

Nuestras investigaciones siguen demostrando que cuando las organizaciones invierten en el desarrollo y capacitación de gerentes de proyecto profesionales, logran un mejor desempeño en los proyectos, ejecutan más satisfactoriamente las iniciativas estratégicas y se convierten en organizaciones de alto desempeño. Las organizaciones de alto desempeño son considerablemente más propensas a enfocarse en la gestión de talentos, estableciendo una capacitación continua y un marco formal y eficaz para la transmisión del conocimiento, como se describe en las gráficas siguientes (Figuras 4, 6 y 7).

Figura 6: Las organizaciones de alto desempeño se enfocan en la gestión de talentos

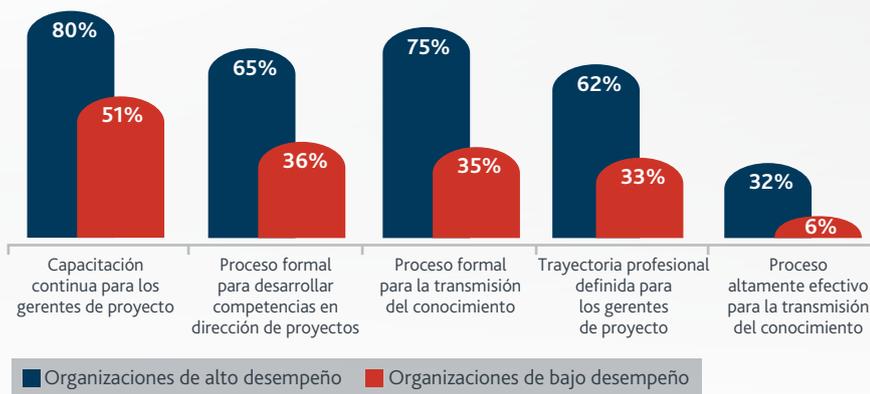
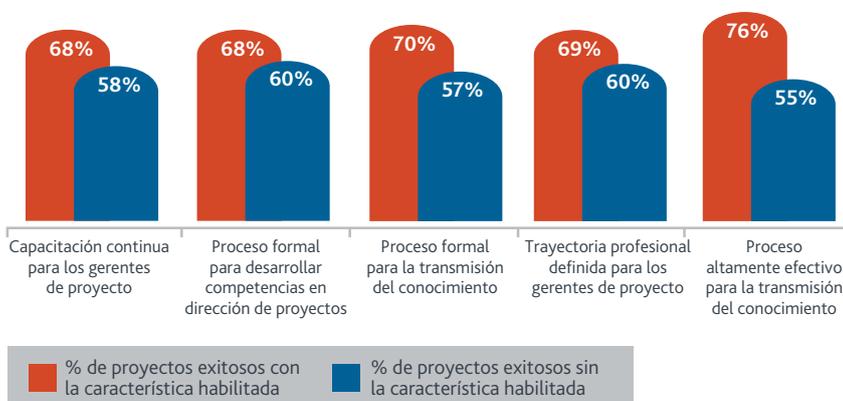


Figura 7: Componentes de los proyectos exitosos



Procesos

Durante los últimos años, la investigación *Pulse* ha confirmado que las organizaciones pueden claramente beneficiarse si hacen madurar sus procesos de dirección de proyectos, programas y portafolios, y esa madurez en los procesos conduce al éxito.

Los últimos hallazgos de *Pulse* revelan que las organizaciones de alto desempeño están respaldando la dirección de proyectos, programas y portafolios mediante la aplicación de prácticas estandarizadas de dirección de proyectos a lo largo de la organización. Además, sus proyectos están altamente alineados con la estrategia de la organización.

“Yo no distingo entre la implementación de estrategias y el éxito de los proyectos”.

—Daniel Svoboda,
Key Bank

“Un enfoque de 'a todos por igual' para la dirección de proyectos no funciona globalmente”.

—Alex Koenig,
Cubic Defense

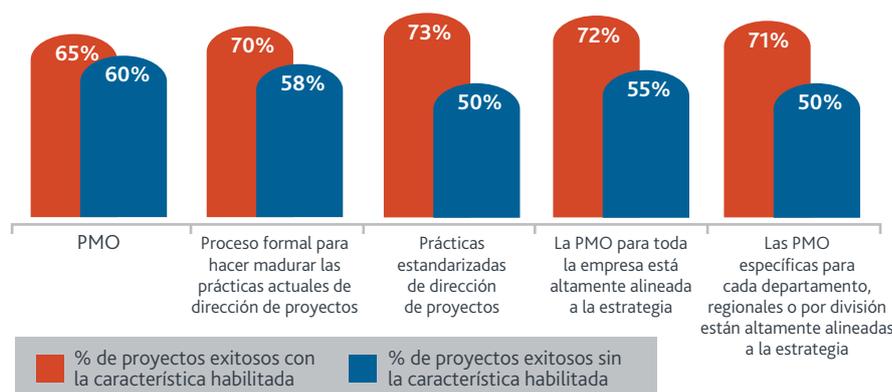
“Yo no distingo entre la implementación de estrategias y el éxito de los proyectos” dice Daniel Svoboda, PMP, gerente de proyectos en Key Bank. “Cada proyecto que acomete una empresa debe alinearse de algún modo con la estrategia”.

Nuestro estudio *Pulse* de 2015 indica que las organizaciones de alto desempeño son considerablemente más propensas a enfocarse en los puntos indicados en la siguiente gráfica, lo cual conduce a un mayor número de proyectos exitosos (Figuras 4, 8 y 9).

Figura 8: Las organizaciones de alto desempeño se enfocan en los procesos



Figura 9: Componentes de los proyectos exitosos



“Un enfoque de 'a todos por igual' para la dirección de proyectos no funciona globalmente. Por el contrario, aplicar prácticas estandarizadas y a la medida, procedimientos documentados que sean universales en toda la empresa, permite al gerente de proyectos poner en práctica el plan de dirección apropiado”, indica Alex Koenig, PMP, director de sistemas de capacitación de combate en Cubic Defense.

PRÁCTICAS FUNDAMENTALES

Lo que distingue a las organizaciones exitosas es la manera en que se definen y se diferencian a sí mismas. ¿Cómo pueden las organizaciones convertirse en organizaciones de alto desempeño? Año tras año, notamos cambios en algunas prácticas fundamentales, entre otras:

- Mayor eficacia en la **transmisión del conocimiento**
- Más rigor en las prácticas de **gestión de riesgos**
- Aplicación más frecuente de prácticas **ágiles**/de incremento gradual/repetitivas en la dirección de proyectos
- Mayor madurez en la **realización de beneficios**

Transmisión del conocimiento

Desde captar y compartir las lecciones aprendidas hasta aliviar el impacto de perder personal experimentado, la transmisión del conocimiento representa una competencia organizacional crítica, pero con frecuencia infravalorada. Nuestro estudio *Pulse* de 2015 halló que pocas organizaciones son altamente efectivas en la transmisión del conocimiento. Para que la transmisión del conocimiento se convierte en algo de rutina, pero eficaz, debe estar integrada a la cultura organizacional. La PMO (oficina de dirección de proyectos) y los profesionales en sí pueden contribuir a lograr este objetivo de toda la organización si demuestran el valor de transmitir el conocimiento y cómo esta transmisión conduce a un mejor proceso de entrega de productos.

Nuestra investigación *Pulse* de 2015 también demostró que las organizaciones de alto desempeño reconocen la necesidad de enfocarse en el desarrollo y capacitación de los talentos para lograr un mejor desempeño de los proyectos y ejecutar las iniciativas estratégicas. La transmisión del conocimiento es una herramienta de aprendizaje que puede fortalecer el desempeño de los equipos al poner énfasis en la colaboración, la innovación y la orientación. No obstante, solo 14% de todas las organizaciones comunican ser altamente efectivas en esta práctica.

Las organizaciones exitosas tienen métodos únicos para captar y compartir las lecciones aprendidas, e integrarlas en los programas de desarrollo de los talentos. Estas organizaciones se valen de diversos canales para comunicar el conocimiento y las perspectivas aprendidas, incluida la capacitación formal en aulas y otros foros, los casos de estudio, informes y artículos escritos, y los videos.

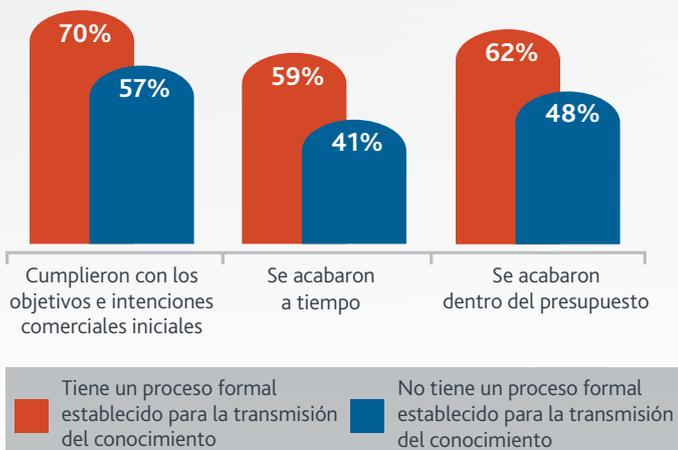
“Es necesario que las personas capten las historias de aquello que da y no da resultados... Porque las personas pueden aprender a través del contenido”, mencionó el Dr. Ed Hoffman, director de conocimiento en la NASA. “Necesitamos personal que sea capaz de captar el conocimiento esencial y ponerlo dentro de un contexto atractivo”.

¿Qué riesgos implica no transmitir el conocimiento? En primer lugar, se desperdicia dinero, opina Alex Koenig de Cubic Defense. “Descubrimos que habíamos repetido los mismos errores en proyectos semejantes”, dijo. “Analizar periódicamente estas lecciones aprendidas atrae la atención y hace que la organización ponga en práctica los cambios necesarios”.

Nuestro estudio *Pulse* confirmó que tener establecido un proceso formal para la transmisión del conocimiento mejora considerablemente los resultados de los proyectos, y que en comparación con las otras, en las organizaciones de alto desempeño es dos veces más probable que dicho proceso formal se haya establecido: 75%, en comparación con 35% de las de bajo desempeño.

En la siguiente gráfica pueden verse más a fondo los detalles revelados por la investigación *Pulse* con relación a la transmisión del conocimiento y al desempeño en la dirección de proyectos (Figura 10).

Figura 10: Transmisión del conocimiento y desempeño en la dirección de proyectos



La transmisión del conocimiento, en tanto que herramienta eficaz de aprendizaje y desarrollo, puede también verse perjudicada por el hecho de que aproximadamente dos tercios de las organizaciones comunican valerse de gerentes de proyecto subcontratados externamente o con contratos temporales. La dificultad radica entonces en identificar no solo las prácticas de transmisión del conocimiento internas, sino también externas, que puedan impartir un conocimiento profundo e invaluable de la situación de un proyecto a otro, sin importar donde estén los profesionales.

Gestión de riesgos

La gestión de riesgos es el cimiento de la dirección de proyectos. Son varios los riesgos que pueden ocurrir en un proyecto y descarrilarlo, con frecuencia sin falta alguna del equipo del proyecto. Desde los huracanes a los disturbios políticos, los conflictos con los proveedores y la escasez de mano de obra, hay acontecimientos internos y externos que pueden incidir significativamente en el avance de un proyecto y su desempeño final. Estos riesgos no pueden predecirse por completo. Sin embargo, mediante prácticas eficaces de gestión de riesgos, los posibles daños pueden mitigarse.

La investigación *Pulse* de 2015 reveló que 64% de las organizaciones comunican aplicar con frecuencia prácticas de gestión de riesgos, una cifra inferior al máximo de 71% logrado en 2012. Aunque esta cifra (que seguiremos controlando) ha disminuido, el estudio halló que 83% de las organizaciones de alto desempeño comunican aplicar con frecuencia prácticas de gestión de riesgos, en comparación con solo 49% de las de bajo desempeño.

Hatch, Ltd., ganador en 2014 del premio de PMI al Proyecto del Año por la tecnología AP60 de Rio Tinto Alcan, le atribuye a su enfoque de gestión de riesgos haberle permitido terminar el proyecto con un índice de lesiones 99% más bajo que el promedio local. “Aplicamos un enfoque de dirección en el que pedíamos a las personas detenerse cada vez que ocurriera algo nuevo, reflexionaran sobre los riesgos, y tomaran cualquier medida, algunas bastante simples, para eliminar el riesgo”, indicó el gerente de proyectos Andre Noel.

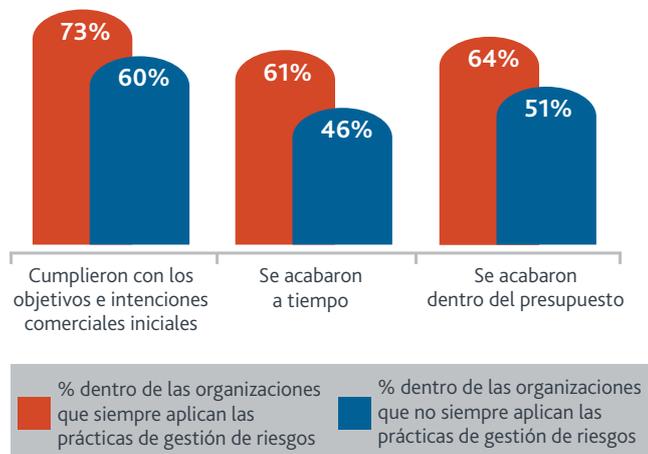
Hatch se enfocó en acabar el proyecto mediante la reducción de las lesiones. “Es necesario que la cultura organizacional llegue a un punto en el cual no se aceptan los accidentes” indicó el señor Noel. “Usted no acepta que sufrirá lesiones al hacer su trabajo. Usted toma todas las medidas posibles para evitar los accidentes. Y en ocasiones se trata de algo muy sencillo. Solo hacen falta cinco minutos”.

La competencia en la gestión de riesgos contribuye para que las organizaciones evalúen e identifiquen los riesgos de los proyectos, mitiguen las amenazas y saquen partido de las oportunidades. De hecho, las organizaciones que comunican aplicar siempre prácticas de gestión de riesgos obtienen resultados considerablemente mejores en sus proyectos, en comparación con las organizaciones que no lo hacen (Figura 11).

“...lo fundamental de dirigir un proyecto se enfoca realmente en la gestión de los riesgos”.

*—Mark Childers,
FLUOR Government
Group*

Figura 11: Gestión de riesgos y resultados de los proyectos



“Mi empresa entiende que la gestión de riesgos es el fundamento de la manera en que se dirige un proyecto”, indicó Mark Childers, PMI-ACP, PMP, gerente de proyectos III, DOD & State, FLUOR Government Group. “También ofrecen clases como la de alineación de los beneficios con el riesgo. Es obvio que todos deseamos el máximo rendimiento posible en cada proyecto. Para mí, lo fundamental de dirigir un proyecto se enfoca realmente en la gestión de los riesgos”.

Las repercusiones de no gestionar el riesgo se reducen a los beneficios. “Los clientes esperan que administremos acertadamente sus inversiones financieras en el proyecto; una gestión de riesgos deficiente deteriora la confianza por parte del cliente”, indicó el señor Koenig.

Agilidad organizacional

La agilidad organizacional es la capacidad de un negocio para responder y adaptarse rápidamente como respuesta a cambios en el mercado o en otros puntos de su entorno exterior. Estos cambios incluyen la aparición de nuevos competidores, tecnologías perjudiciales o cambios repentinos en las condiciones generales. La aplicación de herramientas y técnicas ágiles/de incremento gradual/repetitivas para la dirección de proyectos es de importancia vital en dichos escenarios, ya que pueden impactar a los proyectos y programas, y la aplicación de estas herramientas y técnicas está en aumento, según nuestro informe *Pulse* de 2015.

No obstante, la agilidad organizacional comprende muchos otros aspectos culturales, estructurales y prácticas empresariales, que pueden incidir en el éxito de proyectos y programas. En el informe detallado *Pulse of the Profession* sobre la agilidad organizacional en 2012, identificamos que las características más indicativas de esta agilidad son la capacidad para:

- Responder rápidamente a las oportunidades
- Reducir la duración de los ciclos de decisión/producción/revisión
- Gestionar los cambios
- Integrar las opiniones de los clientes
- Gestionar los riesgos
- Asignar equipos de proyecto interdisciplinarios
- Eliminar los silos organizacionales
- Implementar una planificación para contingencias
- Aplicar prácticas repetitivas de dirección de proyectos
- Hacer uso de la tecnología⁶

No resulta sorprendente que las organizaciones de alta agilidad obtengan resultados considerablemente mejores en sus proyectos, en comparación con sus contrapartes de baja agilidad, como se indica en la siguiente gráfica (Figura 12).

Figura 12: Agilidad y resultados de los proyectos



La agilidad puede vincularse también a un crecimiento rentable: Las investigaciones realizadas en el Instituto Tecnológico de Massachusetts sugieren que en las firmas más ágiles los ingresos crecen 37% más rápido y estas generan un 30% más de beneficios que las empresas sin agilidad.

Nuestro estudio *Pulse* de 2015 indica que la aplicación de prácticas ágiles/de incremento gradual/repetitivas para la dirección de proyectos sigue en aumento y 38% de las organizaciones comunican hacerlo con frecuencia, un aumento de 8 puntos porcentuales desde 2013. ¿Cómo contribuyen las prácticas ágiles/de incremento gradual/repetitivas de dirección de proyectos para que una organización sea o se vuelva más ágil? “En mi experiencia, los gerentes de proyecto que han desarrollado un nivel de perspicacia comercial contribuyen para que nuestros equipos de proyecto tomen más rápidamente las decisiones y emitan una resolución”, indicó Daniel Svoboda de Key Bank.

Realización de beneficios

La realización de beneficios ilustra y mide con precisión la manera en que los proyectos y programas añaden un verdadero valor a la empresa. Las organizaciones que implementan programas de realización de beneficios entienden este valor, porque captan los hechos innegables, necesarios para demostrar las ganancias obtenidas de sus inversiones en dirección de proyectos. Sin embargo, son muy pocas las organizaciones que han establecido programas eficaces para la realización de beneficios; de hecho, muchas ni siquiera tienen un programa, y pierden así la oportunidad de entender aquello que les ayudaría a aumentar el índice de éxito en los proyectos. Debemos seguir estudiando las dificultades para la realización de beneficios, a fin de comprender mejor la manera en que las organizaciones pueden superarlas.

Nuestra investigación *Pulse* de 2015 indica que solo una de cada cinco organizaciones comunican tener un alto nivel de madurez en la realización de beneficios. Si bien la cifra es baja, representa no obstante un aumento del 63% desde 2013, lo cual indica que hay un alto nivel de interés en este tema, a pesar de que las organizaciones tienen dificultades para acostumbrarse a él. Las organizaciones de alto desempeño son más de cuatro veces más propensas a comunicar una alta madurez en la realización de beneficios (39% en comparación con 9% para las de bajo desempeño), puesto que reconocen que es una imperativa de negocios.

Además, las organizaciones que comunican una alta madurez en la realización de beneficios obtienen resultados considerablemente mejores en sus proyectos, como se indica en la siguiente gráfica (Figura 13).

Figura 13: Realización de beneficios y resultados de los proyectos



La realización de beneficios presenta dificultades. Sin embargo, si se ejecuta acertadamente, ayuda a garantizar que el resultado de un proyecto produzca los beneficios que se pretende lograr con el caso empresarial. Esto se logra al establecer, medir y comunicar los resultados de las iniciativas de una organización. Esta perspectiva sobre el desempeño constituye también una herramienta esencial de planificación para los proyectos y la asignación de recursos del futuro, incluidos los talentos.

“Lo que estamos notando en la actualidad es que el desempeño laboral actual es lo que dictamina en realidad el trabajo que se logra mañana”, dijo el señor Childers.

Aunque hemos notado un aumento considerable en el número de organizaciones con alta madurez en esta competencia, vemos aún un porcentaje inferior a lo ideal en el número de organizaciones que invierten en la realización de beneficios, teniendo en cuenta su rentabilidad.

Las organizaciones con madurez en los procesos de realización de beneficios pueden beneficiarse al poder:

- Identificar claramente las recompensas estratégicas antes de dar inicio a un proyecto
- Evaluar efectivamente y monitorear los riesgos contra el éxito de un proyecto
- Tomar la iniciativa para planificar cómo hacer los cambios necesarios en la organización
- Definir explícitamente la rendición de cuentas con relación al éxito de los proyectos
- Extender por rutina la responsabilidad por integrarse al equipo del proyecto

CONCLUSIÓN

Los resultados del estudio *Pulse of the Profession* de 2015 repiten algunos mensajes obtenidos constantemente en los años anteriores, si bien generan nuevas perspectivas que pueden ayudar a las organizaciones a ganar una ventaja competitiva. Creemos que cabe destacar lo siguiente:

- Un entorno de negocios dinámico, complejo y que cambia rápidamente sigue poniendo énfasis en la necesidad de obrar con excelencia en la dirección de proyectos, programas y portafolios.
- Una cultura organizacional de dirección de proyectos que entiende perfectamente el valor que genera la profesión, al tiempo que apoya las competencias estratégicas, crea una ventaja competitiva.
- Un enfoque en los aspectos básicos, al integrar una actitud de dirección de proyectos en la cultura organizacional, podría crear una ventaja competitiva sostenible.
- La capacidad de una organización para desarrollar y mantener su capacidad de crecimiento depende de varios factores críticos, incluido contar con patrocinadores ejecutivos activos en los proyectos, establecer una PMO eficaz y bien alineada, y aplicar prácticas constantes y estandarizadas para la dirección de proyectos en toda la organización.
- Las organizaciones siguen reconociendo el valor de personas versátiles, con perspectivas estratégicas profundas y que abogan por el desarrollo y la transmisión del conocimiento como aspectos esenciales para mejorar el desempeño y la fortaleza competitiva.
- Las organizaciones deben adoptar, valorar y utilizar la dirección de proyectos, a la vez que reconocen y atribuyen su éxito a esta.

REFERENCIAS

1. Se consideran organizaciones de alto desempeño aquellas que logran 80% o más de sus proyectos terminados a tiempo, dentro del presupuesto y cumpliendo con los objetivos originales.
2. Las de bajo desempeño son organizaciones que logran que 60% o menos de sus proyectos se terminen a tiempo, dentro del presupuesto y cumpliendo con los objetivos originales.
3. Economist Intelligence Unit (EIU). "Global Forecasting Service." Consultado el 31 de diciembre de 2014. Tomado de <http://gfs.eiu.com/>.
4. Project Management Institute. *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*—Quinta edición. Project Management Institute. 2013.
5. Economist Intelligence Unit and Project Management Institute. *Rally the Talent to Win: Transforming Strategy into Reality*. Project Management Institute. Noviembre de 2014.
6. Project Management Institute. *Pulse of the Profession® In-Depth Report: Organizational Agility*. Project Management Institute. 2012.

DATOS SOBRE EL INFORME *PULSE OF THE PROFESSION*® DE PMI

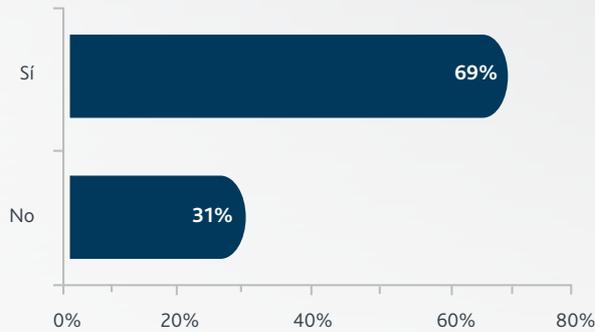
Elaborado desde 2006, el informe *Pulse of the Profession*® de PMI es una encuesta anual mundial de los profesionales en dirección de proyectos. En *Pulse of the Profession*® se trazan las principales tendencias en materia de dirección de proyectos ahora y en el futuro. La encuesta incluye estudios originales de mercados para comunicar resultados y perspectivas de gerentes de proyectos, programas y portafolios, así como análisis de datos de terceros.

La última edición del informe *Pulse* incluye resultados y perspectivas de más de 2800 líderes y profesionales en dirección de proyectos de América del Norte, Asia y el Pacífico, Europa, Medio Oriente, África (EMEA), América Latina y el Caribe.

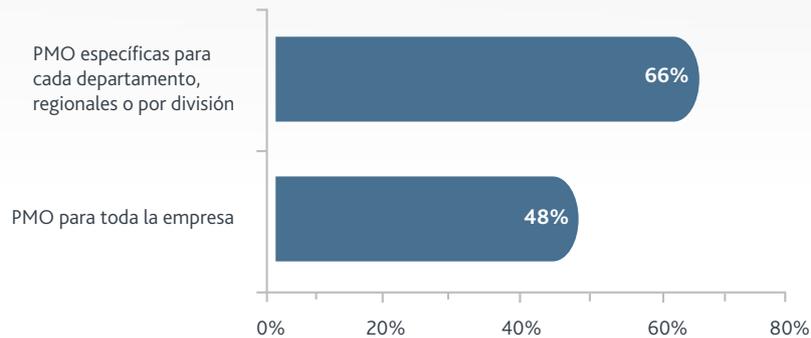
APÉNDICE: PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

En las siguientes páginas se destacan algunas preguntas y respuestas de la encuesta *Pulse of the Profession*.

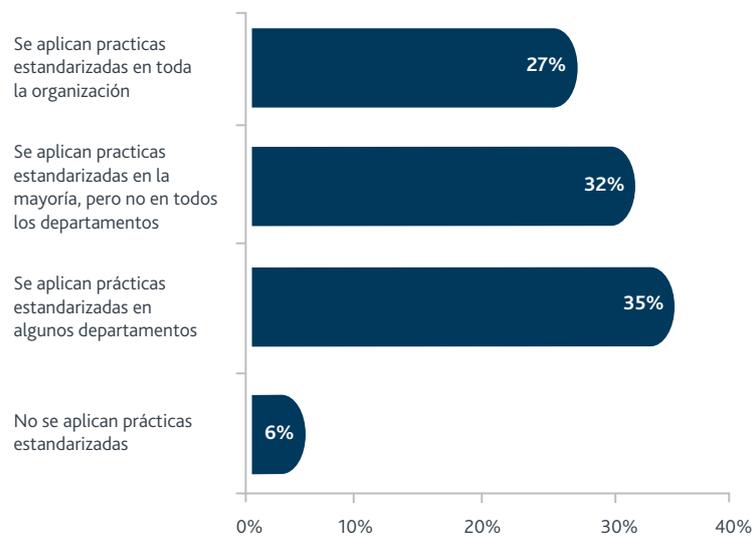
1. ¿Tiene su organización una oficina de dirección de proyectos (PMO)?



2. ¿Qué tipos de PMO hay en su organización?



3. ¿En qué medida aplica su organización prácticas estandarizadas para la dirección de proyectos?



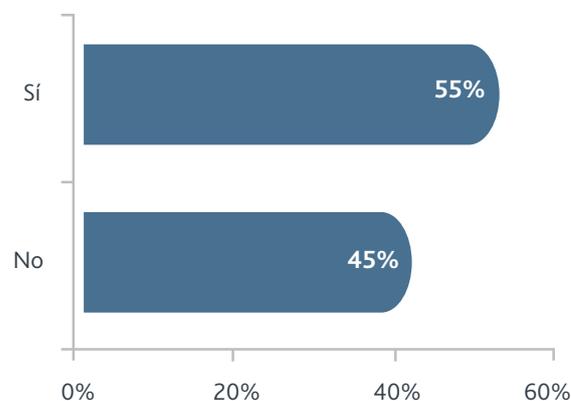
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a su redondeo

APÉNDICE

4. ¿Con qué frecuencia utiliza su organización cada uno de los siguientes?



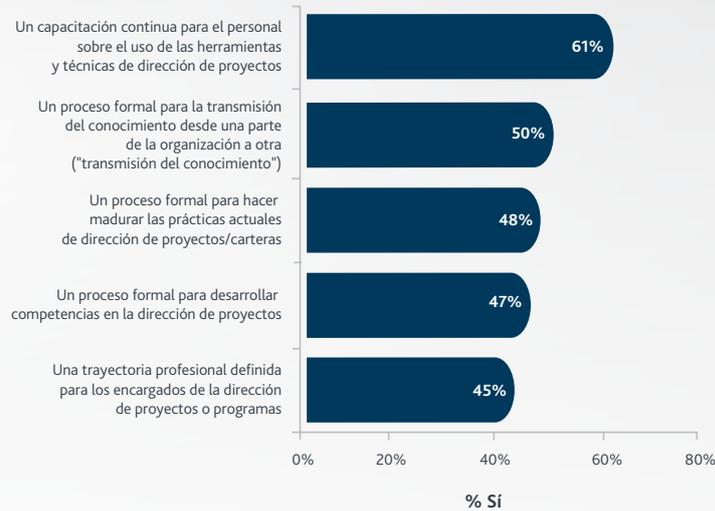
5. ¿Cree que su organización entiende perfectamente el valor de la dirección de proyectos?



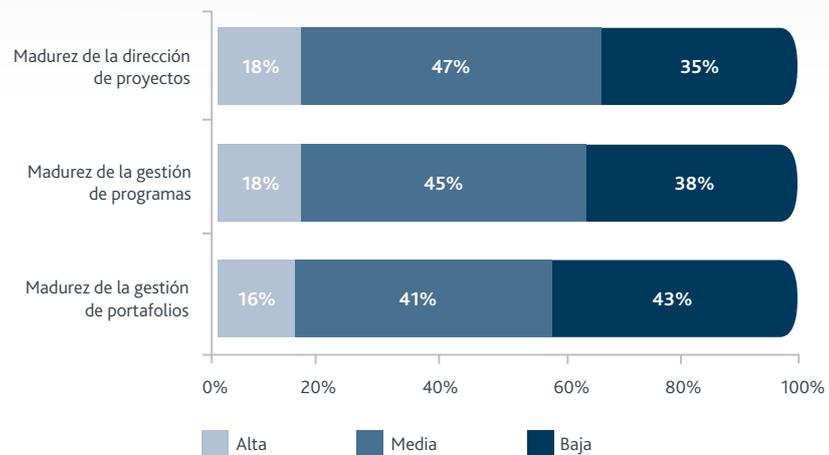
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a su redondeo

APÉNDICE

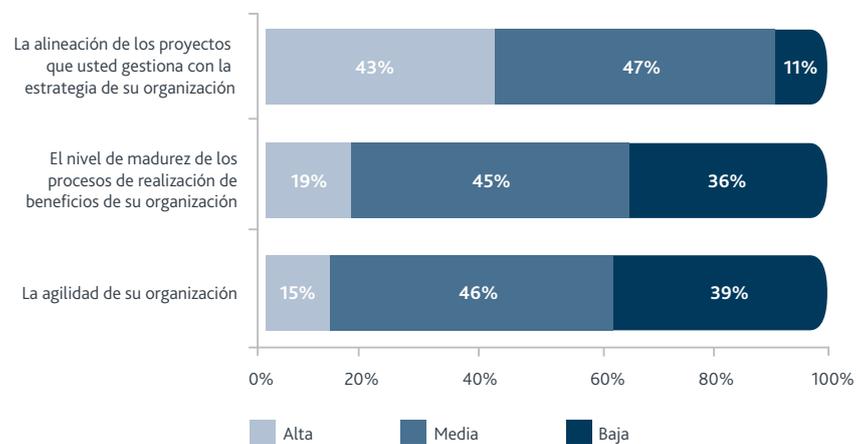
6. ¿Tiene su organización en la actualidad...?



7. ¿Cómo caracterizaría la madurez de la dirección de proyectos/ programas/portafolios en su organización?



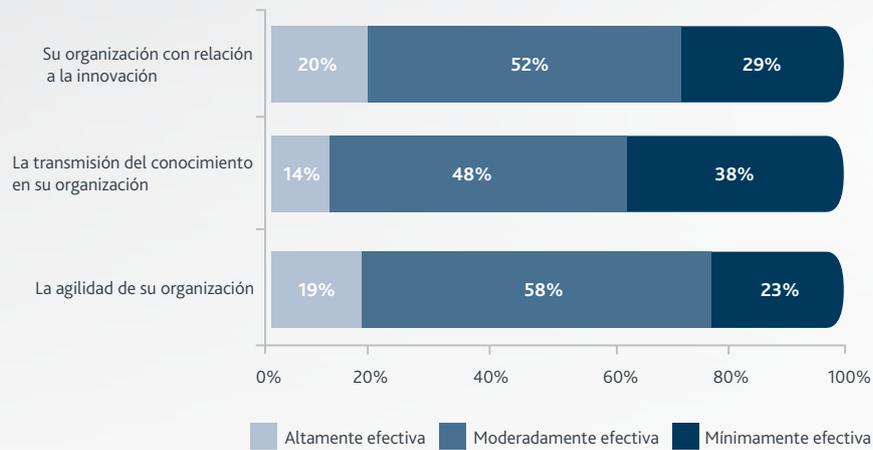
8. ¿Cómo caracterizaría...?



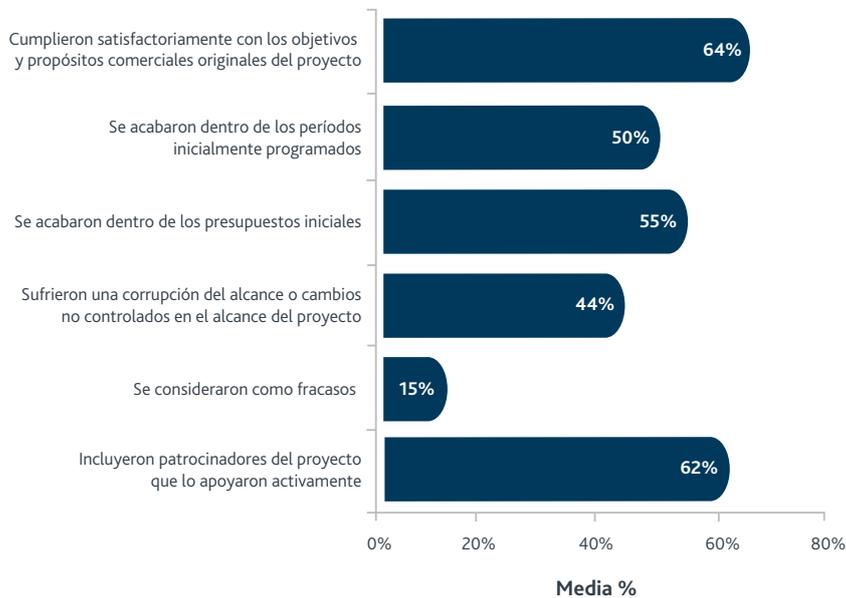
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a su redondeo

APÉNDICE

9. Qué grado de eficacia tiene...



10. Según sus cálculos, ¿qué porcentaje de los proyectos completados en su organización en los últimos 12 meses...



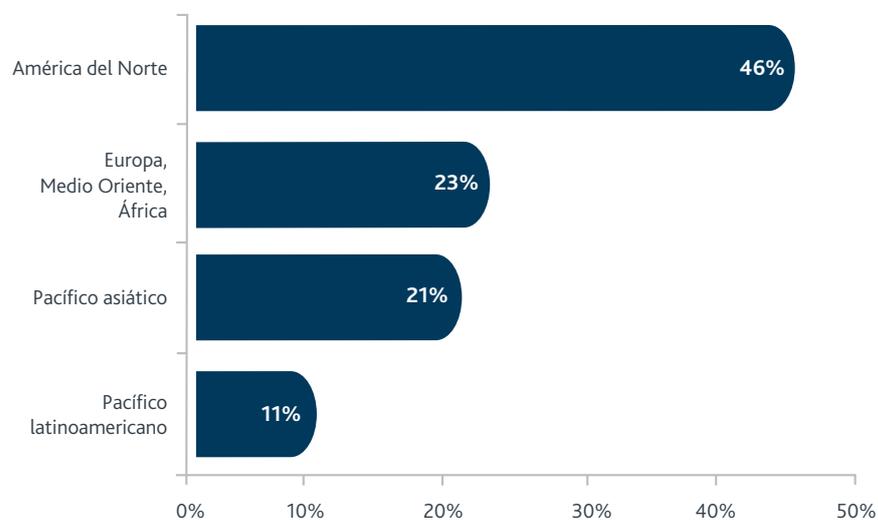
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a su redondeo

APÉNDICE

11. En los proyectos que se iniciaron en su organización en los últimos 12 meses y que se consideraron un fracaso, ¿cuáles fueron las principales causas de dichos fracasos?



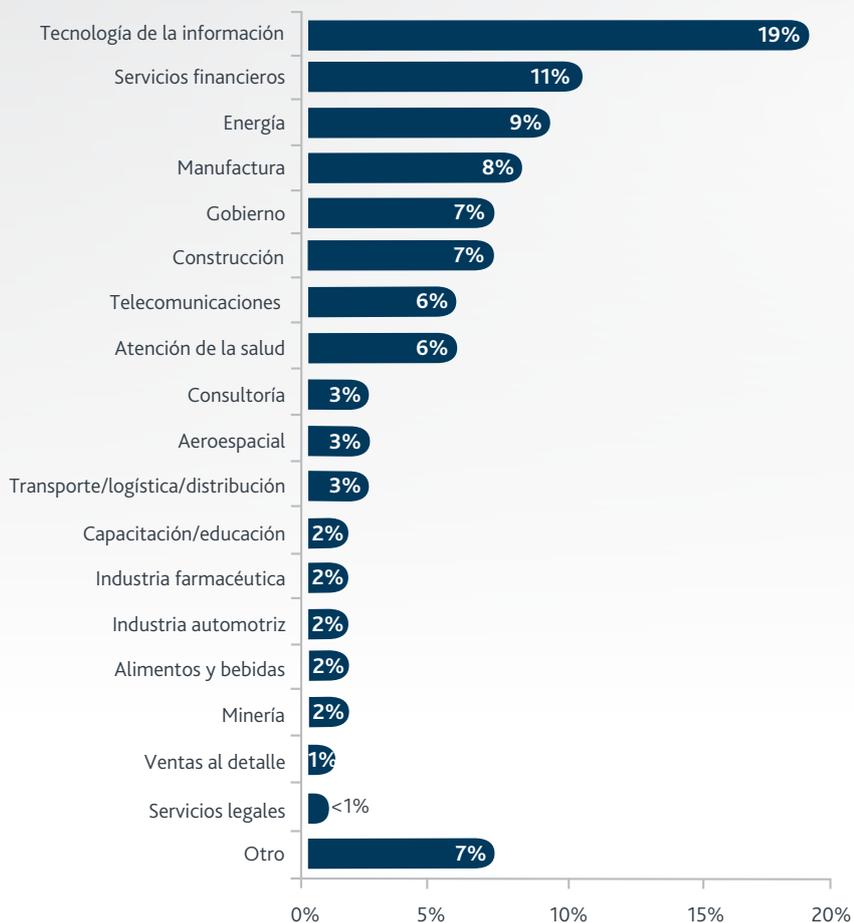
Región



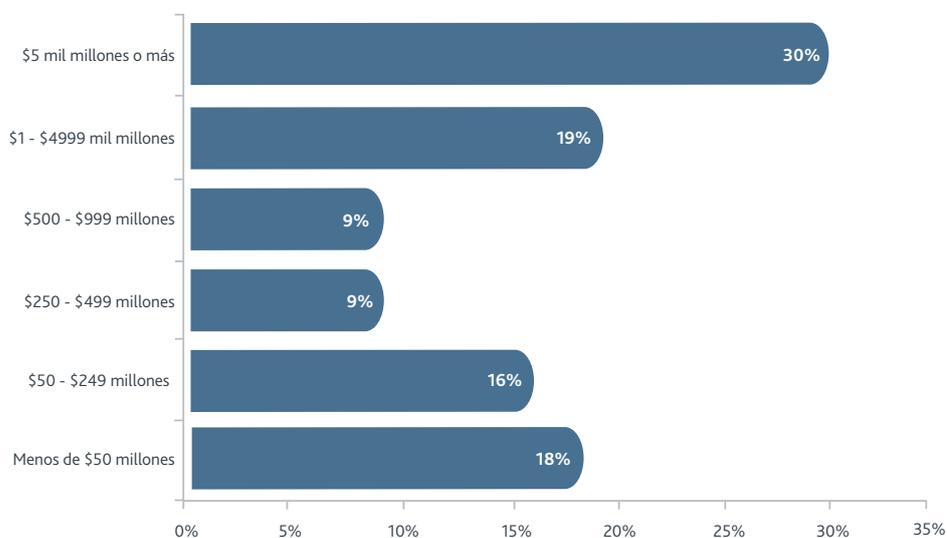
Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a su redondeo

APÉNDICE

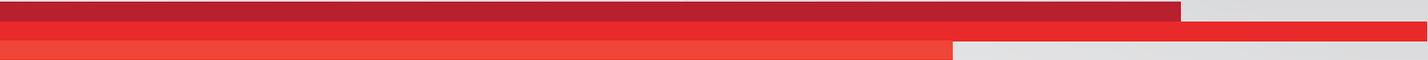
Industria



Ingresos anuales (US\$)



Nota: Es posible que las cifras no sumen 100% debido a su redondeo



Beijing | Bengaluru | Bruselas | Buenos Aires | Dubai | Lelystad | Londres | Mumbai | Nueva Delhi
Philadelphia | Porto Alegre | Río de Janeiro | Shenzhen | Singapur | Sydney | Washington, D.C.

PMI.org | pulse@pmi.org |  #PMIpulse

Project Management Institute
Global Operations Center
14 Campus Boulevard
Newtown Square, PA USA 19073-3299
Fax: +1 610 356 4647 | Tel: +1 610 356 4600
Correo electrónico: customercare@pmi.org

©Project Management Institute. Reservados todos los derechos. "PMI", el logotipo de PMI, "Making project management indispensable for business results" y "Pulse of the Profession" son marcas de Project Management Institute, Inc. Comuníquese con el departamento legal para ver la lista completa de marcas de PMI. BRA- 102-2014 (1-15)



*Making project management
indispensable for business results®*