

La dirección de proyectos: ¿una nueva forma de dirigir?

RAIMUNDO GÓMEZ DEL SOL

PROFESOR DE DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN, TECNOLOGÍA Y OPERACIONES DEL INSTITUTO I. SAN TELMO

1. La necesidad de gestionar proyectos en la empresa

Hace unos meses, un alumno del Programa Master Ejecutivo me dijo, en mitad de mi conferencia resumen del bloque de sesiones de Operaciones I, dedicado al diagnóstico y mejora de los procesos operativos, que no sabía como aplicar los conceptos aprendidos en las sesiones a la gestión de las operaciones de su empresa.

Después de recuperarme de la perturbación que me produjo su intervención, le pregunté: ¿a qué se dedica tu empresa? Me contestó que a realizar campañas de publicidad para sus clientes.

Tenía toda la razón: él no producía un producto o servicio estándar, siguiendo unos procesos idénticos con unas operaciones repetitivas, realizadas por unos recursos estables asignados a la realización de dichas operaciones, que aplican unos métodos y emplean unos tiempos bastante fijos. Tampoco se le generaban en su actividad los típicos stocks de materiales o de clientes (colas) que esperan en muchos momentos del proceso a ser transformados o atendidos.

Lo que le preocupa en su negocio es producir su campaña de publicidad de acuerdo con las características pactadas con el cliente, entregarla en la fecha comprometida, y mantener los costes dentro del presupuesto previsto para ganar dinero en el contrato.

Lo cierto es que en la actualidad hay muchos negocios, y cada vez son mas numerosos, cuyos productos son únicos y singulares, con unas especificaciones particulares de calidad y funcionalidad, con un plazo y un precio diferente para cada pedido o encargo de los clientes, ya que éstos son

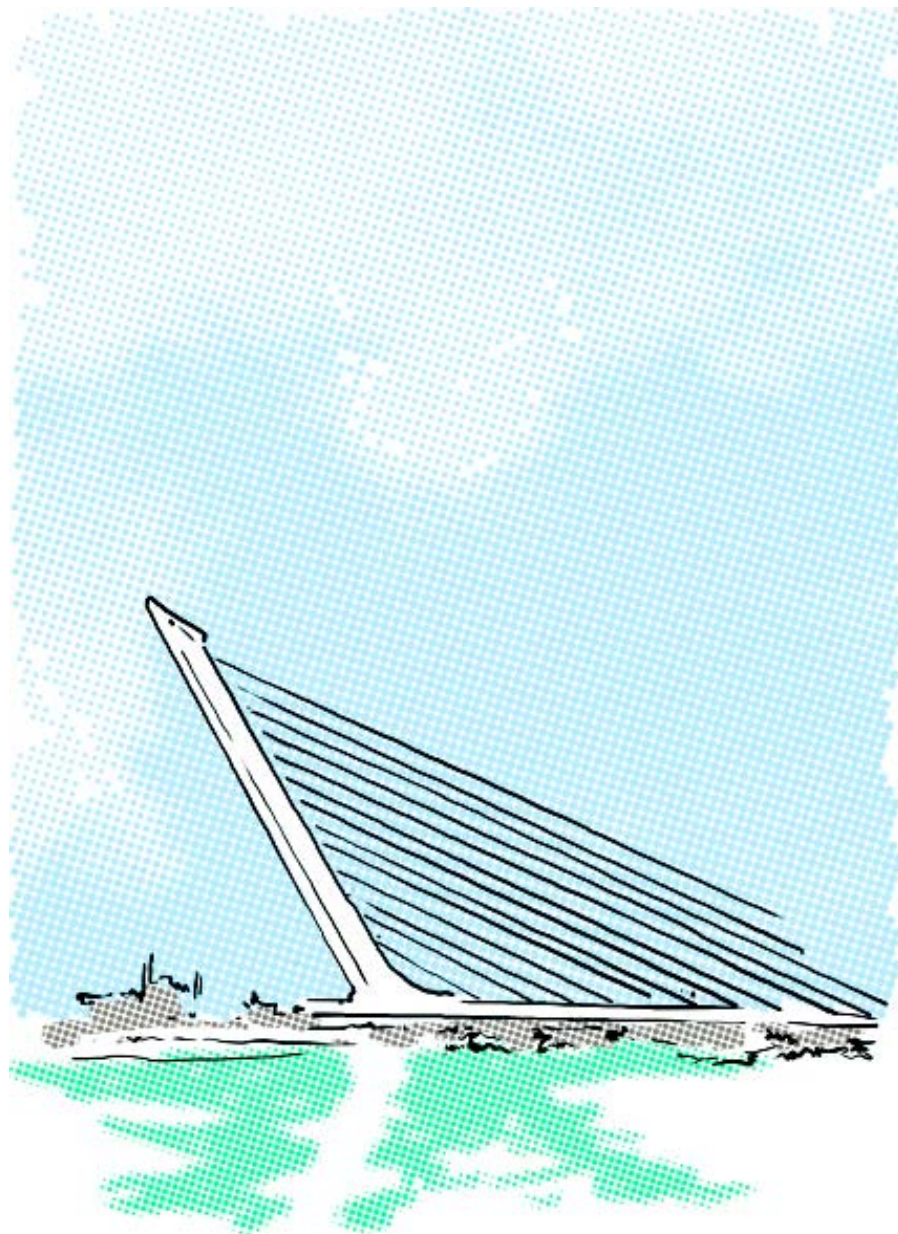


FIG.1. LOS PARÁMETROS DE GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

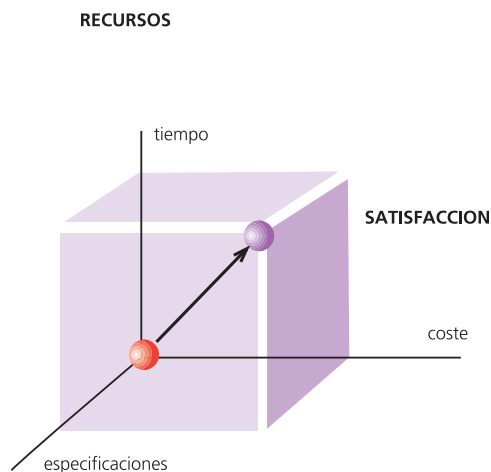
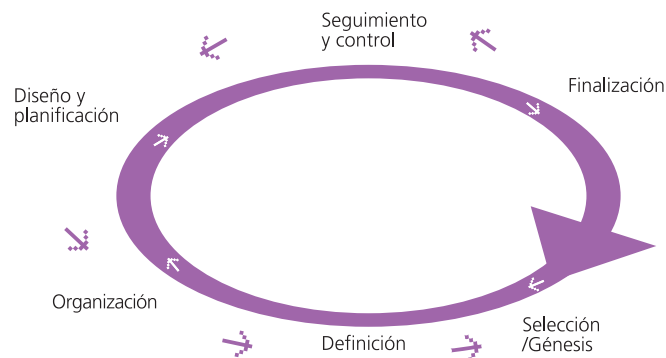


FIG.2. EL MODELO DEL CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS



cada vez más individualizados en sus necesidades y expectativas. Es el caso de las empresas constructoras, instaladoras, ingenierías, consultoras, industrias navales y aeronáuticas, productoras de cine y televisión, etc.

Para producir productos o servicios singulares, no valen los procesos estandarizados con operaciones repetitivas, con tiempos y métodos de trabajo definidos a priori, y con recursos fijos asignados para realizarlas. En cada caso se necesita estudiar un proceso particular, definiendo las actividades, su secuencia de realización, los recursos necesarios, los tiempos y plazos requeridos, y los costes totales del proceso. Este tipo de proceso se aplica a los proyectos que tienen características propias y parámetros de gestión específicos.

Además de las empresas cuyos productos o servicios se realizan por proyectos, los retos competitivos del siglo XXI plantean a todas las empresas la necesidad de realizar cambios en sus modelos y sistemas de gestión, abordando continuos programas de innovación en sus productos, procesos, estructuras y sistemas de información.

La consultora tecnológica Socintex, integrada en la corporación IBV, de Iberdrola y BBVA, afirma que la gestión eficaz de los proyectos,

usando herramientas de planificación y control en todo el proceso y organizando equipos multidisciplinares liderados por un director de proyecto, es uno de los factores principales del éxito de la innovación.

En opinión del conocido autor Tom Peters: "La gestión por proyectos es la nueva frontera de la productividad global de las empresas. Dirigir el cambio en una empresa es dirigir proyectos". (Tom Peters – Liberation Management).

Se puede concluir que el éxito del presente de las empresas depende en gran parte de una buena gestión de los procesos operativos y de negocio actuales, mientras que el éxito del futuro dependerá de la eficacia en la gestión de los proyectos de innovación y cambio que emprendan para adaptarse a los nuevos retos competitivos.

2. Características diferenciales de la gestión de proyectos

Un proyecto se define como una secuencia única de actividades complejas e interconectadas que tiene un objetivo o propósito que debe ser alcanzado en un plazo establecido, con arreglo a un presupuesto y de acuerdo con unas especificaciones. Un proyecto tiene claramente definido un ini-

cio y un fin, y cada proyecto produce un producto único y diferenciado.

Los parámetros de gestión que preocupan a los directores de proyecto son las especificaciones (calidad, funcionalidad), el plazo y el coste. Según los casos los parámetros críticos del proyecto pueden ser distintos (ver figura 1).

Para alcanzar los objetivos de un proyecto es preciso gestionarlo de tal modo que:

- Se asegure que se satisfacen los requisitos del cliente.
- Se evite estar reinventando la rueda continuamente, estandarizando la forma de realizar las distintas partes del proyecto.
- Se enfoque la atención de los directores de proyecto hacia las tareas y recursos más importantes.
- Se elimine la duplicidad de esfuerzos en los recursos utilizados y sus correspondientes costes.
- Se aprovechen al máximo los recursos disponibles.

Para facilitar esta gestión sistemática, podemos utilizar el modelo del ciclo de vida de un proyecto que distingue las siguientes etapas (ver figura 2).

La presión para saltarse las primeras etapas del proyecto puede producir impor-

tantes desviaciones en calidad, en presupuesto y en plazo respecto a los objetivos definidos inicialmente. Según un estudio de la NASA sobre proyectos realizados por dicha agencia, existe una fuerte correlación entre el sobrecoste final del proyecto y el tiempo/coste dedicado a las fases de estudio previas a la ejecución del proyecto.

En cada etapa de la vida del proyecto se pueden utilizar técnicas y herramientas que facilitan su gestión. En futuros artículos pretendo hablar sobre estas técnicas.

En todo caso, aunque los proyectos son únicos, las técnicas de gestión aplicables en sus diferentes etapas son similares y no dependen ni de los proyectos ni de los sectores de actividad. Las diferencias están en los conocimientos técnicos del producto/proceso que deben tener los miembros del equipo de proyecto, pero no en las técnicas de gestión aplicables.

3. De la gestión de proyectos a la dirección por proyectos

Algunos de los retos que la gestión de proyectos plantea a las organizaciones tradicionales son los siguientes:

- Cada proyecto requiere un personal diferente, con habilidades y conocimientos diversos. Las personas que integran los proyectos deben estar dispuestos a afrontar nuevos retos continuamente y a relacionarse con grupos de personas diferentes.
- La estimación de tiempos de duración de las actividades es difícil, ya que cada proyecto es diferente, por tanto, la previsión de costes de cada proyecto es sólo aproximada, sobre todo, si es muy diferente a los realizados anteriormente.
- La planificación y presupuestación de los proyectos suele abarcar periodos distintos a los ciclos anuales habituales en las empresas.
- La estructura funcional no es la más adecuada para crear y hacer funcionar eficazmente los equipos multidisciplinares requeridos por los proyectos. Las estructuras organizativas deben ser muy informales y flexibles para adaptarlas a las necesidades de cada proyecto.

- Los sistemas de información y control habituales en las empresas no suelen ser los más efectivos para el seguimiento de las especificaciones sobre el alcance y calidad del proyecto, ni de sus plazos y costes.

- Los sistemas de comunicación requeridos en un proyecto no siguen normalmente los canales establecidos en la empresa.

Por todo ello, para crear la cultura necesaria y desarrollar los sistemas de gestión adecuados a la dirección por proyectos, se necesita una organización diferente con personas, estructuras y sistemas de información específicos.

El enfoque de la dirección por proyectos obliga a ver la empresa como una "cartera" de proyectos. Desde esta perspectiva, la clave está en la priorización, integración, ejecución y control de múltiples proyectos, y alinear éstos con la estrategia y los objetivos de la empresa.

Peter Drucker habla de la tendencia creciente a la proyectización de la empresa. Por su parte, Tom Peters recomienda transformar la agenda de trabajo en proyectos y gestionarlos como tales.

Es muy probable que la dirección por proyectos se convierta en una nueva forma de gestión. Lo mismo ocurrió con la gestión de la calidad que evolucionó hacia la calidad total, aplicándose a todas las actividades de la empresa. De esta forma, pasará de ser una disciplina aplicada al ámbito del proyecto, a un entorno cultural que impregnará toda la empresa, y de ser una cuestión operativa se transformará en un tema estratégico.

Una empresa organizada por proyectos requiere de unos directores de proyecto responsables de los presupuestos, plazos y especificaciones del proyecto. De este modo, el proyecto dejará de ser una anomalía organizativa para convertirse en la unidad de trabajo y de organización en la empresa. Para evitar conflictos, hay que diseñar una estructura organizativa que permita conciliar los objetivos y responsabilidades de los directores funcionales y de los directores de proyecto.

Para crear la cultura necesaria y desarrollar los sistemas de gestión adecuados a la dirección por proyectos, se necesita una organización diferente con personas, estructuras y sistemas de información específicos.

Los conocimientos que debe tener un director de proyectos son de tres tipos: técnicos, de gestión de proyectos y de gestión de negocios. Estos conocimientos pueden ser diferentes para cada proyecto, especialmente los técnicos y los de negocio. Un error muy frecuente es dar por supuesto que quien posee los conocimientos técnicos son los mejores directores de proyecto y ponerlos como responsables de su gestión.

4. Proyecto de investigación del área de Operaciones del IIST

En el área de Operaciones del IIST, hemos apostado por la investigación en dirección por proyectos. Así, recientemente nos hemos acercado a algunas empresas PYMES del sur de España para constatar su interés, conocimiento y aplicación de las prácticas y sistemas de dirección por proyectos.

La metodología de trabajo consiste en recabar, a través de cuestionarios y entrevistas personales, la siguiente información:

- Cómo se seleccionan los proyectos que desarrollan en la empresa.
- Cómo se definen los objetivos y el alcance de los proyectos para asegurar que al final se cumplen las expectativas y necesidades de todos los agentes implicados en los mismos.
- Cómo se planifican las actividades de los proyectos estimando su duración y determinando los recursos necesarios para calcular los plazos y costes del proyecto.
- Cómo se organizan los recursos que van a participar en el proyecto.
- Cómo se hace el seguimiento de la realización de las actividades planificadas para corregir las desviaciones sobre los objetivos previstos.
- Cómo se terminan y cierran los proyec-

tos entregando al cliente los productos finales prometidos, y analizando los errores cometidos para aprender de los mismos.

- Qué desviaciones en costes, plazos y especificaciones se producen en los proyectos y cómo se miden.

De esta investigación, esperamos extraer conclusiones útiles sobre las necesidades y el interés de los empresarios y directivos sobre la dirección por proyectos, y desarrollar casos y material específico para el diseño de cursos y seminarios.

Próximamente, estrenaremos en una sesión del Programa de Continuidad, un caso sobre una empresa de promociones inmobiliarias de un antiguo alumno que ha aplicado enfoques y técnicas de gestión de proyectos para solucionar problemas de crecimiento y rentabilidad. Estoy seguro que os resultará muy interesante. 😊

*Hay cosas que para disfrutarlas
no hay que comprarlas*

Olvídate del seguro,
el mantenimiento,
las reparaciones,
los impuestos...

En Renting CajaSur
nos ocupamos de
todo lo necesario
para que disfrutes
de lo mejor que tiene un coche.

LOS PROFESIONALES DEL RENTING

Teléfono: 902 246 247
www.rentingcajasur.com

 **RENTING**
CajaSur