

## *Humanware: Cambiando del caos al éxito*

*Por Valeria Bogadjian*

Una de las características distintivas de nuestros negocios actuales es su naturaleza caótica. Este caos tiene su origen en un continuado ritmo de cambios y en ascendentes niveles de complejidad. El cambio rápido y la complejidad crean un medio de altos riesgos, donde responsables de la toma de decisiones tienen una baja certeza acerca del futuro.

Afirmar que "lo único constante es el cambio", no es simplemente una expresión ingeniosa de una aparente contradicción sino una realidad de nuestra vida actual. Cambios en los mercados, normas, presupuestos, tecnologías y el personal, generan cambios en las necesidades y en requerimientos de los proyectos.

En el terreno del management, el concepto de desorden no es nada nuevo para quienes practican la dirección de proyectos. En la dirección de proyectos domina la ley de Murphy: "si las cosas pueden salir mal, saldrán mal".

Muchos de los proyectos fallan por falta de habilidades de manejo (gerenciamiento) de proyectos. Subestimar la complejidad del proyecto, e ignorar el manejo conveniente del cambio son las razones básicas de estas fallas.

Un software hoy en día no debe solamente automatizar los procesos, debe además crear valor para el negocio, mejorando el servicio al cliente o creando una ventaja competitiva, en definitiva, un impacto medible en la línea de base del negocio.

Las 4 P del gerenciamiento del proyecto son: People performing perfect process.

La mayoría de los esfuerzos de los equipos fallan porque sus miembros no están comprometidos con las medidas del éxito del mismo. Lograr la medida del éxito de todo proyecto, es decir, entregar el producto o servicio acordado, dentro de los parámetros definidos de tiempo, recursos y alcance, en el marco de una buena relación de trabajo, depende de la atención y adecuado manejo del factor humano implicado en el proceso.

Según la clasificación de proyectos efectuada por Standish Group, podemos categorizar a los proyectos en:

- Exitosos: completado en tiempo, presupuesto con las especificaciones originales.
- Desafiados: El proyecto está completo y operativo pero sobre presupuesto, sobre el tiempo estimado y con menos funciones que las originalmente especificadas.
- Fallidos: El proyecto se canceló antes de completado.

De acuerdo a nuestra experiencia de trabajo en más de veinte proyectos en diferentes países de América Latina, entendemos que el problema y la solución radican en la gente y en el proceso, en la forma en que gestionemos el factor humano y a los usuarios afectados. Para ello es necesario desarrollar un mejor proceso, organizar los equipos eficientes y manejar los problemas rápido.

Algunas recomendaciones, para reducir el riesgo de fallas en los proyectos:

- Minimizar el alcance.
- Contar con infraestructuras estándar, ya preestablecidas
- Aumentar la comunicación

Sólo analizando los errores y aplicando las lecciones aprendidas se puede reducir las fallas y mejorar las probabilidades de éxito.

Tres pilares claves influyen en el éxito de un proyecto, y en el manejo de su complejidad:

- Tamaño: a menor tamaño mayores chances de éxito. En general las cosas grandes con muchos componentes son más complejas que las cosas más pequeñas con pocos componentes, ya que estas son más manejables. Un avión de combate es más complejo que un automóvil.
- Duración: a menor duración, mayores chances de éxito.
- Volumen: a menor tamaño de equipo, mayores chances de éxito.

Nuestra recomendación para reducir la complejidad es hacer las cosas lo más simples posibles. Una manera eficiente de simplificar los proyectos es a través de la ley de Pareto de ochenta –veinte. Esto implica que mediante el 20% de nuestras acciones, lograremos reducir la probabilidad y el impacto del 80% de los potenciales problemas.

Nuestra experiencia nos ha demostrado que aproximadamente el 80% de los problemas inherentes a los proyectos se pueden atribuir al 20% de todas las causas posibles. Si focalizamos nuestros esfuerzos en trabajar con las causas clave, nos anticiparemos a la gran mayoría de los problemas.

A partir de rigurosas investigaciones y de una profunda comprensión del problema CMIIG creó el modelo Humanware que tiene sus cimientos en la Metodología de Negociación del Proyecto Harvard. Nuestro modelo provee de las herramientas medulares para una adecuada prevención de riesgos, diagnóstico y resolución de conflictos a lo largo del ciclo de vida de un proyecto de cambio.

Humanware es un desarrollo de CMIIGroup para gestionar modelo el factor humano en los proyectos de cambio.