

EL PROYECTO INTERNO: UN RETO COMPLEJO PARA LA ORGANIZACIÓN.

Ortiz, I. ^(P); Ordieres, J.

Abstract

There are some projects that have the peculiarity that the client is not extern to the company: is an extern client.

In this paper we present which are those abilities are most important based on the experience acquired working with two different companies: one of them develops his projects working in the sector of the information technologies and the other one in the sector of the automobile.

In both cases we have accompanied the Project Manager through the assistance, acquiring the conclusions that are here presented.

Palabras clave: Project Management, Internal Client.

Resumen

Existen algunos proyectos que presentan peculiaridades específicas ya que no se desarrollan y ejecutan para un cliente externo, sino que el cliente receptor del proyecto terminado es un cliente interno.

En esta ponencia se destacan cuáles son estas habilidades fundamentales del Director de Proyecto para dirigir este tipo de proyectos, apoyándonos en la experiencia adquirida en el trabajo realizado en dos tipos de organizaciones muy distintas: una que realiza sus proyectos en el ámbito de las tecnologías de la información y otra que los realiza en el ámbito de la producción para el sector del automóvil.

En ambos casos se ha apoyado el fortalecimiento de estas habilidades a través de asesoramiento y consultoría, permitiendo extraer las conclusiones que aquí se presentan.

Palabras clave: Dirección de Proyectos, Cliente interno.

1. Introducción

Conseguir el éxito de los proyectos¹ que se dirigen, es algo que no siempre resulta fácil. Es más, en algunos casos se convierte en una tarea realmente compleja.

Actualmente la DP o *project management* se entiende como la *aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para proyectar actividades que cumplan los requerimientos del proyecto* (PMI, 2000).

Para impulsar las competencias de este ámbito profesional, surgen asociaciones internacionales -como el *Project Management Institute* (PMI) y la *International Project Management Association* (IPMA)- que agrupan a profesionales dedicados a la Dirección de

¹ Entendemos por conseguir el éxito del proyecto lograr los objetivos que nos propusimos alcanzar con el desarrollo del mismo.

Proyectos de todo tipo. Estas Asociaciones han definido un área de conocimiento común² en el que se definen las bases para que un Director de Proyecto de cualquier organización pueda certificarse para demostrar sus competencias y conocimientos.

Ambas organizaciones tienen enfoques diferentes, pero el área de conocimiento, así como las habilidades y competencias fundamentales que establecen para conseguir dirigir los proyectos con éxito son las mismas.

Existen algunos proyectos que presentan peculiaridades específicas ya que no se desarrollan y ejecutan para un cliente externo, sino que el cliente receptor del proyecto terminado es un cliente interno. En algunas organizaciones, por la cantidad de recursos utilizados para el desarrollo de los mismos, estos proyectos tienen gran importancia.

2. Caso de la industria de componentes para el sector automóvil

El caso que aquí se describe tiene un significado de contraste adicional, por cuanto en este sector, cuando se trata del sector de la industria auxiliar del automóvil, en particular la de componentes, y que por tanto está muy comprometida con los plazos de lanzamiento de los nuevos modelos de vehículo y con el habitual sistema de puntos de control internos a las tareas, también conocidos como puertas, y de cuenta atrás que se emplea en ese sector.

En estos casos, donde el marco de relación se puede visualizar como “proyecto externo” (el cliente es el integrador propietario de la marca), la compañía se organiza por proyectos, como mejor configuración para responder a las exigencias del cliente en ese contrato, incluso aún cuando la organización interna de la compañía sea funcional (con Divisiones y Departamentos).

El proyecto externo es operado según estándares clásicos de la dirección de proyectos y contemplan fases bien diferenciadas, incluyendo etapas iniciales de diseño colaborativo, de ingeniería de fabricación, control de calidad, gestión de envíos, etc. Todo el proyecto es gestionado por un director de proyecto, que se relaciona con el cliente y con los directores de los distintos departamentos de la compañía siguiendo un esquema matricial clásico.

Los departamentos, en el caso que nos ocupa Ingeniería de Fabricación, poseen la capacidad de desarrollar proyectos internos con personal que no está siendo demandado por proyectos de cliente y que pueden, por tanto, desarrollar acciones de mejora en el marco de la instalación de producción.

Por el contrario estos proyectos internos, que son sistemáticamente presupuestados en los presupuestos anuales de los departamentos sufren grandes modificaciones de alcance, coste y, sobre todo, plazos, lo que genera situaciones incómodas para los directores de departamento, incapaces de explicar el porqué de estas diferencias entre los proyectos internos y externos.

En general se suele argumentar para dotar de sentido lógico a la interpretación de la realidad, que esa variabilidad ocurre debido a que los proyectos internos se conforman con recursos variables y volátiles, pues están dominados por la demanda de recursos exigida para mantener las entregas de los proyectos externos, lo que puede hacer decrecer drásticamente las disponibilidades para estos proyectos. Si bien es cierto que esta realidad existe, y que macroscópicamente se dan esas oscilaciones de recursos, ello no explica a escala de detalle la situación, ya que se trata de proyectos de pequeño alcance con pocos

² El Project Management Institute (PMI) las áreas de conocimiento en dirección de proyectos se recogen en su **Guide to the Project Management Body of Knowledge** (PMBOK) y en IPMA se recoge en el IPMA Competente Baseline (ICB), también conocida como las **Bases Para la Competencia en Dirección de Proyectos** (NCB), y.

recursos, y no hay una correspondencia real entre los retrasos en las metas y las demandas de más recursos en los proyectos externos (tasa de correlación de 0,47).

Después de un análisis detallado de la situación se decide aprovechar el desarrollo de una herramienta de simulación del desarrollo temporal de proyectos en términos estocásticos para poder predecir mejor la evolución de estos proyectos, pues se permite tanto la incertidumbre en la duración de las tareas, como en la propia secuencia de tareas, en la necesidad de su repetición y en la diversidad de recursos a lo largo del tiempo, de modo que se simulan escenarios y se obtienen estimaciones probabilistas de ocurrencia de sucesos, estimación probabilista de consumo de recursos, etc.[1].

Al desarrollar el trabajo específico de definición de tareas dentro de los proyectos, de análisis del plan de alcance para identificar los entregables, las tipologías de recursos, etc., se constata que no existe una identificación clara, dentro del colectivo de participantes en esos "proyectos internos" del foco del mismo, ni de su importancia para la compañía, siendo percibido más bien como un esquema complementario de imputación de horas cuando no existe proyecto externo que dé cabida a esas imputaciones. Esto se manifiesta fehacientemente a la hora de registrar los entregables previstos en el plan de proyecto y las estimaciones de duración consignadas a cada tarea. También se constata que el "encargado" del proyecto interno (dentro del departamento) tiene unas capacidades mucho más limitadas que el director del proyecto externo y se considera más una carga que una labor específica a realizar.

En este contexto, el análisis estocástico que ayude a fijar mejor los plazos carece de sentido, pues el problema original es mucho más básico y se incardina en aspectos culturales y organizativos de la compañía que, a la postre acaban en efecto haciendo aparecer como aspectos más visibles esos incumplimientos sistemáticos de los objetivos especificados en esos proyectos internos.

Paradójicamente llama mucho la atención en el seno de la organización los resultados operativos conseguidos por algún subcontratista que ha implementado métodos de cadena crítica y que ha pasado de un grado de incumplimiento en plazos superior al 10% desde un 85% a un 1%, lo que se considera como una meta a tratar de conseguir, sin evaluar que su problemática específica requiere de una dignificación de ese concepto del proyecto interno, de una labor de comunicación interna importante y de una apuesta por el liderazgo también en esos proyectos.

Como resumen del caso, se detecta un clamoroso fallo en la asimilación de un modelo de madurez en el desarrollo de proyectos, siendo sustituida por un modelo dependiente de la naturaleza del proyecto, muy formalizado y estructurado en el caso de proyectos externos, y muy informal y poco asumido en el caso de los internos.

En 1998 miembros del PMI[2] se comprometieron en un proyecto para crear un estándar que pudiese describir cómo aquellas organizaciones orientadas a funcionar por proyectos podrían incrementar sus capacidades. La idea base apunta a que si se incrementa el éxito en la dirección de proyectos se deben desarrollar proyectos exitosos que a su vez deben generar organizaciones también exitosas. El proyecto implicó a 200 voluntarios de todo el planeta, con diferentes visiones culturales y experiencias dando lugar a OPM3.

OPM3[3], además de ser una herramienta que ayude a mejorar la orientación de los negocios en las organizaciones y de incluir buenas prácticas tanto en gestión de portfolios, programas y proyectos, trata de asegurar que el producto final tiene en cuenta los requisitos de los usuarios del mismo, como un instrumento de preservación de valor para el cliente.

En este sentido, OPM3 incluye:

- a) Mejores prácticas en la dirección de proyectos.

- b) Capacidades necesarias para que existan o se alcancen las mejores prácticas.
- c) Resultados relevantes relacionados con cada capacidad identificada.
- d) Indicadores clave de desempeño, que permitan monitorizar cada desarrollo.
- e) Modelo contextual que incluye el proceso de dirección del proyecto y las etapas del proceso de mejora continua.
- f) Las rutas que identifican la agregación de capacidades en las mejores prácticas, incluyendo tanto las intra-relaciones o dependencias entre capacidades en una buena práctica y las relaciones con capacidades de otras buenas prácticas.

Si bien existen otros modelos de madurez, como el CMMI [4], más orientados a proyectos de TIC, es evidente la necesidad de la adopción de esta estrategia en el caso que nos ocupa, como la única forma estructurada de acometer las profundas reformas culturales y organizativas que se requieren para una correcta formalización de los proyectos internos.

3. Caso de industria en el sector de las TIC

Este segundo caso que se plantea corresponde al trabajo desarrollado en una empresa multinacional del sector de las TIC.

En esta empresa la problemática inicial era el desconocimiento que el coste del desarrollo de proyectos internos tenía para la organización, pues carecían de planificaciones, programaciones ó estimaciones de recursos fiables para estos tipos de proyectos.

Esta es una información importante para el funcionamiento de la empresa, pues hay algunos departamentos (como el de finanzas, el encargado de la actualización y mantenimiento de la Web, entre otros) donde la mayor parte de los recursos están destinados a dar servicio a otros departamentos de la organización.

En el diagnóstico inicial realizado se detectaron las siguientes debilidades:

- El equipo de trabajo sufría la planificación como una carga en vez de vivirlo como una herramienta activa. Este sentimiento se vio motivado porque dentro de la organización se había arrancado varias veces el proceso de la realización de la planificación semanal de los proyectos, fracasando siempre.
- En la organización no existía ningún tipo de archivo o histórico de los proyectos internos, que permitiera realizar valoraciones de los buffers o colchones para futuros proyectos.
- En estos proyectos participan diferentes departamentos, y cada uno de ellos realiza la estructura de descomposición de los proyectos de manera diferente. Esta situación hace que cuando se quieren realizar informes consolidados para presentar a Dirección esto no sea posible.
- Utilización de diferentes herramientas de gestión con la misma información.

La organización decidió el crear una PMO³ (Project Management Office) que diera servicio a todos los procesos de Dirección de Proyectos. Cuando desde esta oficina se detectó la problemática planteada, se consideraron realizar las siguientes actividades que ayudaran a resolver los problemas detectados:

³ “Una Oficina de gestión de proyectos (PMO) es una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo. Una PMO supervisa la dirección de proyectos, programas o una combinación de ambos”. Guía de los Fundamentos en la Dirección de Proyectos (PMI 3ª edición 2004 pg. 17).

- La primera medida adoptada fue dar a los responsables y personal de los departamentos afectados un curso de formación sobre “Fundamentos en Dirección de Proyectos”. Este programa formativo permite conocer los procesos de dirección de proyectos y sus beneficios, utilizar el vocabulario y terminología de dirección de proyectos, crear un plan inicial del proyecto y reflexionar sobre la necesidad de utilizar algunas de las herramientas fundamentales en dirección de proyectos en la empresa para conseguir el éxito de los proyectos emprendidos.
- Este curso permitió por una parte la formación que se pretendía y por otra, un aspecto todavía mucho más importante en esta organización: la motivación del equipo. Como se ha expuesto anteriormente el personal involucrado estaba desmotivado por frustraciones anteriores y era muy necesario darles seguridad y capacidad para realizar con éxito la planificación y programación de los proyectos.
- Otra medida importante para conseguir la motivación del equipo fue la implicación de la Dirección. Además de venir impuesta la necesidad de conocer al final del año todos los proyectos desarrollados internamente en la organización, también se exigía conocer los tiempos y recursos utilizados para el desarrollo de cada uno de ellos. Se vinculó el “bonus” de los responsables de los departamentos a la consecución de estos objetivos.
- Al priorizar las actuaciones a realizar el primer aspecto que surgió fue la necesidad por parte de PMO de uniformizar la Estructura de Descomposición de los Proyectos (EDP) para poder hacer informes consolidados para la Dirección.
- Tras una jornada de reflexión del equipo se decidió realizar la EDP siguiendo el mapa de procesos de la organización. Esta empresa tiene un sistema de gestión de calidad ISO 9001 certificado, por lo que está inmersa en la cultura de la gestión por procesos y organizada de esta manera.
- Se creó una plantilla para el desarrollo de la EDP común para todos los departamentos apoyada en los procesos de la organización.
- Se organizaron reuniones semanales con todos los directores de los departamentos implicados con el objetivo de disponer a principios de 2008 de las programaciones de los proyectos a ejecutar durante este año. Además el personal tendría que estar formado para ir informando semanalmente de las horas dedicadas a cada una de las actividades realizadas.

A lo largo de estas reuniones se fueron planteando todos los problemas que habían hecho fracasar esta iniciativa en ocasiones anteriores, permitiendo analizar cada problema concreto y buscar las soluciones adecuadas.

En algunos casos no fue posible la realización de la programación anual teniendo que recurrir a la técnica del “rolling wave” creando programaciones trimestrales. En otros hubo que ir incorporando a la línea de base nuevas actividades no previstas....

Otro aspecto que hubo que resolver en estas reuniones fue la consideración del tiempo “administrativo”, esto es, el tiempo dedicado por los distintos recursos de la organización a reuniones, viajes, vacaciones, bajas por enfermedad... etc y que si no son tenidos en cuenta pueden desvirtuar por completo la programación realizada.

Este aspecto se resolvió creando dos programaciones para cada departamento con “bolsa de recursos compartidos”: una para los proyectos en curso y otra para las actividades “administrativas”. De esta forma el porcentaje de dedicación de los recursos a estas actividades, hacía que este porcentaje no estuviera luego disponible para otras actividades del proyecto.

- Para resolver el último de los problemas detectados (duplicidad de herramientas de gestión), la organización decidió la utilización de la herramienta de gestión MSP (Microsoft Project) utilizando la PMO (Project Management Office) online. Es una herramienta con una gran potencialidad pero que es muy importante manejar en profundidad. El hecho de que algunos miembros del equipo no la utilizaran bien hizo que surgieran problemas por la inseguridad que esta situación genera en cualquier gestor.

Para resolver esta situación se desarrolló un programa formativo a todos los miembros del equipo involucrados. Este curso se impartió al comienzo del trabajo y se buscó una empresa formativa que pudiera luego “certificar” la formación de los empleados. Se les impartió un curso de “Orange Belt” en el manejo de MSP. En la actualidad se han examinado prácticamente todos los empleados que recibieron el curso (a excepción de dos) obteniendo con éxito su certificación. Este hecho también ha influido en mejorar la motivación y seguridad del equipo.

Todas estas acciones aquí presentadas hicieron que en enero de 2008 todos los departamentos involucrados arrancaran el año con las programaciones de sus proyectos realizadas. Se realizó un seguimiento y apoyo externo durante el primer trimestre, comprobando que todos los miembros de los distintos departamentos iban informando semanalmente de las actividades realizadas.

La persona responsable de PMO ha podido realizar informes mensuales a dirección, con el porcentaje de dedicación de todos los recursos de los distintos departamentos a los proyectos que se desarrollan internamente en la organización, como se deseaba.

Por otra parte se prevé conseguir otro de los objetivos propuestos: disponer de las programaciones de los proyectos del año 2008 y de las desviaciones surgidas respecto a la línea de base propuesta, para poder mejorar el proceso de planificación del año 2009 apoyándose en lo que ocurra en el transcurso de este año. Esto es, aplicar las lecciones aprendidas para próximas previsiones.

4. Habilidades convenientes para el Director de Proyectos en este contexto

De acuerdo a las lecciones aprendidas en los casos anteriores, y que son bastante generalizables a otros contextos, que comparten ese carácter difuso del cliente, en muchos casos por ser la propia organización, cabe destacar las siguientes:

- **Influencia en la organización:** El director de proyectos debe lograr, con una adecuada combinación de estrategias y tácticas, que las cosas se hagan. Esto implica actuaciones en diferentes niveles de la misma.
- **Liderazgo:** La persona que dirige un proyecto debe tener la visión del objetivo en mente y todas las estrategias a utilizar para lograr ese objetivo. Para ello debe “motivar” a las personas que serán las que finalmente darán soporte al director en el logro de los objetivos. En este sentido se debe recordar que dañar un equipo y sus relaciones por tomarse excesos de autoridad, tratar mal a las personas de su equipo, incluso golpear objetos o descomponer la figura de enfado, incluso quienes hacen comentarios impertinentes como “Me vine porque si no (lo hago yo) no terminamos nunca”.
- **Motivación:** Hay miles de formas de crear motivación en un grupo. Desde el lenguaje verbal y corporal en el trato, hasta las acciones. Buenas técnicas de motivación pueden lograr altos niveles de rendimiento y fluidez en el desarrollo del proyecto. El objetivo es transformar el grupo de trabajo en un verdadero equipo, o al menos en lo tocante al núcleo duro del proyecto.

- **Comunicación efectiva:** El director de proyectos debe poseer la habilidad de realizar un intercambio de información eficaz y sin ambigüedades. Esto significa que ésta debe ser bidireccional y debe potenciar las realimentaciones.
- **Negociación y gestión de conflictos:** “Consultar” con los demás para ponerse de acuerdo o llegar a acuerdos con ellos. No se puede olvidar que el contexto de proyecto implica necesariamente la existencia de conflictos, dadas las restricciones inherentes.
- **Valoración del capital humano y apuesta por la formación:** En los proyectos internos esta es una dimensión crucial y que cada vez más es percibida por todos los agentes como un valor a desarrollar. Se habla así de los “equipos que aprenden”.
- **Resolución de problemas:** El director de proyectos debe poder identificar y definir los problemas, analizar las alternativas de solución y tomar decisiones.
- **Código deontológico:** Los directores de proyectos deben seguir un código de ética en el trato con los demás y tener un liderazgo sostenible. El liderazgo no debe ser sólo por la posición orgánica que desempeñe. Un director con liderazgo ganado tiene el respeto del grupo entero de trabajo que dirige.

Es de destacar que al enfocarse a proyectos externos, determinadas habilidades del director de proyectos no han sido resaltadas, como la comunicación externa hacia promotores y observadores, o aspectos de documentación implicada entre otros. Esto no quiere decir que no sean importantes, sino que pueden tener un impacto ligeramente inferior en los criterios de éxito de este tipo de proyectos, tratándose en realidad de un complejo equilibrio de condiciones.

Como se puede apreciar del resumen de habilidades desgranadas en los párrafos anteriores existen dos grandes vectores conductores de esas habilidades convenientes para el éxito, a saber:

- Aspectos organizativos
- Aspectos de gestión de Recursos Humanos

5. Conclusiones

En el presente trabajo presenta, mediante la metodología del caso, dos contextos de realización de proyectos internos en los que, en diferentes grados de realización y avance, subyacen condicionantes similares y que es preciso superar para poder identificar estos proyectos sobre la base de estándares de desarrollo comúnmente esperados.

Aspectos similares se encuentran en otros ámbitos como los descritos en [7-9], e incluso ha dado lugar a interesantes análisis de evaluación como el descrito en [10].

Se han establecido vinculaciones entre ineficiencias sistemáticas que son encontradas en diferentes organizaciones orientadas a proyectos, singularmente en el caso del desarrollo de proyectos internos, incluso siendo muy alejadas las temáticas sectoriales de ambas organizaciones.

Este tipo de proyectos, por su naturaleza y el conocimiento del cliente son un buen indicador para evaluar la profundidad de los procesos implicados en los modelos de madurez en la dirección de proyectos, por lo que de dependientes de la propia organización tienen.

No conviene tampoco minusvalorar el impacto organizativo que estos proyectos presentan, pues habitualmente este tipo de instrumentos se configuran como la herramienta sistemática para la implementación operativa de estrategias de socialización del conocimiento en la misma. Los aspectos relacionados con la gestión del conocimiento en las organizaciones es

cada vez más importante, a la vez que los aspectos únicamente productivos se van relegando a entornos con costes unitarios más reducidos, lo que vuelve a enfocar la importancia de las adecuadas prácticas a emplear en estos proyectos internos.

Referencias

- [1] Agirre I. "Sistema de planificación estocástico de proyectos. Implicaciones en la gestión de riesgos". Tesis Doctoral. Universidad de la Rioja. 2007.
- [2] Fahrenkrog S., Abrams F., Aec W.P., Whelbourn D. "Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)". PMI North American Congress (2003).
- [3] Project Management Institute. "Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Knowledge Foundation (2003).
- [4] Paul M.C., Weber C.V., Garcia S.M., Crisis M.B., Bush M. "Key practices of the capability maturity model". CMU/SEI-93-TR-025 (1993).
- [5] Project Management Institute. "Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos". 3ª edición 2004.
- [6] International Project Management Association. "Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos".
- [7] Lebcir, R.M., Wells, H., Bond, A. "Factors affecting academic performance of international students in project management courses: A case study from a British Post 92 University". International Journal of Project Management. (2008). Article in press.
- [8] Divjak, B., Kukec, S.K. "Teaching methods for international R&D project management". International Journal of Project Management. (2008). Article in press.
- [9] Pant, I., Baroudi, B. "Project management education: The human skills imperative". International Journal of Project Management 26 (2) (2008), pp. 124-128.
- [10] Kinkus, J. "Project management skills: A literature review and content analysis of librarian position announcements ".College and Research Libraries 68 (4) (2007), pp. 352-363

Correspondencia (para más información contacte con):

Isabel Ortíz Marcos.
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
ESTADÍSTICA
Universidad Politécnica de Madrid.
c/ José Gutiérrez Abascal, 2 28006 Madrid
e-mail: iortiz@etsii.upm.es