

## El trabajo correcto, bien hecho

Ve más allá de la planificación adaptativa para ofrecer proyectos satisfactorios que impulsen los resultados empresariales



Parece fácil. Solo hay que hacer el trabajo correcto de la forma adecuada y, preferiblemente, a la primera. Esta debería ser la llave del éxito para cualquier organización moderna. Pero, igual que ocurre en otros ámbitos, resulta más sencillo decirlo que hacerlo.

Para realizar el trabajo correcto, la planificación adaptativa moderna es el punto de partida perfecto. Ofrece flexibilidad a las organizaciones a la hora de hacer ajustes no solo en los proyectos en los que han invertido, sino también en los objetivos de dichos proyectos. La planificación adaptativa proporciona un marco eficaz para que las organizaciones puedan centrarse en el trabajo que más contribuya a su éxito, incluso mientras el entorno operativo evoluciona y cambia.

No obstante, la planificación adaptativa no es suficiente. Identificar proyectos apropiados en los que invertir es solo el primer paso. A continuación, estos proyectos deben llevarse a cabo correctamente y de forma que se alcancen los resultados empresariales esperados. Se trata de un proceso complejo que consta de varios pasos, entre ellos:

- **Centrarse en ofrecer proyectos con beneficios en lugar de en la triple restricción.**
- **Ajustar los proyectos mientras se llevan a cabo para adaptarlos a las circunstancias cambiantes.**
- **Supervisar cómo se utilizan las soluciones que se han proporcionado después de que el proyecto se haya completado para validar los beneficios empresariales.**

Estos pasos deben seguirse en todas las áreas de la empresa, pero especialmente en el departamento de TI, ya que participa en más proyectos que ningún otro. Además, hay una serie de características exclusivas de este departamento que repercuten en su capacidad de aplicar estas directrices.

A continuación, las analizaremos con más detalle desde la perspectiva de un departamento de TI para entender cómo podemos hacer el trabajo correcto de la forma adecuada.

“

*Los líderes  
y ejecutivos no  
quieren nuevos  
productos,  
sistemas  
actualizados  
ni procesos  
automatizados.  
Quieren resultados  
empresariales.*

## Entrega con beneficios

La gestión de proyectos tradicional se centra en ofrecer soluciones, es decir, productos o servicios desarrollados por el equipo correspondiente. Pero estas soluciones no son el motivo por el que los proyectos se aprueban. Los líderes y ejecutivos no quieren nuevos productos, sistemas actualizados ni procesos automatizados. Quieren resultados empresariales. Estos resultados pueden ir desde un aumento de los ingresos o de la cuota de mercado hasta una disminución de los riesgos o de los costes.

Cuando el equipo de liderazgo determina si un proyecto ha tenido éxito, suele basarse únicamente en el retorno de la inversión (ROI), por lo que se plantea preguntas como estas: "¿Los ingresos de la empresa han sido superiores al coste del proyecto? ¿El margen de beneficios es aceptable?". Si la respuesta es afirmativa, el proyecto ha ido bien. Si no lo es, ha fracasado. Honestamente, ningún área empresarial puede afirmar haber aplicado este enfoque de forma correcta y uniforme a la realización de proyectos en el pasado. Incluso en los equipos de TI que utilizan una metodología ágil, el foco se pone en ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y no en conseguir los beneficios empresariales que proporciona la solución en cuestión.

No obstante, esto está cambiando. Cada vez resulta más evidente que el éxito de un proyecto tiene poco que ver con suministrar todas las funciones que se piden en el plazo acordado utilizando únicamente los recursos o el presupuesto aprobados para ello. Aunque un proyecto cumpla todas las restricciones aplicables, si no consigue los beneficios empresariales para los que se aprobó, la organización habrá malgastado la inversión y deberá esforzarse por intentar recuperarla a través de otras áreas.

“

*El equipo de TI debe saber cómo aplicar la tecnología a los retos y oportunidades empresariales actuales y emergentes.*

Por otro lado, si se consiguen los resultados empresariales deseados, no importa si se gasta demasiado dinero, el trabajo se entrega un poco tarde o faltan algunas funciones. De hecho, pasar por alto ciertas restricciones clásicas a cambio de lograr los beneficios empresariales proporciona al equipo encargado del proyecto una mayor flexibilidad para superar los cambios que puedan surgir al llevarlo a cabo.

Para poder hacer sacrificios eficaces e inteligentes de este tipo, los equipos empresariales y de TI deben trabajar en estrecha colaboración. Tiene que existir una relación de cooperación que permita una comprensión mutua de lo que se puede y no se puede hacer. El departamento de TI debe ayudar a la empresa a comprender cómo crean las tecnologías actuales y emergentes nuevas oportunidades, no solo para realizar los proyectos de forma más eficaz, sino también para hacer posibles cambios que permitan desarrollar soluciones innovadoras para los problemas empresariales que dichos proyectos deben tratar de resolver.

Al mismo tiempo, el departamento de TI debe trabajar con sus socios para conocer exactamente cuáles son los principales retos empresariales. Entender cómo puede la tecnología emergente ofrecer soluciones mejoradas no tiene mucha utilidad si se desconoce cómo funciona una solución concreta en el contexto de la empresa. En otras palabras, el equipo de TI debe saber cómo aplicar la tecnología a los retos y oportunidades empresariales actuales y emergentes.





## Capacidad de hacer ajustes

La adopción de metodologías ágiles ha permitido a los equipos de TI tener una posición única a la hora de adaptarse rápidamente a los cambios. Esto hace que tengan un nivel de conocimiento excepcional de las soluciones que se adaptan y evolucionan para proporcionar los mejores resultados posibles. Puede que no se hayan centrado en alinear la entrega de los proyectos con los beneficios como se ha mencionado anteriormente, pero conocen los mecanismos para adaptar las soluciones.

Sin embargo, los departamentos de TI no operan de forma aislada. Resulta más difícil adaptarse cuando se trabaja con varios departamentos porque hay más personas involucradas, más partes interesadas cuyas necesidades deben tenerse en cuenta y más contextos que tienen que considerarse a la hora de hacer ajustes. Esto no solo requiere que los departamentos de TI trabajen junto con sus socios comerciales en iniciativas empresariales y de departamento, sino que también hace falta integrar diferentes enfoques en relación a la forma de realizar los proyectos.

La entrega adaptativa es una consecuencia inevitable del desarrollo de proyectos en el mundo actual. Del mismo modo que la planificación adaptativa surge como respuesta a los rápidos cambios de los entornos operativos, la entrega adaptativa garantiza que las soluciones proporcionadas satisfagan las necesidades empresariales, incluso cuando es necesario hacer cambios. Se toma el concepto de entrega con beneficios y se alinea con el proyecto incluso si los requisitos cambian con el tiempo.

“

*Los proyectos de hoy en día precisan de enfoques que no exijan pedir permiso para todo, ya que así, se puede garantizar que la solución que se suministra está en consonancia con las necesidades empresariales.*

Siempre transcurrirá un periodo de tiempo entre la aprobación de un proyecto y su entrega. Durante ese tiempo, las acciones de la competencia, las condiciones del mercado, las expectativas de los clientes y los avances tecnológicos afectarán a dicho proyecto. Los departamentos de TI deben asociarse con la empresa para garantizar que haya un entendimiento mutuo de la naturaleza de estos factores y de las respuestas que los equipos dan en relación con ellos.

Para que dichas respuestas sean lo más eficaces y eficientes posible, es necesario que los equipos tengan un grado de autonomía determinado: sus miembros deben poder hacer cambios sin pasar primero por un proceso formal de revisión y aprobación. Las estrategias de equipo ágiles y autogestionadas hacen posible que esto ocurra, pero muchos departamentos no están familiarizados con ellas. Por eso, la carga recae sobre los equipos de TI, que deben ayudar a sus compañeros a hacer ajustes y apoyarlos durante la transición hacia un modelo de entrega basado en la evolución de los proyectos y con un nivel mayor de control interno.

No se trata de forzar la implementación de las metodologías ágiles en grupos que quizá no estén preparados para adoptarlas. En su lugar, hay que aceptar que, actualmente, la entrega de proyectos presenta elementos híbridos y es necesario aplicar conceptos adaptativos derivados de las metodologías ágiles en el marco de iniciativas más estructuradas. Llevar un control de los cambios no es malo, pero los proyectos de hoy en día precisan de enfoques que no exijan pedir permiso para todo, ya que así, se puede garantizar que la solución que se suministra está en consonancia con las necesidades empresariales.



## Validación de los beneficios empresariales

Hay una tendencia a considerar la entrega del proyecto como el final de este (o, al menos, como el inicio de sus actividades de cierre). Esto es algo incomprensible. Después de todo, cuando los recursos son limitados, lo normal suele ser asignarlos a otro proyecto lo más pronto posible. Por desgracia, desde el punto de vista organizativo, este proceso no funciona.

Todo el esfuerzo invertido en mantener un proyecto alineado con los beneficios empresariales se desperdiciará si la gestión de dicha alineación se interrumpe antes de que los beneficios se materialicen. En otras palabras, se debe gestionar la forma en que se utiliza la solución y se deben abordar los posibles cambios. Esto es algo que las organizaciones tienen en cuenta cuando se trata de proyectos orientados al cliente. Por ejemplo, si el producto no alcanza los objetivos de ventas, se toman las medidas necesarias para darle la vuelta a la situación.

Sin embargo, no suele pasar lo mismo con los proyectos internos. En su lugar, la necesidad de actualizar el sistema, mejorar los procesos o realizar cualquier otra mejora se diluye en las operaciones de la empresa, sin que se intente comprobar si se han logrado los beneficios esperados.



“

*La tecnología ofrece tanto soluciones para los desafíos como maneras de realizar un seguimiento del rendimiento de las susodichas.*

En muchos casos, se argumenta que hacer un seguimiento es imposible porque los beneficios son demasiado abstractos o se confunden con otros factores que afectan al rendimiento. Pero no tiene por qué ser así. La tecnología ofrece tanto soluciones para los desafíos como maneras de realizar un seguimiento del rendimiento de las susodichas.

Asimismo, los líderes de TI deben contribuir a que hacer un seguimiento del progreso resulte más sencillo, de la misma forma que se implican con la capacidad de ofrecer mejoras. Cuando los líderes de TI conocen el contexto de un proyecto y los motivos por los que se lleva a cabo, entienden cómo medir los resultados necesarios. Aunque es posible que el departamento de TI no influya directamente en si el proyecto ofrece beneficios o no, sin duda puede proporcionar información sobre si esto está pasando.

De este modo, se puede mejorar el proceso de toma de decisiones y fomentar la implementación de una metodología ágil en la organización para hacer ajustes más rápido cuando las cosas no vayan según lo previsto. Combina todo esto con la capacidad del equipo de TI para asesorar a la empresa con respecto a las oportunidades tecnológicas emergentes y dicho equipo se convertirá en un socio estratégico a lo largo del proceso de aplicación de la metodología ágil.

Las soluciones que se facilitan deben verse como oportunidades. La razón es que, a medida que la tecnología avanza, es totalmente posible que se pueda utilizar una solución desarrollada con anterioridad para obtener beneficios empresariales adicionales. El departamento de TI debe supervisar estas oportunidades para obtener beneficios extra por menos de lo que cuesta desarrollar una solución completa, al identificar nuevas oportunidades de alto margen que mejoren el rendimiento general. El mismo concepto se aplica a las soluciones que se quedan obsoletas por los avances tecnológicos. El equipo de TI debe ser el que dé la voz de alarma si una solución debe retirarse y reemplazarse.





## Conclusiones

Para muchas organizaciones, el cambio a la planificación adaptativa ha sido difícil. Ha requerido que los procesos organizativos más arraigados se dejen atrás y se sustituyan por enfoques que los ejecutivos podrían considerar demasiado agresivos o informales. Por este motivo, ha habido cierta reticencia ante la noción de ejecución adaptativa y todo lo que conlleva: ofrecer beneficios, ajustar el trabajo durante la fase de entrega, validar el rendimiento o empezar nuevas tareas si se producen cambios.

La idea de dar más autonomía a los equipos (con la consecuente falta de control que se percibe) puede incomodar a los ejecutivos. Sin embargo, solo así se puede garantizar que el trabajo vaya en línea con las necesidades. De esta forma, el trabajo correcto se hace de la manera adecuada.

Gran parte de la necesidad de tales enfoques se deriva de la tecnología. Tanto si se trata de hacer posible que aparezcan nuevas soluciones mediante los avances tecnológicos como de cambios indirectos en las expectativas de los clientes, la tecnología es a la vez el catalizador de estos cambios y el medio que permite sacar partido de ellos. Esto sitúa a los equipos de TI al frente del desarrollo de proyectos, con independencia de dónde se hayan llevado a cabo tradicionalmente.

## Siguientes pasos

A medida que los departamentos de TI pasan a ser socios comerciales estratégicos, crece la expectación de las empresas. Un liderazgo de TI sólido ayudará a las organizaciones a realizar el trabajo correcto adecuadamente. Si el liderazgo es débil, otros departamentos asumirán esas tareas.

**ServiceNow® permite transformar la experiencia de TI. Al impulsar la innovación en una sola plataforma basada en la nube, los líderes pueden adaptarse mejor a las prioridades empresariales y ofrecer una experiencia de usuario moderna y orientada a la inteligencia artificial. Descubre hoy mismo cómo puedes sacar provecho de la potencia de Now Platform.**

MÁS INFORMACIÓN

### Acerca de ServiceNow

Gracias a ServiceNow, los trabajadores pueden disfrutar del mundo laboral. Nuestra plataforma basada en la nube y nuestras soluciones ofrecen flujos de trabajo digitales que crean grandes experiencias y aumentan la productividad tanto de los empleados como de la empresa.