

STAND BACK AND DELIVER



ACCELERATING BUSINESS AGILITY

Libro Tome distancia y entregue resultados

Acelere la agilidad del negocio

Pollyanna Pixton, Niel Nickolaisen, Todd Little y Kent McDonald

Addison-Wesley, 2009

También disponible en: Inglés

Reseña

Administrar proyectos y resolver situaciones difíciles dentro de las organizaciones puede ser endemoniadamente difícil. La complejidad y la incertidumbre pueden provocar juicios y acciones inapropiadas e incluso contraproducentes. En esas circunstancias, necesita herramientas y procesos especiales que lo ayuden a decidir la mejor estrategia y a tomar mejores decisiones. Los coautores Pollyanna Pixton, Niel Nickolaisen, Todd Little y Kent McDonald ofrecen mecanismos eficaces para administrar proyectos y resolver problemas. Abordan la toma de decisiones comerciales con una cuidadosa deliberación, una precisión analítica y razonamiento sólido. Su libro presenta los sistemas de apoyo que usted necesita para sopesar sus opciones y resolver los dilemas de su negocio. *BooksInShort* cree que los líderes a cualquier nivel se beneficiarán de las herramientas prácticas de este libro.

Ideas fundamentales

- La administración de proyectos puede ser desconcertante, especialmente en un entorno de rápidos cambios.
- A menos que planee, organice y maneje bien cada paso, podría acabar con el proyecto.
- Con las herramientas adecuadas, puede manejar cuatro importantes áreas de su proyecto o programa: propósito, colaboración, entrega de resultados y decisiones.
- La planeación de proyectos requiere más información que sólo un análisis costo-beneficio.
- Enfoque sus actividades de solución de problemas en problemas centrales, no en síntomas.
- El “modelo de alineación de propósitos” puede ayudarlo a engranar su estrategia en las actividades que diferencian a su compañía.
- Use esta herramienta de evaluación para tomar decisiones a la luz de sus prioridades estratégicas.
- Promueva la colaboración para beneficiarse del conocimiento de sus empleados sobre el negocio.
- Use el “modelo de liderazgo en contexto” para diagnosticar las complicaciones e incertidumbres de sus proyectos.
- Genere “modelos de valor” como herramientas para tomar buenas decisiones.

Resumen

Las herramientas correctas

La administración es un asunto extraordinariamente difícil. Si se enfoca en los factores erróneos, no logra convencer a los demás, hace malos cálculos o elecciones desafortunadas, su negocio sufrirá. Para ser un gerente eficaz, necesita reunir los recursos adecuados, enfocar sus esfuerzos, determinar sus riesgos, involucrar a todos y afrontar las complejidades e incertidumbres. Algunas herramientas avanzadas de administración de proyectos o de resolución de problemas (como el “modelo de alineación de propósitos” y el “modelo de liderazgo en contexto”) pueden ayudarlo a tomar decisiones inteligentes y a alinear sus planes y actividades con la estrategia de la compañía. Los líderes deben prestar atención a lo siguiente:

1. **“Propósito”** – Defina y cumpla con la verdadera intención de su compañía – y de su proyecto.
2. **“Colaboración”** – Use la combinación de conocimientos expertos de sus empleados.
3. **“Entrega de resultados”** – Cree y entregue el proyecto a pesar de “la incertidumbre y la complejidad”.

4. **“Decisiones”** – Use “modelos de valor” y “filtros de decisión” que lo ayuden a resolver problemas.

Propósito

Para colocarse en la mejor posición para asignar recursos adecuadamente y centrarse en los principales objetivos de mercado de su compañía, asegúrese de que sus proyectos apoyan el propósito básico y la estrategia de su organización. El modelo de alineación de propósitos puede ayudarlo a conectar proyectos y programas con su intención básica. Dicho modelo evalúa éstos en dos dimensiones básicas: “misión crítica” (qué tan importante es una actividad para su empresa) y “diferenciación de mercado” (quiénes son sus clientes únicos). Cuatro categorías de actividades – “diferenciación, paridad, asociación [e] importancia” – clasifican los factores que muestran cómo un proyecto se conecta con su propósito para promover una mejor toma de decisiones y generar los resultados deseados:

1. **Diferenciación: “Diferenciación de mercado y misión crítica”** – Su empresa maneja estos componentes de manera que fijan su posición en el mercado. Invierta adecuadamente en ellos.
2. **Paridad: “Misión crítica sin diferenciación de mercado”** – Estas funciones (como facturación, por ejemplo), son importantes, pero no lo hacen destacar en el mercado.
3. **Asociación: “Diferenciación de mercado sin misión crítica”** – Estas actividades podrían ser especiales, pero no determinan el éxito o fracaso de su empresa.
4. **Importancia: “Ni diferenciación de mercado, ni misión crítica”** – No dedique mucho tiempo ni recursos a actividades mundanas (ej., el mantenimiento de la oficina).

Uso del modelo de alineación de propósitos

Para tomar mejores decisiones, sobre su negocio a la luz de sus mayores prioridades estratégicas, use el modelo de alineación de propósitos. Primero identifique las actividades que diferencian a su compañía, los productos o servicios exactos que “ganan clientes”, “tienen participación en el mercado” y “generan ventajas competitivas sostenibles”. Puede usar el análisis FODA (identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para este propósito. También puede hacer cinco preguntas diferenciadoras sobre sus clientes: “¿A quiénes atendemos y qué es lo que más quieren y necesitan?”; “¿qué ofrecemos para ayudarlos?”; “¿cuál es la mejor manera de ofrecerlo?”; “¿cómo sabemos si tenemos éxito?” y “¿cómo debemos organizarnos para entregar resultados?”. Una vez identificadas estas actividades cruciales, el modelo táctico exige usarlas como “filtros de decisión” para evaluar cómo las actividades de negocios que espera tener se engranan en las metas y la “intención estratégica” de su compañía.

“La gente que mejor entiende los problemas que afronta una organización y que conoce la mejor forma de resolverlos es la gente que ya es parte de la organización”.

La suma es siempre mayor que sus partes, especialmente dentro de las organizaciones. Su compañía ha invertido mucho en su gente. Ahora, use la colaboración para beneficiarse de la combinación de los conocimientos expertos sobre sus proyectos, actividades, temas del negocio y problemas corporativos. Para fomentar la colaboración – que requiere el flujo libre de ideas – cree un entorno en el que las personas puedan conversar abierta y objetivamente sin miedo a represalias. Los líderes son responsables de establecer este tipo de confianza, que es la piedra angular de un entorno abierto. Para fomentar una atmósfera de confianza, deshágase del viejo enfoque de mando y control. Dele carpetazo a la microadministración. Mantenga la transparencia. Asegúrese de que su personal se sienta cómodo al hablar de sus inquietudes con usted, incluyendo temas negativos o delicados.

“Imagine el poder que puede desatar si todos en su organización tomaran decisiones estratégica y tácticamente alineadas”.

La colaboración funciona mejor cuando un equipo fuerte comparte ideas. Reclute a las mejores personas en su organización para representar a todos sus departamentos y disciplinas. Así es como Boeing construyó su famosa aeronave 777 – producto de una colaboración de cinco años que incluyó a 10.000 personas. Boeing se aseguró de incluir a cada empleado que en algún momento se involucraría en la aeronave de alguna manera. Esto se compensó cuando el conductor de una pipa de combustible Boeing notó que la “tapa de la gasolina del avión estaba en el lugar equivocado” – un defecto de diseño importante. “No podemos llevar el combustible hasta allí”, dijo el conductor. Detectar esos problemas en la etapa de diseño es mucho menos costoso que descubrirlos cuando el proyecto está terminado.

“Ya que la alineación de propósitos, la colaboración, el análisis de riesgos y los procesos de toma de decisiones funcionan tan bien juntos, realmente no importa cuál herramienta use primero”.

La colaboración implica lluvias de ideas. Una manera de llevar a cabo sesiones de lluvias de ideas es asegurarse primero de que los miembros de su equipo lleven una gran cantidad de notas autoadhesivas. Pida a cada uno: “¿Qué es lo que no funciona?” Cuando cada persona escriba sus respuestas en notas autoadhesivas, exhibalas en la pared para que todos las puedan examinar. Pida que los miembros del equipo voten sobre qué es “lo más importante que ‘no funciona’”. Determinen juntos algunas metas para resolver problemas, y deje que los individuos trabajen en conjunto para analizar los asuntos apremiantes de la empresa. No “reprima el progreso” al interferir en la colaboración de sus empleados; son los mejores para resolver el apuro porque tienen conocimientos de primera mano.

Entrega de resultados

La administración de riesgos depende de afrontar inteligentemente la “incertidumbre y complejidad” de sus proyectos. Para atacar estos problemas, que son comunes en muchas empresas, dirija firme y apropiadamente, y con base en la experiencia. El “modelo de liderazgo en contexto”, puede ayudarlo a diagnosticar las complicaciones e incertidumbres de sus proyectos para poder afrontarlas mejor. Para usar esta herramienta de diagnóstico, determine la categoría que conviene a su asignación:

1. **“Perro pastor: proyectos sencillos con poca incertidumbre”** – Puede controlar fácilmente estos cargos no complejos. Requieren el mínimo de documentación y “ceremonia de procesos”. El mejor enfoque es asegurarse de que el personal entienda las metas y objetivos relevantes, y luego dejar que se vayan a trabajar.

2. **“Potro: proyectos sencillos con mucha incertidumbre”** – Estos proyectos iniciales provocan gran energía entre los involucrados y se prestan para “enfoques ágiles”. Forme pequeños equipos trabajadores muy unidos.
3. **“Vaca: proyectos complejos con poca incertidumbre”** – Estas “vacas lecheras” funcionan con “sistemas maduros” y conjuntos de productos. Necesitan administración directa de líderes con grandes habilidades de manejo de personal. Estas tareas dependen de equipos enormes de empleados y de interfaces claras con proyectos subsidiarios. Las vacas exigen una sólida “comunicación entre equipos”. Muchas de ellas son una amalgama de proyectos de perro pastor”.
4. **“Toro: proyectos complejos con mucha incertidumbre”** – La comunicación clara y la “retroalimentación iterativa” son críticas para estos retos. A menudo incluyen “productos o soluciones de la siguiente generación”. Debido a su gran incertidumbre, pueden salir en desbandada y perder el control. Ya que son complicados e impredecibles, los proyectos toro requieren líderes de primera que sean expertos en “mecánica”. Las organizaciones deben tener cuidado de no crear más proyectos toro de los que sus expertos puedan manejar.

“Tomar decisiones no es fácil en un ambiente cambiante”.

Una vez que sabe si trabaja con complejidad, incertidumbre o una combinación de ambas, podrá elegir entre algunas opciones paliativas, entre ellas, “dividir los proyectos en subproyectos” (por sencillez), o mantener equipos cohesivos unidos de una tarea a la otra, para reducir la incertidumbre al usar los conocimientos de su grupo.

Decisiones

Los gerentes a menudo usan análisis costo-beneficio para orientar sus decisiones. Desafortunadamente, esas evaluaciones (realmente cálculos “sin fundamento”) no siempre son confiables, especialmente con respecto a actividades futuras – el núcleo de muchas decisiones. Para tomar mejores decisiones, establezca tres “modelos de valor” que pregunten: “¿Qué hacemos?”; “¿cuándo lo hacemos?” y por último, “¿deberíamos seguir haciéndolo?”

“A la mayoría de las personas le disgusta la incertidumbre. Preferiría arriesgarse a tomar una mala decisión ahora que vivir con la incertidumbre el tiempo necesario para mejorar las oportunidades de tomar la decisión correcta más tarde”.

Los modelos de valor definen los parámetros de las decisiones para ayudarlo a entregar resultados de “valor para el mercado”. Para crear un modelo de valor para tomar decisiones sobre una iniciativa en particular, primero identifique los “propósitos, consideraciones, costos y beneficios” del programa o proyecto. Para encontrar el propósito, pregunte: “¿Por qué hacemos esto?” Si logra alinear sus decisiones con el propósito de su empresa, va por buen camino. Para definir las consideraciones, pregunte a sus empleados: “¿Cuál es el problema?”; “¿a quiénes afecta?”; “¿cuál es el impacto?”; “¿cuál sería una solución exitosa?”. Piense en lo que pasaría si su compañía no se embarcara en este proyecto. Si es un intento continuo, pregunte: “¿Debemos seguir haciéndolo?”

“A veces es preferible el sentido común que la práctica común”.

Cuando decida qué factores sopesar en sus modelos de valor, piense “más allá de costos y beneficios”. Determine el impacto de la iniciativa en la entrega de servicios y en la flexibilidad de su empresa. Establezca de qué manera afectará a su línea de productos. Recopile información confiable para hacer un análisis costo-beneficio y para evaluar incertidumbres, riesgos y complejidades. Dar soluciones por partes en lugar de tratar de resolver todo a la vez le permitirá hacer ajustes sobre la marcha.

Cómo incorporar todo

Saber cuándo tomar el liderazgo, a diferencia de tomar distancia y dejar que sus empleados actúen, es un buen equilibrio. Identificar este “punto de inflexión” del liderazgo requiere “habilidades gerenciales”. Asegúrese de que sus modelos de negocios sean sencillos y directos. Olvídense de encontrar una panacea que funcione en todas las situaciones. No existe. Tome en cuenta que casi todos los problemas de negocios vienen de las mismas “causas”. A medida que sus herramientas de diagnóstico descubren las causas, enfóquese en resolverlas, no en atacar sus síntomas. El orden en el que use las herramientas de evaluación y toma de decisiones no es importante. Lo importante es empezar. Algunos consejos:

- **“Elija un punto difícil”** – Enfóquese en un problema desconcertante que cause dificultades a sus empleados.
- **“Reúna a las personas adecuadas”** – Junte a los empleados que estén más afectados por un problema.
- **“¿Por qué nos importa?”** – Pregúnteles qué soluciones creen ellos que quizás podrían funcionar.
- **“Elija un punto de partida”** – Use el modelo adecuado. Si afronta un problema de estrategia, use el modelo de alineación de propósitos. Si el problema es sobre la organización del proyecto, empiece con el modelo de liderazgo en contexto. Si no está seguro de “qué hacer y cuándo hacerlo”, cree un modelo de valor. Si ninguno de estos enfoques sirve, pregunte: “¿Qué es lo que no funciona?”
- **“Use el proceso de colaboración”** – Permita que los empleados lo ayuden a decidir cómo proceder. Asegúrese de que están en el camino correcto para alcanzar resultados que se alineen con la estrategia de su empresa.
- **“Haga preguntas – reafirme la propiedad”** – Las preguntas correctas fomentan la solución de problemas en equipo, pero algunas son contraproducentes. No pregunte “¿qué está mal?”, ya que es demasiado sentencioso. No pregunte “¿dónde están atorados?”, porque es pretencioso. Mejor trate que sus empleados hablen del proyecto o problema, incluyendo los enfoques actuales y las posibles soluciones. Ayúdelos a ver las cosas desde nuevas perspectivas.
- **“Vea los indicadores de peligro”** – Siga luchando contra la complejidad y la incertidumbre. Pregúntese: “¿Tengo demasiados proyectos diferenciadores?”; “¿tengo los líderes adecuados?”
- **“Motive”** – “Colaboración, elección y satisfacción” son grandes herramientas para fomentar el entusiasmo.

“Propósito no significa prioridad”.

Los líderes eficaces permiten a los miembros de su equipo supervisar sus propias cargas de trabajo y arreglarlas. El trabajo de usted es garantizar que las “soluciones, objetivos y metas” de ellos se alinean con la estrategia general de la organización y lleguen a los resultados deseados. No se adueñe de las responsabilidades específicas de su equipo. Si se hace cargo, empezarán a pasarle todos los problemas para que usted los solucione. Su papel es hacer las preguntas correctas, no dar las respuestas. Las buenas preguntas motivarán al personal a generar respuestas creativas a sus retos.

Sobre los autores

Los autores son todos socios de Accelinnova. **Pollyanna Pixton** dirige Evolutionary Systems. **Niel Nickolaisen** es director de planeación estratégica en Headwaters, Inc. **Todd Little** tiene amplia experiencia en software. **Kent McDonald** ha sido gerente de programas en numerosas industrias.

