



Harvard Business Review
América Latina

Por qué los buenos proyectos también fracasan

por Nadim F. Matta y Ronald N. Ashkenas

Septiembre 2003

Reprint R0309H-E

Cuando un proyecto prometedor no tiene los resultados esperados, es probable que el problema no haya sido la idea, sino la forma en que fue desarrollado. Aquí presentamos un método para diseñar proyectos que evita los fracasos innecesarios.

Por qué los buenos proyectos también fracasan

por Nadim F. Matta y Ronald N. Ashkenas

Los grandes proyectos fracasan a un ritmo impresionante. Tanto si se trata de grandes instalaciones de tecnología, de las integraciones después de una fusión o de la puesta en marcha de nuevas estrategias de crecimiento, estos intentos consumen una enorme cantidad de recursos durante meses o incluso años y, sin embargo, como lo demuestran numerosos estudios, sus resultados son muchas veces decepcionantes. En realidad se estima que bastante más de la mitad de estos proyectos no logra cumplir las expectativas. Estos fracasos no sólo tienen altos costos financieros, sino que demoralizan a los empleados que han realizado diligentemente su trabajo. Un ejecutivo de una importante empresa farmacéutica nos señaló: “En mi carrera he estado en muchos equipos de trabajo y la verdad es que nunca he visto ninguno que diera resultado”.

El método convencional de gestión

de proyectos provoca el problema de que los equipos de trabajo no se concentran en el resultado final, sino en la presentación de recomendaciones, de nuevas tecnologías y de soluciones parciales. Obviamente, este conjunto de acciones tiene el propósito de permitir que se logre el objetivo final, pero cuando en un proyecto participan muchas personas que trabajan durante largo tiempo, a los ejecutivos les resulta muy difícil planificar todas las actividades y líneas de trabajo necesarias. A menos que se entienda muy bien el producto final, como ocurre en los proyectos de ingeniería de altos requerimientos técnicos, tal como en la fabricación de un avión, es inevitable que algunas cosas queden fuera de la programación como, por ejemplo, algunas actividades decisivas no identificadas u otras que es imposible conocer durante la etapa de programación. Además, aun cuando se hayan anticipado

todas las actividades, una vez que estén listas puede ser difícil e incluso imposible ensamblarlas.

Los ejecutivos utilizan la programación de proyectos, los cronogramas y los presupuestos con el fin de reducir los llamados “riesgos de ejecución”, a saber, los riesgos de que determinadas actividades no se realicen apropiadamente. Sin embargo, es inevitable que se pasen por alto otros dos riesgos decisivos: el “riesgo del espacio en blanco”, asociado al hecho de que algunas actividades requeridas pudieran no ser identificadas con anticipación, dejando vacíos en la programación del proyecto, y el “riesgo de integración”, vinculado a la posibilidad de que, finalmente, las distintas actividades no sean convergentes. Por ello, los equipos del proyecto pueden llevar a cabo sus tareas impecablemente, a tiempo y de acuerdo con el presupuesto y, aun así, es posible que el proyecto global no

arroje los resultados esperados.

En los últimos 20 años hemos trabajado con cientos de equipos y podemos afirmar que si los proyectos complejos se diseñaran en forma diferente, los ejecutivos podrían reducir la probabilidad de dejar actividades decisivas fuera de la programación y aumentarían las posibilidades de que, al final, todas las partes puedan integrarse. La clave consiste en agregar a la programación general una serie de miniproyectos, los que denominamos *iniciativas de resultados rápidos*. Cada uno de ellos es asignado a un equipo que será responsable de producir una versión a pequeña escala del resultado global esperado. Cada uno de estos miniproyectos es diseñado para entregar rápidamente su versión a pequeña escala del resultado final.

Veamos en qué consiste la diferencia. Supongamos que el objetivo es duplicar el ingreso por ventas en un plazo de dos años, mediante la implementación de un sistema para gestionar las relaciones con los clientes (CRM) destinado a todo el personal de ventas. Con un método convencional de gestión de proyectos, puede haber un equipo que investigue e instale paquetes de software, otro que analice las diferentes formas en que se relaciona la empresa con sus clientes (correo electrónico, teléfono, contacto personal) y otro que prepare programas de capacitación. Sin embargo, muchos meses después, cuando se inicie el programa para el personal de ventas, se puede descubrir que los vendedores no están convencidos de los beneficios. Así, aunque sepan cómo ingresar la información requerida en el sistema, se negarán a hacerlo. De hecho, muchos programas de CRM en grandes empresas han fracasado debido a este mismo problema.

Consideremos ahora cómo podría desarrollarse el proceso si el proyecto incluyera iniciativas de resultado rápido. Un solo equipo puede encargarse de ayudar a un pequeño número de usuarios, por ejemplo, a un grupo de vendedores en una región, a aumentar 25% sus ingresos en cuatro meses. Lo más probable es que los miembros del

Los ejecutivos creen que pueden anticipar todos los problemas de un proyecto.

Pero no es así. No tienen una bola de cristal.

equipo lleven a cabo todas las actividades descritas anteriormente. Sin embargo, al ir avanzando hacia el logro de su objetivo –que es una parte del objetivo global– se verán obligados a descubrir si hay algo que quedó fuera de la programación. Durante el proceso se encontrarán con la resistencia de los vendedores y tendrán que informar al personal de ventas sobre los beneficios del sistema. El equipo también puede darse cuenta de que necesita abordar otros temas, tales como la forma de compartir las comisiones originadas por las ventas cruzadas o conjuntas.

Cuando este equipo haya superado todas las dificultades de pequeña escala, su trabajo podrá servir de modelo a los demás equipos, que comenzarán otras iniciativas de resultados rápidos o introducirán el sistema en toda la organización, pero esta vez más confiados en que el proyecto tendrá el efecto esperado sobre los ingresos. Así, la empresa obtendrá rápidamente un retorno por su inversión y contará con nuevas ideas originadas en el trabajo

del equipo, mientras que este último tendrá la satisfacción de haber hecho un valioso aporte.

En las páginas siguientes nos referiremos con más detalle a estas iniciativas. Mediante casos, mostraremos cómo se escogen y diseñan estos proyectos y cómo se manejan en conjunto con actividades más convencionales.

Cómo trabajan los equipos de resultados rápidos

Examinemos un proyecto muy complejo iniciado por el Banco Mundial en junio de 2000, destinado a aumentar 30% la productividad de 120.000 pequeños agricultores en Nicaragua, en un plazo de 16 años. Un proyecto de esta magnitud contempla el trabajo de muchos equipos de personas durante mucho tiempo, en el que se entrecruzan límites funcionales y organizacionales.

El trabajo se inició como siempre: un equipo de expertos del Banco Mundial y sus clientes en el país (en este caso, funcionarios del Ministerio de Agricultura nicaragüense) pasaron muchos meses recogiendo antecedentes, esto es, haciendo encuestas, analizando datos y visitando a personas con experiencias similares en otros países. Basándose en la información recogida, los estrategas, diseñadores y planificadores de este proyecto hicieron una estimación aproximada de las principales líneas de trabajo que serían necesarias para lograr el objetivo propuesto. Estas líneas de trabajo incluían la reorganización de las instituciones estatales que prestaban asesoría técnica a los agricultores; la promoción de un mercado privado que prestara servicios de apoyo a la agricultura (como ayudar a los agricultores a introducir nuevas tecnologías agrícolas y a usar semillas mejoradas); la creación de un Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria; y la puesta en marcha de un sistema de gestión de información para ayudar a las instituciones agrícolas de investigación y desarrollo a orientar su trabajo hacia las áreas de investigación más productivas. El resultado de esta etapa de preparación

Nadim F. Matta es socio senior de Robert H. Schaffer & Associates, una empresa de consultoría en gestión con sede en Stamford, Connecticut. Antes de ingresar a RHS&A, trabajó para la United States Agency for International Development (USAID, por sus siglas en inglés) y luego dirigió el programa de distribución de alimentos de la organización Save the Children durante la guerra civil en el Líbano. Ronald N. Ashkenas es socio gerente de RHS&A. Ha escrito otros tres artículos para HBR, de los cuales el último es "Integration Managers: Special Leaders for Special Times" (con Suzanne C. Francis, November-December 2000). Los autores pueden ser contactados en: info@rhsa.com.

era la programación de un proyecto de varios años, un documento que presentaba detalladamente las líneas de trabajo y la programación para llevarlas a cabo.

Si el Banco Mundial hubiera procedido de la manera convencional para un proyecto de esta magnitud, habrían pasado años antes que los ejecutivos del proyecto se dieran cuenta de que algo había quedado fuera de la programación o de que las distintas líneas de trabajo podían integrarse de modo que el proyecto lograra sus objetivos. Hasta ese momento ya se habrían invertido millones de dólares y se habría perdido mucho tiempo. Aun más, aunque todo hubiese resultado según la programación, los beneficiarios del proyecto habrían tenido que esperar varios años para ver alguna recompensa por su esfuerzo. Las actividades del proyecto se desarrollaron de acuerdo a lo planificado, pero a los dos años de iniciado el proyecto asumió un nuevo ministro de Agricultura que exigió ver resultados antes de lo previsto en la programación. El líder del equipo del Banco Mundial, Norman Piccioni, compartió la preocupación del ministro, ya que también estaba perdiendo la paciencia con el ritmo del proyecto. Como lo señaló en ese momento: "De los que trabajamos en este proyecto, aparte del ministro, los agricultores y yo, estoy seguro de que nadie se desvela pensando si aumentará la productividad de los agricultores".

Durante los meses siguientes, trabajamos con Piccioni y sus clientes para ayudarles a incorporar iniciativas de resultados rápidos al proceso de implementación. Se constituyeron cinco equipos, compuestos no sólo por representantes de las líneas de trabajo, sino también por los beneficiarios del proyecto, esto es, los mismos agricultores. Estos equipos presentaban tres diferencias básicas con los equipos convencionales de implementación. En vez de ser parciales, horizontales y de largo plazo estaban orientados hacia los resultados, eran verticales y rápidos. La descripción de cada una de estas características muestra por qué fueron más

eficaces.

Orientación a los resultados. Las iniciativas de resultados rápidos están dirigidas intencionadamente a producir resultados cuantificables en lugar de recomendaciones, análisis o soluciones parciales. Aunque el objetivo sea de menor escala que el objetivo global, de todos modos constituye un desafío. En Nicaragua el objetivo de un equipo fue aumentar en un plazo de 120 días desde 2.300 a 6.000 litros la producción diaria de leche grado A de 60 pequeños y medianos productores en la Municipalidad de León. Otra meta fue aumentar 30% el peso de los cerdos en 30 granjas en un plazo de 100 días utilizando semillas de maíz mejoradas. Un tercer objetivo era asegurar que expertos del sector privado se comprometieran a prestar asesoría técnica y apoyo agrícola a 150 pequeños agricultores de El Sauce en un plazo de 100 días.

La orientación a los resultados es importante por tres razones. Primero, porque permite que los planificadores del proyecto comprueben si las actividades de la programación incidirán en los resultados esperados dándoles la posibilidad de modificar la programación si es necesario. Segundo, porque produce beneficios reales en el corto plazo; aumentar 30% el peso de los cerdos de 30 granjas en sólo tres meses es útil para los 30 productores, independientemente de lo que ocurra con el resto del proyecto. Finalmente, para los equipos es más gratificante y estimulante lograr resultados que bregar con soluciones parciales.

Centrarse en los resultados también permite distinguir entre las iniciativas de resultados rápidos y los proyectos piloto, que se usan en iniciativas gestionadas de modo convencional sólo para reducir los riesgos de ejecución. En general, los proyectos piloto se hacen para probar soluciones o medios preconcebidos, como el sistema para manejar la relación con el cliente CRM y poner a prueba los detalles de implementación antes de empezar. En cambio, las iniciativas de resultados rápidos se proponen directamente la disminución de los riesgos de espacios en

blanco y de integración.

Verticalidad. En general, la programación de proyectos se presenta en un cronograma que contiene una serie de actividades representadas por barras horizontales. En este contexto, las iniciativas de resultados rápidos son verticales y abarcan una franja de varias actividades horizontales, que son implementadas en un plazo muy breve. Con "verticalidad" también hacemos referencia a un esfuerzo de funcionalidad cruzada, porque en las líneas de trabajo horizontales normalmente hay personas provenientes de distintas partes de la organización y la franja vertical reúne a estas personas. Esta orientación vertical es clave para reducir los riesgos de espacios en blanco y de integración del trabajo global: el equipo sólo podrá entregar su mini resultado cuando haya descubierto todas las actividades que caen en un espacio en blanco entre las líneas horizontales del proyecto e integrado apropiadamente todas las actividades.

El equipo encargado de asegurar los compromisos entre agricultores y expertos técnicos de la región de secano, por ejemplo, tuvo que ensamblar un amplio conjunto de actividades. Los expertos necesitaban capacitarse para prestar determinados servicios que los agricultores requerían, al saber que había nuevas formas de aumentar su productividad mediante el sistema de manejo de información. Eso, a su vez, se alimentaba con información proveniente de los trabajos de investigación y desarrollo del INTA, dirigidos a enfrentar problemas específicos que los agricultores habían manifestado. De este modo, los miembros del equipo tuvieron que aprender de muchas de las actividades horizontales más amplias incluidas en la programación del proyecto general, e integrarlas en su trabajo vertical. Al hacerlo, descubrieron que tenían que agregar actividades no consideradas en las líneas de trabajo horizontales originales. Aunque los integrantes del equipo habían hecho enormes esfuerzos para integrar las actividades en curso, por ejemplo, transcurridos 80 días de los 100 que

contemplaba la iniciativa sólo se habían asegurado la mitad de los compromisos que se proponían. Sin pensar en desistir y estimulados por el deseo de cumplir su objetivo, los miembros del equipo recorrieron los pueblos de la región anunciando por altavoces la posibilidad de obtener servicios técnicos e informando sobre sus beneficios. Veinte días después el objetivo se había logrado. Para cerrar el espacio en blanco en la programación del proyecto, se agregó una nueva línea horizontal denominada “marketing de los servicios técnicos”.

Rapidez. ¿A qué nos referimos con “rapidez”? Por lo general, los proyectos de resultados rápidos no duran más de 100 días. Pero no son de ninguna manera ajustes superficiales, ni implican soluciones de mala calidad o de corto plazo. Y aunque permitan obtener recompensas rápidamente, lo más valioso de esas iniciativas es que cambian la manera en que los equipos abordan su trabajo. El plazo breve induce una suerte de desafío personal por el que, desde el principio, los miembros del equipo tienen un sentido de la urgencia que no les permite malgastar su tiempo en hacer grandes estudios o discutir con las demás organizaciones. En las líneas de trabajo horizontales convencionales, la brecha que hay entre las condiciones iniciales y el objetivo propuesto es, desde el comienzo, mucho mayor, y la idea de urgencia no surge sino muy poco tiempo antes de la fecha final. Sin embargo, es precisamente en ese momento cuando los equipos comprometidos entran de golpe en una fase de gran creatividad y se ponen a experimentar con nuevas ideas que les permiten obtener resultados. En las iniciativas de resultados rápidos, ese momento llega de inmediato.

Delegar la responsabilidad

En la mayoría de los proyectos complejos, los ejecutivos que definen y asignan las principales líneas de trabajo asumen la mayor parte de la responsabilidad por los resultados del proyecto. Delegan los riesgos de ejecución a los equipos del proyecto que son los res-

ponsables de cumplir los plazos y mantenerse dentro del presupuesto, pero, sin darse cuenta, asumen todo el peso de los riesgos de espacios en blanco y de integración. En los proyectos del Banco Mundial, como ocurre en la mayoría de los esfuerzos complejos y estratégicamente decisivos, esos riesgos pueden ser enormes.

Sin embargo, cuando los ejecutivos delegan en un equipo la responsabilidad por un resultado, el equipo tiene la libertad de descubrir –en realidad, está obligado a hacerlo– las actividades que serán necesarias para la obtención del resultado y cómo esas actividades se integrarán unas con otras. Con este método, los riesgos de espacios en blanco y de integración quedan a cargo de las personas que realizan el trabajo. Esto es conveniente porque, a medida que trabajan, pueden descubrir al momento lo que funciona bien y lo que no. Así, al final, no son recompensados por realizar una serie de tareas, sino por entregar un resultado realmente valioso. Su éxito está asociado con beneficios para la organización, los que provienen no sólo de la realización de actividades conocidas, sino también por la identificación e integración de nuevas actividades.

Por ejemplo, el equipo a cargo de la productividad lechera en Nicaragua pronto descubrió que el verdadero problema no estaba en la cantidad de leche producida, sino en su calidad. Los distribuidores se veían obligados a deshacerse de casi la mitad de la leche que compraban debido a la contaminación y la descomposición, entre otros problemas. Así, el desafío fue producir leche de calidad aceptable para los grandes distribuidores y fabricantes que cumplían con la normativa internacional de calidad. Considerando esto, el equipo líder invitó a representantes de Parmalat, la principal empresa privada del sector lechero en Nicaragua, a participar en el equipo. La colaboración con el cliente le permitió al equipo conocer las normas de calidad de Parmalat y ayudar a los productores de leche de León a incorporar prácticas apropiadas de higiene. Gra-

cias a esta colaboración también se identificó la necesidad de cierto equipamiento sencillo, como una centrífuga para verificar rápidamente la calidad de los lotes.

La calidad de la leche mejoró de manera constante durante la etapa inicial del trabajo. Pero luego el equipo descubrió que el logro de su objetivo –triplicar la venta– peligraba por un problema logístico: no había cómo almacenar adecuadamente la leche adicional de grado A que se había empezado a producir. En lugar de invertir en equipos de refrigeración, los miembros del equipo de Parmalat (que estaban seguros de la calidad de la leche) propusieron que la empresa la recogiera de esa zona diariamente, en lugar de hacerlo dos veces por semana.

Tras los 120 días, el equipo de productividad lechera y los otros cuatro equipos no sólo lograron sus objetivos, sino que también cambiaron su apreciación del proceso de descubrimiento. Como lo señaló Piccioni, el líder del equipo del Banco Mundial: “Ahora me doy cuenta de en qué medida el éxito del trabajo depende de que las personas descubran por sí mismas cuáles objetivos proponer y qué hacer para lograrlos”.

Además, el trabajo se vuelve más gratificante para las personas que participan. Puede parecer contradictorio, pero casi todos los equipos que encontramos prefieren trabajar en proyectos con objetivos orientados a los resultados, aunque impliquen algunos riesgos, en lugar de realizar tareas definidas con claridad y anticipación.

Los líderes y el equilibrio

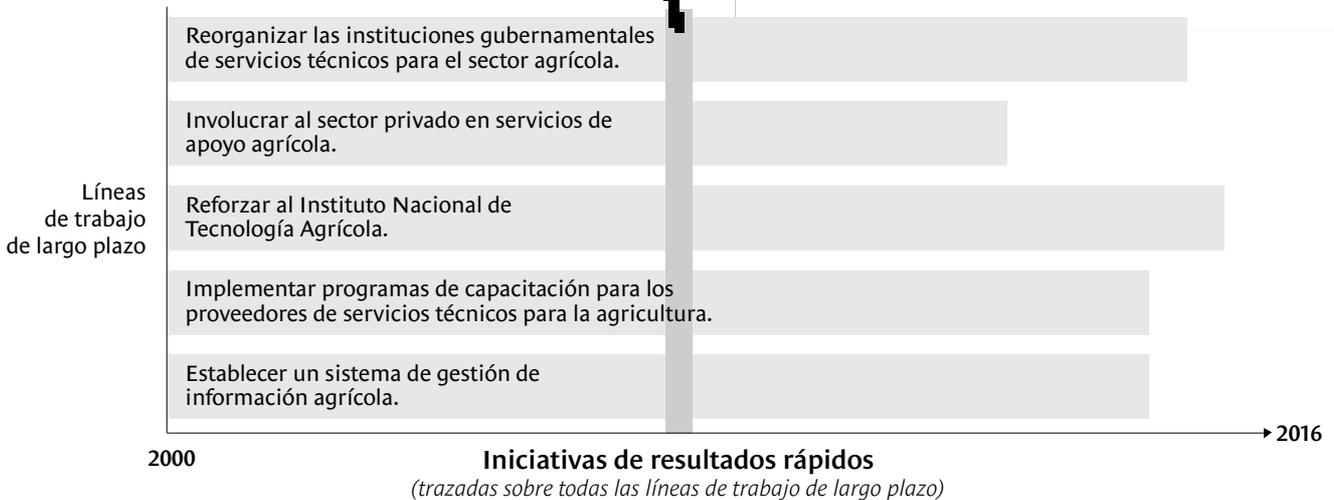
A pesar de los beneficios evidentes que tienen las iniciativas de resultados rápidos, son pocas las empresas que deberían recurrir a ellas en reemplazo de todas sus actividades horizontales. Por sus economías de escala, las actividades horizontales constituyen una manera de trabajar efectiva en costos. Por ello, el trabajo del equipo de liderazgo consiste en equilibrar las iniciativas de resultados rápidos con actividades horizontales de mayor plazo, ayudar a

La programación del proyecto del Banco Mundial

Normalmente, la programación de un proyecto muestra barras horizontales que representan las actividades previstas en el tiempo. Sin embargo, en la mayoría de los casos, es muy difícil evaluar de manera precisa todas las actividades que se requerirán para llevar a cabo un proyecto complejo y de largo plazo. No sabemos qué aparecerá en el espacio en blanco que hay entre las barras. Tampoco es fácil saber si al final esas actividades podrán ser integradas sin escollos; los equipos que trabajan aislados pueden llegar a soluciones que no calcen entre sí. Las iniciativas de resultados rápidos, representadas en el diagrama por barras verticales, cruzan las actividades horizontales y en lugar de centrarse en un conjunto de actividades, se centran en una versión reducida del resultado global.

Aquí presentamos una versión muy simplificada del proyecto de Nicaragua descrito en este artículo. Cada equipo vertical incluye a representantes de cada equipo horizontal, de modo que los dos tipos de iniciativas se refuerzan mutuamente. Así, por ejemplo, la línea de trabajo horizontal denominada "involucrar al sector privado" comprende actividades como la creación de un sistema de cupones para subsidiar las compras de los agricultores. El equipo vertical encargado de asegurar los compromisos entre agricultores y expertos técnicos en la región de secano aprovecha este trabajo al entregar cupones a los agricultores para pagar los servicios técnicos. A su vez, esto conlleva la competencia del sector privado, puesto que conduce a la prestación de mejores servicios, al utilizar el trabajo que realizaban las personas de los equipos horizontales de capacitación.

Objetivo Global del Proyecto Mejorar en 30% la productividad de 120.000 agricultores en un plazo de 16 años



Objetivos de un proyecto de resultados rápidos

Cinco equipos de resultados rápidos atraviesan las cinco líneas de trabajo originales, centrándose en un objetivo específico:

- **Establecer un alimento alternativo**
En un plazo de 120 días, incorporar una fuente de alimentación alternativa para los cerdos de quince granjas, y lograr cinco acuerdos de compra.
- **Implementar la distribución de semillas**
En un plazo de 100 días, asegurar que 80% de las semillas de trigo mejoradas estarán disponibles para los agricultores.
- **Establecer contratos de servicios**
En un plazo de 100 días, asegurar compromisos de los expertos del sector privado para entregar servicios técnicos a 150 agricultores.
- **Aumentar la producción de leche**
En un plazo de 120 días, aumentar la producción diaria de leche desde 2.600 a 6.000 litros con 60 productores.
- **Aumentar el peso y la productividad de los animales**
En un plazo de 100 días, aumentar el peso de los cerdos en 30% y la productividad de los pollos en 20%, en 30 granjas, utilizando semillas de maíz mejoradas.

difundir las ideas entre los equipos y combinarlas todas en una estrategia global de implementación.

En Nicaragua, los equipos verticales incorporaron a miembros de los equipos horizontales, pero estas personas siguieron trabajando en las líneas horizontales y los equipos se beneficiaron mutuamente del trabajo de los otros. Cuando el equipo de productividad lechera descubrió la necesidad de capacitar a los productores en prácticas limpias de producción, el equipo de capacitación horizontal supo ajustar el diseño de los programas globales de capacitación.

La empresa de artículos de oficina Avery Dennison optó por un método similar al crear un portafolio de iniciativas de resultados rápidos y de líneas de trabajo horizontales. Hace poco más de un año la empresa inició varias actividades horizontales, tales como sus inversiones en nueva tecnología y estudios de mercado. Si bien la empresa crecía, el CEO Phil Neal y su equipo de líderes no estaban conformes con el ritmo del crecimiento: en dos años la empresa sólo había aumentado 8% sus ingresos.

En agosto de 2002, Neal y el presidente de la compañía, Dean Scarborough, probaron el método vertical en tres divisiones de EE.UU. y constituyeron 15 equipos de resultados rápidos en un lapso de semanas. Un equipo estaba encargado de asegurar un nuevo pedido de un producto mejorado, perfeccionado en conjunto con un importante cliente, en un plazo de 100 días. Otro equipo se concentró en llegar a acuerdos con tres cadenas de tiendas, de modo que con esa experiencia se pudiera elaborar un método para orientar a la empresa hacia nuevos canales de distribución. El objetivo de un tercer equipo fue lograr que en 100 días se reservaran pedidos por varios cientos de miles de dólares, proporcionando –en colaboración con otros tres proveedores– todas las partes que un importante cliente necesitaba. En diciembre, ya era evidente que las iniciativas verticales de crecimiento estaban produciendo resultados, y el equipo ge-

rencial decidió extender el proceso a toda la empresa, apoyándose en una amplia campaña de comunicación dirigida a los empleados. Las actividades horizontales continuaron, pero al mismo tiempo decenas de equipos, en los que participaban cientos de personas, comenzaron a trabajar en iniciativas de resultados rápidos. A fines del primer trimestre de 2003, estos equipos generaron nuevas ventas por más de US\$ 8 millones y la empresa pronosticaba que para fines de año, esas iniciativas habrán producido ventas por unos US\$ 50 millones.

El área de Productos Diversificados de Zurich North America, una división de Zurich Financial Services, ha escogido un enfoque estratégico similar. El CEO, Rob Fishman, y el director de underwriting, Gary Kaplan, encargaron y lanzaron decenas de iniciativas de resultados rápidos entre abril de 1999 y diciembre de 2002. Sus objetivos globales de largo plazo eran mejorar el rendimiento financiero y fortalecer la relación con sus principales clientes. Entonces combinaron equipos verticales, centrados en objetivos tales como aumentar el pago de servicios con valor agregado de un pequeño número de clientes, con actividades horizontales que apuntaban a la capacitación de personal, a procesos internos y a infraestructura tecnológica. Los resultados fueron impresionantes: en menos de cuatro años, la proporción de pérdidas por parte de los propietarios del negocio cayó 90%, la proporción de gastos se redujo a la mitad y los honorarios correspondientes a los servicios con valor agregado aumentaron diez veces.

Cuando se maneja un portafolio de iniciativas verticales y actividades horizontales, uno de los desafíos consiste en escoger dónde focalizar las iniciativas verticales. Normalmente aconsejamos a los ejecutivos identificar aquellos aspectos del trabajo que, en su opinión, fracasarán si no están estrechamente coordinados entre sí. También le sugerimos al equipo de líderes que realizara un análisis cuyo fin es identificar otras posibles zonas de incertidumbre o riesgos. Ba-

sándonos en esos análisis, les pedimos a los ejecutivos que pensarán en proyectos que puedan reproducir sus objetivos de más largo plazo en pequeña escala y a corto plazo, lo que les dará una gran oportunidad de aprendizaje y descubrimiento.

Este no es un método científico; tampoco es un ejercicio analítico preparado de antemano, sino un proceso iterativo de aproximación sucesiva. De hecho, no existen las opciones realmente “equivocadas” cuando se trata de escoger iniciativas de resultados rápidos para agregar al portafolio.

Un llamado a la humildad

Las iniciativas de resultados rápidos asignan nuevas responsabilidades a los miembros de los equipos y desafían a los líderes a ceder el control y reconsiderar la manera en que se ven a sí mismos. A Gary Kaplan, de Zurich North America, el proceso lo condujo a reflexionar sobre su papel. “Tuve que aprender a delegar: establecer objetivos ambiciosos y darles a otros la posibilidad de descubrir qué se necesita para alcanzarlos... No era algo que me resultara natural”.

En realidad, tratar de lograr objetivos complejos en entornos cambiantes e impredecibles nos vuelve humildes. Son pocos los líderes y las organizaciones que han descubierto cómo hacer esto de manera consistente. Pensamos que un punto de partida para obtener mejores resultados es deshacerse del modelo que ha guiado implícitamente el proceder de los ejecutivos en la administración de los grandes proyectos. Los ejecutivos esperan poder identificar y planificar todas las variables y actores anticipadamente, e influir en ellos, pero eso no es posible. Nadie es tan inteligente ni tiene una bola de cristal. Lo que sí se puede hacer es sentar las bases de un proceso continuo de aprendizaje y descubrimiento, instando a las personas cercanas a la acción a producir resultados y liberando el conocimiento colectivo y la creatividad de la organización en la búsqueda del descubrimiento y del logro. 

Reimpresión R0309H-E