

Uwe Techt

PROYECTOS que FLUYEN

Más Proyectos en Menos Tiempo

QuiStain[®]able Business Solutions

Editor: VITEM

ISSN 2199-2975

Uwe Techt

PROYECTOS QUE FLUYEN

Más Proyectos en Menos Tiempo

ibidem-Verlag
Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Cover: D 24048836 © Auris | Dreamstime.com

∞

Gedruckt auf alterungsbeständigem, säurefreiem Papier
Printed on acid-free paper

ISSN: 2199-2975

ISBN-13: 978-3-8382-0930-2

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2016

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Printed in the EU

Contenido

Agradecimientos.....	11
1 Introducción	13
2 Resumen gerencial: Más proyectos en menos tiempo	17
2.1 Situación inicial	17
2.2 Nuevo enfoque para organizaciones multiproyecto	22
2.3 Desafíos en el proceso de cambio	27
Parte 1 Realidad Actual de las Organizaciones Multiproyectos.....	29
3 Falta de fiabilidad y largos plazos de entrega.....	31
3.1 Daños en la gerencia de proyectos por la falta de fiabilidad	32
3.2 Las implicaciones de los largos plazos de entrega de los proyectos	36
3.3 Pérdidas en proyectos internos	36
3.4 ¿Son los costos/especificaciones más "valiosos" que el tiempo?	37
3.5 Los beneficios y los usos de las mejoras.....	38
4 Variabilidad, ley de Murphy y mecanismos gerenciales dañinos	41
5. WIP y asignación de recursos.....	45
5.1 La matriz (recursos/proyectos).....	45
5.2 Recursos escasos/uso eficiente	46
5.3 Luchando por los recursos.....	53
5.4 La presión del gerente de recursos para decidir	56
5.5 Multitareas inadecuadas	57
5.6 Recursos insuficientemente distribuidos	58
5.7 Desincronización.....	61
5.8 Falta de atención y multitareas en la gerencia y en las unidades de apoyo	63
5.9 Mucho WIP genera proyectos largos y con altos costos	65
5.10 Inicio inmediato de proyectos	67
5.11 Círculo vicioso del WIP	68

5.12	Preparación deficiente y errores	70
5.13	Los proyectos con problemas tienen prioridad.....	73
6	Planificación y gerencia de proyectos.....	75
6.1	Fechas de entrega e hitos.....	75
6.2	Búfers de seguridad en el plan del proyecto	77
6.3	Ley de Parkinson.....	80
6.4	Asignación de recursos de acuerdo con el plan	86
6.5	Síndrome del estudiante	88
6.6	Círculo vicioso de búfers de seguridad.....	90
6.7	Retrasos en puntos de integración.....	91
6.8	¿Entregas anticipadas? ¡Entregas retrasadas!.....	92
7	Conflictos de operación y de toma de decisiones.....	95
8	Hojas de cálculo y plantillas.....	99
8.1	Situación actual de la organización	99
8.2	Fiabilidad del proyecto.....	101
8.3	Implicaciones: Daño para su empresa.....	102
8.4	Beneficios potenciales.....	103
8.5	Necesidad de acción y obstáculos.....	106
8.6	Mecanismos de la gerencia	106
8.7	Conflictos de operación y de toma de decisiones	117
8.8	Causa y efecto	122
8.9	Conclusión	131
9	Resumen y perspectiva.....	133
9.1	Variabilidad	133
9.2	Los proyectos compiten por los recursos, círculo vicioso del WIP	134
9.3	Eficiencia antes que eficacia.....	135
9.4	Ley de Parkinson.....	136
9.5	Conclusión	137
9.6	Requisitos para una gerencia eficaz de proyectos y de multiproyectos	139

Parte 2 El futuro de la gerencia multiproyecto	141
10 El problema medular: Optimización local	143
11 Solución: ¿¡Máxima prioridad!?	151
12 Gerenciar el WIP.....	157
12.1 Escalonar proyectos según la restricción	158
12.2 La gerencia como una restricción.....	161
12.3 Tambor virtual.....	169
12.4 Beneficios.....	173
12.5 Resumen	177
13 Planificar búfers de seguridad explícitos	183
13.1 Agrupar búfers de seguridad	185
13.2 Principio del corredor de relevos	186
13.3 ¿Cuánto búfer de seguridad?	187
13.4 Búfers de proyectos y de integración	188
13.5 Un aparte: Trayectoria crítica y cadena crítica	189
13.6 En la práctica.....	190
13.7 Resumen	191
14 Gerencia operacional con prioridades tácticas sólidas y sincronizadas.....	193
14.1 La necesidad de prioridades tácticas.....	193
14.2 Requisitos para las prioridades tácticas	196
14.3 Identificar las prioridades tácticas	197
14.4 Gerencia de tareas	203
14.5 Gerencia de proyectos	207
14.6 Efectos en el ambiente y en las relaciones de trabajo ..	213
14.7 Intervención de la alta gerencia	214
14.8 Estado del proyecto	216
14.9 Alertas y precauciones.....	219
14.10 Resumen.....	221
15 PROJECTSFLOW® – Resumen	227

16	 Materiales para ejercicios.....	235
16.1	Causa y efecto	235
16.2	Conflictos resueltos de operación y de toma de decisiones	242
16.3	Beneficios.....	253
16.4	Riesgos y repercusiones negativas.....	254
16.5	Obstáculos/escollos durante la implementación	254
	Parte 3 Transformación.....	257
17	 Introducción: Transformación	259
18	 De una organización con un funcionamiento convencional a una con un alto rendimiento	263
19	 Fase 1: Reducir el WIP	271
19.1	Paso 1.1 Congelar proyectos.....	276
19.2	Paso 1.2: Acelerar los proyectos	285
19.3	Paso 1.3: Descongelar proyectos	291
19.4	Paso 1.4: Iniciar nuevos proyectos	296
19.5	Fase 1 Resumen	300
19.6	Conclusión	304
20	 Fase 2: Buena preparación.....	307
20.1	Paso 2.1: Preparar meticulosamente los proyectos actuales	311
20.2	Paso 2.2: Definir una buena preparación	318
20.3	Paso 2.3: Tratar con clientes preocupados	320
20.4	Fase 2 Resumen	322
20.5	Conclusión	324
21	 Fase 3: Transformar la planificación.....	325
21.1	Paso 3.1: Crear planes de trabajo en cadena para los proyectos	328
21.2	Paso 3.2 Búfers de seguridad explícitos, cadena crítica... 338	
21.3	Paso 3.3: Escalonar proyectos	344
21.4	Paso 3.4: Integrar nuevos proyectos	348
21.5	Fase 3 Resumen	350
21.6	Conclusión	353

22	Fase 4: Transformar la gerencia.....	355
22.1	Paso 4.1 Informes de progreso	358
22.2	Paso 4.2: Gerencia de tareas.....	364
22.3	Paso 4.3: Gerencia de proyectos	367
22.4	Paso 4.4: Alta gerencia.....	370
22.5	Paso 4.5: Ajustes de velocidad.....	375
22.6	Fase 4 Resumen	377
22.7	Conclusión	380
23	Fase 5: Clientes y proveedores	383
23.1	Paso 5.1: Mitigar y reducir las influencias dañinas de los clientes	384
23.2	Paso 5.2: Proyectos subcontratados	387
23.3	Paso 5.3: Proveedores rápidos y fiables	390
23.4	Fase 5 Resumen	391
23.5	Conclusión	393
24	Fase 6: Aumentar la capacidad	395
24.1	Paso 6.1: Mejorar procesos	400
24.2	Paso 6.2: Desarrollar recursos.....	407
24.3	Paso 6.3: Acelerar (sprint)	411
24.4	Fase 6 Resumen	414
24.5	Conclusión	416
25	Proceso de transformación - Resumen.....	417
26	QuiStainable Change.....	421
26.1	Resistencia al cambio	421
26.2	Requisitos para iniciativas de mejoras sustanciales	422
26.3	Mejora del WIP	424
26.4	Implementación a alta velocidad	425
27	Resumen y perspectiva.....	427

Agradecimientos

Al crear y desarrollar la Teoría de las Restricciones y la Gerencia de Proyectos por Cadena Crítica, el doctor Eliyahu M. Goldratt estableció las bases para mis reflexiones y explicaciones. Sanjeev Gupta y su equipo de Realization Technologies Inc. han condensado y compartido la vasta experiencia recabada alrededor del mundo.

Jaideep Srivastav me ha permitido adentrarme en las profundidades de la dinámica de los procesos de cambio.

Del doctor Georg Angermeier he obtenido consejos útiles en relación con muchos de mis artículos, para así garantizar una estructura orientada hacia el lector.

Claudia Simon, Jens-Oliver Schumacher y Gerhard Stix me han ayudado con las primeras versiones de los textos que se encuentran en este libro.

De Rudolf G. Burkhard, Franz Nowak y Wolfram Müller siempre he recibido críticas constructivas sobre mis presentaciones y artículos.

Claudia Simon y el equipo de colaboradores de VISTEM me han apoyado en cada fase de la creación de este libro, con sus muchos altibajos.

Mi más profundo agradecimiento a todos ellos.

Uwe Techt
Marzo 2016

1 Introducción

Los proyectos pueden sobrepasar el presupuesto, excederse en los plazos de entrega o presentar resultados con características y calidad deficientes. Esto podría ocasionar daños económicos a las compañías y a sus clientes.

Los problemas surgen en los inicios. Los métodos conocidos de medición y gerencia retardan los proyectos y crean conflictos en las operaciones y en la toma de decisiones.

Se necesita un enfoque radicalmente nuevo; uno que incluya:

- una gerencia sencilla que tome en cuenta las restricciones;
- prioridades claras y sólidas;
- optimización en toda la compañía, no sólo en una parte de ella; e
- hincapié en la velocidad, en ProjectsFlow®.

Descubra cómo podrá:

- completar más proyectos con la misma cantidad de recursos;
- entregar de manera fiable todos los proyectos cumpliendo con las especificaciones; y
- acortar sustancialmente los plazos de entrega.

En la **Parte 1, "La realidad de una organización multi-proyecto"**, describo la típica situación de una organización multi-proyecto, incluyendo:

- problemas comunes que se presentan en la gerencia de proyectos, su impacto y los posibles beneficios de las mejoras;
- interacciones y relaciones de causa-efecto.

En la **Parte 2, "El futuro de la gerencia multiproyecto"**, conocerá las condiciones bajo las cuales las organizaciones multiproyecto pueden trabajar mucho más rápido, y de manera más fiable y eficiente:

- gerenciar el trabajo en curso, planificar los búfers (*buffers*) de seguridad explícitos, utilizar prioridades operacionales para el control;
- la dirección que las posibles soluciones pudieran tomar, los componentes de las soluciones y sus efectos positivos;
- identificar las posibles repercusiones negativas y la manera de evitarlas.

En la **Parte 3, "Transformación"**, describo detalladamente la vía para lograr el cambio:

- obstáculos y resistencia durante la implementación;
- proceso de cambio;
- plan del proyecto;
- preparación necesaria: unidad en la gerencia.

Los **materiales de estudio** incluidos (preguntas analíticas, diagramas lógicos, listas de chequeo, etc.) le ayudarán a adaptar y aplicar las ideas a una situación específica de su organización, y a hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Corresponde la situación actual de mi organización a las suposiciones descritas aquí? (Síntomas, causas, relaciones de causa-efecto.)
- ¿Pueden los componentes descritos de la solución mejorar considerablemente el rendimiento de la organización multi-proyecto?
- ¿Qué impacto tendrá sobre toda la organización?

Introducción

- ¿Cómo presentarles los cambios requeridos a mis colegas, gerentes y empleados?
- ¿Qué tipo de resistencia podría encontrarme y cómo debo manejarla?
- ¿Cuáles son las repercusiones negativas que pudieran generarse a partir de los cambios? ¿Cómo puedo/podemos evitarlas?
- ¿Qué obstáculos pudieran surgir para la implementación? ¿Cómo sortearlos?

Los materiales de estudio pueden descargarse de arbeitsmaterial.projectsflow.de

Si le surgiera alguna pregunta durante la lectura, no dude en contactarme a través de projectsflow@vistem.eu