

CUANDO LOS ZOMBIS LLEGAN A LA EMPRESA

09/18/2009

Los 'proyectos zombis' son iniciativas que, a pesar de considerarse 'muertas', siguen consumiendo valiosos recursos de la organización. Los departamentos de TI, los más expuestos.

Por décadas, los muertos vivientes se han convertido en una fórmula recurrente para asustar a los adolescentes en las salas de cine de todo mundo. La sola idea de que alguien que se consideraba fallecido salga de su tumba a atacar a quienes están cerca y comerse sus cerebros es suficiente para cortar el sueño de cualquier persona.

Pero como esa posibilidad pertenece a las películas de ciencia ficción, los empresarios no se dan cuenta de que los muertos vivientes no solo existen, sino que pueden estar haciendo de las suyas al interior del departamento de tecnología de su organización.

Parecidos a esos personajes de películas de terror, las empresas han comenzado a enfrentarse con proyectos que, a pesar de parecer 'muertos' y olvidados, siguen consumiendo tiempo del personal y valiosos recursos de la organización. Conocidos como 'zombis', son iniciativas que fracasaron irremediablemente pero que siguen mostrando gran vitalidad en sus necesidades.

"Los 'proyectos zombis' surgen porque no hay una administración ni control de su evolución, dado que quizás no hacen parte de la estrategia del negocio de la organización (no están alineados ni responden a una demanda real y crítica) y por ello inician con algún liderazgo y apoyo, pero poco a poco se pierden y van consumiendo recursos técnicos y financieros, mientras se revisan y se toman decisiones sobre su importancia", comenta Alfredo García, gerente para Colombia y Perú de CA.

Estos planes pueden durar años sin cumplir sus objetivos ni generar ninguno de los beneficios que espera un negocio, como incrementar ingresos, reducir costos o mejorar la gestión de los riesgos. Así, por ejemplo, hay sitios web o intranets corporativas que después de años de 'elaboración', cuando comienzan a funcionar, nunca llegan a los usuarios objetivos o se pierden ante la falta de actualización.

Santiago Duque, ingeniero de solución de SAP Colombia, dice que esta situación suele encontrarse en proyectos de tecnología, como la implantación de soluciones de ERP o CRM, que no tuvieron una buena consultoría y terminan con objetivos alejados de la realidad de la empresa. "También hay proyectos que se dan por finalizados con los entregables (productos que demuestran la realización de un trabajo dentro de una metodología), así nunca hubieran tenido un impacto real en los resultados del negocio", explica.

Si bien los 'proyectos zombis' pueden surgir en cualquier organización, sin importar su tamaño o actividad, los expertos concuerdan en señalar que TI se ha convertido en un área propensa a estos inconvenientes. Junto con recursos, allí cuentan con la necesidad del área por mostrar innovación en sus procesos y, en muchos casos, con el patrocinio de las directivas para emprender estas iniciativas.

También son cada vez más frecuentes en empresas que gestionan grandes portafolios de proyectos y que no cuentan con herramientas adecuadas para administrarlos. "En los portafolios compuestos por 50 planes, es muy posible que haya más de diez sobre los que se desconoce su estado o que no tienen la visibilidad suficiente para analizar sus gastos. Aunque no sean de gran tamaño, representan grandes sumas de dinero por el tiempo en que permanecen ocultos", dice Duque.

Cuestión ejecutiva

Detener 'proyectos zombis' no es una tarea sencilla. Tristemente, estos planes terminan fortalecidos por la falta de decisión de las directivas y de sus propios gestores, quienes prefieren evitar los costos políticos y la pérdida de patrocinio para nuevas iniciativas que podrían representar su erradicación.

A esto se suma la dificultad para identificar cuándo un proyecto de tecnología se ha convertido en un 'muerto viviente'. El sitio especializado Infoworld.com comenta que estas iniciativas suelen tener un gran tamaño y duración, un patrocinador poco comprometido (si lo tiene) y ningún beneficio.

Según Alfredo García, de CA, hay herramientas de administración de portafolio de proyectos para identificarlos desde el mismo momento en que se propone su implementación. "Estas aplicaciones integran a la administración de los servicios, el personal y las finanzas, y muestran la evolución de costos, responsables y tiempos. Es un mapa de control de las actividades alrededor de los proyectos de toda la organización, como producción, lanzamiento de nuevos productos y servicios, o campañas de mercadeo, entre otros", comenta.

En esto concuerda Santiago Duque, de SAP, quien comenta que estas soluciones también garantizan el control de los recursos de la compañía, al tiempo que ayudan a gestionar cada fase de los proyectos. "A través de tableros de control, los responsables pueden ver el estado de cada parte del portafolio que administran y garantizar que llenen las expectativas propuestas", sostiene.

Las áreas de tecnología también pueden implementar herramientas de administración de activos de TI, que registran todos los aspectos financieros que involucra un nuevo proyecto, desde la preparación del presupuesto y la proyección, hasta el retiro y la eliminación.

Para García, gracias a los reportes de estas herramientas y al hecho de que

centralizan las demandas de todos los departamentos, la empresa puede dar prioridad a los proyectos que tienen visibilidad en las iniciativas estratégicas; administrar los recursos de forma integral y comparar las iniciativas para determinar cuáles tienen mayor valor.

Como pasa con sus 'primos' cinematográficos, los 'proyectos zombis' avanzan lento y solo se detienen cuando devoran los recursos que necesitan o cuando alguien decide arrancarles la cabeza. Al final, solo se requiere una dirección decidida a detenerlos.

Fuente: <http://www.dinero.com/noticias-tecnologia/cuando-zombis-llegan-empresa/63624.aspx>