

Gestió del canvi en projectes tecnològics

Establir un canal constant per avaluar la satisfacció

Índex

1. Establir un canal constant per avaluar la satisfacció	3
Habilitar canals	3
La satisfacció és bidireccional	3
La gestió dels riscos i dels problemes és fonamental per la satisfacció	4
2. Les accions per fomentar el canvi en l'organització	5
Establir un canal constant per avaluar la satisfacció	5
Gestió eficient dels riscos i problemes	5
Habilitar canals per avaluar la satisfacció	9

1. Establir un canal constant per avaluar la satisfacció

I per últim presentem al gran oblidat en la gestió de projectes: **La satisfacció**. Els factors clau per habilitar canals d'avaluació de la satisfacció són:

- a. Tan important com l'assoliment dels objectius del projecte, és assegurar-se que el resultat és satisfactori. Cal **establir canals** de comunicació durant i després del projecte per avaluar la satisfacció
- b. **La satisfacció és bidireccional**. Tan important com avaluar la satisfacció del destinatari del producte, és avaluar la satisfacció de tots els participants en el projecte.
- c. La satisfacció està directament relacionada amb la **gestió dels riscos** del projecte, dels conflictes i de les incidències.

Habilitar canals

La satisfacció és tan important com el procés mateix de creació que protagonitza qualsevol projecte. Cal establir canals de comunicació durant i després del projecte per avaluar la satisfacció. Canals de comunicació dins dels fluxos de govern del projecte poden ser:

- Sessions de seguiment operatiu
- Sessions de seguiment directiu
- Sessions per al tractament de problemes
- Sessions monogràfiques per aclarir o aprofundir aspectes funcionals concrets
- Informes de seguiment i eines de reporting accessibles per qualsevol interessat
- Sessions d'acceptació

A banda d'aquests canals s'ha de fer un foment actiu i constant de la **transparència**. I cal habilitar els canals de comunicació bidireccionals adequats que permetin, per una banda a l'equip del projecte explicar la situació de les accions i els resultats; i per altra banda obtenir informació sobre la satisfacció

La satisfacció és bidireccional

Sovint entenem la satisfacció com la complaença de l'organització amb el resultat del projecte i, en última instància, la satisfacció de l'usuari en l'explotació del producte. Però la satisfacció és més que això i afecta equips i persones de tots els àmbits. Tan important com avaluar la satisfacció del destinatari del producte, és avaluar la satisfacció de tots els participants en el projecte. Això inclou als constructors, desenvolupadors i proveïdors que

Gestió del canvi en projectes tecnològics

Establir un canal constant per avaluar la satisfacció

han intervingut. D'aquesta forma podem tenir dimensions pel que fa a l'avaluació de la satisfacció respecte al procés d'execució del projecte, la coordinació de les persones, i la relació amb equips i persones externes que col·laboren.

La satisfacció també involucra a:

- Comitès de seguiment, usuaris clau i de la direcció del projecte respecte a com s'ha dut a terme el projecte, independentment del resultat final
- Altres departaments de l'organització que es veuen afectats tangencialment o directament pel producte del projecte
- Tercers departaments, persones o empreses que també poden veure's afectades
- Àrees tecnològiques que han hagut d'encabir la solució en la infraestructura tecnològica de l'organització
- Equips de suport que adquireixen la responsabilitat d'oferir suport a l'usuari per al nou producte
- Constructors i proveïdors que hi participen. Perquè aquesta avaluació ens ajudarà a conèixer la nostra professionalitat en la relació amb equips externs que col·laboren amb nosaltres.

La gestió dels riscos i dels problemes és fonamental per la satisfacció

La satisfacció està directament relacionada amb la **gestió dels riscos** del projecte i dels conflictes o incidències que es generin al llarg d'aquest i posteriorment. Aquesta responsabilitat recau directament sobre l'equip del projecte. De l'èxit en el tractament d'aquests riscos i problemes dependrà en gran part la satisfacció.

Un projecte senzill amb molt poques incidències, gestionades de forma inapropiada probablement al final tingui una sensació de satisfacció superior que el cas d'un projecte complex amb incidències gestionades de forma molt eficient. La sensació de satisfacció és un concepte subjectiu, que requereix complements objectius, tals com el nombre d'incidències i el percentatge de resolució eficient, els SLA, el grau de complexitat del projecte, etc.

Un cop finalitzat el projecte, la gestió dels incidents i problemes recau sobre diversos actors, principalment els equips de suport a l'usuari i els equips de manteniment del producte. La comunicació entre ambdós equips és vital per a l'eficiència del procés de suport a l'usuari. I com a objectiu principal del procés, la comunicació a l'usuari sobre la situació de l'acció de suport és vital per la satisfacció d'aquest

2. Les accions per fomentar el canvi en l'organització

Establir un canal constant per avaluar la satisfacció

Un element clau en l'avaluació continuada de la satisfacció, fa èmfasi en la **gestió eficient i en temps real dels riscos i dels problemes**. L'equip treballa de forma constant en assolir els objectius del projecte, tenint com a focus principal la situació dels riscos; i reacciona davant els problemes tan bon punt apareixen. Si hi ha un element que té una incidència directa sobre la percepció de la satisfacció, és la gestió ordenada i eficient dels riscos, i de com es comuniquen.

Gestió eficient dels riscos i problemes

Que és un risc?

PRINCE2 defineix¹ el risc com: "Un risc és un esdeveniment que, en cas de produir-se, tindrà un efecte en la consecució d'un o més objectius del projecte".

PMBOK defineix² el risc com: "Un esdeveniment o condició incerta, que, si es produeix, té un efecte positiu o negatiu sobre l'objectiu d'un projecte."

SCRUM defineix³ el risc com: "Un esdeveniment incert o conjunt d'esdeveniments que puguin afectar els objectius d'un projecte i puguin contribuir al seu èxit o fracàs."

		Impact		
		Low	Medium	High
Probability	High	low	medium	high
	Medium	low	medium	medium
	Low	low	low	low

Un risc pot ser positiu o negatiu per al projecte. Un risc positiu és una **oportunitat**, i cal procurar que es produeixi si es tenen els factors adequats per a provocar la seva aparició. Un risc negatiu és una **amença** per al projecte. Requereix treball de l'equip per tal de definir un pla que el mitigui o l'anul·li.

¹ PRINCE2 wiki (<http://prince2.wiki/Risk>) («Risk :: PRINCE2® wiki» [sin fecha])

² The meaning of risk in an uncertain world, (<https://www.pmi.org/learning/library/project-risks-uncertain-world-8392>) («The meaning of risk in an uncertain world» [sin fecha])

³ SCRUMstudy, (<https://www.scrumstudy.com/whyscrum/scrums-risk>) («Scrum Risk | SCRUMstudy» [sin fecha])

Gestió del canvi en projectes tecnològics

Establir un canal constant per avaluar la satisfacció

Un risc és un element **incert**, és a dir:

- No estem segurs de definir correctament o completament la seva naturalesa, ni els seus efectes.
- No sabem si realment es produirà, si es produirà tal com l'hem definit, si es produirà amb les conseqüències que creiem, ni amb quin grau.
- No estem segurs que les mesures mitigadores siguin efectives, ni en quin grau

Un risc és tal perquè, en cas de produir-se, té una **afectació sobre** un o més **objectius del projecte**. L'alteració d'objectius del projecte posa en perill l'abast d'aquest, i fins i tot, si l'afectació és greu, la seva conveniència. Per tal que l'equip del projecte pugui distingir entre el grau d'impacte d'un risc, aquest ha d'estar catalogat:

- **Probabilitat** del risc (1. Baixa, 2. Mitjana, 3. Alta): Identifica les possibilitats que el risc acabi materialitzant-se.
- **Impacte** del risc (1. Baixa, 2. Mitjana, 3. Alta, 4. Bloquejant). Identifica la gravetat de l'impacte del risc sobre els objectius del projecte

La severitat d'un risc és un barem que ajuda a l'equip del projecte a determinar sobre quins riscos detectats cal estar més atent. La severitat correspon a:

$$\text{Severitat} = \text{probabilitat} * \text{impacte}$$

Per exemple, un risc amb probabilitat alta i impacte bloquejant, té una severitat de 12 en l'escala que hem mostrat anteriorment. L'equip pot entendre que riscos amb severitat més gran de 6 (probabilitat o impacte alts) requereixen una atenció especial durant tota l'execució del projecte, i probablement la definició d'un pla de mitigació molt acurat.

Que és un problema?

Un problema⁴ és un incident, generalment sorpresiu, que té un impacte immediat sobre algun aspecte del projecte o de l'equip, però no té per què afectar els objectius del projecte, tot i que altera el normal funcionament de l'execució o de l'equip.

Alguns problemes, en aparèixer poden transformar-se en riscos del projecte. I alguns riscos, o exactament els plans de mitigació d'aquests riscos, poden generar problemes en el projecte. Alguns exemples de riscos i problemes poden ser:

Risc	Problema
Un membre crític de l'equip podria deixar el projecte abans de la seva finalització	Un membre de l'equip ha comunicat que abandona el projecte a curt termini

⁴ Cómo distinguir entre un riesgo y un problema (<https://sg.com.mx/revista/39/c%C3%B3mo-distinguir-entre-un-riesgo-y-un-problema>) («Cómo Distinguir entre un Riesgo y un Problema» [sin fecha])

Gestió del canvi en projectes tecnològics

Establir un canal constant per avaluar la satisfacció

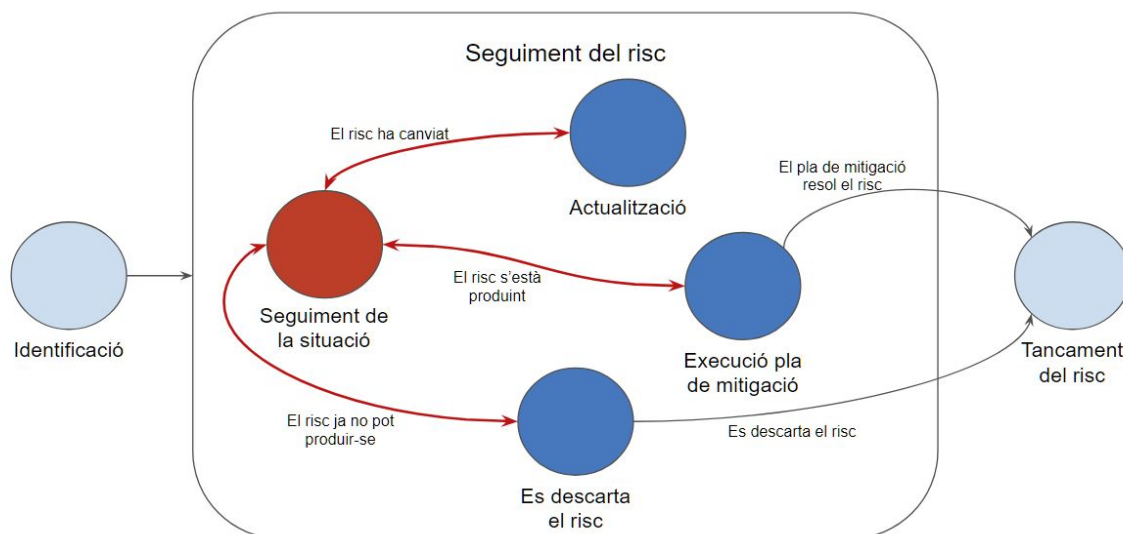
Poden aparèixer nous requeriments que afectarien l'abast del projecte	Ha aparegut una nova funcionalitat que cal afegir a l'abast del projecte
Podria produir-se un canvi tecnològic a mitjà termini que obligui al redisseny d'algunes interfícies	En el redisseny d'algunes interfícies l'usuari ens ha comunicat problemes de compatibilitat amb alguns models de maquinari

Identificació de riscos

La identificació de riscos d'un projecte és una responsabilitat de l'equip del projecte i de tots els interessats. Aquesta acció es duu a terme a cada moment. Mai és mal moment per detectar un risc, comunicar-lo i treballar en la seva mitigació. Si bé és cert que la definició del gruix dels riscos s'acostuma a realitzar a l'inici del projecte, i a l'inici de cada iteració prevista.

El monitoratge de riscos en el dia a dia del projecte

El monitoratge d'un risc contempla diverses etapes en les quals es realitza una anàlisi periòdica de la seva situació i, en cas d'identificar que el risc s'ha produït o s'està produint, passa a gestionar-se l'execució del pla de mitigació corresponent.



A practical guide to risk management⁵

Com hem dit abans, el seguiment dels riscos no ha de ser només una tasca periòdica, sinó que s'avalua cada risc en funció d'informació o esdeveniments que potencialment poden alterar la situació d'un o diversos riscos. La **reacció** davant d'això hauria de ser **immediata**, i involucra a tot l'equip del projecte.

⁵ CIFA institute. A practical guide to risk management (https://www.cfainstitute.org/en/research/foundation/2011/a-practical-guide-to-risk-management?s_cid=ppc_RF_Google_Search_RiskManagement) («A Practical Guide to Risk Management» [sin fecha])

Durant el curs del projecte és possible detectar que un risc definitivament no es produirà. L'equip del projecte pot llavors **descartar-lo** per centrar la seva atenció sobre la resta de riscos.

En qualsevol moment es pot determinar que un risc efectivament **s'està produint**. És el moment d'**activar el pla de mitigació** que hem ideat per al risc. Una informació important en el pla de mitigació correspon a la identificació dels **responsables del pla**. Els quals, aprofitant les sessions de seguiment, o bé en reunions específiques, informaran l'equip sobre el curs de del pla de mitigació, i de si aquest aconsegueix mitigar el risc, i en quin grau ho fa.

El pla de mitigació pot acabar amb la **resolució definitiva del risc**. Igual que en l'acció de descartar, l'equip del projecte arxivarà el risc per centrar l'atenció en els riscos actius

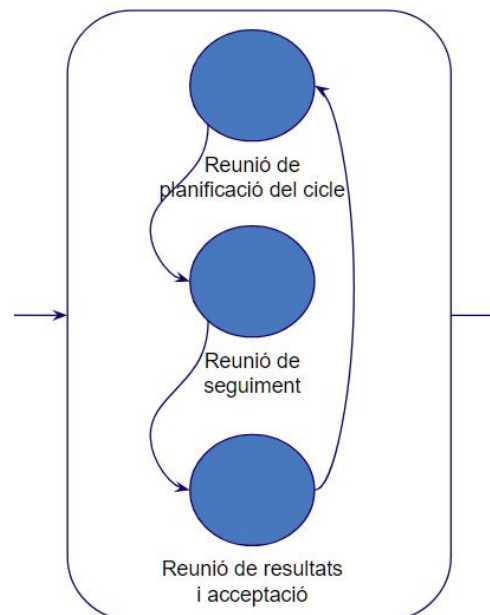
El **tancament** d'un risc és més aviat un arxiu. S'explica la situació del risc a data del tancament. El resultat del pla de mitigació en cas d'haver-se dut a terme, i qualsevol informació que l'equip trobi útil, com per exemple lliçons apreses respecte al risc i els seus impactes.

De tota manera, tenir fites en l'execució del projecte en què es fa un seguiment dels riscos sempre és bona idea. En el flux de fites del projecte que hem vist anteriorment, la fita de Reunió de planificació del cicle és un bon moment per explorar la situació dels riscos

Per altra banda les Reunions de resultats i acceptació i, en especial, les Reunions de seguiment, són bons moments per exposar la situació dels riscos, per la qual cosa haurem d'haver fet una feina prèvia d'exploració

La revisió contínua dels riscos ha de contemplar:

- La identificació de **nous riscos** no detectats fins al moment
- La **revisió de la situació**, prioritització i severitat dels riscos actuals
- L'examen de la **situació de cada risc**, sobre si efectivament s'està produint el risc, i en quin grau
- L'**activació** dels plans de mitigació ideats per als riscos que s'estan produint
- L'anàlisi sobre els resultats del **pla de mitigació**. Si resolen el risc total o parcialment.



Gestió del canvi en projectes tecnològics

Establir un canal constant per avaluar la satisfacció

- La **incorporació** dels plans de mitigació **en el cronograma** general del projecte, o en la planificació de la fase actual. No oblidem que els plans de mitigació sovint seran també una tasca de l'equip de projecte. Hem de reflectir aquesta dedicació en la planificació del cicle o cicles afectats, per tal de redimensionar adequadament el volum de cada cicle

Habilitar canals per avaluar la satisfacció

Els canals de comunicació són una bona eina per establir un contacte constant amb tots els interessats en el projecte. Són la millor forma per evitar l'aïllament. Poden ser una línia de telèfon, una adreça de correu, o una persona concreta. Siguin els que siguin són aquests i no altres. Els canals de comunicació han de ser coneguts per a totes les parts, i s'han de fomentar al llarg del projecte per tal que s'utilitzin de forma adequada i proporcionada.

Els canals de comunicació han de servir per establir un contacte continuat i proper amb tots els interessats del projecte, prendre el pols de les persones i els equips amb el producte del projecte, rebre possibles alarmes i problemes de forma primerenca, i comunicar qüestions rellevants de forma segura. Però no són la via per a prendre decisions. Les decisions les pren l'equip, i no els canals.

Els canals de comunicació

Com a part del projecte, l'equip, i en especial el cap de projecte, ha de proporcionar canals pels quals qualsevol interessat pugui adreçar-se per tractar una qüestió important. Un aspecte que sovint genera tensió entre les persones del projecte, és la impossibilitat d'esclarir un dubte de forma àgil. El dubte acaba convertint-se en problema si no som capaços de donar un suport de forma primerenca.

Els canals de comunicació han de ser bidireccionals. Per una banda l'equip de projecte necessita comunicar els avenços i les decisions a totes les parts afectades i participants. I per altra banda l'equip de projecte necessita rebre feedback que li aportarà molt valor a l'hora de prendre decisions o dur a terme certes accions.

Això no vol dir que una persona pugui interrompre a un membre de l'equip en qualsevol moment. Hi ha temps per a tot. Les reunions i sessions previstes en el projecte, són un bon moment per tenir feedback mutu. L'habilitació de certs canals de comunicació fora d'aquestes sessions, i amb certes persones són una altra eina útil. El mateix cap de projecte i els facilitadors són les persones més adequades per canalitzar aquestes comunicacions.

Gestió del canvi en projectes tecnològics

Establir un canal constant per avaluar la satisfacció

Les sessions i reunions del projecte

Durant el projecte es duen a terme multitud de reunions, amb objectius diferents. Totes elles són un bon moment per copsar o bé interrogar sobre el nivell de satisfacció general de totes les parts. Avaluar la satisfacció en aquests moments ens permet prendre el pols sobre l'estat anímic general de les persones que participen en el projecte. I ens permet posar focus a resoldre conflictes quan aquests encara estan sota control.

La reunió de tancament de projecte

La reunió de tancament de projecte és el punt on habitualment figura l'avaluació de la satisfacció com a ordre del dia a la reunió. Prèviament s'ha fet un treball conjunt per avaluar quantitativament i qualitativament els ítems sobre els quals es realitzarà una avaluació de la satisfacció. És important que l'acció d'avaluar la satisfacció no sigui única i exclusivament una acció subjectiva i/o opinativa; sinó que estigui suportada per un catàleg d'accions o moments del projecte concrets que se sotmeten a avaluació.

En aquest sentit, el manteniment d'un arxiu diari del projecte (ARD) és una bona estratègia per visualitzar adequadament:

- Els problemes i les seves solucions
- Els riscos, la seva situació final i els impactes apareguts sobre el projecte
- Les lliçons apreses durant el projecte

També és un bon material de cara a l'avaluació de la satisfacció el contrast entre l'abast inicialment establert a l'inici del projecte, i el resultat final, i de com aquest resultat compleix o no amb aquest abast.