

★★★  
**BESTSELLER**  
EN ALEMANIA

MARIO NEUMANN

**PROYECTO**

**SAFARI**

UN MANUAL PARA LA GESTIÓN EFICAZ DE PROYECTOS

UNA GUÍA QUE TE MOSTRARÁ CÓMO PREPARAR TU PROYECTO, CÓMO  
SUPERAR LOS OBSTÁCULOS QUE TE ENCUENTRES EN EL CAMINO  
Y CÓMO NO PERDER DE VISTA TU OBJETIVO



MARIO NEUMANN

# PROYECTO SAFARI

UN MANUAL PARA LA GESTIÓN EFICAZ DE PROYECTOS

 Gestión 2000

Título original: *Projekt-Safari*

Publicado por Campus Verlag by Campus Verlag GmbH, Frankfurt, 2012

© Mario Neumann, 2012

© de la traducción Silvia Yusta, 2015

Ilustraciones interiores: © Harald Oehlerking, Berlín

© Centro Libros PAF, S.L.U., 2015

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Diseño e imágenes de cubierta: [microbiogentleman.com](http://microbiogentleman.com)

ISBN: 978-84-9875-372-1

Depósito legal: B. 24.450-2015

Primera edición: noviembre de 2015

Preimpresión: gama, sl

Impreso por Egedsa

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Índice

## Prólogo 11

### Etapa 1

#### ¿Ganas de aventura? 15

##### De la idea al encargo del proyecto

#### 1.1 Tramar una aventura con habilidad

##### Cómo de una idea surge un proyecto 17

El director del proyecto aclara 18

Un primer mapa: el esbozo del proyecto 19

Paso 1. Aclarar objetivos 19

Paso 2. Determinar datos clave 20

Paso 3. Establecer prioridades 22

Paso 4. Formular el núcleo 24

Paso 5. Elaborar un esbozo del proyecto 24

Del diario de Tom 25

#### 1.2 Empezar el proyecto con firmeza

##### Establecer los requisitos con claridad 27

Qué tiene de malo el análisis de requisitos 28

El director del proyecto se trae un arquitecto 29

La base: líneas y objetivos de negocio 30

El boceto de la arquitectura 32

Los cuatro elementos de la arquitectura de la solución 33

Elemento 1. La perspectiva empresarial 33

Elemento 2. La perspectiva funcional 34

Elemento 3. La perspectiva técnica 35

Elemento 4. La perspectiva organizativa 36

Del diario de Tom 37

#### 1.3 Evitar el naufragio

##### Interpretar correctamente las señales tempranas de alerta 40

Señal de alerta 1. Euforia y optimismo 40

Señal de alerta 2. Sin legitimación 43

Señal de alerta 3. Conocimiento superficial en vez de especializado 45

Señal de alerta 4. Objetivos imprecisos y divergentes 47

Del diario de Tom 51

**Etapa 2****El plan de la aventura 53****El secreto de una buena planificación****2.1 Las etapas se planifican****Planificación del proyecto con herramientas sencillas 56**

Regular lo que tenga que ser regulado 56

Herramienta 1. El plan de hitos, todas las etapas de un vistazo 57

Herramienta 2. El plan estructural: el plan de todos los planes 58

Herramienta 3. El cronograma: el arte de la estimación 63

Herramienta 4. El diagrama de precedencias: todos trabajan en orden 67

Herramienta 5. El diagrama de Gantt: la representación gráfica 68

«Un plan no es nada, pero la planificación lo es todo.» 69

Del diario de Tom 70

**2.2 Los planes de viaje se optimizan****Acortar los tiempos y ahorrar costes 72**

Establecer márgenes temporales inteligentes 73

Optimizar el plan 74

Del diario de Tom 75

**2.3 Los riesgos se gestionan****Evitar sorpresas desagradables 78**

Lista de los principales riesgos que se pasan por alto 79

Riesgos en el equipo 80

Riesgos en el entorno 80

Riesgos en la planificación 81

Riesgos en la ejecución 81

Riesgos tecnológicos 81

Gestión de riesgos en cuatro pasos 82

Paso 1. Reconocer los riesgos 82

Paso 2. Valorar los riesgos 84

Paso 3. Adoptar medidas preventivas 85

Paso 4. Vigilar los riesgos 88

Del diario de Tom 90

**2.4 Hacer la mochila****Las herramientas sencillas facilitan el trabajo 92**

Mantener el proyecto en marcha con medios sencillos 93

Herramienta 1. El análisis de tendencias de hitos 94

Herramienta 2. La lista de tareas 96

Herramienta 3. El formulario de cambios 98

Herramienta 4. El registro de riesgos 99

Herramienta 5. El diario del proyecto 99

Incluir coherencia y disciplina 100

Del diario de Tom 101

**Etapa 3****Comienza la aventura 105****Evitar un comienzo en falso****3.1 ¿Quién tiene lo necesario para una aventura?****Seleccionar los colaboradores adecuados 107**

El mito del equipo perfecto 109

La dinámica de roles de equipo del profesor Belbin 109

No aceptar todo sin más 113

Del diario de Tom 114

### 3.2 De cero a cien

#### Desarrollar el equipo hasta su máximo rendimiento 117

Hacia un equipo de alto rendimiento en cuatro etapas 118

Formación. El equipo se conoce 118

Agitación. El equipo intenta rebelarse 119

Normalización. Se establecen las reglas del juego 121

Actuación. El equipo desarrolla su máximo rendimiento 122

Común a las cuatro etapas 122

Del diario de Tom 123

### 3.3 Comenzar con buen pie

#### La exitosa reunión del pistoletazo de salida 125

El proyecto despegar 126

¿Pistoletazo de salida dos veces? 127

Apoyo de alto rango 127

Preparar la reunión de lanzamiento 128

Fase de desarrollo 1. Conocerse y adquirir confianza 128

Fase de desarrollo 2. Conflictos y juegos de poder 129

Fase de desarrollo 3. Encontrar las reglas del juego 130

Desarrollo del lanzamiento del proyecto 131

Del diario de Tom 132

### 3.4 Posicionado de manera eficiente

#### Conseguir una organización eficaz 135

Reducir las tareas administrativas 136

Mantener procesos sencillos 137

Acordar reglas vinculantes 138

Celebrar reuniones informativas todos los días 140

Horario fijo, duración fija 140

Planes de acción en la pizarra de tareas 140

Fijar reglas para las reuniones de fondo 141

La reunión periódica: debates sobre el estado de las cosas 141

La reunión de equipo: una reunión orientada a resultados y a tomar decisiones 142

Preparar una oficina 142

Del diario de Tom 143

## Etapa 4

### Conquistar el entorno 147

#### Gestionar los contratiempos

### 4.1 Poder: el ayudante invisible

#### Cómo el director del proyecto se hace influyente 149

El poder se puede organizar 150

Variante 1. El poder de recompensa 150

Variante 2. El poder coercitivo 151

Variante 3. El poder legítimo 152

Variante 4. El poder referente 153

Variante 5. El poder experto 153

Variante 6. La ventaja de tener información 154

Influencia sin poder formal 154

Del diario de Tom 155

**4.2 ¿Amigo o enemigo?****Reconocer y gestionar a las partes interesadas 157**

La persona en el punto de mira: análisis de las partes interesadas 158

Paso 1. Identificar a los jugadores 158

Paso 2. Evaluar a los jugadores 159

Paso 3. Exponer la situación 161

Paso 4. Adoptar medidas 162

Del diario de Tom 164

**4.3 La comunicación como factor de éxito****Integrar el entorno en el proyecto 166**

Programa de comunicación de cuatro elementos 167

Elemento 1. El plan de comunicación 168

Elemento 2. El Comité Directivo 169

Elemento 3. El informe de situación 171

Elemento 4. Las reglas de elevación 176

Del diario de Tom 177

**Etapa 5****Estoy a cargo de todo 181****Dirigir sin ser jefe****5.1 Guiar al equipo de aventureros****En busca del estilo de dirección perfecto 183**

No existe el estilo de gestión perfecto 185

El desafío del liderazgo situacional 186

Niveles de madurez 186

Nivel de madurez 1. Cualificación baja pero mucha motivación 186

Nivel de madurez 2. Cualificación baja, poca motivación 187

Nivel de madurez 3. Cualificación alta, pero poca motivación 187

Nivel de madurez 4. Cualificación alta, mucha motivación 188

Estilos de liderazgo 188

Elección del estilo de liderazgo correcto 189

Nivel de madurez 1. Un estilo de liderazgo autoritario alecciona 189

Nivel de madurez 2. Un estilo de liderazgo cooperativo asesora 189

Nivel de madurez 3. Un estilo de liderazgo caritativo apoya 190

Nivel de madurez 4. Un estilo de liderazgo *laissez faire* delega 190

Liderar el proyecto de manera situacional 191

Del diario de Tom 192

**5.2 ¡Motívame!****Ganarse al equipo para la aventura 193**

Tras la pista del verdadero motivo 194

Dieciséis deseos básicos condicionan nuestro comportamiento 196

Dar con los deseos básicos 197

Preguntar a los colaboradores 200

Observar a los colaboradores 200

Del deseo a la motivación: un vistazo al equipo de Tom 201

Liderar según los deseos básicos 202

Franz, Bettina y el «poder» 202

Andreas, Karin y la «curiosidad» 203

¿Cómo piensa su equipo? 204

Del diario de Tom 206

**5.3 Delege, pero de manera correcta****Formas de salir del *monkey business* 208**

Delegar en el proyecto: la base 209

*Monkey business*: ¿quién trabaja para quién? 212

Estrategias contra la trampa del mono 213

Del diario de Tom 214

## 5.4 Durante la tormenta, el capitán permanece en cubierta

### Los aventureros quieren un director fuerte 216

Los roles de liderazgo del director 217

La fórmula del liderazgo 219

Componente 1. El liderazgo requiere una visión 220

Componente 2. El liderazgo necesita entusiasmo 220

Componente 3. El liderazgo necesita disciplina 221

Componente 4. El liderazgo requiere confianza 222

Del diario de Tom 224

## Etapa 6

# Mantener el rumbo en aguas revueltas 227

## Superar los conflictos y las crisis

### 6.1 La guerra de las Rosas y guerra de trincheras

#### Intervenir en los conflictos antes de que sea demasiado tarde 230

Cómo se agudizan los conflictos: paso a paso de la *guerra de los Rose* 232

De la disputa al conflicto 232

El modelo de escalada por niveles 232

Escalada. Fase 1: comienza de manera totalmente inofensiva 233

Niveles de escalada del 1 al 3 234

Encarrilar el diálogo sobre el conflicto 235

Dirigir el diálogo sobre el conflicto 236

Escalada. Fase 2: llegan los altercados 237

Niveles de escalada del 4 al 6 237

Pedir ayuda a tiempo: un asesor de conflictos o un mediador 239

Escalada. Fase 3: la guerra total 240

Del diario de Tom 241

### 6.2 El enemigo en mi proyecto

#### Anular a tiempo a los enemigos peligrosos 243

Aplazar, bloquear, sabotear: ¿cómo se ha llegado a esto? 244

Todos los proyectos tropiezan con inconvenientes 244

Motivos: por qué un adversario del proyecto se convierte en saboteador 245

Síntomas y señales de alarma: reconocer el sabotaje inminente 246

Estrategias contra los saboteadores más habituales 247

El gerente directo 247

El especialista 248

El usuario 250

El mandante 251

El Comité de Empresa 252

### 6.3 Houston, tenemos un problema

#### Cuando el plan fracasa de repente 254

Los planes fracasan... no siempre, pero una y otra vez 256

El proyecto se descontrola 256

El encuentro con el cisne negro 257

La probabilidad del fracaso 257

Mantener el rumbo sin un plan 258

Conserve la cabeza fría 258

Apueste por el arte de la improvisación 259

Del diario de Tom 260



## 6.4 Cuando la aventura se descontrola

### Gestionar las crisis con maestría 263

Encontrar una vía de escape: mire hacia delante 265

Vía 1. El director saca el proyecto de la crisis 267

Vía 2. Se declara el estado de saneamiento 269

Vía 3. Un gestor de crisis toma el mando 270

Del diario de Tom 272

## Etapa 7

### Prepararse para el esprín final 275

### Concluir el proyecto con éxito

#### 7.1 Pulsar un botón

##### Gestionar bien la aprobación 277

Asegurar la aprobación 278

Evitar los escollos legales 279

Del diario de Tom 280

#### 7.2 ¿Bien está lo que bien acaba?

##### Todo proyecto necesita un final claro 282

Preparar el final del proyecto: ¿qué incluye? 283

El análisis de costes 284

El informe de cierre 284

El archivo de la documentación 285

La liberación de los colaboradores 286

El punto final: la ceremonia de clausura 286

Del diario de Tom 287

## 7.3 Se aprende de la experiencia

### Para que el siguiente proyecto sea mejor 288

Revisión del proyecto: hacer de los empleados portadores de conocimiento 290

Paso 1. Logro de los objetivos 290

Paso 2. Estructuración 291

Paso 3. Trabajo en equipo 291

Taller de revisión: planificación de ruta a medida 292

Panorama del proyecto: adquirir una idea general 293

Progresos y retrocesos: redactar las conclusiones 293

Con lupa: analizar virtudes y defectos 294

Las botas de cinco leguas: establecer medidas 294

Antes de la siguiente aventura: así afila el hacha 295

Del diario de Tom 295

### Diario de Tom: los actores 298

### Fuentes 303

Etapa 1

# ¿GANAS DE AVENTURA?

De la idea al encargo del proyecto



Cristóbal Colón fue un aventurero. Pero él ya lo sabía. La fascinante idea de encontrar el camino hasta la India yendo hacia el oeste era algo único. Alcanzar realmente este objetivo, algo muy diferente. Necesitaba una preparación meticulosa y una misión definida.

En el siglo xv la India y China eran importantes socios comerciales de Europa, ya que de ahí provenían bienes tan valiosos como la seda y las especias. Sin embargo, había problemas en las rutas terrestres entre Europa y Oriente porque el Imperio Otomano dominaba la zona. Mientras Vasco da Gama exploraba una ruta marítima hacia la India por el sudeste rodeando África, Colón siguió la idea de llegar a la India a través de una ruta occidental. Se basaba en indicios que hablaban de la existencia de una masa de tierra al oeste de Europa. Además, Colón también conocía los registros de los navegantes portugueses según los cuales podía beneficiarse de los vientos alisios para viajar con rapidez hacia el oeste navegando inicialmente hacia el sur. La forma esférica de la Tierra, requisito imprescindible para que el plan pudiera tener éxito, ya estaba aceptada de forma generalizada entre los eruditos en el siglo xv; incluso la Iglesia católica reconocía este hecho.

Y no obstante, se trataba de una misión arriesgada para la que Colón necesitaba el apoyo de un Estado o de un jefe de Estado. En primer lugar, le presentó los detallados mapas elaborados del itinerario de la expedición a Juan II de Portugal. Sin embargo, el consejero del rey lo rechazó. Los planos eran impracticables.

Aproximadamente un año más tarde, tras la muerte de su esposa, en 1485, Colón abandonó Lisboa rumbo a España. Tenía la esperanza de ganar para su causa a los reyes Fernando II de Aragón e Isabel I de Castilla. Los inicios fueron esperanzadores: en 1486 llegó por primera vez a la corte de Córdoba requerido por la reina Isabel, y el administrador de los bienes de la Corona y tesorero de la Santa Hermandad se entusiasmó con la idea de Cristóbal Colón. Se nombró un comité para examinar los planos, pero el proyecto fue rechazado por su inviabilidad.

Colón no se rindió. Siguió a la corte española de un lugar a otro. Finalmente, cinco años más tarde, en 1491, los reyes se comprometieron a revisar sus planos de nuevo; lo harían una vez que acabara la guerra contra Granada, el último reino árabe que quedaba en la península Ibérica. Colón se desesperaba, pero el 2 de enero de 1492 los moros, de pronto, se rindieron, y él pudo continuar con las negociaciones. Empezó una dura partida de póquer. Cuando los españoles rehusaron sus condiciones, Colón partió hacia Francia, que, según él, había hecho una oferta mejor. Ante la insistencia de varias personas de la corte, incluido el tesorero Luis de Santángel, la reina decidió aceptar sus pretensiones. Un mensajero trajo a Colón de vuelta.

El 17 de abril de 1492, Cristóbal Colón y los Reyes Católicos suscriben las legendarias Capitulaciones de Santa Fe. En este contrato, Colón hizo prevalecer todas las condiciones de las cuales dependía su proyecto de viaje a la India.

Hacer valer sus propias ideas y recibir una misión clara. Lo que consiguió Cristóbal Colón con una perseverancia increíble

es también, a menudo, una tarea difícil para los directores de proyecto de nuestros días. Un proyecto nuevo puede surgir de un día para otro, por una decisión de la junta o por una idea que el director de la empresa ha mencionado brevemente de pasada. Si hay mucha presión, no queda otra que empezar de inmediato. Pero como en aquella ocasión el navegante Colón, el director de proyecto debería arreglar algunos detalles importantes antes de ponerse en marcha y firmar un contrato con su mandante. Las preparaciones pueden decidir si el proyecto fracasa o tiene éxito... y si le motiva a usted para afrontar más aventuras.

Y así nos encontramos en la primera etapa de nuestra expedición por el mundo de los proyectos, la fase de la idea al encargo del proyecto. En el apartado 1.1 comenzamos con los preparativos para el viaje. Se trata de abordar de manera constructiva la idea todavía a medias y aclarar con el mandante el trasfondo: ¿Cuál es el objetivo del proyecto? ¿Cuál es el núcleo del encargo?

Sobre la base de un esbozo, el director designado se dirige a todos los que participan en el proyecto a fin de identificar qué se necesita para llevarlo a cabo (apartado 1.2): ¿Qué es importante para el departamento? ¿De qué se compone el Departamento de Informática? Todos los participantes expresan sus deseos. Incluso ahora, antes siquiera de que haya comenzado el viaje, amenaza el caos. Aprenderemos un *modus operandi* para estructurar limpiamente el proyecto en esta situación crítica. Ahora el director del proyecto para y se pregunta: ¿Qué situaciones difíciles pueden aparecer? ¿Qué se puede tener en cuenta

desde el primer momento para que el proyecto no falle? Se trata de reconocer los posibles escollos con antelación para evitar desde el principio un naufragio (apartado 1.3).

## 1.1 Tramar una aventura con habilidad

### Cómo de una idea surge un proyecto

Tan simple como sea posible, pero no más.

*Albert Einstein*

Después de ocho semanas, el equipo presenta los primeros resultados. El director ejecutivo, al mismo tiempo mandante del proyecto, escucha petrificado. Visiblemente molesto, dice: «Me lo había imaginado de otra manera». Se desvanece toda ilusión por la aventura. La decepción, la impotencia y la frustración hacen presa en el equipo. El comentario de que el jefe ya podía haber expuesto antes sus ideas no mejora precisamente las cosas. El hecho es que el equipo ha ido durante semanas en dirección contraria.

Esta escena tiene lugar en una pyme de sistemas informáticos para la industria del automóvil. La Junta Directiva se había imaginado un nuevo sistema de información para los talleres: los mecánicos ya no tendrían que enfrentarse a un gran número de sistemas al revisar los vehículos, sino que obtendrían toda la información de un vistazo. La Junta Directiva

había depositado grandes esperanzas en el proyecto y también había invertido en él una cantidad considerable de recursos. En definitiva, la idea del proyecto todavía era imprecisa. Aun así, el director del proyecto se puso a trabajar, definió la idea siguiendo sus propios planteamientos... y el desastre siguió su camino. En vez de hacer que la información estuviera directamente disponible en el vehículo, desarrolló un centro de control. Eso no se ajustaba en absoluto a lo que quería la Junta Directiva.

En una situación igualmente precaria se metió el director de proyecto de una constructora de instalaciones para la industria cervecera y de otras bebidas. Del jefe de su departamento recibió el encargo de construir una nueva fábrica de malta con energías renovables. Sonaba atrevido. En el fondo de su corazón, este director consideraba la idea un sinsentido ecológico y dudaba de su viabilidad. Además, en realidad tenía al alcance de la mano una alternativa factible, ecológica y compatible. Sin embargo, se persuadió a sí mismo de que su jefe sabía lo que se decía. No tuvo valor para discutir en serio con él y convencerlo de que reconsiderase su decisión.

Después de unas semanas, nuestro hombre y su equipo llegaron a un callejón sin salida. El trabajo de las últimas semanas había sido en balde. Finalmente, el proyecto se puso en marcha tal y como el director del proyecto había querido en un principio. ¿Por qué no se hizo así desde el primer instante?

Los dos casos muestran que es muy arriesgado suponer que el cliente ha reflexionado minuciosamente acerca de la idea del

proyecto. Quien intenta llevar directamente a la práctica un «encargo» así, enfila hacia el peligro. Un proyecto que ha empezado de forma tan precipitada casi siempre fracasa. Esto no sólo le cuesta a la compañía mucho dinero; también se ve afectada la reputación del director del proyecto. En el futuro, su nombre irá ligado al proyecto fracasado.

Vamos a aclarar cómo se crea un proyecto. En general, un miembro de la Junta Directiva o uno de los jefes de departamento tiene una idea. Ésta es bastante imprecisa, a veces no es más que un eslogan. El cliente se refiere al asunto sólo de pasada en vez de especificar el proyecto. Puntos de referencia esenciales como plazos, costes o extensión, o bien no se han determinado o sólo de forma fragmentada.

Si el director de proyecto se lanza, se estará embarcando en una dudosa aventura. Las sorpresas y los cambios de sentido son inevitables: el rumbo en zigzag está servido y pone en peligro el éxito del proyecto. Pero sería erróneo achacar la responsabilidad de todo esto sólo al mandante y reprocharle abiertamente que no sabe lo que quiere. Más bien corresponde al director obtener las aclaraciones necesarias antes de empezar.

### **El director del proyecto aclara**

Como director designado, usted ya se encuentra inmerso en medio de la aventura. Tuvo una breve conversación con el mandante, y el proyecto ha comenzado. Como es habitual, el

tiempo apremia, se esperan hechos. Pero ¿qué quiere realmente el mandante? De alguna manera, usted tiene la sensación de que ni él mismo lo sabe con exactitud. Se desconocen las condiciones generales, así como a qué otros intereses en la empresa afecta el proyecto.

Para especificar el encargo, usted mismo debe aclarar las cosas. Únicamente así podrá llevar a cabo el proyecto no sólo según los términos del mandante, sino también en su propio beneficio, con el menor riesgo personal posible. Aunque a ojos del mandante el proyecto ya haya comenzado, usted debería aclarar lo básico de antemano.

Aclarar las medidas relacionadas con el proyecto, ¿no es una contradicción en sí misma? Cualquier aspirante a director de proyecto aprende que un proyecto se pone en marcha sólo cuando hay un objetivo específico, fechas de inicio y de finalización definidas, un presupuesto fijo y condiciones generales ya establecidas. Eso suena demasiado bien para ser cierto. En realidad, raras veces se presenta esta situación de manual tan organizada. Por eso, en la mayoría de las ocasiones resulta acertado proceder de manera pragmática y recurrir a una aclaración en forma de «esquema del proyecto».

### Un primer mapa: el esbozo del proyecto

El esbozo del proyecto es similar a un mapa cuya escala es muy aproximativa pero proporciona a los implicados una orienta-

ción inicial. El objetivo está dibujado en él. La dirección que el equipo tiene que seguir es evidente. Así se puede evitar que un equipo marche durante semanas y después tenga que oír de su mandante un «pues yo me lo había imaginado de otra manera». También están trazados sobre este mapa, a grandes rasgos, los principales obstáculos; para los caminos y otros detalles, la escala es demasiado pequeña.

Es tarea del director del proyecto elaborar un esquema así. Se puede hacer en cinco pasos. En los cuatro primeros pasos se especifican los objetivos, se concreta la información básica, se definen las prioridades y se describe en pocas palabras el núcleo del proyecto. En el quinto paso se integran los cuatro componentes del esbozo.

#### Paso 1. Aclarar objetivos

La primera reunión programada con el mandante, casi siempre inesperada, proporciona un cuadro aproximado del objetivo del proyecto. Sin embargo, es mucho lo que aún queda por aclarar. ¿Qué quiere exactamente el cliente? ¿Qué espera lograr la empresa con el proyecto? Con el primer paso se trata de intentar determinar el verdadero objetivo. Está demostrado que preguntarse por la finalidad desde varias perspectivas aclara cuál es el objetivo del proyecto en todas las direcciones. Las siguientes preguntas son adecuadas para esto:

Pregunta 1: ¿Para qué sirve el resultado del proyecto?

- ¿Cuál es el significado y el propósito del proyecto?
- ¿Hay alguna causa?
- ¿En qué contexto surge el encargo?

Pregunta 2: ¿Para quién realizamos el proyecto?

- ¿Quién es el cliente?
- ¿A quién afecta el proyecto?
- ¿Quién se beneficia? ¿Cómo?

Pregunta 3: ¿Qué se debe conseguir con los resultados del proyecto?

- Al final del proyecto, ¿qué tiene que ser diferente?
- ¿Qué aspecto debe tener el resultado final?

Pregunta 4: ¿Cómo sabemos que el proyecto ha tenido éxito?

- ¿Cuándo se considera el proyecto un éxito?
- ¿Cómo se mide el éxito?
- ¿Existen criterios para el éxito?

Algunas respuestas no resultarán satisfactorias en el primer intento. Entonces lo que cuenta es perseverar e insistir hasta que el objetivo esté claro. Las respuestas nos dan el primer

componente fundamental del esbozo del proyecto: el catálogo del objetivo.

También Tom, nuestro cronista, que como director de proyecto en una pyme dedicada a la fabricación de aparatos electrónicos debe introducir un nuevo software empresarial, esbozó primero un catálogo de objetivos basándose en estas preguntas clave (véase la pág. 21).

## Paso 2. Determinar datos clave

Un director de proyecto lucha simultáneamente en tres frentes: alcance, tiempo y gastos. Tiene que ver con los contenidos, los plazos y el coste del proyecto, tres parámetros que sólo cuadran entre sí con dificultad. Si eleva demasiado el criterio relativo al contenido, los plazos y los costes se le van de las manos. Sin embargo, si ha calculado los plazos demasiado cortos, se le disparan los costes, y la calidad de los resultados se verá afectada. Estas dimensiones compiten entre sí: sólo se puede tener una a costa de la otra. Este fenómeno se conoce también como el «triángulo mágico de la gestión de proyectos».

Sin lugar a dudas, el triángulo mágico convierte un proyecto en una verdadera aventura. Si, por ejemplo, el mandante acorta el tiempo del proyecto, usted, como director del proyecto, tiene que aumentar los recursos o reducir el alcance del proyecto. El truco está en no perder de vista los tres lados del triángulo durante todo el «viaje del proyecto» y gestionar bien. Para poder

conseguirlo, antes de partir debería determinar los datos clave de cada uno de los tres campos y ponerse de acuerdo con el mandante.

El triángulo mágico se puede usar como instrumento para estructurar los principales aspectos del proyecto, hacerle las preguntas adecuadas al mandante y ajustar con él las expectativas. Se crea la base para formalizar un contrato entre el director del proyecto y el mandante. El primero se compromete a realizar, en el período de tiempo acordado y con los recursos establecidos, un proyecto que tiene

una extensión determinada. A cambio, el segundo acepta la fecha de finalización y manifiesta estar dispuesto a poner a su disposición los recursos necesarios.

¿Cómo se pueden concretar las características principales? Examinemos más de cerca los tres campos. El triángulo mágico describe...

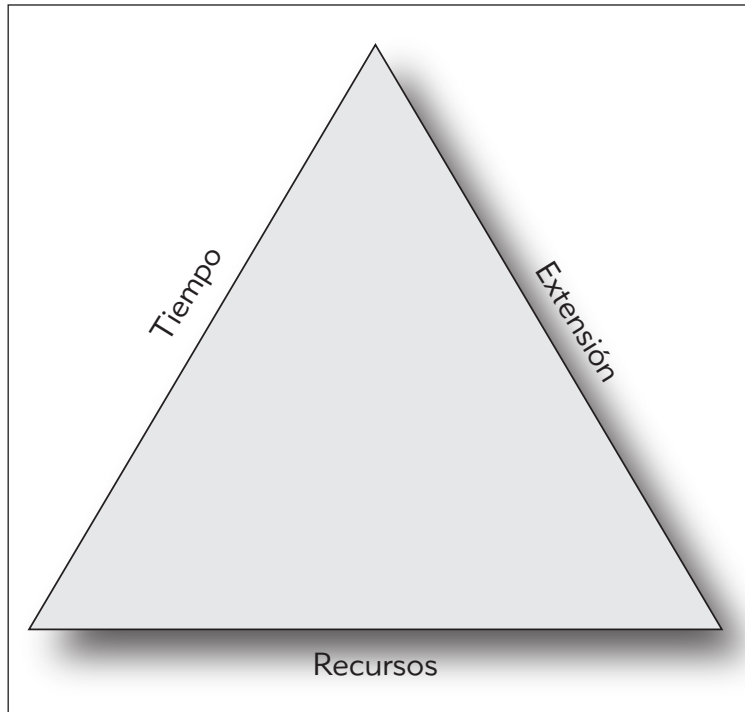
<p><b>¿Para qué?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso central a la información completa, tanto de clientes potenciales y actuales como de la cuenta de actividades.</li> <li>• Amplia automatización de los procesos de venta.</li> <li>• El actual software de ventas se compone en su mayoría de soluciones individualizadas.</li> <li>• Sólo un número reducido de tareas específicas están relacionadas entre sí.</li> <li>• Sólo es posible acceder a datos relevantes (informes y análisis) con dificultad.</li> </ul>	<p><b>¿Qué?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir una herramienta de ventas moderna.</li> <li>• Conectar funciones de tareas específicas en un diccionario de datos.</li> <li>• Elaborar procesos de trabajo y acelerar la obtención de permisos.</li> <li>• Automatizar la gestión de las cuentas, así como el procesamiento de oportunidades y ofertas.</li> <li>• Precisión en el volumen de ventas y de facturación a través de un sistema de información.</li> </ul>
<p><b>¿Para quién?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes de ventas (atención al cliente).</li> <li>• Dirección de ventas (redacción de informes).</li> <li>• Control de ventas (redacción de informes).</li> </ul>	<p><b>¿Éxito?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de posibilidades de configuración móviles.</li> <li>• Elaboración de procesos integrados.</li> <li>• Acceso a datos decisivos.</li> </ul>

#### Objetivos del proyecto de Tom.

... la *extensión* que se debe alcanzar con una calidad determinada:

- ¿Qué resultados se deben conseguir?
- ¿Con qué calidad se deben alcanzar esos resultados?
- ¿Qué alcance tiene el proyecto? ¿Qué pertenece al proyecto? ¿Qué no pertenece?





Triángulo mágico de la gestión de proyectos.

... los *plazos* en los que debe completarse el proyecto:

- ¿Cuándo tienen que estar disponibles los resultados?
- ¿Qué hitos se deben cumplir?
- ¿Cuáles son los plazos a los que se aspira?

... el *coste* máximo que debe asignarse al proyecto:

- ¿Cuál es el presupuesto?
- ¿Qué empleados están disponibles?
- ¿Cuánto se puede gastar en material?

Las respuestas a estas preguntas conforman los datos clave del proyecto. Y así hemos desarrollado el segundo elemento del esbozo. Tom también ha recopilado las características fundamentales de su proyecto (véase la pág. 23).

### Paso 3. Establecer prioridades

El conflicto típico: el mandante ha subestimado el gasto, pero no quiere reconocer que el proyecto devora cada vez más dinero. El director del proyecto, por otra parte, está molesto porque el cliente no está dispuesto a pagar el precio de un buen resultado.

Esta discusión se aviva cada vez que las prioridades no están claras. Mientras que al director del proyecto lo que realmente le importa es encontrar una buena solución, para el cliente son los costes los que están en primer plano. En el fondo, eso no es malo, pero es trágico cuando los dos protagonistas no saben que han establecido sus prioridades de manera diferente.

El consejo obvio para el director del proyecto podría ser: «Pregúntele a su mandante lo que es importante para él». Sueña bien, pero casi nunca funciona. No deberíamos contar con obtener una respuesta sensata a esta pregunta aparentemente

Extensión	Plazos	Costes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de cuentas Todo lo que tienen que saber los vendedores acerca de los clientes existentes y los potenciales.</li> <li>Oportunidades + oferta Ampliar el catálogo y trabajar conjuntamente en las ofertas.</li> <li>Sistema de información de ventas Establecer la previsión de ventas, la valoración de la cuota de mercado, el análisis de las ventas y la elaboración de informes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doce meses de duración del proyecto</li> <li>Iniciación hasta el 31/12</li> <li>Lanzamiento el 02/01</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos en software 1.500.000 € (licencias) 400.000 € (adaptación)</li> <li>Gastos en infraestructura 800.000 € (<i>hardware</i>) 300.000 € (movilidad)</li> <li>Gastos del proyecto 1.600.000 €</li> </ul>

#### Información básica del proyecto de Tom.

simple. Ante el dilema de si es más importante el coste o la calidad de la solución, en general el mandante sólo conoce una respuesta: ¡ambos!

El triángulo mágico también puede ayudar significativamente en esto. Imaginémonos los tres lados del triángulo como parámetros con los que podemos reaccionar a los cambios que surgen durante el proyecto. Si un lado es estático, sólo se pueden cambiar los otros dos. Si los lados son demasiado rígidos, el director del proyecto carece de los tornillos de ajuste oportunos para poder reaccionar adecuadamente a las desviaciones respecto al plan original.

El director puede aprovecharse de esta correlación si aclara con el mandate cómo se distribuyen las prioridades entre los

tres parámetros: ¿Cuál de los tres tornillos de ajuste es intocable porque cualquier cambio tendría consecuencias inaceptables? ¿En qué parámetro existe un margen de maniobra real?

Los tres lados del triángulo sirven como punto de partida para definir las prioridades. Aquí ayudan tres sencillas preguntas:

Primera prioridad: ¿Qué es inamovible? (p. ej., plazos de finalización).

Segunda prioridad: ¿Dónde intentamos alcanzar el óptimo? (p. ej., en los costes).

Tercera prioridad: ¿Dónde tenemos la mayor flexibilidad? (p. ej., en la calidad).

En el ejemplo de Tom, cumplir la fecha de finalización es la mayor prioridad del mandante, mientras que la previsión de gasto se debe cumplir en lo posible (segunda prioridad), incluso, si es necesario, a costa de la calidad de los resultados del proyecto (tercera prioridad).

#### Paso 4. Formular el núcleo

El cuarto paso consiste en redactar unas pocas líneas de texto, pero cargadas de contenido. El director resume el núcleo de la misión del proyecto en un máximo de dos o tres frases. No debería tener más de cincuenta palabras, más o menos el tamaño de este párrafo.

En la jerga del director del proyecto, este breve texto tiene su propio nombre: «Project Objective Statement», abreviado POS (en español, «declaración de objetivos del proyecto»). La declaración obliga a concentrarse en el núcleo del proyecto y a exponer lo esencial con precisión. Además, hay un segundo efecto: el mandante, por lo general, leerá la declaración de objetivos con gran interés y luego seguirá depurando el texto con el director del proyecto.

Una reacción así es perfecta. El mandante notará que el proyecto era impreciso en algunos puntos. Redactándolo juntos resuelven las incoherencias. Al final de este proceso reina la claridad. Y, además, ¡ahora el mandante sabe lo que quiere!

Para redactar la declaración de objetivos pueden resultar útiles las siguientes preguntas: qué hacemos, por qué, hasta cuán-

do, con qué prioridades o cuáles son los criterios para medir el éxito. En el caso del proyecto de Tom, introducir un nuevo software de ventas, la declaración de objetivos era la siguiente:

Diseño y desarrollo de una aplicación de mercadotecnia basada en un software estándar hasta finales de año. El objetivo es automatizar la gestión de cuentas para procesar las oportunidades y las ofertas, así como para extraer datos decisivos. Con el software, unos 250 empleados de ventas tendrán datos actualizados se encuentren donde se encuentren.

#### Paso 5. Elaborar un esbozo del proyecto

Los aspectos referentes a desarrollar el objetivo, determinar los datos clave, las prioridades y realizar la declaración de los objetivos, es decir, de la finalidad del proyecto ya están trabajados. Forman los cimientos del proyecto. Estos cimientos se pueden representar como un esbozo. Aun cuando el boceto sólo resume lo que hemos desarrollado en los pasos del uno al cuatro, el esfuerzo vale la pena: los aventureros tienen ahora en sus manos el primer mapa.

El esbozo es útil incluso para los que son ajenos a él porque representa un plan comprensible. También le sirve al director del proyecto como prevención: ocurre a menudo que cuando ha pasado cierto tiempo no se recuerda bien el contenido de las conversaciones o tal vez incluso se reinterpretan las conclusiones intencionadamente, mientras que las decisiones que cons-

tan por escrito son menos vulnerables. La documentación escrita también es útil si cambian el interlocutor o el que toma las decisiones durante el proyecto y, de repente, se imponen nuevos requisitos.

## Del diario de Tom

Martes, 15 de noviembre

Hace ya una semana que Hans-Joachim, el director de ventas, me ha liado con este proyecto. Tenemos que introducir un software estándar en el Departamento de Ventas. Una vez leí que uno tenía que desarrollar una actitud constructiva hacia su proyecto. Suena tan simple: una actitud constructiva. De verdad que fue lo último en lo que pensé cuando me enteré de esta idea.

Actitud constructiva: a primera vista, la idea me parece bastante descabellada. Le podía haber nombrado a Hans-Joachim una docena de buenas razones por las que no va a funcionar. Pero me niego. Aun cuando sólo haga dos años que está con nosotros, le conozco lo suficientemente bien para saber de antemano su respuesta: «Tom, no me digas por qué no puede ser. Dime cómo funciona».

Esto no cambia el hecho de que las ideas de Hans-Joachim no son realistas. Pero ¿cómo puedo explicárselo con delicadeza? Cuando me planteé esta pregunta hace unos días, me quedó claro de repente lo importante que es una actitud positiva. Sabido es que es más importante la forma que el contenido, y, al final, un arrogante «pero ¿y esto para qué sirve?» sólo me perjudicaría. Está claro, ya no saldré de los números.

De acuerdo: he tardado algunos días en desechar mi actitud negativa hacia el proyecto. Pero ayer, en la segunda reunión con Hans-Joachim, se me despertó cierta curiosidad: ¿Qué se esconde detrás del proyecto? ¿Qué nos podría aportar un nuevo software estandarizado? ¿Cómo podría convertirse en algo bueno la implementación de este tipo de software?

De mi curiosidad surgió entre nosotros dos un interesante diálogo. Así aprendí algo del trasfondo del asunto, lo que habían decidido los altos mandados en su cónclave estratégico y lo que debería aportar la aplicación de un software estandarizado. No estoy convencido todavía al ciento por ciento. Al menos me enteré de lo que Hans-Joachim pretende con el proyecto. ¿Y no es ése el objetivo principal de una buena declaración de proyecto, averiguar lo que realmente quiere el mandante?

Estuvo realmente bien que acabase adoptando una actitud positiva hacia este proyecto. Gracias a eso, Hans-Joachim se tomará en serio mis objeciones y podré contribuir en las decisiones. Además, tuve la sensación de hablar con él, el director de ventas, de tú a tú. Eso fue una experiencia totalmente nueva, porque en el día a día en la oficina sólo le conozco como el jefe autoritario al que le encanta dar instrucciones a su gente. En esta conversación me dio la sensación de que éramos iguales. Como compañero podría discutir con él sin rodeos sobre los puntos críticos y buscar soluciones.

Algunas cosas que me han quedado claras:

- Si el proyecto, a primera vista, parece difícil de comprender, averigua por qué tiene sentido para el mandante.
- Las buenas soluciones no surgen de las órdenes, sino de la colaboración. Dale al mandante oportunidades de dialogar desde el principio.

- En el día a día, el jefe es, ante todo, el superior que espera de sus empleados que sigan su lista de instrucciones. Por el contrario, en un proyecto es el mandante que necesita un compañero con el que pueda interactuar en igualdad de condiciones.



### Poca claridad al determinar los objetivos

Parta de la base de que rara vez se ha reflexionado a fondo acerca de las ideas del proyecto. Es un error confiar en que el objetivo se aclarará con el paso del tiempo. En ge-

neral, eso sucede, si sucede, demasiado tarde, y realmente costará mucho tiempo y dinero.



### Sus armas

- Preocúpese de que tanto el encargo como los objetivos estén claros. Cuanto más rápido tenga esto en cuenta y lo lleve a la práctica, mayor éxito tendrá su proyecto.
- No adivine los objetivos de su mandante, pregúntele sobre ellos. No comience el proyecto sin que los objetivos estén esencialmente claros.
- Persista y sonsaque al mandante sus prioridades. Dese sólo por satisfecho cuando al menos las directrices acerca de los plazos y los costes estén sobre la mesa.
- Redacte el encargo por escrito y haga que este «esbozo del proyecto» sea validado por el mandante cliente, y, si corresponde, también por el resto de las personas responsables de tomar decisiones.