

Curso: Gestión Integral en la Empresa - Clase 6

Proyectos que resultan

Entre el 30 y 45% de los proyectos fracasan antes de su término. Para evitarlo y tener éxito, más que centrarse en actividades y tareas, la clave es focalizarse en la promesa que originó el proyecto y en los compromisos indispensables para cumplirla.

La gestión de proyectos es calamitosa: más de un tercio de los proyectos fracasan antes de su fecha de término. ¡Si los médicos cirujanos tuvieran este desempeño nadie se operaría! Sin embargo, las empresas no pueden vivir sin proyectos, ya que a través de ellos se construyen nuevas capacidades y se amplían y transforman las ya existentes.

La definición habitual es que un proyecto consiste en la gestión de recursos para llevar a cabo una serie de actividades debidamente planeadas y organizadas con el fin de conseguir un objetivo. Desde los manuales de Harvard, pasando por los procedimientos de las grandes firmas, hasta el Project Management Institute, todos ponen el énfasis en las actividades o tareas.

En contraposición, proponemos que los proyectos son redes sociales de coordinación, que se constituyen en base a dos aspectos centrales: conversaciones y promesas.

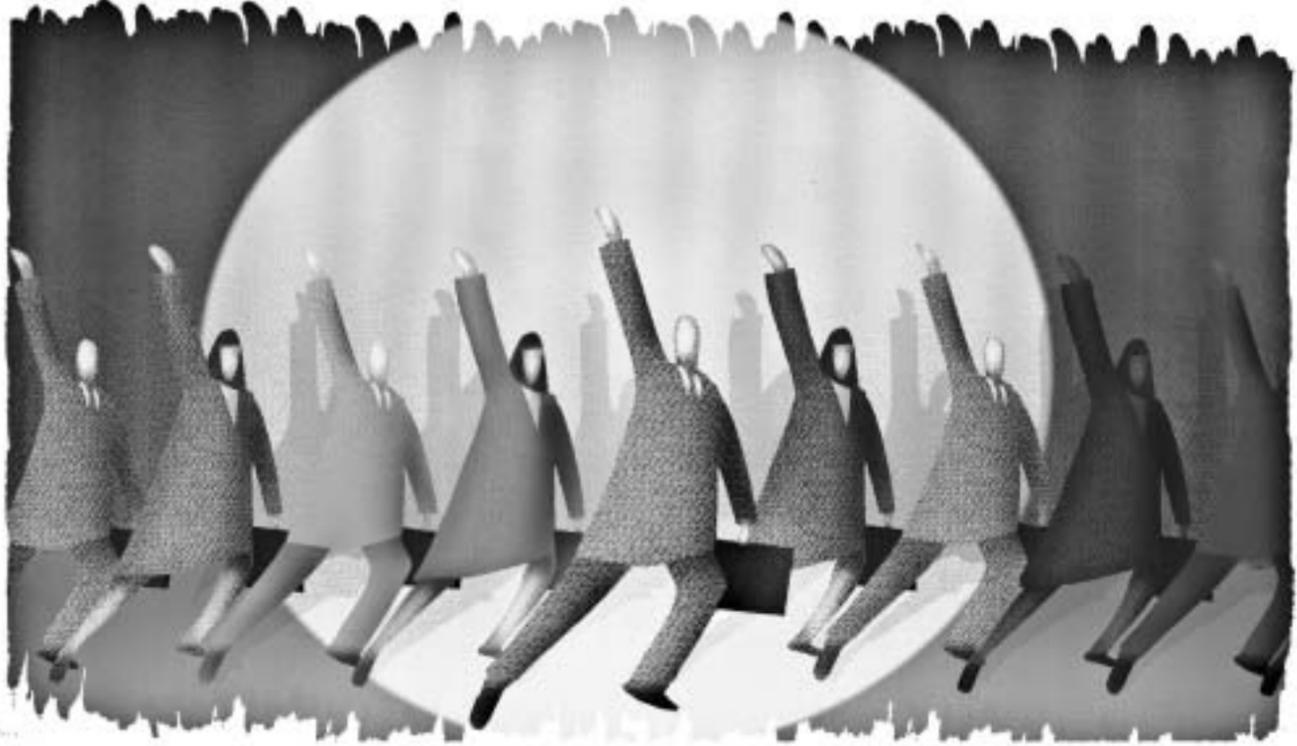
En primer lugar, antes de ser cosas, tareas, hitos y entregables, los proyectos se inician, se gestionan y se cierran en conversaciones efectivas. Y en segundo lugar, los proyectos derivan de una promesa primordial, que incluye: las condiciones de satisfacción del cliente, el tiempo para cumplir y el presupuesto. No se trata de negar que haya actividades, etapas o planes, pero los proyectos se engendran y giran en torno a la promesa primordial que los origina, sin la cual no habría ni recursos, ni tareas, ni nada de lo que tradicionalmente se asocia a la noción de proyecto.

Conversaciones efectivas

Un líder de proyectos impecables debe asegurar conversaciones efectivas en los siguientes dominios:

1. Fundación y cuidado de la promesa primordial: El líder del proyecto es el "prometedor en última instancia" ante el cliente. Es quien tiene la responsabilidad de orquestar conversaciones para mantener la vigencia de la promesa o para asegurar su transfiguración de modo satisfactorio

Los proyectos impecables necesitan de un cliente "sponsor", alguien urgido por tener éxito y con poder para conseguir recursos y promover alianzas indispensables.



Luis A. Sota

Consultor internacional de empresas, experto en gestión e innovación. Economista de la Université Paris-Dauphine, Francia. Presidente ejecutivo de Vision Consulting Chile y Director de Vision Consulting International.



para el cliente.

2. El compromiso del cliente-sponsor: Los proyectos exitosos necesitan de un cliente solidamente comprometido o "sponsor", alguien urgido por el éxito del proyecto y con poder para conseguir los recursos y promover las alianzas indispensables. El líder del proyecto asegura las conversaciones donde se mantiene y regenera la sintonía con el cliente-sponsor.

3. Equipo comprometido y cuidado de la gente: El líder del proyecto es responsable de asegurar conversaciones para inspirar y conseguir el

compromiso de cada miembro de su equipo con la promesa primordial. Se hace cargo también de la satisfacción de su gente.

4. Un plan o narrativa de ruta al día: El plan del proyecto no es una Carta Gantt. Ésta se confunde con la práctica propiamente tal, que es la existencia de una narrativa sobre cómo se va a cumplir con la promesa primordial. Mantener conversaciones con su cliente-sponsor y con su equipo para renovar y mantener vigente esta narrativa es una responsabilidad central del líder.

5. Anticipación de quiebres y tratamiento de imprevistos: Es inevitable que se presenten imprevistos, pero es responsabilidad del líder mantener conversaciones para anticiparse a tiempo y tomar acciones inmediatas de forma que todo pase como si se hubiera planificado.

6. Configuración efectiva y eficiente del trabajo: Es responsabilidad del líder mantener una conversación sobre las especialidades necesarias para asegurar el cumplimiento de la promesa primordial, así como sobre la configuración más efectiva y eficiente del equipo.

7. Redes de compromisos vivos: La espina dorsal del proyecto es la red de compromisos sobre la cual descansa el cumplimiento de la promesa primordial. Mantener viva la integridad

de esta red es una responsabilidad crucial del líder del proyecto. No se trata de un documento, sino de las promesas de los miembros del equipo para asegurar que todos son competentes para hacer y administrar cabalmente sus compromisos.

8. Estado de ánimo del equipo: También es responsabilidad del líder, quien debe asegurar conversaciones conducentes al predominio de la ambición, confianza, alegría y celebración de los logros.

9. Escucha permanente a los beneficiarios: Involucrar tempranamente en un proyecto a los consumidores, usuarios y otros beneficiarios es altamente beneficioso. Se evita así la construcción de "elefantes blancos" que nadie usa, el desarrollo de productos sin compradores y la fabricación de sistemas o herramientas que serán resistidos por los usuarios.

10. El cliente tiene la última palabra: Escuchar al cliente es fundamental a lo largo de todo el proyecto, pero cobra mayor importancia al final del mismo, ya que sólo se declara el éxito una vez que éste manifiesta abiertamente su satisfacción.

Entre las conversaciones formales, es indispensable contar con, al menos: una reunión semanal entre el líder del proyecto y el cliente-sponsor; una reunión periódica con el cliente mandante si éste no es el cliente-

sponsor; una reunión semanal de coordinación de compromisos con las personas clave del equipo del proyecto, y una reunión mensual o bimensual con el equipo completo.

Muchas veces se acortan o se suspenden estas reuniones. Se aduce la falta de tiempo u otras razones importantes. Sin embargo, la falta de sintonía y la descoordinación de acción no tardan en hacerse sentir, impactando negativamente la capacidad del equipo para cumplir con la promesa primordial.

Finalmente, coordinar, diseñar la agenda, liderar de forma efectiva, documentar y dar seguimiento a las declaraciones y compromisos de estas reuniones es también una responsabilidad central del líder de proyecto.

En suma, el líder de proyecto es un orquestador y un gobernador de conversaciones. Su unidad clave de trabajo son los compromisos. Cuidar la efectividad de las conversaciones y el cumplimiento de los compromisos es su misión fundamental.

DIPLOMAS Y CURSOS ECLASS

Clases Online + Seminarios Presenciales



Inscripciones al 02 2429009 / www.edclass.cl

DIPLOMAS 2008 MATRÍCULAS ABIERTAS / TELÉFONO: 242 9009

Nuevas perspectivas laborales estudia en la Universidad Adolfo Ibáñez

"eClass me entregó nuevas herramientas para enfrentar mejor mis exigencias laborales presentes y futuras"

Víctor Ruiz | Diploma en Estrategia de Negocios
Account Manager | Cisco Systems Inc.

