



Ejecución pura y simple

12 pasos para realizar cualquier objetivo a tiempo y dentro del presupuesto

por Robert A. Neiman

RESUMEN EJECUTIVO

Uno de los grandes problemas que deben enfrentar las organizaciones es el desorden y la falta de “voluntad política” para planificar, desarrollar y llevar a cabo proyectos. Hasta los mejores proyectos pueden fallar si no se establecen claramente las responsabilidades, los objetivos y los límites de tiempo.

El presente texto compendia 12 sencillos pasos para impulsar y llevar a cabo cualquier proyecto que se proponga la organización. Algunos de los temas tratados son: cómo lograr objetivos a tiempo y dentro del presupuesto, cómo evitar retrasos, cómo lidiar con un equipo y cómo comunicarse dentro de la organización.

Paso 1: Asumir la responsabilidad personalmente

Levántese y mírese al espejo. Busque en su propio reflejo los errores, problemas y descuidos que hayan surgido en la oficina. Pregúntese: ¿Qué he hecho y cómo puedo mejorar mi trabajo para seguir adelante? Este momento frente al espejo representa una ventana de oportunidades.

Los gerentes eficientes asumen la responsabilidad y cuentan con una clara visión de su quehacer y de lo que está implicado en cada tarea. Escriba un informe detallado sobre su último desafío gerencial. Defina sus objetivos iniciales y cuáles serán los problemas a encarar y la gente involucrada. Explore su propio papel en el proyecto. Entiéndalo a cabalidad. Ahora está listo para asumir la próxima tarea de envergadura.

Paso 2: Confeccione su proyecto

Identifique todos los elementos involucrados. Un proyecto bien definido constituye una base sólida. Todos los proyectos funcionan con agendas explícitas e implícitas.

Los elementos explícitos son:

- Objetivos
- Límites de tiempo
- Estructura

Los elementos implícitos son:

- Políticas corporativas
- Responsabilidad
- Tono del proyecto

Para explicarles bien los objetivos del proyecto a todos los que estarán involucrados, válgase de discusiones, esquemas y memos. Elija con cuidado el equipo que se encargará del proyecto. Evalúe a los miembros del equipo en áreas como: competencia, disponibilidad, influencia, honestidad y lealtad. Elija candidatos que representen los valores de la organización.

Paso 3: Válgase del equipo para crear una propuesta

La propuesta de trabajo debería ser una estructura flexible que exprese claramente los objetivos, medios, responsabilidades y límites del proyecto. También se deben incluir riesgos potenciales y recursos necesarios.

A medida que hace este borrador, manténgase atento a los posibles problemas políticos o psicológicos. Mantenga una actitud abierta y escuche a los miembros del equipo que le ofrezcan otras soluciones o puntos de vista.

Haga un resumen del proyecto en el que se destaquen los elementos más importantes.

Paso 4: Busque retroalimentación

Ponga su proyecto a prueba con varios miembros de la organización. Haga una lista de los miembros del personal que necesitará en cada una de las etapas del proyecto. Incluya los gerentes que serán responsables de administrar los recursos. Pídeles su opinión.

Escuche los consejos de proveedores y clientes. Trate de provocar sugerencias y comentarios honestos. Válgase del correo electrónico y de otros recursos para poner el plan a prueba. Recolecte y resume las reacciones.

El objetivo de este proceso es destacar los puntos de encuentro e identificar los posibles problemas. Incluya la retroalimentación en el borrador. Con este proceso obtendrá apoyo para su proyecto y logrará mejorar sus estrategias.

Paso 5: Inicie el proyecto

Promueva actividades que generen entusiasmo y refuercen el compromiso del equipo. Un evento exitoso debe contar con la gente correcta y con una agenda bien pensada. Incluya un elemento divertido.

Utilice una sala de reuniones cómoda, en la que se pueda desarrollar el proyecto. Procure que la agenda continúe su

curso. Prohiba teléfonos móviles, computadoras innecesarias y otros tipos de comunicaciones inalámbricas. Las interrupciones le robarán vitalidad a la reunión.

Paso 6: Actividades posteriores al lanzamiento

Mantenga el entusiasmo asignando tareas especiales a los miembros del equipo. Envíe instrucciones por escrito, que incluyan: objetivos, límites de tiempo, comparaciones y criterios para evaluar el progreso obtenido.

Las tareas y disposiciones deben ser formuladas a partir de la experiencia de los integrantes del equipo. Reserve tiempo para entrenamiento y orientación. Cree sistemas que le permitan analizar la información y hacer informes sobre los avances logrados. Asuma el control a través del escrutinio de logros parciales, gastos y resultados. Mantenga a su equipo informado mediante reportes periódicos.

Paso 7: Aprenda a pedir

Ahora busque los recursos y el respaldo que necesita. El arte de pedir incluye varios elementos: definición, presentación, personalización, preparación y cierre. Haga sus peticiones con claridad y candor, y a través del medio más conveniente, bien sea por correo electrónico, teléfono o en persona. Exprésese de un modo que genere confianza. Personalice sus peticiones dependiendo del interlocutor.

Anticipe posibles problemas, escenarios y desafíos. Incluya una lista de pasos. Asegúrese de que todo el mundo entienda los problemas, estrategias y soluciones.

Paso 8: Genere entusiasmo

Mantenga su energía concentrada en el proyecto. Evite las trampas en las que suelen caer los supervisores: el jefe controlador o el gerente indiferente. Cualquiera de estos extremos causará estragos en el proyecto. Un jefe obsesionado con el control puede agotar la moral y la energía del equipo, y acabar así con el proyecto. En cambio, un gerente demasiado liberal puede generar confusión e inactividad.

Para crear entusiasmo, es preciso propiciar una atmósfera de tolerancia mediante reuniones, informes, sesiones con el equipo y visitas.

Paso 9: Desarrollar las habilidades políticas

Cultive la cooperación explicándole al equipo que el interés individual está ligado a la misión del proyecto. Este no es un juego de suma cero. Usted no es un abogado argumentando frente a un jurado. Olvídense de los dramas de la corte de justicia o de presentaciones confrontacionales. Por el contrario, genere un espíritu de cooperación mediante la creación de una atmósfera en la que todos ganen.

Habrá oponentes, así que desarrolle estrategias para lidiar con colegas problemáticos. Haga una lista de los puntos prioritarios

a tratar con cada grupo, desde aliados hasta los peores oponentes. Cultive y refuerce a sus principales aliados para crear una fuerza que pueda contrarrestar la oposición política.

Un buen plan de comunicaciones le permitirá sobreponerse a las dificultades políticas. Concéntrese siempre en las personas a las que se dirigirá. Hábleles sobre los objetivos y explíqueles la importancia del proyecto. Comience por explicar cuáles serán las ganancias que obtendrá cada departamento si el proyecto tiene éxito. La falta de comunicación creará un vacío. Llénelo usted antes de que se llene de resentimiento, obstrucción e inactividad.

Prepare estrategias para lidiar con colegas problemáticos. Trate de implementar un plan para los empleados deficientes. Si el plan no produce mejoras, negocie con los empleados para que sean transferidos o se vayan. Para evitar problemas legales, solicite ayuda del departamento de recursos humanos. Cuando estamos en presencia de colegas problemáticos, lo mejor es negociar. Sea objetivo, manténgase apegado a asuntos concretos y evite culpar a los demás. Respalde su punto de vista con información. Si las negociaciones fracasan, pídale a la alta gerencia que medie entre las partes. Si la mediación no funciona, asuma un nuevo proyecto.

Lidiar con superiores problemáticos es como caminar en un campo minado. Trate de entender qué es lo que quiere su jefe. ¿Qué es lo que le interesa? ¿Cuáles son sus verdaderos problemas? ¿Cómo puedo entrar en sintonía con mi jefe? Si es posible, pídale consejo a los colegas de su jefe; pero recuerde que esta es una jugada riesgosa. Documente sus problemas en papel y busque una solución corporativa.

Por otra parte, podemos ignorar los comentarios y las críticas. Si nos mantenemos concentrados en nuestro trabajo, nuestros logros silenciarán eventualmente a quienes nos critican.

Paso 10: Resolver problemas creativamente

Utilice su creatividad para resolver problemas inesperados. Existen dos escenarios propicios para los problemas:

1. El plan original tiene faltas graves.
2. Los pasos individuales van bien, pero el proyecto en general va mal.

Sin embargo, las crisis constituyen una buena experiencia. Los problemas extremos suponen esfuerzos excepcionales. La gente suele motivarse mucho cuando está bajo sitio. Los problemas burocráticos son dejados de lado. Analice cada crisis y determine qué actividades deben ser consideradas de ahora en adelante como procedimientos normales. Asimismo, propicie reuniones en las que sea posible proponer nuevos procedimientos y políticas. Esto generará, además, una atmósfera de creatividad, energía y rendimiento.

Haga evaluaciones periódicas para determinar el estado del proyecto y así resolver problemas. Revise los procedimientos. Cree un miniproyecto que le permita probar nuevas estrategias

y modelos. Este tipo de proyectos entusiasmarán al equipo. El éxito a este nivel dependerá de factores como la innovación, comunicación y visión.

Paso 11: Sea una porrista corporativa

Las reuniones corporativas son importantes en todas las fases del proyecto, sobre todo para generar entusiasmo durante largos períodos.

Cuando llegue al final, concluya el proyecto con el mismo entusiasmo del comienzo. Convierta la clausura del proyecto en un evento. Premie y gratifique a los miembros del equipo.

Paso 12: Revise y aprenda

Revise la información, los procedimientos y los logros obtenidos con todo el equipo. Resalte las “lecciones” de cada etapa para que otros puedan aprender de la experiencia. Explore junto al equipo las siguientes preguntas:

1. ¿Conseguimos los objetivos?
2. ¿Qué pasos fueron exitosos y qué pasos fracasaron?
3. ¿Cómo podemos mejorar el proceso para la próxima vez?

Luego, examine las comunicaciones, el liderazgo y las estrategias. Aproveche esto para mantenerse en sintonía con los objetivos a largo plazo. Las compañías suelen ahogarse en demasiados objetivos. Defina bien cada objetivo mediante los 12 pasos.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Execution Plain And Simple

Editorial: Canadian Institute of Management

Publicado el: diciembre de 2004

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/393>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.