

Grandes Errores en la Gestión de Proyectos

Contenido

Introducción.

Pag 1

Las grandes meteduras de pata.

Pag 2

Conclusión.

Pag 7

Título del Libro: The Project Management Advisor: 18 Mayor Project Screw-Ups, and How to Cut Them Off at the Pass

Autor: Lonnie Pacelli

Fecha de Publicación: 24 de Agosto 2.004

Editorial: Financial Times Prentice Hall

Nº Páginas: 167

ISBN: 0131490478



EL AUTOR: Lonnie Pacelli posee más de veinte años de experiencia en proyectos a los que se ha dedicado desde varias facetas: como director, como desarrollador, diseñador de pruebas, analista, formador, consultor y propietario de una empresa. En sus once años de trabajo para Accenture realizó labores de consultoría para muchas empresas del ranking Fortune 500, entre las que destacan Motorola, Hughes Electronics y Northrop-Grumman. Durante más de nueve años en Microsoft dirigió el desarrollo de varios sistemas internos clave, dirigió el grupo de Aprovisionamiento Corporativo y fue director del grupo de Planificación Corporativa.

Introducción

Es dulce saborear las mieles del éxito cuando un proyecto sale a pedir de boca, pero son las meteduras de pata las que nunca se olvidan. En sus veinte años de experiencia en proyectos, Pacelli no sólo ha cosechado numerosos éxitos, sino que también ha aprendido de sus errores y son precisamente estos últimos los que quiere compartir con el lector en su libro *The Project Management Advisor: 18 Mayor Project Screw-Ups, and How to Cut Them Off at the Pass* (El Consejo de Dirección de Proyectos: 18 Grandes Meteduras

de Pata y Cómo Frenarlas en Marcha)

Se trata de un libro dirigido a directores de proyectos con experiencia, personas que conocen a fondo las bases de la dirección de proyectos pero que sacarían buen partido de los trucos que se ofrecen en la obra para mejorar su trabajo. Pacelli ha concebido el libro no como un volumen más que adorne las estanterías del despacho, sino como una obra de consulta a la que el director de proyecto pueda referirse. Además, en la página web www.PROJECTMANAGEMENTADVISOR.COM el lector encontrará ejemplos, informes, planes de comunicación y listas de verificación.

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

Las grandes meteduras de pata

1. No estábamos tratando el problema correcto

Todo proyecto entraña la necesidad de resolver un problema, ya se trate de una barrera que nos impide avanzar o de una oportunidad para hacer algo mejor. En aquellos casos en que sus consecuencias son reales y tangibles, las personas se preocupan de asegurarse de que el problema no llegue a aparecer y es justamente esa claridad de metas lo que contribuye a evitarlo. Pacelli ofrece como ejemplo de ello el síndrome del milenio, el Y2K, que al entrar en el año 2000 devolvería a los ordenadores al año 1900. Se empleó tanto dinero y tanto esfuerzo que, finalmente, aquel histórico 1 de enero los contratiempos fueron mínimos. Entre las razones por las que no se trata el auténtico problema, el autor aduce que la misión no está articulada de forma realista, no se comprende claramente la dimensión de la crisis porque cada grupo tiene su propia visión de la misma o porque hay conflictos más graves y urgentes a los que prestar atención inmediata. Se ve venir que nos acercamos a un conflicto cuando no conseguimos convencer al responsable de que se trata de un problema grave y hay que hacer algo, cuando el equipo de trabajo no sabe exactamente cuál es la dificultad que el proyecto pretende resolver o cuando el equipo se dedica a resolver los problemas que le van saliendo al paso (les problèmes du jour), perdiendo así la perspectiva del asunto. El autor aconseja articular claramente la misión, haciendo constar qué es lo que hay que hacer, cuándo hay que hacerlo y cómo se medirán los resultados. Además, considera necesario visitar y recomunicar la misión durante todo el proyecto para asegurarse de que se está haciendo lo correcto o, en caso de que el problema cambie, modificar también la misión. Asimismo, resulta vital asegurarse de que el proyecto responde a las prioridades del patrocinador, y en caso contrario,

reconocer sin complejos que es algo que por el momento no le interesa.

2. Diseñamos lo que no era

La mayoría de los proyectos comienza con el diseño del producto final y en su realización se toman en cuenta los deseos del cliente y lo que resulta factible dadas las limitaciones. Cuanto mayor sea la participación del cliente en el diseño, mayores serán las probabilidades de éxito. Sin embargo, suele ocurrir que los equipos de trabajo se apresuran a realizar el diseño para luego descubrir que ciertos detalles se han hecho de forma errónea o se han omitido por completo.

Las razones por las que esto sucede son que el proyecto no estaba delimitado correctamente en todas sus dimensiones (funcional, geográfica, organizativa y de expectativas concretas), no se ha dejado participar al cliente como es debido, se ha presionado demasiado al equipo de trabajo en el proyecto para que "trabaje de verdad" y muestre algo productivo, se ha perdido algún eslabón al transformar los requisitos en diseño, existe ya un proceso automatizado con el cual se consigue hacer las cosas mal más rápido y, por último, no existen posibilidades de realizar cambios sobre el diseño porque en el proceso no se ha contemplado dicha posibilidad. Ya se advierte que algo va mal cuando el cliente no tiene ni voz ni voto en el proyecto, cuando se siguen los procesos actuales sin intención alguna de mejorarlos de cara al futuro (pues se incluirán todas las ineficiencias presentes), cuando los clientes no tienen claro cómo van a efectuar su trabajo con el nuevo diseño, cuando este continúa cambiando en las etapas más avanzadas del proyecto y cuando los clientes pierden interés en el proyecto y dejan de participar.

La solución pasa por invitar a la participación del cliente en su justa medida, escuchar lo que tiene que decir, ralentizar o parar el proyecto para asegurarse de que el diseño cumple con las necesidades de la empresa y mantenerse fieles a la finalidad del proyecto, evitando

cualquier distracción. Para ello resulta positivo fijar el alcance del proyecto haciendo constar qué cuestiones tratará y cuáles no y obtener el visto bueno antes de comenzar. Por otra parte, fijar unos límites se torna esencial, como también estar preparado para cambiarlos según las necesidades del negocio. El autor además aconseja, por un lado, que a lo largo del camino se establezcan hitos que indiquen que se van completando etapas y, por otro, que la posibilidad de utilizar prototipos se considere seriamente para poder así reflejar los requisitos y modelar los diseños del sistema o del proceso.

3. Utilizamos la tecnología equivocada

La elección de un tipo de tecnología u otra depende del entorno en que la empresa se desenvuelve. Sin embargo, existen una serie de consideraciones generales que debemos tener en cuenta a la hora de tomar decisiones en materia de tecnología. En primer lugar, el autor previene sobre aquellas nuevas tecnologías cuya eficacia no ha quedado aún demostrada y confiesa que, personalmente, siempre que puede prefiere aprender de la experiencia de otros que ya la hayan experimentado. Otro riesgo, que suele darse por ejemplo con los paquetes de software, es que la tecnología no cubra las necesidades funcionales de la empresa, y sin embargo, asumiendo que los procesos empresariales son similares en cualquier sector, alguien decida implantarla. Asimismo, puede darse el caso de elegir la tecnología adecuada y que el personal que debe manejarla carezca de las aptitudes necesarias. Por último, podría pasar que la tecnología no pueda hacer frente al creciente volumen de negocios.

Hay indicios de que estamos utilizando la tecnología equivocada cuando, durante el proyecto, esta no deja de fallar, cuando los clientes se quejan constantemente de ella, cuando el equipo que trabaja en el proyecto tarda más de lo debido en solucionar problemas y cuando se escuchan promesas de que una determinada función aparecerá "en

la próxima versión", pues podría ser así pero también, más interesado en vender, el fabricante se esté comprometiendo primero para averiguar cómo hacerlo después.

El autor recomienda probar la tecnología hasta asegurarse por completo de que va a funcionar, tener claro que el personal cuenta con las aptitudes necesarias para trabajar y desarrollar la tecnología y que, si se aprecia de forma patente que esta no va a funcionar, se abandone el proyecto cuando aún se esté a tiempo, ya que por muy poco deseable que resulte, es mejor reaccionar de este modo mientras aún se puede que permitir que el cliente se vea afectado.

4. No diseñamos una buena agenda para el proyecto

Al diseñar una agenda de ejecución del proyecto, en ocasiones se ignoran pasos fundamentales o no se asigna suficiente tiempo a determinadas tareas. En consecuencia, la agenda luce muy bien sobre el papel, pero se aleja peligrosamente de la realidad. Esto suele suceder bien cuando es demasiado detallada, bien cuando los detalles escasean, o cuando no refleja la relación de dependencia entre las distintas tareas; también cuando el proyecto dura demasiado tiempo, cuando algunas de las tareas no producen resultados útiles y cuando el equipo no comprende el plan. Se empezará a comprobar que algo ha fallado en la elaboración de la agenda cuando las tareas no se completan a tiempo o cuando los miembros del equipo no son conscientes de que deberían estar trabajando en una tarea concreta.

La solución consiste en revisar la agenda de ejecución del proyecto: definir con claridad las tareas y asignar a cada una el tiempo necesario y reflejando la interconexión existente entre ellas. No vale la pena huir enterrando la cabeza como el avestruz: es más eficaz revisar la agenda con los miembros del equipo y escuchar su opinión con el fin de evitar alejarnos de la realidad. Por otra parte, el autor advierte del peligro de complicar las relaciones

de dependencia entre tareas, pues existen directores de proyecto que se empeñan en hacerlas siempre correlativas, sin verificar previamente si realizarlas en paralelo es o no factible. Por último, en esta sección Pacelli insiste en la cuestión de subrayar las tareas que deben ser completadas en las próximas una o dos semanas, pues sabe por experiencia que se dan casos de miembros de equipo que, por falta de costumbre, no saben leer las agendas de ejecución. En estos casos, su método consiste en enviar informes de situación o e-mails individuales recordando qué es lo que hay que realizar y cuándo.

Entre algunos de los útiles trucos que presenta están el no olvidar que todas las actividades de bajo nivel se asignen a alguna persona y que estas no duren más de cuarenta horas, dividir el proyecto en fases que no excedan los tres meses de duración, conocer el orden de ejecución de las tareas de principio a fin y asegurarse de que el equipo está permanentemente al tanto de la evolución del plan de acuerdo con la agenda.

5. No contábamos con el patrocinador adecuado

A juicio de Pacelli, resulta crítico contar con el apoyo de un patrocinador desde el principio. Esta persona se caracteriza por sufrir directamente las consecuencias del statu quo y se beneficiaría enormemente de la realización del proyecto. Ha participado activamente en la elaboración de la misión del proyecto, tiene autoridad para tomar decisiones o reasignar recursos de otros proyectos con el fin de completar uno determinado, está dispuesto a defenderlo frente a terceros y a reunirse periódicamente. Además del patrocinador, Pacelli estima muy beneficioso el contar con un comité-timón formado por directores clave de la organización, encargados de tomar decisiones en torno a cuestiones que el equipo de trabajo no puede resolver, eliminar las barreras a un proyecto, respaldar los cambios que el proyecto produzca en la organización, asesorar y guiar al equipo

de trabajo sobre aspectos clave del diseño e implementación del producto, apoyar al director de proyecto en la consecución de recursos y hacer recomendaciones al patrocinador sobre asuntos que superen la propia autoridad del comité.

Que no se ha seleccionado al patrocinador adecuado se hace evidente cuando dicha persona no puede cumplir nuestros propósitos tanto por ostentar un cargo demasiado alto como demasiado bajo en la jerarquía organizativa. Igualmente, cuando le sobrecargan cuestiones que podría resolver el comité-timón, cuando hay que reunirse con él demasiado o demasiado poco o cuando se comprueba que tiene que hacer un esfuerzo para lograr comprender el proyecto. Otros signos elocuentes son la cancelación frecuente de reuniones, ausencia de respuesta a los e-mails, la no devolución de llamadas, etc., sea todo ello por desinterés, por sobrecarga o porque no se cuenta con su respaldo frente a la dirección.

Evitar esta trampa implica ponerse a la busca de un patrocinador interesado, bien informado y activo a la hora de brindar su apoyo, que aclare sus expectativas respecto al proyecto y escuche y comprenda con claridad qué es lo que se precisa para que el proyecto obtenga buenos resultados. En caso de llegar a retirar su apoyo al proyecto, debería haber quedado establecido de antemano la posibilidad real de que este llegue a paralizarse por completo.

6. El equipo no congeniaba

Al igual que una orquesta, un equipo de trabajo bien estructurado es aquel en el que cada miembro comprende su papel en la ejecución del proyecto y lo desempeña de forma adecuada. La orquesta que es el equipo de trabajo desafina cuando la organización del proyecto no es clara y los papeles no están bien trazados, cuando se producen diatribas entre sus miembros y se culpan en público de los errores, cuando no se cuenta con un lema que actúe como un mantra y guíe toda acción, y cuando no se responsabiliza a los

miembros del equipo de trabajo por la ejecución del proyecto ni el equipo celebra las victorias como debería. Signos que advierten de ello son la confusión reinante en el equipo de trabajo respecto a las tareas que cada miembro debe realizar, las discusiones improductivas y la falta de cooperación entre los participantes del equipo.

Dar un vuelco a la situación pasa por reunir a puerta cerrada al equipo de trabajo hasta que cada elemento vuelva a su sitio, o sacarlo del lugar de trabajo para congregarlo en un ambiente más distendido que ofrezca la posibilidad de una charla amistosa sobre el proyecto. Puede que uno de los participantes se comporte de manera conflictiva y esté arruinando el trabajo, lo que obliga inexcusablemente a un encuentro cara a cara que solventa el problema lo antes posible. Es fundamental que el director de proyecto funcione como un elemento aglutinador y de fuerza, lo que no quita que el humor tenga también un sitio en la misión y un director sea capaz de reírse de sí mismo.

7. No involucramos a la gente adecuada

Seguramente en su carrera como director de proyecto alguna vez se haya cruzado con alguna persona que, al no ser incluida en el proyecto, ha provocado la ruina del mismo o, al menos, ha conseguido ralentizarlo. En todo proyecto existen dos tipos de partes interesadas. Una son los clientes a los que ayudamos y otra los proveedores que nos ayudan. Los primeros son los que juzgarán el producto en último término; los segundos son bastante variados (personal técnico, consultores, proveedores de software, etc.). Al diseñar el proyecto, debemos reflexionar seriamente sobre las personas que deben tomar parte en el mismo. Sucede que no hemos involucrado a la gente adecuada cuando no existe una definición clara de quién es el cliente, cuando no se recurre a personas que podrían contribuir con su ayuda a asuntos específicos del proyecto y cuando no se ha identificado a aquellos que pueden catapultar el

proyecto hacia el éxito o el fracaso, con el fin de manejar sabiamente nuestra relación con ellos. Podemos advertir que no vamos por buen camino cuando partes interesadas, ajenas al proyecto, hacen demasiadas preguntas, o cuando se presentan en la reunión partes interesadas que no habían sido invitadas o cuando tardamos más de la cuenta en resolver determinados aspectos del proyecto.

Lo más aconsejable para salir del círculo es recurrir a una comunicación permanente e ininterrumpida. En lugar de adoptar la postura del llanero solitario, es recomendable recurrir a alguna persona que nos ayude a salir del atolladero, quizá el propio patrocinador. Asimismo, debemos estar abiertos a realizar ajustes en el enfoque y alcance del proyecto si advertimos que no hemos incluido desde el principio a las partes interesadas más convenientes.

8. No comunicamos adecuadamente lo que estábamos haciendo

Un buen plan de comunicación debería parecerse a los anuncios de televisión que son capaces de condensar en treinta segundos el conocido principio de marketing AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción). Elaborar y ejecutar un plan de comunicaciones sólido va a resultar determinante para que el proyecto alcance buenos resultados. Para ello, lo primero es identificar al público objetivo y definir qué es lo que van a necesitar de nosotros, con qué frecuencia y cómo se lo vamos a dar. A juicio del autor, los mejores planes de comunicación comienzan con una matriz de comunicaciones que se plasma en una sola página. La matriz refleja claramente el público objetivo, el tipo de comunicaciones que este va a recibir, el propósito de la comunicación, quién la emite, la frecuencia con que se realizarán las comunicaciones y el medio que se utilizará (e-mail, reunión u otros).

En cuanto al contenido de la comunicación, debería trasladar el obje-

tivo con el menor número de palabras posible ajustándose al público que va a recibirlo, utilizar el medio adecuado y expresar claramente qué se espera que haga el receptor. El autor confiesa su preferencia por el correo electrónico personalizado y su costumbre de incluir la información en el cuerpo del mensaje, nunca en archivos adjuntos.

Entre las razones de una comunicación defectuosa destacan el no definir con claridad al público objetivo o no circunscribirse a él adecuadamente, diseñar un gran plan de comunicaciones que no se sigue o que la comunicación no la lleve a cabo la persona adecuada. Los indicios de que algo no marcha bien son las preguntas que el público objetivo hace sobre cuestiones que ya han sido explicadas, la repetición de una misma pregunta desde diferentes fuentes o el no obtener respuesta a las peticiones que se formulan al público objetivo, pues ello significa que no están leyendo el correo ni escuchando los mensajes que se les dirigen.

9. No prestamos atención a los riesgos del proyecto, ni a las cuestiones de administración

En todo proyecto se dan riesgos y asuntos varios. Ciertos riesgos, por lo general, ya se conocen al comenzar el proyecto y otros pueden surgir en un momento determinado o persistir hasta el final. Su peligro radica en que pueden influir en el resultado del proyecto si se convierten en realidad. Para salir bien librados, debemos a toda costa intentar prever los riesgos, definiendo aquellos que supondrían una amenaza seria para el proyecto y preparando estrategias para hacerles frente. Los "asuntos", por su parte, se diferencian de los riesgos en que no se pueden prever y no persisten durante todo el proyecto, aunque al igual que estos requieren que la dirección tome medidas.

El peligro que riesgos y asuntos del proyecto suponen no se ha calibrado adecuadamente cuando no se ha elaborado una lista de todos ellos, no existe un plan para hacerles fren-

te cuando surjan y no se cuenta con una persona que pueda resolverlos, si es que el patrocinador y el comité-timón no han sido considerados como salvavidas para casos de naufragio. De manera que todas estas carencias deberán ser subsanadas si queremos salir airosos.

10. El proyecto costó mucho más de lo que se esperaba

En algunos proyectos se invierte más dinero de lo previsto y, aunque ello redunde en beneficio de los mismos, dado que sus resultados también mejoran más de lo esperado, la credibilidad del director de proyecto puede quedar en entredicho al no cumplir lo prometido desde el punto de vista económico. El director de proyecto debe saber manejar su presupuesto de forma que las variaciones temporales no afecten al resultado final, para lo cual es bueno estimar tanto la variación actual como la variación total al completar el proyecto. Sin embargo, a veces ocurre lo inevitable: el director aún no posee suficiente experiencia para ajustar las variaciones finales, los recursos que se utilizan no son los mismos para los que se había realizado el presupuesto o no se preparó un fondo de emergencia. Hay situaciones en las que no queda otro remedio que solicitar más fondos, en cuyo caso es aconsejable que el director de proyecto tenga una versión clara de los hechos, verifique si se pueden hacer recortes y cuente con una estimación realista y creíble del gasto final.

Algunos indicios de que se va a rebasar el presupuesto inicial son el aumento de las variaciones a medida que el proyecto avanza, el tener que realizar trabajos inesperados que no habíamos presupuestado y el no saber qué cantidad del fondo de emergencia hemos consumido ni en qué lo hemos empleado.

Afrontar sin contemplaciones la situación actual de costes es lo más eficaz para superar este atolladero, comprobando en qué puntos se puede ceder para completar el proyecto y, en caso de tener que solicitar más fondos, hacer los cálculos

de manera que ello se repita el menor número posible de veces.

11. No comprendimos ni informamos del progreso de acuerdo con el plan

Cuanto más conciso sea un informe de situación, más eficaz resultará para comunicar con claridad a todas las partes interesadas en qué punto del proyecto nos encontramos. Con el paso de los años, Pacelli ha aprendido a centrarse en cuatro áreas clave de gestión: el programa, los riesgos, los imprevistos y los costes. El lector puede encontrar ejemplos de cómo el autor plasma estas cuatro áreas en sus respectivos documentos en www.projectmanagementadvisor.com. Por otra parte, el autor considera una perfecta utopía aquel proyecto en el que todo se desarrolla según lo planeado, no se producen problemas de costes ni imprevistos en la gestión y ninguno de los riesgos identificados llega a producirse.

Pacelli da una gran relevancia tanto al orden en que se realizarán las tareas, como al tiempo que se tardará en completar cada una de ellas. En su opinión, comprender el detalle significa conocer qué actividades de bajo nivel, cuya duración es inferior a las 40 horas, se pueden asignar a una sola persona. Para él, resulta fundamental actualizar el programa reflejando todos los avances, pero sin acosar al personal para que informe sobre la situación de sus tareas. Por otra parte, es esencial ser realistas al evaluar lo que en inglés se suele denominar con las siglas ETC (Estimate To Complete), que hace referencia al trabajo que se necesita para completar una tarea. Tras integrar el ETC de las tareas en el programa y haber determinado el adelanto o retraso respecto a lo establecido, el autor suele organizar una reunión de la que sale un informe de situación. Pacelli expresa su preferencia por celebrar dichas reuniones con una periodicidad de dos veces por semana y, además, siempre solicita la asistencia de un representante de cada uno de los papeles asignados.

De entre las razones por las que no se comprendió ni informó del progreso realizado según el plan, Pacelli señala el error de no llevar un registro de aquello que se ha realizado o no mantenerlo actualizado, no celebrar las reuniones semanales ni preparar, en consecuencia, los informes de situación y, por último, no tomar medidas inmediatas cuando surge un problema. Todo ello deriva en situaciones anormales en las que los miembros del equipo de trabajo u otras partes interesadas interrogan con frecuencia sobre el avance del proyecto, o que ante la aparición de un problema nadie tenga claro quién debe resolverlo ni la fecha límite para hacerlo.

Observar una actitud realista y mantenerse ojo avizor ante los problemas que en cualquier momento podrían hacer su aparición, además de realizar un seguimiento continuo pegados al terreno, son la clave para salvar escollos de este tipo.

12. Intentamos hacer demasiado

El deseo de "complacer al cliente", aquello para lo que algunos llegan a prometer imposibles, es una de las razones por las que con frecuencia los proyectos fracasan. Algunos se comprometen a hacer mucho más de lo que es sensato y llegado el momento cumplen poco, mal y a destiempo. Es cierto que las culpas pueden repartirse entre los clientes con deseos poco realistas o directores de proyectos demasiado ambiciosos. De cualquier modo, se llega a una situación en la que el trabajo acaba sobrepasando todos los límites, pues el alcance del proyecto no se ha calibrado de forma adecuada, el equipo de trabajo no sabe cuándo debe poner fin a su tarea o, peor aún, se intentan rellenar las horas disponibles con trabajo adicional y entonces la gota colma el vaso.

Prestando una fina atención, puede advertirse que algo no marcha bien cuando, una vez congelado el diseño del producto, se oyen excesivos desiderativos del tipo "si el producto pudiera hacer tal o cual cosa...". Para evitar caer en la trampa, consolidemos el alcance del proyecto,

aprendamos a decir y mantener un "no" y revisemos programa y presupuesto para poder acomodar los imprevistos que pudieran surgir modificando el alcance del proyecto.

13. No realizamos suficientes pruebas

Los simulacros de incendios son ejemplos de pruebas que tienen por objeto asegurarse de que todo aquello que tiene que suceder, sucede tal y como se planea. Sin embargo, como consecuencia de dedicar excesivo tiempo a las tareas previas a las pruebas, en muchos proyectos las propias pruebas suelen condensarse o restringirse. A veces la situación se solventa asignando recursos extraordinarios de forma que las pruebas se puedan realizar más rápidamente y así ganar tiempo, pero en ocasiones no queda otro remedio que saltarse las pruebas y, al final, es al cliente a quien le toca sufrir las consecuencias.

A juicio del autor, los mejores planes definen los tipos de pruebas que se deben efectuar (de unidad de producto, de resistencia, de aceptación del cliente), dividen el proceso de prueba en fases o ciclos, hacen constar qué resultados se espera lograr para demostrar con contundencia que la prueba ha sido un éxito y, asimismo, especifican las personas, tiempo y recursos necesarios para llevar a cabo las pruebas. Puede preverse un fracaso sin paliativos cuando no existe un plan de pruebas, cuando sí existe pero no se sigue, cuando no se ha definido con claridad cómo se medirá el éxito, cuando no se ha incluido al cliente en el proceso de pruebas y cuando el equipo de trabajo da por supuesto que algo funcionará sin haberlo ensayado previamente. Es entonces cuando las pruebas de producto comienzan más tarde de lo que proyectábamos, cuando el cliente encuentra dificultades que el equipo de trabajo debería haber detectado mucho antes de que aquél las encontrara o, finalmente, cuando estando a punto de finalizar las pruebas según lo planeado, no se han logrado buenas calificaciones

para los criterios establecidos.

En los casos en que excesivos contratiempos vayan apareciendo en esta fase, el autor aconseja retroceder a una fase anterior del proceso de pruebas para cerciorarse de que no todo es producto de un fallo previo. Uno de sus trucos es hacer que todo el equipo se concentre en conseguir una meta en un tiempo determinado de forma que todos se esfuercen en pasar las pruebas. Pero si los obstáculos que surgen acaban por casi impedir la continuación de las pruebas, lo más sensato es abandonarlas. El autor reconoce que es preciso un gran coraje para dar este paso, pero aun así, es mejor renunciar a las pruebas que terminar fabricando un producto mediocre.

14. No supimos adiestrar al cliente

En determinados proyectos (como en los de tecnología) el adiestramiento del cliente es un componente fundamental, mientras que en otros (como en la construcción de viviendas) supone un elemento secundario. Desarrollar y llevar a cabo un programa de formación de clientes resulta beneficioso a la hora de reducir el apoyo que el cliente necesitará cuando comience a utilizar el producto, así como para despejar sus dudas y temores al tiempo que se fomenta una imagen positiva del producto.

Las principales causas de fracaso en la formación de clientes son el no tener claro quién necesita la formación, centrarla demasiado en el producto sin tener en cuenta el contexto empresarial ni los cambios de política, desarrollar un tipo equivocado de formación o hacerla demasiado teórica relegando la práctica a un segundo plano, emplear a unos instructores que comprenden el producto pero no el negocio (siendo así incapaces de ganarse al cliente) y, por último, los fallos constantes del producto mientras el cliente recibe la formación. Enseguida acabará por advertirse que los clientes empiezan a faltar a las sesiones formativas o que, acudiendo a ellas, continúan estancados y sin saber cómo utilizar o sacar partido del producto.

La formación tiene que hacerse eco de las necesidades reales, ha de ser relevante y tiene que ofrecerse en el momento adecuado. Los miembros del equipo de trabajo deberían tomar parte en el programa de formación y el feedback sobre la calidad de la instrucción tendría que ser inmediato, de modo que las sesiones puedan detenerse y rediseñarse si se detecta que algo no funciona de la manera esperable.

15. No tiramos del enchufe del proyecto cuando deberíamos haberlo hecho

En opinión del autor, una retirada a tiempo es una victoria, y saber cuándo ha llegado ese momento es un arte que el director de proyecto debe cultivar, pues contribuye a cimentar su reputación de persona objetiva, racional y digna de credibilidad. Algunas de las razones para saltar del tren son saber que el beneficio del proyecto no se materializará, que los costes se han vuelto bastante superiores a lo que se esperaba, que otros proyectos son más urgentes o que el diseño propuesto no responde a las necesidades del cliente. Para el autor, la decisión de detener un proyecto debe tomarla todo el equipo, encabezado, eso sí, por el director de proyecto.

Se puede llegar a esta situación cuando no se fijan unos puntos de verificación a lo largo del camino para determinar si se van a cubrir las necesidades del cliente al coste estipulado y en el tiempo prometido, o cuando el equipo aún espera un milagro que salve un proyecto atacado por una enfermedad terminal. Que algo no marcha bien puede percibirse cuando el cliente o patrocinador del proyecto pierden el interés en el mismo, cuando cambia el patrocinador, cuando se generan situaciones de gravedad que pueden terminar con el proyecto o cuando su viabilidad comienza a generar cierto escepticismo en el cliente, en el patrocinador o en otra parte interesada.

Por ello, y para evitar llegar a esta situación, establecer puntos de veri-

ficación que confirmen que el proyecto va por buen camino es esencial, tanto como la determinación de frenar un proyecto cuando se detectan elementos serios que lo atenazan sin esperanza de continuación.

16. Tropezamos en la línea de meta

Una de las meteduras de pata que más cuesta asimilar en un proyecto es que todo vaya por buen camino y de pronto, justo al final, suceda algo que lo eche por tierra todo, casi a modo de castigo divino por haber cantado victoria demasiado pronto. Es por ese motivo que el autor ha aprendido que, durante las últimas semanas del proyecto, es cuando menos hay que bajar la guardia, cuando más que nunca hay que estrechar las comunicaciones y resolver cualquier imprevisto que surja.

Entre los motivos por los que algo descarrila en el último momento se encuentra el que alguien realiza un cambio de última hora en el producto, y ese cambio tiene efectos secundarios que repercuten en algún otro punto. Otra explicación se encuentra en el exceso de presión que se suele ejercer sobre el equipo para terminar el proyecto cuando aún no se está listo para ello, llegando incluso a interferir en la comunicación entre los miembros del equipo. Puede empezar a suceder que de pronto comience una reasignación de los partícipes a otros proyectos o que los clientes se pongan a solicitar cambios de última hora que no son esenciales para el producto. Ante estas señales de confusión solo cabe mantener la perspectiva, reanudar la comunicación entre los miembros del grupo y estabilizar el producto rechazando todo cambio que no sea absolutamente necesario.

17. El vendedor no cumplió con lo que debía

Existen momentos embarazosos tanto para el cliente como para el vendedor, como por ejemplo aquel

en que se descubre que lo que se había prometido no se va a cumplir, con lo cual el vendedor pierde su credibilidad, los beneficios en el contrato actual y la posibilidad de hacer negocios en el futuro, mientras que, por su lado, el cliente ha malogrado su tiempo y su dinero porque el producto no está listo.

La metedura de pata es achacable al vendedor cuando exagera las prestaciones del producto o recurre a la táctica del anzuelo, proponiendo al cliente algo que luego habrá que cambiar con el fin de cumplir con lo prometido. Signos que nos permiten ver que algo no marcha como debería son que el vendedor no cesa de retrasar las fechas, libera a gente del proyecto antes de lo que se anticipaba, intenta vender más utilizando para ello a los miembros del equipo de trabajo, su tarea no cumple con las expectativas fijadas o utiliza personal sin experiencia para labores que requieren de ella.

La forma de anticiparse a estos contratiempos es solicitar del vendedor que emplee personas con la cualificación necesaria o, en su defecto, formarlas para que puedan cumplir con su misión como es debido, nunca dejar de realizar controles periódicos, frecuentes y detallados, contener las ambiciones del vendedor cuando este descuida nuestro proyecto y asegurarse de que se esfuerza en sacarlo adelante, recordándole, si es necesario, que con ello también él saldrá ganando. En situaciones límite, nunca hay que dudar en sustituirlo.

18. No teníamos un plan B por si el producto fallaba

En opinión del autor, es esencial tener un plan de contingencia listo por si las cosas se tuercen, con el fin de que todo el equipo sepa cómo reaccionar y el cliente sienta confianza. Al elaborar el plan de contingencia hay que tener en cuenta qué tipo de implementación se utilizará. Podemos enumerar tres: la Big Bang o cambio radical, la implementación por fases y la implementación en paralelo. Los mejores planes de contingencia delimitan claramente

te tanto los problemas que podrían surgir, como los cursos de acción que seguir en cada caso. De todos modos, lo más importante es que miembros del equipo, partes interesadas y patrocinador estén de acuerdo sobre las medidas que cada traba requiere. A pesar de todo, no deja de ser sorprendente que uno de los "descuidos" más frecuentes sea la inexistencia de un plan de contingencia o que, en caso de existir, se ignore y no se sigan sus directrices. Pacelli subraya que la responsabilidad del director de proyecto no termina cuando el producto está en manos del cliente, ya que a este podrían asaltarle diferentes géneros de dudas. Por ello, un director de proyecto no debe retirarse hasta que el cliente esté en condiciones de utilizar con soltura el nuevo producto. No es extraño el hecho de que los clientes sigan teniendo preguntas sobre qué pasará si la implementación del nuevo producto no funciona, o bien que el equipo de trabajo no sepa qué hacer si las cosas no salen bien. Son evidencias de que desarrollar un plan de contingencia y ponerlo a prueba no es algo que pueda pasarse por alto. Para finalizar, un cliente no debe ser abandonado hasta que no se sienta completamente seguro frente al nuevo producto.

Conclusión

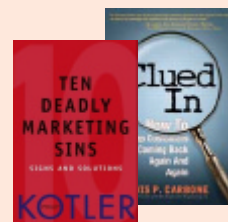
Pacelli presenta y analiza dieciocho grandes meteduras de pata, aunque no cabe duda de que existen muchas más. Antes de finalizar su obra, el autor coloca frente a frente a un director de proyecto y a un director de orquesta, cuyas misiones son lograr que todos los recursos interactúen de la forma más armoniosa posible. Las decisiones de ambos han de ser las más apropiadas para que sus respectivos fines lleguen a realizarse, aunque muchas de esas resoluciones no siempre habrán de ser bien acogidas. Disfrutar en el trabajo y emplear la risa hacen el camino más llevadero y mantienen al equipo unido en los buenos y en los malos tiempos.

Formulario de Suscripción



Sí, deseo suscribirme durante 1 año a Leader Summaries por sólo **149 Euros ó 195 Dólares USA**

Recibiré cada semana un nuevo libro resumido y tendré acceso gratuito a la Biblioteca de libros ya resumidos



Imprima y complete este formulario. Podrá enviarlo por fax o por email según se indica más abajo

DATOS PERSONALES

Tratamiento _____ Nombre _____ Apellidos _____
Empresa _____ Puesto / Cargo _____
Email _____ Fecha de nacimiento _____
Dirección _____ Colonia/Departamento _____
Población _____ Región/Estado _____
Código Postal _____ País _____ Teléfono _____

DATOS DE FACTURACIÓN (si desea recibir una factura complete estos datos)

Razón social _____ NIF / RFC / RUT / RUC / CUIT _____
Dirección _____ Colonia/Departamento _____
Población _____ Región/Estado _____
Código Postal _____ País _____ Teléfono _____


DATOS DE PAGO (seleccione un medio de pago)


_____ Tarjeta bancaria:
_____ Mastercard _____ Visa _____ AmericanExpress
Nombre del titular _____
Número de tarjeta _____
Fecha de caducidad _____


Firma y fecha:

Para suscribirse imprima este formulario y envíelo **por fax** a cualquiera de los números indicados abajo. También puede enviarnos sus datos **por e-mail**: suscripciones@leadersummaries.com


Faxes en Europa:


 España: (+34) 91 308 08 89

 Francia: (+33) 01 5301 0751


 Alemania: (+49) 0611 203 202


Faxes en América del Norte:


 USA: (+1) 646 219 8101


 Canadá: (+1) 416 760 8985

Faxes en América Latina:

 Argentina: (+54) 11 4032 1236

 Chile: (+56) 2 34 299 09

 Colombia: (+57) 1 62 855 12

 México: (+52) 55 1084 2841