

ALFONSO BUCERO

¡HOY ES UN BUEN DÍA!

**Actitudes para lograr el éxito
del proyecto**

Traducido por:

Alfonso Bucero



Índice

Agradecimientos.....	6
El autor	9
Capítulo 1. Tu actitud.....	11
Capítulo 2. Cómo atraer el éxito de un proyecto	27
Capítulo 3. Prepara un plan para tener éxito	43
Capítulo 4. Comprométete	59
Capítulo 5. Convierte tus problemas en oportunidades	73
Capítulo 6. Tus palabras marcan la diferencia	87
Capítulo 7. ¿Cómo estás?.....	105
Capítulo 8. No te quejes de tus proyectos	115
Capítulo 9. Asóciate con profesionales positivos	129
Capítulo 10. Crece a través de tus miedos	139
Capítulo 11. Sal ahí y equivócate.....	149
Capítulo 12. Hacer contactos	165
Capítulo 13. Conclusiones	181

Agradecimientos

En mayo del año 2000 tuve la oportunidad de visitar Nueva Delhi en la India, y de asistir a una conferencia de dirección de proyectos como conferenciante invitado. Fue un auténtico reto para mí porque mi nivel de inglés en aquella época no era muy bueno. Sin embargo utilicé mi coraje asistiendo a esa conferencia y comunicando no solo mediante mis palabras, sino con mi corazón. Aprendí mucho en esa conferencia sobre el poder genial de la actitud positiva. Desde aquella fecha empecé a aplicar mis tres P (Pasión, Persistencia y Paciencia) como los tres principios de mi vida personal y profesional. Dichos principios todavía siguen funcionando bien para mí.

En el mes de mayo de 2006 asistí a la reunión anual de líderes de PMI como parte de la *Leadership Master Class*. Tan pronto como me gradué, me comprometí a escribir este libro contando mis experiencias e historias sobre el valor de la actitud positiva, y el valor diferencial para el director de proyecto.

Este libro está dedicado a diferentes conjuntos de participantes en este proyecto:

- Todos los directores de proyecto que contribuyeron a mi libro con sus opiniones, experiencias y prácticas, directa o indirectamente.
- Laura y Olin Jennings, de The Jennings Group, que me enseñaron los principios del liderazgo y me ayudaron a descubrir cada vez más mi pasión.

- A mi buen amigo y mejor profesional de la dirección de proyectos y programas Randall L. Englund, que me ayudó a editar este libro, que compartió conmigo muchas metáforas que inspiraron mi pasión por la dirección de proyectos, y que continuamente me animó a seguir escribiendo.
- A mi esposa M^a Rosa y a mis hijos, que me apoyaron y me animaron durante todo el proceso.
- A mi madre, que a la edad de 88 años me ayudó a entender el gran daño que la actitud negativa puede hacer.
- A la memoria de mi padre, que me enseñó lo mucho que necesitamos de otras personas en nuestra vida personal y profesional.
- Al Dr. David I. Cleland, que leyó mi manuscrito y me dio ideas y sugerencias muy buenas mientras escribía.

Muchas gracias a todos ellos, porque me ayudaron y me animaron a acabar mi proyecto *Hoy es un Buen Día*.

El autor

ALFONSO BUCERO, DEA, PMP, PMI Fellow, es un consultor independiente y conferenciante internacional. Es el fundador, socio, y presidente de la empresa BUCERO PM Consulting en España (<http://www.abucero.com>). Fue Director General de la empresa IIL en España durante dos años y medio en Madrid, además de servir como director de proyectos, consultor y formador. Su experiencia profesional se ha desarrollado en empresas como Hewlett-Packard, donde desarrolló e implementó varias oficinas de proyecto cuyo propósito era la mejora continua de la disciplina de la dirección de proyectos en la organización. Durante los trece años que estuvo en HP, gestionó diferentes proyectos en clientes, proyectos de desarrollo, infraestructura, desarrollo y gestión del cambio. Durante sus últimos dos años en HP fue responsable de implantar una oficina de proyectos y de convencer a la dirección de las ventajas de implantar una disciplina de *Sponsorship* a nivel ejecutivo.

En IIL realizó consultoría y formación a ejecutivos, explicándoles la necesidad y las ventajas de un buen patrocinio (*Sponsorship*) de los proyectos.

Licenciado e ingeniero en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid, es asesor internacional de IPMA (International Project Management Association), y obtuvo su DEA (Diploma de Estudios Avanzados) en la Escuela de Ingenieros Industriales de la Universidad de Zaragoza; ahora está preparando su tesis doctoral en Dirección de Proyectos. Fue el primer presidente del Capítulo

de PMI en Barcelona; también fue el presidente del Capítulo de Madrid durante dos años (2008-2010), y es un frecuente ponente, contribuidor y formador en conferencias internacionales de dirección de proyectos. Actualmente es el mentor de la Región 8 de PMI (suroeste de Europa). Contribuye en la revista de PMI (*PM Network*) desde hace ocho años. Es el autor del libro *La Dirección de Proyectos. Una Nueva Visión*, colaboró en un capítulo del libro *Creating the Project Office*, y escribió con Randall L. Englund el libro *Project Sponsorship. Achieving Management Commitment for Project Success*.

El autor presenta en este libro un enfoque práctico sobre la actitud del director de proyecto, el punto de vista de un profesional practicante de la dirección de proyectos. Practica su pasión, persistencia y paciencia al intentar implantar la dirección de proyectos en las organizaciones. En este libro comparte sus ideas entre la observación, la reflexión y la acción. El autor se ha centrado en la actitud en la dirección de proyectos, influenciando mediante las mejores prácticas o inventando nuevas, aplicando o experimentando en su campo de conocimiento, observando y documentando los resultados, haciendo modificaciones, una y otra vez. Este libro es finalmente uno de los productos de todas esas lecciones.

Tu actitud

Si no te gusta algo, cámbialo. Si no lo puedes cambiar, entonces cambia tu actitud. No te quejes.

Maya Angelou, autor y poeta (1928)

Introducción

Hace bastantes años tenía una actitud negativa en mi profesión respecto a mi trabajo y hacia los proyectos que gestionaba. Mi *reacción negativa* me generó más problemas que ventajas. Poco a poco fui creando una imagen negativa de mí mismo frente a mis colegas, frente a los miembros de mi equipo y frente a mis jefes. El resultado no fue bueno. Yo transmitía negativismo a mis jefes y a los miembros de mi equipo.

Con el paso del tiempo mis pensamientos cambiaron. Yo necesitaba revisar mi actitud. Cuando cambié mi actitud, mi mundo cambió. Esto fue tan fundamental en mi vida que ahora quiero compartirlo con vosotros, mis lectores.

Definición de actitud

El diccionario define la actitud como: “una posición del cuerpo o una manera de comportarse, un estado de la mente o un sentimiento; disposición, un estado arrogante u hostil de la mente”. La actitud es la preferencia de un individuo u organización hacia una forma de hacer las cosas, los eventos o las personas. Es el espíritu y la

perspectiva desde la que un individuo, un grupo o una organización enfocan el desarrollo de la comunidad. Tu actitud da forma a todas tus decisiones y acciones. La actitud es muy difícil de definir con precisión, pues consiste en cualidades y creencias que no son tangibles. Estamos acostumbrados a hablar sobre la actitud de los individuos, pero es importante reconocer que los equipos de proyecto y las organizaciones también tienen actitud. Usualmente, sin embargo, cuando hablamos de la actitud de una organización, usamos el término “cultura organizativa”. Cuando hablamos sobre la actitud del proyecto, usamos el término “cultura del proyecto”. La actitud del director de proyecto afecta dramáticamente a la del equipo.

Por ejemplo, una actitud importante de un equipo es la confianza. El desarrollo de un proyecto presenta tremendos retos al equipo de proyecto. Algunas veces puede parecer incluso un acto de fe. Se recogen una cantidad enorme de detalles, se analizan, se organizan, y se asimilan en un “todo” funcional. En los esfuerzos muy grandes, solo unos pocos individuos clave pueden poseer la “foto global”, y esto puede ocurrir a distintos niveles de completitud. Esta ambigüedad puede de vez en cuando probar la confianza de los miembros del equipo. Dadas estas incertidumbres, ¿cómo se siente un equipo seguro y con confianza en el éxito mediante el proceso?, ¿hace que esto se refleje en las actitudes de los miembros del equipo?

La Figura 1.1 muestra las cualidades y las creencias clave que, en mi experiencia, determinan si un individuo, equipo u organización tiene la actitud necesaria o no para liderar con éxito o participar activamente en un proyecto.

William James dijo: “El descubrimiento mejor de mi generación es que los seres humanos pueden alterar sus vidas cambiando su actitud”. Yo creo firmemente que nuestra actitud es una opción. El director de proyecto medio espera algo más para motivarle. El director de proyecto percibe que sus circunstancias son las responsables de la forma en la que piensan.

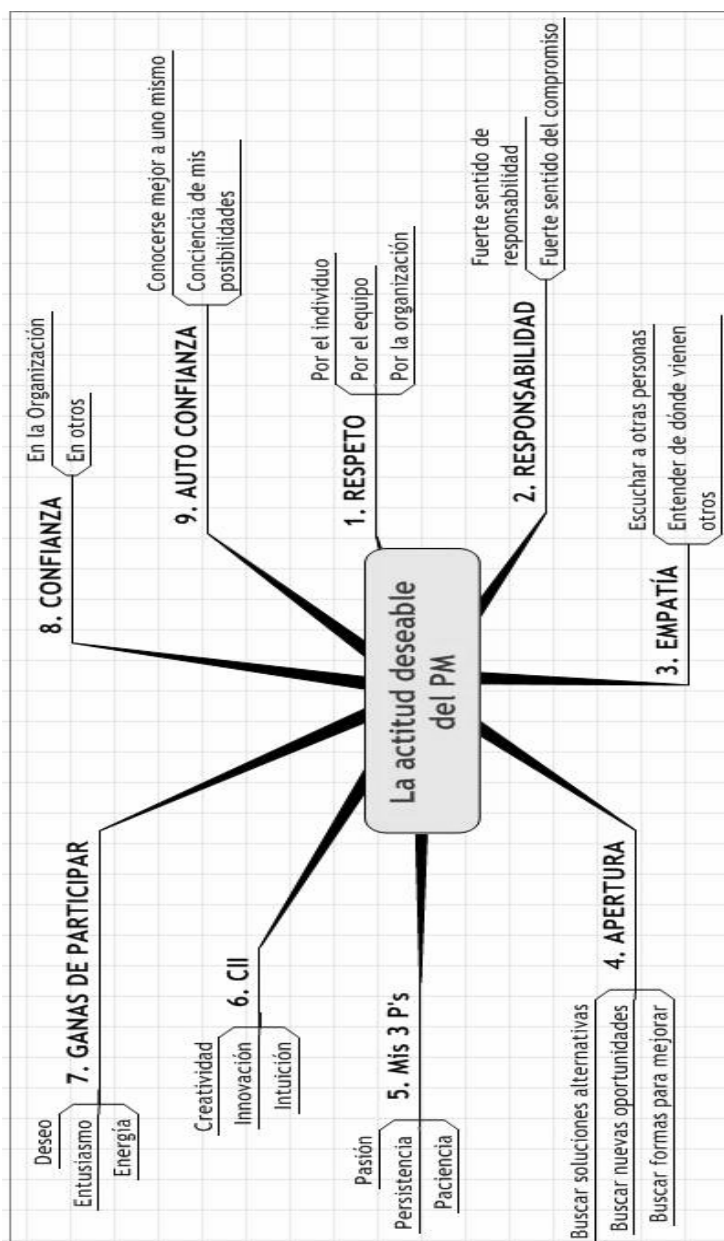


Figura 1.1. La actitud deseable del PM.

Pero, ¿qué es primero, la actitud o las circunstancias? La verdad es que no importa qué es lo primero. No importa lo que te ocurrió ayer en tu proyecto o en tu organización, tú puedes escoger tu actitud hoy. Yo estoy convencido de que tu actitud determina tus acciones.

La actitud es un poder secreto que funciona veinticuatro horas al día, para lo bueno y para lo malo. La actitud es un filtro del cerebro a través del cual experimentas el mundo. Algunas personas ven el mundo bajo un punto de vista optimista mientras otros ven la vida de una forma pesimista. Obviamente encontré muchas personas en el mundo no muy optimistas pero tampoco muy pesimistas.

Ahora veremos un ejemplo para explicar la diferencia entre una actitud positiva y una negativa respecto a un proyecto: imaginemos a un directivo preguntando a un director de proyecto, “¿Cómo va tu proyecto?”, el director de proyecto le responde: “Mal, como siempre”. Con ese enfoque tus enemigos se alegrarán y tus amigos se entristecerán. Una mejor respuesta sería: “Estamos progresando. He detectado que algunas de las actividades del proyecto van retrasadas, también he detectado algunas incidencias, pero mi equipo está tomando acciones correctoras y todo estará de nuevo bajo control muy pronto. Te mantendré informado del progreso”.

Las personas con actitud positiva se centran en soluciones para el proyecto. Las personas con actitud negativa se centran en los problemas e incidencias del mismo. Los directores de proyecto con actitud negativa afectan dramáticamente a su éxito. Es la actitud del director de proyecto ante este y ante el equipo lo que determinará la actitud del proyecto para su director. Nosotros le damos forma a nuestros propios proyectos. Tenemos la opción de escoger la actitud que nos ayudará al éxito.

La actitud es un gran reflejo de tu espíritu. Mírate a ti mismo. ¿Eres feliz como director de proyecto? Sé honesto. El entorno que encuentras a tu alrededor es un espejo de tu actitud. Si tienes un problema deberías empezar haciéndote preguntas. Tu equipo cambiará si tú cambias para ellos. Mi consejo es tratar a las personas

de tu alrededor como te gustaría que te trataran a ti. Todos necesitamos algún reconocimiento, gratitud y una palabra amable. Mi experiencia es que la actitud con la que empiezas algo tiene a menudo bastante influencia en el resultado final de cualquier proyecto. La buena actitud es a menudo la introducción de una oportunidad y también el árbitro final para el éxito.

Un deseo clave de los profesionales es ser respetados y apreciados. ¿Cómo podemos hacer que eso ocurra? En vez de pensar en lo que no tenemos, cuenta todo aquello por lo que puedes dar gracias. No veas las limitaciones, identifica los riesgos y las oportunidades. Yo he dirigido muchos proyectos fuera de mi ciudad de residencia, permaneciendo lejos de casa de lunes a viernes. Necesitaba ser positivo con mi gente, en vez de estar estresado. Siempre he creído que un buen líder debe liderar dando ejemplo. Cuando hablo con los directores de proyecto sobre mi actitud como director de proyecto utilizo imágenes, chistes y videoclips para ayudar a las personas a entender y recordar lo que dije. Demuestro a la audiencia que me importan, intentando comunicar con ellos de forma efectiva utilizando diferentes medios para que mi mensaje sea tan claro como sea posible. Mantén una actitud positiva ante los “interesados” de tu proyecto, abre tu “ventana de proyecto” para conseguir aire fresco y haz que tu gente siga adelante con energía.

El concepto de ventana de proyecto

Tu actitud es la ventana para el éxito de tu proyecto. Todos empezamos en la vida con buena actitud. Solo observa a nuestros niños. Siempre están riendo y riendo. Tienen una actitud positiva, y les gusta explorar nuevas cosas. Mi hijo pequeño tiene ahora quince años. Cuando estaba aprendiendo a montar en bicicleta, a la edad de seis años, se caía al suelo muchas veces, pero siempre se reía. Se caía y lo intentaba de nuevo, una y otra vez. Le costó varios días aprender a montar en bicicleta, y disfrutó mucho de esa actividad. Yo observé que nunca se quejaba; su objetivo era aprender.



La mayoría de las actividades que hacemos en un proyecto fallan al principio. Necesitamos intentarlo una y otra vez hasta que lo conseguimos; tenemos que ser *persistentes*. Normalmente experimentamos bastantes críticas en el entorno de un proyecto. Nuestra ventana de proyecto se ve salpicada por comentarios y “retroalimentación” negativos de nuestros colegas, ejecutivos y algunas veces de los *sponsors*. “No siempre puedes controlar los problemas de tus proyectos pero puedes controlar tus propios pensamientos”. El problema es que la suciedad de tu ventana va aumentando, y nadie hace nada sobre ello. Mi *ventana* estaba sucia cuando trabajé para una compañía multinacional como director de proyectos durante muchos años. Y cuanto más tiempo estuve en ese puesto, más se ensuciaba mi ventana. Yo no veía posibilidades de seguir adelante; necesitaba aire fresco. ¿Qué podía hacer yo? Veía que mi ventana estaba salpicada de mucha negatividad. La “retroalimentación” de mis jefes era demasiado negativa..., o al menos esa era mi percepción. Había una actitud negativa hacia la dirección de proyectos en esa organización. Cuando pedí “retroalimentación” a otros colegas respecto a mi percepción, ellos reforzaron mi opinión, y eso me animó a seguir adelante.

Limpia la ventana de tu proyecto

Afortunadamente, descubrí que todo lo que tenía que hacer era limpiar mi ventana y mirar fuera. Tuve que mejorar mi actitud, así que pude ver el mundo profesional claramente otra vez. Después de quitar la mugre de mi ventana, un nuevo mundo se abrió para mí. Mi frustración desapareció. Tuve más confianza. Por primera vez en muchos años pude ver las magníficas posibilidades que mi profesión, como practicante de la dirección de proyectos, me ofrecía. Me di cuenta de que era mucho más consciente de mi carencia de conocimientos. Las oportunidades de aprendizaje en el campo de dirección de proyectos llegaron a ser tremendas.

Entonces, supe que podía dedicarme a trabajar en lo que me gustaba. Ahora “Hoy es un buen día” es mi frase favorita. Fundé mi propia compañía hace diez años. He sufrido problemas, dificultades, incidencias, pero ahora me siento libre como un pájaro, y feliz haciendo lo que quiero hacer. Empecé mi “proyecto” con una actitud positiva, no olvidando que no hay proyecto sin problemas. Debemos enfrentarnos a problemas e incidencias en nuestra vida, y a los proyectos que gestionamos. Mi actitud ha cambiado completamente y esto se ha reflejado de manera positiva en mi vida profesional y personal. Esto afecta a los proyectos que dirijo, afecta a mis interesados del proyecto (*project stakeholders*), y obviamente eso tiene un impacto positivo en el negocio. Además afecta a mi familia, mi proyecto más crítico. Estoy feliz e intento transmitir positivismo a todos la mayor parte del tiempo. No todos los días soy capaz de conseguir el 100%, pero intento aprender de mi experiencia día tras día. Creo que mi trabajo es divertido e intento hacerlo divertido para mi equipo cada día.

Responsabilízate de tu actitud

Recuerda que ahora tu trabajo será mantener tu ventana de proyecto limpia. Mi objetivo es que este libro te dé un poco de ánimo.

Y puede que te animen también otras personas. Pero debes hacerlo tú; nadie más puede hacerlo por ti.

Siempre tienes la opción de elegir. Puedes dejar la suciedad en tu ventana y mirar tus proyectos con unas gafas manchadas. Pero hay consecuencias de ese enfoque que no son buenas. Verás los proyectos con una actitud negativa y te sentirás frustrado. No estarás feliz. Alcanzarás solo una fracción de lo que eres capaz de alcanzar.

Hay una forma mejor. Cuando decidas sacar tu limpiador y limpiar tu ventana, tu vida será mejor. Te sentirás mejor y más feliz. Establecerás metas ambiciosas y empezarás a conseguirlas. Tus sueños revivirán de nuevo. Probablemente estás pensando que eso es fácil de decir pero difícil de hacer. Está reconocido, pueden ocurrirte cosas realmente devastadoras. Puedes haber aprendido después de sufrir mucho. Es posible que estés atravesando tiempos difíciles. Pero, incluso en las peores circunstancias, mantengo que tú tienes el poder de escoger tu actitud. No estoy diciendo que sea fácil. Pero creo que la elección es tuya.

Permíteme contarte una experiencia personal gestionando un proyecto:

Hace algunos años dirigí un proyecto en el sur de España. Al comienzo mi equipo no estaba allí. Yo estaba solo frente al cliente porque mi equipo estaba acabando otro proyecto. Durante casi un mes estuve solo con mi cliente y mostrando mucho entusiasmo respecto al proyecto. Trabajé con mi cliente en la parte estratégica, empleé tiempo analizando los diferentes actores involucrados y hablando sobre el compromiso necesario de cada uno para el éxito del proyecto. Organicé presentaciones y talleres para crear un entorno de trabajo en equipo hasta que mi equipo de proyecto estuvo físicamente en el cliente. Yo me sentía bastante estresado por esa situación, pero nunca mostré mi estrés frente al cliente, intentando demostrar autocontrol. Hacía ejercicio durante una hora cada día e intenté mantenerme en buen estado de salud. Mi autodisciplina fue crítica en esa situación porque muchas veces el entorno del proyecto no era sano.

Fue una situación muy estresante para mí. Mi opinión es que un director de proyectos feliz no es un profesional en unas circunstancias sino un profesional competente con un conjunto de actitudes.

Actitud y proyecto con éxito

Supongamos que has limpiado tu ventana y tienes una actitud positiva. Estás sonriendo. Te sientas en tu casa y piensas cosas positivas. ¿Te llevará esa soledad a un éxito desorbitante y a la realización de tus sueños? No, solamente te conducirá a adoptar una buena actitud.

Para maximizar tu potencial y alcanzar tus metas, mi consejo es aplicar ciertos principios de éxito que me han ayudado a alcanzar muy buenos resultados. Espero que dichos principios te sirvan de igual forma. En los capítulos siguientes de este libro te guiaré a través de estos principios, paso a paso. Aprenderás sobre cómo confrontar tus miedos en los proyectos, sobrellevar la adversidad, aprovechar el poder del compromiso. Más aún, podías preguntarte, ¿qué tienen que ver estos principios de éxito con la actitud?

Hoy es un buen día. Sin una actitud positiva, no puedes activar otros principios. Sin embargo, la promesa de que la actitud es todo es *falsa*. De hecho, si piensas que la actitud es todo, eso puede realmente dañarte más que ayudarte. Hay otro factor en el camino: el talento. La actitud marca la diferencia. La actitud no es todo sino algo que puede marcar la diferencia en tus proyectos cuando el talento está presente. La meta de este libro es mostrarte que la actitud marca la diferencia en tus proyectos. Cada día aplico dos reglas:

- Regla 1: ¡hoy es un buen día!
- Regla 2: si hoy no es un buen día para ti, por favor aplica la Regla 1.

No hay ni una sola parte de la vida actual que no se vea afectada por tu actitud. Definitivamente tu futuro estará influenciado