

Jose Barato

Los Hábitos de un Director de Proyectos Eficaz

*Aprender, enseñar y practicar buenos
hábitos en gestión de proyectos*



*A mis hijos Arturo y Carla.
(No sé qué serán de mayores, pero...
dirigirán bastantes proyectos, sin duda.)*

Prólogo

Si está empezando a leer este libro es porque le preocupa su desarrollo profesional. Yo conocí a su autor hace ya cinco años y he tenido la oportunidad de colaborar profesionalmente con él en varias ocasiones. Su pasión, su interés, sus iniciativas y sus logros en el difícil camino de la Dirección de Proyectos hacen de él un buen profesional, comunicador y vendedor de la necesidad de la Dirección de Proyectos en las organizaciones del siglo XXI. Cuando Jose pidió que prologase este libro, rápidamente acepté porque creo firmemente en que el desarrollo de un buen profesional nunca termina y el desarrollo de nuestra carrera profesional debe cuidarse siempre con mucho ánimo y delicadeza.

En todas las oportunidades que mi vida profesional me ha brindado hasta el momento, la necesidad de desarrollo de las habilidades no técnicas del Director de Proyectos es algo necesario, inevitable y clave para el éxito de los proyectos, del Director de Proyectos y de la organización. La propia naturaleza y los animales que viven en ella nos brindan claros ejemplos y nos enseñan lecciones cada día sobre ello. Por ejemplo, si nos fijamos en la vida de las hormigas podemos observar un claro ejemplo de autodisciplina, liderazgo, objetivos claros, trabajo, entusiasmo, persistencia y paciencia. Si algo caracteriza a las hormigas es su claridad de objetivos, su trabajo en equipo y su persistencia cuando quieren transportar comida de un hormiguero a otro, o cuando quieren estar preparadas para posibles ataques de otros animales. Las hormigas manejan diferentes proyectos cada año y tienen muy claros sus papeles y responsabilidades para cada miembro del equipo.

Las hormigas siempre están conectadas. Las hormigas se encuentran con diferentes obstáculos para conseguir alcanzar sus objetivos y manejar sus proyectos con éxito, pero son flexibles

y constantes hasta lograr alcanzarlos, se adaptan a las circunstancias, priorizan, trabajan en equipo, reaccionan siempre positivamente ante los eventos de riesgo y nunca abandonan. Yo me atrevería a definir a Jose Barato como una hormiga incansable en la Dirección de Proyectos que se esfuerza, trabaja, comparte y aprende cómo mejorar cada día para alcanzar nuevos hormigueros. Confío en que el lector disfrute de las buenas prácticas expuestas en esta obra.

No lea este libro solo una vez, acuda a él en diferentes ocasiones porque los siete hábitos que en él se explican han de desarrollarse a través de la práctica y de la persistencia. Todos ellos son necesarios y todos ellos son posibles. Después de casi treinta años de experiencia, también como hormiga en la Dirección de Proyectos, he aprendido que las habilidades no técnicas tienen un peso específico muy importante en el éxito de los proyectos. Y sobre todo, que nunca acabamos de aprender hasta que morimos. Este libro le ayudará a que sus jornadas de trabajo en la Dirección de Proyectos sean más provechosas y efectivas, sobre todo en el reto personal y profesional de trabajar bien con las personas. Reflexione, como Director de Proyectos, en cada una de las habilidades que se describen en este libro. Hoy puede ser un gran día para usted, no espere a mañana para ser consciente de quién es usted, de cuáles son sus habilidades no técnicas en Dirección de Proyectos y desarróllelas cada día. Empiece hoy mismo y nunca cese en el empeño. Muchas gracias Jose por tu contribución a la profesión con este libro. Ha sido un auténtico placer para mí escribir su prólogo.

¡HOY ES UN BUEN DÍA!

Alfonso Bucero, DEA, PMP, PMI Fellow
Socio Director y Presidente
BUCERO PM Consulting

Índice

1. El éxito en los proyectos se consigue con buenos hábitos ...	1
2. Director de Proyectos: una profesión poco agradecida.....	11
<i>Quitarse “la gorra del técnico”, ponerse “la gorra del gestor”</i>	15
<i>Dirigir proyectos es como conducir</i>	17
<i>Aceptemos el rol, conozcamos el juego y juguemos bien</i> ...	18
3. El Director de Proyectos debe ser “buena persona”	25
<i>Una mala experiencia personal</i>	28
<i>Ética de la personalidad frente a ética del carácter</i>	31
<i>Dirección de Proyectos centrada en principios</i>	33
<i>Dirección de Proyectos centrada en viejos paradigmas</i>	38
<i>Las partes del cuerpo de un Director de Proyectos</i>	49
<i>Una ética del carácter para el Director de Proyectos</i>	51
4. Los Hábitos de un Director de Proyectos Eficaz.....	55
<i>Hábito 1. Comprometerse con el proyecto</i>	61
<i>Hábito 2. Planificar progresivamente</i>	75
<i>Hábito 3. Controlar el proyecto</i>	91
<i>Hábito 4. Negociar (ganar/ganar o no hay trato)</i>	111
<i>Hábito 5. Comunicar (escucha empática)</i>	135
<i>Hábito 6. Liderar (sembrar equipo)</i>	161
<i>Hábito 7. Dirigir mejor el proyecto siguiente</i>	187
5. Madurando como Director de Proyectos Eficaz.....	195
<i>Aceptemos el rol, conozcamos el juego y juguemos bien</i> .	199
<i>Director de Proyectos Dependiente</i>	202

<i>Director de Proyectos Independiente</i>	204
<i>Director de Proyectos Interdependiente</i>	206
6. Apéndices.....	209
<i>I. Evaluando a Directores de Proyecto</i>	211
<i>II. Código ético de PMI®</i>	219
<i>III. Posibilitando el cambio</i>	229
<i>IV. El caso del aeropuerto de Denver</i>	237

1

El éxito en los proyectos se consigue con buenos hábitos

-¿El camino más corto entre dos puntos es una línea recta?

-No.

-¿El camino más corto entre dos puntos es el que ofrece menos resistencia?

-No.

-¿El camino más corto entre dos puntos es el que conoces mejor?

-No. ¡El camino más corto entre dos puntos es el camino más bello!

ALEJANDRO JODOROWSKY

En plena era de la Sociedad de la Información, con la mayor parte del valor añadido proveniente de los trabajadores del conocimiento, la palabra “proyecto” es sinónimo de *instrumento para llevar a cabo los cambios estratégicos en las organizaciones, las mejoras a corto y medio plazo*. En todas las empresas y organismos públicos, la alta dirección decide qué inversiones han de acometerse, los mandos intermedios supervisan de manera global los trabajos y la generación de resultados, y los Directores de Proyecto planifican y ejecutan cada una de las iniciativas. La mayor parte del esfuerzo que puede acontecer en una organización tiene un “código de proyecto” y siempre hay un “responsable” a quien preguntar cómo va tal o cual acción comercial, servicio, proyecto, programa, etc. En este contexto se espera mucho del Director de Proyectos, que destaca dentro del grupo de los trabajadores del conocimiento, cada día asumiendo mayor nivel de responsabilidad y autoridad. Muchas de estas personas acaban convirtiéndose en el “alma” de las organizaciones para las que trabajan. Tienen un gran poder para transformar su entorno profesional, inspiran mucho a los demás. Las empresas valoran mucho a estos profesionales, y con el tiempo lo harán aún más. ¿Quizá la Dirección de Proyectos sea la profesión del futuro? En este entorno profesional cada vez más interdependiente de la Sociedad del Conocimiento, seguirá habiendo trabajadores de cuello azul (*blue collars*), que realizarán el trabajo técnico, trabajadores de cuello blanco (*white collars*), que liderarán la estrategia y las finanzas, y en un lugar intermedio, haciendo que las cosas se hagan de manera efectiva, seguirán los Directores de Operaciones (*operation managers*) para mantener los negocios y los Directores de Proyecto (*project managers*) haciendo que los cambios se produzcan de manera efectiva.

Entre los *blue collars* y los *white collars* estarán los *operation managers* manteniendo el negocio, y los *project managers* haciendo que los cambios se produzcan de manera efectiva

Para que un Director de Proyectos sea eficaz, es decir, para que de forma regular entregue sus proyectos en plazo, coste, alcance y calidad, ¿cuál debería ser su plan de carrera profesional? ¿Debería obtener determinada certificación? ¿Dominar las herramientas corporativas? ¿Mejorar sus presentaciones en público? ¿Sus dotes comerciales? ¿Su conocimiento sectorial?

Un Director de Proyectos Eficaz es aquel que regularmente termina sus proyectos en plazo, coste, alcance y calidad

Por lo que yo he podido comprobar en mi experiencia, aquellos que consiguen tener éxito continuado en sus proyectos, aplican una gestión basada en buenos hábitos y en principios. Es necesario, pero no suficiente, que conozcan las técnicas y prácticas de gestión y del sector, *que no reinventen la rueda*, que apliquen lecciones aprendidas. Pero además, para conseguir que las cosas se hagan *y para que los interesados acaben contentos*, deben tener un carácter basado en buenos hábitos.

La única receta del éxito generalizable en gestión de proyectos: aplicar buenos hábitos, basados en principios

Un proyecto obedece la “ley de la cosecha”, es un sistema “natural”, no “artificial”. En una explotación agrícola, el granje-

ro debe hacer lo correcto durante todo el año, y al final, *si tiene suerte*, tendrá una buena cosecha. En un proyecto tampoco hay atajos, el Director de Proyectos debe aplicar buenos hábitos para comprometerse, visualizar, ejecutar, negociar, comunicar, liderar, aprender, y *si tiene suerte*, su proyecto será un éxito.

Si aplica un carácter basado en estos hábitos, su proyecto es muy probable, *nunca es seguro*, que termine en plazo, coste, calidad y con la funcionalidad requerida. Además y más importante, como resultado adicional, es posible que se forme un equipo verdaderamente sinérgico y cohesionado.

A los directores de proyectos nos miden casi exclusivamente por los resultados. Además, se trata de una profesión muy injusta: si conseguimos llevar el proyecto a su destino, entonces nadie nos felicita, pero si hay algún tropiezo, todo el mundo nos critica¹. Pero el proyecto es algo que no “hace” el Director de Proyectos, son las personas del equipo quienes realizan las actividades para obtener el producto del proyecto. El trabajo del proyecto no cae en nuestra zona de control, nuestra misión es principalmente la de coordinar lo que hacen otros.

Los proyectos fracasan la mayoría de las veces no por la innovación tecnológica que suponen, pues generalmente los buenos expertos se encuentran. Muchas veces, un proyecto fracasa sencillamente porque *Pepe no se habla con Juan*. La carencia de “habilidades humanas” explica muchas veces la dificultad de cerrar los requisitos o superar las validaciones, la baja productividad, el excesivo retrabajo, retrasos, sobrecostes, etc. ¿No será la nuestra una profesión donde quizá la Sociología tenga más peso que la Tecnología?

1 Como se verá en el siguiente capítulo, pocas profesiones hay más orientadas a objetivos que la del Director de Proyectos.

Los proyectos necesitan más Sociología y menos Tecnología: ¡Un proyecto a veces fracasa simplemente porque Pepe no se habla con Juan!

Pensemos en un Director de Proyectos que no nos guste. ¿Qué suele decir un jefe cuando evalúa a esta persona? A continuación se ofrece una lista de defectos que yo recuerdo haber observado en mis colegas y en mí mismo (hay mucha autocritica en esta lista):

- Siempre se está quejando de los procesos internos, de los recursos, del cliente, de los plazos, pero nunca propone soluciones.
- No es proactivo. No se anticipa a los problemas. Avanza reactivamente, de crisis en crisis.
- Tarda mucho en tomar cualquier decisión, no me parece que tenga criterios claros.
- No tiene un plan completo del proyecto, ni por escrito ni en su cabeza. Cuando se lo pido, me hace un Gantt, pero sospecho que es solo para cubrir el expediente.
- No gestiona bien los tiempos. Siempre anda desbordado. Nunca parece tener tiempo para nada nuevo. No responde a los correos. No devuelve las llamadas. Lo urgente no le deja tiempo para lo importante. Generalmente no cumple lo que promete.
- No sabe delegar, todas las decisiones han de ser suyas. Se mete demasiado en las tareas técnicas.
- Es demasiado autoritario. Ha quemado al equipo. He recibido muchas quejas de los responsables funcionales, del cliente, de los proveedores, etc. No mantiene buena relación con los interesados, no confían en él.
- Le falta empuje para cerrar de una vez el proyecto. Siempre me dice que estamos al 90%.

- Le veo cometer siempre los mismos errores. Tropezaba con las mismas piedras una y otra vez. No se preocupa por mejorar.
- No lleva un registro de incidencias. No sabe gestionar el alcance. Al cliente le dice a todo que sí.
- No conoce el presupuesto, lo gastado, lo facturado, el margen comercial, etc.
- No me da información ejecutiva. Por ejemplo, no es capaz de justificar el progreso real, qué retraso final acumulará el proyecto y cuál será el sobre coste.

Si usted hace su propia lista, seguramente no coincidirá con la mía, pero apuesto a que tienen algo en común: casi todos los defectos entran en el grupo de las llamadas “habilidades sociales”, o *soft skills*, en inglés. Como puede comprobar, en mi lista solo los últimos tres puntos se refieren a técnicas y herramientas (*hard skills*). El resto tiene que ver con los elementos “sociológicos” del proyecto. Un proyecto puede resultar un fracaso solo porque no se comprenda bien al cliente, porque la moral de los miembros del equipo esté baja, o porque dos personas en el equipo estén permanentemente enfrentadas.

Un Director de Proyectos Eficaz ha de triunfar en este entorno interdependiente que es la Sociedad del Conocimiento. Los buenos Directores de Proyecto son ejemplos de eficacia personal, pero donde más brillan es en el ámbito de las victorias públicas. Son expertos negociadores, comunicadores, líderes, y nunca dejan de aprender. Pocos llegan a la eficacia con remedios rápidos, trucos, manipulando o engañando.

Generalmente, uno opina de ellos que son “buenas personas”. Tienen buen carácter, forjado con buenos hábitos. Ejercen un liderazgo no posicional, sino referencial, basado en principios: Son honestos, responsables, respetuosos, íntegros, humildes, dig-

nos de confianza, pacientes, etc. Quizá no sean muy elocuentes, pero es un gusto trabajar con ellos y para ellos. A lo mejor no dominan la tecnología aplicable, pero siempre conocen al experto a quien se debe preguntar.

Cuando se trata de dirigir un proyecto complejo hacia el éxito, ¿alguien piensa que hay atajos? Cuando una empresa quiere que sus empleados acaben siendo buenos profesionales en gestión de proyectos, ¿basta con seguir caminos rápidos en forma de herramientas, cursos, libros, certificaciones, etc.?

Cada proyecto es una experiencia muy especial. Generalmente, los proyectos no están determinados desde un principio. Muchas veces, el proyecto es un proceso de descubrimiento progresivo, replanificación y realineamiento. El desafío que suponen hace de ellos una experiencia colectiva de crecimiento. Después de vivir un proyecto retador, que produce un equipo sinérgico, uno ya no es el mismo. Estos proyectos nos marcan como personas: hay un antes y un después.

Si la experiencia del proyecto es penosa y desagradable, es seguro que el proyecto terminará tarde, mal y con sobrecoste. A los Directores de Proyectos nos juzgan por la consecución de objetivos, sí, pero en este oficio el camino es tan importante como el destino.

Al dirigir proyectos, el camino es tan importante
como el destino

Para ser un Director de Proyectos Eficaz, hay que aprender a disfrutar con la incertidumbre. Ha de aceptar lo que ocurra, pero involucrando a los demás y resolviendo juntos los problemas, de la manera más sabia.

Al participar en un proyecto importante, sobre todo al dirigirlo, hay que “vivirlo” como persona completa. Stephen Covey

representa el paradigma de persona completa con un círculo con cuatro secciones para los cuatro tipos de inteligencia: cuerpo (inteligencia física), mente (inteligencia mental), corazón (inteligencia emocional) y espíritu (inteligencia espiritual).

Veamos a continuación cómo trasladaríamos esas cuatro inteligencias a un Director de Proyectos.



- *Cuerpo*: seguir una disciplina férrea para ejecutar según el plan. Alinear objetivos y resultados.
- *Mente*: componer en la cabeza una imagen completa del proyecto y de todos sus detalles. Visualizar continuamente los resultados y la forma de alcanzarlos.
- *Corazón*: sembrar confianza en los miembros del equipo para que sepan de forma inequívoca lo que han de hacer por ellos mismos.
- *Espíritu*: sentir la contribución trascendente que significa el proyecto en el orden de las cosas.

Todo proyecto necesita un golpe de suerte, pero la suerte llega si estamos *conectados*.

Utilice un liderazgo centrado en principios, trate de tomar las decisiones correctas, viva su proyecto de forma consciente.

Si quiere obtener victorias públicas en sus proyectos, no se conforme con el camino más corto o fácil, elija el *camino más bello*.

¿Cuál es el camino más bello al dirigir un proyecto? Ese que les haga crecer como personas completas, a los miembros del equipo y a usted.

Al dirigir proyectos, el camino más bello es el que nos hace crecer como personas completas