



GUÍAS INDISPENSABLES DEL MANAGEMENT

Guías HBR

Gestión de Proyectos

Motiva a tu equipo
Controla los objetivos
Obtén resultados



**Harvard
Business
Review**
Press

Guías HBR
**Gestión de
Proyectos**

Guías Harvard Business Review

Equípate con los consejos necesarios para tener éxito en tu trabajo de la mano de la publicación más fiable del mundo de los negocios. En las Guías HBR encontrarás una gran cantidad de prácticas y consejos básicos de expertos en la materia que te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Títulos publicados en esta colección:

Guías HBR: Controla el Estrés en el Trabajo

Guías HBR: Presentaciones Persuasivas

Guías HBR: Céntrate en el Trabajo Importante

Guías HBR: Gestión de Proyectos

Guías HBR: Mejora tu Escritura en el Trabajo

Guías HBR: Finanzas Básicas

Guías HBR: Relaciones de Poder en la Oficina

Guías HBR: Inteligencia Emocional

Guías HBR: Mejora tu Productividad

Guías HBR: Liderando Equipos

Guías HBR **Gestión de Proyectos**

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona, México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Guías HBR: Gestión de Proyectos
HBR Guide to Project Management

Original work copyright © 2012 **Harvard Business School Publishing Corporation**
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2012
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2017, 2019**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-945629-4-5

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9377-0 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9400-5 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez/Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Traducción: Agnès González Dalmau

Reservados todos los derechos. La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Qué aprenderás

Te han propuesto que dirijas un proyecto. Agradeces el voto de confianza que han depositado en ti, pero ¿te estás estresando porque no tienes ni idea de por dónde empezar? ¿Te preocupa que las distintas partes implicadas tiren de ti en un millón de direcciones diferentes y que te impidan definir objetivos claros, por no hablar de cumplir con los plazos y el presupuesto? ¿Cómo vas a decidir cuándo has de seguir con tu plan original y cuándo has de ser flexible? Todos los miembros de tu equipo soportan muchas presiones, ¿cómo vas a mantenerlos motivados?

Con esta guía obtendrás la confianza y las herramientas necesarias para gestionar proyectos de forma eficaz.

- Elegir al equipo adecuado y a mantenerlo a pleno rendimiento.
- Evitar la «corrupción del alcance».
- Centrarte en tareas fundamentales y trazar una secuencia lógica.
- Entender los diagramas Gantt y PERT.

Qué aprenderás

- Conseguir que los miembros del equipo trabajen todos a una.
- Mantener informadas a todas las partes interesadas.
- Evaluar el éxito de tu proyecto.
- Decidir cuándo es momento de retirarse.
- Recopilar —y aprovechar— las lecciones aprendidas.

Contenidos

Visión de conjunto

1. Las cuatro fases de la gestión de proyectos 3
En qué consisten la planificación, el desarrollo, la ejecución y la finalización del proyecto, y cómo se superponen dichos procesos
2. El elenco de personajes 33
Quién es quién en la gestión de proyectos

Fase 1: PLANIFICACIÓN

3. El acta de constitución 43
Cómo dar la orden de inicio
4. La gestión de la «confusa fase inicial» 49
No podemos eliminar la incertidumbre en las primeras etapas de un proyecto complejo, pero podemos gestionarla

LOREN GARY

5. El examen *pre mortem* 55

Aprende de tu proyecto mientras aún esté vivo y coleando

GARY KLEIN

6. ¿La corrupción del alcance encarece tu proyecto o lo revaloriza? 59

Delinea límites estrictos en el alcance de tu proyecto, pero sé flexible si surgen grandes oportunidades

LOREN GARY

Fase 2: DESARROLLO

7. Fija las prioridades antes de iniciar el proyecto 69

Tres pasos para que no te salgas del buen camino

RON ASHKENAS

8. Estimula la productividad mediante las cajas de tiempo 77

Consejos para mantener el calendario de tu equipo —y el tuyo— bajo control

MELISSA RAFFONI

9. Planifica el trabajo 81

Pon los bueyes antes del carro

10. Estudio de caso HBR: ¿Lanzarse al fracaso? 91

¿Cuándo es más importante la velocidad que la calidad?

TOM CROSS

- 11. Empieza el proyecto sobre una buena base** 107
Dirige tu proyecto hacia el éxito mediante un lanzamiento bien planeado
- 12. La disciplina de los equipos** 113
La responsabilidad mutua conduce a resultados asombrosos
- JON R. KATZENBACH Y DOUGLAS K. SMITH

Fase 3: EJECUCIÓN

- 13. Reuniones eficaces** 119
Orienta bien las reuniones e infunde energía y sentido a tu proyecto
- 14. El enfoque adaptativo de la gestión de proyectos** 123
Qué hacer cuando tus herramientas para tomar decisiones dejan de ser útiles frente a la incertidumbre
- 15. Un buen proyecto también puede fracasar** 129
Riesgos que conllevan los grandes proyectos y cómo gestionarlos
- NADIM F. MATTA Y RONALD N. ASHKENAS
- 16. Seguimiento y control** 135
No tengas miedo de revisar tu plan
- RAY SHEEN
- 17. Gestiona los problemas humanos de tu equipo** 145
Asegúrate de que los miembros del equipo se concentran en sus tareas, cumplen su parte del trabajo, trabajan juntos y satisfacen los criterios de calidad

18. Herramientas para la cooperación y el cambio 149

Qué hacer cuando la gente no se pone de acuerdo en cuáles son los objetivos o en cómo conseguirlos

CLAYTON M. CHRISTENSEN, MATT MARX,
Y HOWARD H. STEVENSON

**19. No pierdas más dinero —ni tiempo—
intentando recuperar el ya perdido 155**

Cómo evitar perseguir costes hundidos

JIMMY GUTERMAN

Fase 4: FINALIZACIÓN

20. Delega autoridad y control 163

Evalúa tu éxito antes de poner el punto final

RAY SHEEN

21. Recopila las lecciones aprendidas 171

Cuatro pasos para realizar eficazmente el examen a posteriori

RAY SHEEN

Glosario 177

Índice 181

Visión de conjunto

Capítulo 1

Las cuatro fases de la gestión de proyectos

Si estás coordinando el desarrollo de una web, el diseño de un coche, el traslado de tu departamento a unas nuevas instalaciones, la actualización del sistema informático o cualquier otro proyecto —grande o pequeño—, siempre pasarás por estas cuatro etapas: planificación, desarrollo, ejecución y finalización. Aunque cada una de estas fases tenga características singulares, se superponen. Por ejemplo, normalmente empezarás a planificar con un presupuesto y una fecha de finalización aproximados. Una vez estés en las fases de desarrollo y ejecución, definirás e implementarás los detalles del plan del proyecto. Eso te aportará nueva información, por lo que revisarás el presupuesto y la fecha de finalización. Dicho de otro modo, planificarás mejor a partir de tu mejor conocimiento de la situación general.

Adaptado de *Pocket Mentor: Managing Projects* (producto n.º 1878), Harvard Business Review Press, 2006.

Visión de conjunto

La siguiente tabla describe las actividades de cada fase, así como las habilidades y herramientas necesarias para realizar el trabajo:

FASES DEL PROYECTO

Planificación	Desarrollo	Ejecución	Finalización
ACTIVIDADES			
Determinar el problema que realmente hay que resolver	Crear el equipo	Monitorizar y controlar el proceso y el presupuesto	Evaluar la ejecución del proyecto
Identificar las partes interesadas	Planificar la asignación de tareas	Informar del progreso	Cerrar el proyecto
Definir los objetivos del proyecto	Crear el calendario	Celebrar reuniones semanales con el equipo	Recibir informes del equipo
Determinar el alcance, los recursos y las principales tareas	Celebrar la reunión de lanzamiento	Gestionar problemas	Realizar un informe de evaluación posterior
Prepararse para soluciones intermedias	Elaborar un presupuesto		
HABILIDADES CLAVE			
Analizar las tareas	Analizar los procesos	Supervisar	Realizar un seguimiento
Planificar	Formar los equipos	Liderar y motivar	Planificar
Analizar los costes y beneficios de distintas opciones	Delegar	Comunicar	Comunicar
	Negociar	Gestionar conflictos	
	Seleccionar y contratar personal	Resolver problemas	
	Comunicar		
HERRAMIENTAS			
Estructura de desglose de trabajo	Herramientas de programación (CPM, PERT, Gantt)		Informe de evaluación posterior: análisis y lecciones aprendidas

Planificación: cómo diseñar un proyecto

Cuando pensamos en la planificación de un proyecto, casi de inmediato nos viene a la mente su programación temporal, aunque en realidad no llegaremos a ese punto hasta la fase de desarrollo. El auténtico objetivo de la planificación es definir los fundamentos: qué problema queremos resolver, quién participará en el proyecto y qué se hará.

Determinar cuál es exactamente el problema que se ha de resolver

Antes de empezar, es importante invertir un tiempo en detallar qué asunto en concreto se abordará en el proyecto. No siempre es obvio.

Pongamos por caso que el director de sistemas informáticos te ha pedido a ti, que eres el gerente de tecnologías informáticas, que crees una nueva base de datos y un nuevo sistema para introducir la información. Seguramente, tendrás muchas ganas de iniciar el proyecto lo antes posible para, así, resolver esos problemas con los que estás lidiando desde hace algún tiempo. Pero ¿conseguirás de este modo resolver el problema de la empresa? Si quieres que el proyecto tenga más probabilidad de éxito, primero debes ir más allá de los síntomas ya observados: «No podemos sacar los datos con la suficiente rapidez», y «Tengo que filtrar cuatro informes diferentes para compilar una simple actualización de la actividad reciente de mis clientes». Tienes que localizar aquellos problemas subyacentes que la organización está intentando resolver. Antes de diseñar la base de datos, plantéate unas cuantas cuestiones: qué tipo de

Visión de conjunto

datos son necesarios, qué se hará con ellos, para cuándo es necesaria una solución, etcétera. Si no lo haces, correrás el riesgo de malgastar tiempo y dinero creando una solución demasiado simple, o demasiado compleja, tardía o sencillamente inútil para los usuarios.

Identificar a las partes interesadas

Verás más claramente el auténtico problema cuando determines quiénes son las **partes interesadas**. Es decir, cuando te plantees a qué cargos o personas afectarán las distintas actividades o los resultados del proyecto, quién aportará los recursos necesarios (personas, espacio, tiempo, herramientas y dinero) y quién utilizará el producto del proyecto o se beneficiará de él. Las partes interesadas trabajarán contigo para enunciar qué significa exactamente que el proyecto tenga éxito. Consigue que definan qué esperan del proyecto y qué están dispuestas a aportar para conseguirlo. Además, si alguna de las partes interesadas cambia de idea a mitad de camino, debes estar preparado no solo para dar una respuesta a los nuevos participantes, sino también para incluir a los otros en cualquier decisión que implique redirigir el proyecto.

Tanto si estás gestionando el proyecto en una empresa como si trabajas de asesor independiente, es fundamental que te respalden las personas para las que trabajas. En algunas ocasiones, puede que lo vean todo color de rosa y que te exijan una enorme cantidad de trabajo en un plazo imposible; en otras, quizá esperen que obres milagros con unos recursos de material o personal insuficientes. Como gestor del proyecto, deberás asegurarte de que los requisi-

tos y los recursos se correspondan equitativamente... o te verás abocado al fracaso.

Definir los objetivos del proyecto

Una de las tareas de planificación más difíciles es la de combinar las expectativas de las distintas partes interesadas en un conjunto coherente y manejable de objetivos. El éxito del proyecto se medirá en función de hasta qué punto se satisfagan dichos objetivos. Cuanto más explícitos sean desde un principio, menor desacuerdo encontrarás después respecto a si has cumplido o no las expectativas. De todos modos, en la fase de planificación aún quedan muchas cosas en el aire, por lo que cada cierto tiempo tendrás que revisar esos objetivos marcados, a medida que vayas recabando información sobre lo que debes lograr.

Cuando definas los objetivos, piensa en la palabra METAS. Un objetivo debe ser:

- **Medible**
- **Específico**
- **Temporalmente limitado**
- **Alcanzable**
- **Sensato**

Supongamos que el actual seguro médico de una empresa no está ofreciendo un nivel de servicio acorde con las cuotas que pagan los empleados; por ello, el departamento de recursos humanos ha recibido el encargo de buscar un nuevo proveedor. Los objetivos **METAS** del proyecto podrían ser los siguientes:

Visión de conjunto

1. **Evaluar** <alcanzable> al menos a **seis** <medible> proveedores que cumplan los criterios mínimos del departamento en cuanto a calidad del servicio.
2. **Recomendar** <alcanzable>, en el Consejo de Administración de **junio** <temporalmente limitado>, los **tres** <específico> que ofrezcan la mejor y mayor cobertura a un coste que sea al menos un **10%** <sensato> más bajo que la actual contribución de la compañía por empleado.

Cuando definas los objetivos de tu proyecto ten en cuenta los siguientes factores:

- **Calidad.** Identifica los criterios de calidad, y determina cómo cumplirlos y evaluarlos.
- **Organización.** Calibra los objetivos en función de las personas y los recursos que tienes a tu disposición.
- **Comunicación.** Determina qué información necesita cada una de las partes interesadas y cómo facilitársela.

Determinar el alcance, los recursos y las principales tareas

Muchos proyectos fracasan porque o bien se abarca más de lo debido y, por lo tanto, se subestima enormemente el tiempo y el dinero necesarios, o bien porque no se ha tenido en cuenta una importante parte del trabajo. Una herramienta bastante útil para evitar estos problemas es la **estructura de desglose de trabajo (EDT)**, que ayuda a determinar el alcance y las tareas del proyecto, así como

a establecer estimaciones (encontrarás un ejemplo más adelante en este capítulo). El concepto subyacente consiste en subdividir actividades complejas en sus unidades más manejables.

Para crear una EDT:

- Pregúntate: «¿Qué se tiene que hacer para conseguir X?».
- Sigue haciéndote la misma pregunta hasta que la respuesta esté desglosada en tareas que ya no se puedan subdividir más.
- Calcula cuánto tiempo será necesario para realizar las tareas y cuánto costarán en términos de dinero y de horas por persona.

Normalmente, una EDT consta de tres a seis niveles de actividades subdivididas. Cuanto más complejo sea el proyecto, más niveles contendrá. Como norma general, no deberías llegar a tener más de veinte: solo un proyecto inmenso podría abordar tantos.

Ahora, durante la fase de planificación, no te preocupes por la secuencia de actividades. Ya te encargarás de la programación en la fase de desarrollo. Utiliza la EDT para crear un marco que irás rellenando a medida que tengas las ideas más claras sobre las limitaciones de personal, presupuesto y tiempo de ejecución del proyecto. Abultar las estimaciones es una manera aceptable de reducir riesgos, pero hazlo abiertamente y explica a las partes interesadas por qué lo haces.

Una cuidadosa planificación te permitirá hacer una estimación bastante ajustada de cuántas personas —con qué