

FASTBOOK 09

La gestión de crisis. ¿Alerta roja?

Project Management



09. La gestión de crisis. ¿Alerta roja?

En este fastbook aprenderás a liderar una situación desfavorable, identificar lo que se conoce como desastre y a recuperarte del mismo. La comunicación es esencial durante la gestión de crisis, especialmente de forma interna. Descubrirás quién debe comunicar y cómo hacerlo.

Autor: Jesús Elorza

- Liderar durante una crisis
- ¿Qué es un desastre?
- ¿Cómo recuperarse de una crisis?
- Comunicar en tiempos de crisis
- ¿Qué has aprendido?

Líderar durante una crisis



Problemas de recursos, el equipo está estresado o enfermo, no llegamos a tiempo a la entrega, etc. Hay infinidad de razones por las que el proyecto o el equipo puede sufrir una crisis.

En una crisis es fundamental poner atención, tomar el control y aplicar soluciones.

Señales de que algo va mal

Antes de entrar en crisis, siempre hay señales o indicios que un gestor de proyectos debe identificar. Ya has aprendido que es esencial monitorear los proyectos para evitar este tipo de situaciones. Cuando notes señales de advertencia, **desarrolla un plan de acción preventiva para minimizar el riesgo de una situación de crisis en toda regla, o al menos mitiga los riesgos que estos problemas tienen en el proyecto.**

Si tiene un plan de gestión de riesgos y/o contingencia, estos pasos ya deberían estar identificados.

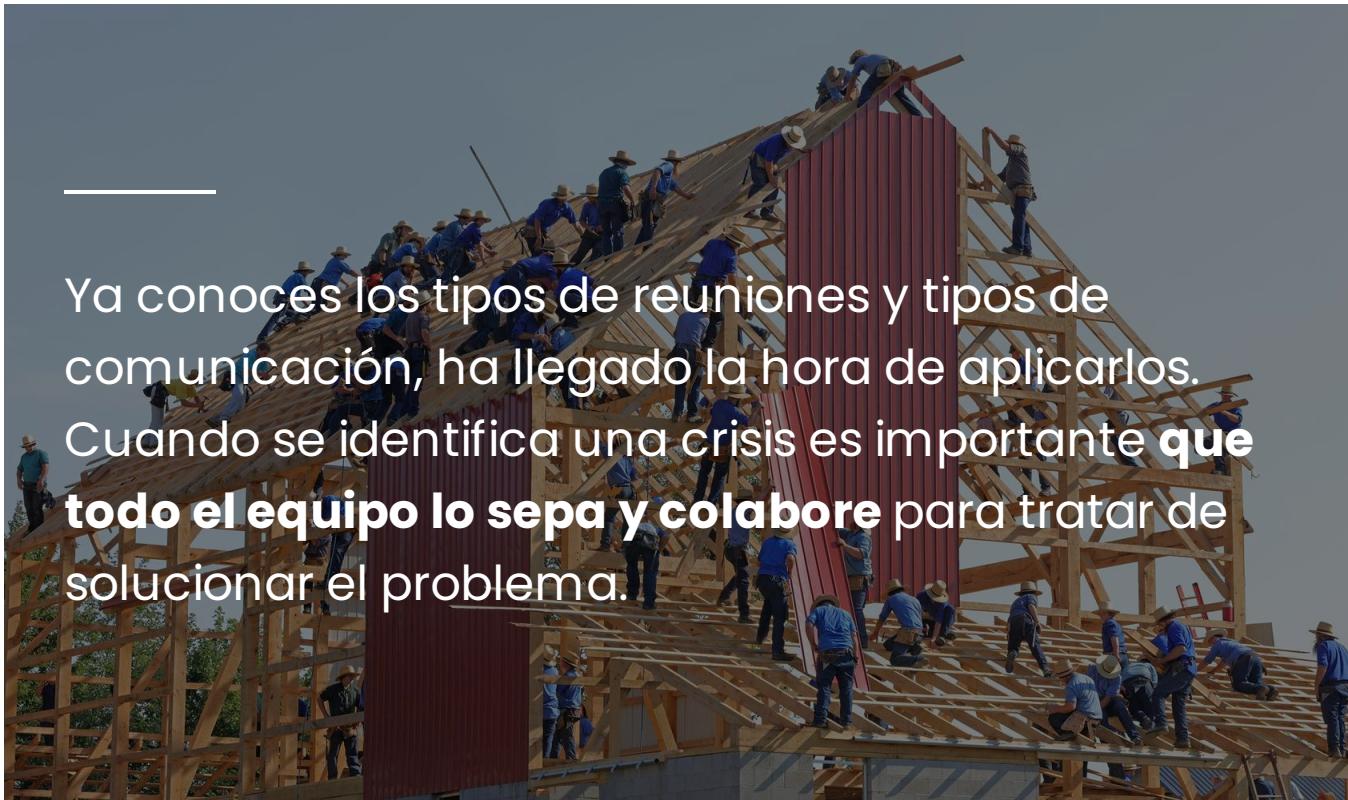
Contener la crisis

Si poco has podido hacer para identificar a tiempo la crisis, al menos tienes que tratar de contenerla. **Primero, recopila la mayor información posible: identifica la causa de la crisis.**

¿Qué o quién causó este impacto? ¿Y por cuánto tiempo?

A continuación, actúa con rapidez y decisión. Una vez que hayas identificado la causa de la crisis y evitado que se propague o se descontrolle, es hora de volver a encaminar el proyecto. **La comunicación en este caso es fundamental.**

Ya conoces los tipos de reuniones y tipos de comunicación, ha llegado la hora de aplicarlos. Cuando se identifica una crisis es importante **que todo el equipo lo sepa y colabore** para tratar de solucionar el problema.



Es cosa de todos

En fastbooks anteriores hemos visto lo importante que es tener a un equipo motivado, no solo para lo bueno, sino también para momentos de crisis.

Durante la crisis el equipo de proyecto será el factor fundamental para alcanzar una solución.

Hacer una lluvias de ideas o *brainstorming* puede ser una forma de solucionar la crisis. Pregunta a todo el equipo, ya que tendrán puntos de vista distintos, así como habilidades o cualidades diferentes. ¡Es hora de estar todos a una!

Optimista y realista

La crisis generalmente deriva en negatividad y pesimismo. Es más fácil buscar culpables que soluciones, esto es un ciclo vicioso que tenemos que evitar.

La comunicación (de nuevo) es muy importante y no debemos adornarla.

Ser transparentes, realistas y optimistas es algo fundamental para el control de la crisis.

No nos olvidemos de que los seres humanos no somos perfectos, los errores suceden y tenemos que reconocerlos. Una vez sepamos lo sucedido y se reconozca, es el momento de ponernos en acción y buscar soluciones.

De los errores se aprende

¿Crisis solucionada? ¡Estupendo! Es hora de **documentar lo sucedido para evitar que en el futuro se vuelva a repetir**. Como *project manager* o gestor de proyectos, nunca puedes olvidarte de lo aprendido y documentarlo para que otros lo aprendan también.

Muchos de los errores que han conducido a la crisis son comunes y se podrían haber evitado con un plan de crisis o habiendo monitoreado el proyecto de forma adecuada.

¿Qué es un desastre?



Qualentum Lab

Según Morris y Hough en *The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management* (1987), **se produce un desastre del proyecto cuando la respuesta a cada una de las siguientes preguntas es no:**

- **Funcionalidad del proyecto:** ¿se desempeña el proyecto desde el punto de vista financiero, técnico o de otra forma esperada por el gestor del proyecto o del sponsor y cliente?
- **Gestión del proyecto:** ¿se implementó el proyecto según el presupuesto, según lo programado y las especificaciones técnicas?
- **Rendimiento comercial de los contratistas:** ¿se beneficiaron comercialmente los que proporcionaron un servicio para el proyecto?
- **Cancelación:** en caso de que un proyecto se cancele, ¿se realizó la cancelación de manera razonable y se terminó de manera eficiente?

Pero ¿cuáles son las causas para que un proyecto falle y entre en crisis?

- Mala gestión.
 - Mal diseño de objetivos y necesidades.
 - Falta de apoyo o liderazgo.
 - Falta de atención al equipo.
 - No involucrar al cliente en el desarrollo del proyecto.
 - Mala gestión de contratos.
 - Soluciones de diseño inadecuadas.
 - Incompetencia o falta de experiencia.
-

Aparte de los elementos mencionados, ¿qué otros se te ocurren?

¿Cómo recuperarse de una crisis?



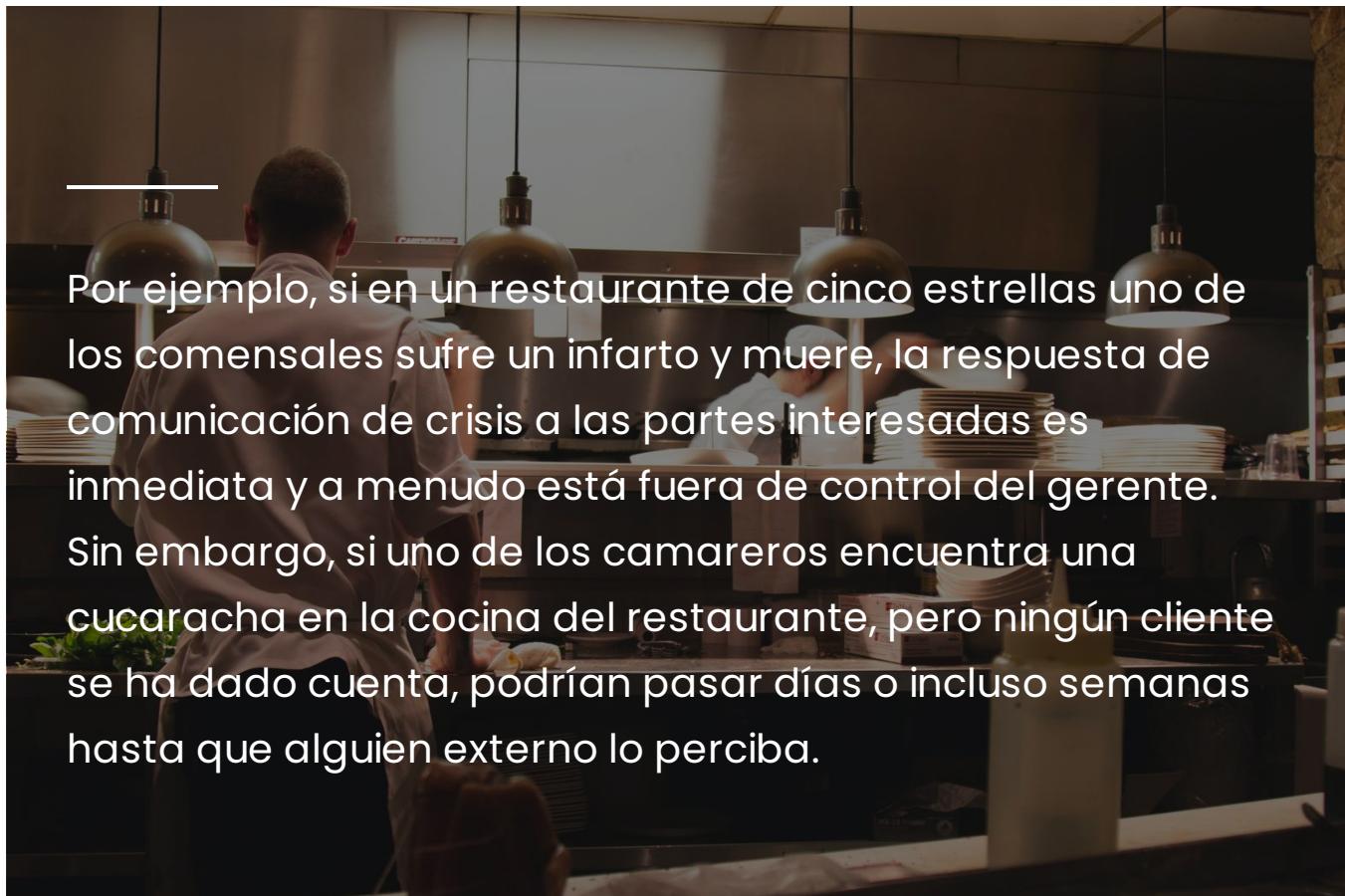
Existen diferentes métodos para recuperarse de una crisis. Uno de los que consideramos más apropiados es el que propone [**Brad Egeland**](#) (2012):

- **Presionar para cumplir:** intenta mantener el plan original. A veces, un recordatorio firme del compromiso y un poco de apoyo pueden ser suficientes para estimular un mejor rendimiento del equipo y salir de la crisis.
- **Recuperarse en tareas posteriores** a veces es una mejor opción que intentar solucionar el problema. Asegúrate de que los planes futuros se reflejan en el cronograma del proyecto (no te olvides de actualizarlo).
- **Añade recursos:** pero no te olvides de comprobar los costes del mismo, pueden impactar a tu proyecto.
- **Acepta la situación:** cuando algo no está disponible o se espera que se entregue tarde, habla con el cliente, sé honesto y propón un plan b.
- **Utiliza métodos de trabajo alternativos**, pero comprueba los costes del mismo. Por ejemplo, utilizar la herramienta A en lugar de la B puede suponer un incremento del costo del proyecto en un 5%.
- **Reduce el alcance del proyecto:** esta debería ser la última de las soluciones.

Comunicar en tiempos de crisis



¿Cómo y a quién debes comunicar durante una crisis? La urgencia de entregar noticias depende del impacto que pueda tener en el proyecto. **A medida que aumenta el impacto, también lo hace la urgencia de entregar noticias a las partes interesadas. En una situación catastrófica, la comunicación de crisis debe ser clara y rápida.**



¿Son esas malas noticias las que requieren una entrega urgente a las partes interesadas? **¿En qué momento la información alcanza el umbral en el que requiere notificación?**

Ese umbral es algo que hay que definir durante la planificación de riesgos: a quién comunicamos y cómo comunicamos si hay una gestión de riesgos.

Ten en cuenta estas cuatro consideraciones a la hora de comunicar una crisis:

- 1 ¿Quién tiene que saber?
- 2 ¿Cuándo tienen que saberlo?
- 3 ¿Cuál es el mejor método?
- 4 ¿Quién debe hacerlo?

¿Cómo contestas a estas preguntas?

Esto puede variar de proyecto a proyecto ya que, como bien hemos dicho en numerosas ocasiones, cada proyecto es único. Por eso siempre **hay que sentarse con el equipo e identificar quién tiene que ser notificado en una situación de emergencia o riesgo.**

¿Qué has aprendido?



En este fastbook has aprendido a liderar una crisis, cuáles son las técnicas para solucionarla y cómo comunicar. **Recuerda que una crisis siempre debería ser evitada si planificamos de forma correcta.**

Sin embargo, todos somos humanos y los errores pueden cometerse. Por eso, hay que saber gestionar las crisis, buscar la causa y documentar.

¡Enhорabuena! Fastbook superado



Qualentum.com