



Libro Habilidades comunicativas para administradores de proyectos

Michael Campbell

AMACOM, 2009

También disponible en: Inglés

Reseña

Si trabaja en una organización grande y compleja que ordinariamente maneja costosos proyectos interdepartamentales, este libro es para usted. Michael Campbell presenta las bases de la teoría de comunicación con técnicas que pueden mejorar la interacción entre miembros del equipo del proyecto y las partes interesadas. Desafortunadamente, Campbell fue armando el libro alrededor de un grande y detallado estudio de caso y lo fue hilvanando a lo largo de la narrativa. El relato hipotético es un noble intento de personalizar la orientación metódica de la administración de proyectos, pero a medida que los lectores siguen a las personas y cargos laborales en la historia, ésta tiende a enmarañarse en argot, previsibilidad y detalles laboriosos. De hecho, sin el estudio de caso, el libro seguiría siendo útil y mucho más conciso. *BooksInShort* recomienda este texto a estudiantes serios de los intrincados detalles de la administración de proyectos y a los administradores de proyectos novatos, que aprenderán las lecciones estratégicas necesarias sobre la comunicación durante un complicado proyecto en curso.

Ideas fundamentales

- El fracaso de un proyecto generalmente se relaciona de alguna manera con la mala comunicación.
- Cada proyecto tiene muchas variables, pero sólo tres metas: crear algo, mantenerse dentro del presupuesto y terminar a tiempo.
- Las normas que autorizan un proyecto definen su financiamiento, obligaciones, alcance, supuestos, riesgos, beneficios y calendario.
- La buena comunicación involucra a todos, desde el equipo del proyecto hasta los dirigentes más altos.
- Puede unificar a las partes interesadas y generar cooperación para sus metas.
- Desarrolle su programa de comunicaciones analizando a su público, planeando su mensaje y seleccionando a la persona adecuada para transmitirlo.
- Los mensajes del administrador del proyecto pueden instruir, inspirar, estimular o defender.
- La gente “se retira” del cambio si recibe explicaciones inefectivas. Supervisar un proyecto significa administrar y comunicar acerca del cambio.
- Un administrador de proyectos debe satisfacer las diversas necesidades de comunicación de todas las partes interesadas.
- Tenga presentes las políticas y las percepciones de la compañía para que su mensaje esté bien dirigido.

Resumen

Llenar los espacios

Las compañías emprenden proyectos para elevar su desempeño. Cuando el proyecto es un éxito técnico, pero los clientes no lo entienden y, por tanto, no lo usan, la misión de negocio de su proyecto fracasa – y todo se debe a una falta de comunicación entre su empresa y su público. Cuando lleva a cabo un proyecto interno para institucionalizar una gran actualización de sus sistemas corporativos, pero sus empleados no lo quieren adoptar, anótese otro fracaso por un mal flujo de información. Los administradores de proyectos pueden evitar estas faltas tan costosas, mejorando la planeación y realización de sus comunicaciones.

“Con comunicaciones enérgicas, sus probabilidades de éxito se multiplican y su frustración se reducirá drásticamente”.

Hasta 1990 aproximadamente, únicamente los trabajos complejos de ingeniería, como los grandes proyectos de construcción, utilizaban técnicas profesionales de administración de proyectos. La transición para aplicar estas técnicas a los principales proyectos de negocios ha sido problemática. Frecuentemente, los administradores de proyectos que usan estos métodos no logran comunicarse con sus clientes. Terminan los proyectos sin la aportación de las partes relevantes que esperaban ser consultadas. Esto crea falsas expectativas, y hace que los proyectos sean más lentos y difíciles. Una encuesta de 500 administradores de proyectos encontró que la mala comunicación es la causa más común de que los proyectos fracasen.

“Generalmente se emprende un proyecto porque es parte de un plan para llevar a la organización a un nuevo nivel de rendimiento”.

Un análisis costo-beneficio o un estudio de factibilidad antecede a la mayoría de los proyectos grandes. Los líderes de la compañía lo utilizan para determinar si un proyecto tiene sentido para el negocio en las condiciones actuales. Los administradores de proyectos deberían detener los proyectos cuando cambian las condiciones fundamentales o cuando se evapora el beneficio para el negocio. Mientras tanto, si usted está administrando un proyecto en curso, asegúrese de que los miembros del equipo entiendan sus objetivos. Cada proyecto tiene muchas variables, pero sólo tres metas: crear algo, mantenerse dentro del presupuesto y terminar a tiempo.

Participación del líder

Los proyectos se benefician con la participación de la alta dirección, particularmente aquellos proyectos con un elemento de administración de cambios. Para tener éxito en un proyecto con administración de cambios, designe a un “patrocinador”, “defensor” y “comité de trabajo”. El patrocinador hace que el proyecto sea exitoso y se comunica con los ejecutivos. El defensor transmite a otros en la compañía el valor del proyecto para el negocio. El comité de trabajo entrega a los clientes los verdaderos beneficios del proyecto. Puede estar formado por especialistas que resuelven problemas y actúan como intermediarios con terceros. Esto es especialmente importante cuando se trabaja con mandos intermedios, que tradicionalmente han sido la parte más renuente a aceptar cambios.

Normas del proyecto

Las normas del proyecto autorizan el trabajo y define el financiamiento, obligaciones, alcance, supuestos, riesgos, beneficios y calendario. Las normas del proyecto deben ser específicas y fáciles de entender, con frases cortas y sencillas. Los proyectos a menudo se desvían porque la gente trabaja en los problemas equivocados, generalmente debido a la confusión entre un administrador de proyectos y alguna de las partes interesadas. Las normas correctas pueden evitar esas confusiones. Para alinear el proyecto con los requerimientos de la compañía, el administrador del proyecto debe describir claramente el problema del negocio en las normas del proyecto, que explican la situación y resaltan los asuntos principales. Con frecuencia, las partes interesadas con diferentes prioridades y perspectivas no están de acuerdo con los administradores sobre lo que debería incluir el proyecto. Corrija esas discrepancias al inicio. Las normas del proyecto también deben incluir una evaluación de riesgos previstos. Por ejemplo, los proyectos se pueden desbaratar cuando el cliente final no usa el producto o servicio final. O bien, los líderes pueden abandonar un proyecto porque es muy costoso o porque lo empezó un ejecutivo anterior y ahora carece de apoyo interno.

Creación del equipo

El equipo para el proyecto es el principal enlace comunicativo del administrador con las partes interesadas importantes. Evalúe a los miembros potenciales del equipo de acuerdo con sus habilidades, disponibilidad y experiencia para desempeñar papeles cruciales. Promueva el proyecto entre las partes interesadas, los clientes que cosecharán sus beneficios económicos, técnicos y prácticos. Pueden incluir al personal de finanzas, mercadotecnia, ventas, manufactura y relaciones con clientes de su empresa. Pregunte qué necesita lograr el proyecto. A medida que avance, manténgalos informados. Esté siempre abierto a recibir información de los interesados. Los miembros del equipo que se comunican con los participantes internos deben estar conscientes de la cultura corporativa, políticas de la compañía, protocolo departamental, relaciones importantes y jerarquías informales.

“Con frecuencia, sólo unos cuantos individuos clave conocen las razones para un proyecto y el caso de negocio esperado”.

El administrador debe poder explicar por qué la empresa está llevando a cabo el proyecto y generando cambio. Esto implica que el equipo del proyecto escriba un “Caso para el Cambio” para que lo revise el comité de trabajo. Este documento establece las consecuencias de no realizar el proyecto, y describe sus beneficios, su calendarización y las prácticas que afectará. Tener el caso preparado para la primera junta del comité aumenta la productividad.

Comunicación básica

Los elementos principales de cualquier programa de comunicación son analizar, planear y transmitir el mensaje. Primero analice a su público meta, que por lo general está formado por los ejecutivos, usuarios operativos, el defensor del proyecto, el comité de trabajo y otros que se beneficiarán del proyecto. Las partes interesadas tienen diferentes necesidades de comunicación. Presénteles la información de la manera más efectiva (ya sea en tablas, gráficas o informes), con base en las preguntas que tenga que responder. Evite el argot y el “discurso de consultor”. El uso del lenguaje correcto tendrá un efecto sobre su credibilidad. Especifique la razón por la cual está enviando un mensaje, por ejemplo: para instruir, inspirar, estimular o defender un punto de vista. En todas sus comunicaciones utilice un enfoque específico diseñado a la medida de su público. Elija entre estas cuatro estrategias de comunicación:

1. **Vaya en orden de la información más importante a la menos importante** – Cuando presente muchas variables que pueden determinar el resultado de un proyecto, dé prioridad a la información.
2. **Plantee los problema y después las soluciones** – Éste es el mejor enfoque en una situación técnica. En ocasiones, este material se puede expresar con preguntas y respuestas.
3. **Use el enfoque del cuadro completo** – Esto funciona cuando está tratando de mostrar cómo un proyecto beneficiará a toda la compañía o departamento.
4. **Muestre por qué el nuevo enfoque es diferente** – Esto es particularmente benéfico si el proyecto se ha intentado en el pasado y fracasó.

“Si ... los proyectos fracasaron, la mala comunicación se identificó siempre como un factor crítico”.

La manera en la que la gente recuerda información depende de cómo usted la transmite. Las principales variables son “frecuencia”, “primacía”, “actualidad” y “emoción”. La gente recuerda las cosas que escucha a menudo (frecuencia). Recuerda los mensajes que escucha primero (primacía), pues esto crea una referencia mental. La gente recuerda los datos que escuchó recientemente (actualidad), así que, cuando la información cambie con el tiempo, mantenga actualizado al público. Un mensaje que afecta sus emociones, por ejemplo, información sobre cómo afectará el proyecto su empleo, causa mayor impacto. Un estudio de la compañía 3M encontró que la gente recuerda “10% de lo que lee, 20% de lo que escucha, 30% de lo que ve, y 60% de lo que ve, escucha y lee”.

La “mentalidad de víctima”

Cuando un proyecto trae consigo cambios, los empleados pueden sentirse resentidos, particularmente si piensan que el cambio se está gestando sin su consentimiento o aportación. Para no dar motivo alguno para que la gente desarrolle lo que se conoce como “mentalidad de víctima”, involucre a todas las unidades del negocio desde el inicio de vida del proyecto. Para aumentar la cooperación y la participación, ayude a las personas a analizar cómo cambiarán sus actividades y cómo se beneficiarán.

“Gran parte de la renuencia que sienten las personas de una compañía acerca de este tipo de iniciativas es la sensación de que el proyecto les está sucediendo a ellos en vez de suceder con ellos”.

Para diagnosticar los cambios que debe generar un proyecto, pida ayuda de analistas que están capacitados para identificar problemas y necesidades de los clientes, y después cree soluciones. Está consciente de que, incluso después de una exhaustiva planeación del proyecto y trabajo, los empleados y gerentes a menudo no adoptan totalmente las nuevas iniciativas. Es posible que regresen a sus antiguas prácticas. Pida al comité de trabajo que ayude a los miembros del proyecto a realinear sus prioridades. El equipo del proyecto debe tomar estas medidas para implementar su proyecto:

- **Justifique el cambio** – Explique por qué es necesario un cambio para mejorar los procesos de la compañía. En la fase de terminación del proyecto, incluya retroalimentación de los nuevos usuarios.
- **Entienda cómo cambiarán los procesos una vez entregado el proyecto** – Comunique específicamente cuáles son los procesos que cambiarán. Genere mensajes que expliquen cómo los cambios afectan los calendarios de cobros, facturación o producción.
- **Proporcione apoyo** – Utilice las sesiones de capacitación y los cursos en línea para mostrar al público meta lo que le ofrecerá el proyecto. Elabore y distribuya manuales para cualquier nuevo procedimiento operativo.
- **Desarrolle un curso de capacitación** – Ayude a su público meta a entender qué ganará con su proyecto. Una compañía contrató a un analista de negocios y trajo a un miembro del comité de trabajo para hacer presentaciones de 20 minutos del nuevo programa de administración de relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés). Los supervisores animaron a su personal a asistir a las reuniones, que la compañía promovió con carteles y correos electrónicos.
- **Presente una calendarización** – Haga saber a la gente cuándo esperar la entrega de varios elementos del proyecto. Haga una calendarización a la medida; publique sólo aquellas fechas límite que afecten al grupo al que se está dirigiendo. Incluya tiempo para comunicación dentro del calendario general del proyecto.

Manejo de percepciones y riesgos

La gente tiene profundas inquietudes individuales sobre los proyectos que cambian su ambiente de trabajo. Determine cómo le va a transmitir los mensajes relacionados con el proyecto en términos de su selección de palabras, escenario, medio, tiempo y contenido. Analice a las partes interesadas para que pueda incorporar estas variables en un programa de comunicación hecho a la medida. Considere quién va a transmitir el mensaje.

“La gente que opera por temor a los proyectos y a los productos y servicios que éstos ofrecen, generalmente sólo está viendo el peor escenario”.

Cada público tiene distintas necesidades de comunicación; algunos necesitan más datos que otros. Por ejemplo, un proceso de conversión de CRM podría afectar a la gente de ventas y mercadotecnia más que a la de manufactura e investigación. Elija a un orador con las características adecuadas para transmitir su mensaje. Los expertos en la materia tienen mayor credibilidad cuando se trata de persuadir a la gente sobre los méritos técnicos de hacer un cambio. Los ejecutivos tienen posiciones de autoridad y llevan una connotación de obligación forzosa. De manera similar, la gente con influencia puede conducir a un alto nivel de cooperación.

“La sensación de orfandad sin apoyo directivo, o incluso interés, puede causar graves problemas de moral”.

Todos los proyectos se enfrentan con riesgos técnicos, de negocios u organizacionales. A menudo, los riesgos técnicos se conocen y son predecibles, pero un proyecto puede tener un riesgo de negocio si produce los resultados o “entregables” correctos pero no logra aportar un beneficio financiero. Los riesgos organizacionales surgen cuando la gente no adopta los cambios del proyecto. Evalúe riesgos, tales como que un líder abandone el equipo. Permita que su comité de trabajo sepa que usted preparó planes de contingencia, como tener en mente personal de refuerzo. Cuando surjan riesgos, comuníquelos a las partes interesadas y manténgalas informadas. Sea positivo y enfoque la situación productivamente.

Sobre el autor

Michael Campbell es el presidente de la División de Energía en MCA International.
