

**Project Management Encubierto**

PMI – Capítulo de Puerto Rico  
San Juan, 30 de abril de 2009

Joaquín Rodríguez Kierce  
[joaquin.kierce@gmail.com](mailto:joaquin.kierce@gmail.com)

---

---

---

---

---

---

---

---

**Propósito**

El propósito de esta charla es dar a mis colegas Gerentes de Proyectos algunas herramientas que ayuden a “evangelizar” Project Management en las organizaciones, y a vender el Project Management a Ejecutivos...de manera encubierta pero efectiva.

Esta presentación se completa con las “Guías Incompletas de Reuniones efectivas, Comunicaciones efectivas, y venta de Project Management a Ejecutivos.”

Gracias por leer,  
Joaquín

---

---

---

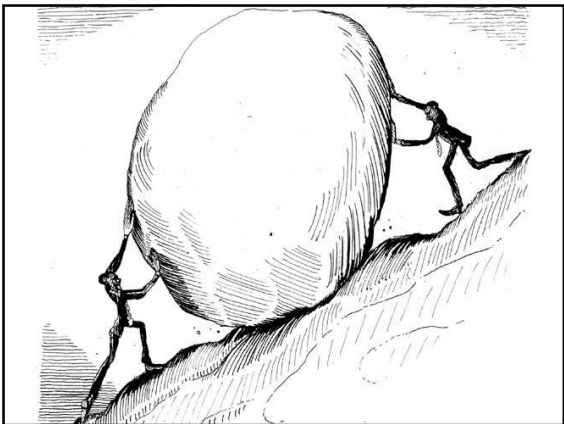
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**GRACIAS**

---

---

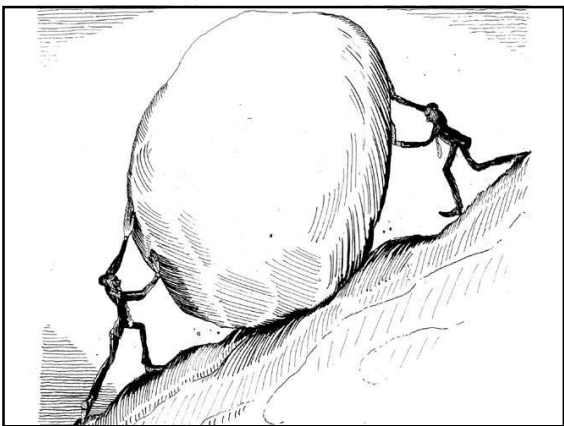
---

---

---

---

---



---

---

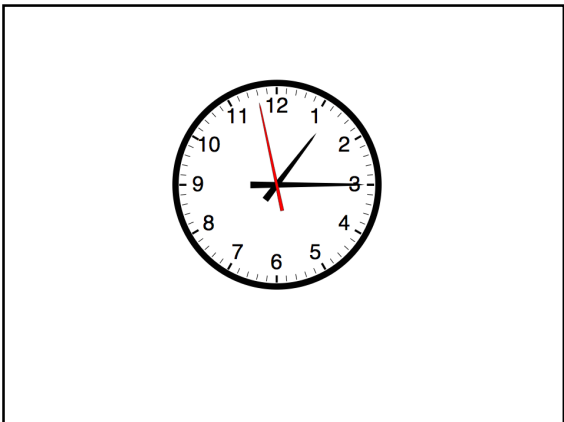
---

---

---

---

---



---

---

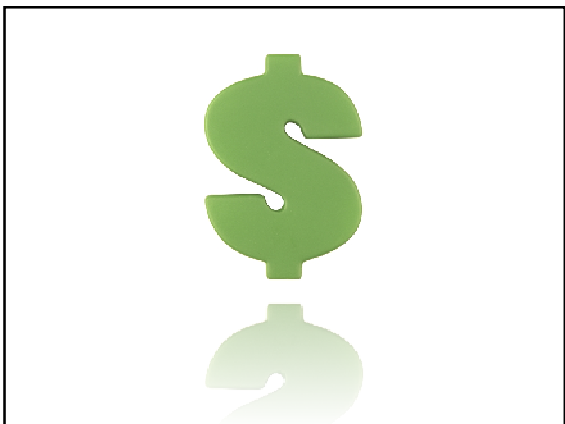
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

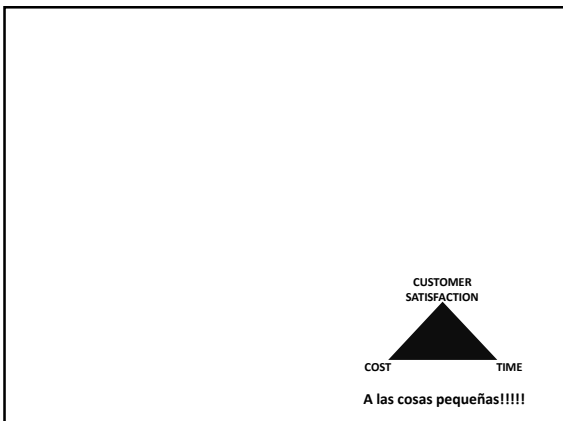
---

---

---

---





---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---



---

---


---

---

---

---

---



**CREATE  
PASSIONATE  
USERS!**

Kathy Sierra  
<http://headrush.typepad.com>  
[www.twitter.com/kathysierra](http://www.twitter.com/kathysierra)

---

---

---

---

---

---

---

---

**¿CÓMO?**

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**Reuniones - Problemas**

---

---

---

---

---

---

---

---

**SON DEMASIADO LARGAS.  
TODAS!!**

---

---

---

---

---

---

---

---

**“¿DE QUÉ ERA ESTA  
REUNIÓN...?”**

---

---

---

---

---

---

---

---

**“¿NO TUVIMOS YA UNA REUNIÓN PARA ESTO...?”**

---

---

---

---

---

---

---

---

**SÍNDROME:  
“TENEMOS QUE...”  
Versus  
“VAMOS A...”**

---

---

---

---

---

---

---

---

**“ESE ES UN ISSUE QUE HAY QUE RESOLVER...”**



---

---

---

---

---

---

---

---

**...como para que salga un proyecto a tiempo...**

---

---

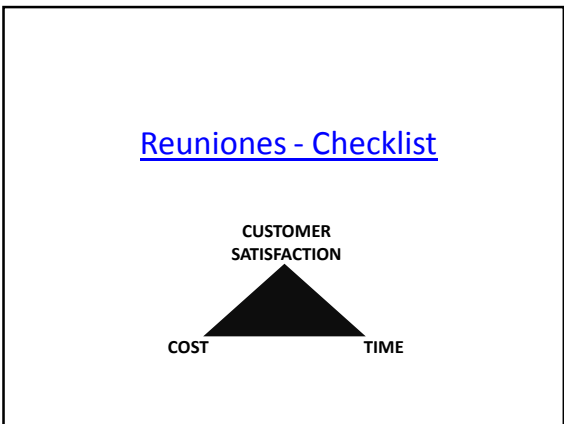
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

**Comunicaciones - Problemas**

---

---

---

---

---

---

---

**“Ooooootro e-mail.”**

---

---

---

---

---

---

---

**“...yo se lo envié por  
e-mail...  
¿¿¿no lo leyó???”**

---

---

---

---

---

---

---

**“¿¿¿Qué #@\$%&  
significa este e-mail???”**

---

---

---

---

---

---

---

**“Para qué #@\*\$%&  
me incluyen a mí  
en este e-mail???”**

---

---

---

---

---

---

---

**CYA**

---

---

---

---

---

---

---

**“¿Inbox 0? ¿Yo?  
¡JAJAJAJAJAJA!”**

---

---

---

---

---

---

---

**“Síndrome 21 versus 1”**

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

**Buy-in de Ejecutivos - Problemas**

---

---

---

---

---

---

---

**Eso de Project Management...es una burocracia.**

---

---

---

---

---

---

---

---

**BS**

---

---

---

---


---

---

---

---

[Guía Incompleta para Vender Project Management a Ejecutivos](#)



CUSTOMER SATISFACTION

COST TIME

---

---

---


---

---

---

---

---



**CREATE  
PASSIONATE  
USERS!**

Kathy Sierra  
<http://headrush.typepad.com>  
[www.twitter.com/kathysierra](http://www.twitter.com/kathysierra)

---

---

---

---

---

---

---

---

**La verdadera razón  
de esta charla...**

---

---

---

---

---

---

---

---



**IDEAS THAT  
SPREAD,  
WIN!**

Seth Godin  
<http://sethgodin.typepad.com>

---

---

---

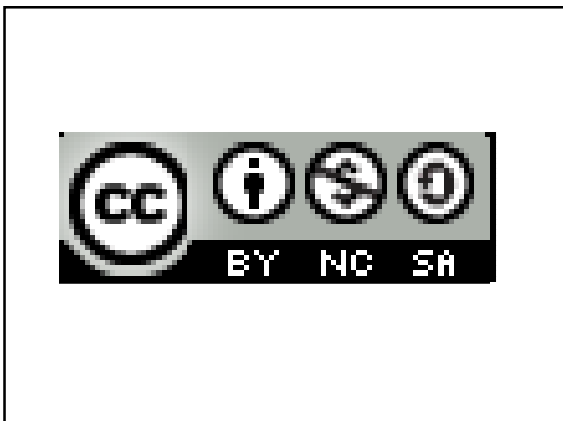
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

**GRACIAS, DE VERDAD.**

[joaquin.kierce@gmail.com](mailto:joaquin.kierce@gmail.com)

---

---

---

---

---

---

---

---



Cosas a tener en cuenta: (todo lo referente a e-mails se puede aplicar a otras comunicaciones)

- ✓ ¿De verdad es necesario enviar un e-mail? ¿No es más efectivo coger el teléfono y resolverlo en 1 minuto? – **Síndrome de 21 versus 1** (21 e-mails que se podían haber resuelto con 1 llamada de 1 minuto)
- ✓ ¿Qué tipo de e-mail va a ser: para informar o para pedir acción?
- ✓ Escribe primero el texto del e-mail, luego el título, y al final el destinatario. Es más fácil ponerle título a algo cuando ya está escrito. Además, evitarás enviarlo por error antes de acabarlo.
- ✓ Piensa en los demás. En el título, escribe primero el nombre del proyecto. Así será más fácil para el destinatario situarse mentalmente.
- ✓ No, no copies a tanta gente.
- ✓ ¿Cuánto tiempo le va a tomar a la(s) persona(s) leer el e-mail? Todo e-mail, si quieres que sea efectivo, se puede escribir en 5 oraciones o menos. Así disminuyes el tiempo que la gente debe dedicar a leerlo.
- ✓ ¿Cuántos e-mails se van a generar a partir de este? Si es más de uno, estás complicándole el trabajo a los otros, no facilitándoselo.
  - Si es para informar, el e-mail no debería generar ningún e-mail adicional
  - Si es para pedir acción, el único e-mail adicional debería ser el que la persona responda diciendo “Completado.”
- ✓ Evita las palabras “si es posible...”. Si lo escribes, di también qué debe ocurrir “si no es posible...”.
- ✓ ¿Lo que estás pidiendo puede tener implicaciones? Si es así, deberías al menos sugerir cómo atacarlas.





Antes de la reunión:

- ✓ ¿Enviaste Agenda a todos los participantes?
- ✓ ¿Alguno de los asistentes tiene que presentar o informar sobre algo? Llámalo el día antes para asegurar que lo va a tener listo.
- ✓ ¿Todo el mundo tiene claro el tipo de reunión que es? Según el tipo de reunión, debería durar no más de:
  - Para dar información y ya – 20 minutos (nadie va a estar atento más tiempo, es una limitación humana)
  - Para proponer algo y que lo aprueben o no (25 minutos hablando y 10 de respuesta)
  - Para discutir y llegar a una conclusión al final (1 hora y media)
- ✓ ¿Cuántos puntos tiene la agenda? Redúcelo a tres. Si tiene más, es difícil que puedas cubrir todo. Asigna tiempo para cada tópico.

<b>Objetivo de la Reunión:</b>		
<b>Tema</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>
1.		
2.		
3.		

- ✓ Independientemente del número de puntos en la agenda, el objetivo detrás de todos ellos debe ser UNO SOLO.
- ✓ ¿Vas a hacer una presentación? Limitate a una idea por cada *slide*.
- ✓ ¿Identificaste los participantes clave? ¿Verificaste su calendario antes y después de la reunión? (si tienen algo muy importante antes, probablemente lleguen tarde; si tienen algo muy importante inmediatamente después, probablemente su cabeza esté en otro sitio)
- ✓ Faltan 10 minutos para la reunión. Ya deberías estar allí con todo listo.



Durante la reunión:

- ✓ Abre recordando el tipo de reunión que es. Que quede claro que tienes el permiso para interrumpir y reconducir la reunión en caso que se desvíe de su propósito.
- ✓ Repite la agenda.
- ✓ ¿Qué energía se respira en el ambiente? La energía negativa nunca fue buena para conseguir metas. Sonríe, estamos vivos.
- ✓ Toma notas durante la reunión. Si es posible, coloca un proyector para que todo el mundo las vea a la vez. Una estructura útil para las notas puede ser:
  - Discusión
  - Conclusión
  - Próximos pasos (*Action Items*)
- ✓ Si la discusión no lleva a ninguna parte, interrumpe. Reconduce la reunión. Si es algo que precisa aclaración, se puede hacer una reunión aparte para eso.
- ✓ Recuerda en todo momento que tienes un objetivo. Cuando escuches cosas como:
  - “Tenemos que...” – Conviértelo a “Vamos a...”. De lo contrario, garantizas que de esta reunión salga otra automáticamente.
  - “Ese problema hay que resolverlo...” (es la receta perfecta para que se queden cosas sin atender). Asegúrate que todo el mundo entiende:
    - Cuál es el problema realmente
    - Por qué hay que resolverlo
    - Cómo se va a resolver
    - Para cuándo
    - Quién es responsable de resolverlo
- ✓ Faltan 5 minutos para acabar. Haz el cierre de la reunión y resume los acuerdos y próximos pasos. Valida si se cumplió o no el objetivo.

Después de la reunión:

- ✓ Envía las minutas a los 15 minutos de acabar. Las personas leerán antes un formato sencillo en el cuerpo de un e-mail que un documento Word enviado como *attachment*:
  - Tema:
    - Conclusión
    - Próximos pasos / Responsable / Fecha límite



Para cada tema:

<i>Próximo paso</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fecha límite</i>
1.		
2.		
3.		





En primer lugar, entender el contexto en el que se mueven los ejecutivos:

- Orientados a resultados
- Poco tiempo disponible para enfocarse en un tema
- Atados a una Blackberry (en su mayoría)

Por tanto, toda demostración del valor de Project Management debe ser encubierta y en muy poco tiempo.

¿Cuáles son las necesidades de los ejecutivos?:

- Resultados
- Resultados
- Resultados

¿Qué preguntas tiene un ejecutivo SIEMPRE en su mente?

- **¿Qué hay que hacer para conseguir los resultados?**
- **¿Cuánto nos falta para llegar?**
- **¿Qué puede hacer que no lleguemos a conseguirlo?**

Por tanto, ¿qué es más normal que un ejecutivo quiera ver?

- Work Plan
- Issues Log
- Status/Progress Report

¿Qué errores cometemos al tratar de vender Project Management a los ejecutivos? ¿Qué cosas no cumplen con el “Triple Constraints”?:

- Documentación larga
- Documentación incompleta (que no responda a las tres preguntas que siempre tienen en la cabeza)
- No darles sentido de progreso

¿Qué cosas podemos usar de guías para demostrar el valor de Project Management en las organizaciones, de una manera directa y eficaz?



## WORK PLAN

No tiene por qué ser en MS Project. Basta con un archivo en Excel de cinco columnas:

Tarea	Fecha Inicio	Fecha Final	Responsable	Status

## ISSUES LOG:

Igual que el Work Plan, puede ser un documento Excel de cinco columnas:

**Cuál es el problema, cuál la solución, quién lo va a solucionar, para cuándo y cuál es el status**

El escaso minuto que le van a dedicar a verlo, harán un scanning para ver qué está en rojo y a quién tienen que llamar.

Con esto cumplimos el “triple constraint”: poco tiempo, poco costo de generación y consumo, no rework y cumplimos las expectativas de calidad en cuanto a la información que quieren ver.

Problema	Solución	Responsable	Fecha Límite	Status

## STATUS REPORT:

Antes de enviarlo, preguntar: ¿Qué día de la semana lo quieren recibir? ¿Con qué frecuencia lo quieren recibir?

Formato del Status Report: (en este orden)

- Status general del proyecto: Verde o Rojo. Recomendación: No utilizar el AMARILLO como Status. Para ellos el amarillo es un rojo encubierto.
- Logros del pasado período
- Logros del próximo período
- Problemas, fecha de su resolución y status actual
- Milestones del proyecto (todos los Milestones)
- Fecha del próximo Status Report

Formato: ¿En Word? No. En un e-mail. Lo más seguro es que vean el Status/Progress Report en el teléfono, y lo leerán antes en el cuerpo del e-mail que en un *attachment*.



## Ejemplo de Status/Progress Report

Status/Progress Report as of [Date]:

Overall Project Status: ■

Accomplished This Period:	Planned For Next Period:
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
<b>Issues &amp; Resolution Status:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Issue #:</u></li></ul> Resolution:	

Key Milestones Status				
ID	Milestone	Owner	Due Date	Status
1				
2				
3				

**Completed**  **In Process (on time)**  **In Process (danger / late)**  **Not Started**

Next Status Report: [Date]

*[Perdón por el Spanglish. Este es el Status Report que uso yo, y no lo traduje.]*

Hay que estar preparado para dar este Status/Progress Report de memoria, en cualquier momento, para que los ejecutivos vean materializada la ventaja de estar informados en TODO momento.

