



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
<i>Qué hacer cuando la gente no se pone de acuerdo en cuáles son los objetivos o en cómo conseguirlos</i>	
CLAYTON M. CHRISTENSEN, MATT MARX, Y HOWARD H. STEVENSON	
19. No pierdas más dinero —ni tiempo— intentando recuperar el ya perdido	155
<i>Cómo evitar perseguir costes hundidos</i>	
JIMMY GUTERMAN	
 Fase 4: FINALIZACIÓN	
20. Delega autoridad y control	163
<i>Evalúa tu éxito antes de poner el punto final</i>	
RAY SHEEN	
21. Recopila las lecciones aprendidas	171
<i>Cuatro pasos para realizar eficazmente el examen a posteriori</i>	
RAY SHEEN	
 <i>Glosario</i>	 177
<i>Índice</i>	181

Capítulo 9

Planifica el trabajo

Ahora que ya sabes utilizar la estructura de desglose de trabajo para identificar y definir las tareas del proyecto y para estimar cuánto tiempo requieren cada una de ellas, ha llegado el momento de ordenarlas. Para ello, es necesario dar tres pasos:

- Examinar las relaciones entre las distintas tareas.
- Crear un calendario provisional.
- Optimizar el calendario.

Examinar las relaciones entre las distintas tareas

En un proyecto, las relaciones entre las distintas tareas determinan el orden de las actividades. Supongamos que la compañía ABC Auto tiene previsto lanzar un nuevo automóvil de turismo; para ello ha formado un equipo que lo diseñará y lo pondrá a prueba. El equipo debe fabricar y tes-

Adaptado de *Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small* (producto n.º 6242BC), Harvard Business Review Press, 2004, y *Pocket Mentor: Managing Projects* (producto n.º 1878), Harvard Business Review Press, 2006.

Desarrollo

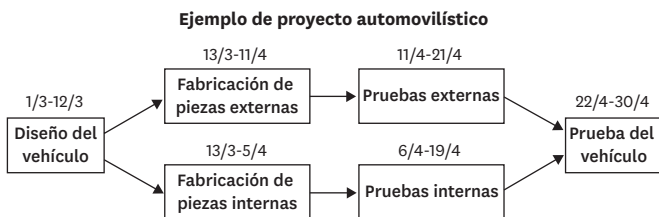
tar sus piezas externas e internas antes de poner a prueba el automóvil entero. Debido a estas dependencias, las tareas del proyecto se programarán en el orden siguiente: (1) diseñar el vehículo, (2) fabricar y testar las piezas externas e internas y (3) poner a prueba el vehículo fabricado con dichas piezas (véase la figura 1).

Sin embargo, es posible fabricar y probar las piezas en dos vías paralelas que se realizan simultáneamente: una para las piezas externas, y la otra para las internas. ¿Por qué? Porque esos dos conjuntos de actividades dependen del diseño del vehículo pero no presentan dependencias mutuas. Si detectas oportunidades para llevar a cabo distintas acciones en paralelo, como en este ejemplo, podrás reducir la cantidad total de tiempo que requerirá el proyecto.

Una vez que se hayan evaluado las relaciones entre las distintas tareas, haz una lluvia de ideas con el equipo para determinar un orden aproximado que tenga sentido según las dependencias identificadas.

FIGURA 1

Diagrama de red del proyecto: relaciones entre tareas



Fuente: *Harvard ManageMentor® on Project Management*, Boston: Harvard Business Publishing, 2002.

Crear un calendario provisional

Llegados a este punto, ya estás listo para crear un calendario provisional, que implica asignar un entregable a cada tarea —por ejemplo, «fabricar un prototipo para las pruebas de mercado»—; fijar plazos realistas; identificar cuellos de botella para eliminarlos; buscar alternativas o añadir tiempo para asumirlas; y establecer un protocolo para actualizar y revisar el calendario. En tu calendario provisional, indica las fechas de inicio y final de cada una de las actividades e identifica las relaciones entre tareas. Recuerda que solo se trata de tu primera propuesta de calendario: podrás ajustarlo después, cuando el equipo lo haya revisado.

Un gestor de proyectos se sirve de varias herramientas para elaborar el calendario de trabajo de su equipo. A continuación, te presentamos unas cuantas que suelen resultar útiles.

Método de la ruta crítica (CPM)

Como su nombre indica, el **método de la ruta crítica** o **del camino crítico** es un sistema de cálculo conocido por sus siglas en inglés, **CPM** (*Critical Path Method*). Este método ayuda a identificar qué tareas son primordiales —las acciones que deben completarse puntualmente para que el proyecto cumpla los plazos establecidos— para asignar los recursos de forma eficiente. Los gestores de proyecto a menudo utilizan el CPM para marcar el orden de las actividades.

Imaginemos un proyecto que implique seis tareas con los siguientes requisitos y plazos:

Desarrollo

Actividad	Requisito	Plazo
A		5 días
B		3 días
C	A y B finalizados	4 días
D	B finalizado	7 días
E	A finalizado	7 días
F	C finalizado	1 día

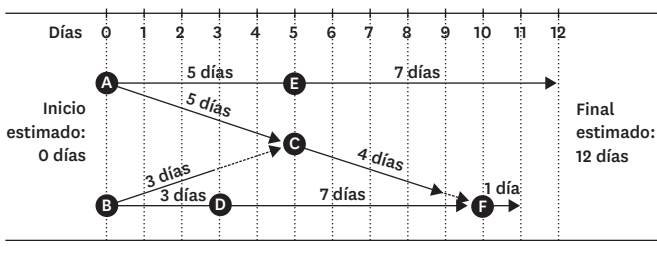
Puedes dibujar la ruta crítica siguiendo el ejemplo de la figura 2.

Con este esquema verás que, como mínimo, son necesarios 12 días para completar el proyecto. También resulta evidente que las actividades A y E son primordiales para el plazo global. Teniendo esta información, puedes plantearte si te interesa redirigir los recursos de que dispones hacia esas tareas.

Volvamos al proyecto de la compañía ABC Auto, analizado anteriormente, y a su **diagrama de red**. El diagrama no solo ilustra dependencias entre tareas, sino que también revela la ruta crítica: (1) diseño del vehículo, (2) fabricación de piezas externas, (3) pruebas externas y (4) prueba del

FIGURA 2

Método de la ruta crítica



vehículo. ¿Por qué esta secuencia de tareas define la ruta crítica? Porque es la ruta más larga del diagrama. La otra ruta —que pasa por (1) fabricación de piezas internas y (2) pruebas internas— lleva dos días menos. Los miembros del equipo que trabajen en dichas acciones podrían dedicarles dos días extra sin incumplir el plazo fijado para la prueba del vehículo. Y tampoco acortarán los plazos del proyecto si finalizan antes de tiempo su trabajo en actividades que no forman parte de la ruta crítica. ¿Por qué? **Las tareas de la ruta crítica determinan la duración total del proyecto.**

Diagrama Gantt

Si lo único que necesitas es mostrar cuándo debe empezar y finalizar cada actividad, prueba con un **diagrama Gantt**. Puedes crear uno fácilmente con una hoja de cálculo o con un programa de gestión de proyectos (véase la figura 3).

Se trata de una popular herramienta de calendarización porque es sencilla y nos permite ver las acciones del proyecto de un solo vistazo. Sin embargo, no detalla las relaciones entre tareas, como hace el CPM, por lo que quizá quieras hacer constar las dependencias dentro de los bloques de tiempo.

Diagrama PERT

Como alternativa al diagrama Gantt, algunos gestores de proyectos se sirven de la **técnica de revisión y evaluación de proyectos** comúnmente abreviada como PERT (por sus siglas en inglés, Project Evaluation and Review Techniques). Es una útil herramienta que permite dar una visión general del proyecto, puesto que ilustra la ruta crítica —en esencia se trata de un diagrama de red— y delinea las metas del proyecto (véase la figura 4).

FIGURA 3

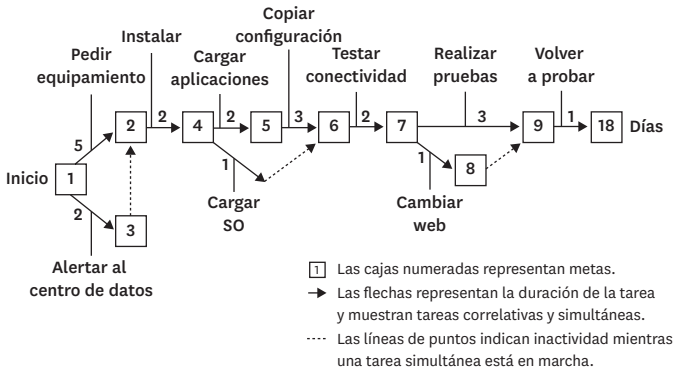
Diagrama Gantt

Actividades	8-14/4	15-21/4	22-28/4	29/4-5/5	6-12/5	13-19/5	20-26/5
Instalar nuevos servidores							
Obtener equipamiento							
Implementar equipamiento							
Poner a prueba el equipamiento							
Activar el nuevo equipamiento							
Repetir pruebas							
Retirar el equipamiento antiguo							
Evaluar el proceso							

Fuente: *Harvard Management*® on Project Management, Boston: Harvard Business Publishing, 2002, 26.

FIGURA 4

Diagrama PERT



Fuente: *Harvard ManageMentor® on Project Management*, Boston: Harvard Business Publishing, 2002, 25.

Un diagrama PERT puede contar con muchas redes de tareas paralelas o interconectadas, por lo que en el caso de proyectos complejos es fundamental revisarlo periódicamente. Cuando realices el seguimiento del proyecto, quizá sea necesario volver al diagrama y revisarlo. Por ejemplo, si el tiempo entre tareas dependientes supera tus estimaciones y las tareas en cuestión se hallan en la ruta crítica, tendrás que compensar el tiempo perdido en otro punto del calendario para cumplir el plazo general del proyecto.

¿Qué herramienta de programación es mejor para tu objetivo? La que encaje con tu manera de trabajar y te permita mantener informados a todos los miembros del equipo y recordarles que forman parte de un esfuerzo más amplio.



Serie Inteligencia Emocional

Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Con la garantía de **Harvard Business Review**

Participan investigadores de la talla de
Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert, entre otros

Disponibles también en formato **e-book**

Solicita más información en revertemanagement@reverte.com

www.revertemanagement.com

 **@revertemanagement**

Guías Harvard Business Review

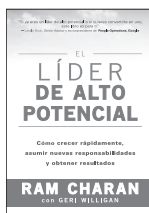


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Monografías



Michael D Watkins es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



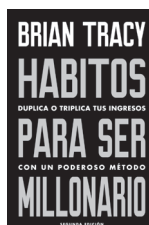
Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



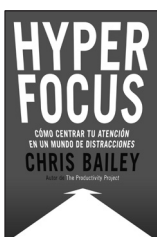
¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.



Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.

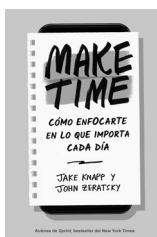


Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios



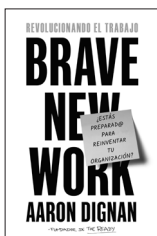
Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

Hyperfocus es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



Make Time es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles en formato e-book

Solicita más información en
revertemanagement@reverte.com
www.revertemanagement.com



Logra tus objetivos, respetando plazos y presupuestos

¿Puedes controlar el alcance de tu proyecto cuando las partes interesadas te están presionando? ¿Y establecer un calendario que todos puedan cumplir? ¿Y motivar a aquellos miembros de tu equipo que tienen distintas exigencias en cuanto a tiempo e intereses?

Si estás gestionando tu primer proyecto o simplemente estás cansado de improvisar, esta guía te proporcionará las herramientas y la confianza que necesitas para definir y alcanzar objetivos inteligentes, y te ayudará a aprovechar las lecciones aprendidas para mejorar el desarrollo de futuros proyectos.

La **Guía HBR Gestión de Proyectos** te ayudará a:

- Formar equipos potentes y motivados.
- Organizar los principales objetivos en tareas manejables.
- Crear un calendario de trabajo para mantener todo bajo control.
- Evaluar el progreso hacia tus objetivos.
- Gestionar las expectativas de las partes interesadas.
- Poner punto final a tu proyecto y medir su éxito.

Mantente informado. Únete a la discusión.

Visit www.hbr.org/books

Follow @HarvardBiz on Twitter. Find us on Facebook, LinkedIn, YouTube, and Google+