

PM TIPS & TECHNIQUES – SEPTEMBER 2007

People Management en Proyectos

David Brojt, Autor

Durante los Talleres in Company que dicto, una de las primeras actividades en que los participantes trabajan, organizados en equipos, es la realización de la representación gráfica de lo que para ellos significa un proyecto. Lo curioso es que a pesar de que más adelante en el Taller todos coinciden en que la gestión de la gente es uno de los elementos más complejos a la hora de liderar un proyecto, cuando deben representar gráficamente el proyecto, en más del 80% de los casos la gente no aparece.

Si tomamos como base que nos comportamos conforme a nuestras creencias y paradigmas, la representación gráfica que no contiene el componente *gente*, está indicando a priori una subestimación de su importancia para el éxito de un proyecto. Es por ello que en esta nota vamos a intentar compartir una serie de *Tips* en la gestión de la gente que integra un proyecto. Esto no es un tema menor si seguimos el concepto de que un proyecto en la *era del conocimiento* se integra principalmente por tres cosas: la primera es *gente*, la segunda es *gente* y la tercera es...*gente*.

Recomendación # 1

Evite la forma habitual en que le asignarán los recursos para un proyecto

Si su proyecto tiene suficiente apoyo político, podrá ganar la atención de aquellos responsables de línea a los que tendrá que solicitarle los recursos. No obstante, los mismos tenderán a facilitarle probablemente los recursos con menor performance para reducir el impacto en las áreas en que trabajan.

Solución: Identifique previamente los recursos convenientes para el proyecto y preparese para una negociación sin conflicto.

Recomendación # 2

Tenga presente que al momento de definir a quién prioriza entre Ud. (el líder de Proyecto) y el jefe de línea, un recurso asignado part-time al proyecto siempre va a priorizar a su jefe de línea.

Solución: 1- Trate de obtener recursos full-time, o 2. Si no es posible, encuentre un lugar donde pueda trabajar el recurso (por ejemplo: sala de proyecto) y acuerde con el jefe de línea los días y horarios en que el mismo estará asignado a dicho proyecto. Evite que el recurso respectivo trabaje para el proyecto desde su puesto de trabajo.

Recomendación # 3

Asegúrese de que en la próxima evaluación de desempeño de los recursos asignados al proyecto, Ud. podrá evaluar la performance de los mismos en dicho proyecto.

Si bien la motivación es un elemento fundamental en la performance de la gente, no está de más recordar la frase que dice que *la gente se comporta de acuerdo a como se la mide*.

Solución: Coordine con los responsables de línea de los cuales dependen normalmente los recursos y con el área de Recursos Humanos su participación en la evaluación de desempeño

Recomendación # 4

Considere analizar con el sponsor la posibilidad de otorgar un bono de reconocimiento a los integrantes del proyecto.

Si la magnitud del proyecto lo amerita y la práctica no está en conflicto con la cultura corporativa, el éxito del proyecto se verá reflejado en un reconocimiento de la compañía a los mayores esfuerzos que habitualmente exige un proyecto.

Recomendación # 5

Aproveche toda oportunidad del proyecto para motivar a la gente a través de su Protagonismo.

Algunos ejemplos:

- que participen en darle el nombre al proyecto
- que en las reuniones de seguimiento del proyecto con los Sponsors tengan la oportunidad, en forma rotativa, de presentar algún diseño o desarrollo del proyecto con el que han contribuido. En general, a la gente le gusta tener la posibilidad de presentar a altos directivos de la compañía el resultado de sus esfuerzos
- que estén permanentemente nivelados en el proyecto, permitiéndoles mantener una visión integrativa y sistémica de su proyecto (y no solamente de la parte con la que trabajan)

Recomendación # 6

Implemente una mística que permita festejar los hitos intermedios que se vayan logrando.

La incidencia en el Business Case de un proyecto de las erogaciones afectadas a éste concepto, es infinitamente menor al beneficio de un equipo comprometido con el resultado del proyecto.

Recomendación # 7

Aplique un estilo de liderazgo que se caracterice, entre otras cosas, por:

- una comunicación permanente de la visión del proyecto, su contribución a la organización y el sentido de urgencia del mismo,
- un esfuerzo proactivo para crear las mejores condiciones para que la gente pueda avanzar con su plan de trabajo (coaching, remoción de barreras, resolución de conflictos)
- una comprensión colectiva de la gente de las razones del sacrificio a la hora de requerir jornadas largas o trabajo de fin de semana y feriados,
- un aliento permanente a la gente y al equipo.

Ojalá Ayude!



David Brojt

Autor



David Brojt es Licenciado en Administración y Contador Público egresado de la Universidad de Buenos Aires, Argentina. Se ha desempeñado como Profesor en distintas cátedras de la Universidad de Buenos Aires y como profesor invitado en Postgrados de Negocios en universidades privadas. Es conferencista en seminarios en Latinoamérica y colabora con artículos en prestigiosas publicaciones. Es autor del libro Project Management, *Un enfoque de liderazgo y ejecución de proyectos en la empresa*, (editado en Abril 2004, reimpresso en Junio 2005, y en proceso una nueva impresión en 2007), Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina. Se desempeña desde 1999 como *Consultor en Management de Proyectos* y con anterioridad como Senior Manager de una de las consultoras más prestigiosas a nivel internacional. Ha ayudado y ayuda en la Argentina a empresas líderes y reconocidas a nivel internacional en numerosos proyectos estratégicos y de eficiencia operativa. *David Brojt puede ser contactado en dbrojt@fibertel.com.ar*