

GUÍA DE **SUPERVIVENCIA** EN LA EMPRESA

LA DELIRANTE GESTIÓN DE LOS PROYECTOS El capítulo fantasma

Javier Regueira Serrano



GUÍA DE SUPERVIVENCIA EN LA EMPRESA

La delirante gestión de los proyectos
—El capítulo fantasma—

Javier Regueira Serrano

1ª edición: Octubre 2024

© Del texto: Javier Regueira Serrano
Maquetación y diseño: Javier Regueira Serrano
Edición: Javier Regueira Serrano

Diseño de portada e ilustraciones: Javier Regueira Serrano

Web: <https://javierregueiraserrano-escritor.com>
Email: javierregueiraserrano@gmail.com



Derechos de autor © 2024 Javier Regueira Serrano

Todos los derechos reservados

Los personajes y eventos que se presentan en este libro son ficticios. Cualquier similitud con personas reales, vivas o muertas, es una coincidencia y no algo intencionado por parte del autor.

Ninguna parte de este libro puede ser reproducida ni almacenada en un sistema de recuperación, ni transmitida de cualquier forma o por cualquier medio, electrónico, o de fotocopia, grabación o de cualquier otro modo, sin el permiso expreso del editor y del autor.

La delirante gestión de los proyectos

Los proyectos son un submundo en sí mismos. Son todo lo contrario a las nociones de realidad y sentido común que aplicamos en la vida cotidiana. Parecería que en cuanto empezamos a participar en un proyecto perdemos toda la inteligencia y juicio que pudiéramos tener. ¿Por qué, aun con todo, a veces —solo a veces— acaban con cierto éxito pese a lo esperado? Pues la razón es que somos muy acomodaticios y autoindulgentes, pero ya llegaremos a eso.

De una o de otra manera, la mayoría nos hemos visto en medio de un proyecto a lo largo de nuestra vida profesional. Algunos, como yo, lo hacemos casi todos los días —francamente, la diferencia entre el deber profesional y el masoquismo, en mi caso, está muy diluida—. Lo peor es que a lo mejor usted ya ha estado en alguna de esas situaciones y ni siquiera ha sabido darse cuenta de que estaba en el pernicioso círculo de irrealidad de un proyecto. Créame, todo puede pasar.

Porque, una pregunta... Sabe usted realmente lo que es un proyecto, ¿verdad? No, no le pregunto si se *imagina* lo que es un proyecto, ni tampoco si es capaz de *deducirlo*, sino si sabe *fehacientemente* lo que es un proyecto. Soy de la opinión de que la mayor parte de los problemas en los proyectos provienen de que no queda muy claro qué son, precisamente, los proyectos. ¡Qué suerte tiene de que yo esté aquí para sacarle de la ignorancia!

El *Project Management Institute* —PMI, una organización muy reconocida en este submundo— define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se realiza para llevar a cabo un producto, un servicio o un resultado único”. Tiene un principio y un final bien definido y su culminación puede tener como resultado el alcance de los objetivos, en el mejor de los casos. Las palabras clave de toda esta definición son “temporal” y

“único”. Un proyecto que no tiene fecha de fin no es un proyecto, sino más bien una sucesión de tareas y actividades a las que nadie en la organización ha sabido darles un mejor nombre, pero que en poco o nada se enmarcan en el marco temporal en el que se debían haber definido. Si le dijeron al entrar que se encargaría de un proyecto súper importante —por ejemplo, implantar y gestionar un sistema de control o algún proceso de negocio específico— no fue más que una patraña y una forma, muy astuta, de encasquetarle una serie de tareas que nadie quería hacer. Pero si, años después, sigue usted haciendo lo mismo, no continúe, al menos, pensando que se trata de un verdadero proyecto.

Un proyecto es como un ser vivo. Debe nacer y debe morir —además crece y se reproduce y, en el intervalo, consume más y más recursos—. Porque si no muere, se vuelve eterno, y no queremos seres eternos e inmortales en nuestra organización. Al fin y al cabo, ¿qué es un ser inmortal? Es una especie de dios. ¿Y qué se hace con los dioses? Se los adora, se forman religiones alrededor de ellos y se les ofrecen sacrificios. Créame, no quiere eso en su empresa.

El otro punto importante es que el resultado esperado, aquello que fue el objetivo primigenio del esfuerzo, debe ser único. Un proyecto es algo que se hace para obtener una consecuencia singular y no algo que parece que sale en serie de una máquina. Embarcarnos en un pseudo-proyecto cuyo objetivo sea el de replicar, una y otra vez, resultados ya obtenidos y considerados exitosos, no es un proyecto, sino una actividad productiva normal y corriente.

—Ya, bueno —dirá usted —, pero ¿qué más da que lo consideremos un proyecto?

Pues no da lo mismo, querido lector, porque el esfuerzo implicado en un proyecto es extraordinario y también singular. Dado que deseamos obtener un resultado único es, por definición, un esfuerzo también único, así que no, definitivamente no da lo mismo.

Ya ve, entonces, que todas esas cosas que está usted haciendo en su empresa —y a la que los chicos de recursos humanos y su jefe les llaman pomposamente “proyectos”— no son sino una simple sucesión de tareas



y actividades sin mayor pena ni gloria. ¡Y usted que creía que había venido a ayudar a la empresa en la crítica encrucijada en la que se encontraba! Siento haber sido yo el que le ha dado la noticia, pero ya sabe que mi carácter es desmotivador por defecto.

El problema subyacente de todo esto es que como nadie concede a los proyectos su carácter singular y único, tampoco los dotan de los recursos extraordinarios —y necesarios— para llevarlos a cabo, lo que representa otro mal endémico dentro de su gestión en las organizaciones. A veces, su asignación de recursos es, incluso, menor del que tendrían si esas actividades se hubieran considerado simple trabajo productivo. ¿No ha sentido, en algunas ocasiones, como si cuando le asignan a un proyecto, le estuviesen castigando por algo que desconoce, a la luz de las pocas ayudas y recursos que le asignan? Pues eso es lo que pasa con demasiada frecuencia.

Entre los proyectos típicos de una organización usual, se encuentran el desarrollar una nueva forma de hacer ciertas actividades, o la creación de una herramienta o una actividad de investigación. No crea que los proyectos se circunscriben a diseñar un cohete y ponerlo en el espacio. Para que usted sea capaz de hacer eso, faltan aún varios milenios. Hablamos de proyectos más pequeños, más mundanos... más de andar por casa. Y de esa concepción de que sus proyectos no implican ingeniería aeroespacial viene el hecho de que no le asignen suficientes recursos... se da por hecho que será capaz, usted solo, de llevar a cabo las tareas encomendadas. Por suerte, en algunos casos, los dioses de los recursos tienen piedad: en ocasiones le dotarán de un equipo para que le ayude a sacar el trabajo adelante. O puede que usted forme parte de ese equipo que le asignan al encargado del proyecto. “Jefe de proyecto” es su nombre. Y es gracioso, porque de jefe solo tiene el nombre; de poder, nada.

Normalmente, la palabra “jefe” suele denominar un rol que define ciertas responsabilidades y objetivos, así como la autoridad para coordinar un equipo de personas y tomar decisiones para obtener esos resultados. Pero, por lo que sea, si va seguida de la coletilla “de proyecto” esa “autoridad” y ese “equipo” desaparecen de la ecuación. Así de simple. En realidad, por regla general, un jefe de proyecto suele ser uno más de los recursos humanos asignados al proyecto, pero al que se le ha puesto

encima el marrón de ostentar toda la responsabilidad —y ninguna de las autoridades— en lo que a los resultados del proyecto se refiere. Es decir, que si sale mal ya sabemos quién va a ser el próximo que va a tener que buscar empleo fuera de la empresa. Y de ahí viene mi principal recomendación: haga lo que sea necesario, pero escabúllase siempre de ser el jefe de proyecto de turno. No es el puesto que usted quiere. Eso déjeselo a otros, normalmente más osados y con pocas ganas de perdurar en la empresa. La probabilidad de que usted conduzca el proyecto a buen término es escasa. Sea prudente y no confíe en habilidades que no tiene. Un rol más secundario en la estructura es mucho más relajado y seguro... a menos que tenga espíritu de chivo expiatorio.

Puede que usted se vea ostentando ese cargo, pero piénselo bien. Por ejemplo, ¿está dispuesto a soportar al responsable de calidad en el proyecto escudriñando todos sus actos? Ah, ¿qué pensaba que la calidad no se metía en esto? ¡Ve como es usted muy inocente para estas cosas! ¡Pues claro que se mete! La calidad se mete en todo, debería usted saberlo. Y si ya son pegajosos sus tentáculos en la vida normal en el trabajo, ¡imáginese cuando todo se circunscribe a un pequeño grupo de integrantes de un proyecto!

Es que, además, el problema no viene de los integrantes del grupo de proyecto, sino de sus nulos o inexistentes conocimientos sobre las técnicas propias de su gestión, acompañados de una pobre o ineficaz financiación y asignación de recursos. ¿No me cree? Permítame entonces mostrarle una serie de datos recientes sobre la gestión de proyectos:

- ⇒ Según las estadísticas, el 70 % de los proyectos tienden a no lograr los resultados que se esperaban cuando se plantearon.
- ⇒ Si atendemos a aquellas organizaciones que usan herramientas propias de la gestión de proyectos, solo el 45 % logró todos o la mayoría de los resultados planeados.
- ⇒ Además, el 42 % de las organizaciones no comprenden la necesidad de implementar soluciones propias de la gestión de proyectos.

- ⇒ Por si fuera poco, el dinero tampoco es una garantía de éxito, ya que el 55 % de los jefes de proyecto afirma que cuando el equipo excede su presupuesto, comienza el camino hacia el fracaso.
- ⇒ La sobresaturación de los jefes de proyecto llega hasta el punto en que el 11 % ejecuta de seis a diez proyectos al mismo tiempo, y el 15 % ejecuta más de diez a la vez.
- ⇒ La planificación temporal es tan pobre que al establecer los plazos, frecuentemente se olvida de incluir tiempo para retrabajos, estimándose que el 80 % de las organizaciones pasan al menos la mitad de su tiempo en retrabajo.
- ⇒ El 27 % de los proyectos superan el presupuesto establecido inicialmente.

Y ahora dígame... ¿Quiere usted meterse ahí?! ¿No le ha servido de nada lo que ha leído en mi libro?



Supongamos que lo desea. No quiero dejarle solo y desvalido, así que al menos le voy a dar a conocer algunas leyes y sabios principios

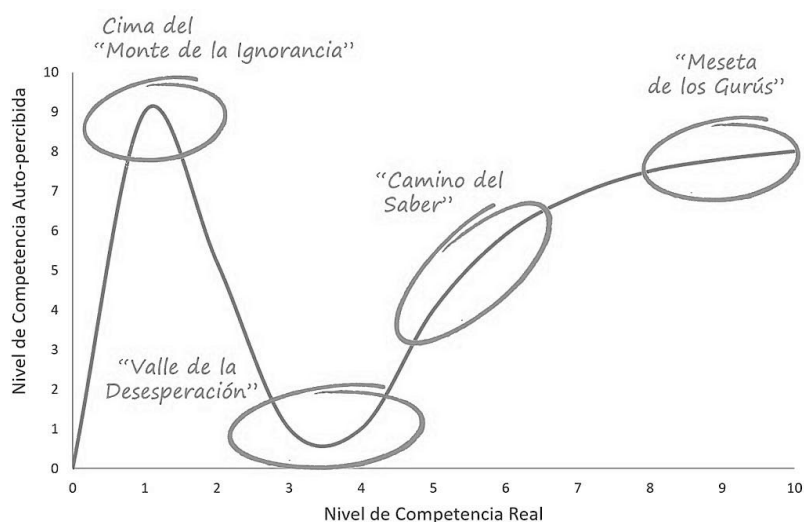
enunciados al respecto de realidades que ocurren en el proceloso mundo de los proyectos. Sí, realidades, exactamente. Porque por mucho que usted intente cambiar las cosas, descubrirá con el tiempo que son las cosas las que le cambian a usted. Así que casi como una extrapolación directa de la afamada Ley de Murphy, le traigo aquí unas verdades universales, que puede usted tatuarse en un brazo porque son reales como la vida misma. Son los...

10 principios fundamentales de la gestión de los proyectos:

1. **LEY DE LISTER:** Las personas bajo presión no piensan más rápido.
2. **LEY DE HOARE:** Dentro de cada gran problema hay un problema pequeño que lucha por salir.
3. **LEY INVERSA DE SCHAIKER:** Dentro de cada pequeño problema hay un problema grande que lucha por salir.
4. **LEY DE PARKINSON:** El trabajo se expande hasta agotar el tiempo disponible.
5. **LEY DE BROOKS:** Añadir gente a un proyecto con retraso solo lo retrasa más.
6. **LEY DE TESLER SOBRE LA CONSERVACIÓN DE LA COMPLEJIDAD:** No se puede reducir la complejidad de tarea más allá de un punto. Una vez que se ha llegado a ese punto, lo único que se puede hacer es pasarle el problema a otro.
7. **LEY DE HARTREE:** Cualquiera que sea el estado de un proyecto, el tiempo que un jefe de proyecto estima para su finalización es constante.
8. **AXIOMA DE LA LEY DE MURPHY:** Si hay dos o más formas de hacer algo y una de esas formas puede acabar en una catástrofe, entonces alguien la elegirá.

9. **PRINCIPIO DE PETER:** En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta alcanzar su máximo nivel de incompetencia.
10. **EFFECTO DUNNING KRUGER:** Aquellas personas que son menos competentes o hábiles en una determinada área de conocimiento suelen estimar al alza sus capacidades, hasta el punto de que creen saber más que auténticos expertos en la materia.

Esta última ley suele representarse gráficamente de la siguiente manera:



Su conclusión es aplastante: cuanta menos competencia se tiene en un área, más se *auto percibe* que se sabe de ella. La cima del llamado Monte de la Ignorancia no es más que el lugar en que residen los *cuñados* —y algunas veces, los *managers*—, mientras que el Valle de la Desesperación es el inicio del camino hacia el verdadero conocimiento, solo alcanzable por algunos pocos.

¡Así están las cosas! Pero espere, porque al igual que no hay religión sin mandamientos, todos estos principios podemos resumirlos en

Los 4 grandes postulados del *project management*:

- Primero.** Las especificaciones son inciertas, imprecisas e infinitas.
- Segundo.** El producto de la *Presión* por el *Talento* es siempre una constante. A mayor presión, el talento disminuye.
- Tercero.** Atendiendo al alcance de un proyecto, su plazo máximo y la calidad de este, si se fija dos de esos parámetros, el tercero se degrada, pues es la variable de ajuste.
- Cuarto.** Si el jefe de proyecto cree que todo va bien, es que no se está enterando de nada.

¡Hala! ¡A ver cómo sobrevive en este entorno! Si creía que lo de llegar a *manager* era difícil, piense lo que le va a costar mantener su higiene mental en medio de esta perversidad. Y es que la jefatura de proyectos es de las tareas más ingratas que puede haber en una organización. Casi peor —solo casi— que la de responsable de calidad. Usted no se ha leído mi libro, lleno de sabias enseñanzas, para ahora caer en esta trampa. Recuerde que su título era el de *Guía de supervivencia en la empresa*. Se trata de sobrevivir. Las heroicidades se las dejamos a otros. Ya debería saber que cuando alguien se postula, valiente e imprudentemente, como héroe en la empresa, lo mejor que podemos hacer es ir encargando flores para su funeral. No crea que el sueldo de jefe de proyecto compensa el peligro que acarrea, porque no lo hace.

Pero avancemos. Es cultura popular —al menos en este submundo— que la gestión de un proyecto se divide en cinco fases: inicio, planificación, ejecución, supervisión y cierre. El PMI basa toda su descripción de esta disciplina en esa presunción. Yo, que le quiero como un padre quiere a un hijo descarriado, le voy a ahorrar el error de tener que aprendérselo para luego darse cuenta de que en realidad no es así. Si quiere aprenderse cuáles son las fases de un proyecto de verdad, apréndase las que le pongo a continuación.

Las diez fases de un proyecto

1. Optimismo general

Todos los participantes se encuentran contentos. Todos tienen esperanzas infundadas de que el proyecto se llevará a cabo en tiempo, coste y calidad. Incluso transmiten su entusiasmo a otros fuera del equipo, principalmente *managers* y responsables de área, extendiendo así una ilusión global de que el éxito está asegurado en las condiciones fijadas. Esta fase se extiende desde antes, incluso, del inicio del proyecto hasta el momento en el que se ha fijado la primera revisión de progreso.

2. Fase de desorientación

La primera verificación de progreso del proyecto se ha realizado y los participantes asisten con asombro al descubrimiento del irrefutable hecho de que lo que estamos ejecutando se parece en poco o nada a los que estaba planificado al inicio del trabajo. Las previsiones — incluso las más pesimistas— no se cumplen, los recursos nunca llegan ni son asignados, el personal carece de las competencias claves para desarrollar su trabajo y la calidad de los resultados parciales es, cuanto menos, pobre o nula. El equipo no es capaz de comprender qué está pasando, ni es capaz de atisbar cuál es el problema al que se enfrentan.

3. Desconcierto general

Si el equipo no es capaz de entender la situación, por definición tampoco es capaz de explicarle la misma a los no integrantes de los proyectos —recuerde, esos *managers* y responsables de área—, lo que lleva a un desconcierto general en toda la organización, pues nadie es capaz de encontrar una forma efectiva de revertir la situación.

4. Periodo de cachondeo incontrolado

El jefe de proyecto no puede aplicar ninguno de sus nulos conocimientos —posiblemente porque no tenga ninguna formación en esa área— para darle respuesta al estado de las cosas, por lo que

tiende a intentar pasar a un segundo plano. ¿Y qué pasa cuando el gato está ausente? Qué los ratones hacen fiesta. Chistes, *memes*, cotilleos satíricos y crueles se propagan por la empresa, mientras que participantes en el proyecto —y resto de compañeros en general— comienzan a reírse por lo bajo ante la situación.

5. Búsqueda implacable de culpables

Si hay algo que odian los responsables de algo o los *managers* es que los problemas queden sin un culpable públicamente castigado. Así que dará igual si toda esta situación ha sido causada por alguien en particular o simplemente por la mala selección de recursos y asignaciones que se ha hecho para el proyecto —¿adivina usted quién ha hecho esa selección?—. Alguien tiene que pagar los platos rotos. Lo de la caza de brujas de Salem en 1692 fue una risa en comparación con lo que va a pasar en el equipo del proyecto. Lo mejor es que a todos les gusta la caza de brujas y se entregan a ella con verdadera profusión —siempre que no sean ellos los cazados, por supuesto—.

6. Sálvese el que pueda

Puede imaginarse que la gente tiene apego a sus prebendas. Les gusta el *statu quo* y no tienen interés en cambiarlo, máxime cuando lo que les espera es la defenestración profesional. Así que en cuanto comienza la búsqueda de culpables —reales o inventados—, todos salen corriendo. Nadie quiere ser el elegido para cargar con las culpas de todo el proyecto, así que todos intentan desviar las miradas de ellos. Es un *sálvese el que pueda*. Y si para ello hace falta mentir e inventar, créame que no va a representar mucho problema para la mayoría de ellos. Lo que me pregunto es si usted se está planteando si también debe mentir o no.

7. Castigo ejemplar a los inocentes

Veinte mujeres fueron consideradas brujas y sufrieron el ajusticiamiento por ello en los juicios de Salem, mientras que otras 200 fueron vilipendiadas y vieron degradado su honor por iguales acusaciones infundadas. *Ninguna buena acción sin castigo*, ya sabe.

Si no hay culpables claros —o si a estos no se les puede castigar— pues se castigan inocentes. Y en una suerte de giro imposible, además, para hacer que esos castigos sirvan para algo, se los hace ejemplares, de manera que al menos su “muerte profesional” sirva para aleccionar a otros de las consecuencias de unos actos que los primeros nunca han realizado.

8. Recuperación del optimismo perdido

En una mezcla de alivio por no haber sido ellos los *ajusticiados* y alegría porque los dioses ya están contentos con el sacrificio, el equipo de proyecto, a la vez que el resto de la organización entra en una especie de paroxismo optimista muy parecido a la primera de las fases del proyecto. Se recupera algo que nunca se debió haber tenido: la confianza en que las cosas pueden salir bien. Es una constante universal que el hombre es el único animal que tropieza dos veces en la misma piedra y creerse, por segunda vez, esa patraña optimista es claramente un alarde de inocencia superlativo.

9. Terminación inexplicable del proyecto

Sea como fuere, y sin que nadie —ni el jefe de proyecto— pueda explicar cómo ha sucedido, el proyecto acaba finalizando con un éxito inesperado, para satisfacción de todos y consuélalo por parte del equipo de proyecto. Pero espere... ¿De verdad cree que el proyecto ha finalizado con éxito? ¡No sea tonto! ¡Pues claro que no! Lo que ocurre es que llegados a ese punto, ya nadie está dispuesto a asumir que la organización se ha metido en donde nunca debió entrar, así que están dispuestos a firmar con alegría la historia alternativa de que los resultados del proyecto son los esperados. Y así... todos felices.

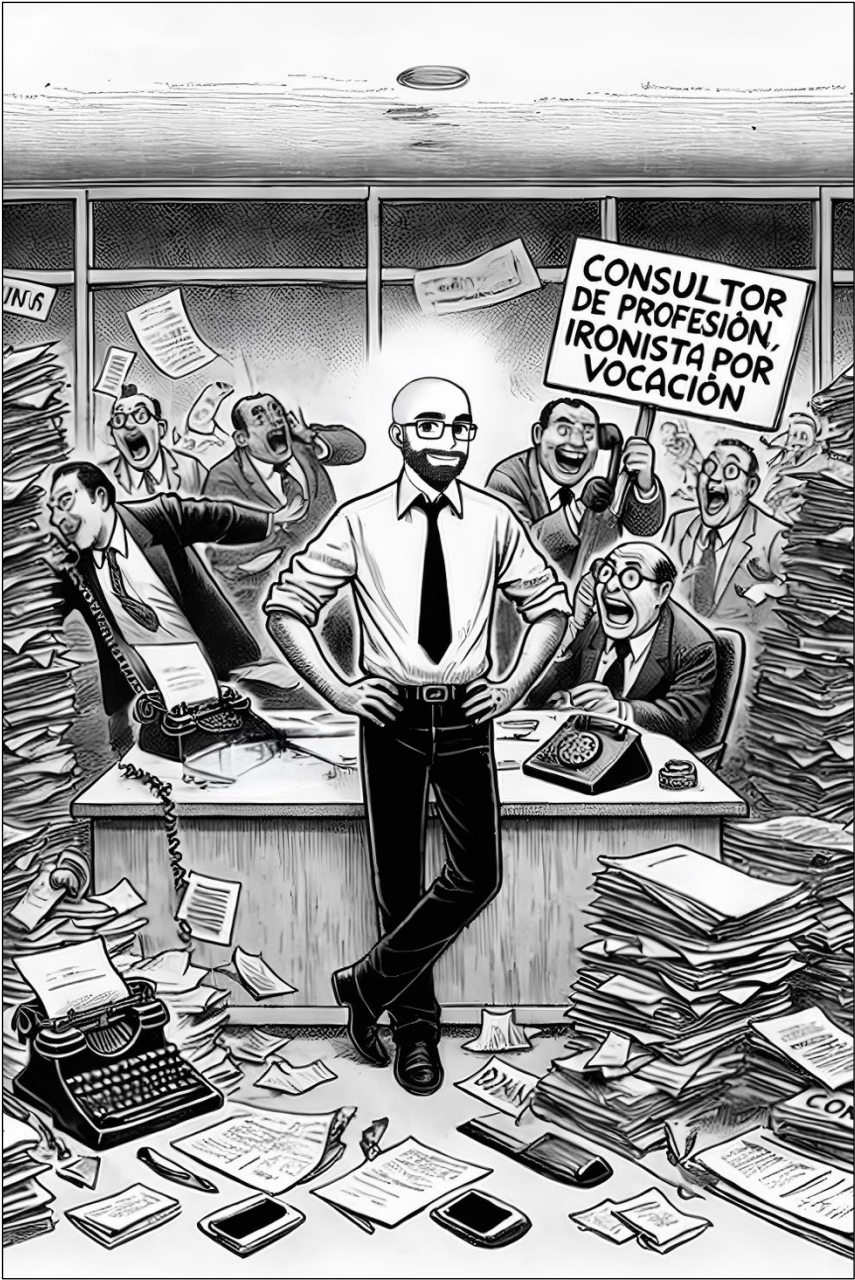
10. Condecoraciones y premios a los no participantes

De lo que no se salva ningún proyecto que finalice son de las luchas intestinas para llevarse el mérito. Piénselo de esta forma: el proyecto, en realidad, no ha sido exitoso, ni mucho menos, así que felicitar y premiar a cualquier integrante del equipo de proyecto está de más. Y esa, amigo mío, es la razón por la que se premia a individuos externos

del proyecto, advenedizos y amigos de los *managers*. ¿Y cuál es el papel del jefe de proyecto en todo esto? Pues felicitar a todos esos premiados con público agradecimiento, con palabras que destaquen su contribución en el trabajo —que obviamente tendrá que inventarse—.

Conclusión

¡Qué quiere que le diga! La historia de un proyecto es la historia de su lucha contra el tiempo. Y, por ende, es la historia de las luchas particulares de cada uno de los integrantes del equipo de proyecto —incluido el de calidad, sí—. Si usted cree que puede dirigirlo, no seré yo el que le detenga, pero sí el que le advierta: cuídese de los regalos envenenados de su jefe en forma de *pseudo-ascensos* a responsable de proyecto. Todo lo que pasa en ese submundo es completamente surrealista. No diga que no se lo he advertido.



El autor



Javier Regueira Serrano (Ferrol, 1971) es un escritor apasionado que ha sabido combinar su aguda observación de la vida cotidiana con su gran sentido del humor, ofreciendo a sus lectores un estilo único que entremezcla la ironía con la reflexión profunda.

Ingeniero de formación y consultor de profesión, Javier ha pasado toda su vida laboral inmerso en el mundo empresarial, lo que le ha permitido conocer de primera mano las dinámicas, absurdidades y sinergias que suelen dominar en las oficinas y en las grandes corporaciones. Este bagaje profesional se refleja con brillantez en su obra debut, *“Guía de supervivencia en la empresa”*, una sátira irónica y desvergonzada que desnuda los tópicos absurdos del entorno laboral con una mordacidad que no deja indiferente a nadie.

Su estilo narrativo combina humor, ironía y una profunda capacidad de observación, lo que da como resultado un libro que no solo entretiene, sino que invita al lector a cuestionarse y reflexionar sobre la realidad que lo rodea y que muchas veces permanece oculta.

Con un estilo narrativo que mezcla mordacidad y una profunda exploración de las emociones humanas, Javier Regueira Serrano se posiciona como un autor versátil y talentoso, capaz de hacer reír, pensar y transportar a sus lectores a mundos nuevos e insospechados.

Más información en el código QR de la primera hoja o en <https://javierregueiraserrano-escritor.com>

Escribe al autor para comentarle tu opinión sobre la obra
javierregueiraserrano@gmail.com

Y síguelo en Instagram **[@javier_regueira_escritor](https://www.instagram.com/javier_regueira_escritor)**
