

Programa de Formación en Gestión de Proyectos

MiiN Cosmetics, Equipo de Marketing

Duración total: 12 horas (4 sesiones de 3 horas)

Sesión 4 de 4: Soft Skills, Integración y Cierre

Formador: Marc Bara Iniesta



Programa: 4 sesiones

01

Sesión 1: Fundamentos y Alcance ✓

02

Sesión 2: Planificación temporal ✓

03

Sesión 3: Riesgos y Comunicación ✓

04

Sesión 4: Soft Skills, Integración y Cierre ←
hoy

Recordatorio

Ya tenemos

- Enunciado de alcance definido y EDT
- Dependencias, estimaciones y Gantt
- Registro de riesgos (contingencia + prevención)
- Proceso de gestión de cambios
- Mapa de stakeholders y RACI

Hoy cerramos

- ¿Cómo consigo que otros equipos hagan lo que necesito?
- ¿Cómo aprendo de lo que ya ha pasado?
- ¿Cómo cierro un proyecto como debe ser?
- Presentaciones finales de vuestros proyectos

Agenda: Sesión 4

Primera parte

- Liderazgo sin autoridad: influir sin mandar
- Las tres conversaciones difíciles de un PM
- Escucha activa como herramienta
- EJERCICIO: Practicar las conversaciones difíciles

Descanso

Segunda parte

- Mejora continua y mentalidad kaizen
- Retrospectiva: el Sailboat
- EJERCICIO: Sailboat de un proyecto real
- Cierre formal de un proyecto
- Presentaciones finales de vuestros proyectos
- Para aplicar desde ya + cierre

¿Cómo consigo
que las cosas
pasen si no
mando sobre
nadie?



Liderazgo sin autoridad

No podéis ordenar. Pero podéis influir.

📄 **El concepto clave: monedas de intercambio** (Allan Cohen y David Bradford, "Influence Without Authority")
Antes de ir a pedirle algo a alguien, piensa: ¿qué moneda le puedo ofrecer a cambio?

Tipo de moneda	Ejemplo en MiIN
Información que le ahorra trabajo	"Te paso el brief cerrado para que no pierdas tiempo preguntando"
Visibilidad ante sus jefes	"En el informe de lanzamiento incluyo que lo sacó adelante tu equipo"
Facilitar su propio trabajo	"Te cuadro los deadlines con los de tu otro proyecto para que no colisionen"
Reconocimiento	"Le digo a tu manager lo rápido que nos lo habéis resuelto"

La lógica: si siempre vas a pedir sin ofrecer nada, cada petición cuesta más que la anterior. Si acumulas monedas antes de pedir, la gente quiere ayudarte.

Ejemplo: necesitas prioridad de un diseñador

El diseñador tiene 5 proyectos en marcha. Tú necesitas algo para el jueves.

Mal

"Necesito esto para el jueves, es urgente."

Bien

"Entiendo que estás saturado. Mi deadline es el jueves porque ecommerce necesita la landing el viernes. ¿Qué te ayudaría? Puedo mandarte un brief más cerrado para que no pierdas tiempo, y te doy feedback en menos de 24h para no bloquearte."

La diferencia: en el segundo caso, estás ofreciendo monedas (ahorrar tiempo, no bloquear) a cambio de lo que necesitas. No estás pidiendo un favor, estás proponiendo un intercambio.

Las tres conversaciones difíciles de un PM

Hay tres conversaciones que cuestan en cualquier proyecto:

1

Decir que algo va mal
"El proyecto va con 2 semanas de retraso."
Tendencia: minimizar, esconder, esperar que se arregle solo.

2

Pedir algo a alguien que no te reporta
"Necesito que tu equipo priorice esto." Tendencia: o ser demasiado blando (y no pasa nada) o demasiado agresivo (y se cierra).

3

Decir "no" (o "sí, pero")
"Podemos hacerlo, pero necesitamos quitar algo." Lo vimos en la sesión 3 con gestión de cambios.

Los cuatro cuadrantes de Kim Scott (Radical Candor):

	Te importa la persona	No te importa la persona
Dices lo que piensas	Franqueza directa (lo que buscamos)	Agresividad obnoxia (el jefe que suelta la verdad sin tacto)
No dices lo que piensas	Empatía paralizante (sabes que va mal pero no lo dices por no molestar)	Falsedad manipuladora (sonríes y luego te quejas por detrás)

Como PMs, la trampa más común es la empatía paralizante: sabes que el proyecto va mal, pero no dices nada porque "no quieres crear mal rollo". El resultado es que el problema crece hasta que ya no se puede tapar.

Escucha activa: la herramienta para estas conversaciones

La estructura para las tres conversaciones es la misma: contexto (por qué importa), dato (qué está pasando realmente), pregunta (¿cómo lo resolvemos juntos?).

Pero antes de hablar, hay que escuchar. Cuando alguien te dice "no puedo con esto" o "esto no va a funcionar", la reacción natural de un PM es solucionar, defender o minimizar. La escucha activa es lo contrario: entender antes de responder.

Tres técnicas rápidas:

1 Parafrasear

"Si te entiendo bien, el problema no es el plazo sino que no tienes claro el brief."

2 Preguntar para profundizar

"¿Qué quieres decir exactamente con 'esto no va a funcionar'?"

3 No interrumpir

Dejar que la otra persona termine. Parece obvio, es difícil.

EJERCICIO: Practicar las conversaciones difíciles

🕒 EN PAREJAS, 12 MINUTOS

Cada pareja elige una de las tres conversaciones. Uno hace de PM, el otro hace del interlocutor.

Situación 1: Reportar un retraso

Tu proyecto va 2 semanas tarde. Tienes que decírselo a la persona que espera los entregables.

Situación 2: Pedir prioridad

Necesitas que otro equipo te priorice un entregable, pero no tienes autoridad sobre ellos. (Usa las monedas de intercambio.)

Situación 3: Decir "sí, pero"

Te piden añadir algo al proyecto. Tienes que explicar qué se cae si entra esto. (Conecta con gestión de cambios de la sesión 3.)

Ronda 1 (3 min)

El PM intenta la conversación. El interlocutor reacciona con naturalidad (puede poner resistencia).

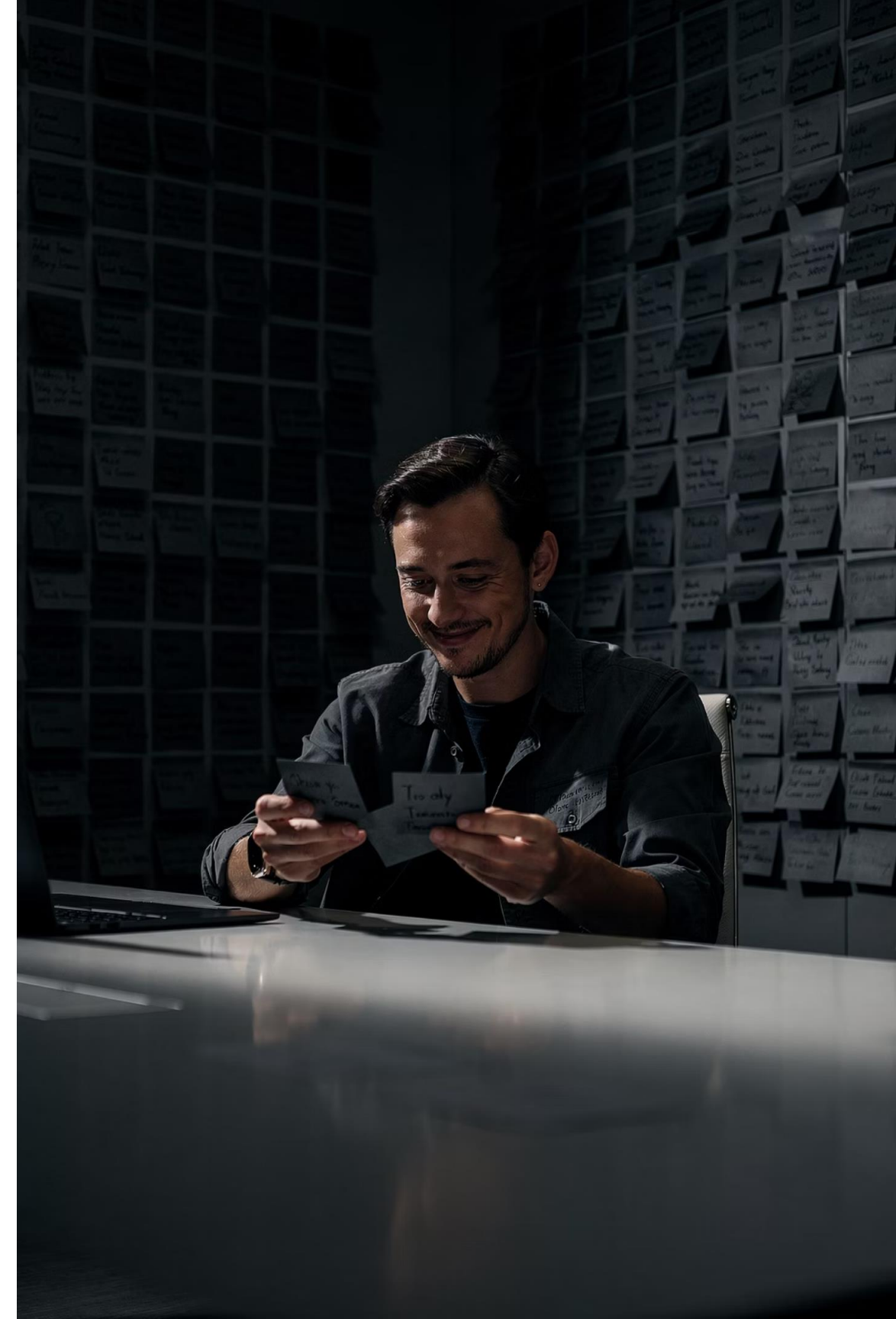
Ronda 2 (3 min)

Cambio de roles, misma situación o diferente.

Debrief (4 min)

Pregunta primero al interlocutor: "¿Te convenció? ¿En qué momento sentiste que te escuchaba vs. que solo te estaba vendiendo algo?" Esa es la clave: la diferencia entre influir y manipular la nota la persona que recibe, no la que habla.

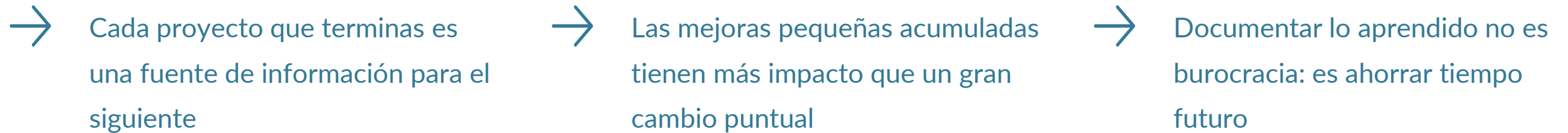
¿Cómo aprendo
de lo que ya ha
pasado?



Mejora continua: mentalidad kaizen

Kaizen es una palabra japonesa que significa "cambio para mejor". La idea es simple: no busques la revolución, busca la mejora pequeña pero constante.

En gestión de proyectos esto se traduce en:



📄 **Ejemplo práctico en MiiN:** Si en cada lanzamiento apuntáis tres cosas que cambiaríais, en 5 lanzamientos tenéis 15 mejoras concretas. Si no apuntáis nada, repetís los mismos errores.

Retrospectiva: el Sailboat

Una retrospectiva es una reunión estructurada al final de un proyecto (o de una fase). El formato clásico ("¿qué fue bien / qué fue mal?") funciona, pero tiende a quedarse en quejas vagas. Hay un formato mejor: el Sailboat.

Imaginad que vuestro proyecto es un velero:

Elemento	Pregunta	Ejemplo
Viento a favor	¿Qué nos impulsó?	"Tener el brief cerrado desde el primer día"
Anclas	¿Qué nos frenó?	"Esperar aprobaciones de legal que tardaban 2 semanas"
Rocas	¿Qué riesgos vimos venir (o nos golpearon)?	"El proveedor entregó tarde y no teníamos plan B"
Isla (destino)	¿Llegamos donde queríamos? ¿Qué nos falta?	"Lanzamos a tiempo pero la calidad del contenido fue justa"

La ventaja del Sailboat sobre las 4 preguntas clásicas: la metáfora visual hace que la gente hable con más naturalidad. "Ancla" suena menos agresivo que "¿qué fue mal?", y eso saca más información útil.

Reglas:

- Sin culpables. No es "quién falló" sino "qué ancla podemos soltar".
- Ambiente seguro. Si la gente tiene miedo de hablar, no sale nada útil.
- Acciones concretas. "Mejorar la comunicación" no vale. "Mandar status report semanal al equipo de retail" sí vale.

Criterios para evaluar si un proyecto fue bien

Antes de hacer la retrospectiva, hay que tener claro qué significa "éxito".

Criterio	Pregunta
Objetivos	¿Se logró lo que se pretendía?
Tiempo	¿Se cumplió el timeline?
Presupuesto	¿Se mantuvo dentro de costes?
Calidad	¿El resultado cumple el estándar esperado?
Satisfacción	¿Los stakeholders están contentos?
Aprendizaje	¿Sabemos más que antes de empezar?

 Un proyecto puede terminar a tiempo y en presupuesto pero no haber resuelto el problema de negocio. **Éxito = valor entregado.**

EJERCICIO: Sailboat de un proyecto real

🕒 EN EQUIPOS, 20 MINUTOS

1

Elegir proyecto (2 min)

Elegid un proyecto real de marketing que alguien del equipo haya hecho recientemente. Puede ser de cualquier miembro.

2

Dibujar el Sailboat (13 min)

En un folio o pizarra, dibujad un velero con los 4 elementos. Rellenad post-its (o escribid directamente) para cada zona:

- Viento a favor (¿qué nos impulsó?)
- Anclas (¿qué nos frenó?)
- Rocas (¿qué riesgos nos golpearon?)
- Isla (¿llegamos donde queríamos?)

Regla: en "anclas" y "rocas" no vale poner nombres de personas. Son procesos, dependencias, decisiones.

3

Soltar un ancla (5 min)

De todas las anclas que habéis identificado, elegid UNA que podáis soltar en el próximo proyecto. Formuladla como: "A partir de ahora, en proyectos de [tipo], vamos a [acción concreta] para evitar esta ancla."

📄 **Puesta en común:** Cada equipo dibuja su Sailboat en la pizarra, explica su ancla principal y la acción concreta (3 min por grupo).



Cierre formal de un proyecto

¿Por qué cerrar formalmente?

La mayoría de proyectos no se cierran: se abandonan. Alguien deja de hablar de ellos y el equipo pasa al siguiente.

El problema: sin cierre, no hay momento para documentar lo aprendido, validar que se entregó lo que se prometió, ni cerrar emocionalmente con el equipo.

Actividades de cierre:



Entrega y aceptación

Validar que los entregables cumplen los criterios.



Documentación

Archivo organizado y accesible para quien venga después.



Cierre financiero

Validar que no quedan gastos pendientes.



Retrospectiva y lecciones aprendidas

Lo que acabamos de hacer.



Celebración

Reconocer al equipo. Cerrar emocionalmente.

Lecciones aprendidas: lo que se queda para el equipo

Las lecciones aprendidas no son para el proyecto que termina. Son para todos los que vienen después.

¿Qué documentar?

- Estimaciones históricas: "Este tipo de lanzamiento suele tardar X semanas, no las Y que estimamos al principio"
- Proveedores: quiénes funcionaron, quiénes no, por qué
- Mejores prácticas: "Mandar el brief al diseñador con al menos 2 semanas funciona, con 1 semana no"
- Checklists por tipo de proyecto
- Riesgos típicos que se repiten

¿Dónde guardarlo?

Donde todo el equipo pueda encontrarlo. Un Notion, un Google Drive, un Excel compartido. El formato importa menos que la accesibilidad.



Presentaciones finales

Presentaciones finales de vuestros proyectos

 5 MINUTOS POR GRUPO + 3 MINUTOS DE PREGUNTAS

Cada grupo cuenta al resto su proyecto. No hace falta nada formal: usad las notas, los post-its, las fotos de pizarra, lo que tengáis de las sesiones anteriores.

Contad tres cosas:

1 ¿Qué proyecto es y qué habéis definido como dentro/fuera de alcance?

2 ¿Cuál es el riesgo que más os preocupa y qué haríais si pasa?

3 ¿Qué ha cambiado en cómo pensáis sobre este proyecto después del curso?

 **El resto de equipos:** preguntad, cuestionad, aportad. No es solo presentar: es practicar defender vuestro plan.

Para aplicar desde ya

Esta semana

- Aplicar el proceso de gestión de cambios la próxima vez que alguien os pida "añadir una cosita"
- Pensar en qué moneda podéis ofrecer antes de ir a pedir algo a otro equipo

Cuando termine un proyecto

- Hacer un Sailboat (30 min, los 4 elementos, una ancla a soltar)
- Documentar lecciones aprendidas donde todo el equipo pueda encontrarlas

A medio plazo

- Construir un repositorio del equipo: checklists, estimaciones históricas, proveedores, riesgos típicos

¡Gracias!

Marc Bara Iniesta

marc.bara.iniesta@gmail.com