

5

El gerente de proyectos

Responsabilidades del gerente de proyectos

- Planeación
- Organización
- Control

Habilidades del gerente de proyectos

- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para desarrollar a las personas
- Habilidades de comunicación
- Habilidades interpersonales
- Capacidad para manejar el estrés
- Habilidades para la solución de problemas
- Habilidades para administrar el tiempo

Desarrollo de las habilidades necesarias para ser un gerente de proyectos

- Delegación

- Administración del cambio

- Resumen

- Preguntas

- Ejercicios con Internet

- Caso para estudio

El auge del gerente de proyectos

Con la eliminación de una gran cantidad de gerentes medios, está en auge una nueva raza de trabajador —el gerente de proyectos—. Tan sólo obsérvense algunas de estas citas tomadas de un artículo reciente en la revista *Fortune*:

“La administración de proyectos va a ser enorme en la próxima década. El gerente de proyectos es la pieza clave en las organizaciones que estamos creando”, dice William Dauphiman, socio de Price Waterhouse.

“Mientras que la automatización y la concesión de autoridad al trabajador han reemplazado en muchas organizaciones la administración de día a día, aún necesita de alguna supervisión y es aquí donde tiene su lugar el gerente de proyectos —todo se ha convertido en proyectos y ésta es la forma en que hacemos operaciones”, dice el director de Fannie Mae.

“El gerente de proyectos es quien en definitiva tiene la responsabilidad de lo que se hace y lograr que se realice el trabajo a tiempo y dentro del presupuesto siempre ha sido la clave”, afirma David Milligan, director de operaciones de proyectos para los sistemas de ingeniería de combustión ASEA de Brown Boveri.

“La administración de proyectos es la oleada del futuro”, afirma un boletín interno del grupo de tecnología y capacitación de General Motors.

Fuente: “The Corporate Jungle Spawns a New Species: The Project Manager”, de T. Stewart, en *Fortune*, 10 de julio de 1995.

Una docena de reglas para el gerente de proyectos

Según Jeffrey Pinto y Om Kharbanda, los proyectos y su administración son la ola del futuro. Sin embargo, las organizaciones actuales simplemente no tienen suficientes gerentes de proyectos que posean las habilidades para solucionar problemas, comunicarse, crear equipos y tener liderazgo, lo cual se necesita para lograr el éxito. Lamentablemente la mayoría de estos gerentes nunca han sido entrenados en forma apropiada y reciben estas responsabilidades en forma fortuita.

Para estudiar esta situación Pinto y Kharbanda realizaron numerosas entrevistas con altos gerentes de proyectos, en las que hacían una pregunta sencilla: “Cuando comenzó como gerente de proyectos, ¿cuál fue la información que nunca se le proporcionó y que ahora se da cuenta le hubiera facilitado el trabajo?” Las respuestas integran lo que ellos denominan las doce reglas vitales para los gerentes de proyectos:

1. Comprender los problemas, oportunidades y expectativas de un gerente de proyectos.
2. Reconocer que los equipos de proyectos tendrán conflictos, pero que esto es una parte natural del desarrollo del grupo.
3. Comprender quiénes son los que tienen participación en la empresa y sus agendas.
4. Comprender que las organizaciones son muy políticas y que se utiliza la política para ventaja propia.
5. Comprender que el gerente de proyectos necesita hacer “amplio uso del liderazgo”, pero que es necesario ser flexible.
6. Comprender que el éxito del proyecto se define por cuatro componentes: presupuesto, programa, criterios de desempeño y satisfacción del cliente.
7. Comprender que se debe crear un equipo unido al ser un motivador, un entrenador, un animador, un conciliador y solucionador de conflictos.
8. Observe que su equipo desarrollará actitudes sobre la base de las emociones que muestre usted —tanto positivas como negativas.
9. Siempre haga preguntas de “qué si” y evite sentirse cómodo con la situación del proyecto.
10. Nunca se deje empantanar en detalles pequeños que le hagan perder de vista el propósito del proyecto.
11. Administre con eficiencia su tiempo.
12. Sobre todo, planea, planea, planea.

Fuente: “Lessons for an Accidental Profession”, de J. Pinto y O. Kharbanda, en *Business Horizons*, marzo-abril de 1995.

Son las personas —no los procedimientos ni las técnicas (estudiadas en los últimos capítulos)— las que son críticas para lograr el objetivo del proyecto. Los procedimientos y las técnicas son simplemente herramientas para ayudar a las personas a realizar sus trabajos. Por ejemplo, un artista necesita tener pinturas, lienzos y pinceles para pintar un retrato, pero lo que permite crear un retrato son las habilidades y los conocimientos. Ambas herramientas son vita-

les para que las personas obtengan resultados. En este capítulo se centra la atención en alguien muy importante —el gerente de proyectos. Usted se familiarizará con:

- Las responsabilidades del gerente de proyectos.
- Las habilidades necesarias para administrar proyectos con éxito y las técnicas para desarrollar esas habilidades.
- Los enfoques para la delegación efectiva.
- Las formas en que el gerente de proyectos puede administrar y controlar los cambios al proyecto.

RESPONSABILIDADES DEL GERENTE DE PROYECTOS

Es responsabilidad del gerente de proyectos asegurarse de que el cliente quede satisfecho de que el alcance del trabajo se termine con calidad, dentro del presupuesto y a tiempo. Tiene la responsabilidad principal de proporcionar liderazgo en la planeación, organización y control del esfuerzo de trabajo para lograr el objetivo trazado. En otras palabras, *el gerente de proyectos proporciona el liderazgo al equipo de proyectos para lograr el objetivo del proyecto*. Si este equipo fuera un equipo deportivo, el gerente sería el entrenador; si fuera una orquesta, el gerente sería el director. El gerente de proyectos coordina las actividades de los diversos miembros del equipo, para asegurar que desempeñen las tareas correctas al momento apropiado, como un grupo cohesivo.

Planeación

Primero, el gerente del proyecto define con claridad el objetivo del proyecto y llega a un acuerdo con el cliente sobre este objetivo. Después el gerente comunica este objetivo al equipo en forma tal que debe crear una visión de lo que constituirá el logro exitoso del objetivo. El gerente encabeza el desarrollo de un plan para lograr el objetivo del proyecto. Al hacer participar al equipo en el desarrollo de este plan, el gerente asegura un plan más amplio del que hubiera podido desarrollar por sí solo. Además, esta participación obtiene el compromiso del equipo en lograr el plan. El gerente revisa el plan con el cliente para obtener su aprobación y después establece un sistema de información de la administración del proyecto —en forma manual o computarizada— para comparar el progreso real con el planeado. Es importante que se explique este sistema al equipo para que pueda usarlo en forma apropiada para administrar el proyecto.

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

1. *¿Qué beneficios obtiene el gerente de proyectos al hacer participar al equipo en el desarrollo del plan?*

Organización

La organización incluye obtener los recursos apropiados para realizar el trabajo. Primero, el gerente del proyecto tiene que decidir qué tareas se deben hacer en la propia empresa y cuáles deben hacer los subcontratistas o asesores. Para las tareas que se realizarán en la propia empresa, el gerente obtiene el compromiso del

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

2. *El gerente de proyectos asegura los _____ para realizar el trabajo y después asigna _____ y delega _____ a personas específicas para las diversas tareas.*

personal específico que trabajará en el proyecto. Para las tareas que realizarán subcontratistas, el gerente del proyecto define con claridad el alcance del trabajo, las partidas a recibir y negocia un contrato con cada uno de ellos. El gerente también asigna las responsabilidades y delega autoridad a personas o subcontratistas específicos para las diversas tareas, con la comprensión de que serán responsables del logro de ellas dentro del presupuesto y el programa asignado. Para grandes proyectos que incluyen un gran número de personas, el gerente puede nombrar líderes de grupos o tareas específicas. Por último, y lo más importante, la labor de organización incluye crear un ambiente en que las personas estén altamente motivadas para trabajar juntas como un equipo de proyectos.

Control

Para controlar el proyecto, el gerente pone en marcha un sistema de información de administración, creado para seguir el progreso real y compararlo con el planeado. Este tipo de sistema ayuda al gerente a distinguir entre diligencia y logros. Los miembros del equipo del proyecto supervisan el avance de sus tareas asignadas y periódicamente proporcionan información sobre el progreso, el programa y los costos. Estos datos son complementados con reuniones periódicas de revisión del proyecto. Si el progreso real es menor al planeado o si ocurren acontecimientos inesperados, el gerente del proyecto lleva a cabo de inmediato la acción correspondiente. Obtiene información y asesoría de los miembros del equipo con relación a la acción correctiva apropiada y cómo planear de nuevo esas partes del proyecto. Es importante que se identifiquen pronto los problemas, o incluso los posibles conflictos y que se lleven a cabo acciones. El gerente del proyecto no puede asumir un enfoque de “esperemos y veamos cómo salen las cosas” —las cosas nunca se arreglan por sí solas—. Tiene que intervenir y ser proactivo, resolviendo los problemas antes de que empeoren.

El gerente desempeña el papel de liderazgo en la planeación, organización y control del proyecto, pero no intenta hacerlo por sí solo. Hace participar al equipo en estas funciones para obtener su compromiso con la terminación exitosa del proyecto.

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

3. *El gerente de proyectos pone en práctica un sistema de información de administración de proyectos para dar servicio a dos funciones. ¿Cuáles son éstas?*

HABILIDADES DEL GERENTE DE PROYECTOS**PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE**

4. *¿Cuáles son las tres funciones administrativas a las que el gerente de proyectos tiene la responsabilidad principal de proporcionar liderazgo?*

El gerente de proyectos es un ingrediente clave en el éxito de un proyecto. Además de proporcionar liderazgo en la planeación, organización y el control del proyecto, debe poseer un grupo de habilidades que al mismo tiempo infundirán al equipo la seguridad de tener éxito y la certidumbre de ganarse la confianza del cliente. Los gerentes efectivos de proyectos tienen también otros atributos como son: una gran capacidad de liderazgo, capacidad de permitir el desarrollo de las personas, excelentes habilidades de comunicación, buen manejo de relaciones interpersonales, capacidad de manejar el estrés, sagacidad para solucionar problemas y destreza para administrar el tiempo.

Capacidad de liderazgo

Se dice que el liderazgo es lograr que se hagan las cosas a través de otros; el gerente de proyectos logra resultados a través del equipo. El liderazgo incluye

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

5. *El liderazgo del proyecto incluye _____ a las personas asignadas al proyecto, para que trabajen como un equipo a fin de poner exitosamente en práctica el _____ y lograr el _____.*

inspirar a las personas asignadas al proyecto a trabajar como un equipo para poner en práctica con éxito el plan y lograr el objetivo. El gerente necesita crear para el equipo una visión del resultado y de los beneficios del proyecto —por ejemplo, el gerente puede describir una nueva disposición para una planta que será el resultado de un proyecto y expresar con claridad los beneficios del mismo, como la eliminación de interrupciones en la producción, rendimiento y menores existencias—. Cuando los miembros del equipo puedan imaginarse el resultado, estarán más motivados a trabajar como un equipo para completar con éxito el proyecto.

La administración de proyectos efectiva requiere un estilo de liderazgo de participación y consulta, en el que el gerente proporcione asesoría e instrucción al equipo. Se prefiere este estilo en lugar de un enfoque administrativo jerárquico, autocrático y directivo. El liderazgo requiere que el gerente proporcione dirección, no órdenes. El gerente de proyectos establece los parámetros y las pautas para lo que se necesita hacer y los miembros del equipo determinan cómo hacerlo. El gerente efectivo no dice a las personas cómo hacer sus trabajos.

El liderazgo de proyectos requiere participación y concesión de autoridad al equipo del proyecto. Las personas quieren tener la propiedad y el control de su propio trabajo. Quieren demostrar que pueden lograr metas y hacer frente a retos. El gerente de proyectos debe hacer participar a las personas en las decisiones que las afectan y debe darles autoridad para tomar decisiones dentro de sus áreas asignadas de responsabilidad. El crear una cultura de proyecto que da autoridad al equipo no sólo significa asignar la responsabilidad de las tareas a los miembros del equipo, sino también delegarles la autoridad para tomar decisiones relacionadas con el logro de esas tareas. Los miembros del equipo aceptarán la responsabilidad de planear su trabajo, decidir cómo cumplir con sus tareas, controlar el avance de su trabajo y solucionar los problemas que puedan obstaculizar el progreso. Aceptarán la responsabilidad por llevar a cabo su trabajo dentro del presupuesto y a tiempo.

Al dar autoridad a las personas para tomar las decisiones que afecten su trabajo, el gerente de proyectos debe establecer pautas claras y, si resulta adecuado, los límites. Por ejemplo, los miembros del equipo quizá estén autorizados a poner en práctica su propio remedio para solucionar un problema, siempre y cuando la decisión no dé como resultado exceder el presupuesto o el programa; de lo contrario, quizá se requiera consultar con un líder de equipo o con el gerente del proyecto. De igual forma, cuando una decisión tomada por una persona o un grupo de personas dentro del equipo pudiera tener una repercusión negativa sobre el trabajo, el presupuesto, o el programa de otros miembros del equipo, se requeriría consultar con el gerente del proyecto. Por ejemplo, supóngase que un miembro del equipo quiere suspender la compra de ciertos materiales hasta que se confirmen los resultados de pruebas particulares, pero hacer esto ocasionará que el trabajo de otros miembros del equipo quede por debajo del programa. En este caso, el gerente del proyecto pudiera hacer participar en una reunión de solución de problemas a todos los miembros interesados del equipo.

El gerente de proyectos competente comprende lo que motiva a los miembros del equipo y crea un ambiente de respaldo en que las personas trabajan como parte de un equipo de alto desempeño y se sienten estimuladas a sobresalir.

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

6. *El liderazgo del proyecto requiere _____ y _____ del equipo del proyecto.*

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

7. *El gerente de proyectos competente comprende qué _____ a los miembros del equipo y crea un ambiente _____ en el cual las personas trabajan como parte de un equipo de alto desempeño.*

Un gerente de proyectos puede crear este ambiente estimulando la participación y el involucramiento de todos los miembros del equipo. Las técnicas incluyen facilitar reuniones del proyecto en forma tal que se haga participar a todas las personas en las discusiones, solicitando ideas a una persona cuando se celebren reuniones por separado con ella y hacer que varios miembros del equipo participen en presentaciones al cliente o a la alta dirección de la compañía. El gerente de proyectos demuestra que valora las contribuciones de cada uno de los miembros del equipo cuando busca sus consejos y sugerencias. Y también estimula a los miembros del equipo a buscar consejos entre ellos. Además de permitir que cada miembro aproveche los conocimientos y la experiencia de otros integrantes del equipo, este enfoque crea una sensación de respaldo y mutuo respeto dentro del equipo por los conocimientos únicos que cada persona trae al equipo.

El gerente de proyectos tiene que ser cuidadoso en no crear situaciones que ocasionen que las personas se sientan desanimadas. Cuando las expectativas no son claras, es probable que el resultado sea el desaliento. Obsérvese el ejemplo siguiente: el lunes el gerente del proyecto le dice a Gayle que realice una tarea específica tan pronto como sea posible. El viernes, le pregunta si ya está hecha la tarea. Cuando Gayle le dice que no la tendrá sino hasta el próximo viernes, él luce molesto y le dice: “¡Realmente necesitaba que estuviera hecha para hoy!” Si él tenía una fecha límite específica, se la debió haber comunicado a Gayle desde el inicio.

Otra forma de desanimar a un equipo de proyectos es someter a los miembros a procedimientos innecesarios, como la preparación semanal de informes por escrito sobre la situación, lo que básicamente duplica lo que se ha dicho oralmente en las reuniones semanales sobre el proyecto. Las reuniones del equipo improductivas también disminuyen la motivación.

La subutilización de las personas crea otra situación problemática. Asignar a las personas un trabajo en algo que esté muy por debajo de su nivel de capacidad y que no representa un reto disminuirá su motivación. Incluso es más perjudicial “sobreadministrar” a las personas al decirles cómo hacer su trabajo. Ese tipo de cosas ocasionará que las personas piensen que el gerente del proyecto no confía en ellas; creará un sentimiento de “¡si vas a decirme cómo hacer mi trabajo, por qué no lo haces tú mismo!” Por lo tanto, los gerentes efectivos de proyectos no sólo hacen cosas que establecen un ambiente de respaldo, sino que también tienen cuidado de no hacer cosas que puedan tener el efecto opuesto.

El gerente puede fomentar la motivación a través del reconocimiento del equipo de proyectos como un conjunto y de sus miembros como individuos. Esto se hace durante el proyecto, no tan sólo al finalizar el mismo. Las personas quieren sentir que están haciendo una contribución al proyecto y necesitan ser reconocidas. El reconocimiento puede tomar muchas formas —no tiene que ser por necesidad monetaria—. Puede tomar la forma de estímulos verbales, alabanzas, señales de apreciación o recompensas. Este reforzamiento positivo ayuda a estimular el comportamiento deseado; la conducta que se reconoce o recompensa se repite. A un equipo de proyectos se le podrá reconocer por terminar una tarea importante por debajo del presupuesto y antes de lo programado o por identificar una forma innovadora de acelerar el programa del proyecto. Ese reconocimiento estimulará al equipo a repetir esas hazañas en el futuro.

Una forma en que el gerente de proyectos proporciona reconocimiento es mostrando un interés sincero en el trabajo de cada persona en el equipo. Esto se puede lograr centrando una atención completa y sin distracciones en las personas cuando están explicando su trabajo y haciéndoles después preguntas sobre el mismo. Un breve comentario final como “gracias”, “buen trabajo” o “me parece muy bien”, mostrará a la persona que sus contribuciones están siendo reconocidas y apreciadas. Otras formas de reconocimiento incluyen un memorándum de felicitación o de “gracias por un buen trabajo”; alguna publicidad, como un artículo o una fotografía en el boletín de la compañía; la entrega de un certificado o de una placa; o asignar a la persona a un puesto de más responsabilidad en los equipos de proyectos.

El reconocimiento se debe otorgar tan pronto como sea posible, después de la acción que se está reconociendo. Si transcurre demasiado tiempo entre el buen trabajo y el reconocimiento, habrá poca repercusión sobre el desempeño futuro y la persona quizá sienta que el gerente del proyecto no está interesado en la aportación que hizo. Cuando sea posible, en las actividades de reconocimiento deben participar otras personas además de la que está siendo reconocida. Las personas aprecian que se les reconozca frente a sus compañeros. Por ejemplo, el gerente del proyecto pudiera hacer un comentario positivo sobre el equipo o sobre personas específicas durante una reunión del proyecto o frente al cliente, o ante la alta dirección de la compañía. El gerente debe intentar hacer que el acto de reconocimiento sea motivante —quizá entregando a la persona una recompensa novedosa o invitándola a comer—. El gerente efectivo nunca monopoliza la notoriedad ni intenta recibir el crédito por el trabajo de otros.

El gerente de proyectos fija el tono para el equipo al establecer un ambiente de confianza, altas expectativas y de satisfacción. Para fomentar un ambiente de confianza, el gerente cumple su palabra y continúa sus compromisos. Al hacerlo establece un ejemplo, demostrando que se espera continuidad de cada miembro del equipo. Si el gerente no da seguimiento a cualquier sugerencia, pregunta o preocupación que le presenten, perderá credibilidad. En los casos donde las cosas no resultan como se intentaba o esperaba, es necesario que el gerente proporcione una explicación para no perder credibilidad.

Los gerentes de proyecto más competentes tienen altas expectativas de sí mismos y de cada persona en el equipo. Creen que las personas tienden a ser dignas de lo que se espera de ellas. Si el gerente del proyecto muestra confianza en los miembros del equipo y tiene altas expectativas en cuanto a su desempeño, los miembros del equipo por lo general estarán a la altura de la ocasión y producirán resultados satisfactorios. Los gerentes de proyectos tienden a ser optimistas y pueden superar incluso obstáculos aparentemente insuperables para lograr el proyecto. Sin embargo, si el gerente no equilibra sus altas expectativas y optimismo de acuerdo a la realidad, el equipo del proyecto puede llegar a sentirse frustrado. Entre los ejemplos de expectativas irreales se incluyen comprometerse con un programa extremadamente ambicioso para terminar una tarea complicada y esperar que programas de computación complicados y recientemente desarrollados operen bien desde la primera vez, sin fallas. Un gerente de proyectos a quien se le considera temerario o imprudente no se ganará la confianza del equipo o del cliente.

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

8. *Las personas quieren sentir que están haciendo una _____ al proyecto y necesitan _____.*

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

9. *El gerente de proyectos establece el tono para el equipo del proyecto al crear un ambiente de _____, altas _____ y _____.*

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

10. Las personas que trabajan en proyectos buscan _____ y _____; no quieren trabajar en _____.

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

11. El liderazgo requiere que el gerente del proyecto esté altamente _____ y establezca un _____ para el equipo del proyecto.

Los proyectos deben ser divertidos. Los gerentes de proyectos deben disfrutar de su trabajo y fomentar la misma actitud positiva por parte de los miembros del equipo. La mayoría de las personas que trabajan en proyectos buscan afiliación y socialización, no quieren trabajar en aislamiento. El equipo necesita pasar a través de un periodo de socialización antes de funcionar con efectividad como un equipo de alto desempeño. El gerente de proyectos puede facilitar este proceso al crear una sensación de camaradería entre los miembros del equipo. Una técnica es iniciar reuniones sociales del equipo del proyecto —comidas, días de campo, o reuniones para comer pizzas. Otra técnica es ubicar a todos los miembros del equipo del proyecto en una sola oficina, si ello es factible. El tener un ambiente abierto en lugar de tener a cada uno detrás de una puerta cerrada, fomentará más la socialización al hacer más fácil para las personas la interacción. Por último, el gerente debe buscar oportunidades para celebrar los éxitos, en especial al inicio del proyecto. Según se van alcanzando los primeros puntos de referencia, el gerente del proyecto puede traer buñuelos a una reunión del equipo u ordenar cajas con comida para todos a la terminación de una reunión de *staff*. Estas actividades crean el ambiente para la socialización, la charla informal y la formación de equipos y hacen que el trabajo sea agradable. ¿Quién dijo que el trabajo no debe ser divertido?

El liderazgo requiere que el gerente de proyectos esté altamente motivado y que establezca un ejemplo positivo para el equipo —en otras palabras, practicar lo que predica—. Si un gerente espera que las personas se queden hasta tarde para terminar el trabajo a fin de mantener el proyecto dentro del programa, tiene que estar allí también; no se puede ir temprano. Todo lo que hace y dice el gerente establece un ejemplo para el equipo en términos del comportamiento esperado. El gerente de proyectos tiene que mantener una actitud positiva —no hacer comentarios negativos, no quejarse, no criticar o culpar, no hacer comentarios despectivos— y exponer con toda claridad que ese comportamiento no es aceptable mientras se esté trabajando en el equipo. Los gerentes efectivos tienen una actitud de “se puede hacer”—el deseo de lograr y superar los obstáculos. Ellos prosperan con los retos y con hacer las cosas. Centran su atención en formas de lograr que se haga el trabajo, en lugar de oír razones por las que no se puede hacer. Un buen gerente de proyectos no se siente desanimado por las barreras o las disculpas. Tiene confianza en sí mismo y muestra confianza en los miembros del equipo del proyecto.

Se dice...

¡Hay quienes hacen que las cosas ocurran
aquellos que dejan que las cosas ocurran y
aquellos que se sorprenden de lo que ocurrió!

¡El gerente de proyectos dirige al hacer que ocurran las cosas!

Capacidad para desarrollar a las personas

El gerente de proyectos efectivo está comprometido con la capacitación y el desarrollo de las personas que trabajan en el proyecto. A éste lo utiliza como una oportunidad para aumentar valor a la base de experiencia de cada persona, de modo que todos los miembros del equipo sean más conocedores y competentes al final del proyecto de lo que lo eran cuando se inició. El gerente de proyectos debe establecer un ambiente donde las personas puedan aprender de las tareas que reali-

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

12. *Un buen gerente de proyectos cree que todas las personas son _____ para la organización y que pueden hacer mayores contribuciones mediante el _____.*

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

13. *En lugar de crear el temor al _____, el gerente de proyectos reconoce que los errores son parte del _____ y de la experiencia de _____.*

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

14. *Un buen gerente de proyectos valora y espera _____ continua.*

zan y de las situaciones que experimentan u observan, y tiene que comunicar al equipo la importancia de las actividades de autodesarrollo continuo. Una forma de estimular estas actividades es hablar sobre la importancia de autodesarrollo en las reuniones del equipo de proyecto. Otra forma es reunirse individualmente con los miembros del grupo al inicio de sus asignaciones y estimularlos a aprovechar sus tareas para aumentar sus conocimientos y habilidades. Un buen gerente de proyectos cree que todas las personas son valiosas para la organización y que pueden hacer mayores contribuciones mediante el aprendizaje continuo. Insiste en el valor de la automejoría al estimular a las personas a tomar iniciativas —por ejemplo, pedir trabajos nuevos o retadores o participar en seminarios. Un proyecto presenta muchas oportunidades para que las personas amplíen sus conocimientos técnicos, así como para desarrollar habilidades en comunicación, solución de problemas, liderazgo, negociación y administración del tiempo.

Un gerente de proyectos competente proporciona oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo, al estimular a las personas a asumir la iniciativa, correr riesgos y tomar decisiones. En lugar de crear el temor al fracaso, el gerente reconoce que los errores son parte del aprendizaje y de la experiencia del crecimiento. El gerente de proyectos puede proporcionar tareas “ampliadas”, que requieren que los miembros individuales del equipo amplíen sus conocimientos y que logren más de lo que piensan que pueden hacer. Por ejemplo, una tarea de diseño que incluya el uso de tecnología de óptica para sensores, se puede asignar a un ingeniero que sólo tiene conocimientos limitados de la tecnología de la óptica. Esto requerirá que el ingeniero aprenda más sobre óptica, haciendo que sea más valioso para la organización en proyectos futuros.

Otra cosa que puede hacer el gerente es identificar situaciones en que las personas menos experimentadas puedan aprender de las más experimentadas. Por ejemplo, una persona que ha estado recopilando datos para pruebas, puede ser asignada para que trabaje con un analista, de modo que pueda aprender cómo analizar e interpretar los datos. En esas situaciones, el gerente debe decirles a las personas expertas que parte de su trabajo en el proyecto es aconsejar, entrenar y enseñar a las personas menos experimentadas.

Una última forma en que el gerente de proyectos puede fomentar el desarrollo de las personas es hacer que asistan a sesiones formales de capacitación. Por ejemplo, si una persona en el equipo no tiene experiencia en hacer exposiciones frente a un público o tiene pocas habilidades para realizar presentaciones, el gerente del proyecto puede hacer que asista a un seminario sobre cómo hacer presentaciones efectivas. Entonces la persona podrá recibir oportunidades de aplicar lo que ha aprendido al exponer en las reuniones del equipo. Incluso el gerente del proyecto podrá proporcionarle entrenamiento para ayudarlo a mejorar, hasta el punto en que pueda hacer una presentación efectiva al cliente.

Durante las exposiciones a miembros individuales del equipo, el gerente debe preguntar: “¿Qué ha aprendido al trabajar en el proyecto?” Cada respuesta ayudará al gerente a determinar qué actividades de desarrollo u oportunidades de aprendizaje adicionales se necesitan. Al hacer estas preguntas, también se envían mensajes para informar que el gerente del proyecto valora y espera una automejoría continua.

Habilidades de comunicación
PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

15. *Exponga cinco razones por las que es importante para el gerente de proyectos tener comunicación frecuente.*

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

16. *Un alto nivel de comunicación es particularmente importante al inicio del proyecto para ayudar a crear una buena _____ con el equipo del proyecto y establecer _____ claras con el cliente.*

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

17. *¿Cuáles son las tres formas con que se comunica un gerente de proyectos?*

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

18. *Los buenos gerentes de proyectos dedican más tiempo a _____ que a _____.*

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

19. *Mencione tres razones por las que el gerente de proyectos debe establecer comunicación continua con el cliente.*

Los gerentes de proyectos tienen que ser buenos comunicadores. Necesitan comunicarse *periódicamente* con el equipo, así como con los contratistas, el cliente y la alta dirección de su propia compañía. La comunicación efectiva y frecuente es crucial para mantener en marcha el proyecto, identificar posibles problemas, solicitar sugerencias para mejorar el desempeño del proyecto, estar al tanto de la satisfacción del cliente y evitar sorpresas. Un alto nivel de comunicación es especialmente importante al inicio del proyecto para crear una buena relación de trabajo con el equipo y establecer expectativas claras con el cliente.

Los gerentes efectivos se comunican y comparten información en diversas formas. Tienen reuniones con el equipo del proyecto, con el cliente y con la alta dirección de la compañía y mantienen conversaciones informales con estas personas. También proporcionan informes por escrito al cliente y a la alta dirección. Todas estas tareas requieren que tenga buenas habilidades de comunicación oral y escrita. Se dice que se aprende más escuchando que hablando. Por lo tanto, los buenos gerentes de proyectos dedican más tiempo a escuchar que a hablar. No dominan la conversación, escuchan las expectativas y las necesidades expresadas por el cliente, y las ideas y preocupaciones expresadas por el equipo del proyecto. Para iniciar el diálogo sobre temas importantes, comienzan con discusiones y conversaciones; para estimular el diálogo hacen preguntas y solicitan comentarios e ideas. Por ejemplo, cuando un gerente de proyectos presenta un tema en una reunión del equipo, puede pedir las reacciones sobre las ideas de los demás, en lugar de tan sólo dar sus puntos de vista sobre el tema y después pasar al siguiente asunto en la agenda. Cada gerente de proyectos debe salir de su oficina de manera habitual y visitar a los miembros individuales del equipo —por ejemplo, para dar seguimiento a un comentario o una idea que la persona expresó en una reunión del equipo, pero que no se trató con más detalle en la reunión.

El gerente de proyectos establece una comunicación continua con el cliente para mantenerlo informado y determinar si hay cambios en sus expectativas. Necesita estar al tanto del grado de satisfacción del cliente durante el proyecto hablando periódicamente con él —por ejemplo, quizá programando una conversación por teléfono con él cada viernes por la tarde.

Es necesario que la comunicación de los gerentes de proyectos sea oportuna, sincera y sin ambigüedades. La comunicación efectiva establece la credibilidad y crea confianza. También evita que se inicien rumores. Supóngase que se asigna temporalmente a uno de los miembros del equipo a otro proyecto donde se necesitan sus conocimientos para solucionar un problema crítico. Cuando el equipo del proyecto descubre que uno de los miembros ya no está trabajando en ese proyecto, pueden iniciarse rumores de que lo cambiaron por haberse excedido del presupuesto o que renunció por estar descontento. Es necesario que el gerente del proyecto convoque a una reunión para informar a los miembros que esta persona ha sido reasignada temporalmente y que regresará al proyecto en un par de semanas.

Es importante que el gerente de proyectos proporcione retroalimentación oportuna al equipo y al cliente. Se deben compartir con rapidez tanto las buenas como

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

20. *¿Por qué es necesario que la comunicación de los gerentes de proyectos sea oportuna, sincera y sin ambigüedades?*

las malas noticias. Para que el equipo sea efectivo, es necesario que los miembros cuenten con información actualizada —en particular la retroalimentación del cliente en el sentido de que quizá necesite cambios al alcance del trabajo, el presupuesto, o el programa del proyecto—.

El gerente de proyectos debe crear un ambiente que fomente la comunicación oportuna y abierta, sin temor alguno de represalias y tiene que aceptar los puntos de vista distintos a los suyos. Por ejemplo, una persona que tiene problemas para terminar una tarea, debe sentir que puede presentar el conflicto a la atención del gerente del proyecto sin que se le reprenda.

En el capítulo 8 se estudia con más detalle la comunicación en el proyecto.

Habilidades interpersonales

Las buenas habilidades interpersonales son esenciales para un gerente de proyectos. De aquí depende el óptimo manejo tanto de la comunicación oral como de la escrita, tal como se estudió en la sección anterior. El gerente de proyectos necesita establecer expectativas claras a los miembros del equipo, que todos conozcan la importancia de su papel en lograr el objetivo del proyecto. El gerente puede lograr esto haciendo participar al equipo en el desarrollo de un plan de proyecto que muestre qué personas están asignadas a qué tareas y cómo estas tareas se interrelacionan. En forma muy parecida al entrenador de un equipo deportivo, el gerente de proyectos debe insistir en que la contribución de cada uno es valiosa para la ejecución exitosa del plan.

Es importante que el gerente desarrolle una relación con cada persona del equipo del proyecto. Esto puede parecer una actividad que requiere demasiado tiempo, pero no tiene que ser así por necesidad. Requiere programar el tiempo para tener una conversación informal con cada una de las personas en el equipo y con cada persona clave de la organización del cliente. Estas conversaciones, iniciadas por él, pueden realizarse durante el trabajo o fuera de la oficina. Pueden ocurrir durante la comida, en un viaje de negocios, o mientras se está sentado junto a la persona en un juego de la liga juvenil de béisbol. Estas situaciones proporcionan la oportunidad para que el gerente del proyecto llegue a conocer las diversas personas en el equipo —qué las motiva, cómo piensan que se deben hacer las cosas, qué preocupaciones tienen y cómo se sienten con relación a las distintas cosas—. Por ejemplo, supóngase que Carlos menciona que disfruta haciendo demostraciones pero que le gustaría desarrollar más sus habilidades para presentaciones formales. Al conocer esto, el gerente del proyecto puede pedirle a Carlos que proporcione una demostración en la siguiente reunión de revisión con el cliente sobre el programa de computación de gráficas que ha desarrollado. O, puede pedirle a Carlos que haga una presentación en la próxima junta interna de revisión del proyecto, ya que para Carlos esto puede ser un foro con menos tensiones para practicar sus habilidades de presentación. La meta de automejoría de Carlos quizá no se hubiera descubierto en alguna otra situación más que en esta conversación informal iniciada por el gerente del proyecto.

El gerente de proyectos debe aprender sobre los intereses personales de cada individuo sin entrometerse en sus asuntos particulares. Otra técnica es que el gerente de proyectos mencione sus propios pasatiempos o hable de su familia y vea si el miembro del equipo sigue adelante con el mismo tema. El gerente debe buscar áreas de interés común con cada una de las personas, como el tenis, la cocina, los deportes universitarios, los niños, o el pueblo natal.

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

21. *El gerente de proyectos debe tener una _____ informal con cada persona en el equipo del proyecto y con cada persona clave en la organización del _____.*

En las conversaciones informales, el gerente de proyectos debe usar preguntas de respuesta abierta y escuchar mucho. Es sorprendente la cantidad de información que se puede obtener a una respuesta sencilla, por ejemplo “¿cómo van las cosas?”. Sin embargo, se debe mostrar un interés sincero en lo que dice una persona; si quien pregunta parece indiferente, la persona no seguirá adelante con la conversación. Por lo tanto, es importante proporcionar retroalimentación y alentar comentarios como: “Eso me parece interesante” o “Cuénteme más sobre eso”.

Las buenas habilidades interpersonales le permiten establecer empatía con las personas cuando se presentan circunstancias especiales —si un miembro del equipo se siente desanimado debido a problemas técnicos en el desarrollo de programas para computación o si está distraído, por el estrés que le causa la recuperación de su cónyuge debido a un accidente automovilístico. Por supuesto, el gerente de proyectos tiene que ser sincero al ofrecer estímulo y respaldo.

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

22. *El gerente de proyectos debe usar preguntas de _____ y _____ mucho.*

Cuando se encuentra con un miembro del equipo del proyecto, bien sea en el vestíbulo o en el supermercado, el gerente debe aprovechar la oportunidad. En lugar de un simple “hola” o “buenas tardes”, debe detenerse e intentar establecer una conversación con el miembro del equipo, aunque sea breve. Puede ser con cualquier tema desde “¿ya está listo para nuestra reunión con el cliente la semana próxima?” hasta “¿ganó ayer el equipo de balompié de su hija?”. Un gerente de proyectos efectivo desarrolla y mantiene estas relaciones interpersonales mientras dura el proyecto.

El gerente necesita habilidades interpersonales para influir sobre el pensamiento y las acciones de otros. Durante el proyecto tendrá que persuadir y negociar con el cliente, con el equipo y con la alta dirección de la compañía. Por ejemplo, el gerente de un proyecto de construcción quizá necesite persuadir al cliente de que renuncie a un cambio en el alcance del proyecto, que requeriría de un aumento en los costos. O para presentar un espectáculo artístico a beneficio de una obra de caridad local, el gerente de un proyecto tal vez tenga que utilizar sus habilidades interpersonales para persuadir a una celebridad local para que trabaje en el proyecto. Estas situaciones no se pueden manejar a base de presión; se requieren buenas habilidades interpersonales para obtener el resultado deseado.

Un gerente de proyectos también necesita buenas habilidades interpersonales para hacer frente a desacuerdos o divisiones entre los miembros del equipo. Estas situaciones pueden requerir un manejo delicado por parte del gerente del proyecto con el fin de negociar una solución en la que ninguna de las partes pierda prestigio y que el trabajo no resulte afectado. En el capítulo 6 se estudia con más detalle el tema de la solución de conflictos.

Capacidad para manejar el estrés

Los gerentes de proyectos necesitan manejar el estrés que puede producirse de situaciones de trabajo. Es probable que el estrés sea alto cuando el proyecto se encuentre en peligro de no cumplir su objetivo debido a un exceso en los costos, una demora en el programa, o problemas técnicos con los equipos o el sistema; asimismo cuando el cliente solicita cambios en el alcance, o cuando se presenta un conflicto dentro del equipo con relación a la solución más adecuada para un

problema. La actividad del proyecto puede hacerse al mismo tiempo tensa e intensa en ocasiones. El gerente de proyectos no puede dejarse dominar por el pánico; tiene que permanecer tranquilo. El gerente efectivo es capaz de hacer frente a condiciones de constante cambio. Incluso con los planes mejor preparados, los proyectos están sujetos a acontecimientos imprevistos que pueden ocasionar agitación inmediata. El gerente de proyectos necesita permanecer ecuánime y asegurarse de que el pánico y la frustración no dominen al equipo, al cliente, o a la alta dirección de la compañía.

En ciertas situaciones, el gerente de proyectos necesita actuar como un amortiguador entre el equipo y el cliente o la alta dirección. Si el cliente o la alta dirección no están satisfechos con el progreso del proyecto, el gerente tiene que tomar sobre sí la culpa y asegurarse de que el equipo no se desanime. Necesita comunicarle al equipo cualquier descontento del cliente o de la alta dirección en una forma que inspirará al equipo a hacer frente al reto. En forma similar, quizá existan momentos en que el equipo del proyecto tenga quejas sobre los requisitos del cliente o su poca disposición a realizar cambios. En este caso también el gerente necesita actuar como el amortiguador, absorbiendo las quejas y convirtiéndolas en retos a superar por el equipo.

El gerente de proyectos necesita tener un buen sentido del humor. Utilizado en forma apropiada, el humor puede ayudarlo a manejar el estrés y romper la tensión. Puesto que él establece un ejemplo para el equipo de proyectos y demuestra cuál es el comportamiento aceptable y el inaceptable en el proyecto, cualquier humor tiene que ser de buen gusto. Un gerente no debe hacer bromas inadecuadas ni colocar en la pared de la oficina artículos impropios y desde el principio debe poner en conocimiento del equipo que este tipo de comportamiento es inaceptable y que no será tolerado.

El gerente de proyectos puede mejorar su capacidad de manejar el estrés, al mantenerse en buena condición física mediante ejercicios periódicos y buena nutrición. También puede organizar actividades para alivio del estrés para el equipo del proyecto, como un juego de *softball*, de golf o una excursión.

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

23. *El gerente de proyectos debe tener un buen sentido del _____ y necesita tener una _____.*

Habilidades para la solución de problemas

El gerente de proyectos necesita ser un buen solucionador de problemas. Aunque es más fácil identificarlos que resolverlos, la buena solución se inicia con la temprana identificación de un problema o de un posible problema. El reconocimiento anticipado de una dificultad permitirá más tiempo para desarrollar una solución bien pensada. Además, si el problema se identifica temprano quizá sea menos costoso resolverlo y tenga menos repercusión sobre otras partes del proyecto. La buena identificación de problemas requiere un sistema de información basado en datos oportunos y exactos; comunicación abierta y oportuna entre el equipo del proyecto, los subcontratistas y el cliente, y algunos “buenos presentimientos”, basados en la experiencia.

El gerente debe animar a los miembros del equipo a identificar los problemas en forma anticipada y solucionarlos por sí mismos. Es necesario que el equipo de proyecto sea autodirigido en la solución de problemas y que no requiera motivación por parte de su gerente.

Cuando un problema es potencialmente crítico y hay la probabilidad de que ponga en peligro el logro del objetivo del proyecto, es necesario que los miem-

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

24. *Al solucionar problemas el gerente de proyectos necesita estar en posibilidad de ver la _____ y cómo las posibles soluciones pudieran afectar a otras partes del proyecto.*

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

25. *¿Qué habilidades tienen los gerentes efectivos?*

bros del equipo comuniquen tempranamente esta información al gerente del proyecto, para que éste pueda dirigir el esfuerzo de solución del problema. Una vez que se ha identificado un problema de este tipo, el gerente quizá necesite información adicional y haga preguntas aclaratorias para comprender realmente el problema y su magnitud. Se debe preguntar a los miembros del equipo si tienen algunas sugerencias sobre cómo se podría resolver el problema. Entonces, trabajando con los miembros adecuados del equipo del proyecto, el gerente debe utilizar habilidades analíticas para evaluar la información y desarrollar la solución óptima. Es importante que el gerente de proyectos posea la capacidad de ver la “imagen global” y cómo las soluciones posibles podrían afectar a otras partes del proyecto, incluyendo las relaciones con el cliente o con la alta dirección. Una vez que se ha desarrollado la solución óptima, el gerente delega la puesta en práctica de la solución a las personas apropiadas del equipo de proyecto.

La solución de problemas se analiza con más detalle en el capítulo 6.

Habilidades para administrar el tiempo

Los buenos gerentes de proyectos administran bien su tiempo. Los proyectos requieren mucha energía porque incluyen muchas actividades concurrentes y acontecimientos inesperados. Para hacer uso óptimo del tiempo disponible, los gerentes necesitan tener autodisciplina, ser capaces de establecer prioridades y mostrar la disposición a delegar.

En el capítulo 6 se estudia detalladamente la administración del tiempo.

**DESARROLLO DE LAS HABILIDADES
NECESARIAS PARA SER UN GERENTE DE PROYECTOS**

Las personas no nacen con las habilidades necesarias para ser gerentes de proyectos efectivos; éstas se desarrollan y hay diversas formas para fomentarlas; a continuación se enumeran algunas:

1. *Obtener experiencia.* Trabajar en tantos proyectos como se pueda. Cada uno presenta una posibilidad de aprendizaje. Es útil que los proyectos no sean todos iguales. Por ejemplo, si usted es un ingeniero civil en una gran empresa de arquitectura y acaba de trabajar en un proyecto para diseñar una escuela de segunda enseñanza, entonces podría buscar la oportunidad de que le asignen a otro tipo de proyecto, como diseñar un museo o una iglesia. También, buscar asignaciones diferentes en cada proyecto. En uno puede desarrollar programas de computación, mientras que en otro quizá le pidan ser líder de grupo o tener la oportunidad de interactuar más con el cliente. El propósito de variar los proyectos y las tareas es tener trato con tantos gerentes de proyectos, clientes y otras personas expertas como sea posible. Cada experiencia representa una oportunidad de aprender.

Usted le puede pedir a alguien que sea su *mentor* mientras trabaja en un proyecto. Debe ser alguien que usted piense que tiene las habilidades que usted intenta desarrollar. También debe observar cómo utilizan sus habilidades los demás participantes en el proyecto. Vea lo que ellos hacen bien y mal. Por ejemplo, supóngase que usted quiere desarrollar sus habilidades para ex-

poner. Cuando las personas hacen presentaciones del proyecto, observe qué hacen bien —por ejemplo, mostrar entusiasmo o hacer participar a la audiencia— y qué hacen mal, como interrumpir las ayudas visuales en forma tal que nadie pueda verlas o decir una broma inadecuada al momento de la explicación. El hacer una anotación mental de estas cosas le ayudará cuando tenga que hacer una presentación. Es menos doloroso aprender de los errores de los demás que de los propios.

2. *Buscar retroalimentación de otros.* Por ejemplo, si desea mejorar sus capacidades para solucionar problemas, pregúntele a un mentor si ha observado algo que podría hacer mejor en situaciones de resolver conflictos. Si le dice que usted tiene la tendencia de llegar a conclusiones en forma prematura, puede trabajar en tomarse más tiempo para encontrar todos los hechos o escuchar los puntos de vista de otros.
3. *Realice una autoevaluación y aprenda de sus errores.* Por ejemplo, si terminó una tarea de proyecto pero se excedió del presupuesto o del programa, pregúntese qué ocurrió, qué pudo haber hecho en forma distinta y qué hará diferente la próxima vez. Quizá necesite trabajar en la administración del tiempo —centrando la atención primero en las actividades más importantes.
4. *Entreviste a gerentes de proyectos que tengan las habilidades que usted quiere desarrollar en sí mismo.* Por ejemplo, si quiere desarrollar habilidades de liderazgo, busque gerentes que usted piensa que son líderes efectivos. Pregúnteles cómo han desarrollado sus habilidades y qué sugerencias tienen. Ofrezcales invitarlos a comer si ese es el único momento que puede reunirse con ellos. Quizá sea una inversión que valga la pena.
5. *Participar en programas de capacitación.* Existen muchos seminarios, talleres, cintas de video, de audio y materiales para estudiar sin profesor, sobre todo para las habilidades estudiadas en la sección anterior. Incluso hay cursos y seminarios sobre administración de proyectos. Cuando participe en seminarios, busque las oportunidades de aprender de estas tres fuentes, el profesor, los materiales y los demás participantes.
6. *Unirse a organizaciones.* Por ejemplo, el pertenecer al *Project Management Institute* (Instituto de administración de proyectos) le proporcionará oportunidades de participar en reuniones y conferencias con otras personas dedicadas a la administración de proyectos. El unirse a *Toastmasters* (presentadores) le dará la oportunidad de desarrollar habilidades de presentación efectivas. Para una relación de las organizaciones de administración de proyectos, véase el apéndice B.
7. *Leer.* Suscríbase a publicaciones o busque artículos relacionados con las habilidades que desea desarrollar. Existen muchos artículos sobre cómo mejorarlas. Pregunte a otras personas si conocen algún buen libro o artículo sobre un tema específico; su recomendación le puede ahorrar tiempo buscando buenos materiales.
8. *Ofrecerse como voluntario.* El trabajo no es el único lugar donde se pueden desarrollar habilidades. En el trabajo quizá no existan las oportunidades para acrecentar ciertas capacidades. Piense en participar en una organización voluntaria en la cual usted no sólo puede contribuir con la comunidad o con una causa específica sino también probar su capacidad para desarrollar habilidades de liderazgo.

El aprendizaje y el desarrollo son actividades para toda la vida —no hay un punto final—. Su empleador puede respaldarlo, animarlo y proporcionarle los

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

26. a. *Identifique una habilidad que usted quiere desarrollar.*
- b. *Identifique tres cosas que usted puede hacer para desarrollar esa habilidad.*
- c. *Seleccione una de las tres cosas que se acaba de relacionar y elija una fecha para la cual la habrá logrado.*

recursos (tiempo y dinero). La organización tiene que presupuestar fondos para actividades de capacitación y desarrollo del personal. Sin embargo, usted tiene la responsabilidad principal de mejorar sus habilidades. Debe tomar la iniciativa y tener el deseo. Usted ha de hacer que ello ocurra.

DELEGACIÓN

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

27. *La delegación incluye _____ al equipo del proyecto para lograr el _____ del _____ y a cada miembro del equipo para lograr los _____ de su área de responsabilidad.*

La *delegación* incluye dar autoridad tanto al equipo de proyectos para que logre el objetivo del proyecto, como a cada miembro del equipo para obtener los resultados esperados de su área de responsabilidad. Es el acto de permitir que las personas lleven a cabo con éxito las tareas asignadas. La delegación implica, más que asignar tareas a miembros específicos del equipo del proyecto, darle a cada uno la responsabilidad de alcanzar los objetivos del trabajo, y la autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones para lograr los resultados esperados, así como la responsabilidad de alcanzarlos.

A los miembros del equipo de proyectos se les dan objetivos específicos a lograr en términos del alcance del trabajo, resultados o productos tangibles a entregar, el presupuesto disponible y el marco de tiempo o el programa permisible para su área de responsabilidad asignada. Ellos planean sus propios métodos para lograr los resultados deseados y ejercen control sobre los recursos que necesitan para hacer el trabajo.

La delegación es indispensable para un gerente de proyectos efectivo. Es parte de su responsabilidad para organizar el proyecto. La delegación *no* es “pasarles la responsabilidad a otros”. El gerente sigue siendo en definitiva el responsable de lograr los resultados del proyecto. Si comprende y pone en práctica la delegación, asegura el desempeño efectivo por parte del equipo y crea las condiciones necesarias para la cooperación y el trabajo en equipo.

La delegación efectiva requiere habilidades de comunicación efectivas. Los miembros del equipo necesitan comprender que se les ha delegado el trabajo de poner en práctica el proyecto. El gerente tiene la responsabilidad de proporcionar una comprensión clara de lo que se espera en términos de resultados específicos. No es suficiente que diga: “Rashid, usted trabaja en el diseño mecánico” o “Rosemary, usted maneja la publicidad”. En lugar de ello necesita definir qué constituye específicamente cada una de las tareas y el resultado que se desea de la misma. Esto incluye su alcance del trabajo, los resultados tangibles o productos a entregar, la calidad esperada, el presupuesto y el programa. Estos elementos se deben definir y acordar por el gerente de proyectos y los miembros del equipo del proyecto antes de que se inicie cualquier trabajo. Sin embargo, el gerente *no debe decir a las personas cómo hacer la tarea*. Eso se les debe dejar a ellas con el fin de que sean creativas. Si se les dice cómo hacer las tareas, no se comprometerán con lograr el resultado deseado y sentirán que el gerente no tiene confianza en sus capacidades.

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

28. *Los gerentes de proyectos no deben decir a las personas _____ hacer las tareas asignadas.*

Para que los miembros del equipo tengan éxito en lograr sus tareas, es necesario que se les den los recursos necesarios y la autoridad para ejercer control sobre ellos. Los recursos pueden incluir personas, dinero e instalaciones. Los miembros

del equipo deben estar en posibilidad de utilizar, cuando sea necesario, los conocimientos de los otros miembros del equipo, comprar los materiales que se requieren y tener acceso a las instalaciones precisas. A los miembros del equipo se les debe otorgar la autoridad para tomar decisiones con relación al uso de los recursos siempre y cuando se mantengan dentro de las restricciones impuestas por el presupuesto y el programa.

La delegación incluye seleccionar a los miembros del equipo del proyecto que estén mejor calificados para realizar cada tarea y después darles autoridad para ello. Puesto que el gerente de proyectos hace esas selecciones o asignaciones con base en las capacidades, potencial y carga de trabajo de cada persona, necesita conocer las habilidades, capacidad y limitaciones de cada uno de los miembros del equipo. El gerente no puede delegar a alguien en particular un grupo de tareas que requieran más días por persona de las que dispone esa persona. Por ejemplo, no se puede esperar de un individuo que trabaje solo, que pinte seis habitaciones en una semana, cuando se estima que se necesitan dos días para pintar cada habitación. En forma similar, el gerente de proyectos no puede esperar que las personas realicen tareas para las que no tienen el conocimiento apropiado. Por ejemplo, no se puede esperar de un elemento que carece del conocimiento apropiado de química o de técnicas de análisis, que realice un análisis químico. Sin embargo, la delegación proporciona la oportunidad de dar asignaciones retadoras, o “ampliadas” a las personas, con el fin de desarrollar y ampliar sus conocimientos y habilidades. Por lo tanto, cuando el gerente de proyectos está delegando, toma en cuenta no sólo las capacidades actuales de la persona sino también su potencial. Las asignaciones “ampliadas” impulsan a las personas a aceptar el reto y demostrar que pueden cumplir con las expectativas del gerente.

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

29. *Al asignar las personas a tareas específicas, el gerente de proyectos necesita tomar en cuenta las _____ y _____ de la persona.*

Cuando un gerente de proyectos da autoridad a los miembros del equipo para tomar decisiones relacionadas con el desarrollo de su trabajo, les da libertad para llevar a cabo las acciones para cumplir con su labor y libertad de interferencias. Sin embargo, el gerente del proyecto debe comprender que al realizar el trabajo y tomar decisiones las personas pueden cometer errores y se puede producir un fracaso. Si el gerente es opuesto a los errores capacitará a las personas para que lo busquen para revisar y aprobar cualquier cosa pequeña que hagan. Este temor al fracaso paralizará al equipo del proyecto. La delegación efectiva requiere que el gerente del proyecto tenga confianza en cada uno de los miembros del equipo.

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

30. *La delegación efectiva requiere que el gerente del proyecto tenga _____ en cada miembro del equipo del proyecto.*

Cuando el equipo del proyecto está realizando sus tareas, el gerente debe permitir que los miembros del equipo hagan sus trabajos; sin embargo, debe estar disponible para asesorar y aconsejar a las personas cuando sea necesario. Un gerente de proyectos efectivo tiene cuidado de no quitar autoridad a las personas al darles instrucciones, al decirles cómo hacer las cosas, o al tomar decisiones por ellas. En lugar de esto, muestra confianza en sus capacidades y las anima.

La delegación requiere que las personas sean responsables por lograr los resultados esperados de sus tareas. Para respaldar a los miembros del equipo en controlar sus esfuerzos de trabajo, es necesario que el gerente establezca un sistema de información y control de administración del proyecto. Este sistema debe mantener informados al gerente y al equipo y respaldar la toma de decisiones. El sistema puede incluir un procedimiento de presentación de informes computarizado y el requisito de que se lleven a cabo reuniones periódicas con el equipo del proyecto o con integrantes individuales del equipo para verificar el avance. Este

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

31. *La delegación requiere que las personas sean _____ por el logro de los resultados esperados.*

sistema debe centrar su atención en medir y evaluar el avance contra el resultado esperado de cada tarea, no simplemente en supervisar la aplicación de los miembros del equipo. El gerente de proyectos está interesado en conocer si el alcance del trabajo de cada tarea está avanzando de acuerdo al plan y si será terminado dentro del presupuesto disponible y con el programa requerido. No puede aceptar un informe de que, "el equipo trabajó hasta las 10:00 p.m. toda la semana", como una indicación de que todo va bien. El gerente de proyectos tiene que dar a conocer a todos que la delegación requiere que los integrantes del equipo sean responsables de lograr los resultados esperados, no tan solo de mantenerse ocupados. Las personas a quienes se les ha conferido la autoridad aceptan esta responsabilidad. Al supervisar el avance, el gerente debe ofrecer estímulos a los miembros del equipo. Debe mostrar un interés sincero en su trabajo y ofrecer reconocimiento y apreciación de su progreso.

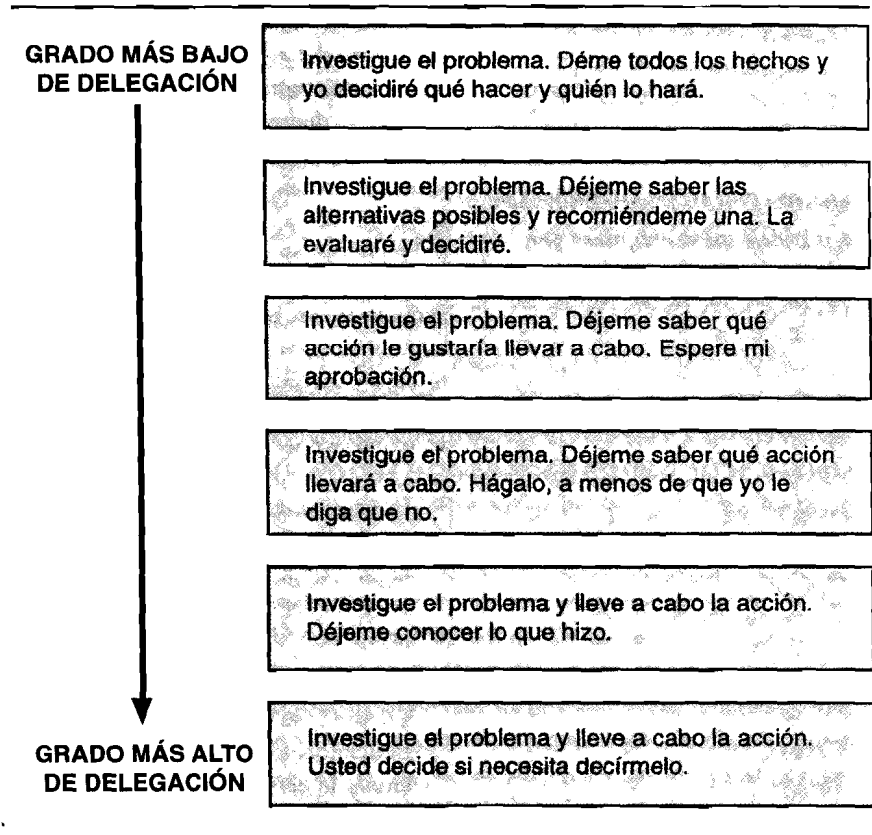
A continuación se presentan algunas barreras comunes a la delegación efectiva y qué se puede hacer para superarlas:

- El gerente del proyecto tiene un interés personal en la tarea o piensa que lo puede hacer mejor o más rápido él mismo. En este caso tiene que obligarse a dejar trabajar a los demás y tener confianza en las otras personas. Necesita comprender que otras personas quizá no hagan las cosas exactamente como él las haría.
- El gerente carece de confianza en la capacidad de otros para hacer el trabajo. En este caso debe asegurarse de que conoce las habilidades, el potencial y las limitaciones de cada miembro del equipo del proyecto para que pueda seleccionar la persona más apropiada para cada tarea.
- El gerente teme que perderá el control del trabajo y no sabrá lo que está sucediendo. En este caso debe establecer un sistema para supervisar y evaluar periódicamente el progreso hacia los resultados esperados.
- Los miembros del equipo temen a la crítica por los errores o carecen de confianza en sí mismos. En este caso el gerente del proyecto tiene que mostrar confianza en cada una de las personas, ofrecer estímulos periódicamente y comprender que los errores son oportunidades para aprender en lugar de ocasiones para criticar.

En la figura 5.1 se muestran varios grados de delegación. El sexto grado respalda la concesión completa de autoridad al equipo del proyecto. En la mayor parte de los casos, el gerente debe delegar hasta este grado. Sin embargo, pueden existir algunas situaciones que requieran que se delegue en un grado menor. Esto puede ser aconsejable si hay un problema crítico en cumplir el objetivo del proyecto, como una posibilidad importante de que se exceda el costo o de continuos fracasos en las pruebas de un prototipo. En forma similar, puede ser adecuado un grado menor de delegación si la persona que realiza el trabajo tiene una asignación "ampliada".

La figura 5.2 es una lista de verificación para calificar su efectividad en la delegación. La puede utilizar el gerente de proyectos como un instrumento de autoevaluación o puede elegir que el equipo llene la lista de verificación con el fin de obtener retroalimentación de su efectividad en la delegación. Después, en cada uno de los casos, el gerente del proyecto debe centrar su atención en mejorar las áreas que tuvieron una calificación baja.

FIGURA 5.1 Grados de delegación



ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

32. Los cambios los puede iniciar el _____ o el _____ de _____ o pueden ser ocasionados por _____ durante el desempeño del proyecto

Si hay algo de lo que se puede estar seguro, es que durante un proyecto se producirán cambios. A pesar de los planes mejor preparados, seguirán ocurriendo modificaciones. Estos cambios pueden ser:

- iniciados por el cliente,
- iniciados por el equipo del proyecto,
- ocasionados por sucesos imprevistos durante el desempeño del proyecto, o
- requeridos por los usuarios de los resultados del proyecto.

Un aspecto importante del trabajo del gerente de proyectos es administrar y controlar los cambios con el fin de minimizar cualquier repercusión negativa sobre el logro exitoso del objetivo del proyecto. Algunos cambios son insignificantes, pero otros afectan en forma importante el alcance del trabajo, el presupuesto o el programa del proyecto. El decidir cambiar el color de una habitación antes de que se pinte es un cambio insignificante. Decidir que se quiere una casa de dos pisos después de que el contratista ya ha preparado la estructura para una casa de un solo piso es un cambio importante, que desde luego aumentaría el costo y probablemente demoraría la fecha de terminación.

FIGURA 5.2 Lista de verificación de la delegación

¿QUÉ TAN EFECTIVO ES USTED EN DELEGAR?					
	Nada		Algo		Mucho
1. ¿Tiene su equipo una comprensión clara de los resultados esperados?	1	2	3	4	5
2. ¿Tiene su equipo todos los recursos necesarios para lograr lo que se delegó?	1	2	3	4	5
3. ¿Centra usted su atención en los resultados que espera de los miembros del equipo, en lugar de los detalles de cómo hacen su trabajo?	1	2	3	4	5
4. ¿Tiene usted un sistema para dar seguimiento y supervisar el avance?	1	2	3	4	5
5. ¿Comprenden los miembros del equipo cómo y cuándo deben hacer saber a usted cómo están avanzando y cuándo buscar su asesoría?	1	2	3	4	5
6. ¿Comprende su equipo cómo se medirá y evaluará el avance?	1	2	3	4	5
7. ¿Puede su equipo hablarle con libertad sobre el problema, sin temor de críticas?	1	2	3	4	5
8. ¿Sienten los miembros del equipo que tienen la libertad para desarrollar su trabajo sin que usted les dirija exageradamente?	1	2	3	4	5
9. ¿Sienten los miembros del equipo que pueden desarrollar su trabajo sin temor a cometer un error?	1	2	3	4	5
10. ¿Anima a los miembros del equipo a tomar decisiones dentro del nivel de autoridad que usted les delegó?	1	2	3	4	5
11. ¿Proporciona la preparación según sea necesaria?	1	2	3	4	5
12. ¿Anima y respalda las sugerencias de su equipo?	1	2	3	4	5

La repercusión que tiene un cambio sobre el logro del objetivo del proyecto depende de cuándo se identifica el cambio durante el proyecto. Por lo general **mientras más tarde se identifican los cambios en el proyecto mayor es su efecto sobre el logro del objetivo del proyecto**. Los aspectos que más probablemente resulten afectados son el presupuesto del proyecto y la fecha de terminación. Esto es particularmente cierto cuando es necesario “deshacer” el trabajo que ya se terminó, con el fin de incorporar el cambio requerido. Por ejemplo, sería muy caro cambiar la plomería o el alambrado en un nuevo edificio de oficinas después de que se han terminado las paredes y los techos, porque en primer lugar sería necesario derribar algunas paredes y techos. Entonces se tendrían que instalar nuevas paredes y techos. Sin embargo, si ese cambio se hiciera muy al principio del proyecto —por ejemplo, mientras aún se estuviera diseñando el edificio— la incorporación sería más fácil y menos

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

33. *El trabajo del gerente de proyectos es _____ y _____ los cambios con el fin de _____ cualquier repercusión negativa sobre el logro exitoso del objetivo del proyecto.*

costosa. Se podrían cambiar los planos de modo tal que la plomería y el alambreado se pudieran instalar correctamente desde la primera vez.

Al inicio del proyecto es necesario establecer procedimientos con relación a cómo se documentarán y autorizarán los cambios. Estos procedimientos tienen que abarcar la comunicación entre el gerente del proyecto y el cliente y entre el gerente del proyecto y el equipo del proyecto. Si los cambios se acuerdan en forma verbal en lugar de hacerlo por escrito y no hay indicación de la repercusión que tendrán los cambios sobre el alcance del trabajo, el costo, o el programa, los costos del proyecto pueden ser mayores que los previstos y los programas pueden durar más de lo esperado. Por ejemplo, supóngase que la señora Smith llama a su contratista y le dice que quiere añadir un hogar a la casa que él está construyendo. Con base en su autorización verbal, el contratista instala el hogar y la chimenea. Después, cuando le informa a la señora Smith los costos adicionales ella se sobresalta.

Ella le dice: “Debió habérmelo dicho antes de seguir adelante y hacer el trabajo”.

“Pero usted me dijo que siguiera adelante y lo hiciera. Pareció que usted ya se había decidido”, le contesta él.

“¡Bueno, no voy a pagar todo esto; es una barbaridad!”, responde la señora Smith y continúa la disputa.

Cada vez que un cliente solicite cambios, el gerente del proyecto debe hacer que los miembros apropiados del equipo estimen los efectos sobre el costo y el programa del proyecto. Entonces el gerente debe presentar estos estimados al cliente y solicitar su aprobación antes de seguir adelante. Si el cliente está de acuerdo con los cambios, se deben revisar el programa y el presupuesto del proyecto para incorporar las tareas y costos adicionales. En ocasiones los clientes intentan incluir cambios gratis al hacer que parezcan insignificantes o evitan tratar con el gerente y lo hacen con una de las personas del equipo. El gerente de proyectos necesita asegurarse de que los miembros del equipo no aceptarán de un modo informal cambios que puedan requerir horas-hombre adicionales. De lo contrario, si el cliente no acepta pagar los cambios, el contratista tendrá que absorber los costos de las horas-hombre adicionales y arriesgarse a excederse en los costos de una tarea en particular o de todo el proyecto.

En ocasiones los cambios los inicia el gerente o el equipo del proyecto. Por ejemplo, supóngase que un miembro del equipo se apareció con un nuevo enfoque de diseño que usaba un tipo diferente de sistema de computación del que quería originalmente el cliente, pero que reduciría en forma importante el costo del proyecto. En ese caso, el gerente presentaría al cliente una propuesta para el cambio y obtendría su aprobación antes de hacer la modificación. Es probable que el cliente daría su aprobación si la variante reduce los costos sin disminuir el desempeño del sistema. Por otra parte, si el gerente le pidiera al cliente que ampliara la fecha de terminación del proyecto o que proporcionara fondos adicionales debido a que el equipo del proyecto se había encontrado con dificultades que habían ocasionado demoras en el programa o exceso en los costos, el cliente quizá no estaría de acuerdo. El contratista pudiera tener que absorber el exceso de los costos o gastar dinero adicional para añadir temporalmente más recursos para hacer que el proyecto quedara de nuevo dentro del programa.

PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE

34. *Al inicio del proyecto el gerente de proyectos necesita establecer _____ con relación a cómo serán _____ y _____ los cambios.*

El gerente de proyectos necesita dejar claro al equipo que sus miembros no deben hacer cambio alguno en su trabajo que aumente el costo más allá de las cantidades presupuestadas, demore el programa, o produzca resultados que no cumplan las expectativas del cliente. Por ejemplo, en un proyecto técnico, un ingeniero en programas de computación quizá piense que agrada al cliente al hacer ligeras mejoras al programa sobre lo que es requerido. Sin embargo, esto no complacerá al gerente del proyecto si excede el presupuesto para la tarea de desarrollo del programa de computación, por todo el tiempo que dedique a realizar un montón de “pequeñas mejoras” ¡que son agradables pero que no son necesarias!

Algunos cambios se hacen necesarios como resultado de sucesos imprevistos, por ejemplo, una temprana tormenta de nieve que retrasa la construcción de un edificio, el fracaso de un nuevo producto en pasar las pruebas, o la inoportuna muerte o renuncia de un miembro clave del equipo del proyecto. Estos sucesos tendrán una repercusión sobre el programa y/o el costo del proyecto y requerirán que se modifique el plan. En algunos casos los sucesos imprevistos pueden ocasionar la terminación del proyecto. Por ejemplo, si los resultados de las primeras pruebas de un proyecto de investigación para desarrollar un material avanzado de cerámica no son prometedores, la compañía quizá decida cancelar el proyecto en lugar de gastar más dinero con cada vez menores posibilidades de éxito.

Quizá el tipo de cambio más difícil de administrar es el requerido por los usuarios de los resultados del proyecto. En algunas situaciones el gerente no sólo es responsable de la administración del proyecto para desarrollar un sistema nuevo o mejorado, sino también de poner en práctica el sistema resultante entre sus usuarios, quienes tendrán que cambiar la forma en que realizan su trabajo. Por ejemplo, en un proyecto para diseñar, desarrollar y poner en práctica un nuevo sistema computarizado de pedidos, facturación y cobros para reemplazar los sistemas manuales actuales, el gerente del proyecto quizá no sólo sea responsable de administrar el proyecto para diseñar y desarrollar nuevos sistemas, sino también para hacer que los usuarios acepten el cambio del antiguo sistema manual al nuevo sistema computarizado.

Hay algunas cosas que puede hacer el gerente para facilitar la puesta en práctica de este tipo de variación. La comunicación abierta y un clima de confianza son requisitos previos para introducir una modificación, reducir la resistencia al cambio y obtener el compromiso con el cambio. Es importante obtener el respaldo y el compromiso de los usuarios del nuevo sistema, no tan sólo su aceptación de que necesitan un mejor sistema. El gerente de proyectos necesita compartir la información sobre el cambio con los usuarios. Esta comunicación se tiene que realizar en forma rápida, completa, sincera y periódica. Esto significa que el gerente de proyectos tiene que iniciar las discusiones con los usuarios incluso antes de que se diseñe el nuevo sistema, no esperar hasta que esté listo para ponerlo en práctica. Discutir el sistema tempranamente ayudará a suprimir la fuente de rumores. El gerente de proyectos necesita decir a los usuarios por qué se está haciendo el cambio y cómo les afectará y beneficiará. Es necesario que ellos crean que el cambio los beneficiará; de lo contrario lo resentirán en lugar de apoyarlo.

Las discusiones en las reuniones proporcionan una buena oportunidad para que las personas expresen sus preocupaciones, temores y ansiedades. La ansiedad y el temor de lo desconocido pueden inducir estrés en las personas y crear resistencia al cambio. Durante las reuniones para discutir el cambio inminente, el

gerente no debe entrar en debates ni estar a la defensiva. Debe sentir empatía por los problemas y temores de las personas, no desestimarlos ni restarles importancia. Si es posible el gerente debe tener a los usuarios participando desde un inicio con la decisión de cambiar, por ejemplo, de métodos manuales a un sistema computarizado. Entonces necesita hacerles participar en la planeación y el diseño del sistema; después de todo, ellos son quienes lo estarán usando. También es necesario que los usuarios participen en la planeación de cómo poner en práctica el nuevo sistema —cómo hacer el cambio del sistema manual al computarizado—. El gerente de proyectos puede proporcionar respaldos y recompensas para ayudar a asegurar la puesta en práctica exitosa del nuevo sistema. Una recompensa para los usuarios pudiera ser que reciban capacitación en las habilidades de computación que harán que tengan más conocimientos y sean más valiosos. Por último, es necesario que el gerente de proyectos sea paciente; sólo cuando el nuevo sistema sea utilizado por completo se lograrán los beneficios esperados.

Van a ocurrir cambios en los proyectos. El gerente tiene que administrar y controlar los cambios para que el proyecto no quede fuera de control.

RESUMEN

Es responsabilidad del gerente de proyectos asegurarse de que el cliente quede satisfecho, de que el alcance del trabajo esté terminado con calidad, dentro del presupuesto y a tiempo. El gerente tiene la responsabilidad principal de proporcionar liderazgo en la planeación, organización y control del esfuerzo del trabajo para lograr el objetivo del proyecto. En términos de planeación, el gerente tiene que definir con claridad el objetivo del proyecto y llegar a un acuerdo con el cliente sobre este objetivo. En términos de organización, el gerente tiene que asegurar los recursos adecuados para realizar el trabajo. En términos de control, el gerente necesita seguir el avance real y compararlo con el planeado.

El gerente de proyectos es un ingrediente clave en el éxito de un proyecto y necesita contar con un conjunto de habilidades que ayudarán al éxito del equipo. El gerente debe ser un buen líder que inspire a las personas asignadas al proyecto a trabajar como un equipo para poner en práctica con éxito el plan y alcanzar el objetivo del proyecto; tiene que estar comprometido con la capacitación y el desarrollo de las personas que trabajan en el proyecto; ser un comunicador efectivo que interactúe periódicamente con el equipo, así como con cualquier subcontratista, con el cliente y con la alta dirección de su compañía y tener buenas habilidades interpersonales. Es importante que el gerente del proyecto desarrolle una relación con cada una de las personas en el equipo y utilice con efectividad sus habilidades interpersonales para influir sobre el pensamiento y las acciones de otros. Un gerente efectivo puede manejar el estrés si tiene un buen sentido del humor. Además, es un buen solucionador de problemas. Aunque es más fácil identificar los conflictos que resolverlos, su buena solución se inicia con la identificación anticipada de un problema o posible problema. Los buenos gerentes de proyectos también administran bien su tiempo.

Estas habilidades esenciales se pueden desarrollar mediante la experiencia, buscando retroalimentación de otros, realizando una autoevaluación y aprendiendo de los errores propios, entrevistando a gerentes efectivos, participando en programas de capacitación, perteneciendo a organizaciones, mediante la lectura y a través de la participación en organizaciones voluntarias donde se puedan probar estas habilidades.

Los gerentes de proyectos tienen que ser buenos para delegar. Esta característica incluye dar autoridad al equipo para lograr el objetivo del proyecto y dar autoridad a cada miembro de él para que logre los resultados esperados de su área de responsabilidad. Es el acto de permitir que las personas lleven a cabo con éxito las tareas asignadas.

Otro componente importante más del trabajo del gerente de proyectos es administrar y controlar los cambios, con el fin de minimizar cualquier repercusión negativa sobre el buen logro del objetivo del proyecto. Para lograr esto con éxito el gerente de proyectos debe establecer, al inicio del proyecto, procedimientos con relación a cómo se documentarán y autorizarán los cambios.

PREGUNTAS

1. Describa lo que debe hacer el gerente de proyectos para desarrollar la función de planeación. Proporcione algunos ejemplos específicos.
2. Describese lo que debe hacer el gerente de proyectos con el fin de realizar la función de organización. Proporciónense ejemplos específicos.
3. Describa lo que debe hacer el gerente de proyectos con el fin de desarrollar la función de control. Proporcione ejemplos específicos.
4. ¿Cuáles son algunas habilidades esenciales para un gerente de proyectos efectivo? ¿Cómo se pueden desarrollar estas habilidades?
5. Describa por qué un gerente de proyectos necesita tener buenas habilidades de comunicación oral y escrita.
6. ¿Qué se quiere decir con los términos habilidades interpersonales?
7. ¿Cuáles son algunas de las cosas que puede hacer un gerente de proyectos para ayudar a crear un ambiente en el que un equipo de proyectos se sentirá motivado?
8. ¿Qué se quiere decir con el término delegar? ¿Por qué delegar es esencial para la administración de proyectos? Proporciónense algunos ejemplos.
9. ¿Cuáles son algunas barreras a la comunicación?
10. ¿Por qué es importante administrar el cambio durante un proyecto?
11. Describa algunas formas en las que un gerente de proyectos pueda hacer que un proyecto sea más divertido y que los miembros del equipo se sientan más comprometidos.
12. Piense en un proyecto en el que ha trabajado. Describa qué hizo el gerente para que aquél fuera efectivo o ineficaz.

EJERCICIOS CON INTERNET

Si tiene dificultad en el acceso a cualquiera de las direcciones de la red que se relacionan aquí, puede encontrar estos ejercicios (con direcciones actualizadas) en la página inicial del Dr. James P. Clements, coautor de este libro, en

www.towson.edu/~clements

1. Jerry Madden, director asociado de Flight Projects Directorate (Dirección de Proyectos de Vuelos) de Goddard Space Flight Center (Centro Goddard de Vuelos Espaciales) de la NASA, ha recopilado un excelente “sitio” de la red, que relaciona 100 reglas para los gerentes de proyectos de la NASA. Las reglas abarcan una amplia gama de áreas, incluyendo comunicación, toma de decisiones, ética y fracasos. La dirección de la red es

**[pscinfo.pscni.nasa.gov/online/msfc/
project_mgmt/100_Rules.html](http://pscinfo.pscni.nasa.gov/online/msfc/project_mgmt/100_Rules.html)**

Imprima la relación de reglas y comente diez de ellas por lo menos.

2. El Departamento de la Defensa (DDD) ha estado fomentando la administración efectiva de proyectos durante mucho tiempo. Verifique su “sitio” en la red para Software Program Managers Network en

www.spmn.com

3. ¿De qué trata el sitio de la red del DDD? Verifique por lo menos tres de los vínculos. Describa lo que encontró.
4. Visite de nuevo la página inicial del Project Management Institute (visitada por primera vez en el capítulo 2) en:

www.pmi.org

Revise su serie de conexiones desde la página inicial o vaya directo a

www.pmi.org/jobs/job_list.htm

5. Tome el código de ética para gerentes de proyectos de la página inicial del Project Management Institute o vaya directamente a ella en:

www.pmi.org/mem_info/pmpcode.htm

Imprima y resuma el código.

6. De la página inicial del Project Management Institute, verifique el vínculo para Awards. Describa el Project of the Year Award, el PMI Fellow Award, el Person of the Year Award y cualquier otro premio que esté relacionado.

CASO PARA ESTUDIO

Codeword es una empresa de tamaño medio que diseña y fabrica sistemas electrónicos para aeronaves militares. Compite con otras empresas para obtener contratos para suministrar esos sistemas. Su principal cliente es el gobierno. Cuando Codeword recibe un contrato, crea un proyecto para terminar el trabajo. La mayor parte de los proyectos oscilan desde 10 millones hasta 50 millones de dólares en costos y de uno a tres años en duración. Codeword puede tener en cualquier momento de seis a doce proyectos en proceso, en diversas etapas de terminación —algunos que se acaban de iniciar y otros que se están terminando—.

Codeword tiene un pequeño grupo de gerentes de proyectos que dependen del gerente general; otras personas dependen de su gerente funcional. Por ejemplo, los ingenieros electrónicos dependen del gerente de ingeniería electrónica, quien depende del gerente general. El gerente funcional asigna personas específicas para trabajar en diversos proyectos. Algunos trabajan de tiempo completo en un

proyecto, mientras que otros dividen su tiempo entre dos o tres. Aunque las personas están asignadas para trabajar con un gerente en un proyecto específico, administrativamente siguen dependiendo de su gerente funcional.

Jack Kowalski ha estado en la compañía aproximadamente durante ocho años, desde que se graduó en la universidad con un doctorado en ingeniería electrónica. Ha ido ascendiendo hasta ser el principal ingeniero electrónico y depende del gerente de ingeniería eléctrica. Ha trabajado en muchos proyectos y es muy respetado dentro de la compañía.

Jack ha estado pidiendo la oportunidad de ser gerente de proyectos. Cuando se le otorgó a Codeword un contrato de 15 millones de dólares para diseñar y fabricar un sistema electrónico avanzado para una nueva aeronave, el gerente general ascendió a Jack a gerente de proyectos y le pidió dirigir este proyecto.

Jack trabaja con los gerentes funcionales para lograr que se asigne al proyecto el mejor personal disponible. La mayoría de estas personas son amigos que han trabajado con Jack en proyectos anteriores. Sin embargo, al estar vacante el puesto de Jack como principal ingeniero electrónico, el gerente de ingeniería eléctrica no tiene a nadie con el nivel de conocimientos apropiados para asignarlo al proyecto de Jack. Por lo tanto, el gerente contrata a una nueva persona, Alfreda Bryson. Atraída de un competidor tiene un doctorado en ingeniería electrónica y veinte años de experiencia. Pudo obtener un sueldo alto —más del que tiene Jack. Es asignada de tiempo completo al proyecto de Jack como la principal ingeniera electrónica.

Jack se interesa muy en especial por el trabajo de Alfreda y pide reunirse con ella para discutir sus enfoques de diseño. Sin embargo, la mayor parte de estas reuniones se convierten en monólogos con Jack sugiriéndole cómo debe hacer el diseño y prestando poca atención a lo que ella dice.

Por último, Alfreda le pregunta a Jack por qué está dedicando más tiempo a revisar su trabajo que el de otros ingenieros en el proyecto. Él le responde, “No tengo que revisar el trabajo de ellos, sé cómo lo hacen. He trabajado con ellos en otros proyectos. Usted es la nueva en el grupo y quiero estar seguro de que comprenda la forma en que aquí hacemos las cosas, que quizá sea algo diferente a como lo hacía su empleador anterior”.

En otra ocasión, Alfreda le muestra a Jack lo que ella piensa que es un enfoque de diseño creativo que dará como resultado un sistema de costos más bajos. Jack le dice: “Yo ni siquiera tengo un doctorado y puedo ver que eso no resultará. No sea tan esotérica; tan sólo apéguese a la ingeniería clásica básica”.

Durante un viaje de negocios con Dennis Freeman, otro ingeniero asignado al proyecto, que ha conocido a Jack desde hace seis años, Alfreda le dice que se siente frustrada por la forma en que Jack la trata. Ella le dice a Dennis: “Jack está actuando más como si él fuera el ingeniero electrónico del proyecto y no como lo que es, el gerente del proyecto. Además, ¡yo he olvidado más sobre diseños electrónicos de lo que Jack supo nunca en toda su vida! Él realmente no está actualizado en metodología de diseños electrónicos”. También le dice a Dennis que está pensando discutir este asunto con el gerente de ingeniería eléctrica y que nunca hubiera aceptado el trabajo en Codeword si hubiera sabido que iba a ser así.

Preguntas para el caso

1. ¿Piensa usted que Jack está listo para desempeñarse como gerente de proyectos? ¿Por qué sí o por qué no?

2. ¿Cómo pudo haberse preparado Jack para su nuevo papel?
3. ¿Cuál es el principal problema de la forma en que Jack interactúa con Alfreda?
4. ¿Por qué piensa usted que Alfreda no ha tenido una discusión franca con Jack sobre la forma en que él la está tratando?
5. Si Alfreda aborda directamente a Jack, ¿cómo piensa usted que él responderá?
6. ¿Cómo piensa usted que responderá a esta situación el gerente de ingeniería eléctrica? ¿Por qué debe hacerlo?

Actividad de grupo

Los participantes deben dividirse en grupos de cuatro o cinco estudiantes para discutir las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe hacer para poner un remedio a esta situación?
- ¿Qué se pudo haber hecho para evitar la situación?

Entonces cada grupo tiene que elegir un vocero que presente sus conclusiones a toda la clase.