

Administración de Proyectos de Software - PMI

Tema: Gerencia de proyectos y el Gerente de Proyectos

Autor: Mario Hernández

Administración de proyectos de software PMI

Rol del Gerente de Proyecto

El Gerente de Proyecto es la persona asignada por la organización ejecutora para alcanzar los objetivos del proyecto. El rol del de un Gerente de Proyecto es diferente de un director funcional o un director de operaciones. Típicamente el director funcional está focalizado en proveer gestión de seguimiento para un área administrativa y un director de operaciones es responsable de una faceta de la base de negocios.

Dependiendo de la estructura organizacional, un director de proyecto le puede reportar a un director funcional. En otros casos un gerente de proyecto puede ser uno de muchos gerentes de proyecto quienes reportan a un director de portafolio o programa que es responsable de todos los proyectos corporativos. En este tipo de estructura el gerente de proyecto trabaja estrechamente con el gerente de portafolio o programa para alcanzar los objetivos del proyecto y asegurar el alineamiento del plan del proyecto con el plan de programa general.

Muchas de las herramientas y técnicas para gestionar proyectos son específicas de gestión de proyectos. No obstante, entendiendo y aplicando conocimiento, herramientas y técnicas que son reconocidas como buena práctica no es suficiente para una efectiva gestión de proyectos. Adicionalmente para cualquier área específica una efectiva gestión de proyectos requiere del gerente de proyecto las siguientes características:

- **Conocimiento.** Esto se refiere a lo que el gerente de proyecto conoce de gestión de proyectos.
- **Rendimiento.** Se refiere a lo que el gerente de proyecto está en capacidad de hacer o lograr a medida que aplica sus conocimientos de gerencia de proyectos.
- **Personal.** Se refiere a cómo se comporta el gerente de proyectos durante la ejecución del proyecto y actividades relacionadas. La eficacia personal abarca actitudes, características básicas de personalidad, liderazgo - la habilidad para guiar el equipo del proyecto a medida que se alcanzan los objetivos del proyecto y se realiza un balance entre los limitantes del proyecto.

Crterios de éxito para los Gerentes de Proyecto

Las organizaciones actuales no tienen suficientes Gerentes de Proyectos que posean las habilidades para solucionar problemas, comunicarse, crear equipos y tener liderazgo, lo que se necesita para lograr el éxito. Lamentablemente en

Administración de proyectos de software PMI

muchos casos los gerentes no son entrenados en forma apropiada y dene desempeñar el rol de manera fortuita.

Para estudiar este tema Jeffrey Pinto y Om 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 llaman las doce reglas vitales para los gerentes de proyectos.

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

Administración de proyectos de software PMI

- Sobre todo, planea, planea, planea.

Habilidades del Gerente de Proyectos

El gerente de proyectos es un factor clave de éxito de un proyecto. Adicionalmente a proporcionar liderazgo en la planeación, organización y control del proyecto, debe poseer habilidades que paralelamente inspirarán y reforzarán en el equipo la seguridad de alcanzar objetivos, cumpliendo criterios de calidad y logrando la satisfacción y reconocimiento del cliente.

- **Capacidad de liderazgo**

Focalizar los esfuerzos de un grupo de personas hacia una meta común y lograr que trabajen en equipo. En general el término liderazgo es la habilidad para conseguir que se hagan las cosas a través de otros. Respeto y credibilidad preferible a miedo y sumisión son los elementos claves de un liderazgo efectivo. No obstante que el liderazgo es importante en todas las fases del proyecto, el liderazgo efectivo es crítico durante las fases iniciales del proyecto cuando el énfasis es comunicar la visión, motivar e inspirar los participantes del proyecto a alcanzar un alto performance. A través del proyecto los líderes de equipos del proyecto son responsables por establecer y mantener la visión, estrategia y comunicaciones fomentando credibilidad y crecimiento del equipo, influenciando, siendo tutor, monitoreando y evaluando el performance del equipo y el proyecto.

- **Capacidad para desarrollar a las personas**

Es el proceso de ayudar a un grupo de individuos ligados por un propósito u objetivo común a trabajar interdependientemente entre ellos, el líder, relacionados externos del proyecto y la organización. El resultado de un buen liderazgo y un buen desarrollo del equipo es trabajo en equipo. Actividades de desarrollo del equipo están asociadas a tareas (establecer metas, definir y negociar roles y procedimientos) y a procesos (comportamiento interpersonal con énfasis en la comunicación, manejo de conflictos, motivación y liderazgo). Desarrollo del equipo puede ser incrementado obteniendo soporte de la alta dirección, fomentando el compromiso entre los miembros del equipo, introduciendo premios apropiados, reconocimiento y ética, creando identidad del equipo, haciendo un manejo efectivo de los conflictos, promoviendo confianza y comunicación abierta entre los miembros del equipo y ejerciendo liderazgo. Beneficios de desarrollo del equipo incluyen credibilidad mutua, alta calidad en el intercambio de información, mejor proceso de decisión y control efectivo del proyecto.

Administración de proyectos de software PMI

- **Habilidades de comunicación**

La comunicación ha sido identificada como uno de las mayores razones de éxito o falla de un proyecto. Comunicación efectiva entre los miembros del equipo y entre el gerente del proyecto, miembros del equipo y todos los relacionados externos es esencial. Apertura en la comunicación es una compuerta para trabajo en equipo y alto performance, incrementa las relaciones entre los miembros del equipo y crea confianza mutua.

- **Habilidades interpersonales**

Los gerentes de proyecto alcanzan logros a través del equipo del proyecto y otros relacionados del proyecto. Gerentes de proyecto eficaces adquieren un equilibrio de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales que los ayuda a analizar situaciones e interactuar apropiadamente. Habilidades interpersonales tales como liderazgo, desarrollo del equipo, motivación, comunicación, toma de decisiones, negociación y sentido político y cultural, usadas apropiadamente ayudan al gerente de proyecto a realizar una gestión efectiva.

- **Capacidad para manejar el estrés**

El no cumplimiento oportuno de objetivos, demora en el programa, problemas técnicos, no disponibilidad de recursos dentro de los tiempos especificados por el plan de proyecto, solicitudes de cambio de alcance o problemas y conflictos, pueden ser generadores de presiones de la alta dirección o del equipo mismo.. El gerente de proyectos no puede dejarse dominar por el pánico, debe 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 condiciones imprevistas. El gerente necesita permanecer ecuánime y asegurarse de que el pánico y la frustración no dominen el equipo, al cliente, o a la alta dirección de la compañía.

- **Habilidades para la solución de problemas**

Negociación es una estrategia de conferir con partes de intereses opuestos o compartidos una visión que permite alcanzar un acuerdo. La negociación es una parte integral de gestión de proyectos que bien realizada incrementa la probabilidad de éxito del proyecto. Analizar la situación, diferenciar entre lo que se quiere y lo que se necesita, focalizar los intereses en beneficios preferiblemente que en posiciones, pedir bastante y ofrecer poco pero siendo realistas, al realizar concesiones actuar como si se estuviese proporcionando algo de valor, preservar una relación gana - gana, hacer un buen trabajo en

Administración de proyectos de software PMI

escucha y articulado son algunas de las habilidades y comportamientos que son de gran utilidad para una negociación exitosa.

- **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.

Desarrollo de habilidades del Gerente de Proyectos

No son innatas las habilidades que se demandan de un gerente de proyectos para ser exitoso. Las habilidades pueden desarrollarse y acrecentarse a través de los diferentes escenarios que permiten su desarrollo y crecimiento:

- **Obtener experiencia**

A través de un continuo desempeño del rol. Cada nuevo proyecto representa aprendizaje nuevo y diferente. En la medida en que se desempeñen diferentes roles dentro de un proyecto, se tendrán experiencias diversas que en el tiempo acrecentarán cultura, conocimiento, habilidades y experiencia que serán utilizadas en beneficio de los proyectos reduciendo el nivel de riesgo asociado a inexperiencia del gerente.

- **Buscar retroalimentación de otros.**

El interactuar con otros gerentes de proyectos, el capitalizar buenas prácticas que se consideren lecciones aprendidas valiosas harán que la etapa de desarrollo y crecimiento se convierta en algo cultural continuo y recurrente en el tiempo y no en una etapa puntual de evolución del gerente.

- **Autoevaluación y aprendizaje de los errores**

En este sentido la mira atrás de retroalimentación a nivel de actividades y del proyecto mismo, serán oportunidades valiosas que dejen lecciones que hacia el futuro permitan un cumplimiento con mayor nivel de éxito fruto de haber identificado las fuentes de desviación o no cumplimiento en términos de alcance, tiempo, presupuesto o calidad.

Administración de proyectos de software PMI

- **Programas de capacitación**

Existen hoy en día múltiples alternativas de capacitación presencial o con apoyo de la virtualidad que permiten ir al ritmo y acceder a las franjas deseadas. El cuerpo de conocimiento de la gerencia de proyectos de otro lado evoluciona y tiene los medios de formalización y divulgación que hacen alcanzable el conocimiento a todo gerente.

- **Unirse a organizaciones**

Existen diferentes alternativas a través de organizaciones, comunidades o grupos de interés que proporcionan oportunidades de participar en reuniones y conferencias con otros profesionales en el campo de la dirección de proyectos. En particular el Project Management Institute es una excelente alternativa para profundizar y crecer en el tema.

- **Lectura y auto aprendizaje**

Existen no solo en la Web sino con complementariamente publicaciones periódicas orientadas a las habilidades que se requiere desarrollar.

- **Ofrecerse como voluntario**

El campo laboral o entorno corporativo no son las únicas alternativas para desarrollar habilidades. Es posible acrecentar capacidades formando parte de organizaciones voluntarias donde adicionalmente a contribuir con la comunidad o causa específica, se pueden agudizar habilidades de liderazgo.

Administración de proyectos de software PMI

Bibliografía

Blank, W. The Nine Natural Laws of Leadership. American Management Association, 1995.

Flannes, S. "Essential People Skills for Project Managers," Management Concepts 2005.

Heldman, K. "Project Manager's Spotlight on Risk management," Harbor Light Press 2005.

Mersino, A. "Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results," American Management Association, 2007.

Peters, L., and Homer, J. "Learning to Lead, to Create Quality, to Influence Change in Projects," Project Management Institute.

<http://www.oliverlehmann.com/project-management-sources/Nasa-Hundred-Rules-for-Project-Managers.pdf> (One Hundred Rules for NASA Project Managers)