

Desarrollo de Habilidades Directivas y Gestión de Proyectos

Jhonathan Santiago Peñuela Rincón , Cod.1201727

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ingeniería

Programa de Ingeniería en Multimedia

Opción de Grado: Diplomado

Nota del autor

Este ensayo de grado se realizó como requisito para obtener
el título de Ingeniero en Multimedia

Entregado a:

Programa de Ingeniería en Multimedia

Bogotá, 30 de Septiembre de 2022

Resumen

Un proyecto es el grupo de procesos llevados a cabo de manera temporal para crear un servicio o producto, para desarrollarlo implica que se repartan tareas y roles para el buen funcionamiento y culminación del mismo, por lo tanto, hay que hacer una óptima Gestión para garantizar la entrega dentro del tiempo y presupuesto establecido. La persona encargada de administrar un proyecto debe poseer habilidades esenciales que le ayudarán a gestionar con eficacia los distintos procesos que se deben llevar a cabo; el tener estas habilidades para saber liderar y dirigir las distintas etapas del proyecto determinará el éxito o fracaso del producto o servicio en cuestión.

Palabras clave: [Proyecto, Gestión, Habilidad, Proceso, Rol]

Abstract

A project is the group of processes carried out temporarily to create a service or product, to develop it implies that tasks and roles are distributed for the proper functioning and completion of the same, therefore, it is necessary to make optimal management to ensure delivery within the time and budget established. The person in charge of managing a project must have essential skills that will help him/her to effectively manage the different processes that must be carried out; having these skills to know how to lead and direct the different stages of the project will determine the success or failure of the product or service in question.

Key words: [Project, Management, Skill, Process, Role].

Introducción

Poseer las habilidades para gestionar y abordar distintos tipos de proyectos, es fundamental para culminar de manera exitosa el producto o servicio esperado. Hay que tener en cuenta que un gerente de proyecto se encarga de varios procesos y tareas a lo largo del proyecto, además, dicho gerente debe supervisar a los distintos colaboradores que harán parte del producto. Manejar a los colaboradores y las tareas a realizar requieren que el gerente posea un excelente conocimiento de cómo liderar y seguir un equipo de trabajo, de la misma manera, el saber comunicarse es una habilidad esencial para dialogar tanto con el equipo de trabajo como con los directivos a los cuales se responde por el proceso y cumplimiento del proyecto.

Este trabajo consistirá en exponer conceptos fundamentales junto con las habilidades necesarias para que un Gerente de proyectos realice de manera adecuada todas las actividades que resultan en la culminación a tiempo de cada proyecto que se le proponga, enunciando los distintos grupos de procesos que se deben cumplir puntualizando las competencias fundamentales para la dirección de proyectos como lo son la administración del proyecto, el liderazgo estratégico y las habilidades para negociación efectivas.

1. Administración Estratégica de Proyectos	6
Procesos de Inicio	9
Procesos de Planificación	9
Procesos de Ejecución	9
Procesos de monitoreo y control	10
Procesos de cierre	10
2. Liderazgo Estratégico	14
3. Negociación Efectiva	17
4. Gestión de proyectos en Ingeniería Multimedia	20
Conclusiones	22
Referencias	23

1. Administración Estratégica de Proyectos

Para hablar de la Administración estratégica de proyecto debemos partir del concepto fundamental del significado de Proyecto en sí, hablamos de un proyecto como un trabajo de manera temporal que se realiza para la creación de un producto o servicio único. Se identifica de manera temporal ya que está claramente determinado cuando inicia y cuando se da su finalización. La finalidad de cualquier proyecto se dará cuando se cumplan los objetivos del mismo, se puede dar el caso que los objetivos no se puedan cumplir y de igual forma este tendría su fin.

Como ejemplos de proyectos podemos nombrar algunos como: desarrollo de un nuevo software, la construcción de una casa, incremento de ventas en una sucursal de ropa, instalación de antenas para una nueva red local, etc.

Ya que conocemos el significado de Proyecto, no debemos confundirlo como una tarea, para distinguir uno del otro se encuentra que: “La principal diferencia entre tarea y proyecto radica en que las tareas son repetitivas y se mantienen en el tiempo, mientras que los proyectos son únicos y temporales.” (Lledó y Rivarola, 2007, p. 5). Puesto que las tareas al igual que los proyectos están limitadas por recursos como el tiempo se pueden confundir, sin embargo, las tareas pueden ser la elaboración de una hamburguesa, esta requiere un tiempo al igual que un proyecto pero es de manera repetitiva o producir un bien dentro de una empresa.

Para desarrollar los distintos proyectos debemos seguir unas normas ya establecidas por lo tanto nos guiamos a partir del Project Management Institute (PMI) que es la asociación líder en la gestión de proyectos, esta misma ayuda a empresas e instituciones alrededor del mundo formulando estándares para la gestión de proyectos desarrollando diferentes programas de

certificación. Es una asociación sin fines de lucro ubicada en Filadelfia (Pensilvania, Estados Unidos) con más de 500.000 miembros alrededor del mundo.

Dentro de los conceptos básicos para la administración de un proyecto se contempla la dirección de proyectos, que es la utilización de herramientas, conocimientos y habilidades a las actividades para cumplir con los objetivos del proyecto.

Normalmente en la dirección de cada proyecto se reparten varios procesos para hacer un seguimiento adecuado y poder medir los entregables en cada uno de estos, los cuales son agrupados en cinco grandes grupos que son: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y control y cierre.

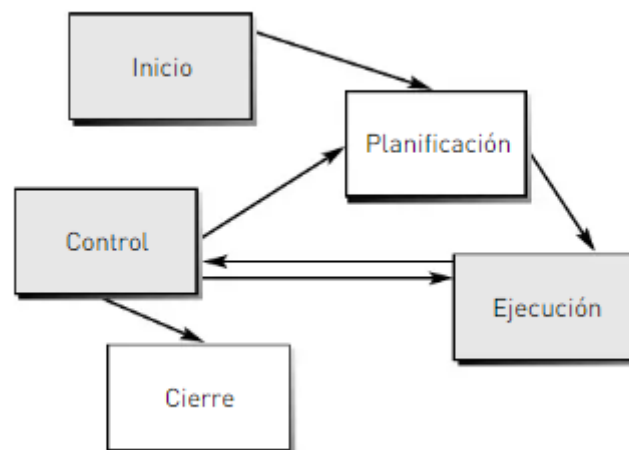


Ilustración 1. La ilustración representa el grupo de procesos o etapas que se deben llevar a cabo para una eficaz administración de proyectos y la interacción que existe entre ellas. Tomado de *GESTIÓN DE PROYECTOS, Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos*, (p. 7) por Lledó y Rivarola, 2007, Pearson Education.

Los cinco grupos de procesos enunciados anteriormente son necesarios para el desarrollo de cualquier proyecto, como se ve en la ilustración 1, generalmente estos grupos interactúan constantemente entre sí. Cabe resaltar que estos grupos de procesos se manejan de manera independiente.

Para exponer los distintos grupos de procesos y lo que conlleva tenemos los siguiente:

Procesos de Inicio

Procesos los cuales determinan un nuevo proyecto a realizar o una nueva etapa dentro del proyecto en curso.

En este grupo de procesos se define siempre el nuevo proyecto a realizar o si se trata de una nueva etapa del mismo, además, se debe definir claramente la persona encargada de administrar el proyecto, es decir, el Director de Proyecto. Toda esta información inicial debe ir contemplada en algo llamado Project Charter o en su traducción al español Acta de proyecto.

Procesos de Planificación

Todos los procesos necesarios para definir el alcance del proyecto junto con las acciones para lograr los objetivos del mismo.

Dentro del grupo de planificación se desarrollan las acciones necesarias para cumplir con los objetivos, resultando en un documento llamado el Plan para la dirección de Proyecto, puede que durante el desarrollo del proyecto se presente un nuevo plan gracias a que se tiene información nueva de todas las tareas realizadas hasta la fecha.

Procesos de Ejecución

Procesos a realizar en función del cumplimiento del trabajo determinado en el plan para la dirección de proyecto.

Para obedecer al plan para la dirección de proyecto organizar tanto a los colaboradores como a los recursos, e integrar de manera efectiva las tareas estipuladas en el plan de proyecto. Gracias a que se puede presentar una nueva planificación y por ende una nueva ejecución se pueden presentar cambios en las tareas como la duración de las mismas con respecto en lo estipulado por lo tanto se vería afectada la productividad de los recursos.

Procesos de monitoreo y control

Procesos para supervisar y regular el desempeño a lo largo del proyecto identificando áreas de mejora o cambios pertinentes.

Para concluir con un proyecto de manera excelente, implica identificar los cambios que sean necesarios en pro del cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, en este grupo de procesos se controlan las actividades del proyecto para así mismo recomendar cambios para prevenir problemas futuros. De la misma manera, los procesos de monitoreo y control deben dar seguimiento constante y comparar con el plan para la dirección de proyecto midiendo el desempeño del mismo.

Procesos de cierre

Procesos que se llevan a cabo para cerrar de manera formal el proyecto.

En este grupo se dan a cabo todos los procesos para que las tareas de todos los grupos anteriormente mencionados se den por finalizadas. Una vez se da por terminado se confirma que los procesos definidos en el plan de proyecto y desarrollados antes se han completo y de esta manera se cierra ya sea el proyecto como tal o la fase estipulada desde un inicio. Es importante documentar las lecciones aprendidas durante el desarrollo del proyecto para futuros proyectos o fases futuras.

Conociendo los grupos de procesos y lo que implica desarrollar cada uno de estos, se debe comprender la manera de dar inicio y exponer un poco más que son los documentos como de Project Charter y Plan para la dirección de proyecto.

Como se vio anteriormente el Grupo de procesos inicio se da comienzo al proyecto en sí, este puede comenzar ya sea porque en una empresa quieren desarrollar un cambio en su software, alguna necesidad que presente el mercado en general o un requerimiento legal. Dependiendo del proyecto se plantea un problema a solucionar con sus objetivos y como resultado debemos formular un documento oficial donde formalmente damos por hecho la existencia del proyecto, este es el Project Charter (Acta de constitución de Proyecto), en él se expresa la importancia que hay en el proyecto y los rangos de responsabilidad, además, es importante que se seleccione un Director de Proyecto ya que éste será quien lo emita; el documento confiere a este Director la autorización para disponer de los colaboradores y recursos necesarios para dar inicio a las tareas.

La participación del Director es esencial como recomienda la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK, 2013):

“Se recomienda que el director del proyecto participe en la elaboración del acta de constitución del proyecto para que de este modo adquiriera el conocimiento de los requisitos fundamentales del proyecto. Este conocimiento favorecerá una asignación eficiente de los recursos a las actividades del proyecto.”

Si el Director del proyecto está presente desde el inicio de este y por ende en la realización del Acta, puede contemplar una mayor información del campo de acción a tomar, saber con qué recursos y colaboradores cuenta para así luego proceder a una asignación efectiva de los mismos.

En el momento que el Acta de constitución de proyecto está terminada, se procede a hacer la etapa de planificación donde se define el Plan para la dirección de Proyecto, en este se establece el alcance, la Gestión del alcance, la línea base del cronograma, Gestión de costos, Gestión de tiempo y de recursos humanos proporcionando una guía de como se va a llevar a cabo el proceso a medida que se desarrolla el proyecto.

Teniendo desarrollado lo anterior, hay que hacer la Work Breakdown Structure (WBS) o en el español Estructura de desglose de trabajo (EDT), la cual se compone por las actividades para cumplir con los objetivos del proyecto. Esta estructura se divide en subtareas para que se puedan maniobrar de manera más sencilla y completar el alcance del proyecto. Las subdivisiones se desarrollan a tal punto de ofrecer detalles puntuales que apoyen las tareas de los cinco grupos de procesos en planificación, ejecución, monitoreo-control, y cierre.

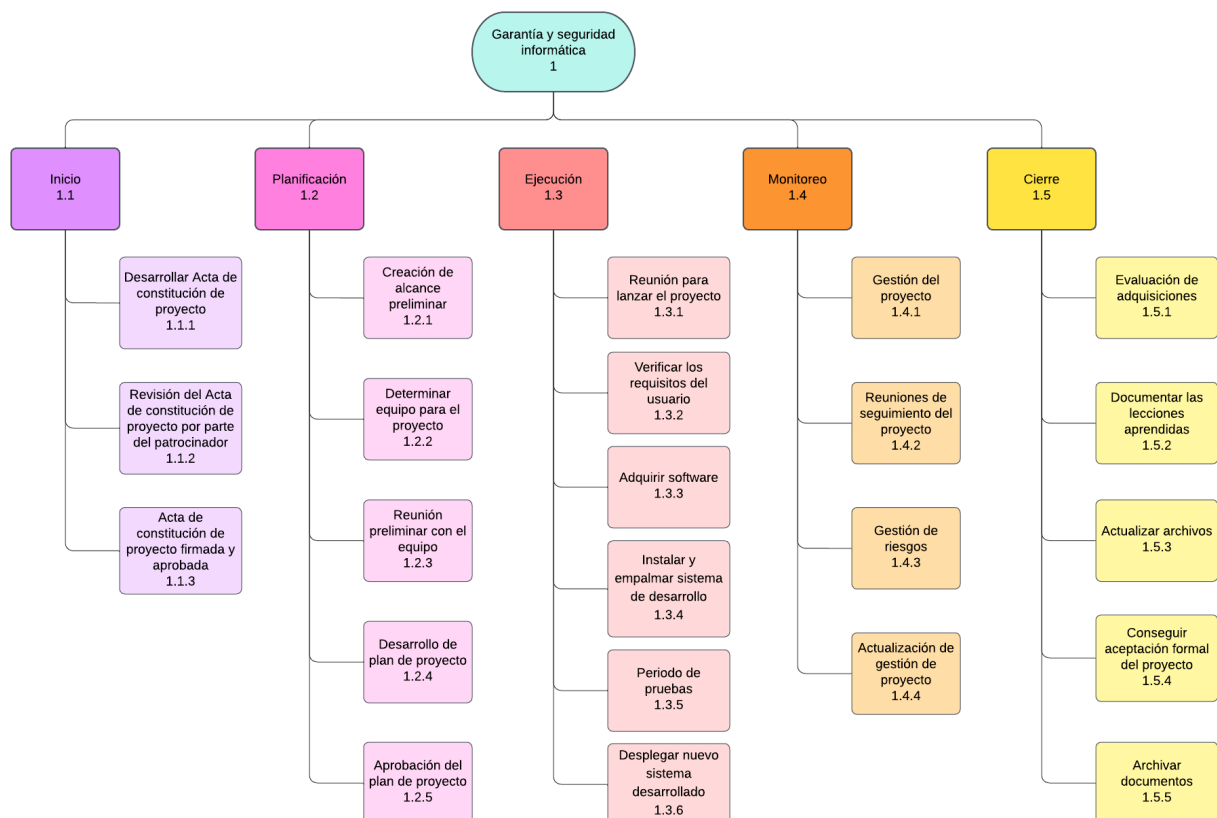


Ilustración 2. La ilustración representa la Estructura de desglose de trabajo para la incorporación de una nueva pasarela de pagos en una página web y el mejoramiento de la seguridad dentro de la misma; Desarrollado por mi dentro de los documentos entregados para el proyecto realizado en el diplomado *Desarrollo de habilidades directivas y gestión de Proyectos* en La Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA).

Con las subtarefas definidas, se desarrolla la línea base del cronograma a partir de la EDT y el Acta constitutiva del Proyecto con la opinión de cada uno de los colaboradores que van a participar en el proyecto. Lo más común es que se haga un diagrama de Gantt para que el Director de proyecto haga un seguimiento eficiente del proyecto.

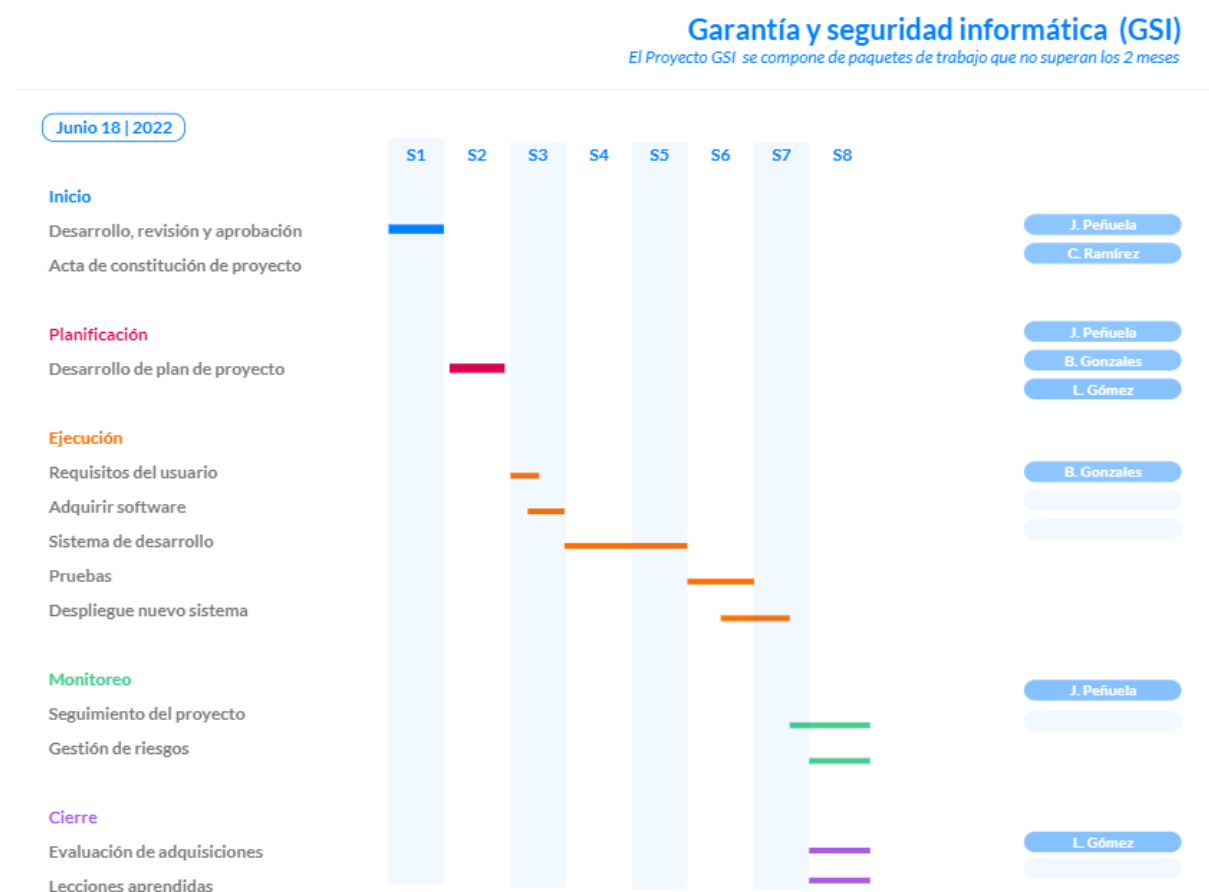


Ilustración 3. La ilustración representa la línea base del Cronograma para la incorporación de una nueva pasarela de pagos en una página web y el mejoramiento de la seguridad dentro de la misma; Desarrollado por mi dentro de los documentos entregados para el proyecto realizado en el diplomado *Desarrollo de habilidades directivas y gestión de Proyectos* en La Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA).

Contemplados ya los tiempos en calendario, se establecen los presupuestos distribuidos en los diferentes grupos de procesos, desde el valor por hora de cada colaborador, los materiales que sean necesarios en el proyecto como por ejemplo si es el desarrollo de un software, la compra de este. De la mano de esta línea base se hace la gestión del tiempo también basados en la EDT estimando la duración de las tareas y así contemplar los recursos y colaboradores a los subgrupos hechos anteriormente.

Y para finalizar hay que hacer la gestión de recursos humanos donde dependiendo del proyecto se integrarán varias áreas de la compañía y por ende detallar cada uno de ellos para definir responsabilidades y actividades dentro de los grupos de procesos.

2. Liderazgo Estratégico

De la mano con la administración de proyectos debemos nombrar otra habilidad que el Director de proyectos debe dominar para que la solución de los objetivos se cumplan, esta es la de Liderazgo, algunos autores la describen como:

Peter Senge (1990):

"El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades".

John Kotter (1999):

"El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

Con base con lo manifestado por los autores anteriores, se puede definir el Liderazgo como la capacidad que tiene una persona para influir en un conjunto de colaboradores a través de una comunicación efectiva para cumplir objetivos y metas puntuales.

Teniendo en cuenta el concepto de Liderazgo, tenemos que plantear los procesos que el líder debe hacer dentro de un proyecto y que van acompañados con la administración estratégica. En primer lugar dicho líder debe planificar, esto quiere decir que, se encargará de establecer los objetivos y tareas para cumplir los objetivos. En segundo lugar, debe ejecutar que no es más que implementar las actividades que se plantearon anteriormente. En tercer lugar, se hará cargo verificar, es decir, seguir todas las tareas de los colaboradores y medir el producto relacionado a requerimientos y objetivos. Por último tendrá que estar al tanto y por ende

actuar a medida que se desarrolle el proyecto para que hacer que las tareas y procesos mejoren a través del tiempo.

Por tanto, para definir lo que es el liderazgo estratégico, se unen los conceptos de Liderazgo situacional y Liderazgo efectivo. El primero, se encarga de mantener un equilibrio entre los comportamientos de un Líder que son dos: Comportamiento directivo (Determinar funciones y tareas señalando cómo y cuándo realizarlas para luego controlar el producto de estas) y Comportamiento de apoyo (Mantener una relación con los colaboradores, es decir, promover participación para la toma de decisiones). El segundo, acopla el estilo que tiene el Líder junto con la madurez de los colaboradores; no hay un estilo único sino cuatro estilos que dependen en mayor medida de la madurez como se acaba de mencionar.

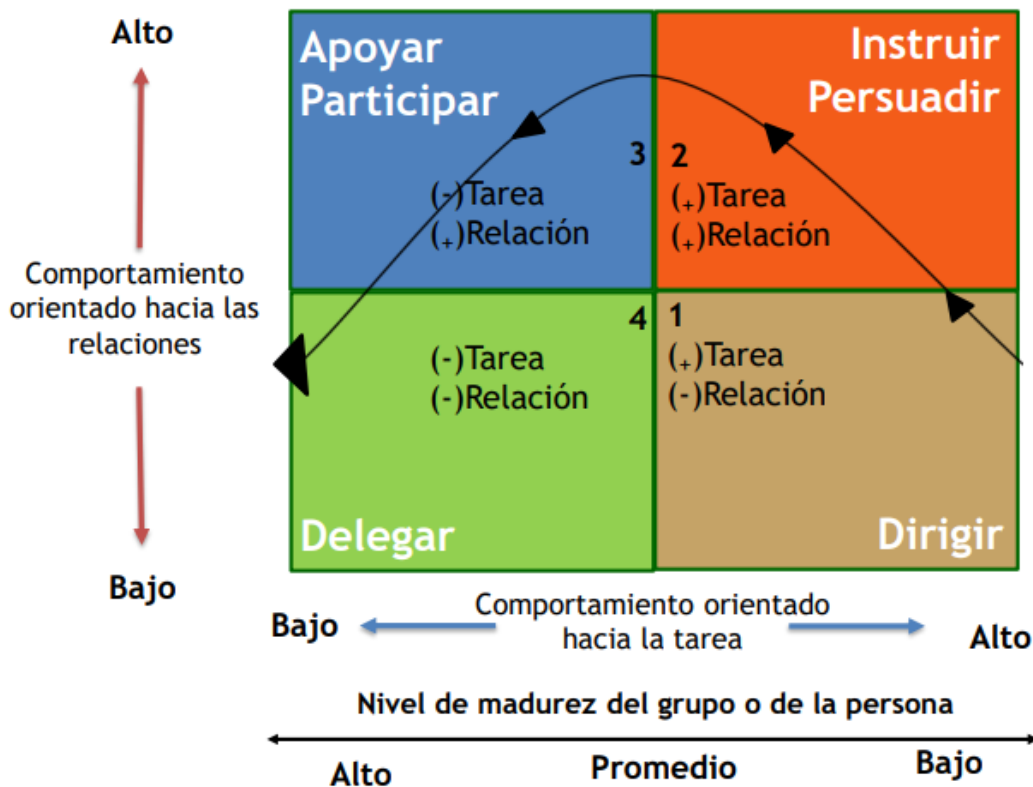


Ilustración 4. La ilustración representa los cuatro estilos de Liderazgo dependiendo del nivel de madurez del colaborador y su comportamiento orientado en las tareas a cargo. Tomado de CLASE LIDERAZGO dentro del diplomado *Desarrollo de habilidades directivas y gestión de Proyectos* por Judith Fuentes Marquez, 2022.

Como se puede observar en la ilustración No. 4 la manera como el líder de proyecto se comporte va a depender fundamentalmente de cómo se comporte el colaborador con las actividades a cargo. En el estilo 1 el líder debe expresar puntualmente cuando, donde y como hacer las tareas ya que debe tratar con colaboradores poco competentes con lo que deben realizar pero tienen un interés alto en pro del proyecto a realizar. Con respecto al estilo 2 el líder da apoyo a los colaboradores para que estos se comprometan ya que todavía no dominan muy bien la realización de las actividades, este apoyo además es emocional porque así ganan seguridad y por ende se sienten más involucrados no solo con el proyecto sino con la compañía. El estilo 3 el líder junto con los colaboradores comparten la toma de decisiones y se entiende que estos últimos poseen los conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus tareas. Por último en el estilo 4 ya los colaboradores son capaces de autodirigirse porque en este punto se comprende que estos son demasiado competentes para las tareas asignadas y por lo tanto actúan por cuenta propia, se motivan a ellos mismos y también se autorregulan.

Con base en lo anterior, se puede decir que el Liderazgo Estratégico es la unión de herramientas y habilidades que tiene un Director para cumplir metas claras establecidas con anterioridad, teniendo en cuenta el equipo de recursos humanos que tiene para de esta manera organizar y dar acompañamiento dependiendo de las destrezas que tenga cada uno.

3. Negociación Efectiva

Para culminar con las habilidades que un buen líder debe poseer se debe enunciar la negociación, Mario Gomez (2016) la definen como:

“La Negociación es un proceso entre dos partes en donde existen dos posiciones diferentes sobre un mismo asunto, es decir, hay un choque de intereses, las dos partes quieren llegar a un acuerdo y para esto se comunican intercambiando propuestas y concesiones”.

Con respecto a lo definido por el autor anterior se puede definir la negociación como la acción entre dos interesados o grupos de partes interesadas que tienen perspectivas distintas pero que quieren llegar a un convenio al proponer ideas en común.

Si el líder desea comunicar sus planteamientos para con sus colaboradores y superiores debe aplicar lo anteriormente dicho para que dicha negociación se convierta en una habilidad efectiva, sin embargo se encuentra con varios métodos que le sirven para llevar a cabo esta acción con los interesados. Dentro de los métodos encontramos el Método Harvard de Negociación. En primer lugar, dicho líder debe separar a la persona, con la que va a entablar la conversación, para que de esta manera no exista ninguna predisposición y poder trabajar en equipo. Luego debe centrarse en los intereses y no en las posiciones, esto quiere decir, que el líder puede encontrar una afinidad o punto medio para poder llegar a ese trato o acuerdo satisfaciendo las partes que hacen parte de la negociación. Después hay que proponer opciones de mutuo acuerdo para que haya un beneficio común dentro de las propuestas planteadas dentro del diálogo establecido. Por último, el directivo se encarga de insistir en que los criterios sean objetivos, esto significa que, sugiere que se busquen ventajas siempre y cuando sea posible porque en el momento que se presente un conflicto de intereses el resultado de la negociación debe basarse en un criterio justo puesto sobre la mesa.

A partir de lo anteriormente mencionado, la negociación efectiva es una habilidad que el líder de un proyecto debe poseer porque en su trabajo diario además de la comunicación directa con sus colaboradores debe entablar diálogos con directivos e interesados para favorecer el proyecto, esto con el fin de que ambas partes estén satisfechas con los procesos y el producto que se va a entregar al finalizar.

4. Gestión de proyectos en Ingeniería Multimedia

Teniendo en cuenta las habilidades necesarias para la dirección y gestión de proyectos, podemos decir que se puede realizar cualquier tipo de proyecto a través de los estándares otorgados por el PMI, sin embargo, debemos tener conocimiento previo del tipo de industria en el cual vamos a trabajar. Por ejemplo, en el campo de la ingeniería en Multimedia podemos encontrar proyectos como el desarrollo de una página web, cápsulas informativas para una campaña audiovisual, hasta el diseño y producción de una máquina que realice operaciones de manera automática, por lo tanto, debemos escoger el mejor camino para llegar a los objetivos planteados.

Como se vio anteriormente el PMBOK nos da la guía para cualquier tipo de proyecto pero en lo que a Multimedia se refiere podemos elegir otros procesos para llevar a cabo lo que queremos, es el caso de SCRUM, un marco de referencia para la gestión de proyectos con enfoque ágil. Este marco prioriza el trabajo en equipo y el proceso iterativo, es decir, ciclos cortos y repetitivos, para cumplir objetivos planteados dividiendo el proyecto en partes permitiendo hacer cambios o correcciones sobre la marcha.

Si bien el estándar del PMI y el marco SCRUM lo podemos adaptar para diferentes proyectos, el segundo es muy utilizado hoy en día para el desarrollo de software ya que nos hace trabajar de manera rápida, ayudando a desarrollar diferentes proyectos adaptándose a las necesidades del usuario. Para poner un ejemplo, en el desarrollo de una aplicación para móvil podemos implementar ambas rúbricas pero teniendo en cuenta el proyecto, SCRUM sería la mejor manera para llevarlo a cabo ya que este se desarrolla a través de sprints los cuales duran de 1 a 4 semanas produciendo un producto demostrable y utilizable, apenas se termina un sprint se debe dar comienzo al siguiente lo que hace que el trabajo sea rápido.

Conclusiones

Para concluir, las habilidades en la gestión de proyectos son esenciales para tener éxito como gerente de proyecto. La administración nos da esa mirada organizacional y centrada sobre todas las pautas y regulaciones que debemos seguir para encaminar el proyecto de la mejor manera posible, a la vez, el liderazgo es valioso ya que identifica las competencias y roles que cada colaborador posee y así otorgar funciones específicas y lograr el cumplimiento de objetivos planteados. Además, se puede evidenciar como la comunicación es pilar esencial para cada uno de los procesos que pasan por un proyecto porque en cada uno de estos la persona encargada de llevarlo a cabo entabla diálogos con personas interesadas e involucradas que se verán beneficiadas con la conclusión del producto a entregar.

Referencias

Lledó, Pablo & Rivarola, Gustavo (2007). *Gestión de proyectos: Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos*. Buenos Aires:

Prentice Hall - Pearson Education

Project Management Institute. (2012). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*. Pensilvania.

Senge, Peter, (1990). *La quinta disciplina. El líder carismático*. México: Mc Graw Hill.

John P. Kotter, (1999). *La verdadera labor de un líder*.

Judith F. Marquez (2022). Clase Liderazgo. *Desarrollo de habilidades directivas y gestión de Proyectos*.

Mario J. Gonzalez, (2016). *Módulo de técnicas de negociación*. Soledad: Institución Universitaria ITSA.