

LOS PROYECTOS NECESITAN TAMBIEN DE UN GERENTE QUE SEA LIDER

**PRESENTADO A
HENRY MONTOYA – MILTON OSPINA**

**PRESENTADO POR:
OLIVER ESTEBAN BAYONA LOPEZ
2204077**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.**

2019

Los patrones de gestión de proyectos forman una fuente de valioso conocimiento en el que la experiencia pasada se desglosa en una serie de situaciones y soluciones, que se pueden buscar y vincular fácilmente para formar una red de ideas a través de la cual los gerentes pueden evaluar la idoneidad de los enfoques comunes para su implementación en sus propias situaciones. Una vez implementados, los gerentes pueden contribuir con sus propias experiencias a la base de datos de patrones, lo que ayuda a expandir y aumentar la cantidad de información del mundo real que contienen los patrones, y mediante la repetición de este proceso, la calidad y cantidad de patrones aumentará dramáticamente. También existe una amplia variedad de métodos de gestión de proyectos definidos y comúnmente implementados que se dan como una estructura estricta a la que el gerente moldeará su equipo, con diferentes métodos adaptados a diferentes requisitos.

Por ejemplo, algunos métodos supondrán requisitos fijos y escalas temporales flexibles, mientras que otros supondrán un tiempo fijo de finalización que permita requisitos flexibles. Una vez que se implementa uno de estos métodos, se implementa un conjunto estricto de criterios de toma de decisiones que aseguran que el proyecto no hará compromisos en el área incorrecta.

Al supervisar un proyecto, un gerente debe centrarse en dos áreas clave: la interacción social de su equipo y el progreso que están realizando en las tareas

asignadas, que idealmente no deberían ser mutuamente excluyentes, como se describe por Bales en (1).

En este ensayo, examinaré dos métodos de gerentes que brindan soluciones a cada una de estas áreas: la utilización de patrones y el uso de métodos más tradicionales, como los métodos de desarrollo de sistemas dinámicos (DSDM).

Dentro de un equipo de proyecto, es extremadamente importante asegurarse de que los miembros estén cooperando a nivel personal antes de confiarles una tarea crítica para el negocio. Weingart y De Dreu (2) sugieren que el conflicto “interferirá con el desempeño del equipo y reducirá la satisfacción ... y distraerá a los miembros de realizar la tarea”, lo que obviamente proporciona un riesgo significativo para ser considerado por un gerente de proyecto antes de comenzar cualquier proyecto. Por ejemplo, tener un miembro del equipo bajo la presión de sus compañeros durante el desarrollo del proyecto podría llevar a ese miembro a no poner todo su esfuerzo en su trabajo, ya que se sienten oprimidos e incapaces de actuar por temor a represalias. Se sugiere una estrategia para combatir esto en el patrón 2008-22 - "Miembro del equipo abrumador", que exige que los miembros más callados del equipo sean "dirigidos directamente para" obligarlos "a contribuir". Si bien este enfoque directo puede ser efectivo en algunos casos, por experiencia personal, creo que un mejor enfoque es abordar las relaciones personales a través del contacto individual con los miembros, ya que "obligarlos" a contribuir puede generar resentimiento hacia el gerente, lo que dificulta la situación resolver. Las relaciones personales cercanas entre el gerente y los miembros del equipo pueden ser

extremadamente útiles para localizar y eliminar cualquier problema antes de que causen daños al progreso del equipo. Kelly y Barsade también argumentan la utilidad de trabajar con individuos en (3), donde presentan el caso para trabajar desde abajo hacia arriba con un grupo, ya que los estados de ánimo y las emociones individuales de los miembros tienen un impacto masivo en el rendimiento de los grupos, donde es importante añadir que la relación equipo – tareas incrementaría el buen principio de proporcionar un buen clima laboral que es todo aquello entorno en el cómo, dónde y por qué se desenvuelve el colaborador, por lo cual el líder debe hacer que sea el mejor ambiente laboral para que sus trabajadores se desempeñen de la mejor forma.

Esta idea de concentrarse en el individuo antes del grupo general también es una parte clave del método SCRUM (4) de gestión de proyectos, donde se convocan reuniones periódicas para abordar cualquier problema que pueda tener el miembro del equipo. Es posible que estas reuniones no sean el lugar más relevante para abordar cuestiones personales y sociales dentro del equipo, sin embargo, adaptando este proceso para incluir una reunión individual con el Scrum Master y los miembros individuales del equipo en los que podrían surgir tales problemas. Mientras SCRUM y alguna otra gestión de proyecto definida. Scrum es una herramienta de gestión de planeación, de cumplimiento y formación en disciplina de los posibles departamentos que exista en la organización.

Los métodos incluyen este contacto personal regular con los miembros del equipo, la estrategia real para tratar los problemas sociales no está definida. Debido a esto, cualquier gerente que se enfrente a un problema social dentro de su equipo debe ser capaz de recurrir a experiencias pasadas, ya sea personal o de una fuente, que se proporciona en la lista de patrones de gestión del proyecto. Sin embargo, esto depende de la receptividad de los gerentes de proyecto al conocimiento externo; Douglas Adams escribió que "los seres humanos, que son casi únicos en tener la capacidad de aprender de la experiencia de otros, también son notables por su aparente falta de inclinación a hacerlo" (5). Desde mi propia experiencia, ser capaz de encontrar situaciones similares a la que me presentan en la lista de patrones es extremadamente tranquilizador, sin embargo, seguir ciegamente estas recomendaciones puede causar más problemas de los que resuelven. Por ejemplo, cuando se forma inicialmente el equipo, el patrón 2007-1 "Pollos sin cabeza" sugiere evaluar las habilidades previas de los miembros individuales antes de facilitar las discusiones sobre quién puede ser más adecuado para cada rol necesario, lo que finalmente permite que el equipo tome una decisión democrática. Sin embargo, creía que esto conduciría a la amargura dentro del equipo, ya que comenzaban a formar dos facciones con dos miembros vocales más tomando la delantera en cada uno.

Finalmente, elegí combinar el enfoque sugerido de 2007-1 con "Equipos subdivididos" 2008-11 para usar esta fractura en la estructura social de los equipos para la ventaja de cada proyecto (SEG y Phoenix), según las habilidades en cada lado se dividieron casi de manera óptima para los diferentes objetivos que tenían

que cumplirse. Aunque esto no condujo a una estructura claramente definida dentro del equipo, todavía hay suficiente jerarquía para evitar confusiones, y ha evitado que las dos facciones se separen más. Este enfoque demuestra claramente la necesidad de tomar patrones con "una pizca de sal", y que combinarlos y adaptarlos a situaciones individuales es más útil que tomarlos como leídos.

No hay dos proyectos de ingeniería, por diseño, que sean iguales; por lo tanto, la utilidad de los patrones como intercambio de información entre proyectos es muy discutible. Hay evidencia que sugiere que se puede lograr un terreno común entre proyectos dentro de campos específicos, como el documento "Patrones como un medio para la ingeniería inteligente de software" de Deugo et al. (6), que proporciona una serie de situaciones en las que se pueden aplicar patrones en diferentes implementaciones dentro de la disciplina de ingeniería de software. Sin embargo, es extremadamente difícil extrapolar problemas técnicos en diferentes áreas de especialización, por ejemplo, los patrones sugeridos por Deugo et al. sería completamente irrelevante en un proyecto arquitectónico, y viceversa. Por lo tanto, es razonable suponer que los enfoques y problemas técnicos están mejor orientados por los métodos tradicionales de gestión de proyectos; Sin embargo, todavía hay algunas excepciones a esto. Por ejemplo, el patrón R7 "Pérdida de trabajo" brinda detalles sobre cómo evitar el riesgo de pérdida de datos mediante la implementación de soluciones de respaldo preventivas mediante el uso de la administración de la configuración y múltiples niveles de redundancia. Como este patrón tiene una visión más general del problema, en lugar de mantenerlo dentro de un contexto específico,

es más útil cuando se intenta utilizar patrones en una amplia gama de campos y especialidades, por lo tanto, es apropiado para describir los enfoques técnicos de un proyecto como establece un marco general que se puede utilizar en diferentes áreas. Un contraste con esto es el patrón K7 "Fallas tecnológicas", que en su lugar proporciona la instancia específica de los problemas de correo electrónico y sugiere un enfoque directo para superar el problema. Si bien esto sería extremadamente útil en el caso de que el contexto se cumpla exactamente, un enfoque más útil en la redacción del patrón podría haber sido tener una visión más amplia de las fallas tecnológicas y sugerir una estrategia de reducción de riesgos más global que pueda aplicarse a diferentes campos y situaciones.

Esto podría complementarse con otros patrones, basándose en las ideas originales, que profundizarían más en la instancia específica si es apropiado. Al hacer esto, los patrones pueden ser más útiles al definir enfoques técnicos para un proyecto, ya que la experiencia pasada es la mejor. forma de dar forma a nuevos enfoques de los problemas.

Una guía para el cuerpo de conocimiento de gestión de proyectos (7) sugiere que hay 5 elementos clave dentro de un proyecto: su inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre. La mayoría de los métodos de gestión de proyectos recogen estas fases y se implementan de diferentes maneras, pero manteniendo el mismo método, ya que cada fase tiene sus propios beneficios. Por ejemplo: el

El modelo de desarrollo de sistemas dinámicos describe tres fases distintas: "pre-proyecto", "ciclo de vida del proyecto" y "post-proyecto"; El modelo de desarrollo de Scrum requiere que el proyecto se divida, cada sprint se planifica individualmente, se monitorea y luego se revisa retrospectivamente. A partir de esto, podemos suponer que el proceso de 5 pasos sugerido por (7) es un método apropiado y probado para planificar la progresión de un proyecto.

Creo firmemente que seguir este proceso lleva a una mejor comprensión del equipo del proyecto cuando están involucrados en los pasos relevantes, lo que a su vez conduce a un equipo de trabajo más productivo, ya que son capaces de ver el "panorama general" en lugar de centrarse en su trabajo individual. Al crear este elemento de revisión por pares en el proyecto general, creo que también lleva a que los miembros del equipo se apeguen más personalmente a su trabajo, ya que una persona que trabaja en un solo elemento puede no ver cuán relevante es su trabajo para el proyecto general, mientras que si lo son conscientes de dónde encaja su pieza en el rompecabezas, están más dispuestos a trabajar en él.

Este enfoque de involucrar al equipo en la etapa de planificación también ayuda a combatir los posibles problemas de interactividad que puedan surgir cuando el proyecto se está trabajando en partes, como en Según mi experiencia, las personas que son conscientes del diseño general y también de quién es responsable de cada sección del proyecto, tienen más probabilidades de colaborar en la implementación real, lo que permite flexibilidad en el diseño y un proceso de desarrollo más fluido que debería conducir a menos problemas más abajo en la línea de tiempo del proyecto. Esto se ve reforzado por el patrón H12 "Codewon't in tegrate ", que

proporciona una solución para el código que no cumple con las especificaciones y no se une, esto sería mucho más fácil de implementar como medida preventiva a través de la planificación del proyecto como una estrategia de anulación de riesgos, en lugar de como una reparación del proyecto. Esto lleva a la conclusión de que un enfoque claramente definido para un proyecto técnico es mejor que implementar patrones ad-hoc cuando sea necesario, ya que prevenir el riesgo es mejor que corregirlo en retrospectiva.

El diseño inicial del ciclo de vida de un proyecto no es una decisión fácil de tomar. Algunos gerentes y proyectos favorecen un enfoque ágil, mientras que otros se inclinan hacia una estrategia más definida, como el modelo en cascada. La elección entre los diversos estilos de estructuración del proyecto es primordial para lograr el mejor resultado con los requisitos, restricciones y recursos disponibles. Por esta razón, y a través de mi propia experiencia personal, dibujaría un análisis de costo / beneficio para cada estrategia apropiada con el fin de evaluar el mejor enfoque. Este sesgo con conocimiento previo en mente es algo que favorece el uso de patrones, que esencialmente son piezas individuales de información basadas en la experiencia de alguien.

Sin embargo, el uso exclusivo de patrones para decidir sobre el ciclo de vida de un proyecto no es algo que deba llevarse a cabo, ya que cada proyecto individual tiene una serie de factores que lo hacen único (como se indicó anteriormente) y, por lo tanto, debe examinarse contra diferentes estructuras de gestión. Esto indica una clara inclinación hacia la necesidad de métodos de gestión de proyectos

tradicionales y claramente definidos cuando se miran los enfoques técnicos de un proyecto.

Dentro de este ensayo, he examinado los diversos méritos de los métodos basados en patrones y más tradicionales para la gestión de proyectos, lo que ha llevado a varias conclusiones. En general, la implementación de patrones dentro de cualquier proyecto es útil, ya que el conocimiento previo contenido en ellos es invaluable; sin embargo, su utilidad se ve enormemente afectada por el alcance en el que están escritos. En casos de problemas sociales, tener un banco de instancias específicas y soluciones potenciales de las cuales puede basarse puede ser extremadamente útil, pero este no es el caso cuando se trata de un problema técnico, ya que invariablemente los detalles tecnológicos de un proyecto individual son únicos, por lo tanto, hacer patrones específicos casi inútiles. Sin embargo, los patrones que se escriben con un alcance más global pueden adaptarse a proyectos individuales, y posiblemente no sean menos útiles para los problemas sociales también en este caso. También vale la pena considerar que el desarrollo continuo de patrones es extremadamente necesario, ya que sin un ciclo de retroalimentación de los gerentes que actualmente implementan y prueban los patrones, el conjunto de datos se estancará y eventualmente se volverá menos útil. Los gerentes que usan las listas de patrones también deben intentar ajustar y adaptar los métodos descritos a sus propias necesidades, y volver a colocar los resultados en la base de datos, ya que un patrón implementado sin ningún pensamiento tiene el potencial de ser más dañino que útil, destacando la necesidad de que un gerente esté en sintonía con

todos los aspectos del desarrollo de sus equipos (incluyendo el progreso social y del proyecto).

La implementación de metodologías específicas de gestión de proyectos también puede ser extremadamente útil, pero más aún cuando se ven los aspectos técnicos del ciclo de desarrollo, debido a la amplia gama de problemas sociales que pueden ocurrir, y que la mayoría de las metodologías de gestión no tienen ninguna preocupación específica por la interacción de un equipo, tratándolos como recursos individuales en lugar de un equipo. No obstante, los patrones de gestión se pueden implementar como parte de estas prácticas, y los dos conceptos juntos forman una sólida estrategia de gestión de proyectos. Dado que existe una variedad tan amplia de métodos de gestión de proyectos, y dado que son casi imposibles de superponer e implementar múltiples métodos a la vez, la elección de un método debe encajar bien con la estructura existente del equipo y el proyecto, de lo contrario el método inevitablemente fallará y causará daños irreparables significativos al proyecto. La orientación para elegir estos métodos bien puede provenir de patrones, sin embargo, los enfoques técnicos del proyecto deben basarse en un modelo probado y completo en lugar de aplicar patrones cuando se considere necesario.

Por todo lo anterior es necesario aclarar que una cantidad es óptima cuando hay realidad y relación con calidad, calidad de personal, de proceso, de clima laboral, de cumplimiento, de interacción, de sistemas dinámicos como los que se especificaron, y es acá donde se concluye que el gerente de proyectos no es solo el que tiene la labor por mano propia, y el conocimiento, sino además de esto es aquel que

sobrelleva toda ejecución necesaria que solicite la organización o proyecto que le fue delegado, es aquel que se comporta en los buenos tiempos, en los no tan buenos o incluso en los malos como todo un líder, que siempre está dispuesto a gerenciar de la mejor forma pero sobre toda razón a liderar su equipo, llevándolos de todo valle a un punto de ejecución y explosión de talento, donde las personas y colaboradores se les nota el cambio y crecimiento constante.

Finalmente la implementación de patrones dentro de cualquier proyecto es útil, es hábil y es necesaria, así como los métodos que incluyen un contacto personal regular con los miembros del equipo, formando y fortaleciendo el clima laboral, aquello que se nombraba al iniciar el relato, caracterizado del buen trato, del apoyo entre colaboradores y líderes y sobre todo entrelazando los patrones de la estrategia real para tratar los problemas sociales que están definidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS - WEBGRAFIA

1. Interaction process analysis: A method for the study of small groups. Bales, R. F. Reading: Addison-Wesley, 1950.
2. Task Versus Relationship Conflict, Team Performance and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. De Dreu, Carsten K. W. and Weingart, Laurie R.4, s.l.: Journal of Applied Psychology, 2003, Vol. 88.
3. Kelly, Janice R. and Barsade, Sigal G. Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2001, Vol. 86, 1.
4. Rising, Linda and Janoff, Norman S. The Scrum Software Development Process for Small Teams. IEEE Software. 4, 2000, Vol. 17.
5. Adams, Douglas. Last Chance to See. 1991.
6. Patterns as a Means for Intelligent Software Engineering. Deugo, D., et al., et al. Ottawa: Proc. of the Int. Conf. of Artificial Intelligence, 1999.
7. Ausgabe, Vuerte. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 2010.

WEBGRAFIA

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=clima+laboral&ots=oZHAB1Et9Z&sig=P9KbSDHjkA5RbTieOAI7KHOjICE#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false>

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51548649/Dialnet-ElClimaLaboralComoUnElementoDelCompromisoOrganizac-4721419.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Del_cliMa_laBoRal_coMo_UN_eleMeNto_Del_co.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191221%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191221T055711Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=f37b27e9c03b7eff6c7ca02cf76db3f405a48900b24246db1303e5943484eca2

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pAQ9QelkHmkC&oi=fnd&pg=PR21&dq=gesti%C3%B3n+de+proyectos&ots=l3KEkdeka0&sig=GMe1g3tii55X5IMPawepd7O4-6Q#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20proyectos&f=false>

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/55077057/Gestion-de-proyectos-Pablo-Lledo-FREELIBROS.ORG_.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPablo_Lledo_at_BULLET_Gustavo_Rivarola.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191221%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191221T055813Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=c9b5b0468e349d50db0667f083ead8a68f9aec06c0d12b77509ef38b45286089

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45417164/LIBRO_Gestion_de_Proyectos_-_Juan_Jose_Miranda_PDF.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGESTION_DE_PROYECTOS_IDENTIFICACION_-FOR.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191221%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=201912

[21T055829Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=293127b223005f362484460ed00023ae62ec2291151bd2c533e3e257845a0093](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=I22YPi6iBisC&oi=fnd&pg=PA19&dq=gesti%C3%B3n+de+proyectos&ots=rrmNB3k0QI&sig=1G9opfEH2opcqwNU8MRLTcHRLKA#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20proyectos&f=false)

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=I22YPi6iBisC&oi=fnd&pg=PA19&dq=gesti%C3%B3n+de+proyectos&ots=rrmNB3k0QI&sig=1G9opfEH2opcqwNU8MRLTcHRLKA#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20proyectos&f=false>

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40722402/pr-bk-taster_gestion_proyecto.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGestion_de_Proyectos.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191221%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191221T060036Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=25818f779922eaa00ca0c5f6fa9363aca54728d7bb0580c330343dc52513785f