

Desarrollo de habilidades directivas y Gestión de Proyectos

Camila Castellanos Orozco

2204090

Henry Montoya

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C; 20 de diciembre de 2019

Índice

1. Introducción
2. Objetivos
3. Cuerpo
4. Conclusión
5. Referencias Bibliográficas

Introducción

En este ensayo se hablará de las herramientas que podemos implementar en el momento de ejecutar determinado proyecto, se debe entender la administración de proyectos como una disciplina de planear, organizar, controlar y dirigir cada uno de los recursos asignados para determinado fin, de tal forma que se pueda culminar el proyecto requerido dentro del tiempo, alcance y costos definidos. Es necesario asignar roles para cada miembro del proyecto y el director de este, a que sus esfuerzos deben velar por mantener el progreso y la interacción mutua productiva de las varias partes de manera que el riesgo general de fracasar se disminuya.

Objetivos

Los objetivos principales de la Gestión de un proyecto son:

- Garantizar la culminación del proyecto en el tiempo determinado.
- Gestionar un trabajo o actividad dentro de las reglas establecidas por el Cliente.

En cuanto al Diplomado realizado los objetivos principales fueron:

- Desarrollar habilidades gerenciales y estructurarlas aplicándolas a casos prácticos.
- Aprender a manejar los tiempos y agotar los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta un margen de error que no sea muy significativo en cuanto a los costos.
- Generar una visión global del proyecto asegurando los conocimientos para la definición del plan del proyecto, la identificación de sucesos y el manejo de las solicitudes de cambio.

Cuerpo

Para adentrarnos en el tema de la gestión de proyectos es necesario remitirnos a una definición de la misma y de esta manera ir desglosando diferentes factores que intervienen en el desarrollo del tema y así llegar a entender o tener ciertos lineamientos que nos permitan desarrollar un buen plan de desarrollo para poder gerenciar de buena forma un proyecto.

Entre estas definiciones podemos encontrar la que nos brinda el instituto europeo de posgrado que es: “La gerencia de proyectos es la metodología para plantear un proyecto a lo largo de diferentes fases que van desde su inicio hasta su fin.” Con lo cual podemos entender que la gestión de proyectos conlleva la forma en la que se plantea un proyecto desde su fase inicial hasta su fase final.

Existen muchos aspectos que se deben tener en cuenta al momento de realizar la gestión de un proyecto tales como:

- Gestión de tiempos
- Gestión de acciones
- Colaboradores internos y externos.
- Gestión de los Costes del Proyecto
- Gestión de la Calidad del Proyecto
- Gestión de los Recursos del Proyecto
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
- Gestión de los Riesgos del Proyecto.

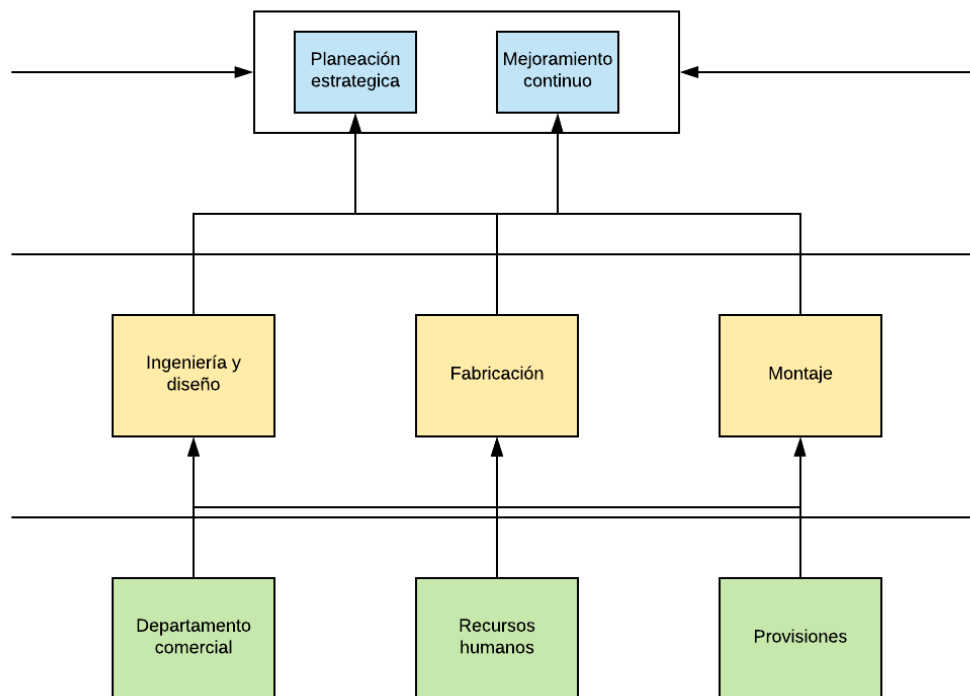
Con la ayuda de todos y cada uno de estos puntos acá mencionados, se puede llegar a ejecutar un plan de proyecto de forma exitosa y eficaz teniendo en cuenta los diversos factores que pueden intervenir en el proceso de desarrollo del mismo.

El plan de gestión de riesgos se basa en la planificación y correcta especificación de los proyectos a realizar, sin embargo, la gestión de riesgos es el proceso de verificar de forma sistemática, todos los posibles escenarios de situaciones no deseadas antes de que ocurran y diseñar metodologías que reduzcan o eliminen el impacto de dichos riesgos con el fin de otorgar la línea de indagación acorde a Lavell (1996) “El riesgo se define como una perspectiva central en la fundamentación del

contratiempo y en el encuentro de sinopsis de mediación y acción que especifiquen el pensamiento en la disminución en los acontecimientos del futuro.

Es así como el plan mitiga todos los posibles riesgos que se pueden presentar en el desarrollo del proyecto, consecuentemente las actualizaciones de los riesgos en el proyecto se deben llevar a cabo en la definición de impacto o probabilidad, asimismo Wilches Chau (1998) a través de Lavell (1996) define que la gestión de la reducción del riesgo tendrá una características esenciales como las estrategias, metodología y formatos correctos para el componente interno y esencial en la gerencia del desarrollo y social.

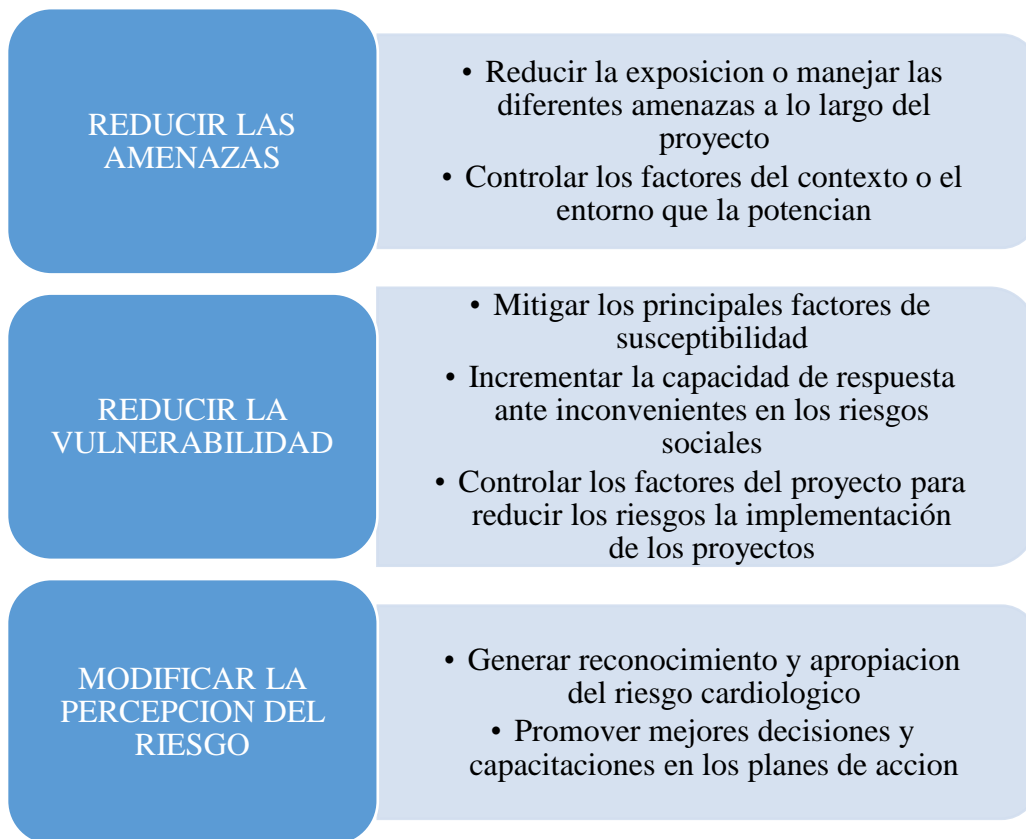
Posterior a la identificación de las técnicas y herramientas, entregables y actividades del plan de gestión de costo se identifica la aplicación y análisis de los resultados, a través de las etapas e instrumentos aplicados; el proceso del proyecto comienza como la cotización aprobada de todos los insumos y herramientas del proyecto, asimismo en esos términos los temas de contabilidad y de procedimientos internos de la empresa es gestionado de manera eficiente en los procesos estratégicos para la implementación del PMI, en la siguiente ilustración se demuestra de una manera clara el mapa de procesos para gestión del costo:



Fuente: Elaboracion propia con datos de Castro H., Diez-Silva M., Quijano L. (2012).

La anterior ilustración demuestra el sistema de procesos, entre ellos se busca la eficiencia en la planeación estratégica junto con la unificación de actividades como la ingeniería y diseño, fabricación y montaje, acorde a todas las áreas fundamentales de la aplicación en las empresas, las cuales son: comercial, recursos humanos y provisiones. Es así como el cumplimiento de las estrategias serán dadas a partir de la planeación de los costos reales involucrados en un proyecto.

En una primera instancia, se define como estrategia esencial los tres principios fundamentales de la gestión del riesgo: Reducir las amenazas, reducir la vulnerabilidad, modificar la percepción del riesgo, las estrategias son explicados en la siguiente ilustración:



La planificación de adquisiciones tiene por objetivo determinar con antelación que bienes y servicios deberán adquirirse por fuera de la organización y cuales podrán ser provistos internamente por el equipo del proyecto, estará a cargo del director del proyecto quien deberá identificar claramente cada elemento requerido para poder cumplir con el alcance del proyecto a

su vez deberá participar e incluir en la planificación al encargado de compras y técnico, además deberá colaborar con la adecuación del contrato a las necesidades del proyecto, incorporar acciones de mitigación de riesgo en el contrato, participar en la negociación del contrato para cuidar la relación con el proveedor así como también administrar el contrato y sus cambios.

Se deberá tener claridad de las especificaciones de los elementos a adquirir a partir del alcance del proyecto, al igual se tendrá en cuenta los documentos para realizar las adquisiciones como lo son cotizaciones u ofertas de diferentes proveedores, los criterios de selección de proveedores y finalmente la decisión de hacer o comprar, como también en los casos en que haya lugar a solicitudes de cambios.

Las salidas del proceso serán los documentos de las adquisiciones los cuales deben contener toda la información legal para poder llevar a feliz término todo el proceso.

En un primer momento, se detalla que en una compañía, empresa o multinacional es esencial para detallar las estrategias de venta y de posicionamiento para el comportamiento del consumidor y la dinámica del mercado mundial, por lo que un ejecutivo que desea liderar una compañía debe tener las siguientes competencias:

- Liderazgo en un equipo de trabajo para la obtención de resultados concretos
- Creación e innovación para el aumento de las capacidades competitivas de la empresa
- Tener conocimiento de la negociación, en ello, se ve importante las habilidades de los diferentes tipos de negociación, todo esto lleva a la cohesión de la compañía en una manera interna y externa
- Gestión de los recursos tanto materiales como financieros, en ello se debe plantear la formulación de unos estándares de calidad siendo alineados con la ética profesional
- Conducción de reuniones de trabajo para la eficiencia y eficacia a la hora de elaborar estrategias de marketing o mercadeo mix (Ardura, 2011).
- Asimismo, dentro de las habilidades personales se hace necesario el conocimiento profesional resumida en las siguientes competencias:
- Capacidad de negociación con éxito y el desarrollo de estrategias en donde la empresa o la compañía tenga una utilidad o ganancia significativa
- Capacidad para la identificación de requisitos para la construcción de un equipo de trabajo eficaz y con las cualidades de una pro actividad, asimismo el conocimiento de

herramientas que optimizan la productividad o la eficacia en un servicio de una determinada compañía

- La persona debe tener conocimiento para la optimización del tiempo de trabajo y la productividad, mediante la detección de errores que existen en el proceso de publicidad o posicionamiento de la marca, las reuniones de trabajo deberán ser más productivas y motivadores, dado que se debe llegar a una meta en conjunto y la consecuencia del éxito en la organización.
- Capacidad de la aplicación de los principios éticos y morales durante la formación profesional dentro de la dirección comercial o el área administrativa.

En el mundo empresarial abarca todos los comportamientos del mercado y las facultades que se deciden en el momento de lanzar un producto o un servicio con valor agregado, dentro de las habilidades para ser un gerente de la empresa es la innovación dado que los conceptos de la globalización han sido cambiantes durante la primera definición de la globalización y de la internacionalización. Pero, ¿Por qué fracasan los ejecutivos?, se tiene de conocimiento público que el planteamiento de estrategias debe ser una facultad para los gerentes de una empresa, es por ello que cuando una estrategia no es planteada de una manera correcta, es aquí donde entra la junta directiva y evalúa quien fue el causante de la mala estrategia e inmediatamente expulsan de su compañía al culpable, en este caso si es el ejecutivo de la empresa es el culpable o asume la responsabilidad del fracaso de una estrategia de venta o expansión comercial tiene carencia de liderazgo y la falta de capacidad para ejecutar el plan de acción que pudo haber llevado a la empresa a un posicionamiento favorable en el mercado o simplemente no cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de mercadeo o plan empresarial.

Ergo, Finkelstein (2003) detalla algunas observaciones que ha encontrado en los estudios empresariales y aclara el por qué fracasaron los ejecutivos de los cuales se tenía una mayor confianza y mayor experiencia, como primera observación se especifica que la innovación no fue la suficiente, lo que conlleva a que la calidad y la velocidad de los cambios en el mercado no sean detectados y que la demanda de los consumidores no se cubra con mayor virtud al ofrecimiento de las compañías asociadas a los sectores comercial, industriales y de servicios, esto hace que los altos ejecutivos se confíen o “se duerman en los laureles” y piensan que el éxito de la compañía ya es alcanzado cuando llegan a un punto de equilibrio, pero por experiencia empresarial a lo largo

del mundo de las principales compañías que se ha declarado en bancarrota, puede que las razones de su caída sean insignificantes, pero a la hora de un planteamiento de las estrategias nunca se debe subestimar a la competencia dado que ellos constantemente se encuentran en un proceso de crecimiento e innovación, es por ello, que un ejecutivo inteligente tiene la habilidad llamada “humildad” y se debe reconocer para aquellas empresas que son líderes a nivel mundial y que nunca se llegara a pensar a estar al mismo nivel de ellos, asimismo, el ejecutivo debe analizar profundamente y detalladamente las estrategias de productos y servicios, consecuentemente de los constantes cambios en los consumidores.

Los ejecutivos inteligentes también fallas en las interpretaciones de la realidad empresarial, bien se sabe que interpretar el entorno de un mercado es complejo y que se requiere de años de experiencia para conocer como atacar el mercado y cuando detenerse, es por ello que el ejecutivo inteligente deberá estudiar todas las variables sociales, económicas y políticas que abarcan a un país y especialmente a una compañía, es así como en un entorno colombiano y debido a la complejidad que existe en la actualidad, si el ejecutivo hace una mala interpretación del mercado puede conllevar a una mala decisión que no se acorde a los intereses de la compañía y su posterior expansión comercial; la facultad en la toma de decisiones es importante para un ejecutivo dado que se está jugando la vida empresarial en cada decisión, es decir, si la junta directiva no está en concordancia con el gerente de una compañía podrían existir serios conflictos en donde no se conducen de una manera equitativa a la visión de la empresa, es por ello que los ejecutivos deben tener la habilidad para demostrar que si visión de la empresa está alineado con los intereses de la empresa y su posterior crecimiento en el mercado, es válido aclarar que cada estilo de liderazgo conduce al mismo objetivo de crecimiento que tiene una compañía, es como la ampliación en una visión se hace con claridad y perseverancia. Todo lo anterior, debe estar constatado en los objetivos estratégicos de una compañía junto con inyección de liderazgo, transparencia y sinceridad en absolutamente todos los procesos de la empresa esto va ligado con la medición de los indicadores de eficiencia gerencial y una sincronía con la estructura organizacional y sus consecuciones en el planteamiento de estrategias.

Es importante realizar una evaluación tanto de la empresa como la compañías competidoras o de empresas en el mismo mercado, con baso a las razones financieras para cada organización y la medición de los impactos en las estrategias del marketing en la rentabilidad y asi poder tener el

conocimiento de las utilidades y los ingresos operacionales, además de la rentabilidad se debe otorgar un conocimiento de lo que pasa exactamente con el comportamiento del mercado y de esta manera tomas decisiones acorde y conscientes a la situación actual del mercado.

Asimismo, es de vital importancia socializar el cuadro de mando integral hacia todo las areas de la empresa o puntos de venta, recordando lo más esencial y es aumentar la participación en el mercado, ergo, todas las areas de la empresa estarán involucradas en la toma de decisiones acorde a la situación y anticiparse al planteamiento de los objetivos organizacionales y asi garantizar el bienestar de todos los clientes actuales o potenciales.

Conclusión

Un gerente de proyectos debe integrar diversas habilidades provenientes de varias disciplinas, entre las que están: poder definir el alcance y el área de trabajo, definir un proyecto, planificar y programar tareas, evaluar y ubicar recursos y personal, y dirigir la fuerza laboral.

Con cada una de las herramientas mencionadas anteriormente tenemos diferentes alternativas para tomar decisiones en el escenario que se presente, la práctica de Design thinking es la que más me llama la atención ya que por medio del mapa de empatía nos identificamos con el usuario y su problema, fundamental para poder ayudarlo a resolverlo, nos ayuda a ir más allá de lo que dice que quiere nuestro consumidor y nos adentra en lo que realmente desea. El ambiente y el usuario nos condicionan y hay que conocerlos, entenderlos, fusionarnos y relacionarnos con él.

Referencias

- Bredillet, C., Yatim, F., & Ruiz, P. (2010). Project management deployment: The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*, 28(2), 183-193.
- Bryde, D. J. (2003). Project management concepts, methods and application. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 775-793.
- Castro H. Diez-Silva H., Quijano L. (2012) Plan de gestión de costos en dirección de proyectos. Universidad de Cooperación Internacional, San José de Costa Rica. Retrieved from <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/download/734/727/>
- Cardona Arboleda, Omar Darío. "Medición de la gestión del riesgo en América Latina". *Revista Internacional de Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo*, diciembre 2008, núm. 3, p.1-20
- Carrera Abila, Liz (2014) Gestión de Riesgos. Portal SlideShare. (Fecha de Consulta: 18/07/2019) Recuperado de <https://es.slideshare.net/lcarreraabila/gestin-riesgos-36471155>
- Harrison, F., & Lock, D. (2017). *Advanced project management: a structured approach*. Routledge.
- Huez J., (2015) Metodologías para la gestión de riesgo. Metodología práctica para implementar la gestión de riesgos en un sistema ISO 9001:2015. (Fecha de consulta: 18/07/2019)

Recuperado de <https://capacitacioncgr.jovenclub.cu/wp-content/uploads/2018/05/Metodologia-para-la-Gestion-del-Riesgo.pdf>

Information Technology Project Management, Fifth Edition, Copyright 2007

Johnson, R. V. (1992). Resource constrained scheduling capabilities of commercial project management software. *Project Management Journal*, 23, 39-39.

Lavell A., (1996) Sobre la gestión del riesgo: apuntes hacia una definición. Universidad Nacional de Chile, (Fecha de consulta: 18/07/2019) Recuperado de [https://www.undp.org/content/dam/undp/documents/cpr/disred/espanol/_glr_andino/docs/METODOLOGIA%20DE%20SISTEMATIZACION%20PARA%20DIAGRAMAR/apuntes hacia una definici n de la gesti n de riesgo A llan Lavell.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/documents/cpr/disred/espanol/_glr_andino/docs/METODOLOGIA%20DE%20SISTEMATIZACION%20PARA%20DIAGRAMAR/apuntes%20hacia%20una%20definicion%20de%20la%20gestion%20de%20riesgo%20Allan%20Lavell.pdf)

Lavell, Allan. (1998) Decision Making and Risk Management. Ponencia presentada en la Conferencia: Futhering Cooperation in Science and Technology for Caribbean Development. Port of Spain, septiembre, 1998.

Lester, A. (2006). Project management, planning and control: managing engineering, construction and manufacturing projects to PMI, APM and BSI standards. Elsevier.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2014) Estrategia de gestión del riesgo asociado a proyectos. (Fecha de consulta: 18/07/2019) Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/estrategia-gestion-riesgo-asociado.pdf>

Moreno, F & Pilar, A (2009) La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica.

Phillips, J. (2013). PMP, Project Management Professional (Certification Study Guides). McGraw-Hill Osborne Media.

Project Management Institute PMBOKR. (2012). A guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMI Fif5th EditionEd.). Pennsylvania, USA: PMI.

Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101-109.

Rose, K. (2005). Project quality management: why, what and how. J. Ross Pub..

Telos (2006) La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

White, D. y Fortune, J. (2002). Current practice in project management - an empirical study. International Journal of Project Management, 20(1), 1-11.