

## Administración Profesional de Proyectos (APP<sup>MR</sup>)

<b>1</b>	<b>Conocimientos</b>	<i>Saber</i>
<b>2</b>	<b>Habilidades</b>	<i>Saber Hacer - Poder</i>
<b>3</b>	<b>Técnicas y Herramientas</b>	<i>Apoyos, Métodos, Tecnología</i>

### 1.9.1 Conocimientos: saber

	<b>Conocimiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<b>Conocimientos del producto, industria y negocio</b>	<i>Por ejemplo, si manejamos el proyecto del desarrollo de un nuevo sistema para inventarios, el Gerente del Proyecto deberá contar con conocimientos de sistemas, así como del negocio del Cliente.</i>
<b>2</b>	<b>Conocimientos de APP<sup>MR</sup></b>	<i>Conceptos, filosofía, metodología, técnicas y herramientas para el manejo de proyectos – información proporcionada por este libro.</i>

### 1.9.2 Habilidades Clave<sup>8</sup>: saber hacer - poder

Todas las habilidades del ser humano pueden ser desarrolladas en la mayoría de los casos, es importante considerar cuáles son las más relevantes para la Administración de Proyectos y establecer un plan de acción para desarrollarlas en nuestro equipo.

Las cinco habilidades clave para el Gerente de Proyectos se explican a continuación:

	<b>Habilidad</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<b>Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer dirección.</li> <li>▪ Alinear al equipo.</li> <li>▪ Crear un ambiente que motive e inspire.</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escrita, oral, escuchar y hablar.</li> <li>▪ Interna y externa.</li> <li>▪ Formal e informal.</li> <li>▪ Vertical y horizontal.</li> <li>▪ Estilos de escritura.</li> <li>▪ Técnicas de presentación y manejo de juntas.</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Negociación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Filosofía y técnicas ganar/ganar.</li> <li>▪ Negociación de objetivos de tiempo, costo y alcance.</li> <li>▪ Negociación de términos y condiciones contractuales.</li> <li>▪ Negociación de asignación de recursos.</li> <li>▪ Otros.</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Solución de Problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición del problema al identificar y solucionar las causas principales más que por enjuiciar los síntomas.</li> <li>▪ Toma de decisiones.</li> </ul>
<b>5</b>	<b>Hacer que las Cosas Sucedan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venta de ideas.</li> <li>▪ Entendimiento de estructuras formales e informales.</li> <li>▪ Política y poder en su sentido positivo.</li> </ul>

## Liderazgo

Es difícil concebir al Gerente del Proyecto sin liderazgo. El Gerente deberá actuar como director de orquesta, asegurando que todos los músicos estén a tono entre ellos y cuenten con la misma partitura, integrando y confirmando la visión que autoriza el Patrocinador, coordinando en equipo el desarrollo del plan a seguir, dirigiendo al equipo bajo un esquema de orden, valores, respeto y sobre todo convicción y entrega, que lo motive y lo inspire.

En una reunión para tratar el presupuesto, es común que algún integrante del equipo traiga a colación otro tema o inquietud y el rol del Gerente es tomarlo en cuenta, canalizar su inquietud, anotar el tema como punto por discutir al terminar la sesión del presupuesto, si es que sobra tiempo o programarlo para otra sesión. De tal forma que integre al equipo con respeto, reconocimiento y orden. El Gerente puede tener conocimientos de Administración de Proyectos, pero si no tiene la habilidad para integrar al equipo en un esfuerzo ordenado hacia el mismo objetivo, perdemos mucha energía y generamos conflictos y retrasos.

## Comunicación

La comunicación es un factor tan importante que no sólo es considerada como una de las nueve áreas que sustentan el balance **A-T-\$**, es además una de las cinco habilidades esenciales del Gerente del Proyecto. Es importante confirmar la recepción del mensaje y lograr que éste nos lleve realmente al primer objetivo que queremos cumplir. Una de las responsabilidades más importantes del Gerente del Proyecto es asegurar la comunicación efectiva entre la administración y otras organizaciones externas.

Para ejemplificar una situación de incumplimiento de un proveedor clave, podemos concebir dos escenarios para el manejo de dicha situación:

- *Enviamos un memo, posiblemente con copia a involucrados importantes, para presionar a un proveedor al cual amenazamos que de no cumplir con tal compromiso, aplicaremos todo el rigor de la ley según el contrato. El proveedor se defiende presentando una serie de justificaciones y argumentando que el contrato no tiene efecto cuando el alcance original ha cambiado, y es por eso que no ha podido cumplir. El proveedor se siente atacado y expuesto ante los receptores de copias del memo. Así, nuestra comunicación no cumplió su objetivo y además logramos marginar a un proveedor.*

- 0 -

- *Enviamos un memo explicando al proveedor la importancia del compromiso, afirmando que en ocasiones anteriores hemos tenido muy buena experiencia con él, que sabemos que puede cumplir, mas en las últimas reuniones hemos planteado el*

*problema del incumplimiento y hemos ofrecido nuestro apoyo para eliminar los obstáculos del mismo. Pero aún no hemos logrado el resultado deseado, por lo que queremos confirmar sus acciones correctivas, y de no lograr sus compromisos parciales, nos veremos obligados a reforzarlo a su costo. Sin embargo, confiamos que esto no sucederá. El proveedor conoce de las consecuencias de no cumplir, evitando ser expuesto como irresponsable en un ambiente de desconfianza.*

### **Negociación**

Todos los días a todas horas, es necesario negociar. En el equipo codependemos unos de otros. Y en muchas ocasiones requerimos del apoyo adicional de todos los miembros del equipo, así como ellos de nosotros. Es importante comprender el valor de desarrollar relaciones en las que todos ganemos, buscando siempre lo mejor para el proyecto.

### **Solución a los Problemas**

Es responsabilidad clave del Gerente el asegurar que los problemas del proyecto sean identificados y resueltos a tiempo y de la manera más adecuada.

### **Hacer que las Cosas Sucedan**

Ésta es una de las habilidades más difíciles de dominar. Cuántas veces nos hemos encontrado con personas que obtienen la asignación de recursos en dos días, y otras que tardan un mes quejándose de la ineficiencia en la organización. Asimismo, uno obtiene el trámite ante las agencias de gobierno en dos semanas, mientras otro encuentra muchos obstáculos. Esta habilidad a nuestro parecer, requiere no sólo de experiencia, sino de una actitud asertiva y de inteligencia emocional. Implica el entender las estructuras formales e informales, saber a quién dentro de la organización requerimos persuadir para lograr la autorización de finanzas u otra entidad, cómo presentar la idea, cuándo, con quién, etc.