

Gestión de Proyectos

Análisis del capítulo bajo el estándar del PMI
– PMBoK 6ta. Edición.

Capítulo 2

El rol del director de proyecto La Negociación

Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

1

Contenido

Capítulo 2

Elementos Fundamentales en la Dirección
de Proyectos

- Influencia del director de proyecto
- Competencias y responsabilidades del director
- Negociación

Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

2

Influencia y rol del director de proyecto

3

Influencia del Director de Proyecto

Los directores de proyecto desempeñan numerosos roles dentro de su esfera de influencia.

Estos roles reflejan las capacidades del director del proyecto y son representativos del valor y las contribuciones de la profesión de dirección de proyectos

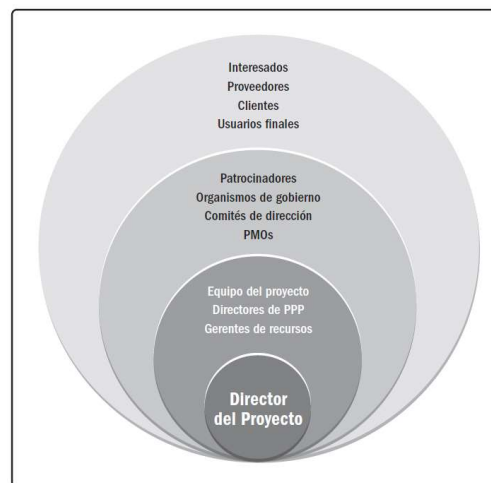


Gráfico 3-1. Ejemplo de la Esfera de Influencia del Director del Proyecto

Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

4

Influencia del Director de Proyecto

El Proyecto

- El director del proyecto trabaja para equilibrar las restricciones contrapuestas que afectan al proyecto con los recursos disponibles

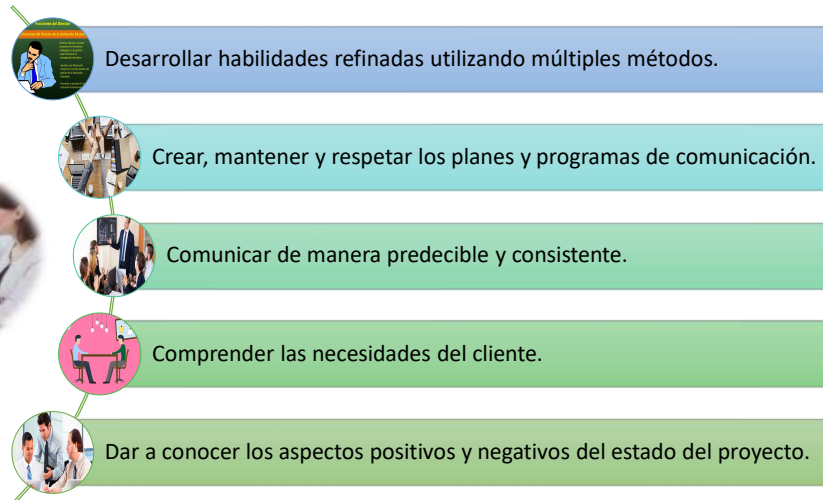


Ing. Mario R. Morales, MBA, PMP

5

Influencia del Director de Proyecto

Capacidades de comunicación para:



Ing. Mario R. Morales, MBA, PMP

6

Influencia del Director de Proyecto

Facilitador

- Existe una parte más informal en un trabajo conocido como de facilitador el cuál se centra en dos aspectos principales:
 - Facilitar la comunicación dentro y fuera del equipo del proyecto.
 - Influir sobre aquellos aspectos que pueden afectar positivamente o negativamente a la ejecución del proyecto

Relación del director de proyecto:



Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

7

Influencia del Director: La Organización

Proyectos independientes o que son parte de un mismo programa pueden influir en un proyecto por:

Alineación de las metas y los objetivos del proyecto con los de la organización.

Demanda de los mismos recursos

Recepción o distribución de entregables

Prioridades de financiamiento

Interactuar con otros directores de proyecto ayuda a crear una influencia positiva para satisfacer las necesidades del proyecto.



Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

8

Influencia del Director: Actividades asociadas



Demostrar el valor de la dirección de proyectos



Aumentar la aceptación de la dirección de proyectos en la organización



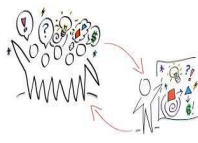
Mantener una importante función de promoción dentro de la organización



Potenciar la eficacia de la PMO siempre que exista en la organización



Interactuar de manera proactiva con gerentes dentro de la organización



Abordar problemas políticos y estratégicos internos.



Aumentar la competencia y capacidad en dirección de proyectos de la organización en su conjunto.



Desarrollar relaciones que ayuden al equipo en el logro de las metas y los objetivos del proyecto.

Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

9

Influencia del Director: La Industria

- El director del proyecto permanece informado acerca de las tendencias actuales de la industria.
- El director del proyecto toma esta información y analiza cómo puede influir o aplicarse en los proyectos actuales.
- Estas tendencias incluyen, entre otras:



Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

10

Competencias del Director

- Estudios recientes del PMI aplicaron el Marco de Desarrollo de Competencias del Director de Proyectos (PMCD) a las habilidades requeridas por los directores de proyecto a través del uso del Triángulo de Talentos del PMI®



Ing. Mario R. Morales, MBA, PMP

11

Responsabilidades del Director de Proyecto

- Integrar los esfuerzos de las personas provenientes de la distintas áreas de la organización para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Definir la metodología de trabajo.
- Gestionar los recursos.
- Asegurar contrataciones adecuadas.
- **Evaluar progresos (indicadores).**
- Establecer medidas correctivas.

Habilidades claves:

- Influenciar la organización.- habilidad de hacer que las cosas sucedan.
- Requiere entendimiento de las estructuras formales e informales.
- Entendimiento de los mecanismos de poder y política.
 - La organización que realiza el proyecto.
 - El cliente.
 - Subcontratos.
 - Otros.

Ing. Mario R. Morales, MBA, PMP

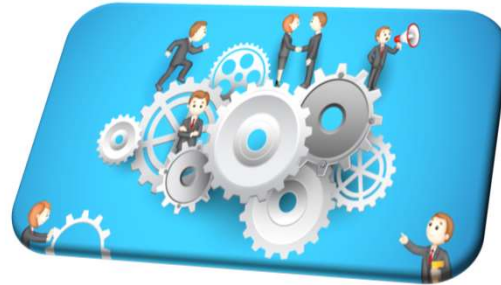
12

Competencias. Habilidades técnicas de dirección de proyectos

Se definen como las habilidades para aplicar de manera eficaz el conocimiento sobre la dirección de proyectos

Los mejores directores de proyecto han demostrado de manera consistente varias habilidades clave que incluyen, entre otras, la capacidad de:

- Centrarse en los elementos técnicos críticos de la dirección de proyectos:
 - Factores críticos del éxito del proyecto,
 - Cronograma,
 - Informes financieros seleccionados, y
 - Registro de incidentes.
- Adaptar las herramientas, técnicas y métodos.
- Hacerse tiempo para planificar exhaustivamente.
- Gestionar elementos del proyecto



Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

13

Competencias. Habilidades de gestión estratégica y de negocios

Involucran la capacidad de ver el panorama de alto nivel de la organización y negociar e implementar de manera eficaz decisiones y acciones que apoyen la alineación estratégica y la innovación

Este conocimiento del negocio también se conoce como
conocimiento del área

Se debe tener suficiente conocimiento del negocio para ser capaces de:

- Explicar los aspectos de negocio fundamentales
- Trabajar con el patrocinador del proyecto, el equipo y expertos en la materia
- Implementar esa estrategia

Para una entrega exitosa de proyectos, buscar y considerar la pericia de los gerentes de operaciones que dirigen el negocio de la organización.

Cuanto más pueda saber el director del proyecto sobre la materia del proyecto, mejor.



Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

14

Competencias. Habilidades de gestión estratégica y de negocios (..)

El director del proyecto debe tener conocimientos suficientes para explicar a otros los siguientes aspectos:

- Estrategia;
- Misión;
- Metas y objetivos;
- Productos y servicios;
- Operaciones;
- El mercado y la condición del mercado;
- Competencia

Además, debe aplicar al proyecto los siguientes conocimientos e información acerca de la organización:

- Estrategia,
- Misión,
- Metas y objetivos,
- Prioridad,
- Tácticas, y
- Productos o servicios



Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

15

Competencias. Habilidades de Liderazgo



Involucra la capacidad de:

- ❖ Guiar,
- ❖ Motivar y
- ❖ Dirigir un equipo.

Capacidades especiales como:

- ❖ Negociación,
- ❖ Resiliencia,
- ❖ Comunicación,
- ❖ Resolución de problemas,
- ❖ Pensamiento crítico y
- ❖ Habilidades interpersonales.

Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

16

Competencias. El trato con las personas



El director del proyecto debe:

- Estudiar los comportamientos y las motivaciones de las personas.
- Aplicar habilidades y cualidades de liderazgo al trabajar con todos los interesados del proyecto (equipo de dirección y del proyecto, patrocinadores).

Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

17

Competencias. Política, poder y obtención de resultados

La obtención de resultados implica:

- Liderazgo,
- Gestión,
- Habilidades y cualidades como:
 - ✓ Liderar con la política y
 - ✓ Manejo de relaciones
- Comprensión de la forma en que opera la organización.

La política involucra:

- Influencia,
- Negociación,
- Autonomía y
- Poder.



Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

19

Competencias. Formas de poder a disposición de los directores de proyecto



Un buen líder adquiere el poder y la autoridad que necesita dentro de los límites de las políticas, protocolos y procedimientos de la organización

- Posicional
- Informativo
- Referente
- Personal o carismático
- Relacional
- Experto
- Orientado a recompensas
- Punitivo o coercitivo
- Halagador
- Basado en la presión
- Basado en la culpa
- Persuasivo
- Evasivo

Ing. Mario R. Morales, MBA, PMP

20

Competencias. Liderazgo y gestión

Comparación entre liderazgo y gestión

- **Gestión:** dirigir a una persona para que llegue de un punto a otro, usando un conjunto de comportamientos esperados.
- **Liderazgo:** trabajar con otros por medio del debate a fin de guiarlos de un punto a otro.

Los directores de proyecto necesitan emplear tanto el liderazgo como la gestión. La habilidad reside en encontrar el equilibrio adecuado para cada situación.



Ing. Mario R. Morales, MBA, PMP

21

Competencias. Liderazgo y gestión (..)

Gestión	Liderazgo
Dirigir mediante el poder de la posición	Guiar, influir y colaborar utilizando el poder de las relaciones
Mantener	Desarrollar
Administrar	Innovar
Concentrarse en los sistemas y la estructura	Centrarse en las relaciones con las personas
Confiar en el control	Inspira confianza
Centrarse en los objetivos a corto plazo	Centrarse en la visión a largo alcance
Preguntar cómo y cuándo	Preguntar qué y por qué
Concentrarse en el resultado final	Enfocarse en el horizonte
Aceptar el status quo	Desafiar el status quo
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Enfocarse en los incidentes operativos y la resolución de problemas	Enfocarse en la visión, la alineación, la motivación y la inspiración

Ing. Mario R. Morales, MBA, PMP

22

Competencias. Estilos de liderazgo



- **Laissez-faire:** permitir que el equipo tome sus propias decisiones y establezca sus propias metas.
- **Transaccional:** centrarse en las metas y logros para determinar recompensas
- **Líder servidor:** demuestra el compromiso de servir y poner a las demás personas antes.
- **Transformacional:** motiva a la innovación y la creatividad.
- **Carismático:** seguro de si mismo, firme, entusiasta.
- **Interaccional:** combinación de transaccional, transformacional y carismático.

Ing. Mario R. Morales, MBA, PMP

23

Competencias del Director

Factores que influyen en la elección de un estilo de liderazgo:

- **Características del líder:** actitudes, valores, ética.
- **Características de los miembros del equipo:** estados de ánimo, necesidades.
- **Características de la organización:** su propósito, estructura y tipo de trabajo realizado.
- **Características del entorno:** situación social, estado económico y elementos políticos

Personalidad:

- Auténtico
- Cortés
- Creativo
- Cultural
- Emocional
- Intelectual
- Directivo
- Político
- Orientado a servicio
- Social
- Sistémico

Ing. Mario R. Morales, MBA, PMP

24

Negociación

25

Negociación

Qué es la negociación?

- Es un proceso creador de sinergia, mediante el cual dos o más partes, cada una con diferentes necesidades, deseos, problemas, aspiraciones, temores y otros motivadores, tratan de llegar a un **acuerdo mutuamente satisfactorio** mediante la comunicación cuando, además de tener la **autoridad** necesaria, existe la **voluntad** de las partes involucradas para lograrlo.

Sinergia

- Es alcanzar, mediante el concurso activo y concertado de dos o más personas, un resultado que sea claramente superior al que hubiera alcanzado cada una de ellas por separado o conseguir algo que, de no contarse con la cooperación de la(s) otra(s) persona(s), no hubiera podido materializarse.
- En otras palabras, es alcanzar una situación en la que todos ganen.

Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

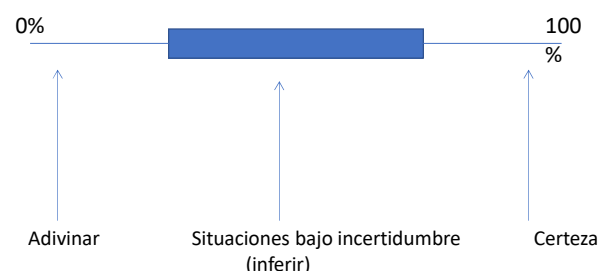
26

Negociación

Planeación de la negociación:

- El punto de partida para la planeación es la **correcta definición del problema** o de la situación conflictiva que se vive o que avecina, así como de los antecedentes que la originaron, para definir después los **objetivos que se quiere alcanzar** en la negociación.

Información disponible para la toma de decisiones



Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

27

Negociación exitosa

- Una negociación exitosa es cuando se logra **alcanzar los objetivos que se han fijado**. De ninguna manera se debe abordar una negociación con el propósito de “tratar de obtener todo lo que se pueda” o la actitud de “veamos que se puede conseguir”, pues no podríamos juzgar si se ha tenido éxito.
- Por lo tanto, para calificar una negociación como exitosa es preciso **comparar los resultados con los objetivos**.
- Cuanto más se supere el mínimo aceptable y cuanto más se acerque a los resultados ideales, la negociación será más exitosa.

Ing. Mario R. Morales, MBA, PMP

28

Negociación: diagnóstico del negociador

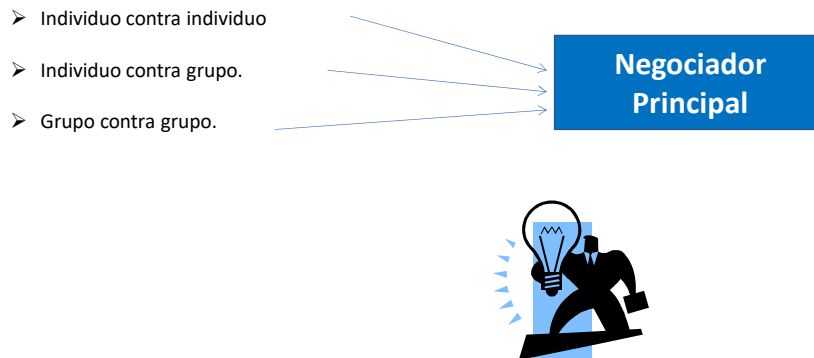
- La estrategia que cada negociador emplea puede ser polarizada en dos extremos, con puntos intermedios, mediante la observación de su conducta. Estos extremos son:
 1. **Cooperativo.**
 2. **Competitivo.**
- El primero se evidenciará desde la forma de saludar, la disposición de escuchar, la intención de crear valor, de “hacer crecer el pastel”.
- El segundo estará enfocado a repartir lo que existe, buscando quedarse con la mayor parte, pidiendo lo más que pueda obtener y concediendo nada o lo mínimo posible, dando a entender que “lo mío es mío y lo tuyo es lo que vamos a negociar”.

Ing. Mario R. Morales, MBA, PMP

29

Negociación

- Organización para la negociación:



Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

30

Formulario de negociación

- **Datos para identificación:** Antecedentes de la negociación, los nombres de los negociadores, el lugar, la fecha, etc.
- **Nuestros objetivos de la negociación:** Tanto principales como secundarios y, para cada uno, lo que se considere ideal y lo que se estime como mínimo aceptable.
- **Objetivos conocidos o inferidos** de la contraparte, principales o secundarios.
- A veces es útil a este documento una lista de nuestras **ventajas y desventajas** competitivas, así como las de la contraparte.
- La **posición de apertura** que se utilizará

Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

31

Negociación

Factores que contribuyen al éxito en las negociaciones:

- Ambiente de cordialidad.
- Ser respetuoso.
- Inspirar confianza.
- Escuchar.
- Comunicación Eficiente.
- Confirmar o modificar inferencias.
- Conocer lo que pretende la contraparte.
- Evitar perderse en discusiones que muchas veces son estériles.
- Dar la impresión de que las concesiones que se ofrecen son importantes.
- Llevar un registro de la negociación.
- Cuando se llegue a un acuerdo es imprescindible escribirlo, leerlo a la contraparte.

Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

32

Negociación: Qué hace exitoso un proyecto?

Standish Group:

- Participación del usuario.
- Soporte de la organización.
- Requerimientos claros.
- Planeación adecuada.

1987 Pinto y Sliven:

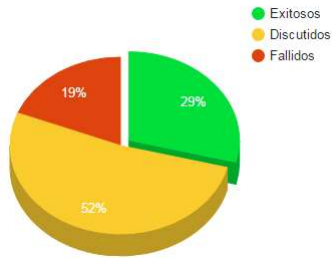
- Clara misión del proyecto.
- Soporte de la alta administración.
- Buen plan y programa del proyecto.
- Consultar al cliente.

Ing. Mario R. Morales, MBA. PMP

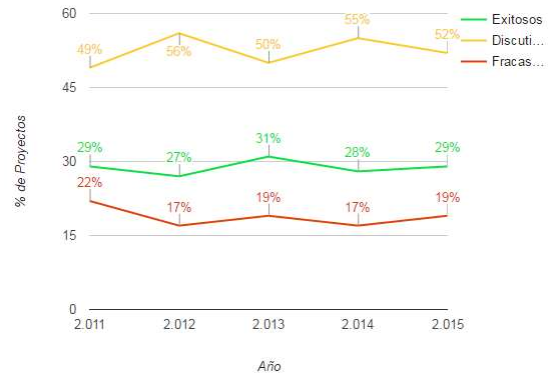
33

Negociación: Qué hace exitoso un proyecto?

Informe Chaos 2015



En esta edición se ha modificado la definición de éxito de un proyecto. En lugar de tomar éxito de un proyecto al cumplimiento del **triángulo de las tres restricciones: alcance, presupuesto y plazos**, la nueva definición de éxito es el cumplimiento de los plazos, del presupuesto y, además, se obtienen resultados satisfactorios (no tiene porqué cumplirse el alcance).



o R. Morales, MBA, PMP