

# CLASE 22

## M11. Dirección y Liderazgo del Proyecto

11.1 Liderazgo del proyecto, autoridad, poder, influencia.

11.2 Adquisición de los recursos humanos

11.3 Desarrollo del “Team” del proyecto y **Motivación**

11.4 Gestión de conflictos.

11.5 Aseguramiento de Calidad.

11.6 Comunicaciones y Stakeholders.

11.7 Desarrollo de las Compras-Contratos.

11.8 Ética profesional.

11.9 Gestión del Conocimiento

## 11.4 Gestión de conflictos.

## CONFLICTOS EN EL PROYECTO:

Los conflictos son inherentes al desarrollo del proyecto debido a las altas exigencias, restricciones, prioridades y estilos de trabajo

- Conflictos son naturales y obligan a buscar alternativas
- Conflictos son un problema del equipo
- Apertura ayuda a resolver los conflictos
- **Focalizar en el problema NO en las personas**
- Focalizar en el presente NO en el pasado

El project manager es responsable por crear un ambiente constructivo y proclive a la solución de los conflictos, directamente por los miembros del equipo o con su apoyo y liderazgo

La diversidad y cantidad de personal, los desafíos técnicos y de gestión, hacen del proyecto un ambiente fértil para diferentes tipos de conflictos humanos, por ejemplo:

- a) conflictos con el equipo de la contraparte
- b) conflictos entre los equipos de las funciones
- c) conflictos entre las disciplinas de diseño
- d) conflictos con las autoridades , comunidades
- e) conflictos con las gerencias corporativas
- f) conflictos con los sindicatos

## EJEMPLOS DE CONFLICTOS EN PROYECTOS

- a) mal entendido técnico
- b) mal entendido administrativo, plazos
- c) comunicaciones ofensivas
- d) rechazo de entregables , discrepancia de criterios
- f) discrepancia con evaluación de desempeño
- g) termino anticipado de contrato por el cliente

## LOS 5 ENFOQUES GENERALES DE SOLUCION DE CONFLICTOS

1. **Ignorar**, eludir el conflicto
2. **Forzar**, uso de **autoridad** e imponer acción-solución
3. **Colaborar**, el conflicto como un problema a resolver
4. **Acomodar** a una solución, suavizar el problema
5. **Consenso**, conciliar puntos de vista

## Técnicas complementarias para **solución de conflictos**

- Apelar a los objetivos superiores
- **Persuadir a la solución deseada**
- **Negociar una solución**
- Mediación por un facilitador
- Realizar cambios de personas o de funciones

## BUENAS PRACTICAS: PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

- a) Procedimientos
- b) open Communications
- c) metas realistas
- d) principios y valores
- e) actividades de distensión
- g) seguimiento de temas "difíciles"

## EJERCICIO 5

Indique las principales diferencias entre :

a) Persuadir

a) Negociar

una solución para un conflicto.

## 11.5 Aseguramiento de Calidad.

Aseguramiento de la Calidad es un concepto que se asocia a la realización de las actividades necesarias para cumplir con la calidad.

El Plan de calidad debe implementarse y esto requiere de acciones específicas de parte de la Dirección del proyecto y del especialista de Calidad. Se busca reducir las actividades innecesarias y aumentar la eficacia.

Las actividades de difusión y capacitación son importantes y requieren tiempo y visibilidad.

## Algunas Técnicas para el aseguramiento de la calidad

- Diagrama causa-efecto
- Diagrama de flujo
- Histogramas
- Diagrama de Pareto (80/20)
- Análisis de procesos
- Análisis Costo/Beneficios
- Diagramas de evolución temporal
- Auditorias de Calidad

## AUDITORIAS DE LA CALIDAD

“Revision estructurada e independiente para determinar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos del proyecto y de la organización”.

- El objetivo es identificar las ineficiencias y las inefectividades.
- Pueden ser programadas o aleatorias.
- Pueden ser realizadas por auditores internos o externos.
- Confirman la implementación de cambios aprobados, de acciones correctivas, de reparación de defectos y de acciones preventivas.

## BUENAS PRACTICAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

11.5

- Aplicar durante el todo el desarrollo del proyecto ( actividad permanente)
- **Mantener el control documental de los documentos y registros generados**
- Efectuar las auditorías con la rigurosidad y formalidad requerida, énfasis en el aporte ,premiar los logros.
- Seguimiento de No Conformidades hasta su cierre.
- Efectuar las actividades de difusión y de capacitación planificadas y necesarias

- Dar espacio y oportunidades para dar y recibir retroalimentación respecto al plan de la calidad( su utilidad, su cumplimiento, su valor e importancia para la dirección del proyecto y cliente)
- **Usar extensivamente las acciones preventivas**
- Buscar mejoras a los procesos, manteniendo a la vista los objetivos y requisitos.

## 11.6 Comunicaciones y Stakeholders.

Se debe dar cumplimiento al plan de comunicaciones y esto significa distribuir la información prometida (contenido y fecha):

- a) Informes de avances
- b) Copias de entregables técnicos
- c) Boletín interno del proyecto
- d) Boletín externo del proyecto
- e) Minutas de reunión
- f) Cartas, comunicados
- g) Solicitudes de información ( need list)

## IMPORTANTE EN LAS COMUNICACIONES:

- a) es diferente distribuir la información que dar acceso a ella
- b) es clave diferenciar los stakeholders internos y externos
- c) es clave diferenciar las comunicaciones que genera el proyecto **de las comunicaciones que recibe el proyecto**
- d) **las comunicaciones construyen imagen y confianza**
- e) **las comunicaciones generan y resuelven conflictos**
- f) el registro histórico de las comunicaciones es clave durante y después de terminado el proyecto.

## BUENAS PRACTICAS EN LAS COMUNICACIONES:

a) confirmar la recepción conforme

b) validar el entendimiento correcto

c) definir el nivel de la información ( preliminar, oficial, anticipada, potencial)

d) identificar la fecha de publicación o versión

e) definir grupos estables de receptores

g) Importante diferenciar la comunicación escrita, verbal, formal, informal.

h) reuniones efectivas

## REUNIONES

Las reuniones son una herramienta fundamental para la comunicación, coordinación y toma de decisiones.

En general en un proyecto se realizan:

- a) reuniones de proyecto con el dueño
- b) reuniones por función de la Ing&Con.
- c) reuniones por especialidad
- d) reuniones con gerencia corporativa
- e) reuniones con stakeholders especiales

# REUNIONES EFECTIVAS

11.6

Las reuniones efectivas son también un desafío para todo tipo de proyectos y en particular es mayor para los megaproyectos por la gran cantidad y diversidad de profesionales involucrados.

En general los problemas asociados a las reuniones es que se hacen muchas, se invita a mucha gente, no siempre hay una agenda definida, no se hace minuta y si se hace, se distribuye a los asistentes y no a todos los involucrados.

Antes de hacer una reunión, la pregunta clave es si se necesita hacer una reunión para resolver el tema en cuestión. Es una mala señal cuando el equipo del proyecto se queja de que pasa la mayor parte de su tiempo en reuniones.

## RECOMENDACIONES REUNIONES EFECTIVAS

1. Defina objetivos y necesidad de la reunión y prepare agenda y duración
2. Seleccione a los participantes (activos) y los invitados (pasivos)
3. Avise oportunamente fecha, lugar y hora de la reunión
4. Inicie puntualmente y haga una introducción positiva
5. Apoye y fomente la participación de todos, evite descalificaciones, mantenga un ambiente constructivo
6. Escuche cuidadosamente, evite respuestas apresuradas
7. Mantenga la atención en la Agenda y objetivos de la reunión
8. Promueva acuerdos evitando el uso de votaciones
9. Termine puntualmente y resuma los acuerdos y acciones

## GESTION DE STAKEHOLDERS

El Jefe de Proyecto debe destinar tiempo y recursos para gestionar las expectativas de los stakeholders y así aumentar la probabilidad de cumplimiento. También detectar nuevas inquietudes o cambios en la actitud hacia el proyecto.

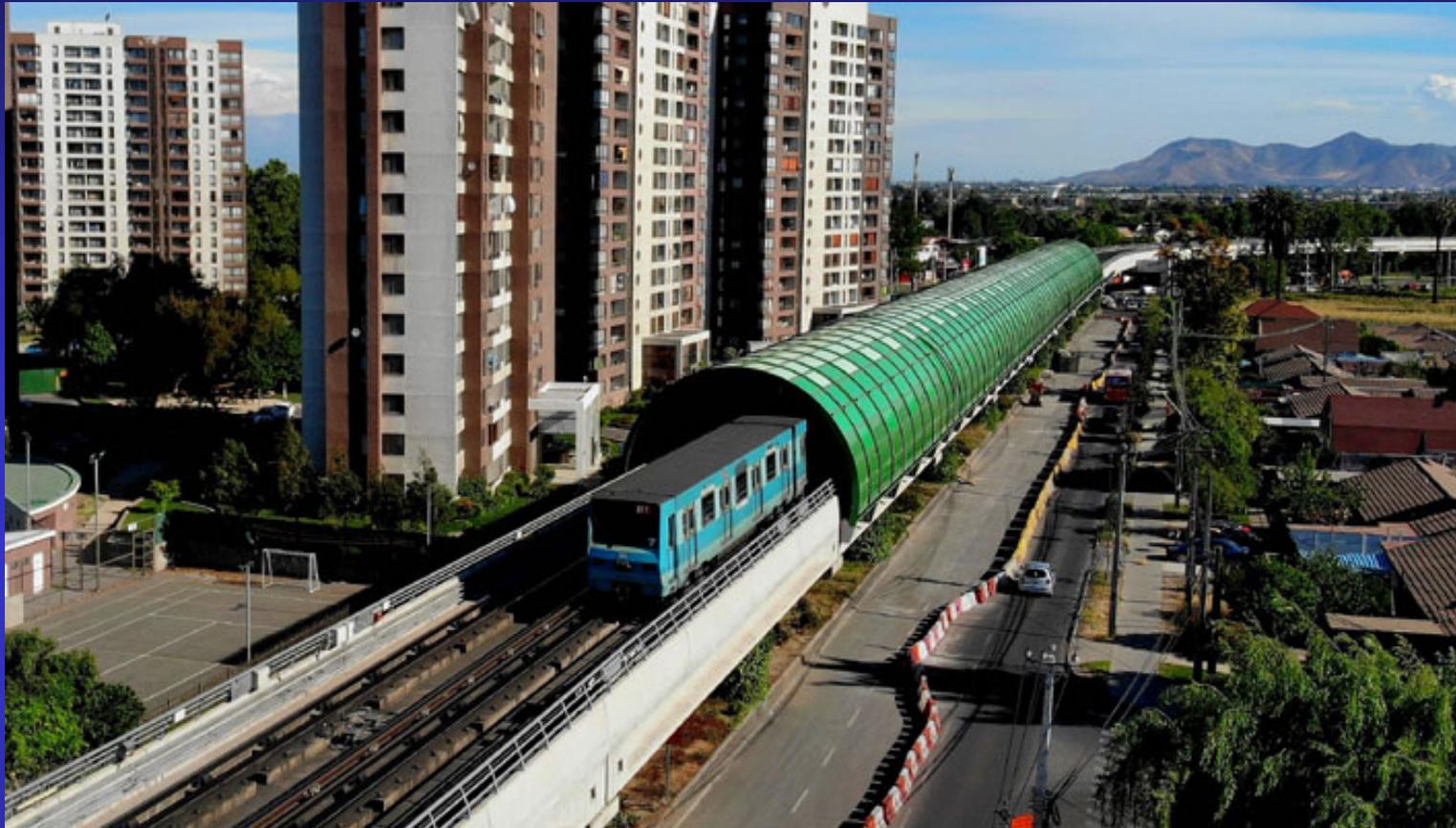
Las comunicaciones son el elemento clave para lograrlo, el objetivo es informar a los stakeholders y obtener retroalimentación oportuna, para minimizar los impactos negativos hacia el proyecto.

## 11.7 Desarrollo de las Compras-Contratos.

# PROCESO GENERAL DE ADQUISICIONES









Se debe **dar cumplimiento al plan de compras y contratos** 11.6  
y esto significa realizar múltiples actividades que demandan tiempo y recursos:

- ✓ emitir el paquete para cotizar
- ✓ respuesta a consultas y aclaraciones
- ✓ **evaluación técnica y comercial ( de acuerdo al plan)**
- ✓ recomendación de proveedor – contratista
- ✓ **Adjudicación (carta formal)**
- ✓ emisión orden de compra- contrato  
(importante el tema de las multas y garantías)
- ✓
- ✓ **reunión de inicio con el proveedor-contratista**

- ✓ respuesta a consultas, solicitudes de desviaciones a las especificaciones técnicas
- ✓ revisión y aprobación de estados de pago
- ✓ actualizaciones de la orden de compra/contrato por trabajo adicional

Recordar que el enfoque es que el proveedor/subcontratista es un socio estratégico. En algunos casos hay proveedores clave sin los cuales no se puede hacer el proyecto

Es una buena práctica asignar a **cada orden de compra un responsable en Ingeniería y en Adquisiciones**. Una persona puede manejar 4-5 ordenes.

Algunas ordenes y contratos requieren atención especial , por ejemplo :

- a) fabricación de acero estructural
- b) fabricación de “spools” de cañerías
- c) fabricación de equipos eléctricos principales

**Esto se traduce en disponer de 1 profesional dedicado full time a la coordinación específica de cada orden.**

## 11.8 Ética profesional.

La ética en el comportamiento es cada vez mas importante y hay códigos de ética para la profesión, por ejemplo:

- a) Código de ética del colegio de ingenieros
- b) Código de ética del PMI
- c) Código de ética de la empresa Ing&Con
- d) Codigo de ética del dueño



## INDICE

<b>CÓDIGO DE ÉTICA .....</b>	<b>2</b>
Fundamento .....	2
TITULO I: De las Normas Generales.....	3
TITULO II: Del Ejercicio Profesional .....	4
TITULO III: De las relaciones entre profesionales.....	6
TITULO IV: De las Relaciones con Mandantes .....	7
TITULO V: De las Relaciones con la Comunidad.....	7
TITULO VI: De las Relaciones con el Colegio .....	8

Ejemplo: Código de ética del Colegio de Ingenieros (2013) :  
Título II, B. 1 Los ingenieros ejercerán su profesión únicamente en las áreas en que son competentes, observando cuidadosamente los principios, leyes y normas de la ingeniería. Si no está en condiciones de realizar eficazmente y eficientemente un trabajo se abstendrán de aceptarlo

Ejemplo: Código de ética de PMI :  
2.2.4: Cuando cometemos errores u omisiones, nos hacemos cargo y efectuamos correcciones rápidamente. Cuando descubrimos errores u omisiones causados por otros, los comunicamos a la entidad apropiada tan pronto como sean descubiertos. Aceptamos rendir cuentas por cualquier problema que resulte de nuestros errores u omisiones y sus consecuencias derivadas.

## PROBLEMAS ETICOS

Los problemas/situaciones típicos de ética son en general :

- a) Practica comercial abusiva, deshonestas, sobornos
- b) Conflictos de intereses
- c) Vínculos entre los empleados ( conyugues, familiares)
- d) Dar o recibir regalos
- e) Mal uso de los recursos de la empresa
- f) Cumplimientos legales

## PROBLEMAS ETICOS EN PROYECTOS

Los problemas que se pueden presentar en proyectos son :

- a) Con proveedores/contratistas en proceso de licitación
- b) Conflictos de interés del tomador de decisiones
- c) Con el dueño en adjudicaciones de compras/contratos
- d) Uso de información confidencial
- e) **Uso de propiedad intelectual** ( otro proyecto, otro proveedor)

El Project Manager debe aplicar una política de **tolerancia cero** respecto a temas éticos. La filosofía es que ante cualquier duda preguntar o informar al nivel jerarquico superior.

## ACCIONES CORRECTIVAS

Las acciones para abordar los problemas de ética van desde la amonestación verbal, escrita, la suspensión temporal e incluso el despido.

## EJEMPLOS:

- 1) Proveedor que esta participando en licitación ofrece seminario gratuito a los ingenieros
  
- 2) Dueño impone a un proveedor que no cumple técnicamente
  
- 3) Se recibe por error información confidencial que afecta a una decisión importante.

## 11.9 Gestión del Conocimiento del proyecto .

## GESTIONAR EL CONOCIMIENTO DEL PROYECTO

- El conocimiento es explícito (el que se puede codificar en palabras, imágenes, números) e implícito (difícil de expresar, como creencias, experiencias, percepciones).
- La gestión del conocimiento debe garantizar que las habilidades, experiencia del equipo y otros interesados se utilicen **antes, durante y después** del proyecto.

## GESTIONAR EL CONOCIMIENTO DEL PROYECTO

- Las personas no pueden ser obligadas a compartir su conocimiento, luego se debe crear el clima de confianza necesario para ello.
- Compartir el conocimiento requiere técnicas de gestión del conocimiento y herramientas de gestión de información.

**FIN**  
**Dirección y Liderazgo del Proyecto**  
**Clases 21 y 22**