



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

Angel Ariel Ortiz Noble, PE, PMP



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- Diferencia entre Gerente y Líder
  - Gerente
    - Gerencia tradicional – jefe, yo mando, YO
    - Gerencia principalmente enfocada en producir consistentemente buenos resultados esperados por los clientes <sup>1</sup>
    - La gerencia de proyectos es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de los proyectos para alcanzar los requisitos del proyecto <sup>2</sup>



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- Diferencia entre Gerente y Líder
  - Líder
    - Líder – colaborador, trabajemos juntos, NOSOTROS
    - Liderato envuelve establecer dirección, organizar personas, motivación e inspiración <sup>3</sup>
  - Gerencia (gerente líder)
    - Arte y ciencia de organizar y lograr tareas a través de otros efectivamente, aún cuando esos “otros” no se reporten a uno directamente <sup>4</sup>



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- Líder – algunas definiciones
  - Liderato es el arte de alcanzar más de lo que la ciencia de la gerencia dice que es posible <sup>5</sup>
  - Liderato es influencia
    - Aquél que piensa que es líder y no tiene a nadie siguiéndolo meramente está caminando <sup>6</sup>
  - Habilidad para alcanzar seguidores <sup>7</sup>
  - Lograr que la gente trabaje para ti cuando no están obligados a hacerlo <sup>8</sup>
    - LA GENTE NO QUIERE SER MANEJADA, DESEA SER LIDEREADA <sup>9</sup>



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- Líder
  - Características
    - Dirige
    - Organiza
    - Motiva
    - Inspira
    - Integridad
    - Comunica
    - Aglutina
  - Ejemplos
    - Jesús, Gandhi, Martin Luther King, Hitler, Winston Churchill, John F. Kennedy, Nelson Mandela, Walt Disney, Oppenheimer, Lee Iacoca, Sir Ernest Shackleton



Project Management: The Essential Toolbox For Success

# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- Circunstancias que exigen liderato
  - Limitaciones
  - Dificultades
  - Crisis
  - Peligro
  - Cambios
  - Incertidumbre



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- Organización funcional o de matriz débil
  - Definición
    - Es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior. Los miembros del staff están agrupados por especialidad, tales como producción, mercadeo, ingeniería y finanzas. Las organizaciones funcionales o de matriz débil tiene proyectos pero el alcance de los mismos está limitado a la restricción de la función: el departamento de ingeniería hará su trabajo independientemente de los departamentos de manufactura o mercadeo. <sup>10</sup>



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- Organización funcional o de matriz débil
  - Características
    - Autoridad del GP – limitada
    - Porcentaje del personal de la organización asignado a tiempo al proyecto – 0>>>25%
    - Rol del GP – tiempo parcial
    - Staff administrativo del proyecto – tiempo parcial
  - Limitaciones
    - Recursos
    - Compromiso
    - Prioridades
    - Cambios
    - Incertidumbre



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- El Gerente de Proyectos Como Líder
  - Organizar
    - El líder del proyecto tiene que trabajar con un diverso grupo de personas (diferentes trasfondos, no acostumbrados a trabajar juntos) de tal manera que puedan integrarse en un equipo de trabajo efectivo <sup>11</sup>
  - Planificar
    - Si fallas en planificar, planificas fallar <sup>12</sup>
  - Escoger los mejores recursos disponibles
  - Establecer estrategia
  - Convencer
    - El líder del proyecto tiene que tener habilidad para obtener cooperación de otras persona sobre las cuales no tiene control directo <sup>13</sup>



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- El Gerente de Proyectos Como Líder
  - Motivar
    - Tener la actitud de que la gente y su trabajo son valiosos
  - Entusiasmo
    - El optimismo perpetuo es un multiplicador de fuerzas (podemos mejorar las cosas aquí, podemos alcanzar metas, podemos ser los mejores) <sup>14</sup>
  - Ejecutar
    - Estrategia = ejecutar <sup>15</sup>
    - Diferencia entre buen gerente de proyectos y mediocre <sup>16</sup>
    - Una vez se tenga entre el 40 y 70% de la información, ejecutar. Retrasos excesivos a nombre de obtener información produce análisis por parálisis <sup>17</sup>
    - La ausencia de ejecución es el mayor obstáculo para el éxito y la causa de la mayoría de las decepciones que erróneamente se atribuyen a otras causas <sup>18</sup>
    - “Follow through”(seguimiento) – Es importante asegurarse quién va a hacer qué cosa y asignar responsabilidades para darle seguimiento <sup>19</sup>



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- El Gerente de Proyectos Como Líder
  - Comunicar
    - Se estima que el gerente de proyectos está comunicando el 80% del tiempo, por lo tanto se debe hacer de forma efectiva
    - Saber escoger la mejor forma de comunicar en una situación particular es una decisión muy importante
    - Emergencias, cambios, reuniones, informes, etc., cada una conlleva una forma de comunicación
    - Efectividad <sup>20</sup>
      - La función de la comunicación
      - Ir al punto sin rodeos
      - Aplicar las reglas de gramática en comunicaciones escritas
      - Evitar distracciones
      - Considerar efectos a largo plazo
      - Dar seguimiento



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- El Gerente de Proyectos Como Líder
  - Ser flexible
    - La situación dicta cuál acercamiento es el mejor para lograr la misión del equipo. Los líderes honrar sus valores medulares, pero son flexibles en su aplicación <sup>21</sup>
  - Ser firme
    - Ser responsable algunas veces significa defraudar a otros. Un buen liderato envuelve responsabilidad con el grupo, lo que implica que algunas personas se molestarán ante tus acciones y decisiones <sup>22</sup>
  - Enfocado en control del proyecto
    - Costo
    - Calendario
    - Calidad
    - Funcionalidad
  - Premiar
    - Si queremos personas que produzcan resultados, debemos premiarlas como corresponda, de acuerdo a su desempeño <sup>23</sup>
  - Celebrar



**Project Management: The Essential Toolbox For Success**

## El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

“Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros” <sup>24</sup>



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- Notas
  1. PMBOK 2000, p24
  2. PMBOK, p6
  3. PMBOK, p24
  4. Heerkens, p19
  5. Powell, final
  6. Maxwell, p1
  7. Maxwell, p2
  8. Maxwell, p7
  9. Warren, p18
  10. PMBOK 2000, p19
  11. Heerkens, p19
  12. Yate, p195
  13. Heerkens, p19
  14. Powell, lección 12
  15. Powell, lección 5
  16. Powell, lección 6
  17. Powell, lección 15
  18. Bossidy, p5
  19. Bossidy, p71
  20. Heerkens, p210-211
  21. Powell, lección 11
  22. Powell, lección 1
  23. Bossidy, p73
  24. Bennis, pi



# El Gerente de Proyectos Como Líder En Una Organización Funcional o de Matriz Débil

- Bibliografía
- 1. Heerkens, Gary R. *Project Management*. New York: McGraw Hill, 2002
- 2. Newell, Michael W. *Preparing for the Project Management Professional Certification Exam*. New York: Amacon, 2001
- 3. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: PMI, 2000
- 4. Bennis, Warren and Patricia Ward Biederman. *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*. Massachusetts: Perseus Books, 1997
- 5. Yate, Martin and Peter Sander. *Knock ‘em Dead Management*. Massachusetts: Adams Media, 2004
- 6. Maxwell, John C. *Developing the Leader Within You*. Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1993
- 7. Bossidy, Larry and Ram Charan. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business, 2002
- 8. General Colin Powell, Chairman (Ret), Joint Chief of Staff. *A Leadership Primer*: Presentation