

PM

LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE PARA LOS NEGOCIOS.®

NETWORK



MERCADOS QUE DEBE SEGUIR

PÁGINA 25

Saque provecho
de las **reuniones
stand-up diarias** PÁGINA 19

Por qué los proyectos
necesitan de la
Imaginiería PÁGINA 22

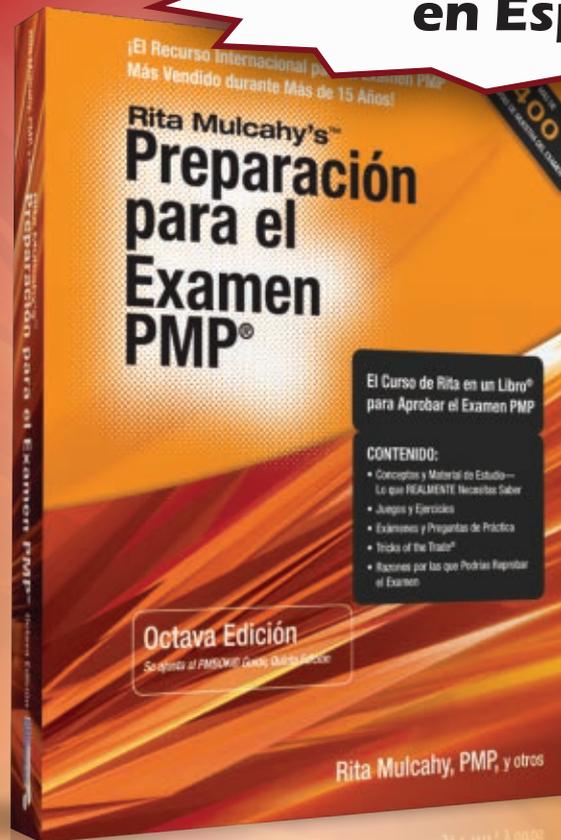
¡CAZADORES DE MITOS!

Los conceptos erróneos que obstaculizan la dirección de proyectos PÁGINA 41

Puente del Bósforo,
Estambul, Turquía

Catorce Años. Ocho Ediciones. Un Mundo Lleno de Clientes Felices.

**¡Ahora Disponible
en Español!**



*Busque a su Distribuidor Local
Más Cercano—¡Compre Hoy!*



**RMC Project
Management, Inc.**



**RMC Project
Management, Inc.**

Authorized Product Distributor



**RMC Project
Management, Inc.**

Authorized Training Provider

Artículos destacados

FEBRERO DE 2014 | VOLUMEN 28, NÚMERO 2

FOTOGRAFÍA DE MIQUEL GONZALEZ

25 Seis mercados que debe seguir
Busque la nueva ola de oportunidades de proyectos en una de estas economías ascendentes.
Por Clay Dillow

35 Cuando ser segundo significa ser el mejor
Si el proyecto de un competidor llega al mercado primero, no se desespere, pero sí ajuste el plan de su proyecto.
Por Sandra Swanson

41 Cazadores de mitos
Develamos cinco conceptos erróneos que obstaculizan la dirección de proyectos y las organizaciones.
Por Amanda Schupak

47 Con el camino despejado
Con una planificación adecuada, los equipos virtuales pueden maniobrar para evitar los obstáculos comunes de la comunicación.
Por Amy Merrick

53 Patrones migratorios
Para trasladar a los usuarios a un nuevo servidor, un equipo de TI contó con un cronograma de 24 horas y un director de proyecto con conocimientos en métodos ágiles.
Por Amanda Schupak

59 Así que quiere ser independiente
Principales consejos de los profesionales de proyectos para antes y después de dar el salto.
Por Margaret Rhodes



Laura Koenig, PMP, Cisco Systems, Amsterdam, Países Bajos

41



35



53



59

También

FEBRERO DE 2014 | VOLUMEN 28, NÚMERO 2

PM NETWORK

LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS
COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE
PARA LOS NEGOCIOS.®



5



9



22



69

A LA VANGUARDIA

- 5 El Irak del mañana**
Una ciudad iraquí trata de convertirse en el nuevo Dubai.
- 7 SeBuscanProfesionales.com**
Cómo los medios sociales pueden ayudar a que los directores de proyecto encuentren trabajo
- 8 Bit por bit, la realidad virtual se vuelve real**
Ya comenzó la carrera del proyecto para crear entornos verdaderamente envolventes.
- 8 El lamento del viento**
Maine, EUA tiene como objetivo ser un líder mundial en la generación de energía eólica mar adentro.
- 9 Se busca refugio**
Los desastres naturales demuelen casas con facilidad y regularmente. Tres equipos del proyecto quieren cambiar eso.
- 11 El atractivo de la biomasa**
Las plantas de biomasa en la India convierten los desechos de la Tierra en la tan necesaria energía.

- 12 China anota un triunfo en la carrera armamentista mundial**
El país intenta afianzarse en el mercado armamentista.
- 13 Cuando los asteroides atacan**
Naciones Unidas habla con astronautas acerca de evitar colisiones.

- 13 Todo en un lugar**
Coca-Cola ofrece a los países en desarrollo agua limpia, acceso a Internet y otros desarrollos de infraestructura, todo en un solo lugar.

VOCES

- 17 Vía rápida**
Charla técnica
Kris Sham, PMP, Vicepresidente de División, Dirección de Proyectos y Cumplimiento, The Bon-Ton Stores, York, Pensilvania, EUA
- 19 Kit de herramientas para proyectos**
De pie y al grano
- 24 En las trincheras**
Reunirse
Por John Pitchko, PMP

COLUMNISTAS

- 21 Preguntas y respuestas de la carrera profesional**
Sin esfuerzo no hay recompensa
Por Lindsay Scott
- 22 Centro de innovación**
Tres en uno
Por Kareem Shaker, PMI-RMP, PMP
- 23 Tome la delantera**
Puestos paralelos
Por Roberto Toledo, MBA, PMP, Editor colaborador

TAMBIÉN EN ESTE NÚMERO

- 15 Cifras**
Estos líderes de I+D están preparados para hacer el próximo gran descubrimiento.
- 67 Tienda**
Project Management Implementation as Management Innovation: A Closer Look
- 69 Reconocimiento al cierre**
Nueva York, Nueva York, EUA sacia su sed.

PERSONAL DEL PMI

Vicepresidente, Gerente de Marca
Cindy W. Anderson; cindy.anderson@pmi.org

Editor
Donn Greenberg; donn.greenberg@pmi.org

Gerente, Comunicaciones
Gaurav Shah; gaurav.shah@pmi.org

Editor en Jefe
Dan Goldfischer; dan.goldfischer@pmi.org

Supervisor de Producción de Publicaciones
Barbara Walsh; barbara.walsh@pmi.org

Adjunto de Prensa
Natasha Pollard; natasha.pollard@pmi.org

Comentarios de los lectores:
editorial@pmi.org

Librería: bookstore@pmi.org

VENTAS PUBLICITARIAS

Para obtener información sobre publicidad, contacte a:

J.T. Hroncich
Programa de ventas publicitarias del PMI c/o Capitol Media Solutions
3340 Peachtree Rd. NE, Suite 1050
Atlanta, GA 30326 USA
+1 404 347 3316
advertising@pmi.org
Media kit: www.PMI.org/Advertising

Project Management Institute

Publishing Department
14 Campus Boulevard / Newtown Square,
PA 19073-3299 USA
Tel +1 610 356 4600; Fax +1 610 356 4647

Envíe consultas editoriales, sobre publicidad y alquiler de listas de envío, y solicitudes de reimpresiones, copias masivas o permisos para reimprimir al Departamento de Publicaciones del PMI.

A menos que se especifique lo contrario, se asume que todas las cartas y artículos enviados al PMI pueden publicarse y, en ese caso, formarán parte de los derechos de autor del PMI.

SERVICIOS DE PUBLICACIÓN

Imagination, Chicago, Illinois, Estados Unidos

Presidente, CEO
James Meyers; jmeyers@imaginepub.com

Traducciones y Diagramación
Magnum Group, Inc.
translations@magnumgroupinc.com

Director General de Contenidos
Karen Budell; kbudell@imaginepub.com

Vicepresidente Ejecutivo
Rebecca Rolfes; rrolfes@imaginepub.com

Director Ejecutivo, contenidos
Cyndee Miller; cmiller@imaginepub.com

Jefe Senior de Contenidos
Kate Rockwood; krockwood@imaginepub.com

Estrategia de Contenidos
Cecilia Wong; cwong@imaginepub.com

Editor Senior
Novid Parsi; nparsi@imaginepub.com

Editores
Louis La Plante; llaplane@imaginepub.com
Becky Maughan; bmaughan@imaginepub.com

Director de Arte Senior
Hugo Espinoza; hespinoza@imaginepub.com

Director de Producción
Kelley Hunsberger;
khunsberger@imaginepub.com

Director del Proyecto de Impresión
Katie Molter; kmolter@imaginepub.com

EDITORES COLABORADORES

Jesse Fewell, CST, PMI-ACP, PMP, LeadingAgile

Gary R. Heerkens, MBA, CBM, PMP, Management Solutions Group Inc.

Sheilina Somani, FAPM, RPP, PMP, Positively Project Management

Roberto Toledo, MBA, PMP, Alpha PM Consulting

DIRECTORIO DEL PMI 2014

Presidente
Ricardo Triana, PMP
+1 305 778 9091,
ricardo.triana@bod.pmi.org

Vicepresidente
Steve DelGrosso, MSc, PMP
+1 919 848 6986,
steve.delgrosso@bod.pmi.org

Secretario/Tesorero y Presidente del Comité de Supervisión de Desempeño
Zbigniew J. Traczyk, MSc, MBA, PMP
+48 601 606729,
zbigniew.traczyk@bod.pmi.org

Presidente del Comité de Supervisión de Desarrollo de Estrategias
Antonio Nieto-Rodriguez, MBA, PMP
+32 479 80 94 18,
antonio.nieto.rodriguez@bod.pmi.org

DIRECTORES

Margareth Carneiro, MBA, MSc, PMP
+55 61 8175 3455,
margareth.carneiro@bod.pmi.org

Mark Dickson, MBA, FAICD, PMP
+61 407 933 110,
mark.dickson@bod.pmi.org

Jane Farley, MSc, FPMINZ, CMC, PMP
+64 21 890 254, jane.farley@bod.pmi.org

Deena Gordon Parla, PMP
+90 533 511 4462,
deena.gordon.parla@bod.pmi.org

Todd Hutchison, MCom, MBA, PMP
+61 422 532 775
todd.hutchison@bod.pmi.org

Victoria S. Kumar, MS, PMP
+1 919 924 1013,
victoria.kumar@bod.pmi.org

Deanna Landers, MBA, PMP, Presidente anterior inmediato
+1 303 378 8459,
deanna.landern@bod.pmi.org

Jon Mihalic, PMP
+1 703 216 2548, jon.mihalic@bod.pmi.org

Peter Monkhouse, BSc(Eng), MBA, PEng, PMP
+1 416 702 9574,
peter.monkhouse@bod.pmi.org

Cheryl J. (CJ) Walker Waite, PhD, PMP
+1 206 551 5307,
cj.walker.waite@bod.pmi.org

Al Zeitoun, PhD, EVP, PMI-RMP, PMI-SP, PMP
+1 571 359 5130,
al.zeitoun@bod.pmi.org

PERSONAL EJECUTIVO

Presidente y CEO
Mark A. Langley
+1 610 356 4600,
mark.langley@pmi.org

PUBLICACIÓN Y MEMBRESÍA

PM Network (ISSN 1040-8754) es publicada mensualmente por el Project Management Institute. PM Network es impresa en Estados Unidos por Quad Graphics, Sussex, Wisconsin. Los costos de envío de la revista son pagados en Newtown Square, PA 19073-3299 y otras oficinas de correo. Acuerdo canadiense N° 40030957. Postmaster: enviar avisos de cambio de dirección a PM Network, 14 Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA. Tel.: +1 610 356 4600, fax +1 610 482 9971.

La misión de PM Network es la de facilitar el intercambio de información entre profesionales en el ámbito de la dirección de proyectos y programas, brindarles herramientas y técnicas prácticas, y funcionar como un foro para el debate de tendencias y temas de actualidad. Todos los artículos incluidos en PM Network representan las opiniones de los autores y no necesariamente las del PMI.

El precio anual de suscripción para los miembros es de US\$42, el cual está incluido en la cuota anual. PMI es una organización profesional sin fines de lucro dedicada a promover el desarrollo de los conocimientos más avanzados en el área de la dirección de proyectos. La membresía del PMI es abierta a cualquier persona interesada, abonando un costo anual de US\$129. Para más información sobre los programas y membresía del PMI, para dar aviso sobre un cambio de dirección o por inconvenientes en su suscripción, contacte a:



PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

14 Campus Boulevard / Newtown Square, PA 19073-3299 USA
Tel +1 610 356 4600; Fax +1 610 482 9971

E-mail: customercare@pmi.org
Línea gratuita: 1 855 746 4849 (Estados Unidos) / 1 855 746 4849 (Canadá) / 1 800 563 0665 (México)

Centro de Servicios PMI Asia Pacífico

Singapur
Tel: +65 6496 5501 / E-mail: customercare.asiapac@pmi.org

Centro de Servicios PMI Europa, Medio Oriente y África (EMEA)

Lelystad, Países Bajos
Tel: +31 320 239 539 / E-mail: customercare.emea@pmi.org

Líneas gratuitas

00 800 7464 8490: Austria, Bélgica*, Bulgaria*, República Checa*, Dinamarca, Estonia*, Finlandia, Francia, Alemania, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Letonia*, Lituania*, Luxemburgo, Malta*, Países Bajos, Noruega, Polonia, Portugal, Eslovaquia*, Eslovenia*, España, Suecia*, Suiza, Reino Unido, Ciudad del Vaticano

00 800 4414 3100: Chipre, Grecia

07 810 800 7464 8490: Rusia*

+31 320 239 539 (línea gratuita): Andorra, Bielorrusia, Bosnia-Herzegovina, Croacia, Liechtenstein, Macedonia, Moldavia, Mónaco, Rumania, Serbia y Montenegro, Ucrania

*Utilice la línea gratuita (+31 320 239 539) desde teléfonos celulares en estos países

Centro de Servicios PMI India

Nueva Delhi, India
Tel: +91 124 4517140 / E-mail: customercare.india@pmi.org

OTRAS UBICACIONES

Pekín, China; Bengaluru, India; Bruselas, Bélgica; Buenos Aires, Argentina; Dubai, Emiratos Árabes Unidos; Mumbai, India; Porto Alegre, Brasil; Río de Janeiro, Brasil; Shenzhen, China; Washington, D.C., Estados Unidos
Visite www.PMI.org/AboutUs/Custom-Care.aspx para obtener detalles de contacto.

ACUERDO DE ENVÍO DE PUBLICACIONES N° 40030957

Devoluciones por entregas fallidas en Canadá a: Circulation Department / P.O. Box 1051 / Fort Erie, Ontario L2A 6C7

© 2014 Project Management Institute Inc. Todos los derechos reservados.

Todos los derechos reservados. "PMI", el logo del PMI, "Making project management indispensable for business results (La dirección de proyectos como herramienta indispensable para los negocios)", "PMI Today", "PM Network", "Project Management Journal", "PMBOK", "CAPM", "Técnico Certificado en la Dirección de Proyectos (CAPM)", "PMP", el logo de PMP, "PgMP", "Profesional en Dirección de Programas (PgMP)", "PMI-RMP", "Profesional en la Dirección de Riesgos del PMI (PMI-RMP)", "PMI-SP", "Profesional en Dirección de Tiempos del PMI (PMI-SP)", "OPM3" y "PMI-ACP", "Profesional Certificado en Enfoques Ágiles (PMI-ACP)" son marcas registradas de Project Management Institute, Inc. "Profesional en Dirección de Proyectos (PMP)" es una marca de servicios de Project Management Institute, Inc. en Estados Unidos y/u otros países.

PM Network recibe ideas de historias y/o sugerencias sobre fuentes. Nuestras historias son escritas por periodistas profesionales. Contacte a la directora editorial de Imagination, Cyndee Miller, o al editor en jefe del PMI, Dan Goldfischer, para enviarles sus ideas y sugerencias. Si usted está interesado en presentar artículos para la Plataforma del Conocimiento del PMI, que se encuentra en www.PMI.org/Knowledge-Center/Knowledge-Shelf.aspx, póngase en contacto con Dan Goldfischer. Podrá encontrar más información en www.PMI.org/en/Knowledge-Center/Publications-PM-Network.aspx. Los artículos publicados no necesariamente reflejan las opiniones de la revista o del Project Management Institute. PM Network no se hace responsable por la pérdida, daño o cualquier otra lesión a los manuscritos no solicitados u otros materiales.

EDICIÓN DIGITAL

Los miembros del PMI pueden acceder a la edición digital de este número ingresando en www.PMI.org y seleccionando la opción Knowledge Center, y luego, Back issues en la Biblioteca en línea. La edición digital de PM Network se encuentra también disponible para Android, iPad, iPhone y iPod Touch, a través de la aplicación PM Network.

SERVICIOS AL LECTOR

Para realizar pedidos o consultas, póngase en contacto con el Departamento de Publicaciones del PMI en Publishing Department in pmipub@pmi.org.

Permisos. Visite www.PMI.org/Home-Permissions.aspx para obtener información sobre permisos para reimprimir artículos publicados en PM Network. Queda prohibida la reproducción o transmisión de cualquier forma o por cualquier medio, electrónico o mecánico, incluidas las fotocopias, grabaciones, o sistema de almacenamiento o recuperación de información, de cualquier parte de PM Network sin autorización escrita de la editorial.

Números anteriores. Para adquirir números anteriores que se encuentren disponibles, escribanos a documentdelivery@pmi.org. Los precios varían según el número de copias, y los miembros obtienen un descuento.

Archivos en PDF. Los artículos en formato PDF pueden descargarse desde la tienda en línea en www.PMI.org, sin costo alguno para los miembros. El costo de todos los artículos para usuarios no miembros es de US\$15 cada uno.

Reimpresiones en papel satinado. Envíe solicitudes de reimpresiones de artículos en papel satinado en cantidades de 100 o más a pmipub@pmi.org.

Copias masivas del número actual. Pueden obtenerse copias del número actual de PM Network en cantidades de 25 o más. Los pedidos deben realizarse 40 días antes de la fecha de publicación. El costo es US\$5.50 por copia más gastos de envío.

Cambio de dirección. Los usuarios pueden editar sus datos demográficos, incluidas sus direcciones, ingresando en www.PMI.org, en la sección "My PMI". Todos los lectores pueden enviar información sobre cambios de dirección escribiendo a: customercare@pmi.org, o comunicándose con el servicio de atención al cliente del PMI: +1 610 356 4600, opción 8.

a la Van

Empire World,
Erbil, Irak

FOTOGRAFÍA CORTESÍA DE EMPIRE WORLD

**US\$26.000
millones**

Inversiones en Kurdistán, Irak desde 2007

**US\$2.300
millones**

El presupuesto del proyecto Empire World, Erbil, Irak

750.000

Área del terreno de Empire World en metros cuadrados (897.000 yardas cuadradas)

guardia



El Irak del mañana

Dentro del altamente volátil país de Irak, una ciudad brilla por sus proyectos. Erbil, una de las ciudades más antiguas del mundo habitadas continuamente, se ha convertido en el reciente hogar de una ola de iniciativas; entre ellas, la principal, Empire World, un megaproyecto de US\$2.300 millones que, al terminarse, hará que Erbil se asemeje a un Dubai a pequeña escala.

En comparación con el resto de Irak, Erbil ha experimentado muy pocos casos de violencia y ha disfrutado de estabilidad política, social y económica. Erbil, la capital de la Región de Kurdistán federal de Irak, cosecha los beneficios de la campaña de los líderes kurdos que la convierten en un refugio para los negocios de occidente. Desde 2007, cuando el gobierno kurdo aprobó la entrega de generosos incentivos a inversionistas extranjeros, las inversiones en la región han alcanzado US\$26.000 millones, principalmente en la industria petrolífera, de construcción e inmobiliaria. El aumento de los vuelos a Erbil estimuló la construcción de una nueva terminal aeroportuaria en 2010, mientras que el explosivo aumento de la actividad comercial llevó a la construcción de varios hoteles nuevos.

La iniciativa más grande y costosa de la ciudad es Empire World, que comenzó en 2007. Para la fecha de término planificada en el año 2017, el proyecto cubrirá un área de terreno de 750.000 metros cuadrados (897.000 yardas cuadradas) y un área construida total de 1,25 millones de metros cuadrados (1,5 millones de yardas cuadradas), con 88 torres y 300 villas de lujo.

“El proyecto Empire World refleja la transformación de Erbil en una de las ciudades más desarrolladas de Irak”, afirma Tamara Brilz, Gerente de Desarrollo de Negocios para el propietario del proyecto, Falcon Group,

un conglomerado regional y su empresa relacionada, Empire World. “Gracias a las oportunidades de inversión disponibles en todos los sectores de la economía y la apertura de las leyes de inversión de Kurdistán, dicha región se ha convertido en la puerta de entrada para hacer negocios en el resto de Irak”.

Pero antes de que Empire World pueda funcionar, su equipo de dirección de proyectos debe controlar y superar diversos desafíos. “La mayoría de los materiales son importados, lo que puede causar atrasos en el trabajo de los proyectos”, señala Brilz. Asimismo, “Erbil sigue siendo en gran parte una sociedad movida por el dinero en efectivo”, añade. “Es difícil obtener préstamos bancarios, por lo que la mayoría de las inversiones provienen de los propios bolsillos de los desarrolladores. Esta falta de financiamiento en los proyectos puede obstaculizar las inversiones más grandes y a largo plazo en la economía”.



“Kurdistán se ha convertido en la puerta de entrada para hacer negocios en el resto de Irak”.

—Tamara Brilz, Falcon Group y Empire World, Erbil, Irak

SE BUSCAN PROFESIONALES. COM

Si aquellos que buscan trabajo no aparecen en las búsquedas en línea, podría costarles más encontrar un nuevo trabajo.

Más del 60% de las personas que buscan un trabajo en Estados Unidos mantienen un perfil en LinkedIn y casi un tercio también son usuarios activos en otros sitios de medios sociales, de acuerdo con una encuesta de la empresa de consultoría Lee Hecht Harrison. Solo un 7% no tiene presencia en línea.

Las personas que buscan trabajo “necesitan considerar cómo los medios sociales pueden ayudarlos a encontrar cargos disponibles que no se publicitan [y] conversar directamente con los gerentes de contratación”, declara Greg Simpson, Vicepresidente Senior, Lee Hecht Harrison, Denver, Colorado, EUA.

La discreción es fundamental para crear una identidad en línea útil. Una encuesta diferente de CareerBuilder develó que el 43% de los gerentes de contratación que buscan candidatos a través de los medios sociales han descubierto información que desfavorece sus aspiraciones de empleo. Entre los factores negativos importantes se incluyen mencionar el uso de alcohol y drogas, fotografías provocativas y malos comentarios de un empleador anterior.

—Brigid Sweeney



Representación de Empire World, cuyo término fue anunciado para el año 2017

Al mismo tiempo, esa desventaja puede verse como una ventaja, afirma Brilz. “El riesgo es menor, ya que la mayor parte de la inversión en el sector inmobiliario se lleva a cabo de forma privada con inversionistas locales de la región”, agrega. “El dinero proviene de dentro del país y lo manejan personas del país”.

Diferente, pero igual

Si bien Erbil disfruta de un estado distintivo dentro de Irak, comparte desafíos de proyectos con el resto del país, es decir, una falta de trabajadores calificados; aunque la legislación de Erbil simplifica el proceso de importación de mano de obra, declara Mahmoud Damergi, PMP, Director de Proyecto de Construcción para la empresa de servicios de campos petrolíferos Schlumberger en Erbil.

La disponibilidad de materiales de calidad también es limitada, por lo que deben importarlos, y con eso aumenta el costo. “Es normal ver grandes desarrollos importar sus propios materiales desde el exterior, en lugar de comprarlos en el mercado local”, menciona. “Esto se aplica hasta para materiales de construcción comunes como tuberías”.

Para superar estos desafíos del proyecto, Damergi y su equipo toman dos enfoques: Primero, trabajan de acuerdo a la forma habitual en que se llevan a cabo los negocios localmente, en lugar de hacer las cosas de manera diferente. “Hemos aprendido a minimizar el impacto de las principales limitaciones comunes en etapas tempranas del proyecto al seleccionar correctamente las soluciones que se adaptan a las condiciones locales”, afirma. “Aplicamos los métodos de construcción preferidos que se usan comúnmente de forma local en lugar de otros métodos avanzados que requieren importar tecnología y conocimientos, siempre y cuando los métodos resulten rentables”. El equipo del proyecto también se abastece de materiales de forma local, cuando es posible.

El segundo enfoque modifica al primero: en lugar de seguir el statu quo de los negocios, su equipo lo mejora. En algunos casos, su organización invierte en la actualización de los procedimientos operativos estándar de los proveedores locales para que puedan cumplir con los requisitos; incluso invierte en capacitar a trabajadores locales.



“La capacitación e importación de habilidades para la mano de obra y los ingenieros locales es siempre más fácil que traer expatriados”.

—Mahmoud Damergi, PMP, Schlumberger, Erbil, Irak

“La capacitación e importación de habilidades para la mano de obra y los ingenieros locales es siempre más fácil que traer expatriados”, señala. “Y añade el beneficio de contribuir al entorno social del proyecto, creando mayores oportunidades de trabajo para los habitantes locales”.

Su equipo invierte más, pero también cosecha más: como resultado de sus prácticas de gestión, Damergi afirma que su equipo “obtiene más apoyo del entorno de los proyectos”. —William Atkinson

BIT POR BIT, LA REALIDAD VIRTUAL SE VUELVE REAL

Los sistemas de inmersión en la realidad virtual han sido desde hace mucho el sueño de los ‘gamers’ y de las organizaciones dedicadas al entretenimiento. A diferencia de la realidad aumentada, que mezcla los mundos virtuales y físicos, los cascos de realidad virtual sumergen al usuario en mundos completamente sintéticos. A pesar de la mayor complejidad de gestionar una tecnología emergente, algunos proyectos de realidad virtual pueden estar avanzando hacia la realidad.

El Oculus Rift está ahora en la etapa final de pruebas, con prototipos del dispositivo de juegos en manos de los interesados para la realización de pruebas y recopilación de comentarios. Aunque la capacidad informática necesaria para operar una experiencia de realidad virtual en tiempo real puede ser increíblemente cara, en términos de desafíos del proyecto, el malestar se sobrepuso a los costos, de acuerdo al CEO de Oculus VR, Brendan Iribe. “La náusea ocasionada por los simuladores ha sido uno de los principales obstáculos,” señaló Iribe a *The New York Times*.

“La náusea ocasionada por los simuladores ha sido uno de los principales obstáculos”.

Brendan Iribe, Oculus VR

EL LAMENTO DEL VIENTO

Se le acabó el aire al plan de convertir a Maine, EUA, en un líder mundial de energía eólica mar adentro. En octubre, el gigante noruego de energía Statoil abandonó un proyecto de US\$120 millones para construir una turbina flotante en ese lugar, luego de enfrentarse con el gobernador Paul LePage, quien sostiene que el proyecto no entrega suficientes beneficios al estado. La empresa ahora busca realizar proyectos similares en Escocia.

Statoil había recibido la aprobación preliminar para un plan de proyecto que incluía un contrato a 20 años plazo para instalar cuatro turbinas a 12 millas (19 km) de la costa, pero se retractó luego de que LePage reabriera el proceso de licitación que había cerrado dos años atrás.

“Evidentemente, es una gran decepción”, explicó Paul Williamson, Director Ejecutivo de la iniciativa Ocean & Wind Industry Initiative del estado, a *Bangor Daily News*. Llevar una empresa de la envergadura de Statoil a Maine “sería como atraer a Google o Apple al estado”, comentó.

Sin embargo, el gobernador no derramó ninguna lágrima y dijo que el proyecto habría dejado a los contribuyentes con un compromiso de US\$200 millones bajo la forma de aumentos en costos eléctricos.

Maine aún tiene la oportunidad de reivindicar sus derechos en un mercado de energía eólica en constante evolución. Un emprendimiento liderado por la Universidad de Maine apunta a un proyecto similar que utilizaría el viento para suministrar energía a hogares y empresas. Quienes lo apoyan deben demostrar que el proyecto tiene suficiente respaldo financiero para que funcione, además de mostrar que puede ofrecer mejores condiciones para los contribuyentes de Maine que los que ofrecía Statoil.

“No corresponde decir que todo está perdido”, dijo Williamson a *Associated Press*. —Brigid Sweeney



El dispositivo de juegos de realidad virtual Oculus Rift se encuentra ahora en las etapas finales de pruebas.

Para solucionar este desafío inesperado, el equipo del proyecto probó una serie de posibles soluciones. Un cambio de diseño pareció cambiar esa sensación nauseabunda al alterar la forma en que se procesa el video en la pantalla del usuario.

Otro proyecto, propiedad de Avegant, tomó un camino distinto para superar el mareo producto de la simulación. En lugar de colocar pantallas de alta resolución frente a los ojos del usuario, proyecta las imágenes directamente sobre la retina.

Para cualquier tecnología emergente, los comentarios de los interesados son la única manera de separar sugerencias acerca del proyecto, de su éxito, menciona Jeri Ellsworth, Presidente y Cofundador de Technical Illusions, Woodinville, Washington, EUA.



El equipo del proyecto del prototipo CastAR modificó los marcos para que se adapten fácilmente sobre lentes ópticos.

Para perfeccionar los primeros prototipos de las gafas CastAR de la empresa, el equipo del proyecto buscó interesados en conferencias y exhibiciones donde más de 6.000 personas estuvieron invitadas a probar el hardware y software. Se recopilaron

1 DESAFÍO 3 PROYECTOS

SE BUSCA REFUGIO

Los desastres naturales causaron US\$85.000 millones en pérdidas económicas solo en la primera mitad de 2013. El impacto humano es incluso más significativo: personas desplazadas de sus hogares, instituciones locales drásticamente alteradas y la trayectoria política y económica de las ciudades, estados y naciones, redibujada. Para mitigar el impacto de los desastres naturales, tres equipos de proyecto construyen viviendas que pueden resistir las fuerzas de la madre naturaleza.

—*Rekha Radhakrishnan*

1 Fortaleza

La flexibilidad es el principal concepto en la mente de los equipos de proyectos de Build Change, una empresa social sin fines de lucro cuya oficina central se encuentra en Denver, Colorado, EUA, la cual construyó viviendas resistentes a terremotos en Sichuan, China; Haití; y Banda Aceh y Sumatra Occidental, Indonesia.

Al asociarse con la organización sin fines de lucro J/P Haitian Relief Organization para desarrollar un plan con el cual pudieran remodelar sísmicamente los hogares de 280 familias en Puerto Príncipe, Haití, el equipo analizó diferentes elementos del proyecto y desarrolló cronogramas independientes pero superpuestos. Un desafío en la etapa de construcción, por ejemplo, no enlenteció a los miembros del equipo que trabajaban en evaluaciones sísmicas.

“Si bien abordar este proyecto con una estimación de la línea base de costo y duración resultó útil, igual necesitaba ser lo suficientemente flexible y ágil como para explicar otros factores menos calculables, como la velocidad de implementación del asociado o largos períodos de inestabilidad política”, señala Michael Collins, Director de Educación.

Las sesiones de capacitación simultáneas en el diseño resistente a terremotos para fabricantes de bloques de hormigón, constructores y propietarios ayudaron a que el equipo del proyecto lograra el apoyo y se garantizara que estos métodos perduran mucho más allá del ciclo de vida del proyecto. “Cuando los propietarios manejan el proceso y toman sus propias decisiones sobre el diseño y los materiales, la reconstrucción de la casa es mucho más exitosa. No solo tiene una mayor efectividad de costos, sino que también crea un cambio sustentable a largo plazo en las prácticas de construcción”, declara Elizabeth Hausler Strand, PhD, CEO de Build Change.

Este proyecto de remodelación de hogares para 100 familias, que se llevó a cabo tras un período piloto de un año, fue lanzado en diciembre de 2012 y terminó en diciembre de 2013.



Un proyecto de Build Change en Puerto Príncipe, Haití



Para cualquier tecnología emergente, los comentarios de los interesados son la única manera de separar sugerencias acerca del proyecto, de su éxito.

—Jeri Ellsworth, Technical Illusions, Woodinville, Washington, EUA

meticulosamente los comentarios y se analizaron después de cada evento, para que el prototipo pudiera ajustarse aún con más precisión.

“Esta es la primera vez que he trabajado en un proyecto con un ciclo tan rápido de retroalimentación”, afirma Ellsworth. Cuando aparecieron usuarios que usaban lentes ópticos y luchaban para colocarse las gafas, por ejemplo, el equipo del proyecto modificó el diseño para acomodar sus marcos.

En conjunto con esos ajustes de diseño, el equipo del proyecto trabajó con proveedores para crear moldes para las gafas. “El lado comercial debe crecer en paralelo con la entrega de la tecnología que prometemos”, menciona Ellsworth. El proyecto está ajustado al cronograma, por lo cual, se espera que terminará a fines de este año y llevará a los consumidores un paso más cerca de una envolvente realidad.

—Rachel Z. Arndt

2 Al viento

¿Cómo se da la seguridad de un sótano o de un refugio a prueba de tormentas a un rancho ubicado en las Planicies, lugar habitual de tornados de Norteamérica? La innovadora idea de Q4 Architects es trasladar la seguridad de un sótano de hormigón al primer piso.

El diseño, llamado casa CORE, incluye un espacio de 600 pies cuadrados (56 metros cuadrados) rodeado de paredes de hormigón que son prácticamente indestructibles ante vientos fuertes. Las capas externas de la casa, construidas alrededor del centro protegido con hormigón, pueden reemplazarse si se dañan. También se incorporaron materiales de supervivencia en el espacio CORE, como una cocina, baño, camas plegables y generadores de emergencia.

La líder del proyecto, Elizabeth George, identificó el mayor desafío en la elección de los materiales. “Queríamos que la casa fuera sustentable, asequible, fácil de construir, neutra en carbono y amigable con el vecindario. Para nosotros, que fuera amigable con el vecindario significaba elegir materiales que, en caso de un tornado, produjeran escombros más seguros y que causaran la menor cantidad de daño posible”, menciona George, Arquitecto Senior de Q4 Architects, Toronto, Ontario, Canadá.

La rápida creación de un prototipo permitió que los miembros del equipo se concentraran en áreas específicas del conocimiento y que las presentaran a todo el equipo. Dicho proceso les permitió producir cinco repeticiones de un plan de proyecto antes de que uno se finalizara.



3 A flote

Para el proyecto Ocean Flower, un desarrollo de viviendas flotantes en las Maldivas, Koen Olthuis eligió las lecciones que aprendió de su tierra natal propensa a las inundaciones. En los Países Bajos, las casas flotantes y villas por igual descansan sobre el agua, gracias a cimientos flotantes como bases de cajas de hormigón hueco que se elevan con el agua.

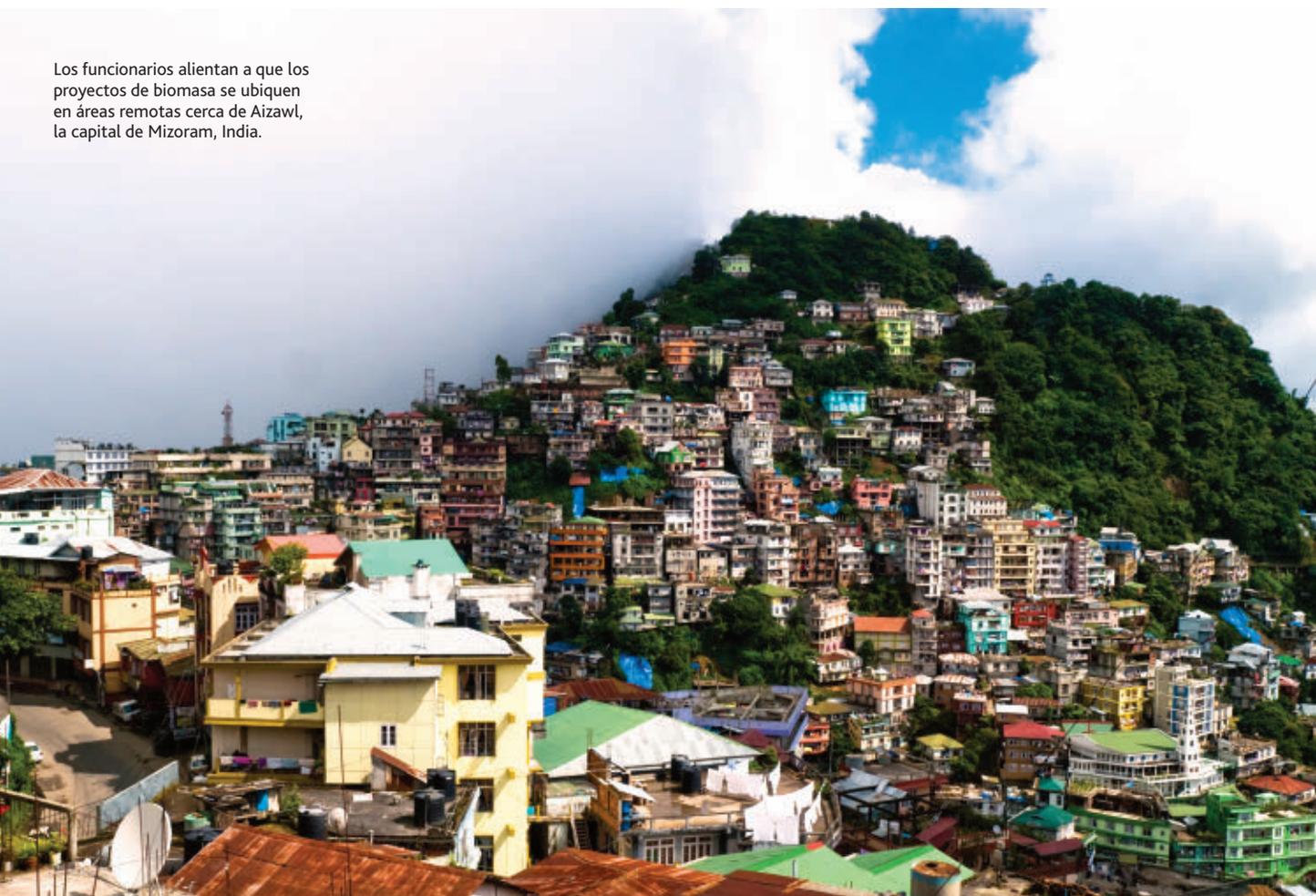
“Los cimientos flotantes no representan un cambio de tecnología; es un cambio de percepción. Los constructores necesitan reconciliarse con el agua”, señala Olthuis, fundador de la empresa de arquitectura Waterstudio.NL, Rijswijk, Países Bajos.

Si bien las casas en los Países Bajos están construidas sobre lagos y ríos, las Maldivas se enfrentan al océano. Para adaptar tal diferencia, Olthuis señala que los diseños del proyecto tienen que tomar un enfoque más riguroso hacia la estabilidad y absorción de energía.

La construcción comenzó en 2013 y contó con elementos del proyecto que fueron construidos en Malasia para luego ser transportados a las Maldivas.



Los funcionarios alientan a que los proyectos de biomasa se ubiquen en áreas remotas cerca de Aizawl, la capital de Mizoram, India.



El atractivo de la biomasa

En lugar de dejar que los desechos de India se pierdan, los líderes del proyecto tienen como objetivo usar el subproducto agrícola del país para ayudarlos a solucionar su crisis energética; si es que pueden encontrar los materiales adecuados.

En el estado del noreste de Mizoram, se llevan a cabo esfuerzos para desarrollar plantas energéticas que funcionen con biomasa; material biológico derivado de organismos vivos o recientemente vivos, que almacena energía que puede proveer energía a fábricas, calentar hogares e iluminar ciudades. La biomasa libera gases de invernadero durante su conversión a electricidad, pero dado que las plantas vivas eliminan el dióxido de carbono, el proceso puede llegar a ser neutro en carbono.



“La energía de biomasa promete mucho para India, en especial en áreas remotas donde las personas tienen acceso limitado a la electricidad”.

—Asok Dasgupta, Independent Power Producers Association of India, Delhi, India

“La energía de biomasa promete mucho para India, en especial en áreas remotas donde las personas tienen acceso limitado a la electricidad”, afirma Asok Dasgupta, Presidente de Independent Power Producers Association of India, Delhi, la asociación que fomenta la idea.

India es el cuarto mayor consumidor de energía del mundo y aun así, casi 300 millones de sus 1.200 millones de habitantes carecen de acceso a la electricidad. Aunque la electricidad no se distribuye uniformemente, un sector industrial en crecimiento necesita cada vez más de ella. India actualmente tiene la capacidad de generar 2.665 megavatios (MW) de energía gracias a la biomasa y el gobierno aumentó el objetivo de capacidad a 10.000 MW para el año 2020.

No obstante, un importante obstáculo para la creciente industria de biomasa de la India es organizar suficiente material de biomasa. “La materia prima de biomasa sigue siendo un sector desorganizado. No existen grandes proveedores actualmente”, menciona Dasgupta.

Los bancos no aprobarán el financiamiento de proyectos sin contar con pruebas de que existen recursos a largo plazo para abastecer la generación. “Debemos demostrar que existe suficiente materia prima disponible para 20 años o durante la vida útil de la planta energética”, declara Dasgupta. Tras la aceptación del financiamiento, una pequeña planta de biomasa de 1 MW podría entrar en servicio dentro de 18 a 24 meses.

Dado que la materia prima puede provenir de diversos proveedores independientes esparcidos en una gran área geográfica, los equipos del proyecto tendrían que reunirse con las autoridades de villas locales para dar a conocer los beneficios de la planta. “Crearé oportunidades de empleo, será una fuente de ingresos para los proveedores y será también energía económica para los pobladores”, menciona Dasgupta.

Dados los desafíos de reunir desechos agrícolas como materia prima, algunos desarrolladores del proyecto cultivan sus propias plantaciones de energía o usan biomasa de madera. Un proyecto que Dasgupta terminó el año pasado para India Carbon Ltd. alimenta a un gasificador con capacidad de 50 kilovatios al cosechar el crecimiento anual de árboles cerca de la fábrica en el estado de Assam, donde el suministro eléctrico no alcanza a satisfacer las demandas máximas. Pero primero tuvo que convencer a las autoridades de la sustentabilidad del proyecto. “La deforestación es una preocupación ambiental importante para el país”, menciona Dasgupta.

La planta, que actualmente opera a la mitad de su capacidad, genera energía para la producción de coque de petróleo calcinado de India Carbon Ltd.

Gran parte de la biomasa del planeta termina en los rellenos sanitarios. La energía almacenada no se utiliza, y el metano y dióxido de carbono emitidos durante la descomposición contribuyen con las emisiones de gases de invernadero. Los proyectos energéticos de biomasa de la India podrían ser una respuesta a las necesidades energéticas y a los problemas ambientales.

—Kate Sykes

QUIEN GUARDA, AHORA TIENE

Cómo la biomasa se convierte en energía.



1 Cultivo: los componentes orgánicos formados en las plantas durante la fotosíntesis representan una fuente de alimento para los organismos vivos, es decir, energía.



2 Acumulación: el combustible de carbohidratos sin consumir permanece en las plantas, las que se cosechan (como se hace con el bambú) o se recolectan (por ejemplo, la cascarilla del arroz) como materia prima de la energía de biomasa.



3 Conversión: la energía se libera y se aprovecha siguiendo uno de dos métodos. Con una planta de incineración, al quemar la biomasa se libera la energía solar almacenada como calor, la que hace hervir agua y produce vapor que las turbinas convierten en energía eléctrica. Con una planta de gasificación, las moléculas de biomasa se separan químicamente en un ambiente de altas temperaturas y poco oxígeno, lo que produce gas de síntesis, un biocombustible parecido al gas natural y un subproducto fundido que se usa para hacer carbón.

CHINA ANOTA UN TRIUNFO EN LA CARRERA ARMAMENTISTA MUNDIAL

China intenta afianzarse en el mercado armamentista mundial, dominado durante muchos años por Estados Unidos y Rusia.

Cuando Turquía, uno de los principales compradores de armas a Estados Unidos, anunció hace dos años sus planes de adquirir un sistema de defensa con misiles de gran alcance, muchos analistas supusieron que elegiría un proyecto de Estados Unidos. Pero HQ-9, propiedad de la poco conocida empresa de defensa China Precision Machinery Export-Import Corp., ganó la licitación con una oferta de US\$3.400 millones.

“Esto parece indicar que las armas chinas más avanzadas y algo más caras, se están volviendo más atractivas para los compradores que normalmente eligen a proveedores de otros países” mencionó Pieter Wezeman, Investigador Senior del Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), a la revista *The Wall Street Journal*.

La empresa china probablemente venció a la competencia de Estados Unidos, incluido Raytheon Co., al recortar el precio, de acuerdo con *The New York Times*. En el pasado, China ha vendido principalmente armas más pequeñas de menor nivel a países en desarrollo, como Pakistán y Bangladesh.

Incluso antes de ganar la licitación en Turquía, China había reemplazado a Gran Bretaña como el quinto exportador de armas más grande del mundo, de acuerdo con SIPRI. El instituto señala que la participación de mercado de China en el comercio de armas mundial ha aumentado a un 5% en el período de cinco años que termina en 2012. Estados Unidos sigue liderando con un 30% de participación de mercado, mientras que Rusia representa el 26% de las exportaciones de armas.

Los presupuestos de defensa de la región de Asia Pacífico superarán aquellos de Estados Unidos y Canadá para el año 2021, de acuerdo con un informe del analista de defensa IHS Jane's.

China “no debiera tener ningún problema en alcanzar al resto” de la competencia occidental, mencionó Guy Anderson, Analista Senior de IHS Jane's, a *The New York Times*.

—Brigid Sweeney

CUANDO LOS ASTEROIDES ATACAN

El potencial catastrófico que representan los asteroides pasó de la gran pantalla a la vida real en febrero del año pasado, cuando una roca espacial del tamaño de un camión explotó sobre Rusia, hiriendo a más de 1.000 personas. Ahora, Naciones Unidas se involucra en el tema.

En octubre, miembros de la ONU se reunieron con astronautas en Nueva York, Nueva York, EUA, para determinar cómo defender al planeta contra la colisión de un asteroide. Los astronautas desean que la ONU coordine misiones de práctica internacionales para probar la tecnología de desviación.

Los científicos, quienes estiman que existe casi 1 millón de asteroides lo suficientemente cerca de la Tierra como para causar un posible peligro, dicen que la detección temprana (cinco a 20 años antes del impacto) permite que los gobiernos tengan tiempo suficiente para lanzar naves espaciales hacia los asteroides y sacarlos de curso. Si se detecta un gran asteroide tan solo un año antes de que impacte, la única opción restante sería evacuar la zona de impacto.

Hace cien años, la colisión de un asteroide con la Tierra se percibía como una inevitable situación de mala suerte, señaló el ex-astronauta Ed Lu en una conferencia de prensa tras la reunión, de acuerdo con *Scientific American*. "Si dentro de 20 años colisiona otro, no es mala suerte; es una estupidez".

—Bridgid Sweeney

TODO EN UN LUGAR

Varias organizaciones multinacionales se han unido para simplificar a su máxima expresión el desarrollo de la infraestructura. En septiembre, The Coca-Cola Company, en asociación con IBM, UPS, Qualcomm Technologies y otros, anunciaron sus planes para ofrecer nuevos quioscos para la comunidad, llamados Ekocenter, en diferentes países en desarrollo. Cada instalación contiene una combinación definida de servicios, que van desde acceso a Internet y puntos de carga de dispositivos móviles hasta almacenamiento de agua potable segura y refrigeración de vacunas.

Para fines del año 2015, el proyecto proporcionará los Ekocenter a 20 naciones en desarrollo en África, Asia y Latinoamérica, donde viven 1.600 millones de personas sin electricidad y 1.100 millones carecen de agua segura. Los quioscos se instalarán en comunidades rurales, donde mujeres empresarias los administrarán.

"Nuestra meta es ayudar a mejorar el bienestar de las comunidades desde una perspectiva sanitaria, económica, ambiental y social", declara Derk Hendriksen, Director General de Ekocenter, The Coca-Cola Company, Atlanta, Georgia, EUA.

Relación armoniosa

El proyecto Ekocenter es parte del compromiso adquirido por Coca-Cola en 2007 que consiste en devolver la cantidad de agua usada en sus productos para el año 2020. Cada quiosco está equipado con un sistema de purificación de agua. Pero incluso una empresa multinacional como Coca-Cola no podría hacerlo sola. Reconociendo la necesidad de diversidad en el equipo del proyecto, con ideas y mejores prácticas específicas del sector, Coca Cola se asoció con otras siete organizaciones para su proyecto de los Ekocenter.

"Al comienzo fue difícil encontrar socios comprometidos debido a la ausencia de un plan de negocio comprobado", afirma Hendriksen. Trabajar para garantizar tales asociaciones cuando el proyecto estaba en las primeras etapas, rindió sus frutos. "El conjunto de socios fundadores ayuda ahora con el diseño del



"Nuestra meta es ayudar a mejorar el bienestar de las comunidades desde una perspectiva sanitaria, económica, ambiental y social".

—Derk Hendriksen, The Coca-Cola Company, Atlanta, Georgia, EUA

La instalación piloto de un Ekocenter en Heidelberg, Sudáfrica, incluye un sistema de purificación de agua, una fuente de energía y un espacio comercial.



SERVICIOS DE LIMPIEZA

El sistema de filtración de agua Slingshot, se ha visto afectado por una serie de desafíos de costo y distribución en el pasado. Sin embargo, una nueva asociación con Coca-Cola podría contribuir a su éxito. Slingshot usa un sistema de destilación por compresión de vapor para purificar los microorganismos y parásitos en el agua, incluso agua de alcantarillado.

“Cerca del 80% del agua suministrada se destila y el 20% restante se usa para eliminar las partículas y contaminantes”, afirmó Andy Racicot, Director de Proyecto, DEKA R&D, a *Engineering News*.

El dispositivo se conecta a las redes locales de electricidad u obtiene energía mediante recursos renovables, como paneles solares. El sistema produce 850 litros (225 galones) de agua limpia al día y usa 1 kilovatio de electricidad para hervir el agua; menos de la mitad usada para alimentar a un secador de pelo.



FOTOGRAFÍAS CORTESÍA DE THE COCA-COLA COMPANY

modelo, en lugar de tener que tan solo ajustarse a algo ya creado”, afirma.

Cada Ekocenter, alojado en un contenedor de transporte de 20 pies (6 metros), será un centro comunitario compacto; “un centro donde puedan realizarse ventas minoristas y entrega de servicios, posiblemente entrega de servicios gubernamentales de forma remota a través de Internet, lo que ayuda a que la comunidad rural y remota pueda funcionar y crecer”, mencionó Hendriksen a *Engineering News*.

Cuando esté en pleno funcionamiento, el proyecto ofrecerá cerca de 500 millones de litros (132 millones de galones) de agua potable segura anualmente a aproximadamente 500.000 personas y habrá creado también 300 trabajos directos y 150 programas de reciclaje o gestión de desechos.

Pruebas iniciales

En agosto de 2013, el equipo del proyecto lanzó correctamente una instalación piloto de un Ekocenter en Heidelberg, Sudáfrica. El piloto

contiene un sistema de purificación de agua, una fuente de energía y un espacio comercial, como así también, una instalación de capacitación para los socios embotelladores, mujeres y jóvenes empresarios.

Si bien el piloto recibió críticas por sus altos costos de desarrollo (US\$100.000), de acuerdo con *The New York Times*, Hendriksen explica que estos gastos de instalación se compensarán en el futuro gracias a los interesados dedicados que desean mejorar el bienestar de las comunidades. Los socios de sectores privados proporcionarán gran parte del equipamiento y los servicios de implementación, mientras que los asesores y patrocinadores reducirán el costo absoluto de la unidad, señaló a *Green Biz*. “La carga sobre la comunidad es mínima, sino nula”.

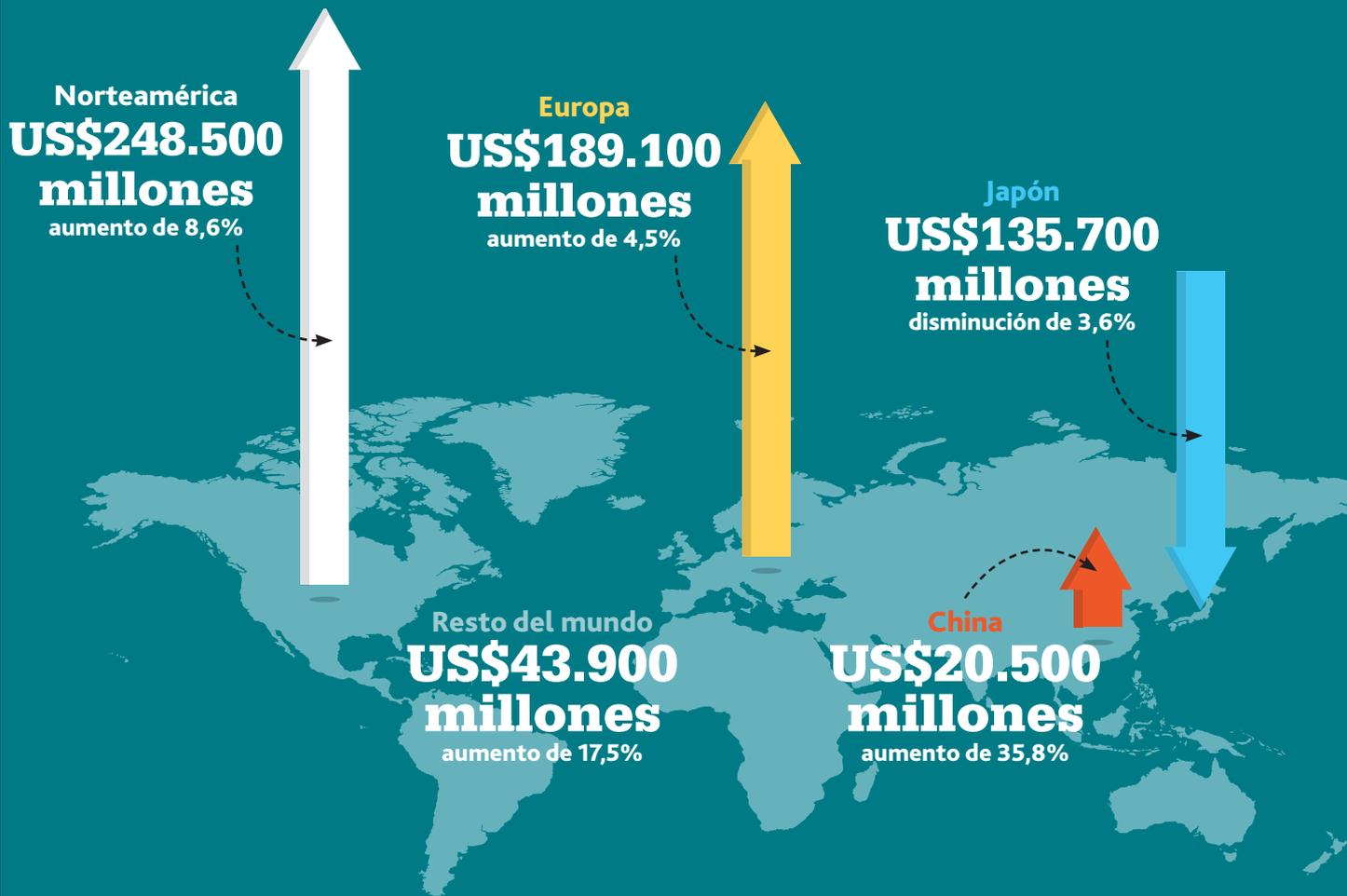
A medida que el equipo recopila y aprende del rendimiento del quiosco piloto, “crearemos un enfoque más sistémico para el suministro de agua con el fin de estandarizar nuestras soluciones, con lo cual podremos mejorar el control de calidad, las rutinas de mantenimiento y el costo”, afirma Hendriksen.

—Rachel Zupek Farrell

ETAPAS DE DESARROLLO

Para hacer dinero hay que invertir dinero, especialmente para la búsqueda constante de proyectos innovadores. En 2013, las principales 1.000 empresas del mundo invirtieron una cifra récord de US\$638.000 millones en investigación y desarrollo (I+D). Eso es 6% más que en 2012 y casi 80% más que en 2003. Estos líderes de I+D están preparados para hacer el próximo gran descubrimiento. *Por Margaret Poe*

Comparado con el año anterior, 2013 fue un año maravilloso en cuanto a gasto de I+D casi en todas partes.



Principales inversionistas en I+D en 2013

- 

Volkswagen
Europa
Industria automotriz
US\$11.400 millones
- 

Samsung
Resto del mundo (Corea)
Computación y electrónica
US\$10.400 millones
- 

Roche Holding AG
Europa
Salud
US\$10.200 millones
- 

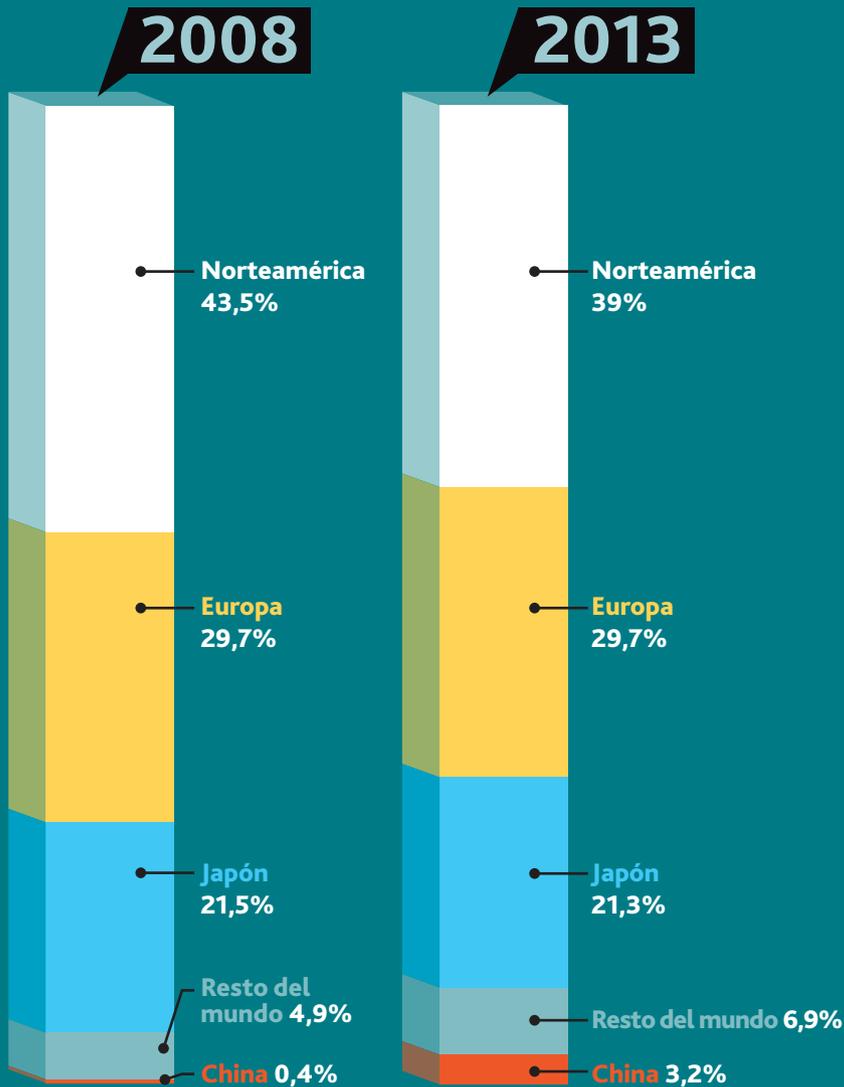
Intel Corp.
Norteamérica
Computación y electrónica
US\$10.100 millones
- 

Microsoft Corp.
Norteamérica
Software e Internet
US\$9.800 millones

Fuente: *The Global Innovation 1000: Navigating the Digital Future*, Booz & Company, 2013

PARTICIPACIÓN MUNDIAL

Cuando se trata de proyectos de I+D, no todas las regiones y países son iguales. Gasto en I+D en 2008 versus 2013:



HERRAMIENTAS PARA EL ÉXITO

Los innovadores más grandes del mundo confían en herramientas digitales más que nunca. En 2013, invirtieron un promedio de **8,1%** de sus presupuestos de I+D en estos facilitadores de productividad, con la gestión de proyectos liderando cómodamente al grupo.



6.



Toyota Motor Corp.
Japón
Industria automotriz
US\$9.800 millones

7.



Novartis AG
Europa
Salud
US\$9.300 millones

8.



Merck & Co. Inc.
Norteamérica
Salud
US\$8.200 millones

9.



Pfizer Inc.
Norteamérica
Salud
US\$7.900 millones

10.



Johnson & Johnson
Norteamérica
Salud
US\$7.700 millones



ILUSTRACIÓN DE JOEL KIMMEL

VÍA RÁPIDA

Charla técnica

Kris Sham, PMP, Vicepresidente de División, Dirección de Proyectos y Cumplimiento, The Bon-Ton Stores, York, Pensilvania, EUA

Cuando un minorista es propietario de 250 tiendas de departamento, cada una con una apariencia y estilo únicos, la dirección de proyectos entre unidades de negocio puede complicarse rápidamente. Por ese motivo, Bon-Ton contrató a Kris Sham para establecer una oficina de dirección de proyectos (PMO) para la división de servicios de información.

Sham fue anteriormente Director de Dirección de Proyectos en Saks Inc., empresa en la que administró proyectos de múltiples sitios y desarrolló procesos y estándares de dirección de proyecto para la empresa de tiendas por departamento. Hoy en día, supervisa procesos y estándares de dirección de proyectos para 200 empleados y 100 proyectos activos a la vez, desde nuevos sistemas

para administrar la experiencia de compra en línea hasta mejoras que permiten hacer más eficiente la distribución de productos de la empresa.

¿De qué manera está la tecnología cambiando el entorno de los proyectos del área minorista?

La industria atraviesa por muchos desafíos. Se reinventa en este mundo omni-canal donde los clientes pueden comprar en cualquier plataforma, desde teléfonos inteligentes, computadoras y tablet. Alguna vez en el pasado, las personas entraban a la tienda. Todavía tenemos tiendas tradicionales, pero también necesitamos competir en línea. Por ejemplo, podemos desarrollar tecnología que reconoce a los compradores cuando entran a la tienda

“Los directores de proyecto del comercio minorista deben estar al día con las nuevas tecnologías y a la vez trabajar para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa”.

y les envía cupones a su teléfono. Se trata de entregar valor y una experiencia agradable a los clientes y al mismo tiempo, alcanzar la eficiencia operativa.

¿Puede dar un ejemplo de un proyecto que aborda este cambio?

Estamos trabajando en un proyecto para reemplazar nuestro actual sistema de gestión de pedidos. Administra todo lo que ocurre desde que el cliente compra y hace un pedido, hasta entregar dicho pedido.

Los pedidos pueden provenir de tiendas físicas, computadoras, tablet, teléfonos inteligentes, kioscos y pueden ser tan pequeños como toallas o tan grandes como muebles. Nuestro sistema actual fue creado para un modelo de negocio más antiguo, en que las personas entraban a las tiendas o llamaban por teléfono. Sólo se puede enmendar un sistema hasta cierto punto; luego se debe crear uno nuevo.

Este es uno de nuestros proyectos más grandes, debido a que reúne tantas interfaces y sistemas de servidores. Creemos que tomará alrededor de un año, lo que es bastante tiempo. Para cuando se definan todos los requerimientos, los modelos de negocio y las tecnologías subyacentes pueden cambiar. Es una lección en cómo definir con claridad los requerimientos, identificar riesgos con antelación y elaborar un plan para mitigarlos.

Bon-Ton opera tiendas en todo Estados Unidos. ¿Afecta esto la manera en que administra los proyectos?

Es definitivamente un desafío crear sistemas que sean capaces de localizar la combinación de mercadería y la experiencia del cliente, siendo suficientemente flexibles para permitir la estandarización. Las estandarizaciones, como por ejemplo comprar mercadería común para todas nuestras tiendas, nos permitiría alcanzar eficiencia operativa y generar ahorros de costos.

Pero no podemos tratar a cada ubicación de la misma forma. Por ejemplo, creamos un sistema único de planificación y distribución de mercadería para las 272 tiendas, pero los encargados pueden entrar y asignar una combinación diferente de mercadería para cada tienda. En los proyectos,

estamos en contacto con los planificadores y administradores de las tiendas en todo el país y siempre diseñamos nuestros sistemas de forma que puedan integrar diferentes opiniones.

Cuando administra grandes proyectos como estos, ¿cuán importantes son los indicadores?

Los indicadores juegan una función muy importante en las prácticas de la dirección de proyectos. Debemos comprender la forma en que estamos dirigiendo nuestros proyectos y recursos y mejorar año a año. Nuestro CIO y la gerencia superior nos entregan su visión de cómo quieren manejar el negocio. Yo trabajo con ellos para traducir su visión en los indicadores necesarios y creamos un proceso que apoya la recolección de los datos apropiados.

¿Qué indicadores del proyecto mide para administrar de mejor forma el negocio?

Analizamos la manera en que usamos nuestro tiempo, especialmente cuánto tiempo empleamos en proyectos con resultados a futuro, en oposición a proyectos que apoyan y mantienen el negocio en la actualidad. También medimos el porcentaje en que nuestros proyectos finalizan a tiempo y dentro del presupuesto aprobado y luego tratamos de entender los motivos de los atrasos y costos adicionales, de forma de poder eliminarlos a futuro.

¿Cómo se ha ajustado la organización como resultado del uso de estos indicadores?

Implementamos los indicadores uno a uno; aprendimos de sus falencias y los ajustamos para que fueran más significativos. Por ejemplo, creamos un indicador de administración que analiza la forma en que usamos a nuestro personal. Analizamos el tiempo empleado en proyectos de desarrollo y apoyo que agregan valor, y luego analizamos los motivos por los que el apoyo consume más tiempo.

Buscamos los indicadores realmente necesarios para administrar nuestro negocio y también la manera de poner en marcha procesos y sistemas que recolecten los datos necesarios y los analizamos. Para hacer esto, siempre pido retroalimentación tanto a los directores de proyecto como a la gerencia superior. **PM**



Las habilidades necesarias para la carrera profesional de un director de proyecto son _____. La capacidad de comprender el entorno comercial altamente cambiante y la manera en que puede agregar valor a la organización.

¿De qué forma han cambiado sus hábitos de compra debido a su trabajo en el sector minorista? Bueno, compro más que antes. También sé cómo aprovechar las liquidaciones.

Si tuviera un lema profesional, ¿cuál sería?

Todo problema tiene una solución. Sólo necesita saber dónde buscar y a quién preguntar.

¿Cuál es su libro favorito de todos los tiempos?

Cualquier libro de Sherlock Holmes, de Arthur Conan Doyle.

De pie y al grano

Cuando las reuniones stand-up diarias se salen del tema y se alargan, congestionan el cronograma y se vuelven contraproducentes. Le preguntamos a los profesionales:

¿Cómo mantienen las reuniones stand-up diarias breves, efectivas y apegadas al plan?

Hacer un plan

“ Entender mal el propósito de una reunión puede ser el mayor desafío para acotar las reuniones stand-up diarias. Si un facilitador de la reunión no es capaz o no está dispuesto a diferenciar claramente una reunión de estado de avance de una reunión de solución de problemas, es posible que no se cubran los temas de la agenda de la reunión y que se desperdicie el tiempo de los participantes. Mi consejo para el director del proyecto que está teniendo problemas con las reuniones stand-up diarias, es hacer tres cosas antes de la reunión:

1. Crear una agenda para la reunión que incluya los temas a tratar y la duración de cada tema.
2. Informar en un principio a los participantes de que ha reservado algo de tiempo para discusiones de otros temas, una vez que se hayan abordado todos los temas de la agenda.
3. Enviar la agenda por correo electrónico a los asistentes y mencionar que dirigirá la reunión según la agenda.

Una vez iniciada la reunión, la forma de mantener las reuniones stand-up diarias de acuerdo al plan, es recordar al equipo con gentileza y firmeza, dos cosas: las discusiones no relacionadas deben abordarse en otra instancia y que dado el tiempo que queda de la reunión y el número de temas pendientes, es importante avanzar”.

—Maxim Pyankov, PMP, Director de Proyecto de TI, 7-Eleven, Dallas, Texas, EUA

Designar a un administrador del tiempo

“ Trabajé con un equipo que tenía reuniones diarias que duraban más de media hora. Resolví esto pidiendo que las personas se

pusieran físicamente de pie durante las reuniones y designé a una persona del equipo como administrador del tiempo. Esta función se le otorga normalmente a una persona con experiencia en este tipo de reuniones. Él o ella debe saber lo suficiente como para evaluar la relevancia de los temas. Su función es proponer con gentileza la discusión de temas polémicos o irrelevantes para otro momento, en un grupo más pequeño.

Finalmente, es importante explicar con claridad el motivo de sostener reuniones de pie y lo que se espera del equipo. Ellos deben aprender y estar convencidos de los méritos de esta práctica. Yo propongo reuniones de pie para resolver problemas comunicacionales y generalmente explico el proceso al principio del nuevo proyecto”.

—Simone Mosen, PMP, Gerente de Desarrollo de Productos de EVS Broadcast Equipment, Seraing, Bélgica

Confiar y delegar

“ Mi consejo para mantener estas reuniones stand-up dentro del plan, es no asistir. [En los proyectos en que he trabajado], el director del proyecto tiende a involucrarse en los detalles. En lugar de asistir, sugiero pedir un resumen a un líder designado del equipo. Por ejemplo, en mis proyectos, sería un líder de desarrollo. Si asiste, sólo escuche; deje que el equipo lleve a cabo la reunión.





Corta y productiva Las reuniones stand-up ganan terreno.



85% de las personas que respondieron dicen haber tenido reuniones stand-up diarias durante 2012, un aumento de **78%** respecto de 2011, de acuerdo a una encuesta de profesionales que aplican métodos ágiles para el desarrollo de software.



59% de las personas que respondieron otro estudio de 2013 tuvieron estas reuniones a diario. Sólo un **18%** tiene reuniones stand-up durante la semana según sea necesario.

Fuentes: 7th Annual State of Agile Development Survey, VersionOne, 2013; The State of Scrum: Benchmarks and Guidelines, Scrum Alliance, 2013

que alguien entrega información de manera rápida, clara y concisa, el director del proyecto podrá decir 'Más 9. Bien hecho. John, sigue tú con un mensaje de 10 puntos'. O bien, si alguien entrega un mensaje falto de energía que nos deja con interrogantes, puedo decir 'Más 2 puntos, por lo confuso. Aclárelo por favor, nos perdimos a mitad de camino'. Debe tratar a la reunión stand-up como un momento de aprendizaje.

Otra idea es hacer reuniones stand-up improvisadas durante el día. Son una buena oportunidad de hacer una pausa en el día y darle un nuevo impulso. En las reuniones stand-up improvisadas, la gente prefiere que sean cortas para volver a hacer lo que estaban haciendo”.

—Nikos Rentas, PMP, CEO y Director de Desarrollo Corporativo, Satner Hosting Solutions, Toronto, Ontario, Canadá

Ceñirse a la hora



La mayoría de las reuniones stand-up efectivas ocurren cuando respetamos la hora; que siempre se lleven a cabo a la misma hora del día.

Un consejo para que la reunión sea corta y a la misma hora: prográmela alrededor de las 11:45 a.m. De esa forma podrá tener todavía cuatro horas más de trabajo para abordar cualquier problema planteado. Si tiene la reunión al final del día, la gente puede olvidarse de hacer seguimiento del problema.

Además, tener un facilitador de la reunión ayuda a garantizar que no usará la reunión para resolver problemas, sino que sólo para plantearlos, de forma que los pueda abordar después de la reunión. Algunas personas intentarán explicar un problema durante la reunión stand-up, mientras que otros podrán intentar resolverlo. El facilitador debe esmerarse para que la reunión sea corta”.

—Lúcia Mazoni, Superintendente de Proyectos Olímpicos, Gobierno de Río de Janeiro, Río de Janeiro, Brasil

¿Cuál es su problema?

Le ayudaremos a resolverlo pidiendo consejo a profesionales de todo el mundo. Envíe sus preguntas y problemas de proyectos a pmnetwork@imaginepub.com.

Como director del proyecto, aliento a los líderes del equipo a interrumpir a un miembro del equipo cuando notan que se sale del tema. Y si existe información que deseo obtener de ellos personalmente en lugar de obtenerla por correo electrónico, asisto a la reunión stand-up y me tomo un momento para pedirla al concluir. Finalmente; comience a la hora, sin importar quién esté presente. El tiempo de todos los miembros del equipo es valioso y si lo respeta, su equipo será más eficiente y efectivo”.

—James S. Plastow, PMP, Director de Proyecto Senior, U.S. Department of Veterans Affairs, miembro del Consejo Ejecutivo Global del PMI, Salt Lake City, Utah, EUA

Ser creativo



Las reuniones de pie deben implementarse, no como una tarea diaria necesaria, sino como una instancia novedosa en la que se podrá compartir y aprender. Una forma de incentivar el aprendizaje es desarrollar un sistema de puntos: números altos o bajos que denotan la rapidez y relevancia de los comentarios de los participantes de la reunión. No es un mecanismo de calificación, sino una forma de entregar una retroalimentación constructiva. Por ejemplo, una vez

Preguntas y respuestas DE LA CARRERA PROFESIONAL

SIN ESFUERZO NO HAY RECOMPENSA

Hablar con sabiduría acerca del fracaso de un proyecto facilita el camino hacia un nuevo trabajo.

POR LINDSAY SCOTT

P: Quiero dar una muy buena impresión en una entrevista para un puesto en otro departamento, pero mi departamento actual tuvo grandes fracasos en proyectos este año. ¿Cuál es la mejor forma de utilizar las malas experiencias en una entrevista?

R: Si los fracasos de los proyectos han tenido un alto perfil, a los entrevistadores les interesará aprender más de ellos. Su respuesta debe ser parecida a la forma en que respondería a la pregunta “¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?”. Todos saben que las personas no son perfectas y lo mismo se aplica a los proyectos.

Primero, cuando surge la pregunta acerca de los fracasos, relájese. Su respuesta puede demostrar que está preparado para el puesto. Yo siempre busco directores de proyecto que han experimentado el fracaso. Sin esa experiencia de aprendizaje, ¿cómo pueden estar preparados para cuando inevitablemente ocurra?

Mostrar de manera activa las lecciones aprendidas es una gran forma de hablar acerca de los fracasos en proyectos, pero hágalo profesionalmente en lugar de emocionalmente. Evite las culpas, debido a que sus entrevistadores probablemente conocerán a los empleados involucrados. En su lugar, hable de las personas en términos generales, como por ejemplo de “el cliente”, “los usuarios” o “la dirección”.

Luego sea más específico con los detalles del proyecto, como problemas de gestión de los riesgos o problemas con el proceso. Finalmente, describa qué hizo para tomar acciones correctivas o describa lo que haría para corregir los mismos problemas en el futuro.

Nunca garantice que los mismos problemas no volverán a ocurrir. El entrevistador quiere asegurarse de que puede manejar proyectos con problemas y que puede usar su experiencia para navegar la adversidad.

P: Siempre escucho el concepto de “gestión del talento” en nuestra organización. ¿Qué impacto tiene sobre mí como director de proyecto?

R: Como muchos conceptos, “gestión del talento” cubre por sí solo una diversidad de temas. Incluye la sucesión, el reclutamiento, la retención, las recompensas y el desarrollo.

Esencialmente, la gestión del talento significa una de dos cosas: una organización anticipa qué trabajadores necesitará y cómo podrá satisfacer esa demanda, o bien, la empresa desea asegurarse de que los empleados actuales estén rindiendo a niveles óptimos.



En un caso que observé, el primer paso para aplicar la gestión del talento a directores de proyecto fue desarrollar y publicar la trayectoria profesional de los profesionales. Se pusieron en práctica evaluaciones basadas en conocimientos y capacidades de forma que los individuos pudieran ver su progreso respecto de sus planes de desarrollo.

Este tipo de enfoque tenía ventajas para la organización; la ayudaba a determinar la capacidad disponible de dirección de proyectos, identificaba necesidades de capacitación y desarrollo, y descubría individuos con un potencial para ascensos y mayores responsabilidades. Este proceso también permitía un reclutamiento más preciso ya que la organización podía reconocer de mejor forma las brechas de habilidades y podía poner a prueba a los potenciales empleados y contratistas contra el marco de habilidades.

Este es solo un ejemplo de cómo una organización implementó las prácticas de gestión del talento, pero una misma solución no sirve para todos los problemas. Pueden estar seguros de que conversar acerca de la “gestión del talento” eventualmente conducirá a una mayor progresión en la carrera profesional. **PM**

Considere su carrera

No viaje por su trayectoria profesional solo. Encuentre consejos y dirección aquí. Envíe preguntas de trabajo a pmnetwork@imaginepub.com.



Lindsay Scott es Directora de Reclutamiento para la Dirección de Programas y Proyectos en Arras People, Londres, Inglaterra.

TRES EN UNO

Desarrolle al soñador, al realista y al crítico que lleva adentro y vea cómo fluye la innovación.

POR KAREEM SHAKER, PMI-RMP, PMP

“**Imaginiería**”, una combinación de los conceptos de imaginación e ingeniería, que permitieron que Walt Disney llevara la ficción a la realidad. Y es un método que ayuda al soñador, al realista y al crítico, los tres roles que adoptará al ejecutar la imaginiería en proyectos de innovación.

Un soñador genera ideas sin límites. Una persona realista evalúa la factibilidad. Y el crítico detalla los riesgos potenciales que pueden amenazar el concepto. Asumir las tres funciones en un proyecto aumenta el cociente de innovación, le dará un impulso a sus capacidades de pensamiento creativo y le ayudará a desarrollar sus mejores ideas. A continuación mostramos cómo asumir estas funciones y practicar la imaginiería.

LA FUNCIÓN: EL SOÑADOR

Todos nacimos soñadores, pero restricciones tales como el presupuesto o las limitaciones en los recursos humanos, pueden empujarnos hacia el hábito de no imaginar las posibilidades infinitas. Debe dejar de considerar las restricciones y visualizar las nuevas ideas en un mundo perfecto.

Para hacerlo, reserve tiempo antes de la reunión de inicio del proyecto para hacer una lluvia de ideas con el patrocinador y los miembros del equipo. Potencie su creatividad realizando actividades artísticas y físicas.

Digamos que el entregable del proyecto es un nuevo lápiz inteligente que registra lo que escribe directamente en una base de datos en la nube. Al tomarse un tiempo para soñar, puede mejorar el entregable. Quizá el lápiz inteligente también graba memorándum de voz, traduce la voz a texto y puede tomar una instantánea de los papeles que firma una persona.

LA FUNCIÓN: EL REALISTA

Sin las personas realistas, los sueños pueden nunca hacerse realidad. Usted debiera asumir esta función con mayor naturalidad. Un director de proyecto transforma la idea del soñador en resultados tangibles creando estructuras de desglose del trabajo, características y todos los procesos que ya conoce.

El realista cuestiona la manera en que funcionará la idea final, hasta casi desarrollar un plan de implementación, modelar un resultado final y abordar la factibilidad de la idea. Como realista, necesita liberar el poder del hemisferio izquierdo del cerebro, el cual es responsable del pensamiento analítico.

Por ejemplo, después de una lluvia de ideas, debe formular preguntas como, ¿cuál es la factibilidad de equipar un tablero electrónico con múltiples opciones de conectividad como un transformador de altavoz a texto, cámara y micrófono dentro de un lápiz? Una persona realista pone atención sobre las restricciones que el soñador pudo omitir.

LA FUNCIÓN: EL CRÍTICO

Muchas organizaciones abandonan grandes ideas antes de tiempo debido a una inadecuada evaluación de las ideas o se embarcan en ideas que finalmente fracasan debido a una evaluación superficial de los riesgos. Pero la función del crítico puede ser beneficiosa para la rentabilidad de la organización. Y esta función se conecta con sus responsabilidades de gestión de los riesgos.

El crítico examina la idea y su solución funcional realizando una evaluación exhaustiva de los riesgos. Algunas organizaciones adoptan una técnica de la crítica destructiva, formando un comité cuya

tarea es destruir las ideas con demasiados riesgos. Puede adoptar el mismo enfoque durante las sesiones iniciales de lluvia de ideas de su equipo. Un crítico podrá pensar que los consumidores no comprarán el dispositivo del lápiz inteligente debido a la amplia gama disponible de aplicaciones que toman notas en los dispositivos inteligentes.

Todos los profesionales de proyectos deben aspirar a la imaginiería. Le

permitirá pensar acerca de las ideas que merecen madurarse lo suficiente como para adoptarlas y determinar cuáles son las que deben eliminarse. **PM**



Kareem Shaker, PMI-RMP, PMP, es Director Senior de Riesgo de Proyectos y Empresas en Dubai World, Dubai, Emiratos Árabes Unidos. Se le puede seguir por Twitter en @kareemshaker.

PUESTOS PARALELOS

No todos pueden ser emprendedores.
Pero un profesional de proyectos está bien
posicionado para esa función.

POR ROBERTO TOLEDO, MBA, PMP, EDITOR COLABORADOR

Los modelos de emprendedores como Richard Branson, Carlos Slim y Sunil Mittal concitan la admiración en todo el mundo por su capacidad de pensar en grande y lograr la grandeza que cambia el mundo.

He conocido a muchos directores de proyecto que han ayudado a estos emprendedores a hacer realidad la siguiente gran idea y a los mismos directores de proyecto soñar con el día en que lleguen a ser emprendedores independientes y exitosos, cambiando el mundo con sus propias ideas.

Y aun así, no están convencidos de poder hacerlo. No logran darse cuenta de que las responsabilidades de sus trabajos y sus habilidades se asemejan mucho a las de estos emprendedores. Después de todo, un nuevo emprendimiento de negocio requiere de un grupo de personas que resuelvan problemas en medio de una gran incertidumbre. ¿Le suena conocido?

Los directores de proyecto actúan como emprendedores, ya que ambos dirigen una tarea temporal, riesgosa y compleja.

Al reconocer las similitudes entre el emprendimiento y la dirección de proyectos, los profesionales de proyectos pueden enfocarse en desarrollar las habilidades y características necesarias para tener éxito en ambos mundos:

1. **Liderazgo.** Concluir proyectos y tareas del negocio logrando que las personas sigan la misma visión, requiere de un perfeccionamiento de las habilidades de liderazgo, tales como la influencia y la comunicación.

2. **Automotivación.** Los emprendedores no necesitan que alguien los presione para mantener su enfoque y concentración en la meta final. Tampoco los mejores profesionales de proyectos; establecen la meta deseada temprano en el proyecto y la revisitan constantemente hasta terminar el proyecto.

3. **Resiliencia.** Siempre estará presente la posibilidad de tener un gran éxito o un gran fracaso en un emprendimiento o proyecto de negocio. En cualquier momento podrá sentir que el éxito o el fracaso es inminente, pero la resiliencia puede ayudarlo a pasar por altos y bajos.

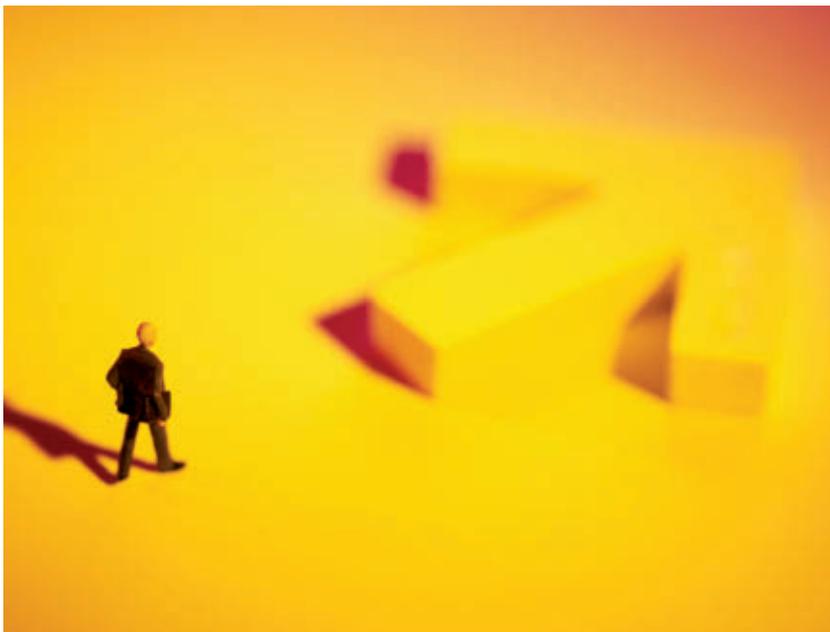
El blogero del emprendimiento Sean Newman Maroni hace una excelente descripción del trabajo necesario en un emprendimiento y su descripción refleja los altibajos de dirigir un proyecto: “Habrán momentos de grandes triunfos en que sentirá que puede conquistar el mundo. Luego, quizá solo horas o incluso minutos después del mejor momento, podrá caer hasta el fondo. Puede recibir una llamada de un inversionista que desea retirarse, o puede ver cómo un grupo de enfoque hace trizas su trabajo. Sin la capacidad de rebotar, será difícil levantarse a sí mismo de estas caídas”.

4. **Comodidad con incertidumbre.** Todo aspirante a emprendedor debiera sentirse cómodo en el cambiante y caótico mundo de las empresas emergentes. Aquellos que han leído en detalle y siguen el Área de conocimiento de gestión de los riesgos en *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Guía PMBOK®)* comprenden que no deben dejar de prepararse para la incertidumbre en un proyecto. Esto valida su preparación para aceptar la incertidumbre y los riesgos de emprender un negocio.

Trate cada proyecto como su propio emprendimiento, dedicándole pasión y tenacidad a sus esfuerzos y usted también podrá cambiar el mundo. **PM**



Roberto Toledo, MBA, PMP, es Socio Administrador de Alpha PM Consulting y Alpha Consultoría y orador, instructor y consultor en diferentes países de América. Para comunicarse con él, escriba a rtoledo@alphapmconsulting.com o sígalo en Twitter como @robertotoledo.





Reunirse

Diseñe las reuniones stand-up para despejar los obstáculos de comunicación entre directores del programa y directores del proyecto.

Por John Pitchko, PMP

EL AÑO PASADO, nuestro grupo de entrega de programas de TI se dio cuenta de que los métodos tradicionales de comunicación ya no eran efectivos. Nuestros contactos semanales con los directores del proyecto no eran lo suficientemente frecuentes como para que ellos nos alertaran de los problemas a tiempo. Además, nos percatamos de que los directores del proyecto se olvidaban de los problemas informados, porque no éramos lo suficientemente diligentes como para registrarlos y revisar regularmente su estado.

Necesitábamos tener reuniones con mayor frecuencia para ayudarnos a resolver los problemas en cuanto ocurrían y antes de que se convirtieran en problemas críticos. Sin embargo, necesitábamos de un formato con gran efectividad en el uso del tiempo que motivara a las personas a sacrificar todavía más tiempo, y a asistir. Si las reuniones eran demasiado largas o demasiado frecuentes, los miembros del equipo no las apoyarían.

Tomar posición

La solución: el concepto de reunión 'huddle' de los principios Lean. Tradicionalmente, estas reuniones diarias de 10 minutos requieren de que todos los participantes permanezcan de pie para asegurar una rápida discusión.

Pero hicimos algunas adaptaciones de acuerdo a nuestras necesidades. Programamos dos reuniones por semana a las que invitábamos a todos los directores del programa y del proyecto. Las reuniones iniciales se programaron con una duración de 30 minutos, pero desde entonces la duración se redujo a la mitad debido a nuestra experiencia en la ejecución de reuniones rápidas.

En el 'huddle', cada director del proyecto en el programa dispone de dos minutos para hablar acerca de su proyecto y escalar posibles problemas. Por ejemplo, un director del proyecto puede informar que un patrocinador no le entrega respuestas a solicitudes relacionadas con el proyecto y un director del programa puede interceder.

Para ayudar a hacer un seguimiento de estos problemas, creamos una pizarra de reuniones, un trozo de papel de ploteo laminado que se cuelga de una muralla de la sala de reuniones. La representación visual permite a los directores del programa ver con facilidad, qué proyectos deben centrar su atención. También nos brinda un punto de partida para cada reunión: revisamos cada escalación en la pizarra y marcamos los problemas resueltos o desarrollamos nuevos planes de acción para aquellos problemas no resueltos.

Aprender a hablar

Pensábamos que este sistema personalizado de reuniones 'huddle' resolvería nuestros problemas de comunicación. Pero luego de comenzar con el sistema, nuestro grupo se encontró con algunos desafíos.

La mayoría de los miembros del equipo están en la oficina todos los días, pero algunos pocos trabajan fuera de ella, lo que dificultaba la contribución de todos en las reuniones. Para resolver este problema, usamos una línea de teleconferencia para cada reunión.

Sin embargo, los asistentes virtuales no podían ver la pizarra de reuniones. Así que ahora estamos investigando distintas opciones para hacer una representación digital de nuestra pizarra de reuniones y compartirla con los trabajadores remotos.

Otro desafío es la timidez. Las reuniones tienen como fin la comunicación, pero los miembros más reservados tienden a no hablar. Incluso a las personas extrovertidas se les hace difícil hablar de la misión de las reuniones, es decir, identificar los puntos de 'dolor' o problemáticos de los proyectos. Pueden sentir demasiado orgullo o nerviosismo para pedir ayuda ya que pudiera interpretarse como una debilidad.

Para ayudar a que fluya la comunicación, eliminamos el sistema de semáforos (rojo/verde) de los típicos tableros de proyecto. Tampoco usamos terminología como "necesita ayuda", "proyecto en rojo" o "bajo nivel de confianza". En su lugar, preguntamos si los proyectos "necesitan atención", lo que centra la conversación en las acciones necesarias, no en los problemas.

Un paso a la vez

Nuestro sistema de reuniones 'huddle' todavía da sus primeros pasos, pero ya comenzamos a ver los beneficios. Cuando he conversado del nuevo sistema con directores del programa, he descubierto que les ha permitido enfocar el seguimiento en los proyectos que más lo necesitan. Hemos aprendido que estas reuniones 'huddle' son un poderoso método para mejorar la comunicación entre los directores de proyecto y los directores de programa. **PM**

Diga lo que piensa

Nadie sabe de dirección de proyectos mejor que usted, el profesional que está "en las trincheras". Así que cada mes, *PM Network* desea que comparta sus opiniones acerca de todos los aspectos, desde la sustentabilidad hasta la gestión de talentos, y todos los temas relacionados de proyectos. Si le interesa contribuir, envíe un correo electrónico a pmnetwork@imaginepub.com.



John Pitchko, PMP, es Director de Programa de la empresa de petróleo y gas Shell, Calgary, Alberta, Canadá.

6

Busque la nueva ola de oportunidades de proyectos en una de estas economías ascendentes.

Mercados que debe seguir.

**POR CLAY DILLOW
ILUSTRACIÓN DE GAIL ARMSTRONG**



Hace apenas algunos años, el potencial de negocios solo se centraba en los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China). Estas economías florecientes se vieron estimuladas por clases medias en expansión, abundantes recursos naturales, superávits comerciales saludables y reformas del mercado destinadas al comercio global. Sin embargo, si bien los países BRIC siguen siendo una fuerza económica, es posible que un nuevo contingente de economías emergentes esté listo para acaparar la atención.

Estos nuevos mercados comparten los sellos de las economías ascendentes: crecimiento del PIB sólido, auge de proyectos de infraestructura y construcción, reducción de las tasas de pobreza y crecimiento de la inversión extranjera directa. Además, la mayoría comparte características que pueden paralizar el crecimiento e introducir diversos riesgos para los proyectos: corrupción del gobierno, marcos reguladores deficientes, sectores financieros en necesidad de reforma y desigualdades de ingresos que obstaculizan el crecimiento a largo plazo.

Para aprovechar mejor las nuevas oportunidades dentro de estas economías emergentes, muchas organizaciones están aprendiendo a apreciar la dirección de proyectos, puesto que la mitigación del riesgo y la gestión de los interesados con frecuencia representan la diferencia entre un proyecto exitoso y una significativa pérdida de dinero y de potencial. Desde proyectos de infraestructura civil a gran escala hasta implementaciones en telecomunicaciones, los profesionales de la dirección de proyectos están ayudando a transformar estas economías al mismo tiempo que las economías transforman el mercado global.

NIGERIA

Perspectiva económica: Como el mayor productor de petróleo de África, Nigeria disfruta de cierta seguridad macroeconómica que muchos de sus vecinos no comparten. Sin embargo, una falta de diversidad dentro de la economía significa que la solidez del sector de la energía no necesariamente se traduce en prosperidad para la mayoría de los nigerianos. El estancamiento de la creación de empleos ha originado tasas de pobreza relativamente altas en los últimos años. La agitación social y la violencia sectaria en los estados del nordeste de Nigeria aportan un riesgo adicional para los proyectos y las inversiones.

No obstante, se espera que en 2014 el crecimiento de Nigeria supere el 7%. El gobierno intenta aprovechar ese crecimiento para proyectos de infraestructura y una iniciativa de modernización de la agricultura a gran escala que diversificarán la economía.

Sectores clave de proyectos: La energía es lejos el sector económico más atractivo de Nigeria, puesto que contribuye con cerca del 75% del ingreso del gobierno, pero el país se está esforzando para modernizar el sector agrícola y fortalecer la infraestructura de telecomunicaciones.

Perspectiva de dirección de proyectos: “El principal desafío de la dirección de proyectos en Nigeria es la incapacidad de predecir el entorno político y de negocios”, señala Adedeji Adebuseye, PMP, Jefe Operacional para Nigeria en Syngenta, empresa de la agroindustria con sede en Basilea, Suiza. “Al mismo tiempo, estas situaciones impredecibles requieren los conocimientos especializados de excelentes directores de proyecto que puedan manejar situaciones riesgosas e inciertas mediante una planificación cuidadosa y una gestión de los riesgos adecuada”. Existe una delgada línea entre el presupuesto para contingencia y los elementos



“Las situaciones impredecibles [de Nigeria] requieren los conocimientos especializados de excelentes directores de proyecto que puedan manejar situaciones riesgosas e inciertas”.

—Adedeji Adebuseye, PMP,
Syngenta, Lagos, Nigeria

adicionales innecesarios de un proyecto. Además, la falta de conocimientos funcionales específicos en el equipo pone a los directores de proyecto en una situación precaria. Dado que por lo general los directores de proyecto dependen de los conocimientos especializados de los miembros del equipo, encontrar los expertos funcionales precisos normalmente se vuelve en extremo crítico para el éxito del proyecto”.

Puntos destacados del proyecto: Al mencionar la agricultura como la siguiente industria importante de Nigeria, Dansa Foods, una subsidiaria del mayor conglomerado manufacturero de África Occidental, anunció planes en septiembre para construir la planta procesadora de alimentos más grande de África en Nigeria, una instalación de US\$36 millones que espera finalizar en 2015.

La línea de metro de Panamá, la primera línea de tren subterráneo de Centroamérica, se sometió a pruebas a fines de 2013.



FOTOGRAFÍA CORTESÍA DE EL METRO DE PANAMÁ

PANAMÁ

Perspectiva económica: Panamá tal vez es más famoso por su canal, una empresa que continúa impulsando el crecimiento. El país centroamericano ubicado en el punto más angosto de América registró un crecimiento de dos dígitos en 2011 y 2012, y se espera que las cifras de 2013 se mantengan sólidas. La fuente de estas buenas noticias es el proyecto de expansión del Canal de Panamá, lo cual está estimulando expansiones en los sectores de la construcción y del transporte. Un consecuente auge en los bienes raíces y la construcción en Ciudad de Panamá también ha contribuido a este panorama. Aunque la desigualdad sigue siendo un problema nacional, la tasa de pobreza ha descendido en forma drástica en los últimos años y muchas personas de las clases bajas de Panamá se han acercado a la clase media. Será necesario mantener este tipo de crecimiento para sostener la prosperidad económica a largo plazo.

“Aunque la dirección de proyectos ha crecido en forma constante en los últimos cinco años, la gestión de los riesgos es un área que es necesario mejorar a nivel nacional”.



—Alfonso Him, PMP, Ciudad de Panamá, Panamá

Sectores clave de proyectos: Los proyectos de infraestructura y construcción grandes y pequeños, como la expansión del canal, el primer sistema de tren subterráneo de Centroamérica o los edificios de apartamentos de Ciudad de Panamá, representan el motor que impulsará el crecimiento en ese país en el futuro previsible.

Perspectiva de dirección de proyectos: Los directores de proyecto bilingües con experiencia tienen alta demanda en la mayoría de las grandes organizaciones de Panamá, señala Alfonso Him, PMP, Ciudad de Panamá, Panamá. Sin embargo, una alta demanda no significa una adopción universal de prácticas maduras de dirección de proyectos. “Aunque la dirección de proyectos ha crecido en forma constante en los últimos cinco años, la gestión de los riesgos es un área que es necesario mejorar a nivel nacional”, señala Him, Director de Proyecto de la Autoridad del Canal de Panamá. Los actuales proyectos de gran escala están extendiendo el reconocimiento de dichas prácticas. “Dado que los patrocinadores y directores de proyecto comprenden la importancia de la gestión de los riesgos en los proyectos, nuestra profesión será un elemento obligatorio para cada proyecto”.

Puntos destacados del proyecto: La expansión del Canal de Panamá por US\$5.250 millones, que se espera finalizar en junio de 2015, duplicará la capacidad de transporte del canal y se estima que aumentará los ingresos de Panamá provenientes del canal de US\$1.000 millones a unos US\$4.000 millones anuales.

INDONESIA

Perspectiva económica: Indonesia es el cuarto país más poblado del mundo y se sitúa en una convergencia global, una cadena de más de 17.500 islas que se extienden desde el Océano Índico en el oeste hasta el Océano Pacífico en el este. El Estrecho de Malacca, que separa la Península Malaya de la isla indonesia de Sumatra, es una de las vías marítimas más importantes del mundo, lo que posiciona a Indonesia para convertirse en un importante actor en el transporte global.

Entretanto, la clase media emergente del país está impulsando la economía, puesto que se estima que 90 millones de la población de 280 millones del país se unirá a la clase consumidora hacia 2030. Según ciertas estimaciones, Indonesia podría superar a Alemania y al Reino Unido al convertirse en la séptima economía más importante del mundo.

A pesar de estos indicadores optimistas, la inflación provocada por las políticas del gobierno aún constituye una amenaza. La falta de infraestructura es un lastre para el crecimiento. Y una economía sólida estimulada por el consumo interno oculta una verdad crítica: para mantener a largo plazo sus cifras actuales de crecimiento, Indonesia necesita integrarse más al comercio global, lo cual significa que debe exportar.



“El mayor problema de la dirección de proyectos en Indonesia no está en la regulación, sino en el proceso burocrático”.

—Benyamin Mattjik, PMP, Atlas Copco Business Services, Yakarta, Indonesia

Sectores clave de proyectos: Aunque la corrupción y la burocracia tienden a afectar los grandes proyectos de infraestructura, el gobierno de Indonesia está invirtiendo de manera considerable en la modernización de la infraestructura del país, expandiendo sus principales aeropuertos, extendiendo sus redes de telecomunicaciones y agregando un monorriel de superficie y un sistema de tren subterráneo en la capital de Yakarta.

Perspectiva de dirección de proyectos: “El mayor problema de la dirección de proyectos en Indonesia no está en la regulación, sino en el proceso burocrático”, señala Benyamin Mattjik, PMP, Director de Proyecto, Atlas Copco Business Services, Yakarta, Indonesia. “La corrupción sigue siendo una de las dificultades en Indonesia que origina costos ocultos e imprevisibles para los proyectos. Otra dificultad es la gestión de los interesados y la adquisición de recursos locales. Es posible que las autoridades locales tengan un conflicto con una autoridad central en términos de permisos de trabajo o ejecución, sin contar la gestión de los interesados de los ciudadanos locales donde se realiza el proyecto”.

Puntos destacados del proyecto: La construcción del monorriel de Yakarta se inició en 2004, pero se interrumpió en 2007 debido a conflictos legales y falta de fondos. El año pasado se reanudó el proyecto de US\$1.500 millones cuando el operador de proyectos, PT Jakarta Monorail, firmó un acuerdo de financiamiento con China Communications Construction Co. Ltd. Se prevé que las dos líneas del monorriel, una que corresponde al circuito del sur de Yakarta y la otra que conecta los sectores del sudeste y del noroeste, se inaugurarán en 2016.



Pilares de soporte del proyecto del monorriel de Yakarta, detenido en 2007 y reanudado en 2013

CHILE

Perspectiva económica: Una sólida industria minera sustenta la economía de Chile, donde el cobre representa el 60% de las exportaciones, el 20% del ingreso fiscal y el 15% del PIB. Aunque las oscilaciones en los precios del cobre pueden originar incertidumbre, el diversificado sistema financiero de Chile, el sólido marco regulador y las reformas gubernamentales destinadas a reducir la desigualdad económica han creado oportunidades en otras partes de la economía, incluida la tecnología de la información, telecomunicaciones y gobierno.

Una de las vulnerabilidades económicas más serias del país se debe a su geografía. Debido al extenso litoral y a que el país se ubica precisamente al borde de la Cuenca del Pacífico, Chile es susceptible a los volcanes, tsunamis y terremotos devastadores. El último terremoto importante que afectó al país, en febrero de 2010, originó un breve descenso en el PIB. La capacidad de Chile de recuperarse rápidamente de esos desastres se debe en gran parte a una actitud predominante en los sectores público y privado que valora la gestión de los riesgos.

Sectores clave de proyectos: La minería sigue siendo el sector económico dominante, pero a medida que el gobierno intenta aprovechar su riqueza mineral en una economía más diversificada, los directores de proyecto encuentran más funciones en grandes proyectos públicos de infraestructura, al igual que en tecnologías de la información.

Perspectiva de dirección de proyectos: “No hay barreras importantes para aplicar metodologías de proyectos y las mejores prácticas en Chile”, señala Everaldo de Souza Alves Jr., PMP, PgMP, Gerente de Programas Internacionales, PMO internacional de Equifax, Santiago, Chile. “Sin embargo, como muchos otros países del mundo, es importante comprender los aspectos culturales y políticos, de modo de poder influir en los interesados y que los proyectos se puedan realizar desde la planificación hasta la ejecución y el cierre. Es importante comprender que las técnicas que funcionan bien en Estados Unidos o Europa posiblemente no sean las mejores para aplicar en Chile. La gestión de los interesados desempeña un

Chile ya tiene uno de los puertos más grandes de Sudamérica en Valparaíso, pero planifica construir un “mega puerto” hacia 2025.



papel importante en los proyectos en Chile debido a una fuerte cultura de la jerarquía y la forma en que los chilenos manejan sus relaciones y empresas. Un director de proyecto debe comprender ese factor, no como un problema sino como un importante aspecto cultural local que se debe manejar”.

Puntos destacados del proyecto: En 2011, el gobierno chileno inició un proyecto de expansión de US\$1.800 millones para aumentar la capacidad de varios puertos del país, que han experimentado un aumento anual del 6% en el tráfico; una tendencia que de otro modo sobrecargaría la capacidad para 2025. Próximamente: un proyecto de “mega puerto” de aguas profundas planificado para una ubicación aún por determinar en la zona central del país, cuya finalización se espera para 2025.



“La gestión de los interesados desempeña un papel importante en los proyectos en Chile debido a una fuerte cultura de la jerarquía y la forma en que los chilenos manejan sus relaciones y empresas”.

—Everaldo de Souza Alves Jr., PMP, PgMP, Equifax, Santiago, Chile

TURQUÍA

Perspectiva económica: Turquía, que se ubica entre Europa y Medio Oriente, se encuentra bien posicionada geográficamente para beneficiarse del comercio internacional.

Durante los últimos diez años, el ingreso per cápita se ha triplicado, lo cual ha contribuido al ascenso de la clase media. Entretanto, la estabilidad en las relaciones exteriores con Occidente y en las relaciones comerciales con sus vecinos regionales del oriente han ayudado a impulsar la inversión extranjera directa en Turquía de solo US\$1.000 millones hace una década a un promedio de US\$13.000 millones en los últimos años.

Esa inversión está estimulando diversos proyectos, desde infraestructura civil hasta bienes raíces y manufactura. Además, el entorno financiero y crediticio relativamente estable del país ha permitido recientemente que las organizaciones turcas inicien proyectos de expansión en otros países de la región. En octubre de 2013, después de una pausa de tres años, la Unión Europea reanudó las conversaciones con Turquía que podrían dar origen a su admisión a la UE, una medida que abriría oportunidades comerciales para las empresas de ese país, tanto a nivel local como en el extranjero.

Sectores clave de proyectos: Turquía es un importante proveedor regional de bienes manufacturados que incluyen electrodomésticos, textiles, automóviles y barcos. Sin embargo, a nivel interno, su sector de la construcción, con varios proyectos a gran escala que incluyen un nuevo aeropuerto y un puente colgante, ha sido constantemente una fuente de crecimiento económico.

Perspectiva de dirección de proyectos: Hace una década, la dirección de proyectos realmente no se consideraba como una profesión en Turquía, señala Filiz Dogan, PMP, Estambul, Turquía. La curva de aprendizaje ha sido acentuada, pero la historia ha enseñado algunas importantes pero difíciles lecciones. “La gente no sabía cómo manejar un proyecto de manera adecuada,” señala. “Sin embargo, el terremoto de 1999 y la crisis bancaria de 2001 en Turquía, cambiaron las percepciones y en la década pasada, dentro de nuestra Generación Y, muchos empleadores y empleados han llegado a comprender la importancia de la educación en dirección de proyectos. Están documentando cada parte de sus proyectos y las pruebas de escenarios han llegado a ser importantes. Donde teníamos problema al ignorar ciertos detalles determinantes del proyecto, ahora tenemos gente que comprende la vitalidad de la dirección de proyectos.”



“Donde teníamos problemas al ignorar ciertos detalles determinantes del proyecto, ahora tenemos gente que comprende la vitalidad de la dirección de proyectos”.

—Filiz Dogan, PMP, Estambul, Turquía

Puntos destacados del proyecto: El actual proyecto ferroviario Marmaray de US\$3.000 millones (nombrado por el mar precisamente al sur del estrecho de Bósforo que divide los dos lados de Estambul) incluye la modernización de 76 kilómetros (47 millas) de líneas de tren de cercanías en Estambul. El principal desafío: un nuevo túnel ferroviario submarino bajo el Bósforo que se inauguró en octubre, el primero de su tipo en unir Europa y Asia, y un tramo crítico de una red ferroviaria mayor que finalmente conectará Londres con Beijing.



Puente del Bósforo
en Estambul, Turquía

VIETNAM

Perspectiva económica: Aunque actualmente el crecimiento en Vietnam se encuentra estancado, el país es un centro cada vez más importante de la industria del Sudeste Asiático. Dados los mercados de exportaciones en auge justo al otro lado de la frontera en China y otras partes de la región, Vietnam no necesita buscar lejos para encontrar oportunidades de negocios.

Entretanto, su estabilidad relativa en los últimos años lo hace un favorito para la inversión extranjera directa, que alcanzó US\$15.000 millones en 2013. A pesar de estar sumido en su período más

El Río Saigón en Ciudad Ho Chi Minh, Vietnam



prolongado de crecimiento lento en décadas y estar amenazado por los rivales cercanos como Indonesia y Myanmar, un país en rápida transformación, Vietnam sigue siendo uno de los lugares de inversión más atractivos de la región Asia Pacífico para las organizaciones multinacionales.

Sectores clave de proyectos: La inversión extranjera, especialmente en la fabricación de bienes de consumo, está fomentando el auge de la construcción de Vietnam. Alrededor de US\$1.000 millones de inversión extranjera se destinan mensualmente al país. Se prevé que el mercado de la construcción crecerá un 5% anual hasta 2025.



“Existe bastante inversión extranjera [en Vietnam] en este momento, por parte de grandes compañías multinacionales”.

—Nguyen Si Trieu Chau, PMI-RMP, PMI-SP, PMP, Nestlé Vietnam, Bien Hoa, Vietnam

Perspectiva de dirección de proyectos:

“Actualmente, la economía de Vietnam se encuentra en descenso, pero eso significa que el precio unitario para las obras de construcción, como materiales, sueldo de los trabajadores, etc., es menor que antes”, señala Nguyen Si Trieu Chau, PMI-RMP, PMI-SP, PMP, Planificador de Proyecto, Nestlé Vietnam, Bien Hoa, Vietnam. “Este es uno de los motivos por los cuales existe bastante inversión extranjera en este momento, como la construcción de fábricas, por parte de grandes compañías multinacionales como Coca-Cola, PepsiCo, Nestlé, Unilever y Bosch”. Si bien dichos proyectos a gran escala son numerosos, Chau señala, los profesionales acreditados como Profesional en Dirección de Proyectos (PMP®) son relativamente escasos y los nuevos acreditados de PMP® pueden obtener experiencia en grandes proyectos del mundo real con rapidez.

Puntos destacados del proyecto:

En abril, Vietnam incursionó en el proyecto del puerto de Lach Huyen de US\$1.200 millones en la ciudad de Hai Phong ubicada al norte, una instalación de transporte en aguas profundas que albergará buques portacontenedores de más de 100.000 toneladas (90,7 millones de kilogramos). Cuando el enorme complejo se abra en 2016, será capaz de enviar exportaciones vietnamitas directamente a los mercados de Estados Unidos y Europa sin depender de los puertos de Singapur y Hong Kong. **PM**

CUANDO
SER SEGUNDO





SIGNIFICA SER EL MEJOR

Si el proyecto de un competidor llega al mercado primero, no se desespere, pero sí ajuste el plan de su proyecto.

POR SANDRA SWANSON



magínese esto: Su equipo ha perseverado durante un proyecto complejo y de alto presupuesto durante un año y usted se encuentra a solo semanas del lanzamiento de un nuevo producto. Luego una mañana, escucha noticias sorprendentes: un competidor acaba de introducir un producto similar en el mercado. ¿Y ahora qué?

Es un escenario que puede desconcertar incluso a los equipos de proyectos con más experiencia. La sabiduría tradicional favorece la ventaja de ser el primero, con el razonamiento de que si el proyecto de un competidor sale primero, el suyo siempre se estará esforzando por alcanzarlo. Aunque la ventaja del competidor de ser el primero en el mercado puede ser inquietante, no necesariamente condena a su proyecto al fracaso. Cuando Apple introdujo el iPod en 2001, no fue el primer reproductor de música digital disponible. Pero el iPod dominó rápidamente esa categoría de productos y aún lo hace, absorbiendo un impresionante 70% de la participación en el mercado estadounidense de los reproductores MP3. Y el terreno de los motores de búsqueda ya se encontraba abarrotado cuando hace 15 años Google lanzó su sitio minimalista. En la actualidad, Google es el principal motor de búsqueda del mundo y posee una participación de mercado del 65%, más de seis veces la de su competidor más cercano.

No siempre está mal llegar tarde a la fiesta. En algunos casos, los equipos de proyectos incluso pueden aprovechar esa supuesta desventaja y convertirla en una ventaja competitiva.

CONOZCA A SU ENEMIGO

Para diferenciar los entregables de su proyecto, comience por analizar lo que el producto o servicio de la competencia realmente puede hacer, señala Patrick Sullivan Jr., Director de Producto de Contatta, una compañía de software de colaboración de negocios de Scottsdale, Arizona, EUA. El método más eficaz es observar cómo los demás usan el producto, lo cual significa gente fuera de su equipo de proyecto. “En un mercado abarrotado, existen muchas funciones que se superponen de un producto a otro”, señala. “Por lo tanto, el factor final de decisión es en realidad el uso mismo del producto”.

Durante la fase de desarrollo del producto de Contatta, un competidor lanzó un producto que, a primera vista, parecía similar. “Al leer las viñetas de su sitio web, me puse un poco nervioso”, admite. “Me inscribí para una prueba gratuita y quedé moderadamente impresionado”. Luego solicitó a su esposa que lo probara. “Es muy inteligente pero menos técnica que yo”, señala Sullivan. “A mi esposa le resultó difícil usar el producto”.

En ese momento Sullivan comprendió que llegar al mercado en segundo lugar no necesariamente significa que se ha perdido la carrera. “Muchas de las características del competidor no se habían perfeccionado. Por lo tanto, supe que aún tenían un problema por resolver”. Advierte que no se debe seguir a los competidores; en su lugar, recomienda mantenerse concentrado en lo que es más útil para los clientes. El mayor error es precipitarse al agregar características que un competidor ha agregado solo para imitarlo”, señala.

Algunos competidores pueden lanzar un producto o servicio antes de finalizar el proyecto para comprender claramente las preferencias de los consumidores, señala Syed Zaidi, PMP, Director de Proyecto de la industria automotriz Scania, Södertälje, Suecia. En ese caso, es mejor no ser el primero. “Entonces el equipo del proyecto puede encontrar el momento preciso para lanzar un producto aún mejor, aplicando las lecciones aprendidas del mercado”, indica.

El proyecto actual de Zaidi, que se inició hace unos dos años, se enfoca en la optimización del mantenimiento de vehículos pesados para los clientes de Scania. Un año después de iniciado el proyecto, un competidor ingresó al mercado con un servicio similar. Zaidi y su equipo respondieron con un análisis del producto del competidor, en que lo comparaban con el que Scania esperaba terminar en un año.

El grupo directivo revisó el plan del proyecto y se agregaron 14 meses al cronograma, una medida audaz que aumentó el presupuesto casi en un 30%. El grupo estimaba que la medida también aumentaría drásticamente la probabilidad de éxito, señala Zaidi, porque el tiempo y dinero adicionales proporcionaron al equipo del proyecto la flexibilidad que necesitaba para modificar el alcance del proyecto.

“Tuvimos una oportunidad de estudiar las reacciones y expectativas del cliente”, señala, lo cual permitió comprender mejor lo que el producto de Scania debía incluir. Scania continuó entregando servicio a sus productos de mantenimiento existentes y al mismo tiempo extendió la fecha de lanzamiento para el producto de mantenimiento avanzado.

Finalmente, el proyecto de Scania se beneficiaría al estudiar la respuesta del mercado y encontrar las formas de mejorar el producto del competidor. “Para comprender los riesgos del mercado, el equipo del proyecto debe destacar claramente el análisis del negocio antes de que se inicie un proyecto”, señala Zaidi. “Mantenga el registro de riesgos intacto y vivo y esté preparado para ser flexible y aceptar los desafíos en cuanto sean perceptibles”.



El mayor error es precipitarse al agregar características que un competidor ha agregado solo para imitarlo”.

—Patrick Sullivan Jr., Contatta, Scottsdale, Arizona, EUA

CONFRONTACIÓN EN EL SECTOR DE LOS CONGELADOS

Para permitir modificaciones del producto, el equipo del proyecto de Zaidi respondió con un cronograma más generoso. Pero a veces la introducción del producto de un competidor puede originar una compresión del cronograma. Solo debe preguntar a Renato Lourenço, PMP, Director de Operaciones de Rencorp Consulting en São Paulo, Brasil. En marzo de 2013, su empresa inició un proyecto de US\$250.000 para un importante productor de pescado. El objetivo del productor era tener disponible un nuevo conjunto de productos de pescado congelado en las dos principales cadenas de supermercados de São Paulo y en una cadena de tiendas de alimentos premium a más tardar el 30 de diciembre de 2013.

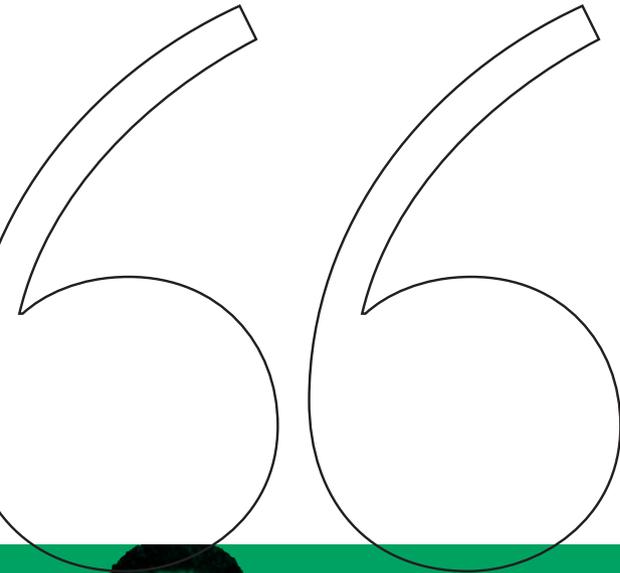
Se dividió el proyecto en cuatro fases: estadísticas e investigación del mercado local, selección de línea de productos, línea de productos y mejoras del proceso, y lanzamiento de la línea de productos. A principios de agosto de 2013, en medio de la fase de mejoras de la línea de productos y proceso, el equipo del proyecto recibió malas noticias: un competidor acababa de introducir un conjunto similar de productos de pescado congelado. En ese momento, se había cumplido un 65% del cronograma.

“Nuestro equipo del proyecto respondió con madurez, verificando cómo el conjunto de productos del competidor podría afectar el impacto esperado del conjunto de productos de nuestro cliente”, señala Lourenço. Aunque en el producto del competidor se utilizaba el mismo tipo de pescado, la calidad, apariencia y tamaños de empaque diferían del plan de producto del cliente. Eso motivó al equipo para seguir adelante con el proyecto. “Después de evaluar toda la información disponible, comprendimos que el efecto no sería considerable”.

Sin embargo, la introducción del producto del competidor sí alteró significativamente el cronograma del proyecto. El plazo se adelantó dos meses, hasta el 30 de octubre, lo cual dejó al competidor menos tiempo para dar impulso al producto. “En Brasil, por lo general, las cadenas de supermercados seleccionan dos o tres proveedores para productos similares, y si el competidor es bien aceptado por los consumidores, es más difícil introducir el nuestro”, señala Lourenço.

El equipo trabajó horas extraordinarias, incluidos fines de semana, para cumplir con ese cronograma comprimido y aplicó técnicas de intensificación y ejecución rápida. “Teníamos nuevos miembros del equipo que realizaban actividades en paralelo, a veces en el mismo tipo de tarea”, señala. Un equipo diferente comenzó de inmediato con todas las tareas planificadas para la fase de lanzamiento de la línea final de productos. Los dos equipos realizaban reuniones diarias para efectuar un seguimiento del progreso y sincronizar las tareas con relaciones de dependencia, señala Lourenço. Para mantener a los miembros del equipo motivados, la empresa organizó un evento de premios para galardonar a los trabajadores que contribuyeran en mayor medida al éxito del proyecto. Gracias a las reservas para contingencia y administración (cada una en un 10%), los cambios tuvieron un efecto mínimo en la rentabilidad del proyecto de consultoría, señala.

Para Lourenço, esa experiencia del proyecto reforzó la necesidad de esperar lo inesperado. Señaló que la lección es siempre tener una reserva para contingencias y administración en términos de presupuesto y tiempo, y no dudar en usarla cuando sea necesario. “Se puede reducir levemente la rentabilidad del proyecto con el fin de garantizar un proyecto exitoso y un cliente satisfecho”.



Nuestro equipo del proyecto respondió con madurez, verificando cómo el conjunto de productos del competidor podría afectar el impacto esperado del conjunto de productos de nuestro cliente.

—Renato Lourenço, PMP, Rencorp Consulting, São Paulo, Brasil.

CATALOGAR LA COMPETENCIA

Yaravi Cardoze, PMP, conoce la frustración de ver a un competidor llegar al mercado primero. Pero también ha observado las ventajas de llegar en segundo lugar.

Hace un par de años, trabajaba para una empresa de integración de sistemas que usaba interfaces pequeñas desarrolladas internamente que permitían que diferentes productos de software funcionaran en conjunto. “Como Directora de Entrega de Servicios, mis responsabilidades incluían garantizar que nuestra solución fuera única y de todos modos atractiva desde la perspectiva del precio, dado que el costo de mano de obra formaba parte importante de la ecuación y también la parte más difícil de estimar en la primera etapa de la fase de planificación”, señala Cardoze, ahora Consultora de Administración de Programas en Ciudad de Panamá, Panamá en Dell Latin America, miembro del Consejo Ejecutivo Global del PMI.

Una propuesta se enfocaba en la integración de una operación de servicio al cliente específica de la industria. Originalmente se planificaron 12 meses para el proyecto. Debido a tres cambios aprobados del cronograma, ese plan pasó a ser de 19 meses. A un mes del inicio, Cardoze y su equipo hicieron un desagradable descubrimiento. “Nuestra competencia había desarrollado una solución muy similar y ya estaba funcionando”, indica.

El producto del competidor tenía menos funcionalidad, pero eso no importaba. En el caso de soluciones complejas con muchas características y funciones, los clientes no reconocen de inmediato la diferencia entre un producto menos completo y uno más completo, explica Cardoze. “Los clientes tienen que profundizar para comprender las diferencias. Por lo tanto, a grandes rasgos, ambos productos parecían similares”, señala.

El equipo del proyecto estaba decepcionado pero no vencido. “Nos reagrupamos, investigamos las limitaciones del producto del competidor y nos aseguramos de que las habíamos cubierto en nuestro producto”, indica Cardoze. El cronograma no cambió, pero fue vigilado atentamente por todos los interesados y ejecutivos de alto nivel. (Esa presión “silenciosa” no existía antes.) La empresa ajustó el plan de negocios para considerar el efecto que tendría en los ingresos el no ser pioneros. El punto de equilibrio para el retorno sobre la inversión se postergó ocho meses y el presupuesto de marketing aumentó alrededor de un 20%. El equipo también revisó las características principales que se debían promover como diferenciadores clave del producto.

Esa experiencia entregó valiosas lecciones. “En las primeras etapas del proyecto, durante las fases de iniciación y planificación, los interesados ejecutivos tenían mucha confianza en la condición única del producto final y estaban muy seguros de que el tiempo de salida al mercado era adecuado”, indica. Ese fue un enorme error. “Nunca subestime la capacidad de un competidor de evolucionar rápidamente, captar talento y mejorar sus ideas con mayor rapidez que usted”. Cuando ese competidor superó a su equipo en la salida al mercado solo en cuatro semanas, le enseñó a Cardoze una lección acerca de la simpleza. “Para algunos proyectos e ideas, simplificar las especificaciones y finalizarlas antes es más inteligente que emplear una gran cantidad de tiempo y esfuerzo trabajando en abundantes características y finalizarlas después que su competencia”, explica.

Aunque el competidor se benefició con la agitación de ser el primero en el mercado, ese impulso no duró. “Inicialmente, la demanda por nuestro producto no fue grande”, señala Cardoze. Sin embargo, después de un tiempo, el producto aumentó la participación de mercado a medida que los clientes conocían mejor las características de las cuales carecía el producto del competidor precursor.

Si bien ser el primero en salir al mercado puede otorgar el derecho a enorgullecerse, estos equipos de proyectos comprueban que con una revisión inteligente es posible ser segundos y mejores. **PM**



Nunca subestime la capacidad de un competidor de evolucionar rápidamente, captar talento y mejorar sus ideas con mayor rapidez que usted”.

—Yaravi Cardoze, PMP, Dell Latin America, Ciudad de Panamá, Panamá



Laura Koenig, PMP, Cisco
Systems, Amsterdam,
Países Bajos

Cazadores de mitos

Develamos cinco conceptos erróneos que obstaculizan la dirección de proyectos y las organizaciones.

POR AMANDA SCHUPAK ■ RETRATOS DE MIQUEL GONZALEZ

El presupuesto, el cronograma y el alcance son solo el principio.

La dirección de proyectos no es un conjunto estático de rutinas. Es un proceso en constante evolución y abierto a la innovación.

“*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Guía PMBOK®)*, quinta edición, sigue creciendo al reunir la experiencia capturada y codificada de miles de directores de proyecto de todo el mundo. Nosotros los directores de proyecto no debemos ser dogmáticos ni rígidos”, afirma Peter McBride, PMP, propietario de la empresa de asesoría en dirección de proyectos McBride Consulting Group, Surrey, British Columbia, Canadá. “Debemos mantenernos abiertos y curiosos”.

Donde existe un cambio, existe la posibilidad de conceptos erróneos. Solo el 54% de las organizaciones comprende por completo el valor de la dirección de proyectos, según el informe *Pulse of the Profession™* del PMI. En parte, eso podría explicar por qué las tasas de éxito de los proyectos son tan bajas: menos de dos tercios cumplen con sus intenciones de negocios originales.

Para precisar los hechos, y ayudar a las organizaciones a mantener su curso, solicitamos a los directores de proyecto que se refirieran a cinco mitos comunes de dirección de proyectos.

Mito: El proceso predomina por sobre las personas

Verificación de la realidad: “El proceso carece de significado sin las personas”, señala David Gardner, PMP, Director de Programas de Marketing del grupo de Britvic Soft Drinks, Herts, Inglaterra. Esto le quedó lastimosamente claro cuando el cambio de personal crítico contribuyó de manera significativa al fracaso de un proyecto a largo plazo. “Las personas correctas no esta-



“Las personas correctas no estaban incorporando a los expertos correctos, de modo que aunque se estaban ejecutando muchos de los procesos, no había una buena toma de decisiones”.

—David Gardner, PMP, Britvic Soft Drinks, Herts, Inglaterra

ban incorporando a los expertos correctos, de modo que aunque se estaban ejecutando muchos de los procesos, no había una buena toma de decisiones”, explica. Gardner no es el único que ha tenido esta experiencia. En el informe *In-Depth Talent Management de Pulse of the Profession™ 2013* del PMI, se observó que el año pasado la escasez de talento afectó el crecimiento y la rentabilidad de las organizaciones al reducir la calidad (31%), inhibir la innovación eficaz (29%), cancelar/postergar iniciativas estratégicas (27%) e impedir el logro de los pronósticos de crecimiento (25%).

En la empresa de servicios para vehículos militares Tecmotiv Corp., ocurrió una debacle similar durante la fase de pruebas de un proyecto de un sistema de detección de fugas de gas. Un oficial de seguridad suprimió una simulación porque requería liberar nitrógeno al aire y la asfixia estaba indicada como uno de los posibles peligros de la tarea. “Le preocupaba que podría matar a las personas de las cercanías”, señala Vaughan Callender, PMP, Gerente de Contratos e Investigador para la empresa con sede en Toronto, Ontario, Canadá. “El proyecto se vio amenazado porque el oficial de seguridad no sabía que el aire que respiramos contiene aproximadamente un 78% de nitrógeno”.

Encontrar a las personas precisas es solo el primer paso, también deben estar empoderadas para salirse del procedimiento estándar cuando sea necesario. “Recuerdo una afirmación de una antigua guía de dirección de proyectos que indicaba, ‘Aplique todo el proceso que sea necesario’”, señala Paul Maycock, PMP, Gerente de Programa de Negocio en las oficinas de Londres, Inglaterra de la compañía de telecomunicaciones Ericsson, miembro del Consejo Ejecutivo Global del PMI. “Esta frase debería ser un mantra para los directores de proyecto”.



Mito: La ejecución es todo

Verificación de la realidad: Las organizaciones pueden estar dispuestas a realizar el trabajo, pero apretar el gatillo de un proyecto sin la planificación adecuada inevitablemente origina “mayor retrabajo que crea frustración, obstáculos en el flujo de trabajo, baja eficiencia y excesos en costo y tiempo”, señala M. Aslam Mirza, PMP, fundador de Integrated Management Solutions, Karachi, Pakistán. La tentación de pasar directamente a la ejecución es en especial fuerte cuando las organizaciones usan plantillas de proyectos anteriores, indica.

Los directores de proyecto constantemente deben luchar contra la creencia generalizada de que la planificación retrasa las cosas, señala McBride. “La ejecución prematura antecede al fracaso. Bromeamos diciendo que todos los proyectos se inician con la ejecución, luego pasan a la planificación y finalmente, a la iniciación. En general todos solo queremos comenzar”. Recuerda haber trabajado con un ejecutivo que tenía un letrero en su oficina que decía, “Aquí no tenemos ninguna regla. Estamos demasiado ocupados tratando de hacer las cosas”.

Es divertido, para todos excepto para un director de proyecto. “La falta de planificación solo crea caos y un avance poco sistemático durante la ejecución”, advierte Mirza. “Esto origina un cambio de un modo proactivo de control a una situación de apagar incendios”.

“La falta de planificación solo crea caos y un avance poco sistemático durante la ejecución”.

—M. Aslam Mirza, PMP, Integrated Management Solutions, Karachi, Pakistán

Mito: Una vez realizado el registro de riesgos, se avanza a toda velocidad

Verificación de la realidad: Hace muchos años, Laura Koenig, PMP, asumió la dirección del proyecto de un call-center el cual llevaba ya un 75% de avance. Mientras revisaba el plan, preguntó por qué no se había abordado el riesgo de cortes de energía en el ciclo de vida del proyecto.

Apenas dos semanas después, se tuvo que evacuar el call-center durante varias horas cuando se produjo el riesgo. El tiempo lejos de los escritorios y teléfonos tuvo un efecto negativo para los clientes. “Fue un ejemplo real del riesgo involucrado al no tener implementado un plan de recuperación de desastres”, señala Koenig, Directora de Programas para la cadena de abastecimiento de servicios globales ubicada en las oficinas de Amsterdam, Países Bajos, del fabricante de equipos de redes Cisco Systems. “Y fue una importante lección aprendida: asegurarse desde entonces que todos los proyectos incluyan un plan de gestión del riesgo real”.

Cheryl McIntyre-Hall, PMP, Directora de la Oficina de Dirección de Proyectos de Empresas de National Commercial Bank, Kingston, Jamaica, tuvo una llamada de alerta similar cuando una falla de la red del banco impidió que algunos clientes obtuvieran acceso a los servicios durante un período de alto uso, lo cual necesitó una revisión constante de los riesgos que tuviera en consideración el ciclo de vida completo del proyecto.

“Con demasiada frecuencia, no se incluye la gestión de los riesgos como un punto del programa en las reuniones de estado del proyecto y, por lo tanto, se puede perder el enfoque después del inicio del proyecto”, indica. “No se realizan revisiones constantes del riesgo hasta que no sucede un evento catastrófico que afecta significativamente el progreso del proyecto”. Recomienda a los directores de proyecto y programa que convoquen a reuniones de evaluación de los riesgos separadas en intervalos periódicos del proyecto o programa “para garantizar que siempre se contemple la gestión de los riesgos. Esto es especialmente crítico en el caso de proyectos grandes y/o complejos”.



“Con demasiada frecuencia, no se realizan revisiones constantes del riesgo hasta que no sucede un evento catastrófico que afecta significativamente el progreso del proyecto”.

—Cheryl McIntyre-Hall, PMP, National Commercial Bank, Kingston, Jamaica

“Tener el sentido y la solidez de negocios para terminar un proyecto que ya no se ajusta al entorno es una decisión que se debe elogiar y no castigar”.

—Laura Koenig, PMP, Cisco Systems, Amsterdam, Países Bajos

Mito: Nunca se debe cancelar un proyecto

Verificación de la realidad: Cuando cambia el panorama del negocio, es posible que se elimine el propósito específico para el cual se creó el proyecto. John Cable, PMP, Director del Project Management Center for Excellence, University of Maryland, College Park, Maryland, EUA, recuerda el proyecto de un colega que requería desarrollar herramientas y aplicaciones para teléfonos inteligentes para registrar y entregar información relacionada con el proyecto, precisamente cuando los teléfonos inteligentes comenzaban a adquirir popularidad. “Luego toda la tecnología del teléfono cambió en forma bastante drástica”, indica. Prácticamente de la noche a la mañana podían tomar fotografías, una capacidad que hizo que el trabajo que el equipo ya había realizado no tuviera sentido. “Debía retirarlo y redefinirlo por completo”, señala.

Aunque puede doler tener que detener un proyecto, a veces es la medida más inteligente. Durante toda la carrera de Koenig en diversas empresas, ha



Mito: Después de que los presupuestos están definidos, las ideas de nuevos proyectos deben esperar

Verificación de la realidad: Suspender los proyectos puede ser una decisión moderada en un entorno de negocios de ritmo rápido. Pero ignorar una idea innovadora porque no se ajusta a los ciclos de presupuesto es una manera segura de perder grandes oportunidades.

Michele Mills, PMP, observó que cada año, en cuanto finalizaba la asignación del presupuesto anual del University of Utah Health Care, recibía un gran volumen de solicitudes de proyecto. “Un día tuve una revelación”, señala Mills, Directora de la Oficina de Administración de Programas de TI, Salt Lake City, Utah, EUA.



“Las ideas y la innovación no son el problema, por lo tanto, reprimirlas no es la respuesta”.

—Michele Mills, PMP, University of Utah Health Care, Salt Lake City, Utah, EUA

“Cuando la gente pensaba en las necesidades de su operación, tenía proyectos que requerían financiamiento de capital. La mayor parte de las personas no comprendía que se necesitaría dinero de capital, de modo que presentaban sus proyectos a medida que los concebían”. Una vez que ella y su equipo comprendieron lo que estaba sucediendo, crearon un proceso de priorización que les permitía responder a las solicitudes en forma continua.

“Siempre habrá nuevas ideas, innovación y solicitudes de proyecto”, indica. “Las ideas y la innovación no son el problema, por lo tanto, reprimirlas no es la respuesta”. **PM**

participado en equipos que, una vez que se define el portafolio, quedan fijos en los proyectos, a veces durante años, porque se ha dedicado tanto trabajo en estos que nadie está dispuesto a suspenderlos. “Para el momento en que se entrega el proyecto, no siempre sigue siendo pertinente”, afirma. “Con frecuencia, los patrocinadores y directores de proyecto por igual temen cancelar un proyecto a medio camino por miedo a que se refleje en forma negativa sobre ellos. Según mi opinión, lo contrario es cierto: tener el sentido y la solidez de negocios para cancelar un proyecto que ya no se ajusta al entorno, es una decisión que se debe elogiar y no castigar”.

El vínculo emocional que sienten los responsables de proyectos podría mantener en marcha un proyecto aun cuando ya no se ajuste a las necesidades del mercado, señala McIntyre-Hall. “Si los miembros de la estructura de gobernabilidad del portafolio se apegan a esta mentalidad, la organización corre el riesgo de no alcanzar sus objetivos estratégicos. Esto podría tener un efecto de más largo alcance, como una caída en la clasificación en el mercado, lo que podría culminar en la reducción del negocio si la situación persiste”.



Com

Clai

Destino



el

El

El

El

Con una planificación adecuada, los equipos virtuales pueden maniobrar para evitar los obstáculos comunes de la comunicación.

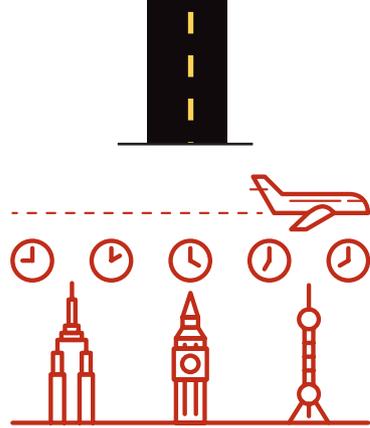
POR AMY MERRICK ■ ILUSTRACIONES DE MARTIN GEE



Los directores de proyecto están en movimiento. El desplazamiento frecuente entre los equipos y las instalaciones de los proyectos significa que los profesionales de proyectos a menudo deben comunicarse remotamente. Sin embargo, la comunicación virtual puede implicar obstáculos muy reales: miembros del equipo que se encuentran en distintos husos horarios, cronogramas que gradualmente se salen de control, solicitudes que se pierden en el camino.

Con el aumento de los viajes de negocios, esos problemas se tornan más apremiantes. En 2013, el tiempo que se utiliza en viajes internacionales de negocios aumentó en un 5,4% con respecto al año anterior, según un informe de Global Business Travel Association. De acuerdo con el informe, esa tendencia se mantendrá durante los próximos años, en que se prevé que los viajes de negocios aumentarán en más de un 8% en 2014.

Aquí, los profesionales de proyectos entregan su experiencia, ganada con mucho esfuerzo, para una comunicación sin dificultades mientras viajan.



Obstáculo: Husos horarios

El cliente está en China, el director del proyecto tiene una reunión en Estados Unidos y el resto del equipo del proyecto trabaja en Inglaterra; y todos ellos tienen que ponerse en contacto por teléfono.

Kummar Vaalsalam, PMP, pasa entre un 30% y un 40% de su tiempo viajando. Mientras tanto, es posible que sus consultores y gerentes estén en Norteamérica o Europa visitando clientes. Cuando hay una llamada programada muy temprano en la mañana o muy tarde en la noche para los interesados y los miembros del equipo, primero debe considerar lo siguiente con respecto a la llamada telefónica: ¿El asunto justifica la molestia o se puede manejar a través de correo electrónico? “Nos aseguramos de que la llamada tenga una importancia tal que se justifique realizarla”, sostiene Vaalsalam, Director de Entregas, con sede en Mumbai, India, para Asia Pacífico y Medio Oriente para servicios de TI en Hexaware Technologies.

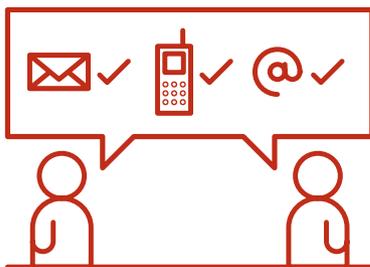
Si se justifica realizarla, entonces antes de la conversación, él envía una agenda que explica su prioridad y propósito. La agenda indica las decisiones que es necesario tomar, así como también los nombres de los miembros del equipo responsables de cada acción. “Esto proporciona el incentivo para el interés personal en la llamada”, afirma.

Con miembros en constante desplazamiento, los directores de proyecto tienen que manejar no solo husos horarios distintos sino aquellos que cambian. Para tener claro dónde y cuándo se puede ubicar a una persona, Greg Mester, PMI-ACP, PMP, se asegura de que todos los miembros del equipo sincronicen sus calendarios, de modo que todos tengan conocimiento del huso horario y la disponibilidad de cada persona en un día específico. También utiliza software de mensajería instantánea o chat que muestra quién se encuentra en sus computadoras. “Esto permite que todos sepan si alguien se encuentra disponible y puedan hablar por chat o realizar una llamada para hablar sobre ideas o formular preguntas”, dice Mester, Director de Programa y Proyectos Ágiles en Filadelfia, Pensilvania, EUA, para Worldgate LLC.



Una agenda previa “proporciona el incentivo para el interés personal en la llamada”.

—Kummar Vaalsalam, PMP, Hexaware Technologies, Mumbai, India



Obstáculo: Desviación del cronograma

Cuando los directores de proyecto están de viaje, es más difícil asegurarse de que cada miembro del equipo esté trabajando en su tarea y dentro del cronograma. Fernando Guardiola Alvarez, PMP, programa dos tipos de reuniones de control virtuales cuando se encuentra de viaje. Para una revisión rápida de un proyecto, su equipo le envía un informe de avance y después se realiza una llamada de

conferencia de 20 a 30 minutos de duración. Cuando es necesario, las conversaciones de gran relevancia pueden requerir llamadas con una duración de 60 a 90 minutos, explica Guardiola, Director de Proyecto de Clientes en Santiago, Chile, de Ericsson, miembro del Consejo ejecutivo global del PMI.

De igual forma, Vaalsalam mantiene a su equipo remoto dentro del cronograma mediante una combinación de dos tipos de comunicaciones: Los miembros de su equipo tienen una llamada de resumen de larga duración una vez a la semana; en caso de que tengan que tomar alguna decisión rápida, utilizan las aplicaciones de medios sociales o mensajería instantánea de sus teléfonos inteligentes.

Ashish Sharma, PMP, que ha gestionado equipos en India, Filipinas, América Latina y Estados Unidos, confía en que los miembros de su equipo virtual lo mantendrán informado de su avance e interviene solo cuando es necesario. “A menos que estemos enfrentando una situación de crisis, se espera que los miembros del equipo informen de manera constante sobre su avance y que me mantengan en copia en los correos electrónicos”, sostiene Sharma, Contratista de dirección de proyectos en Visa en Foster City, California, EUA. “Si hay un miembro del equipo que necesita mayor supervisión, fijaré intervalos de tiempo para que se ponga al día o delegaré esa responsabilidad en otra persona”.



“Se espera que los miembros del equipo informen de manera constante sobre su avance”.

—Ashish Sharma, PMP, Visa, Foster City, California, EUA

Obstáculo: Zonas sin conexión

Incluso los viajeros más experimentados se encuentran con zonas sin conexión para teléfonos celulares, donde luchan por encontrar una conexión a Internet inalámbrica. Antes de que eso suceda, los directores de proyecto pueden asegurarse de que sus proyectos se continúen desarrollando con fluidez al elaborar planes de respaldo. Cuando Sharma es anfitrión de una reunión virtual mientras viaja, designa a una persona como anfitrión suplente, una característica disponible en la mayoría de las plataformas de reuniones web. “Si la conexión se interrumpe por accidente, es el anfitrión suplente el que asume la dirección de la reunión”, afirma.

Ya que ni los puntos de acceso inalámbricos portátiles no son infalibles, ningún equipo debe suponer que su director estará siempre accesible, dice Atul Gaur, Director de Proyecto en la oficina de Alfa Laval (India) Ltd., una empresa de ingeniería industrial en Pune, India. “Realmente no es necesario estar en contacto con todos 24 horas al día, 7 días a la semana”, dice Gaur. Él anticipa que habrá interrupciones en las conexiones: antes de viajar a zonas remotas, comunica a su equipo todos los mensajes urgentes.

Por otra parte, no estar localizable durante algunas horas puede ser una ayuda en vez de un impedimento. “Realmente disfruto cuando me encuentro en zonas sin conexión porque me brindan la oportunidad para aclarar mis ideas o pensar en el futuro”, explica Mester. “Las zonas sin conexión son lugares perfectos para no pensar en cosas cotidianas y dedicarse a trabajar en la planificación y el crecimiento”.



“Las zonas sin conexión son lugares perfectos para no pensar en cosas cotidianas y dedicarse a trabajar en la planificación y el crecimiento”.

—Greg Mester, PMI-ACP, PMP, Worldgate LLC, Filadelfia, Pensilvania, EUA

Obstáculo: Archivos inaccesibles

Valerio Crovasce, PMP, supervisa las líneas de montaje que fabrican equipos de explotación minera, aviones y otros vehículos comerciales. Su unidad de negocios tiene operaciones en Norteamérica, Sudamérica, Europa y Asia, y está de viaje al menos una semana al mes.

“Cada vez más, tenemos proyectos que no se ejecutan en una sola región”, sostiene Crovasce, Director Global de Dirección de Proyectos e Instalaciones de Comau Adaptive Solutions en Southfield, Michigan, EUA, una unidad de negocios de la empresa italiana de automatización industrial Comau. Un equipo podría concluir las tareas de ingeniería 3-D en Estados Unidos, de fabricación e ingeniería 2-D en Argentina y de instalación en Brasil.

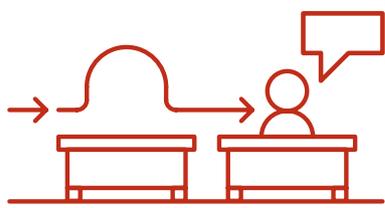
Para evitar la confusión causada por el intercambio de múltiples correos electrónicos, Crovasce cuenta con un software de uso compartido de archivos para que cualquier miembro del equipo mantenga los documentos actualizados y accesibles. Vaalsalam configura sus archivos compartidos de forma predeterminada en control de versiones, que hace un seguimiento de los cambios, de modo que todos tengan la información más reciente.

Cuando se juntan los obstáculos de archivos inaccesibles y zonas sin conexión, Guardiola vuelve a lo básico. “En los lugares donde se espera que haya problemas de conexión, los dispositivos de siempre, como la tarjeta de memoria o la memoria USB, son la solución”, sostiene.



“En los lugares donde se espera que haya problemas de conexión, los dispositivos de siempre, como la tarjeta de memoria o la memoria USB, son la solución”.

—Fernando Guardiola Alvarez, PMP, Ericsson, Santiago, Chile



Obstáculo: Solicitudes perdidas

Cuando todas las solicitudes del proyecto pasan por un solo director de proyecto, su viaje podría transformarse en un cuello de botella. Decida con anticipación qué otra persona puede asumir la responsabilidad. “Cree una ruta de escalación clara dentro en la organización”, dice Sharma. “Asegúrese de que las personas sepan a quién pueden dirigirse en su ausencia para formular preguntas que otra persona pueda responder”. Antes de partir, Sharma informa a su equipo cuáles son los períodos en que él estará disponible para leer correos electrónicos y recibir llamadas, y los horarios en que no estará disponible.

Gaur incluye la información de contacto de su suplente en su respuesta automática de fuera de la oficina. Antes de salir de viaje, también llama a los interesados importantes del proyecto, los actualiza respecto de los incidentes pendientes y les proporciona los detalles de contacto de una persona con la cual puedan comunicarse fácilmente.

Cuando Crovasce viaja a China, algunas veces recibe llamadas en medio de la noche de miembros del equipo que olvidan que está de viaje. Sin embargo, “no es factible estar despierto las 24 horas del día”, explica. “No podría desempeñarme de forma eficiente”. Por lo tanto, designa a un director de proyecto en cada región, que puede apoyar a los equipos de proyecto en sus actividades diarias. Una vez a la semana, habla con estos gerentes regionales a una hora establecida.

Los directores de proyecto no pueden evitar todos los obstáculos que impiden la comunicación mientras se encuentran de viaje; deben dejar tiempo en sus cronogramas en caso de que se produzcan los problemas inevitables. Sin embargo, al prever y planificar obstáculos predecibles, los profesionales de proyectos pueden asegurarse de que el trayecto virtual sea lo más regular posible. **PM**

“Cree una ruta de escalación clara dentro en la organización”.

—Ashish Sharma, PMP

¿ME PUEDE ESCUCHAR AHORA?

El correo electrónico es rápido, conveniente e ineludible. Sin embargo, ya que le faltan las señales físicas que las personas utilizan para transmitir lo que quieren decir, con frecuencia esta forma plana de comunicación también produce malentendidos que se pueden intensificar rápidamente. Aun así, es posible solucionar un malentendido.

Valerio Crovasce, PMP, recuerda cuando uno de sus directores de proyecto envió un correo electrónico áspero a un Director Ejecutivo de una oficina de su empresa, ubicada en otra región. “El correo electrónico era un poco fuerte en la forma en que hacía un reclamo con respecto al respaldo que estaba recibiendo de ese equipo”, sostiene Crovasce, Comau Adaptive Solutions, Southfield, Michigan, EUA. Aunque Crovasce no leyó el correo electrónico original, fue puesto en copia en la respuesta redactada con enfado, ya que era su jefe.

Su respuesta: sacar la conversación de ese canal de inmediato. Crovasce programó una llamada telefónica para abordar el tema de manera más respetuosa. “Resolvimos el incidente conversando en lugar de escribiendo”, dice.

Mejor aún, edite los correos más importantes de los miembros del equipo antes de que sean enviados. Kummar Vaalsalam, PMP, detectó un borrador de correo electrónico de un miembro del equipo justo a tiempo. Le decía a un cliente que el equipo de desarrollo no prepararía un manual de operaciones ni documentos de especificaciones del programa “porque estaba fuera de nuestro alcance”. Su tono no era particularmente diplomático. Una vez que se dio cuenta de que el cliente ya tenía un manual de operaciones en otro formato, Vaalsalam reescribió el co-

reo electrónico para señalarle cordialmente que ya contaba con un manual de operaciones y agregó que el equipo con gusto podría proveer cualquier aspecto que faltara; respuesta que dejó satisfecho al cliente.

Las presiones del viaje pueden potenciar los malentendidos. “Durante los viajes, las cosas pueden ser agitadas, de modo que trato de no enviar correos electrónicos sobre temas polémicos”, dice Greg Mester, PMI-ACP, PMP, Worldgate LLC, Filadelfia, Pensilvania, EUA. Y cuando una comunicación por medios electrónicos se encuentra con un obstáculo, también tiene una conversación directa. “Si un correo electrónico enreda las cosas, generalmente hago una llamada de inmediato cuando veo que el intercambio de correos empieza a producir malentendidos”.



Patrones migratorios

Para trasladar a 5.800 usuarios a un nuevo servidor, un equipo de TI contó con un patrocinador flexible, un cronograma de 24 horas y un director de proyecto con conocimientos en enfoques ágiles.

POR AMANDA SCHUPAK ■ FOTOGRAFÍAS DE RICK HOVIS



Clifford Dupuy y Pam Rikard, PMP, División de TI del Condado de Mecklenburg, Charlotte, Carolina del Norte, EUA

El condado de Mecklenburg estaba desfasado, 10 años atrás, para ser exactos.

Los 5.800 empleados del condado en que se encuentra Charlotte, la ciudad más grande en Carolina del Norte, EUA, enviaban correos electrónicos con el software Exchange 2003 de Microsoft. Pero era 2013; demasiado tarde para una actualización.

“El servidor 2003 estaba llegando al máximo de su capacidad”, dice Clifford Dupuy, Director de Servicios Técnicos de la División de TI del Condado de Mecklenburg. “Nuestra base de datos estaba en un 98% de su capacidad y muchos empleados habían alcanzado el límite máximo de correos electrónicos.” Es decir, los funcionarios del condado constantemente alcanzaban el límite de 100 megabytes de sus buzones de correo, lo que significaba que tenían que limpiar sus bandejas de entrada antes de poder enviar o recibir un correo nuevo.

Dupuy decidió dar un salto a la nube. Esto no solo haría que el condado de Mecklenburg se modernizara, sino que también intentaba mover los correos electrónicos del condado desde un servidor ubicado en las instalaciones a Microsoft Office 365 basado en la nube.

El proyecto se realizaría en dos fases: Primero, el equipo del proyecto configuraría la infraestructura para establecer una comunicación entre las instalaciones físicas y el almacenamiento en la nube de Microsoft. En segundo lugar, el equipo migraría el software de los empleados desde Exchange 2003 a la versión 2010 y luego a la versión 2013. El equipo no podía adoptar directamente un software una década más avanzado sin que se produjeran muchos errores; cada versión tiene una serie de actualizaciones, de

modo que mientras más tiempo transcurra entre las versiones, menos compatibles serán.

Sin embargo, había más en riesgo que tener el software más moderno y completo. Además de operar casi completamente en base a correos electrónicos, el gobierno del condado tiene estrictos estatutos que exigen que se conserven archivos durante varios años. Perder datos durante la migración no era una opción.

Nunca antes se había intentado hacer una migración de ese tipo en todo el condado, de modo que no había ningún punto de comparación para evaluar cómo se dirigiría el proyecto, qué procesos serían ideales o incluso cómo calcular el presupuesto correctamente. El equipo contaba con un presupuesto de US\$4,7 millones para una licencia de tres años de Office 365 a partir de enero de 2013 y tenía US\$100.000 en fondos para desarrollo empresarial proporcionados por Microsoft como un incentivo para la actualización. Sin embargo, el equipo no pudo prever completamente los costos de los recursos implicados en migrar a 5.800 empleados

SOBRECARGA DE DATOS

969.031

Población del condado de Mecklenburg,
Carolina del Norte, EUA

de 22 departamentos en 75 ubicaciones del condado. Por lo tanto, Dupuy solicitó al gerente de condado y a la oficina de presupuesto permitir un poco de flexibilidad para el proyecto.

“Había un riesgo financiero para el cual debíamos tener aprobación”, sostiene Dupuy. “Nos permitieron tomar el riesgo, lo que fue un gran apoyo. Sin este apoyo, no habría sido posible”.

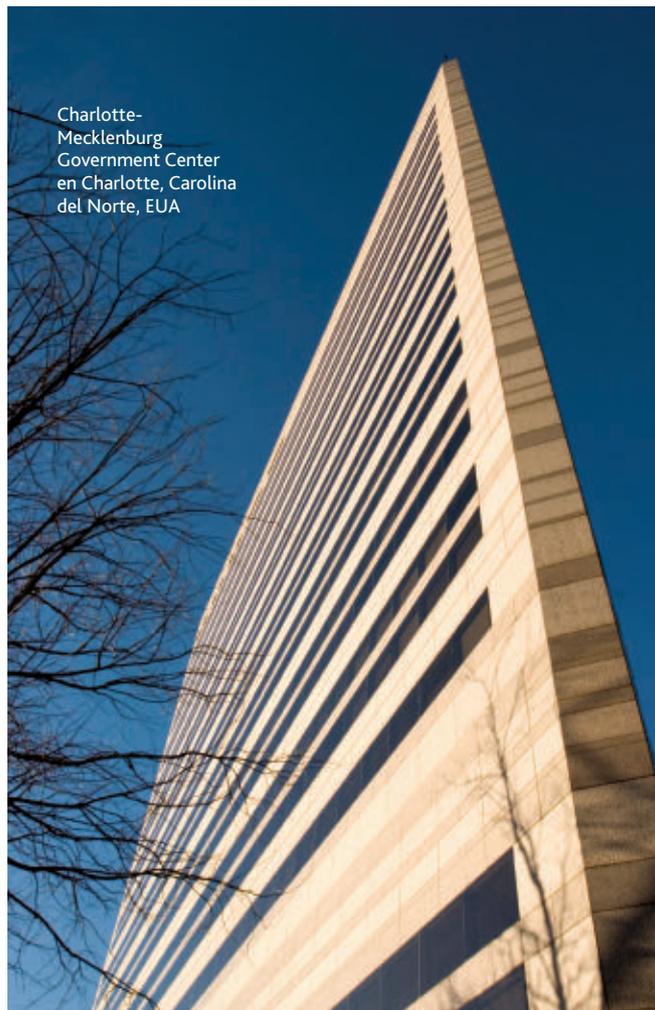
Esa flexibilidad del patrocinador trajo consigo mayor presión. “Estábamos arriesgando mucho”, explica Pam Rikard, PMP, Director del Centro de Soporte al Cliente. “En caso de que el proyecto hubiera fracasado, los ejecutivos senior habrían dicho: ‘Ustedes nos vendieron esto’”.

Entrar a la nube

El equipo de TI conocía su objetivo: cada empleado cerraría sesión en Exchange 2003 al final de un día de trabajo e iniciaría sesión en Exchange 2013 la mañana siguiente. Con una fecha de lanzamiento del 1° de enero de 2013, el equipo pretendía concluir la migración el 1° de mayo.

Aunque los trabajadores de TI entendían la tecnología, necesitaban un director de proyecto que guiara el proceso de implementación. “No teníamos ningún director de proyecto que tuviera conocimientos de la nube”, sostiene Dupuy. Pero tenían a Rikard, veterana con 17 años de experiencia en el departamento de TI de Mecklenburg. Antes de ser directora, Rikard, que cuenta con una certificación Profesional en Dirección de Proyectos (PMP®) y ha tomado cursos formales de Métodos Ágiles, se desempeñó como Director de Proyecto Senior del condado.

“Cliff llegó a un lugar con técnicos geek superestrella para crear un séquito de la tecnología emergente. Tenían excelentes ideas, pero no había ningún avance”, afirma Rikard, que se incorporó al equipo del proyecto de migración a principios de 2013. “Tenía mucha más experiencia en el condado, de modo que intervine y ayudé a guiarlos”.



Las personas técnicas, dice, sufrían de parálisis por análisis. Estaban tan atascados en la planificación de los detalles y en el debate de los riesgos, que no pudieron comenzar. Rikard bromea que si ella no se hubiera incorporado al equipo, es posible que ellos aún estarían resolviéndolo.

En movimiento

Para concluir la primera fase del proyecto, la infraestructura del nuevo servidor, Dupuy utilizó los fondos para desarrollo empresarial de Microsoft para contratar a un proveedor externo para iniciar el proyecto el 1° de enero. Tres meses después, el contratista había concluido su trabajo en los servi-

5.800

Empleados del condado de Mecklenburg

1,6 millones

Correos electrónicos del condado enviados y recibidos cada mes

19

Miembros del equipo del proyecto de migración

32

Etapas durante ocho semanas

dores virtuales que comunicarían a los servidores en las instalaciones con la nube.

El equipo de Mecklenburg consideraba que el trabajo del contratista en la segunda fase del proyecto, es decir, la fase de migración, estaba tomando mucho tiempo. Entre enero y marzo, el contratista migró solo 15 cuentas. Y aún faltaban 5.785 cuentas. Atrasado con respecto al cronograma, el equipo decidió realizar el proyecto de migración internamente y confiar en su director de proyecto, Rikard.

Aunque los proyectos del condado históricamente han usado una estrategia de cascada, Rikard sabía que ese enfoque no sería ideal para un proyecto con una entrega temprana y en curso. En lugar de eso, adoptó un enfoque ágil y trabajó en etapas; cada una de ellas comprendía la migración completa de correo electrónico de uno o más departamentos a Exchange 2013 entre las 18:00 y las 06:00, cuando las oficinas del condado estaban cerradas. Creó un cuarto de guerra, en que los cuatro ingenieros de migración y dos directores se reunían todos los días a las 08:30 para hacer una exposición rápida de pie de lo que había sucedido, y en una pizarra pegaban notas autoadhesivas con los entregables del día.

“No era una discusión larga”, explica Rikard. “Es algo tan simple como: ‘¿Qué hizo ayer? ¿Cuál es el plan de hoy?’ ‘Sí,

logré esto’ o ‘Me encontré con tal problema’. A fin de que todos pudieran entregar su informe, exponían por turnos. Había reservado la sala durante varios meses”.

El equipo ejecutó migraciones de lunes a jueves durante la noche. Durante su último día en la red del servidor antiguo, los empleados de los departamentos en los que se debía realizar la migración esa noche dejaron sus computadoras encendidas antes de irse a casa. Tres miembros del equipo de Dupuy realizaron el proceso de migración de forma remota durante la noche. Luego el grupo de técnicos, denominado el personal en terreno, estaba en las instalaciones de estas ubicaciones a las

07:00 del día siguiente para ir físicamente de un cubículo a otro para responder preguntas y asegurarse de que las bandejas de entrada, las carpetas, los datos adjuntos y el correo archivado de todos se hubieran migrado correctamente. El personal compuesto por 10 personas vestía camisetas color azul marino personalizadas (el color oficial del condado), de modo que los usuarios pudieran identificarlos fácilmente en los pasillos. Si un empleado tenía algún problema con su correo electrónico, un miembro del personal en terreno estaba ahí para ayudar.

Para determinar qué usuarios necesitaban acceso a determinados grupos y calendarios compartidos, el equipo consultaba una hoja de cálculo de Excel que Rikard creó al recopilar información de los distintos departamentos; precisamente la clase de documentación que se había descuidado antes de que Rikard se incorporara al equipo.

“Habíamos hecho un pésimo trabajo de documentación”, afirma Dupuy. “No sabíamos qué carpeta y calendarios necesitaba cada persona. Tuvimos que acudir directamente a cada persona y preguntarle qué tenía cada uno que era necesario migrar. Los clientes tuvieron mucha paciencia al responder preguntas cuyas respuestas debíamos haber conocido. Ahora, todo está organizado y clasificado como debía haberlo estado desde el primer día”.

Trabajadores migratorios

Se aprendieron algunas lecciones durante el proceso: Dupuy y Rikard descubrieron, por ejemplo, que parte del personal senior del condado tenía buzones de correo tan grandes que era mucho más rápido mover sus archivos antes de la migración. A fin de dar más tiempo para realizar ese trabajo, el equipo dejó a los 1.200 empleados del departamento del alguacil para el final. El día después de esa migración, el equipo del proyecto recibió solo tres llamadas de soporte. En la migración más grande, el equipo movió a 1.329 empleados en una noche; no obstante, los clientes no experimentaron ninguna interrupción.

En solo ocho semanas, desde su primera migración independiente el 6 de mayo hasta la última rea-



“Los clientes tuvieron mucha paciencia al responder preguntas cuyas respuestas debíamos haber conocido”.

—Clifford Dupuy

1.329

Migraciones el sprint más largo

9.112

Total de equipos y dispositivos actualizados

50 gigabytes

La capacidad de almacenamiento por usuario con el nuevo servidor: 512 veces más que el servidor antiguo



“Queremos que los clientes consideren la dirección de proyectos como un beneficio y un valor, no como un obstáculo”.

—Pam Rikard, PMP

lizada el 28 de junio, solamente dos meses después de la fecha de conclusión planificada, el equipo de Dupuy finalizó las 5.800 migraciones.

Y ese número sólo correspondía a los equipos de escritorio. Además de las estaciones de trabajo individuales desplegadas por la ciudad de Charlotte, el equipo tuvo que trabajar en 3.312 teléfonos iPhone, Android y Windows, tablet y zonas con cobertura inalámbrica. La mañana después de la migración de 1.300 personas de 14 horas de los organismos de servicios sociales y de servicios de asistencia comercial, el equipo de TI migro a todos los usuarios de BlackBerry de esos departamentos a iPhone 5. Para hacerlo de forma eficaz, el equipo configuró varias estaciones en que los empleados entregaron sus BlackBerry y asistieron a una sesión de capacitación cuando los técnicos

traspasaban todos sus contactos. Los empleados salieron con iPhone nuevos completamente equipados. “Fue realmente divertido”, explica Dupuy.

Ella dio crédito al éxito de la migración a los procesos de dirección de proyectos que estableció Rikard. “Pam fue la principal impulsora de nuestro éxito”, sostiene. “Sin su participación, aún estaríamos trabajando en las migraciones”.

“Deseábamos habilitar y empoderar a nuestros empleados”, afirma Rikard. “Queremos que los clientes consideren la dirección de proyectos como un beneficio y un valor, no como un obstáculo. Ellos han aprendido que no todos los proyectos son iguales, ni que se deben gestionar con la misma metodología del molde, sino según los requisitos del proyecto mismo”. **PM**

87,64%

Disponibilidad anual del servidor antes de la migración

99,99%

Disponibilidad anual del servidor después de la migración

Así que quiere ser

In



Principales consejos
de los profesionales
de proyectos para
antes y después de
dar el salto.

dependiente

POR
MARGARET
RHODES

El trabajo independiente se hizo común durante la desaceleración económica mundial; en la actualidad, a pesar de las señales de recuperación económica, la tendencia no muestra señales de disminución. En el Reino Unido, por ejemplo, una de cada 20 personas está clasificada como un trabajador independiente. Al otro lado del charco, en Estados Unidos, se estima que unas 16 millones de personas son trabajadores independientes. La firma de reclutamiento MBO Partners prevé que esa cifra aumentará en más de cuatro veces hacia el 2020.

Para los profesionales de proyectos que buscan dar el salto, el trabajo independiente ofrece muchas ventajas potenciales: la oportunidad de diversificar su conjunto de habilidades, crear un cronograma flexible y trabajar en una diversidad de proyectos. Desgraciadamente, nadie le entrega una plataforma de capacitación integral para comenzar. Por lo tanto, solicitamos a los directores de proyecto, que se han hecho camino exitosamente por la economía independiente, que compartieran sus mejores ideas.

Qué debe saber antes de comenzar

CONSEJO

No intente ser un trabajador independiente sin tener experiencia previa como empleado.

“Su éxito como trabajador independiente depende de una reputación sólida, un trabajo sólido y una red amplia de contactos. Es importante ser reconocido por sus pares”, dice Kierstin Gray, PMP, Director de Programa Independiente en la agencia de publicidad Area 23, Nueva York, Nueva York, EUA. Sin un historial comprobado en ejecución de proyectos, no es posible contar con prestigio profesional. Una vez que tenga una cierta cantidad de contactos, las puertas comenzarán a abrirse.

CONSEJO

Considere sus acreditaciones.

“Las certificaciones son una ayuda para los trabajadores independientes; actúan como un sello de calidad mínima para alguien como yo, que revisa los curriculum vitae de trabajadores independientes todo el tiempo”, afirma Anders Persson, PMI-ACP, PMP, Director de Proyecto Independiente con asignación a las fuerzas armadas danesas, Copenhague, Dinamarca. Las acreditaciones profesionales, como la certificación Profesional en Dirección de Proyectos (PMP®), también indican un compromiso con la profesión.



“Siempre debe tener dinero para tres meses en el banco o un contrato sólido de seis meses de trabajo por delante”.

—Anders Persson, PMI-ACP, PMP, Fuerzas Armadas de Dinamarca, Copenhague, Dinamarca



“La dirección de proyectos independiente se ajusta mejor a una persona con una capacidad de resistir un poco de ansiedad frente a altibajos”.

—Kathryn Burke-Howe, PMP, Filadelfia, Pensilvania, EUA

CONSEJO

Mantenga bien provista su cuenta de ahorros.

“Una buena regla general: siempre debe tener dinero para tres meses en el banco o un contrato sólido de seis meses de trabajo por delante”, sostiene Persson. “Si cuenta con cualquiera de esas opciones, probablemente se encuentre en una mejor posición que la mayoría de las personas con un trabajo normal”.

Los ahorros son especialmente importantes para los trabajadores independientes que hacen la transición desde un trabajo estable. Tenga en cuenta que muchos departamentos de contabilidad no pagan las facturas a los contratistas por un período de hasta 30 a 90 días después de su recepción; de hecho, es posible que incluso usted mismo se encuentre asumiendo el rol de un funcionario de cobranza para perseguir los pagos vencidos.

CONSEJO

Calcule su tarifa actual y también la tarifa que necesita para continuar.

Al momento de fijar su tarifa podrá sentir mucha inseguridad, a menos que realice algunas averiguaciones. Primero, solicite a sus contactos de la industria que lo mantengan informado de las tarifas de mercado. Además revise la Encuesta de Salarios de la Dirección de Proyectos del PMI® para ver los sueldos en lugares específicos. Persson advierte que el pago por el trabajo de un contratista es generalmente mayor que el de un asalariado, porque no incluye beneficios como cobertura de salud y vacaciones pagadas. Usted podría subestimar su trabajo al convertir simplemente su salario de empleado anterior en una tarifa horaria. “A la mayoría de las personas no les gusta hablar de dinero, pero en el trabajo independiente esto va en su desmedro. Los trabajadores independientes deben saber el punto en el cual abandonan una negociación, su objetivo y el punto del mercado”, explica Gray. “Al comienzo, la tarifa que cobraba era muy baja. Aprendí rápidamente cómo hacer valer mi trabajo”.

CONSEJO

Esté preparado para un horario no convencional.

El trabajo de un contratista rara vez se ajusta a una semana laboral estándar. Es posible que un mes tenga que trabajar muchas horas para administrar varios trabajos; el siguiente mes, es posible que no haya ningún trabajo. “Aprendí a disfrutar los tiempos de inactividad. Pero la dirección de proyectos independiente se ajusta mejor a una persona con una capacidad de resistir un poco de ansiedad frente a altibajos”, dice Kathryn Burke-Howe, PMP, Director de Proyecto y Programa Independiente en Filadelfia, Pensilvania, EUA.

Smita Tambe, PMP, Director de Proyecto de TI en Pune, India, optó por ser independiente para tener un horario flexible. “Debe pensar como empresario”, explica, y tiene que definir su propio horario y conocer las limitaciones de su carga de trabajo y de su horario. Elegir sus propios proyectos le permite a Tambe alcanzar su objetivo de trabajar aproximadamente 10 días al mes.

CONSEJO

Perfeccione su tarjeta de llamada en línea.

LinkedIn es una forma poderosa y barata de formar sus contactos y finalmente obtener más trabajos. “Tómese el tiempo para ser claro y breve. He descubierto que solo es necesario indicar claramente cuál es mi experiencia”, sostiene Gray. “Cuando los reclutadores encuentran mi perfil en LinkedIn y me invitan a una entrevista, mi reputación y mi claro perfil hacen que sea más fácil para mí obtener el trabajo”. Pero LinkedIn no es solo una forma de captar nuevos negocios, sino que también es una forma de mantenerse en contacto con los clientes del pasado que podrían tener nuevas asignaciones por hacer, afirma Persson. “Dentro de las últimas 48 horas, los reclutadores de dos diferentes agencias me han pedido que me conecte a su red y una agencia me ha solicitado información adicional y un currículum actualizado”.



“Tómese el tiempo para ser claro y breve. He descubierto que al detallar claramente mi experiencia, ella habla por sí sola”, sostiene Gray.

—Kierstin Gray, PMP, Area 23,
Nueva York, Nueva York, EUA

Qué debe saber para ser contratado

CONSEJO

Esté preparado para conocer personas y saludarlas.

Es difícil exagerar el poder que tienen las conexiones cara a cara. Para Burke-Howe es una prioridad asistir a las reuniones de capítulo del PMI y a los eventos de desarrollo profesional varias veces al año. Ella afirma que las oportunidades de interacción cara a cara le han ayudado a establecer una relación con una amplia variedad de contactos.

Pero no limite sus redes a los eventos de dirección de proyectos. Rachel Phillips, PMI-ACP, PMP, dice que estableció una de sus conexiones más sólidas por casualidad: mientras trabajaba como líder de proyecto en un proyecto de desarrollo de sitios web en Seattle, Washington, EUA, aceptó una invitación a una fiesta, cuyo anfitrión era un sommelier muy conocido que realizaba muchos eventos de marketing. Ahí ella entabló una excelente conversación con el sommelier. “Él terminó considerándome como un gurú del marketing y conseguí muchos trabajos gracias a una invitación fortuita”, explica. Ella trabajó como director de proyecto independiente en marketing durante los últimos cuatro años y ahora tiene un empleo de tiempo completo.

CONSEJO

Use los listados de trabajos como posibilidades de trabajo independiente.

Una vez que encuentre un listado de trabajos en línea, realice una búsqueda rápida de sus contactos para ver si conoce a alguien que haya trabajado en la organización contratante. Solicite la aprobación de su contacto para mencionarlo en el correo electrónico que enviará a la persona responsable de las contrataciones. “Es tan simple como buscar un listado de trabajos y enviar un correo electrónico directamente a un empleador”, explica Phillips. “Digo algo como: ‘Escuché de parte de Jane Smith que esta empresa está teniendo un crecimiento extraordinario y me gustaría saber qué oportunidades existen en este momento’”. Defina un recordatorio de seguimiento si no ha tenido noticias en una semana.



“Es tan simple como buscar un listado de trabajos y enviar un correo electrónico directamente a un empleador”.

—Rachel Phillips, PMI-ACP, PMP,
Seattle, Washington, EUA

CONSEJO

Ejercite su memoria para recordar datos personales.

Burke-Howe ha desarrollado un truco para recordar pequeños detalles sobre clientes del pasado y posibles clientes. “Las personas han quedado impresionadas. Es una forma de sobresalir entre un sinnúmero de contactos”, explica. Si no tiene muy buena memoria, escriba en su libreta de direcciones. “Son los pequeños detalles los que hacen la diferencia”, sostiene Phillips, quien una vez estableció un vínculo con un cliente por una preferencia específica por determinados tipos de bolígrafos y tomó nota de esto. “Años más tarde, yo estaba haciendo un trabajo como contratista para su empresa de bienes raíces y mencioné lo del bolígrafo. Fue gracias a ella que me llamaron de nuevo para cerrar los proyectos de fin de año”.

CONSEJO

Siga buscando hasta formalizar una oferta.

“He tenido conversaciones prometedoras por teléfono con posibles clientes y, mientras esperaba que la oportunidad se formalizara, le dije a otros posibles clientes que no estaba disponible. Pero ocurrió en algunas oportunidades, que no se llegó a acuerdo en la negociación o el trabajo del cliente nunca se realizó”, sostiene Burke-Howe. “Nada está garantizado hasta que haya firmado un contrato”.

CONSEJO

Manténgase a la vanguardia con una educación permanente.

Los empleadores esperan que los trabajadores independientes trabajen con su propio kit de herramientas. Gray recomienda la certificación Profesional Certificado en Enfoques Ágiles (PMI-ACP®) para cualquier director de proyecto en el campo de la alta tecnología. “Ágil crecerá más cada día”, sostiene Phillips. “Es importante recordar que las certificaciones profesionales son una forma de atraer la atención”.

“Las certificaciones profesionales son una forma de atraer la atención”.

—Rachel Phillips, PMI-ACP, PMP

CONSEJO

Mantenga sus libros en orden.

Es probable que su situación tributaria cambie cuando trabaja de forma independiente, de modo que es buena idea consultar a un contador o a otro profesional financiero para que calcule un plan tributario correcto. “Conozco a muchas personas realmente inteligentes, responsables y que respetan las leyes que han experimentado problemas tributarios, porque el cálculo de impuestos es complicado”, afirma Burke-Howe. Cree un sistema para hacer un seguimiento detallado de facturas y pagos recibidos, gastos de trabajo y documentación financiera. “Para cada proyecto, obtenga del cliente una orden de compra o un contrato formal, firmado por un interesado autorizado como comprobante”, dice Tambe.

Qué debe saber
**para
sustentar
su
negocio**

CONSEJO

Sea voluntario durante los períodos de calma.

El trabajo de voluntariado le permite mejorar su conjunto de habilidades a la vez que conoce personas dentro del contexto de una causa común. Cuando Phillips participó como voluntaria en Taproot, una empresa emergente que reúne servicios sin remuneración en una plataforma, no conocía Drupal. Sin embargo, trabajó como director de proyecto en un proyecto de desarrollo de sitios web sin fines de lucro que utilizó una plataforma de código abierto y luego agregó la experiencia a su currículo. “Esto me ayudó porque me contrataron organizaciones más grandes que habían estado tratando de cambiarse a Drupal”, explica. Los profesionales de proyectos también pueden participar como voluntarios en los capítulos del PMI para obtener habilidades y unidades de desarrollo profesional.

“Tener una consideración adicional con los clientes ayuda a mantener las relaciones”.

—Kierstin Gray, PMP

CONSEJO

Documente el trabajo que ha realizado.

“Paso por un proceso de aumento y disminución del ritmo de trabajo”, explica Gray. Debido a que los empleadores no podrán responder fácilmente preguntas una vez que haya terminado un proyecto, sostiene que depende del director de proyecto independiente aliviar sus preocupaciones respecto de seguir adelante. Esto lo hace mediante la creación de un documento de transición que cataloga sus acciones, tiempo y alcances acerca de la empresa. “Cuando dejo el proyecto, algo de mí permanece ahí. Tener una consideración adicional con los clientes ayuda a mantener las relaciones. Durante las fiestas, me mantengo en contacto con los clientes y les envío una nota que dice que fue fabuloso trabajar con ellos y que pueden contar conmigo para un futuro trabajo”.

CONSEJO

Programe una autoevaluación.

Cuatro veces al año, “asegúrese de tomar distancia, reflexionar y evaluar cuáles son las metas para su carrera profesional”, sostiene Phillips. Destine el dinero necesario para gastos generales y para eventos de desarrollo profesional que pueden aumentar su éxito. Después de ganar un poco de experiencia como trabajador independiente, cree un documento con datos que exponga la manera en que alcanzará sus aspiraciones, tanto financieras como intelectuales. “Ahora que tengo un año de experiencia y ya estoy establecida, he podido tomar decisiones conscientes respecto de las oportunidades de proyecto que aceptaré y que no aceptaré”, afirma Burke-Howe. “Porque en algunos trabajos que se ofrecen, los números no tendrán sentido en relación con lo que estoy tratando de lograr”. **PM**

TIENDA del PMI

CÓMO HACER SU PEDIDO En línea: Marketplace.PMI.org | Por teléfono: 1-866-276-4PMI (EUA y Canadá) o +1-770-280-4129 (internacional) | Email: info@bookorders.pmi.org
El horario de los pedidos se ha extendido hasta las 8:00 p.m., hora del este de EUA (GMT-5)



Zachary Wong, PhD

Personal Effectiveness in Project Management

Las habilidades blandas son difíciles. Esta es la base de este libro de habilidades de interacción humana, que proporciona al lector las herramientas y técnicas que le ayudarán a mejorar no solo su rendimiento personal, sino que también el de sus equipos de proyectos. El libro está dividido en cuatro módulos, donde cada uno aborda un aspecto diferente de la efectividad personal: toma de decisiones, motivación, logros y sustentabilidad. Su enfoque único guía a los lectores a través de los módulos, buscando transparentar y optimizar el rendimiento en cada área. El autor deja en claro que los módulos no son en sí los objetivos, sino que existen para ayudar a cada lector a desarrollar las habilidades comunicacionales e interpersonales necesarias para liderar y administrar equipos.

Project Management Institute, 2013, ISBN: 9781628250299, tapa blanda, 200 páginas, US\$27,95 para miembros, US\$34,95 para no miembros

Liliana Buchtik, PMP, PMI-RMP

Secrets to Mastering the WBS in Real-World Projects —Segunda edición



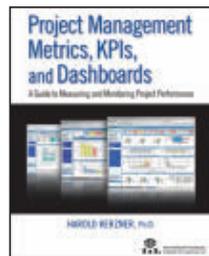
Este libro cambiará lo que piensa y entiende de la estructura de desglose de trabajo (EDT). Escrito en un estilo amigable y simple, incluye

más de 200 ejemplos de documentos de proyectos, gráficos comparativos, tablas, figuras y capturas de pantalla reales que facilitan un rápido aprendizaje. El libro incluye una útil lista de los 20 principales beneficios de usar una EDT, un probado sistema paso a paso para crear una EDT y una detallada comparación de sistemas de software actualmente disponibles para crear una EDT. Los lectores verán cómo vincular la EDT con el costo y el cronograma, y aprenderán la diferencia entre una EDT y listas simples de actividades.

Project Management Institute, 2013, ISBN: 9781628250336, tapa blanda, 207 páginas, US\$31,95 para miembros, US\$39,95 para no miembros

Harold R. Kerzner

Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance—Segunda edición



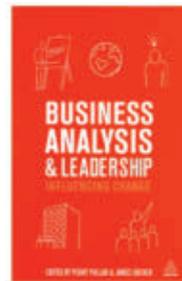
Esta edición actualizada ayuda a los directores funcionales a conocer bien lo que son las métricas y los KPI y cómo usarlos mediante una descripción de

los diferentes tipos de tableros, los problemas de diseño y las aplicaciones. En estrecha relación con la *Guía PMBOK®* del PMI, incluye nuevo contenido sobre temas que abarcan desde la gestión de relaciones con clientes y supervisión de proyectos hasta métricas Ágil y Scrum. La edición enfatiza el valor al incluir un análisis en profundidad sobre métricas y los KPI impulsados por el valor. Útiles ejemplos prácticos ilustran el texto, como capturas de pantalla en colores de tableros de algunas de las empresas más exitosas.

John Wiley & Sons, 2013, ISBN: 9781118524664, tapa blanda, 448 páginas, US\$71,25 para miembros, US\$75,00 para no miembros

Penny Pullan y James Archer, Editores

Business Analysis & Leadership: Influencing Change



Este revelador y práctico libro va más allá de los textos comunes llenos de técnicas, al mostrar cómo liderar y ganar credibilidad en toda la organización. Ofrece

consejos sobre la complicada función de trabajar con personas, desde el taller hasta el directorio, y entrega la confianza para desafiar el camino fácil y apuntar en la dirección correcta que funcionará en la práctica. Consiste en una compilación de contribuciones de líderes en el campo del análisis de negocios internacionales que se enfocan en sus temas especializados, integrándose con los temas e hilos conductores del libro. Por medio de estudios de caso y consejos prácticos, muestra a los analistas de negocios cómo llegar a ser catalizadores sobresalientes del cambio.

Kogan Page, 2013, ISBN: 9780749468620, tapa blanda, 288 páginas, US\$33,20 para miembros, US\$34,95 para no miembros

Janice Thomas, PhD; Stella George, PhD; y Svetlana Cicmil, PhD

Project Management Implementation as Management Innovation: A Closer Look

Cuando hablamos del éxito en la innovación, se trata realmente del viaje. En otras palabras, no importa cuán buena es la idea; si no se puede implementar con éxito, es solo un desperdicio de valioso tiempo y recursos.

Entonces, ¿qué se requiere para implementar una idea innovadora y qué es lo que ocurre en ese largo y a menudo ondulante camino desde la próxima gran idea hasta el próximo gran éxito ... o hasta el próximo gran fracaso?

Project Management Implementation as Management Innovation: A Closer Look investiga los procesos involucrados en la implementación de un tipo en particular de innovación en la gestión, la dirección de proyectos, y cómo esta innovación debe evolucionar y modificarse para ser capaz de entregar valor.

El libro fue escrito por tres investigadores y profesionales de la dirección de proyectos reconocidos en todo el mundo. Su extensa experiencia en el aula y en la práctica profesional es evidente al observar la manera en que son capaces de presentar complejos conceptos y su relevancia para los directores de proyecto de todos los niveles.

Project Management Implementation as Management Innovation: A Closer Look comienza por explorar conceptos clave, incluidos los eventos de la innovación, la intervención y los viajes simples y complejos de la innovación.

Los investigadores luego dan una profunda mirada a viajes de la innovación específicos de la realidad utilizando los datos provistos por las mismas organizaciones. Se seleccionan casos específicos para explorarlos en detalle y se mapea cada viaje de la innovación desde su inicio hasta el punto en que termina la recopilación de datos.

El libro concluye subrayando la capacidad estratégica entregada a través de una dirección de proyectos organizacional efectiva y sustentable y proporciona una guía para su implementación.

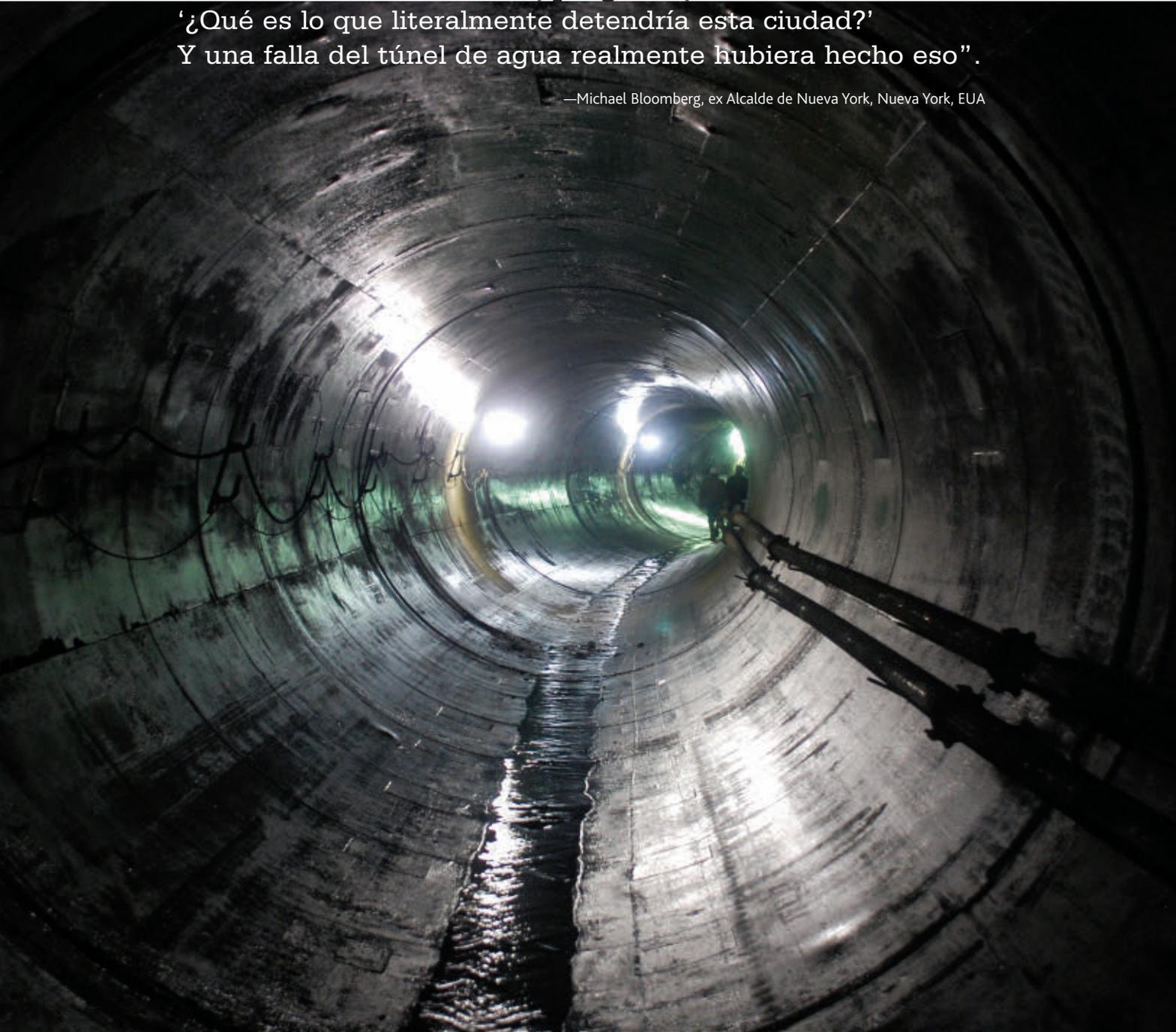
Project Management Institute, 2013, ISBN: 9781628250312, tapa blanda, 191 páginas, US\$27,95 para miembros, US\$34,95 para no miembros



Se mapea cada viaje de la innovación desde su inicio hasta el punto en que termina la recopilación de datos.

**“Cuando entré a la oficina, pregunté,
‘¿Qué es lo que literalmente detendría esta ciudad?’
Y una falla del túnel de agua realmente hubiera hecho eso”.**

—Michael Bloomberg, ex Alcalde de Nueva York, Nueva York, EUA



RECONOCIMIENTO al cierre

PROYECTO: Túnel de Agua Número 3
PRESUPUESTO: US\$4.700 millones
AUTORIZADO EN: 1954
TÉRMINO PROGRAMADO: 2021

Durante nueve décadas, la mayoría de los barrios de Manhattan en Nueva York, Nueva York, EUA, dependían de un solo túnel de agua construido en 1917 para calmar su sed; un túnel que nunca se podía cerrar para inspecciones ni reparaciones ya que dejaría al área sin agua.

El nuevo Túnel de Agua Número 3 de US\$4.700 millones, gran parte del cual se abrió a finales de 2013, alivia la amenaza de que un desastre pueda dejar a Manhattan sin agua potable. El gran proyecto de construcción más grande jamás construido en la Ciudad de Nueva York, el túnel ahora entrega 350 millones de galones (1.300 millones de litros) por día.

El proyecto se autorizó en 1954 y la construcción comenzó en 1970. Pero mantener el entusiasmo por un proyecto caro que el público no podía ver probó ser una tarea difícil; el apoyo y el financiamiento oficial disminuyó a través de los años. El proyecto cobró fuerza bajo el Alcalde Michael Bloomberg, que se rehusó a cortar el financiamiento incluso durante difíciles años económicos. Para el año 2021, otra sección del túnel se extenderá hasta los barrios de Brooklyn y Queens. —Becky Maughan

FOTOGRAFÍA CORTESÍA DE NYC WATER