

# Factores de éxito en la ejecución de proyectos

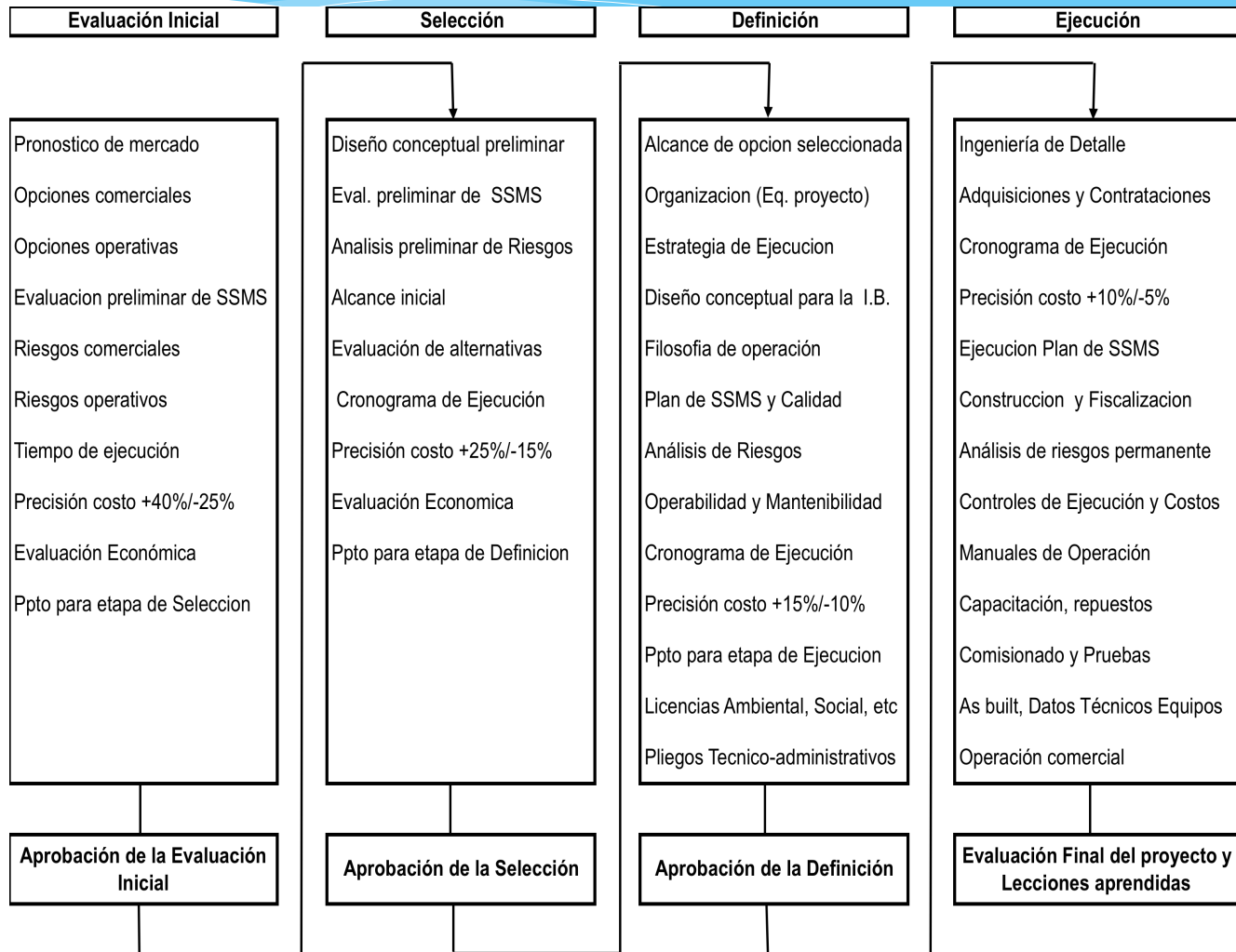
Alfonso Collazos

Octubre 2017

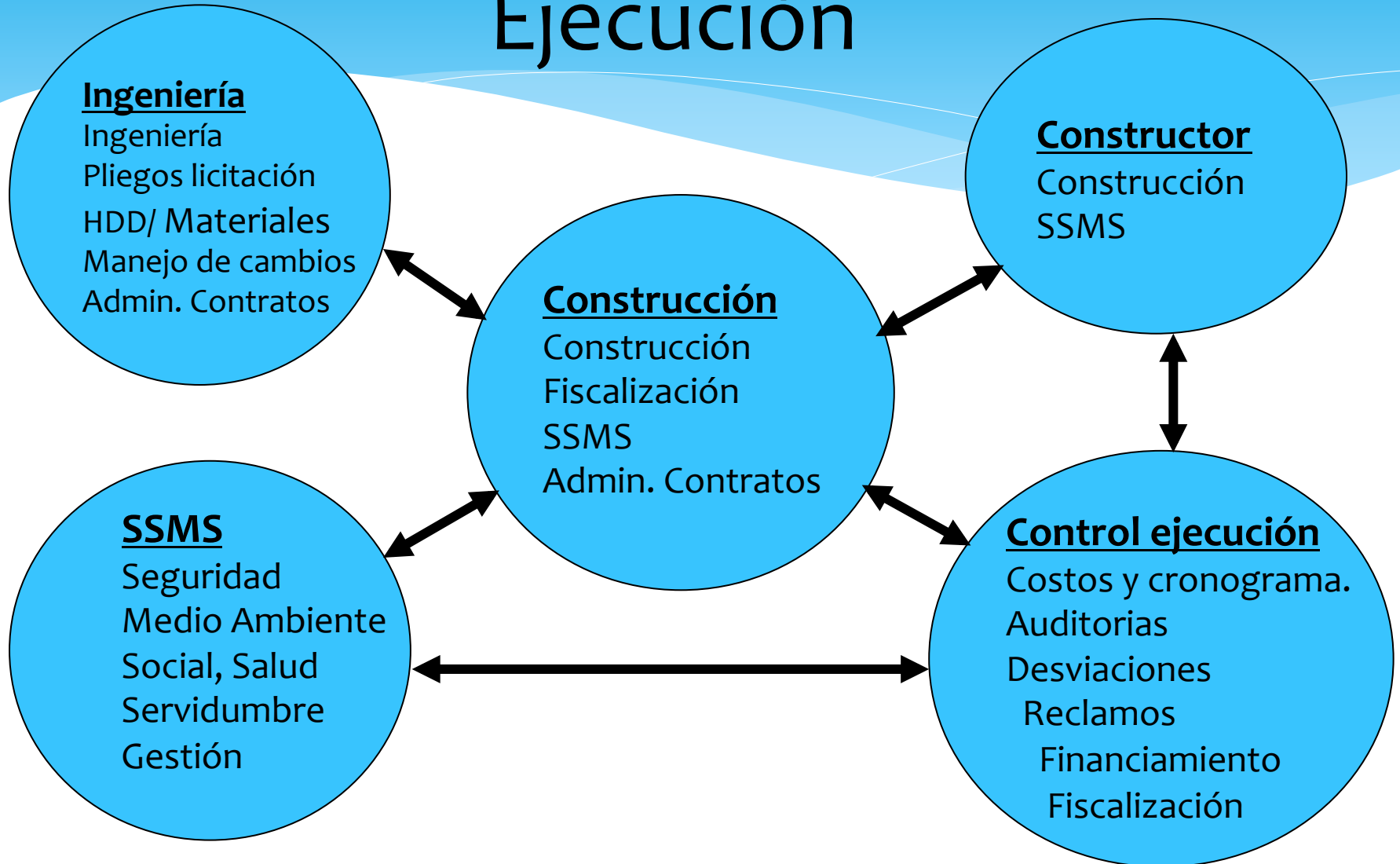
# Contenido

- \* Introducción
- \* Ejecución por etapas
- \* Relación funcional
- \* Competencias principales
- \* Riesgos potenciales
- \* Costos
- \* Buenas prácticas
- \* Recomendaciones

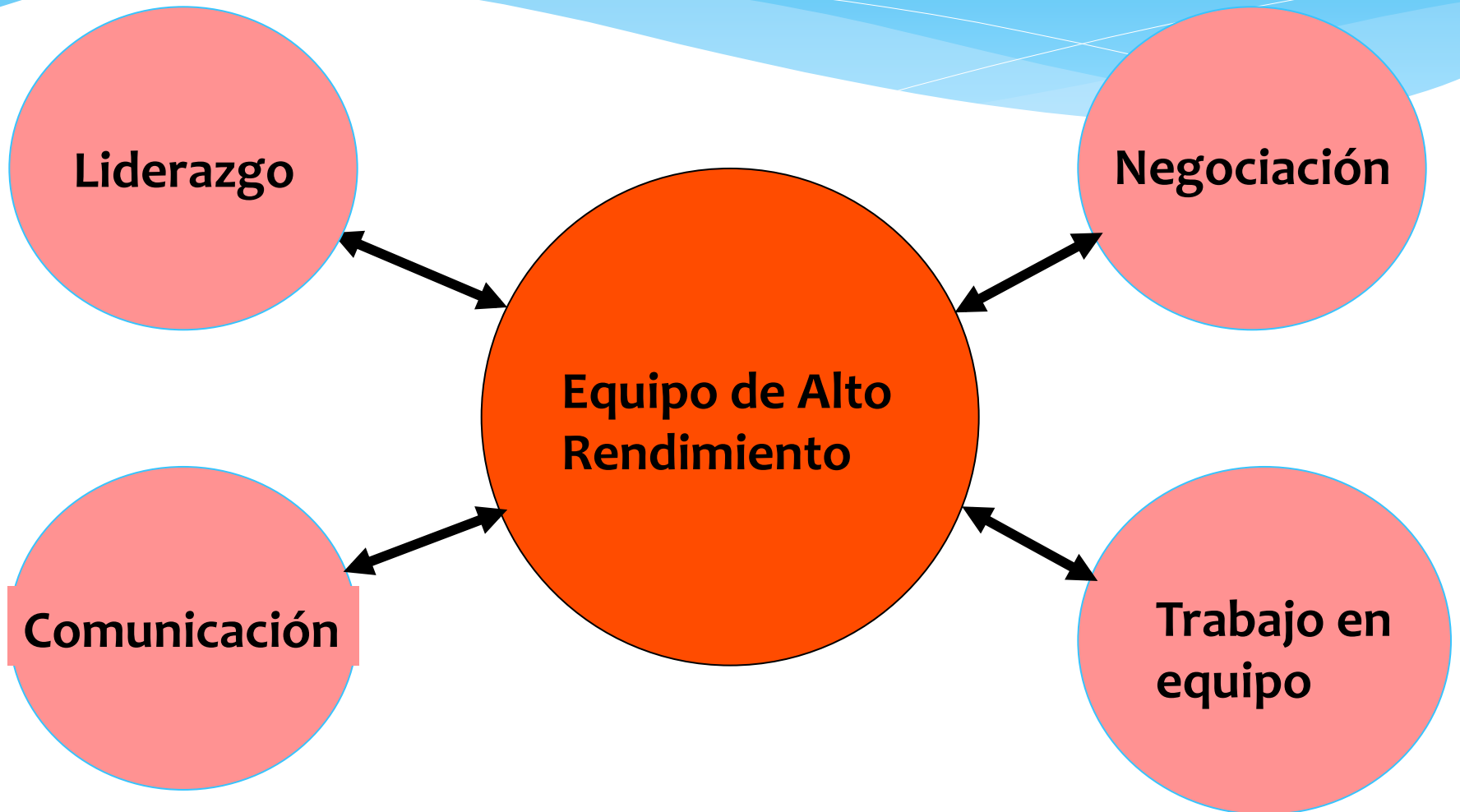
# Etapas e hitos de aprobación



# Relación Funcional Ejecución



# Competencias principales



# Competencias principales

## Liderazgo

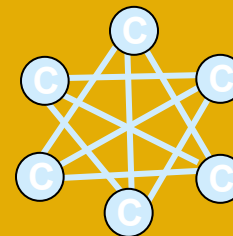
### Estilos de Liderazgo

Mentor  
Estimulador  
Controlador  
Coordinador  
Manager  
Productor  
Mediador  
Innovador

### Liderazgo y equipo

#### 4. Alto Desempeño

#### FACILITAR - COACH



#### • DESEMPEÑO

- ✓ Ve al líder como un recurso
- ✓ Participa a pleno en las decisiones
- ✓ Asume responsabilidades de dirección

# Competencias principales

## Liderazgo

### **Mediador:**

- Construcción y mantenimiento de un buen clima
- Negociación con otros
- Manejo de alternativas
- Visión global
- Habilidades sociales
- Comunicación

### **Coordinador:**

- Manejo de proyectos
- Relación con otras áreas
- Manejo de funciones diversas
- Control sin tanto detalle
- Orientación al logro
- Colaboración e integración

### **Innovador:**

- Tolerancia y manejo de los cambios
- Pensamiento creativo
- Adaptabilidad
- Búsqueda de oportunidades y riesgos
- Desarrollo de relaciones
- Enfocado más en el afuera que adentro

# Competencias principales

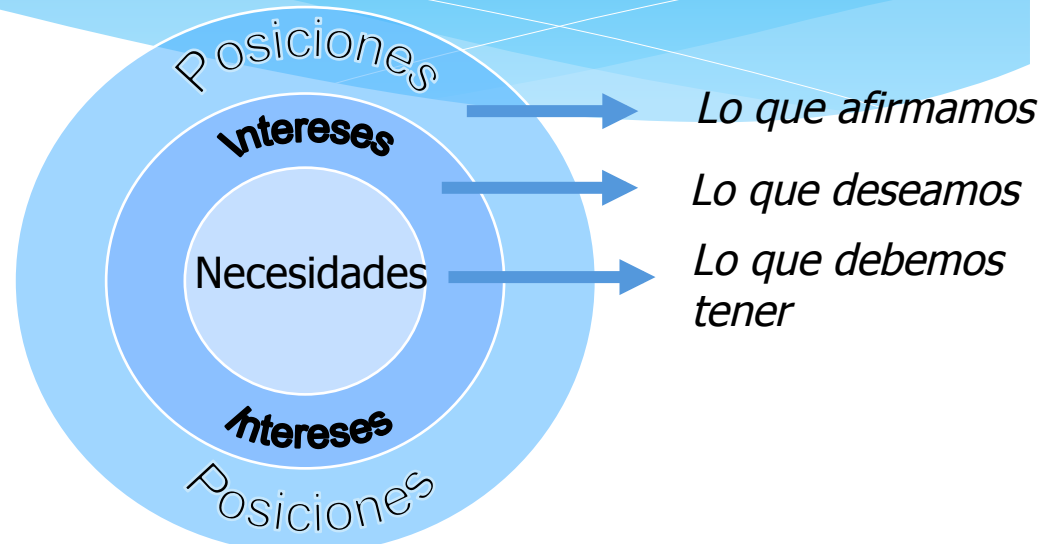
## Negociación

- Proceso de influencia para satisfacer *necesidades, deseos y/o intereses* propios y ajenos.
- Se establecen tratos o interacciones, para lograr la satisfacción de las respectivas expectativas.



## Vida del proyecto

- En lo posible ganar – ganar.
- Elegir estilos de acuerdo a la circunstancia y necesidad.



**ALTA**

Necesidad de mantener la relación

**BAJA**

<b>La Negociación Blanda</b> 2	<b>La Negociación Ganar - Ganar</b> 4
<b>La Negociación Evasiva</b> 1	<b>La Negociación Dura</b> 3

**BAJA** Necesidad de obtener lo que quiere



# Competencias principales

## Comunicación

Proceso en el que mediante la transmisión de significados se INFLUYE una conducta. COMUNICACIÓN existe cuando el receptor tiene la oportunidad de expresarse con respecto al mensaje del emisor.

Ing. Proy.

Ve hechos concretos  
Maneja datos  
Procesa información  
Organiza las ideas  
Registra y recuerda

Detecta riesgos y peligros  
Observador, Cordial  
Expresivo, Instructor  
Se apoya en sus intuiciones  
Actúa oportunamente

SSMS

G. Const.

Optimista, positivo,  
Ve las oportunidades,  
Encuentra las fortalezas,  
Lógico y práctico,  
Hechos antes que palabras

Detallista, ve aspectos  
lógico-negativos,  
Encuentra la razón por lo que  
algo no resultará  
Descubre errores, advierte

QA/QC

Todos

Creativos, generan cambios  
Proponen ideas  
Generan situaciones nuevas  
Imaginativos  
Les gustan los cambios

Moderador, controlador  
Regulador, conductor  
Armonizador, estimulador  
Manejo de procesos  
Ameno

G. Proy.

# Competencias principales

## Trabajo en equipo

### Comportamiento

20 % comprometido

60% indiferente

-20% resistencia

Compromiso Total



Sin Compromiso



“La contribución del empleado con mayor productividad / talento es tres veces superior que la del empleado de productividad media”.

Fuente: Corporate Leadership Council - USA

### Equipos de alto desempeño

1. **Objetivos claros y superadores.** Alcance del proyecto, roles asignados con precisión.
2. **Resultados impulsados por la estructura.** Objetivos Corporativos y departamentales.
3. **Clima de colaboración.** Talleres y comunicación abierta de la Gerencia.
4. **Miembros del equipo competentes.** Selección mediante procesos establecidos.
5. **Compromiso unificado.** Reforzado por reconocimiento individual y colectivo.
6. **Estándares de excelencia.** Benchmarking permanente.
7. **Ayuda externa y reconocimiento.** Difusión de logros y dificultades en la ejecución
8. **Liderazgo basado en principios.** Ejemplo del Gerente de Proyecto (Valores, Ética)

# Competencias principales

## Trabajo en equipo

Integración y desarrollo del equipo mediante las 5 C's: Comunicación, Compromiso, Complementariedad, Coordinación y Confianza.

Integración mediante:

- Talleres con todos los niveles de dirección y la Alta Gerencia de las empresas.
- Reuniones semanales con participación de la Alta Gerencia de las empresas.
- Separar aspectos técnicos y operativos de los contractuales.
- Definir objetivos para el proyecto en costo, tiempo y SSMS

Desarrollar en conjunto las siguientes competencias:

### Identidad

Integrantes se reconocen como parte del equipo, piensan en términos de nosotros y están orgullosos de ello.

### Objetivos

El equipo conoce sus objetivos en términos de trabajo y resultados y se organizan en torno a ellos.

### Interdependencia

Interactúan y dependen mutuamente unos de otros para el logro de sus resultados.

### Colaboración

Los integrantes se apoyan unos a otros.

# Potenciales riesgos

## Equipo de Alto Rendimiento

- Especialistas (Orientación al cliente)
- Rotación de personal interno y de terceros
- Compromiso de alta gerencia
- Asignación de recursos
- Adecuación Sistema de Gestión
- Integración con proveedores de servicios
- Adecuación de departamento de RRHH
- Desarrollo comportamental
- Perfil de los integrantes del equipo base

# Costos

Eval. inicial

Selección

Definición

Ejecución



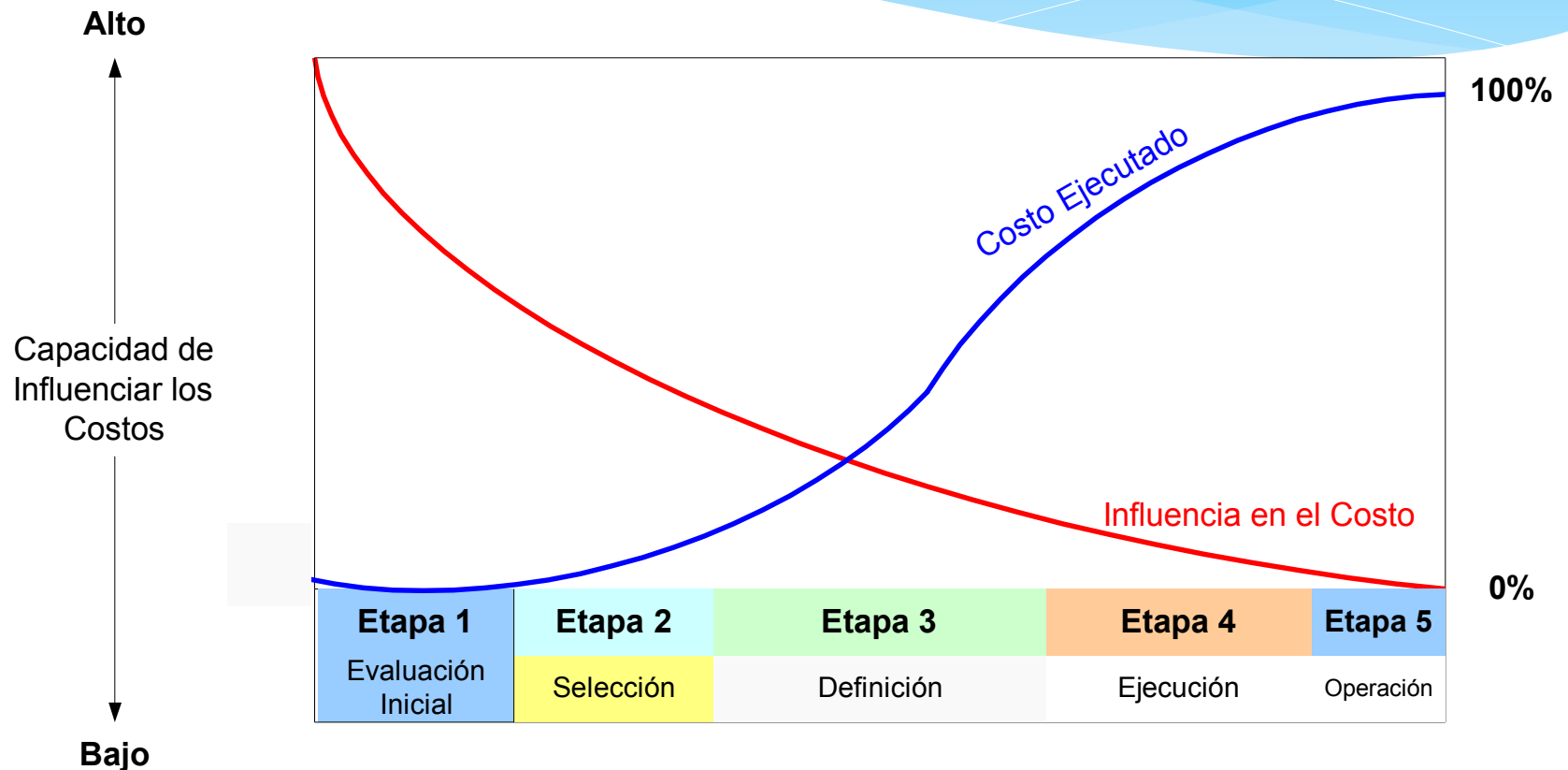
- Aprobación Directorio
- Aprobación Pres. SH
- **+40/-25%**

- Análisis de opciones
- ALARP
- Decisión de continuar
- **+25/-15**

- EIA, PEP
- Hazop,
- Ing básica
- Decisión de continuar
- Autorización SH para construcción
- **+15/-10**

- Ing detalle
- Adquisiciones
- Construcción
- Pruebas
- Licencia operación SH
- **+10/-5%**

# Influencia en el costo



# Buenas prácticas

- \* Talleres de integración de todos los actores (en la Cia y contratistas)
- \* Reuniones con participación de CEO's de contratistas
- \* Iniciar adicionales una vez autorizados
- \* % de tiempo de niveles de dirección para motivar, observar y escuchar
- \* RDO's al inicio de cada jornada para análisis de lo ejecutado y lo programado
- \* Comunicación total para que todo el equipo este informado y participe
- \* Alto grado de dedicación a SSMS por el Gerente de Proyecto
- \* Evaluación semanal incluye plan de recuperación de actividades demoradas
- \* Supervisores de Área responsables de SSMS
- \* Encargados de SSMS supervisan y asesoran a supervisores de Area
- \* Información frecuente a la alta gerencia permite integración con el proyecto

# Recomendaciones

- \* Normas y códigos internacionales vigentes para diseño, instalación, inspección y operación
- \* Normas y códigos internacionales para materiales para cubrir las necesidades en función a los productos que se almacenarán
- \* Reconocidas empresas proveedoras de servicios y materiales
- \* Evaluación periódica de la precisión de los estimados de acuerdo a la etapa del proyecto para evaluar el beneficio antes de proseguir a la siguiente etapa.