

**Robert Graham y Randall Englund**  
**Administración de Proyectos exitosos**  
**Pearson Educación**  
**México 1999**  
**ISBN: 0-7879-0359-0**

Excelente libro, lleno de ideas y de experiencia, que propone la administración POR PROYECTOS como práctica empresarial. Ilustra prácticas comprobadas aprovechando como ejemplo a Hewlett-Packard (HP) y otras empresas importantes.

El capítulo uno estudia la necesidad de la administración por proyectos y la creación de nuevas compañías orientadas hacia los proyectos. Se analiza la futura empresa posburocrática u orgánica, el tipo de compañía en la que los proyectos son exitosos. Se ofrece los pasos necesarios para revitalizar las empresas y convertirlas en la compañías basadas en los proyectos.

El capítulo dos presenta uno de los componentes de un ambiente exitoso: vínculos de proyectos con la estrategia empresarial. Empieza con una descripción de lo que sucede a los proyectos de no haber un énfasis estratégico. Con este, todos los miembros del equipo del proyecto entienden la manera en que sus acciones afectan el éxito del proyecto y, por consecuente, el éxito de la empresa. Se enfoca al papel de los altos ejecutivos en la administración de proyectos múltiples.

Los dos capítulos siguientes estudian la práctica de los altos ejecutivos que impiden el avance de la administración por proyectos. Los temas incluyen el establecimiento de fechas límites para los proyectos, así como el tiempo disponible para la planeación y la creatividad, el error de aumentar el número de participantes cuando un proyecto se retrasa, los problemas al cambiar el panorama del proyecto debido a la ansiedad, la necesidad de estimular el trabajo en el proyecto y la importancia de crear un sistema de equipos nucleares. Se ofrece un proceso de aprendizaje empresarial que se inicia con la procedencia de las personas y las lleva por caminos diferentes a aquellos que las guían hacia el fracaso.

El capítulo cinco abarca el problema de organizar el esfuerzo de administración por proyectos. Se estudian los problemas al manejar los proyectos en una organización funcional o de matrices. Una de las soluciones que se ofrecen es el tipo de organización de mercado interno. El capítulo termina con un análisis de las funciones de la alta administración al definir y manejar la organización de un proyecto.

El capítulo seis cubre la importancia de la información en el ambiente de la administración por proyectos exitosa. Se propone una nueva estrategia que consiste en basar el sistema de información en las respuestas a las preguntas de los principales participantes en el proyecto. Se estudian los problemas de la creación de un sistema de información de este tipo, así como su función en el aprendizaje empresarial.

El capítulo siete analiza la selección y la capacitación de los administradores de proyectos. El capítulo empieza por resumir los problemas con el “administrador de proyectos improvisado”, que muchas empresas adoptan en la actualidad. A continuación, se revisan diferentes estudios sobre el proceso y los

criterios de selección de administradores de proyectos, así como la transición hacia el papel del administrador del proyecto.

El capítulo ocho cubre los principios básicos del aprendizaje organizacional. Se hace hincapié en la importancia de aprender de los proyectos para generar las capacidades para los principales de ellos. Se describe un proceso en retrospectiva como medio formal para aprender de los proyectos y se ofrece una forma retrospectiva para tal proceso.

Por último, aparecen varios ejemplos sobre cómo llevar acabo los cambios necesarios. El capítulo nueve revisa el proceso de la iniciativa de HP para administración por proyectos. Este proceso ayuda tanto a los altos ejecutivos como a los administradores de proyectos a crear el ambiente para los proyectos de éxito. Este capítulo cubre los componentes del proceso y las funciones del equipo de la iniciativa, comprenden asesoría, capacitación y recursos de información, así como la conferencia sobre la administración por proyectos. El capítulo diez abarca programas similares de administración por proyectos en otras empresas y resume los que se requiere para poner en práctica ese programa en compañías en las que diferencias culturales disímiles a las que constituyen la base de este libro.

*Yuri Kogan Schmukler*  
*Vice President PMI Costa Rica Chapter*