

# Tiempos de Cambio para el Project Management



**Autor: Norberto Figuerola**

Hoy, avanzando en el Siglo XXI, con un tecnicismo innovador y un consumismo dirigido por el libre mercado, escaso de valores esenciales y con la ética y la moral erráticas, sólo sabemos que estamos inmersos en la vorágine de un vertiginoso proceso de cambio. Las innovaciones tecnológicas llevan necesariamente a nuevos modelos de producción y de transformación social.

Como resultado de una definición de oportunidades dictada por los nuevos paradigmas muchos autores como Toffler, Drucker y Senge, vienen defendiendo la tesis en favor del uso estratégico de la información y del conocimiento para garantizar el éxito de los procesos de planificación y desarrollo de las instituciones y los negocios. Incluso, las transformaciones generadas por las tecnologías de la información en la economía mundial hacen tambalearse los marcos de referencia metodológicos de la ciencia económica, para dar surgimiento a la llamada "nueva economía".

La puesta en funcionamiento de servicios y de la digitalización de datos ha causado un impacto extraordinario en la sociedad como un todo, provocando cambios en las estructuras de mercado y de poder. Como consecuencia, los expertos anuncian la sustitución de las estructuras físicas de las organizaciones para adaptarse a una

descentralización, segmentación y hasta a la personalización de sus servicios lo más cerca posible de sus usuarios. En este nuevo espacio económico, los perfiles profesionales tendrán que ser redefinidos porque ya no será posible mantener un empleo estable y una especialidad tan definida como la de hoy. No sólo desaparecen muchas actividades tradicionales sino que las que se mantienen vigentes requieren una base tecnológica mucho más amplia e interdisciplinaria para su efectivo ejercicio. Las transformaciones tecnológicas siempre exigieron grandes adaptaciones sociales. Alvin Toffler, en su libro "La Tercera Ola" intenta explicar el fenómeno de estas transformaciones, que son cada vez más aceleradas.

Nada puede escapar a estos cambios progresivos, incluyendo aquí a nuestra disciplina de Project Management. El Management en general y las Organizaciones en particular deben adaptarse constantemente a las nuevas reglas e innovaciones impuestas por los cambios, y buena parte de los proyectos que gestionamos se ejecutan en dichas organizaciones, por lo que es imperioso ir renovando esquemas y buscando ser cada día más efectivos y eficientes.

En particular yo celebro cuando el cambio resulta en una mejora para la sociedad en general. Este tipo de cambios son debidos a un espíritu y pensamiento crítico y escéptico frente al "statu quo" imperante, cambios que replantean con aire innovador viejas estructuras, que en otros tiempos era impensable criticarlas. Cambios que nos permiten desplazar paradigmas y pensamientos tradicionales o impuestos para evitar manipulaciones y estancamientos en todos los ámbitos de la sociedad.

Los fracasos del pasado para mejorar la eficiencia de los proyectos fuerzan la necesidad de imponer cambios frente a la complejidad de los proyectos actuales, poner en práctica nuevos enfoques de gestión de proyectos y adoptar estilos de liderazgo alternativos para mejorar el éxito del proyecto para una mayor ventaja competitiva.

Lamentablemente todos sabemos que la economía no está creciendo como se esperaba y más personas se encuentran formando parte de las estadísticas de desempleo. Quizás como gerente de proyecto profesional usted está preocupado por el crecimiento de su carrera y el futuro de su profesión.

Sin embargo para cualquier profesión (y vamos a llamar a la gestión de proyectos en este caso como una profesión), el hecho de que ocurran cambios y avances cuando se está bajo presión para hacerlo es una buena noticia. Si todo estuviera bien con el mundo de los proyectos es de suponer que nada cambiaría. Pero la realidad es que no es así. Se están obteniendo grandes cambios y replanteos y se está trabajando bajo presión para hacerlo, fundamentalmente esto se nota en lo siguiente:

- Hay un aumento en el tamaño de los proyectos, su complejidad, la virtualización de entornos, las presiones de tiempo y una conexión más firme con la estrategia de la organización.
- Las técnicas de gestión de tipo no lineales comenzaron hace unos 30 años, pero en los

últimos años, el impulso para adoptar métodos lean y ágiles han aumentado y se están incrementando de manera significativa.

- El reemplazo de una gestión rígida de arriba hacia abajo por el valor de los equipos auto-organizados también va en constante aumento.
- Las herramientas de colaboración son cada vez más la norma y están cambiando la forma en que los gerentes de proyecto y los equipos de proyecto se comunican y comparten conocimientos, así como la velocidad a en la toma de decisiones.
- La importancia de la gestión de proyectos dentro de las organizaciones sigue creciendo y las organizaciones comparten el enfoque de negocios con los proyectos
- La gestión de proyectos ha evolucionado y es cada vez más relevante, tal como ponen de manifiesto muchos artículos y las nuevas versiones de los estándares de Project Management.
- La gestión de los proyectos tiene una presencia clara en la planificación estratégica de muchas empresas, tanto desde el punto de vista del proyecto individual como del portafolio de proyectos

Conforme a Le Roy Ward “Se les pedirá a los directores de proyecto que pasen más tiempo liderando que gerenciando a sus equipos”. El liderazgo de servicio (“[servant leadership](#)”) es el tipo deseado para los administradores de proyectos y vemos que los cambios no son solo pertinentes a cada jefe de proyecto de forma individual, sino que también para la profesión de gestión de proyectos en su conjunto. “Se nota una clara dificultad en llenar roles estratégicos centrado en proyectos”, declara Ward.

Las organizaciones ya no pueden justificar proyectos que están por encima del presupuesto o terminan muy tarde. Se necesita de gerentes de proyecto que hagan los cambios necesarios para cumplir con los hitos del proyecto y lograr los resultados esperados.

Por lo tanto, los tiempos están cambiando definitivamente y esto es bueno, porque dará lugar a una nueva generación de capacidad y competencia de proyectos. “El éxito no puede venir de la inactividad de los hombres. Los métodos cambian y los hombres tienen que cambiar con ellos.”

Un informe publicado por el Project Management Institute (investigación del Grupo Económico Anderson) denominado: "Pronóstico del Crecimiento de la Industria", examina a la gestión de proyectos entre 2010 y 2020. La previsión es que entre 2010 y 2020 se crearán a nivel mundial 15,7 millones de nuevas funciones de gestión de proyectos, a través de siete industrias con uso intensivo de proyectos, junto con un gran crecimiento en los salarios. Este enorme crecimiento previsto, junto con los salarios más altos que el promedio, hará que los próximos siete años, sea un momento oportuno para que los profesionales puedan construir nuevas habilidades de gestión de proyectos.



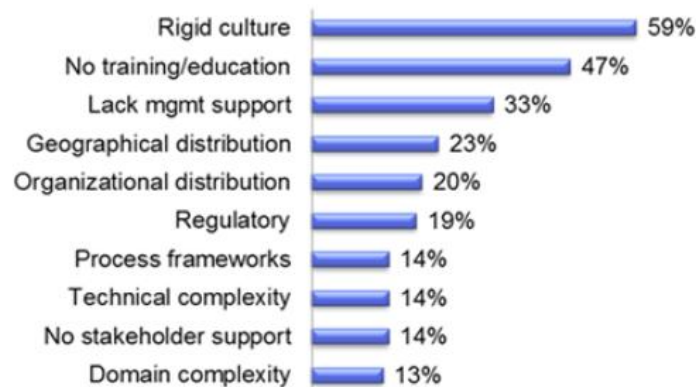
En la actualidad, las industrias intensivas en proyectos en los EE.UU. que apoyan el mayor número de funciones de gestión de proyectos son los servicios empresariales y de manufactura, con 2.000.000 y 630.000 puestos de trabajo de gestión de proyectos respectivamente. Sin embargo, se espera que los servicios de negocios y salud vayan a la cabeza en términos de crecimiento entre 2010 y 2020. En particular, la industria de la salud se prevé que aumente las funciones de gestión del proyecto en un 30%.

En 10 países con rápido desarrollo de las industrias de gestión de proyectos , se espera que las funciones de gestión de proyectos se incrementen de 13,4 millones de dólares entre 2010 y 2020 , a más de 41,5 millones . Además, la producción económica de la profesión en estos 10 países se incrementará. China e India liderarán el crecimiento en la gestión de proyectos, generando aproximadamente 8,1 millones y 4 millones de puestos de gestión de proyectos a través de 2020, respectivamente. El empleo total para los administradores de proyectos aumentará en nueve de los 10 países.

Actualmente, la demanda de profesionales de gestión de proyectos no se corresponde con la disponibilidad de recursos que tengan las habilidades de gestión de proyectos adecuadas. Esto significa que los solicitantes de empleo encontrarán en los próximos 7 años una oportunidad única para desarrollar nuevas habilidades de gestión de proyectos y de entrar en este floreciente mercado.

En cierto modo, las herramientas pueden impulsar también el cambio cultural en la gestión de proyectos. Muchas herramientas existen para uso común de PM Tradicional ó para PM Agile. Por el lado ágil, casi todo el mundo utiliza soluciones de uno de los siguientes cuatro proveedores: Rally, VersionOne, JIRA Agile, o Rational Team Concert de IBM. Por el lado de TPM, MS Project tiene su monopolio junto con Primavera. Sorprendentemente existen pocas herramientas para las empresas mixtas de metodología (MS Team Foundation Server (TFS) y AtTask son dos de los más populares).

Las promesas de agilidad, obtener el producto para los usuarios lo más pronto posible, abrazar los cambios de requisitos, confianza en equipos colaboradores sólidos, parecen mapear muy bien con los ambientes de negocios actuales, tecnología disruptiva y capacidad de capitalizar rápidamente las oportunidades. Pero Agile no es una panacea, si bien las metodologías ágiles han tenido éxito en equipos de alto desempeño y desarrollo de software, muchas empresas grandes son más reacias para abrazar esta metodología como un estándar corporativo. A continuación las principales razones por las cuales muchas empresas no adoptan agile.



Hoy en día con el apoyo de distintas herramientas, la diversidad de proyectos y las necesidades cambiantes de las organizaciones, el uso de metodologías de tipo híbrido son más comunes que hace años atrás. Empresas como Amazon y Netflix utilizan este tipo de aproximación. Fuera del ámbito de TI otro tipo de industrias también están probando métodos ágiles combinados con tradicionales, o tradicionales con cadena crítica y técnicas lean. Dado que cada metodología o técnica aporta mucho valor en distintos aspectos, es de esperar que conforme al tipo de proyecto, cultura organizacional y experiencia, cada organización pruebe que tipo de gestión de proyecto es la más adecuada dentro de su gestión, y por ese motivo, los profesionales deberán poseer un amplio espectro de conocimientos, cuando antes, el universo era más reducido.

*Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.*

*Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Marzo de 2014. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.*