

Habilidades de Gestión de Proyecto en Demanda



Autor: Norberto Figuerola

Cuando se piensa en un gerente de proyectos, qué habilidades suponemos que deben poseer ?

Muchas personas piensan siempre en atributos como buenas habilidades de organización, gestión eficaz del tiempo o una serie de habilidades técnicas de gestión, pero realmente son estos los atributos que los empleadores están buscando en un futuro próximo, o los que el PMI está señalando para la profesión ? Así como no todos los directores de proyectos son iguales, no todas las habilidades de gestión de proyectos serán valorados de la misma manera, o más exactamente, se requerirán más habilidades que las habituales.

Un informe del PMI y el Anderson Economic Group [“Building High-Performance Project Talent”](#) indica que desde un CEO hasta un miembro del equipo del proyecto, representan la cartera de talentos que hace que se desarrolle o destruya una organización. Las personas que una organización contrata, cómo las forma y capacita, determina si se la empresa va a prosperar hoy y en los próximos años. En una encuesta realizada por IBM en 2012, el 71 por ciento de los CEOs respondió que ven el capital humano como una fuente clave de valor económico sostenido.

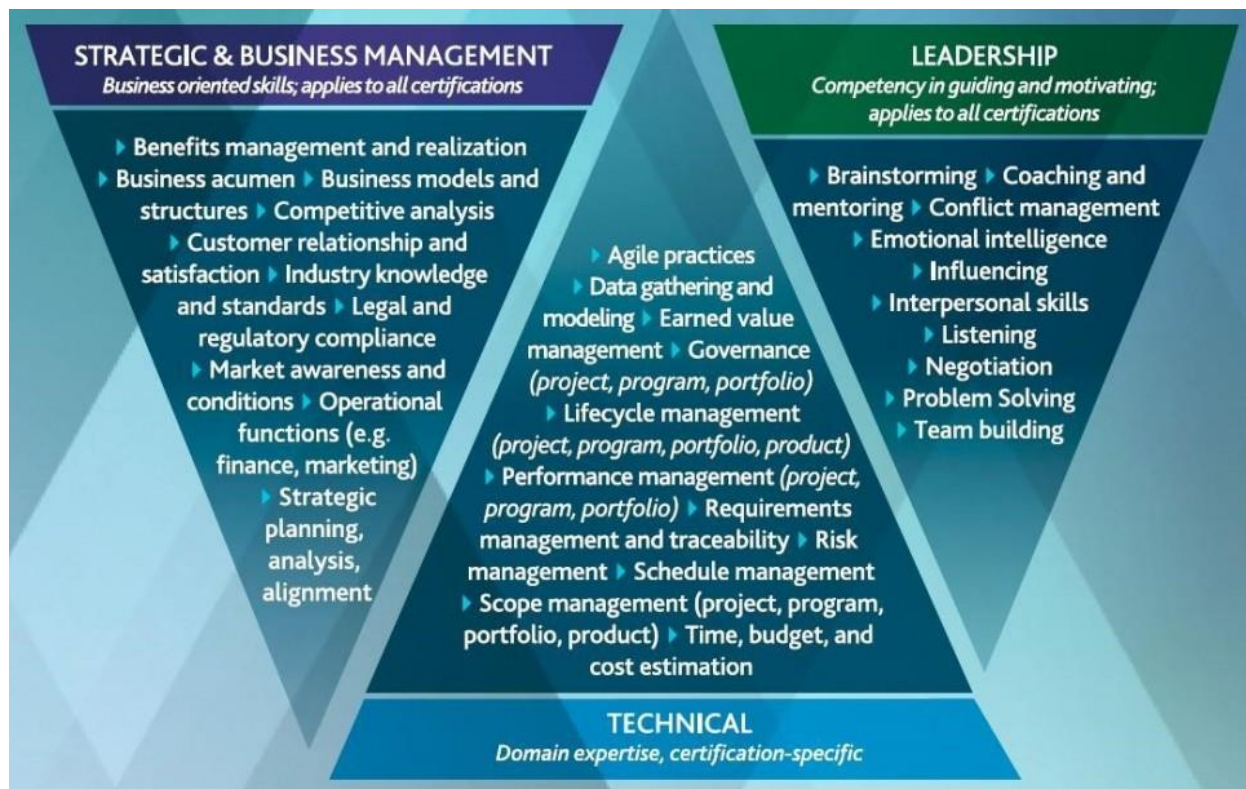
La gestión del verdadero talento exige una planificación cuidadosa y reflexiva. Esto va mucho más allá de la simple contratación de personas inteligentes. En la preparación de la próxima generación de talentos, las organizaciones deben dotar a las personas con la capacidad para sobresalir dentro de un paradigma de proyecto de cambio.

Mientras que la clásica restricción de “triple constraint” estaba marcada por el tiempo, costo y alcance, las organizaciones se centran ahora en la construcción de un triángulo de talento técnico, liderazgo y habilidades estratégicas y de gestión empresarial, tal como lo propone el “Talent Triangle” del PMI.



El desarrollo de estas habilidades lamentablemente no ocurre de la noche a la mañana. Las organizaciones deben invertir tiempo y recursos para identificar los recursos de alto potencial y darles la formación y las oportunidades que necesitan para avanzar. Este proceso funciona mejor cuando se comienza temprano y continúa durante toda la carrera del individuo.

El “Talent Triangle” del PMI, como lo sabemos, se compone de tres grandes dimensiones: Técnica, Liderazgo y Estratégica y Gestión del Negocio. En el gráfico que se muestra a continuación, el PMI describe a modo de ejemplo, cuales son los tópicos (cursos) que podrían entrar en cada una de dichas dimensiones. Sobre los mismos, vamos a destacar cuales son las habilidades que están en demanda hoy en día y cuáles son los conocimientos indispensables que debe tener un gerente de proyecto.



Seguido, vamos a discutir los aspectos más destacados respecto de estas tres dimensiones

1. Dimensión Liderazgo

Aunque las habilidades técnicas son esenciales, y sin ellas es difícil de gestionar eficazmente los proyectos, hay algunas habilidades blandas como la capacidad de **Liderazgo** que ocupan un lugar mucho más alto como prioridad para los empleadores. De hecho, de acuerdo con el PMI, el 66 por ciento de las organizaciones evalúan las habilidades de liderazgo como el rasgo más valioso de un PM exitoso. A mi criterio y tal como lo decíamos en un anterior artículo [PMI Talent Triangle](#), este lado del triángulo contiene todas las habilidades interpersonales o blandas necesarias que debe desarrollar un buen gerente de proyecto. Me parecería más adecuado que el nombre no sea Liderazgo (tal vez siendo esta una de las más importantes habilidades buscadas) sino como lo menciona el IPMA “Behavioural Competence”. Bajo el título de Liderazgo el PMI enumeran como ejemplo otras habilidades blandas muy importantes, aunque también existirían muchas otras más, tanto las enunciadas por el IPMA como los diferentes artículos publicados en nuestro Blog bajo el apartado “Habilidades Interpersonales”.

Hemos escrito varios artículos de **Liderazgo** que el lector puede ver en nuestro [Blog](#), solamente vamos a resaltar que conocer en profundidad cuales son los diferentes tipos de liderazgo es importante, por cuanto los mismos deberán aplicarlos conforme al tipo de proyecto, grupo de trabajo e interesados. Otras habilidades blandas en demanda son la facilidad de **Comunicación**

en todos los niveles. Las habilidades de comunicación efectiva por escrito y verbal, son un componente crítico para el manejo de los proyectos. Para asegurar el éxito, es importante que los administradores de proyectos establezcan líneas claras de comunicación continua y transparente con los principales interesados y en los distintos niveles dentro de los grupos afectados. Potencialmente esto crea un ambiente de confianza e inclusión, lo que allana el camino a los resultados exitosos de proyectos. La capacidad de **Resolución de Conflictos** y la **Formación de Equipos** son otra de las habilidades claves buscadas. La capacidad de un jefe de proyecto para construir un equipo cohesionado, enfocado en satisfacer los objetivos del proyecto es una habilidad vital. Esto no es siempre una tarea fácil, a menudo se convierten en conflicto, lo que requiere de un líder orientado a las personas y que posea habilidades de resolución de conflictos, atención y negociación para volver a un trabajo de alto rendimiento. Cualquiera que haya trabajado en un proyecto sabe que siempre hay problemas que causan estrés, ambigüedad y conflicto. Las organizaciones también requieren de gestores de proyectos que pueden adaptarse fácilmente a los **cambios**, y que sepan además cómo manejarlos, sobre todo durante la incertidumbre y de crisis. Finalmente otro rasgo muy demandado y particularmente valioso es que el gerente de proyecto posea habilidades de facilitación. Actuar como **facilitador** es un reto importante, debe manejar las expectativas del cliente, organizar reuniones, mantener enfocado el proyecto en los resultados y no involucrarse en la política, agendas conflictivas y problemas secundarios. Tener un gran facilitador puede hacer la diferencia entre permanecer dentro del alcance del proyecto y plazos o perderse en una maraña de problemas.

2. Dimensión Estrategia y Gestión empresarial.

Se estima que 1,57 millones de puestos de trabajo de gestión de proyectos se crearán anualmente hasta el año 2020. Junto con la disciplina de la propia gestión de proyectos, las habilidades necesarias para cubrir estos puestos están cambiando. Las organizaciones inteligentes están adoptando estas tendencias para mantenerse por delante de la competencia y seguir innovando. Los gerentes de proyecto deben tener un claro dominio acerca del conocimiento de la **industria** en donde están trabajando, aspectos regulatorios y cómo está funcionando el mercado. No está de más poseer conocimientos de **Finanzas y Marketing**.

Se pide ahora a los directores de proyectos que piensen de forma más **estratégica**, en gran parte porque, como se aplanan las organizaciones, hay una creciente necesidad de más personas para realizar un pensamiento estratégico en nombre de toda la empresa. La gestión del proyecto ya no es sólo gestionar la triple restricción, sino más bien de alcanzar soluciones más rápido y demostrables. Como resultado, los PM ahora están más vinculados en recomendaciones de negocio desde el principio, evolucionando de directores de proyectos a los administradores de lucro, responsable del rendimiento financiero del proyecto, la realización de beneficios y su impacto en la rentabilidad de la organización.

La gestión de programas y portafolios de proyectos ha crecido hasta convertirse en una parte de la gestión empresarial y el liderazgo del paisaje en general. De hecho, el PPM es un elemento clave en la ejecución estratégica exitosa, ya que todos los esfuerzos de la organización para poder progresar requieren de un trabajo basado en proyectos. Por lo tanto, y al ver cómo los proyectos, programas y carteras se alinean con la estrategia de la organización es esencial dentro de esta dimensión que el gerente de proyecto posea los conocimientos y la experiencia necesaria para gestionarlos.

La comprensión de cómo los diversos proyectos afectan a los demás, así como el paso a un punto de vista más estratégico multi-proyecto es una habilidad muy buscada en los gerentes de proyecto. Las organizaciones inteligentes reconocen la importancia de una perspectiva **PPM** fuerte y la habilidad del PM para manejar un cambio cuando se produce una desalineación entre la estrategia y la ejecución del proyecto. Del mismo modo una oficina de gestión de proyectos (**PMO**) desempeña un papel crucial para ayudar a habilitar la estrategia apoyando activamente la implementación de programas clave. Por lo que es muy valioso que el gerente de proyecto haya participado bien sea en la implementación o en la dirección de alguna PMO dentro de la empresa.

3. Dimensión Técnica

Esta dimensión incluye las herramientas y técnicas tradicionales en la gestión de proyectos que todo PM debe conocer y experimentar. Esto incluye entre otros, el conocimiento del método de Valor Ganado, Manejo de Riesgos, Triple Constraint, Requerimientos, Cronogramas, etc. Temas que son vistos en los clásicos cursos de Project Management.

No obstante los administradores de proyectos están reconociendo hoy que tienen que desarrollar sus conocimientos y habilidades de **metodologías ágiles** para tener éxito en el entorno de ejecución de proyectos modernos.

Por tal motivo es necesario encontrar un lenguaje común. Una de las frustraciones que siempre se tiene en la gestión de proyectos es la insistencia de utilizar una terminología excesivamente compleja que no tiene una relevancia más allá de la disciplina. Insistimos en hablar de predecesores con retraso, se discute la división entre la reserva de gestión y reserva de contingencia, y hacemos un seguimiento de los avances en los diagramas de Gantt.

Como PMs, entendemos estos términos (y muchos más), pero, hacen que sea más difícil para los que se relacionan con nosotros. Ahora que estamos introduciendo la gestión ágil en la mezcla, estamos trayendo otro grupo con su propio idioma: backlogs, burn rates, sprints, stand-ups, velocity, etc., conceptos que son bien comprendidos dentro de los equipos ágiles.

Hoy la propuesta es que un gerente de proyecto pueda manejarse en un entorno híbrido. Para

que la gestión de proyectos híbrida tenga éxito, es necesario crear un lenguaje común entre ágil y cascada, y ayudar a aquellos que no están tan estrechamente implicados en la ejecución del proyecto puedan entender. Que el Sprint Backlog sea el equivalente al Alcance del proyecto, por ejemplo, no es una coincidencia muy perfecta, pero no importa cómo se produce esa traducción; se trata del enfoque que la organización piensa que es mejor, lo importante es que la gente se entienda entre sí cuando hablan.

Otra área en la que es frecuente la confusión entre proyectos ágiles y en cascada es en el uso de los términos como Gerente de Proyecto y el ScrumMaster. En principio un jefe de proyecto no es lo mismo que un ScrumMaster, son diferentes papeles en diferentes tipos de proyectos, y no hay ninguna razón por la cual las dos funciones no se pueden reproducir por la misma persona, de hecho, es probable que esto ocurra en las iniciativas más pequeñas y/o en las organizaciones más pequeñas.

Una de las habilidades que debe adquirir un gerente de proyecto hoy en día es conocer cómo se gestiona una metodología ágil y cómo pueden utilizarse técnicas y herramientas no tradicionales (kanban, sprint, burnout, etc.) en metodologías tradicionales, con el fin de crear métodos híbridos que incluyan lo mejor de ambos mundos.

En conclusión los proyectos se han vuelto más complicados, y esto continuará en el futuro. Por lo tanto, se necesita que los administradores de proyectos posean estas nuevas habilidades, en combinación con el entrenamiento y experiencia práctica. Las organizaciones y reclutadores estarán al pendiente de estas habilidades al momento de contratación. Como PM, pregúntese si tiene los conocimientos y atributos adecuados que los empleadores estarán buscando.

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, Junio de 2016. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.