

La Evolución de la Dirección de Proyectos

Por Francisco B. Jalón, PMP

Diploma Program in Project Management por UC Berkeley



Se ha discutido ampliamente sobre las características y competencias que debe reunir un Director de Proyectos. Desde que apareció la Dirección de Proyectos como disciplina, no ha parado de evolucionar y, en consecuencia, han aparecido nuevos retos y exigencias para los Directores de Proyecto. Por ello, este artículo pretende ser un acercamiento a algunas de las características, retos y habilidades del Director de Proyectos desde una perspectiva dinámica, destacando habilidades tradicionales que se han modificado y las nuevas exigencias de la profesión.

NUEVOS DESAFÍOS

Tradicionalmente, la Dirección de Proyectos era un paso más en la carrera profesional de muchos profesionales con perfil técnico. Las empresas consideraban como factor esencial en un Director de Proyecto tanto los conocimientos técnicos, como su experiencia en el sector. Incluso, se consideraba la Dirección de Proyectos como un complemento accesorio a las destrezas técnicas que permitía al experto dirigir un equipo.

Esta visión ha cambiado y cada vez más se exige al Director de Proyectos la capacidad de alinear el proyecto a la alta estrategia corporativa, involucrándole en el pensamiento estratégico-empresarial.

Son muchos los factores que están influyendo en la Dirección de Proyectos modificando la imagen que de ella se tiene. Algunos de estos factores son los cambios tecnológicos acaecidos, la irrupción de la globalización, las nuevas herramientas tecnológicas de comunicación, la adopción de nuevas metodologías como *Agile* o *Scrum*, orientadas a adaptabilidad, interacción y liderazgo.

Otro factor que ha influido en la evolución de la Dirección de Proyectos es el crecimiento de la disciplina en sí que se ha instalado en las empresas a gran velocidad y que sigue creciendo, obligando a las empresas a replantearse su estructura orgánica y a exigir adaptabilidad por parte de la dirección de proyectos a la empresa también. Así, el número de *Project Management Offices* (PMOs) está incrementándose y una relativamente nueva figura llamada *Chief Project Officers* (CPO) ha llegado. CPOs están a cargo de los PMOs y están, la mayoría de las veces, al mismo nivel jerárquico que los altos ejecutivos de la empresa. Los CPOs lidian con gobernabilidad y estrategia al igual que sus homólogos funcionales. Ahora, la Dirección de Proyectos está más involucrada con la estrategia de la empresa de lo que ha estado nunca, lo que obliga a replantear el papel del Director de Proyectos en la empresa.

Todos estos factores y algunos otros están volviendo más dinámico el rol del Director de Proyectos añadiendo por su parte nuevos retos a nuestra profesión.

Con todos estos desafíos nuevos sobre la mesa, me pregunto cuáles son las nuevas exigencias que se plantean a los Directores de Proyectos y en qué medida han cambiado algunas de las habilidades “clásicas”.

CERTIFICACIÓN

Frecuentemente aparece la cuestión entre si es o no necesario tener una certificación en Dirección de Proyectos y qué valor añade la certificación. Actualmente existen distintas organizaciones certificadoras: *Project Management Institute* (PMI®), *PRINCE2*®, *International Project Management Association* (IPMA®), etc.

También hay en marcha un intento de armonización de la terminología bajo la futura norma ISO 21500.

Las certificaciones producen una serie de beneficios para la profesión tales como:

- Proveen un **estándar** de referencias basado en buenas prácticas que incluye procesos, técnicas y herramientas de probada eficacia.
- Contienen un **Código Ético**.
- La **membresía** fomenta el contacto con los últimos adelantos de la profesión y crea una red de contactos profesionales.

La encuesta sobre salarios realizada por el PMI® (*PMI Salary Survey*) muestra cómo los profesionales que poseen la

certificación PMP® ganan una media de 10.000 dólares más al año que aquellos Directores de Proyecto que no están certificados. Esto significa que el reconocimiento por el mercado del valor añadido que supone una certificación.

Las certificaciones están sin duda en boga, incluso ahora no es inusual encontrarse con profesionales que tienen más de una certificación, por ejemplo PMP® y PRINCE2®.

Además, están surgiendo nuevas certificaciones en métodos como *Agile*. También se está últimamente haciendo hincapié en la utilidad de conocer varias metodologías y estándares, lo que permite utilizar lo más aplicable de cada una al proyecto concreto a fin de obtener el mejor resultado.

Por tanto, es claro que estar en posesión de una certificación en Dirección de Proyectos es algo cada vez más demandado por las empresas de lo que fue en el pasado y está en boga. Algo completamente normal en un panorama que apunta hacia una mayor profesionalización de la Dirección de Proyectos.

HABILIDADES TÉCNICAS

En sus comienzos, como ya he comentado, las empresas primaban la solvencia técnica en los Directores de Proyectos sobre otras habilidades; sin embargo, hoy en día al Director de Proyectos se le concibe más como un gestor de equipos y al que se exigen habilidades como el liderazgo.

Es claro que los conocimientos técnicos ayudan al Director de Proyectos a entender los detalles técnicos, pero debe evitar el *micromanagement* que consiste en tratar de controlar todos los detalles del proyecto. Por el contrario, un Director de Proyecto para ser efectivo debe delegar en su equipo. De hecho, un Director de Proyecto debe ser un generalista que logre el éxito del proyecto mediante la coordinación de su equipo que es el que realizará las distintas tareas en que se descompone el proyecto.

Por tanto, la concepción que se perfila cada vez más es la de un Director de Proyecto con un conocimiento general de la industria sobre la que trata el proyecto, pero no necesariamente con un elevado nivel de conocimiento técnico; con una visión sistemática del proyecto, en vez de orientada al detalle técnico; con capacidad de síntesis y no sólo analítica; con capacidad para delegar y evitar el *micromanagement*.

HABILIDADES INTERPERSONALES

Las habilidades interpersonales han sido y son la razón esencial del Director de Proyectos. Las habilidades interpersonales engloban psicología, liderazgo, comunicación y, un elenco de destrezas que un Director de Proyecto necesita para la gestión efectiva de su equipo. Al igual que un piloto de Fórmula 1 debe conocer las características de la máquina que maneja para sacar rendimiento, un Director de Proyectos también debe conocer a su equipo para dirigirlo hacia el éxito del proyecto.

Al elenco de destrezas interpersonales “clásicas”, se han sumado ahora nuevas exigencias motivadas por los nuevos retos presentados: nuevas metodologías, aumento de los equipos virtuales, nuevas tecnologías, etc.

La psicología y la inteligencia emocional se perciben ahora como disciplinas colaterales que complementan la profesión.

La comunicación ha sido siempre una de las principales funciones del Director de Proyecto. No en vano invierte aproximadamente el 90% de su tiempo en ella, por lo que debe ser un experto comunicador, siendo la comunicación la función que nunca puede delegar, al ser el Director de Proyectos un centro de información bilateral. Sin embargo, nuevas dificultades han surgido ante la falta de presencia física de los equipos en un mismo lugar y hora para ser coordinados. La globalización, la deslocalización y las nuevas tecnologías de la comunicación facilitan la existencia de equipos virtuales en los que los miembros están separados por grandes distancias, horarios, e incluso idiomas y ámbitos culturales. Esta situación, y la necesidad de una comunicación fluida, hacen que las estrategias y métodos de comunicación hayan experimentado cambios e incluyan herramientas informáticas facilitadoras, aumentando la cantidad de esfuerzo y tiempo.

Las nuevas metodologías como *Agile* o *Scrum*, muy usadas en empresas de tecnologías de la información, suponen un gran nivel de exigencia de habilidades interpersonales para el Director de Proyectos, lo que parece coincidir con la tendencia actual de concebir al Director de Proyectos como un profesional en la gestión de equipos. Creo además que en el futuro habrá Director de Proyectos especializados en una u otra metodología, más que en uno u otro sector

de actividad.

Las relaciones interpersonales son ahora más exigentes para el Director de Proyecto que en el pasado y exigen por su parte más detenimiento y destreza. El Director de Proyectos se perfila cada vez más como un profesional en la gestión y liderazgo de equipos, siendo cada vez más importantes estas habilidades frente a los conocimientos técnicos en una u otra área funcional. La influencia del Director de Proyectos no está tanto en sus conocimientos expertos sino en su carisma y capacidad para ganar colaboración para el proyecto.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

A medida que la Dirección de Proyectos ha ganado presencia en las empresas, éstas le van exigiendo una mayor participación en la alineación de objetivos estratégicos. En la imagen tradicional, los altos ejecutivos de la empresa diseñan la estrategia y los directores de programa y de *portfolio* suponen el enlace entre el nivel estratégico y el nivel de proyecto. En esta visión, la estrategia se transcribe al proyecto a través del *business case* que es la referencia que tiene el Director de Proyecto. Sin embargo, en la actualidad se está exigiendo que los Directores de Proyecto se involucren más en la estrategia de la compañía y que tengan una visión más amplia de lo que es su proyecto. El rol y la orientación del Director de Proyecto están cambiando de un perfil más técnico a uno con visión más estratégico-empresarial.

Puede que haya influido también la reciente crisis financiera que ha llevado a las empresas a plantearse políticas de control de costes, haciéndose más sensibles a seleccionar proyectos en función de criterios meramente financieros y estratégicos. Para lo cual se demandan Director de Proyecto que entiendan las connotaciones económicas y puedan ofrecer un buen ROI.

CONCLUSIONES

La Dirección de Proyectos es una profesión dinámica y multidisciplinar a la que se van sumando y modificando destrezas a medida que evoluciona. La globalización, nuevas tecnologías, la crisis, el desarrollo mismo de la profesión, y las nuevas metodologías en Dirección de Proyectos y otros tantos factores han planteado nuevos retos que han conducido a diversos cambios en la profesión del Director de Proyectos.

En el momento actual, al Director de Proyecto se le exigen dotes de liderazgo, comunicativas y organizativas, un conocimiento de la industria y una visión estratégico-empresarial, capacidad de adaptación, así como contar con una o más certificaciones profesionales.

Las distintas metodologías y estándares no son excluyentes y es positivo conocer lo más posible para coger los elementos más prácticos para cada proyecto.

Sin embargo, pese a esta evolución general, distintos proyectos pueden requerir Directores de Proyecto con perfiles distintos. Determinar cuál es el perfil de Director de Proyecto adecuado para dirigir un proyecto concreto debe corresponder al PMO de la organización.

REFERENCIAS

- *A Guide of the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (4th edition).*
- *Project Management: A Managerial Approach by Jack R. Meredith and Samuel J. Mantel (7th edition).*
- *Motivating People by Robert Heller, DK Publishing, INC.*
- www.pmi.org
- www.prince2.com
- www.ipma.ch

Francisco B. Jalón, Licenciado en Derecho, Diplomado en Empresariales, PMP, Diploma Program in Project Management por UC Berkeley, ha trabajado para el sector inmobiliario, comercial y farmacéutico liderando diferentes proyectos; ha trabajado en España y USA con equipos multiculturales.