

LAS HABILIDADES DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

Por: Ana María Rodríguez, MSE, PMP, LIMC

Hay varios caminos por los que una persona llega a tomar un rol en Dirección de Proyectos: Puede ser una propuesta de crecimiento profesional que le hacen en su empresa, una elección profesional, o un hecho fortuito: nadie coordinaba las tareas del equipo, y alguien queda a cargo de estas labores porque se siente afín a las mismas, o por buscar soluciones para su trabajo. Generalmente el paso hacia tareas de Dirección de Proyectos se da partiendo de tareas o de una formación técnica: el Ingeniero, Arquitecto, Desarrollador, Economista, Analista de Sistemas o cualquiera sea el campo de formación de la persona, generalmente toma tareas asociadas a esta formación al inicio de su carrera laboral, y cuando menos se lo imagina, pasó a tener a cargo tareas de Liderazgo, Compras, Negociación, Presupuesto, Cronogramas y más.

Es entonces que el nuevo Director de Proyectos descubre que su formación técnica no es suficiente para enfrentar debidamente el desafío de liderar un proyecto y llevarlo al éxito. Surge entonces la inquietud por adquirir nuevos conocimientos y habilidades, para fortalecer su labor. Y surge la duda de, ¿cuáles adquirir? ¿cuáles ayudan en el crecimiento a un director de proyectos?

En el año 2015, el Project Management Institute ® (PMI) lanzó el Triángulo de Talento. Esta publicación es el resultado de consultas que hace PMI con organizaciones a nivel mundial, sobre las habilidades que esperan tengan los Directores de Proyectos. PMI enfatiza que, un Director de Proyectos que busque mantener relevancia en su labor, debe desarrollar habilidades en tres ejes: Técnico, Liderazgo, y Estrategia del Negocio. Con base en esta publicación, PMI modificó los requerimientos para quienes poseen la certificación PMP (Project Management Professional), dado que quienes deseen mantener esta certificación deberán obtener PDUs (Professional Development Units) en estos tres ejes.

Aún si no estamos certificados como PMPs, este triángulo de Talento puede ser una gran guía para encontrar en dónde debemos invertir nuestros esfuerzos de crecimiento como Directores de Proyectos.

Para resumir de alguna forma lo que PMI recomienda en el Triángulo de Talento:

- Habilidades Técnicas: Acá refiere a habilidades en Técnicas de Dirección de Proyectos (recordar que PMI supone que estos conocimientos son complementarios de los conocimientos de la industria en la que está cada persona). Es decir, elaborar Cronogramas, Presupuestos, Desarrollar una Estructura de Trabajo (EDT), Gestión de Riesgos, Gestión de Requisitos, Técnicas Ágiles, entre otras. Encontrar a una persona para un puesto laboral con estas habilidades no siempre es fácil, pero son habilidades que se adquieren con un curso apropiado. Mi recomendación al respecto es que quien quiere trabajar en tareas de Dirección de Proyectos cuente con este conocimiento, si bien no aplicará todo en todas las ocasiones, si es un plus en una búsqueda laboral contar con el

mismo. Los de cursos de Dirección de Proyectos que se basan en la Guía del PMBOK hacen un amplio recorrido por estos temas, por ejemplo.

- **Habilidades de Liderazgo:** En realidad, se refiere a todas las habilidades blandas. Liderazgo, Manejo de Conflictos, Comunicaciones, Gestión de Interesados, Motivación, Construcción de Equipo, Escucha efectiva. Los tiempos de los Directores de Proyectos gruñones han pasado, es momento de Directores de Proyectos que sean grandes líderes. Y esto es más que un título, es un cambio de actitud, que requiere de un desarrollo personal. En este caso no alcanza con hacer un curso de Liderazgo, para ser un buen líder se requiere de un gran conocimiento personal, de un trabajo interno para conocer nuestras habilidades y mejorar nuestras limitaciones, y una predisposición para adquirir herramientas que nos ayuden a liderar mejor a nuestros equipos.
- **Habilidades en Estrategia del Negocio:** En la década del 90, las grandes escuelas de Negocios del mundo desarrollaban Gerentes (Managers) que habitualmente no sabían de Dirección de Proyectos, porque entendían que su mundo era el desarrollo de estrategias. Y los Directores de Proyectos no solían interesarse por las estrategias de las empresas donde trabajaban. Eran dos mundos distintos. La realidad es que, una empresa desarrolla sus estrategias implementando proyectos, así como los proyectos son viables sólo si aportan a la estrategia de su empresa. Por esta razón, un Manager actual tiene conocimiento de Dirección de Proyectos y se espera que un Director de Proyectos entienda de Estrategia. Y además, se preocupe por asegurarse que sus proyectos estén aportando a esta estrategia. Por eso se recomienda que un Director de Proyectos entienda el negocio, manejo de clientes, conozca el mercado, las regulaciones legales de su industria, y todo lo que puede hacer que el proyecto contribuya a un negocio exitoso.

¿Por dónde comenzar entonces el desarrollo de estas habilidades? Si bien no hay un orden particular, y todo dependerá de la base de conocimientos de cada persona, es importante que todos los conocimientos adquiridos se enmarquen en las necesidades de los proyectos. Por esto, suelo recomendar partir con capacitaciones en temas técnicos. Aprender a definir un proyecto con un Acta de Constitución, a dimensionar un equipo de trabajo, a definir el alcance, suelen ser conocimientos bases indispensables. De poco sirve ser un gran líder o entender del negocio si mi proyecto no cumple con estas bases técnicas.

La Dirección de Proyectos es una profesión en constante evolución, siempre aparecen nuevos aprendizajes que nos dan ideas para mejorar nuestra labor. La capacitación es constante, seguir creciendo para poder resolver nuevos desafíos es vital. Por esto los invito a revisar qué aspectos del Triángulo del Talento les pueden resultar de mayor ayuda en cada momento particular. Invertir en capacitación es una inversión que dura para siempre. Y como dice una conocida mía, el conocimiento no ocupa espacio, así que a llenarse de conocimiento!

Para mas info sobre el Triángulo de Talento:

<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/talent-triangle-flyer.pdf>