

---

# Se solicita Gerente de Proyecto

**Antonio Pérez Aguirre, M.Sc. Gerente de Proyecto, Ingeniería de Consulta Incostas, S.A.**

## RESUMEN

Con frecuencia se encuentran en los perfiles de competencias del cargo de Gerente de Proyecto en diferentes empresas en los cuales se listan una serie de habilidades alejadas de las competencias técnicas para la gestión de proyectos. En resumen, quieren a un súper ingeniero cuyo cúmulo de competencias raya en lo utópico. ¿Cuáles son las competencias que se requieren para gestionar un proyecto? ¿Quién es el responsable de cerrar las brechas para adquirir las competencias para la gestión de proyecto?

**Palabras clave:** Gerente de Proyecto, Gestión Técnica de Proyectos, Liderazgo, Estrategia y Negocio, Triángulo de Talentos

Hace poco, en la red social LinkedIn, una colega hizo una publicación en la que muestra su posición crítica acerca del perfil de competencias exigidos por ciertos reclutadores, caza talentos y responsables de la captación de personal de las empresas para ocupar cargos como Gerente de Proyecto.

La publicación obtuvo más de noventa comentarios y fue compartida al menos medio centenar de veces. No es para menos, el tema es álgido y lo amerita, porque es muy difícil llegar a consensos.

La discusión versó entre cuáles son las competencias que se necesitan para gestionar proyectos; las diferencias, ventajas y desventajas de las certificaciones que abundan en el mercado; los estudios de cuarto y quinto nivel (Especializaciones, Maestrías y Doctorados); y, la experiencia técnica o no, de quienes ocupan o aspiran a ocupar el cargo de Gerente de Proyecto.

La colega que publicó el comentario es del área de tecnología, y su crítica se basa en el por qué de las exigencias de ser experto en un lenguaje de programación específico para gestionar un proyecto de tecnología. Se pregunta ¿necesitan un gerente de proyecto o un programador? ¿o necesitan planificar, controlar y tomar decisiones tácticas y/o estratégicas durante el desarrollo del proyecto? Son dos aspectos muy diferentes e igual de importantes, pero cada uno requiere de un enfoque y unas competencias específicas.

No es un tema exclusivo de los proyectos del área de tecnología.

En una ocasión me correspondió asesorar a un par de empresas consultoras de ingeniería y al revisar el perfil de competencias que exigen para ocupar el

cargo de Gerente de Proyecto se determinó que requieren a un profesional de la ingeniería con más de diez años de experiencia y con conocimiento integral de todas las áreas de la ingeniería; conocimiento de desarrollo de proyectos IPC; conocimientos generales de administración, recursos humanos, mercadeo, calidad y servicio a clientes; manejo del paquete ofimático MS Office y AutoCad; manejo del idioma inglés y una veintena de competencias genéricas más.

En resumen, quieren a un súper ingeniero cuyo cúmulo de competencias raya en lo utópico. Particularmente no conozco a ninguno que tenga conocimiento integral de todas las áreas de ingeniería. Se destaca que dentro de las exigencias no se encuentran habilidades tales como el liderazgo, ni los conocimientos técnicos asociados a la gestión de proyectos.

Al ahondar más en el diagnóstico de estas empresas se evidenció que en las últimas dos décadas, las empresas habían abordado varias decenas de proyectos grandes, medianos y pequeños, y aunque la facturación era buena, el resultado financiero era poco alentador.

A lo largo del diagnóstico surgió algo muy interesante: De acuerdo a los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente, la calidad de los productos de ingeniería recibidos por parte de las empresas, cubría las expectativas de los clientes, y en un número considerable las superaba.

Las quejas por malos trabajos desde el punto de vista de ingeniería eran mínimas; tan pocas que recuerdan a los responsables y los errores cometidos con lujos de detalle. El problema no era de ingeniería.

### **Entonces ¿Cuál es el problema?**

Si la ingeniería está en manos de buenos ingenieros, entonces ¿En manos de quién descansa la responsabilidad de la Gestión de Proyectos? ¿Qué es lo que hace que un proyecto sea exitoso?

Sin entrar en muchos detalles, hay un consenso generalizado en la comunidad de la Gestión de Proyectos, que un proyecto exitoso es aquel que culmina a tiempo; está dentro del costo estimado; tiene la calidad requerida y satisface al cliente; todo ello con ciertas holguras que deben ser definidas y validadas con el cliente previo al inicio del proyecto.

Para lograrlo es importante, pero no suficiente, que el Gerente de Proyecto tenga conocimiento del negocio, ser experto en programación en caso de ser un proyecto del área de tecnología, o tener conocimiento de la gestión estratégica de la empresa.

En la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Sexta Edición publicada por el *Project Management Institute* (PMI) se especifica que de acuerdo a estudios realizados por ellos y aplicando el Marco de Desarrollo de Competencias del Director de Proyectos (PMCD) a las habilidades requeridas por los Directores de Proyecto a través del uso del Triángulo de Talentos del PMI® el cual está conformado por la Dirección Técnica de Proyectos, el Liderazgo, y, la Gestión Estratégica y de Negocios.



Se entiende por Dirección Técnica de Proyectos a los conocimientos habilidades y comportamientos relacionados con ámbitos específicos de la gestión

de proyectos, programas y portafolios. Es decir, el conocimiento de los grupos de procesos de inicio, de planificación, de ejecución, de monitoreo y control, y de cierre, correlacionado con las áreas del conocimiento como lo son la gestión de la integración, del alcance, del cronograma, de los costos, de la calidad, de los recursos, de las comunicaciones, del riesgo, de las adquisiciones y de los interesados clave.

El Liderazgo son los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo, para ayudar a una organización a alcanzar sus metas de negocio. Las competencias de liderazgo también son conocidas como habilidades blandas.

Y la Gestión Estratégica y de Negocio es el conocimiento y la pericia en la industria y la organización, que ayuda a mejorar el desempeño y entrega de la mejor manera los resultados del negocio.

De los tres lados que componen el Triángulo de Talentos, uno tiene relación con el conocimiento y la experiencia del negocio; los otros dos lados del triángulo no necesariamente forman parte del cuerpo de conocimientos de la profesión base del Gerente de Proyecto.

### **¿Cómo se puede asegurar que el Gerente de Proyecto cumpla con estas competencias?**

La respuesta no es única.

Unos plantean que esas competencias se pueden asegurar con una o una combinación de tantas certificaciones que se encuentran en el mercado, hay para escoger: PMP, Scrum Master, Six Sigma, PM4R, entre otras.

Otros se van por el lado de los estudios de cuarto y quinto nivel en el área de la Gestión de Proyectos.

Y finalmente siempre saldrán aquellos que esgrimen la experiencia como el mejor aval para el éxito.

A lo largo de mi vida profesional he conseguido a Gerentes de Proyecto con múltiples certificaciones, con estudios de cuarto y quinto nivel, y con un currículo repleto de experiencias, cuyo record de proyectos exitosos brilla por su ausencia.

Igualmente, he encontrado también a profesionales que, sin tener ninguna certificación o estudios de cuarto o quinto nivel, pero colmados de una gran experiencia, muestran una bitácora envidiable de proyectos exitosos.

---

Entre uno y otro extremo tenemos un abanico de opciones con todas las combinaciones posibles de buenos y malos resultados. Ni el éxito ni el fracaso están garantizados.

Estoy ganado a la idea que la experiencia es fundamental para el éxito. Se aprende mucho de los éxitos, pero siendo lo suficientemente inteligentes podemos ser capaces de sacarle mejor provecho a los fracasos. Particularmente prefiero trabajar con personas que hayan fracasado y aprendido de ello, por encima de profesionales que sólo han conocido el éxito.

Si somos lo suficientemente inteligentes y maduros profesionalmente, la amargura del fracaso después de una profunda reflexión y aprendizaje, da un buqué inefable de éxito.

Respecto a los estudios de cuarto y quinto nivel; bueno, se ha visto de todo en la viña del Señor: Desde los que persiguen la búsqueda del conocimiento, hasta los que se inscriben en los programas de postgrado por presión social o con el único objetivo de obtener un título para engordar su currículum. El ostentar un título tampoco es garantía del éxito.

Y, por último, pero no menos importante tenemos las certificaciones. Por mi experiencia en la Academia, en principio estaba negado a las certificaciones, puesto que la certificación lo que garantiza es que quien la ostenta sólo demostró haber contestado una serie de preguntas y situaciones planteadas dentro de un marco lógico y de conocimientos particular y específico; al contrario de la Universidad, que busca el conocimiento sin límite alguno.

El requerir certificaciones dentro del perfil de competencias por parte de reclutadores, caza talentos o los responsables de la captación de personal de las organizaciones, facilita el baremo para la evaluación de candidatos. Al igual que los currículos preñados de experiencia, y los estudios de cuarto y quinto nivel, las certificaciones, tampoco garantizan el éxito de un Gerente de Proyectos.

Conozco profesionales de la Gestión de Proyectos que ostentan una o más certificaciones y son brillantes, pero también existe una jauría de “profesionales” con racimos preñados de certificaciones, cuyo desempeño profesional deja mucho que desear.

El mantener una certificación tiene un aspecto positivo del que adolecen tanto la experiencia profesional como los estudios de cuarto y quinto

nivel, y es que, para mantenerla, algunas de las instituciones que las promueven y validan, exigen la demostración de formación continua y la acreditación de experiencia durante su tiempo de vigencia.

Algunos de mis lectores estarán pensando: ¡Entonces! ¿Tu cómo que quieres que me coma el tigre?

Estoy convencido que la solución ideal es una mezcla de las tres opciones discutidas previamente: Una combinación de experiencia, con éxitos y fracasos incluidos; la formación académica bien sea a través de cursos, diplomados y/o estudios superiores; y, una certificación que obligue a quien la ostente a la formación continua.

Lo anterior no asegura el éxito, pero si te mantiene alejado del camino del fracaso.

### ***¿Sobre quién recae la responsabilidad de la adquisición de las competencias para la gestión técnica de proyectos y de liderazgo?***

En una oportunidad, cuando impartía un taller de gestión de proyectos en una empresa para la que trabajé, un compañero de trabajo que era jefe de un Departamento y a la vez cumplía el rol de Gerente de Proyecto, en un tono de reclamo hacia la organización, dijo que la empresa nunca le había proporcionado las herramientas de gestión para cumplir sus funciones de Gerente, descargando toda la responsabilidad de ello en el empleador.

Recuerdo que le dije que, para ser justos, asumiéramos que la responsabilidad de la capacitación en el área de gestión de cada empleado con responsabilidades de supervisión sea 50% del empleado y el otro 50% de la empresa, y le pregunté qué había hecho él por disminuir la brecha existente entre sus capacidades gerenciales y las expectativas que tenía la organización en su desempeño como Gerente de Proyecto.

La respuesta fue un estruendoso silencio.

La responsabilidad de la capacitación no es 100% del empleador, cada quien tiene su cuota parte.

Debemos reflexionar muy bien sobre las competencias que exigiremos a la hora de solicitar un Gerente de Proyecto.