Ya soy PMP® y ahora con qué sigo?

Autor: Norberto Figuerola

Una vez que alguien se da cuenta que está trabajando como gerente de proyectos (esto puede ser algo accidental, además de tomarle algunos años), por lo general busca nutrirse y capacitarse con un poco de información sobre el tema.

Actualmente existe una enorme cantidad de información y material disponible sobre la disciplina de gestión de proyectos, que unos pocos años atrás no existía, tanto en internet como en diferentes libros. Amazon enumera más de 28.000 libros sobre el tema, pero además hay cientos de miles de artículos y blogs en la web y una enorme oferta de cursos de formación.

Por lo tanto una persona que está trabajando como gerente de proyecto puede, leer varios libros, tomar cursos de introducción o bucear en la web. Con el tiempo se dan cuenta que necesitan un poco de credibilidad y profesionalidad. Con esto comienza su camino hacia una certificación, y por último ya con su diploma de PMP en la mano, mira a su alrededor para preguntarse y ahora "¿qué sigue?".

Para responder a dicha pregunta no existe una buena respuesta. Lo más honesto sería decir “depende”. Pueden existir diferentes caminos a recorrer en la carrera de un gerente de proyecto senior, y en la evaluación de la misma debería considerarse que es lo que se busca de un recurso con dicho nivel. Personalmente, y tal como lo haya recomendado en otros artículos, me interesó conocer otras mejores prácticas similares al PMI, tal como

APM, IPMA, GAAC, etc. Por otro lado complementé mis conocimientos sobre Calidad con una certificación Green Belt en Lean Six Sigma. Por mi formación profesional vinculé muchos conocimientos financieros y económicos a la gestión de proyectos. Y dado que mi ámbito de trabajo estuvo por lo general ligado a la industria de TI, me resultó muy práctico una formación en ITIL y un conocimiento sobre las Metodologías Agiles.

El desafío es que, para profesionales con cierta cantidad de años de experiencia práctica en la materia, la lectura o capacitación existente no llega a satisfacer otro tipo de demandas, o no dejan de ser un tanto superficiales. Personalmente creo que para gente con ciertos años de vuelo, la realidad es que no existe nada muy nuevo bajo el sol, y la pregunta sería si ya hemos llegado al punto límite ? En otras palabras la profesión y su práctica no ha cambiado sustancialmente. Lo que ha cambiado es el entorno que la rodea.

La recomendación para un practicante con algo de experiencia es reconocer que para un nivel superior, lo importante que se busca tiene muy poco que ver con el dominio de gráficos Gantt o Microsoft Project. Este tipo de habilidades se dan por sentado que ya se conocen y además no son francamente a menudo empleadas por los senior Project Managers. Las habilidades deseadas son mucho menos técnicas, y tienden a ser más estratégicas.

Cuando los altos ejecutivos se preguntan cuáles son las cualidades que buscan en sus jefes de proyecto, destacan el liderazgo estratégico y de negocios y en particular, directores de proyectos que entiendan su negocio. El gerente de proyecto debe tener un dominio suficiente de la organización y comprender la situación que se vive dentro de la empresa, los impactos de negocio del proyecto y los resultados necesarios para que la organización encuentre el éxito como resultado de la realización del proyecto.

Los ejecutivos buscan y valoran las habilidades de pensamiento estratégico. En particular, los jefes de proyecto necesitan utilizar un pensamiento crítico, habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones y habilidades de liderazgo situacional. Tienen que saber desenvolverse en climas ambiguos, con muchos cambios e incertidumbres, y buscar y lograr soluciones concretas y viables. Tienen que ser capaces de abordar y comprender problemas complejos y trabajar hacia el logro de respuestas viables, realistas y adecuadas. La capacidad de planificar y anticiparse a los problemas es una parte de este conjunto de habilidades, pero igual tienen que ser capaces de responder con confianza y seguridad.

Antes de que haya un pensamiento estratégico, primero tiene que haber una base sólida de pensamiento crítico. El pensamiento estratégico es la capacidad de ver el total de la empresa, para detectar las tendencias y entender el panorama competitivo, para ver dónde debe ir el negocio y dirigir su futuro. Ese es el nivel superior de la pirámide. Pero al igual que todas las pirámides, se necesita una base sólida.

En la base está la capacidad de pensar críticamente, junto con una apertura intelectual. Aquellos, a su vez, proporcionan los conocimientos básicos de negocios - incluyendo la toma de decisiones, resolución de problemas y una sólida comprensión del manejo sistémico de los negocios y los clientes. Cuanto más alto se sube en una organización, más necesarias son estas habilidades. Y a medida que se desarrollan, construyen la siguiente capa - la capacidad de aceptar el cambio y la ambigüedad, y al hacerlo, crear algo nuevo y diferente. Eso, en esencia, es el pensamiento estratégico. Pero todo comienza con el pensamiento crítico, y los que no pueden dominar los fundamentos no tienen el alcance de una organización.

Una de las claves para convertirse en un gran líder es mejorar constantemente el pensamiento estratégico, para que pueda adaptarse a las nuevas realidades. La propia carrera de los gerentes y el futuro de la empresa dependen de su pensamiento estratégico y su constante mejora gradual. Una de las peores cosas que los gerentes pueden hacer es pensar siempre que tienen razón. Jefes que se niega a escuchar a los demás, criticando a cualquiera que se atreva a tener una opinión diferente, destruyen una organización no importa el talento o cuan brillantes sean.

Los gerentes de proyecto deben liderar los esfuerzos de cambio, y deben negociar, defender, consultar y apoyar la transición que la organización está buscando. Esto requiere habilidades de comunicación ejemplares. Los gerentes de proyecto deben trabajar en todos los niveles organizativos, con una excelente comunicación de conceptos complejos en formas simples y comprensibles, y con el desarrollo y la entrega de mensajes convincentes que utilicen una variedad de formatos y técnicas. Tienen que ser capaces de construir y desarrollar equipos, negociar y comunicarse con las partes interesadas, para manejar las expectativas y trabajar colaborativamente con los patrocinadores y miembros del comité de dirección. Habilidades de habla, habilidades de presentación y habilidades de comunicación son esenciales. Cada uno de estos temas

representa un amplio conjunto de capacidades que van mucho más allá del ámbito de aplicación del plan de estudios tradicional de gestión de proyectos.

El entendimiento del negocio probablemente es mejor hacerlo en una práctica “on the job training”, a través de la inmersión en el negocio y de los procesos que subyacen en el modelo de negocio. Existen habilidades y capacidades relacionadas con tener que traducir la comprensión del negocio a diversos aspectos del proyecto. Técnicas de modelos de procesos son fundamentales para eso, ya que los proyectos a menudo traen cambios que tenemos que entender cómo afectan el modelo actual, y al mismo tiempo evaluar cómo mejorar los procesos de negocio.

Si bien muchas de las habilidades ya referenciadas son fácilmente capaces de ser aprendidas a través de una variedad de técnicas tradicionales, el desarrollo de habilidades de liderazgo situacional y pensamiento crítico y estratégico, es una actividad más compleja. Lo que es importante en el desarrollo de este tipo de habilidades es que el foco no está en el aprendizaje de memoria o el desarrollo de "si pasa esto, haga esto", sino que es más bien en las habilidades de pensamiento necesarias para deliberar y decidir las estrategias adecuadas en situaciones complejas y ambiguas. En todas estas habilidades, tampoco existe algo como un punto en el que "hemos llegado". Cada uno es la base para su desarrollo y mejora durante toda la vida, no importa lo buenos que somos en cualquiera de ellos, siempre habrá espacio para mejorar. No hay fin para el proceso de desarrollo de habilidades interpersonales.

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, Septiembre de 2013. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.