

VIEWPOINT – AUGUST 2007

De Experto Técnico a Director de Proyecto

**Algunos expertos técnicos son promocionados a la posición de director de proyecto sin considerar si están o no preparados para ello o si desean estar en esa posición.**

*Por Alfonso Bucero, PMP,*

PMForum Correspondent en España

Conozco algunos profesionales de la Dirección de proyectos en Europa que fueron promocionados a directores de proyecto sin utilizar ningún proceso de selección en sus organizaciones. He echado un vistazo a algunas organizaciones multinacionales y he observado que algunas de ellas piensan que *“cualquier profesional es válido para el papel de director de Proyecto”*. Y entonces promocionan a los técnicos a la posición de director de Proyecto sin pasar por ningún proceso de selección.

Los profesionales que tienen experiencia en Dirección de proyectos saben que no todo el mundo puede ser un buen director de Proyecto. La mayoría de las compañías no emplean tiempo informando a sus profesionales sobre el significado del trabajo del “director de proyecto”, contenido, problemas potenciales, retos y/o dificultades a afrontar, para hacer un buen trabajo como director de proyecto. Yo creo que el problema principal es que hay una falta de conocimiento sobre Dirección de Proyectos en las organizaciones, y por tanto no es su primera prioridad.

Desafortunadamente algunas compañías asumen que el paso siguiente en la carrera profesional de un contribuidor individual debe ser la profesión de director de Proyecto, sin considerar la opinión y/o el “feedback” de los candidatos seleccionados. Además no le dan a los contribuidores individuales información suficiente para juzgar si se sienten atraídos por el trabajo de “director de Proyecto” o no. Yo he trabajado para algunas compañías multinacionales en Europa a lo largo de mi carrera

profesional y no encontré muchas compañías preocupadas sobre este tema. Muchas veces experimenté cómo las personas (buenos contribuidores individuales) estaban totalmente frustrados al ser promocionados a directores de proyecto. Algunos expertos técnicos prefieren continuar trabajando en su posición, porque se sienten cómodos en un trabajo técnico, en cambio no les gusta trabajar con gente, no comunican bien, no les gustan los conflictos y básicamente tienen mucha incertidumbre sobre las expectativas de su organización sobre la Dirección de Proyectos.

Las organizaciones pueden encontrar algunos argumentos para justificar esas promociones, por ejemplo una de las más comunes que encontré fue *“Es una necesidad de negocio. Tenemos cada vez más proyectos y necesitamos más directores de proyecto para gestionarlos”*. Nadie en esas organizaciones piensa sobre los sentimientos del profesional, que probablemente no tiene suficiente experiencia, conocimiento y energía; y nadie le pregunta si el/ella quiere ser director de proyecto. Además nadie en esas organizaciones es consciente sobre el impacto de negocio (eficiencia, efectividad y resultados de negocio) de poner a la persona equivocada en la posición equivocada.

Con el paso del tiempo, descubrí el gran impacto que este comportamiento puede tener en las personas en las organizaciones. A nadie le gusta ser Director de Proyecto por accidente. Los directores de Proyecto deben ser entrenados para gestionar proyectos. Sin embargo, la transición a director de proyecto lleva tiempo. Los contribuidores individuales necesitan que les expliquen las principales diferencias entre trabajar de forma individual y trabajar con otros para alcanzar un objetivo común.

Cuando alguien trabaja como contribuidor individual, el/ella es responsable de sus actividades, debe tomar sus decisiones técnicas, debe cuidar de los aspectos técnicos y usualmente pertenece a un equipo. Cuando el profesional trabaja como director de proyecto, el/ella es responsable de los resultados y logros

del equipo de proyecto. El/ella toma decisiones pero necesita involucrar al equipo de proyecto para conseguir consenso y compromiso.

El proceso de transición de contribuidor individual a director de proyecto lleva tiempo. Uno de los factores críticos para ser un buen director de proyecto es quererlo ser. El entrenamiento y la experiencia llegan después. Este proceso necesita planificación y revisiones como cada proceso de aprendizaje en las organizaciones.

Las organizaciones deben tener en marcha un proceso de selección de directores de proyecto. Eso ayuda mucho. Dar información a los contribuidores individuales sobre la profesión de director de proyecto debería ser el primer paso en ese proceso. Yo obtuve buenos resultados impartiendo un taller de dirección de proyectos para contribuidores individuales en algunas organizaciones en Europa. Al final de ese taller, obtuve comentarios positivos tales como: *“Ahora sé cuál es el valor del director de proyecto, descubrí que tiene que hacer muchas cosas y enfrentarse a mucha incertidumbre pero es un reto”*. Otras personas dijeron: *“Aprecio realmente esta formación, la dirección de proyectos es demasiado para mí”*. Son comentarios interesantes, las personas necesitan información para tomar una decisión sobre su carrera profesional.

Muy pocas cosas son imposibles en el campo de la Dirección de proyectos Todo puede lograrse. El proceso de transición necesita mucha pasión del director de proyectos potencial, mucha persistencia y paciencia por parte de la organización para dar tiempo suficiente al candidato para aprender y progresar. La formación, la práctica y el aprendizaje en el puesto de trabajo son los ingredientes adecuados para llegar a ser un profesional con buenas habilidades en dirección de proyectos.

Organizaciones multinacionales importantes como HP consideran que solamente la formación no es suficiente. Todos los directores de proyecto junior deben tener un tutor y deben ser entrenados por directores de proyecto senior.

Crear foros de dirección de proyectos fue otra gran idea, efectiva y una forma eficiente para progresar en el campo de la dirección de proyectos en las organizaciones. Ese tipo de foros permitió a los directivos de proyecto senior y junior compartir experiencias y aprender unos de otros.

Las Compañías tienen una gran oportunidad de sembrar en el campo de la dirección de proyectos, definiendo una “carrera profesional clara para los directores de proyecto” y ofreciendo sesiones de formación para contribuidores individuales para ayudarles en la toma de decisiones sobre sus carreras profesionales. Es muy difícil convencer a las personas de que hagan un buen trabajo como directores de proyecto si no ven que la organización reconoce la profesión de director de proyecto internamente.



**Alfonso Bucero**

*PM World Today Correspondent*



Alfonso Bucero, PMP, es Corresponsal Internacional de **PMForum** en Madrid, España. El Sr. Bucero es también fundador y Socio Director de BUCERO PM Consulting. Alfonso fue el fundador, sponsor y presidente del Capítulo de PMI Barcelona hasta Abril de 2005, y pertenece al LIAG de PMI (Leadership Institute Advisory Group). Alfonso es Ingeniero en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid y está cursando estudios de Doctorado en Dirección de Proyectos. Tiene 28 años de experiencia práctica y está involucrado activamente en el avance de la profesión en España y en Europa. Información adicional del Sr. Bucero puede encontrarse en <http://www.pmforum.org/pm%20forum%20team/index.htm#5>. Pueden contactar al Sr. Bucero en [alfonso.bucero@abucero.com](mailto:alfonso.bucero@abucero.com).