

El Rol del Director de Proyecto

Índice

1	Descripción General	3
2	Esfera de Influencia del Director del Proyecto	4
3	Competencias del Director del Proyecto	6
3.1	Habilidades Técnicas de Dirección de Proyectos	6
3.2	Habilidades de Estrategia y Negocio	6
3.3	Habilidades de Liderazgo	7
4	Cualidades y Habilidades de un Líder	7
5	Política, Poder y Obtención de Resultados.....	8
6	Comparación entre Liderazgo y Gestión	8
6.1	Estilos de Liderazgo	9
6.2	Personalidad	11
7	Realizar la Integración.....	12
7.1	Integración y Complejidad	12
8	Conclusiones.....	13

Objetivos

- Conocer y entender adecuadamente en qué consiste el **Rol de Director de Proyectos**.
- Conocer los **estilos de liderazgo y tipos de poder** que puede aplicar el Director del Proyecto para gestionar y liderar al equipo del proyecto.
- Entender la responsabilidad del **Director del Proyecto como integrador** principal del proyecto.

1 Descripción General

La disciplina de Dirección de Proyectos necesita ser aplicada por un rol **altamente cualificado** como es el de **Director del Proyecto o Project Manager**, que debe poseer una combinación de conocimientos, habilidades y experiencia adecuada con la finalidad de alcanzar los objetivos del proyecto.

El Director del Proyecto es **nombrado por la organización ejecutante** del proyecto para liderar a un equipo de personas con la finalidad de alcanzar los objetivos definidos del proyecto.

Tradicionalmente, el Director del Proyecto participaba en el proyecto desde el inicio hasta el cierre; sin embargo, cada vez es más habitual que participe en algunas actividades de evaluación y análisis previas al inicio del proyecto como, por ejemplo, consultas, participación en análisis de negocio o en el desarrollo del caso de negocio.

El Director del Proyecto **debe poseer conocimientos en Dirección de Proyectos**, lo cual parece una obviedad pero resulta necesario entender que la disciplina es muy amplia, compuesta de muchos procesos directivos, pudiendo aplicar una multitud de herramientas y técnicas que el director del Proyecto debe conocer para aplicar adecuadamente a cada proyecto en particular. El Director del Proyecto también **debe poseer la experiencia adecuada** en Dirección de Proyectos, proporcionando en todo momento **liderazgo, esfuerzo de planificación y coordinación de los recursos a su cargo**.

El Director del Proyecto no solo participa en el ciclo de vida del proyecto si no que, además, puede involucrarse en actividades de evaluación de negocio previas al proyecto.

2 Esfera de Influencia del Director del Proyecto

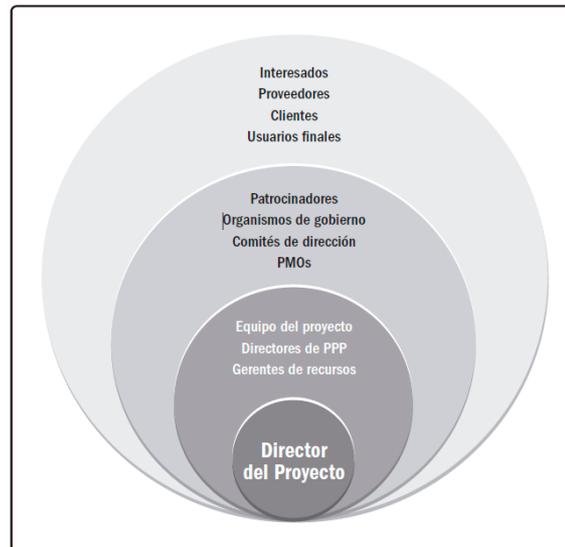


Imagen 1. Ejemplo de esfera de influencia del proyecto¹. Incluido en PMIstandar+²

El Director del Proyecto interactúa con el proyecto, con la organización, con la industria y con la disciplina profesional

El Director del Proyecto se involucra en el **PROYECTO** para cumplir los objetivos del mismo y las expectativas de los interesados. Por ello, debe actuar como un **facilitador de comunicaciones** entre los interesados y el proyecto, para lo cual resultan especialmente importantes las **habilidades “blandas” o habilidades interpersonales** (conocidas también por el término en inglés soft skills), sobre todo las siguientes: comunicación, liderazgo, influencia y siempre mostrando una actitud positiva.

El Director del Proyecto debe participar en la transferencia de conocimiento y demostrar el valor de la Dirección de Proyectos

El Director del Proyecto también interactúa con la **ORGANIZACIÓN** ejecutante ya que necesitará recursos, tanto humanos como materiales, financiamiento y **alineamiento con las metas y objetivos de la organización**. Así mismo, el

¹ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) – Sixth Edition*, Project Management Institute, Inc., 2017, Page 53.

² El PMBOK® Guide – Sixth Edition sigue siendo una guía vigente que complementa a la nueva versión El PMBOK® Guide – Seventh Edition que se encuentra como anexo en PMIstandards+.

Director del Proyecto debe trabajar para mejorar la competencia de la organización en relación a la disciplina de Dirección de Proyectos, **participando en la transferencia de conocimientos** para, por ejemplo: demostrar el valor de la disciplina, lograr la aceptación de la disciplina dentro de la propia organización o fomentar la eficacia de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).

El Director del Proyecto también interactúa con la organización en la medida en la que estará bajo la supervisión de un Director Funcional, una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), un Director de Programas o Portfolio, colaborando estrechamente para cumplir con los objetivos del proyecto.

El Director del Proyecto debe también interactuar con la **INDUSTRIA** y las **nuevas tendencias existentes** para analizar cómo pueden influir en el desarrollo de los proyectos actuales. Significa que el Director del Proyecto debe conocer, por ejemplo, el desarrollo de productos y tecnología, nichos de mercados nuevos y cambiantes, nuevos estándares de la industria, herramientas de apoyo o influencias que afecten a la disciplina de Dirección de Proyectos.

Por último, el Director del Proyecto debe observar en todo momento la **DISCIPLINA PROFESIONAL**, es decir, requiere de un desarrollo profesional continuo que le mantenga actualizado en la Dirección de Proyectos. Del mismo modo, debe **participar en la transferencia de conocimientos dentro de la profesión** a través de reuniones, eventos, foros o comunidades de práctica.

El Director del Proyecto debe compartir su conocimiento y experiencia con otros para mejorar la disciplina

3 Competencias del Director del Proyecto

El Triángulo de Talentos del PMI®



Imagen 1. PMI®³. Triángulo de Talentos⁴. Disponible en PMIstandards+⁵

3.1 Habilidades Técnicas de Dirección de Proyectos

Son aquellas **habilidades necesarias para aplicar de manera eficaz el conocimiento de Dirección de Proyectos** para alcanzar con éxito los objetivos del proyecto. El Director del Proyecto debe saber, entre otras cuestiones, cómo adaptar las herramientas y técnicas a cada proyecto, planificar exhaustivamente, identificar los factores críticos de éxito o gestionar adecuadamente el cronograma.

3.2 Habilidades de Estrategia y Negocio

Consisten en la capacidad de **entender la visión global de alto nivel de la organización** e implementar eficazmente decisiones y acciones que estén

El Director del Proyecto debe aportar una visión más amplia que la visión del proyecto: debe entender la visión global de la Organización

³ PMI es una marca registrada del Project Management Institute, Inc.

⁴ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)* – Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017, Page 724.

⁵ El PMBOK® Guide – Sixth Edition sigue siendo una guía vigente que complementa a la nueva versión El PMBOK® Guide – Seventh Edition que se encuentra como anexo en PMIstandards+.

alineadas con la estrategia de la organización. El Director del Proyecto debe conocer y saber explicar a otros aspectos tales como: **estrategia, misión, metas y objetivos, mercado y condiciones de mercado, competencia y tácticas.**

Estas habilidades ayudan al Director del Proyecto a determinar qué factores pueden influir en su proyecto como, entre otros: riesgos e incidentes, implicaciones financieras, valor de negocio o expectativas y estrategias para la obtención de beneficios.

3.3 Habilidades de Liderazgo

Son aquellas habilidades que consisten en **guiar, motivar y dirigir un equipo**, tales como, entre otras: comunicación, negociación, resiliencia, resolución de problemas, pensamiento crítico, liderazgo, motivación, toma de decisiones y gestión de la multiculturalidad.

Los proyectos se desarrollan en entornos cada vez más complejos y no hay que olvidar que **los proyectos son desarrollados por personas que forman parte de un equipo** y que necesitan ser dirigidas y lideradas adecuadamente por el Director del Proyecto, para lo cual necesita poseer habilidades interpersonales como las enumeradas anteriormente.

Los proyectos son cada vez más complejos y no hay que olvidar que están desarrollados por personas que forman parte de un equipo

4 Cualidades y Habilidades de un Líder

Algunas de las cualidades y habilidades que debe poseer un líder incluyen, entre otras, las siguientes:

- Visionario
- Optimista
- Positivo
- Colaborativo
- Honesto
- Sensible a la multiculturalidad
- Comunicador
- Agente del cambio
- Persuasión
- Confianza
- Prioriza

- Respetuoso
- Leal/ético
- Bondadoso
- Amigable
- Confiable
- Decidido
- Escucha
- Pensamiento crítico
- Sentido del humor
- Compromiso
- Visión a largo plazo

5 Política, Poder y Obtención de Resultados

El liderazgo y la gestión están relacionados con la obtención de resultados. Es decir, la aplicación de todas las capacidades y cualidades mencionadas ayudan al Director del Proyecto a conseguir las metas y los objetivos del proyecto. Es importante recalcar que en muchas ocasiones entra en juego, de igual forma, la **capacidad de manejar la política**: involucra influencia, negociación, autonomía y poder.

El Director del Proyecto debe **seleccionar el tipo más adecuado de poder para influir en otras personas**, lo cual no le exige de mantener una actitud respetuosa hacia los demás. La acción de poder del Director del Proyecto debe estar enfocada a que las personas adecuadas realicen las actividades necesarias con la finalidad de cumplir los objetivos del proyecto.

El poder puede surgir de varias fuentes: de la organización o de las características que posee el individuo, respaldado por la percepción que otras personas tienen del líder. Existen muchos tipos de poder a disposición del Director del Proyecto pero su uso resulta complejo debido a todos los componentes que entran en juego.

Las diversas **formas de poder** incluyen, entre otras, las siguientes:

- Posicional/Formal
- Informativo
- Referente
- Situacional
- Personal/Carismático
- Relacional
- Experto

- Orientado a recompensas
- Punitivo/Coercitivo
- Halagador
- Basado en la presión
- Basado en la culpa
- Persuasivo
- Evasivo

6 Comparación entre Liderazgo y Gestión

Aunque los términos liderazgo y gestión suelen utilizarse en el mismo sentido, realmente no son sinónimos:

- **Gestión:** dirigir a otra persona para que vaya de un punto a otro usando un conjunto conocido de comportamientos esperados.

El poder del Director del Proyecto puede provenir de la Organización y del propio individuo, respaldado por la percepción de otros

Liderazgo y Gestión no son lo mismo pero no son excluyentes si no complementarios

- **Liderazgo:** trabajar con otros a través de la discusión con la finalidad de guiarlos de un punto a otro.

Ambos conceptos **no son excluyentes**, el Director del Proyecto tendrá que emplear dosis de gestión y liderazgo para completar el proyecto exitosamente, considerándose el factor crítico **aplicar la proporción adecuada de cada elemento para cada situación**. El siguiente cuadro muestra algunas de las diferencias entre los dos términos:

Gestión	Liderazgo
Dirigir mediante el poder de la posición	Guiar, influir y colaborar utilizando el poder de las relaciones
Mantener	Desarrollar
Administrar	Innovar
Concentrarse en los sistemas y la estructura	Centrarse en las relaciones con las personas
Confiar en el control	Inspira confianza
Centrarse en los objetivos a corto plazo	Centrarse en la visión a largo alcance
Preguntar cómo y cuándo	Preguntar qué y por qué
Concentrarse en el resultado final	Enfocarse en el horizonte
Aceptar el status quo	Desafiar el status quo
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Enfocarse en los incidentes operativos y la resolución de problemas	Enfocarse en la visión, la alineación, la motivación y la inspiración

Tabla 1. Comparación entre Gestión de Equipos y Liderazgo de Equipos⁶.
PMIstandar+⁷

6.1 Estilos de Liderazgo

No existe un único estilo de liderazgo que funcione a todos los Directores de Proyecto en todas las circunstancias. El estilo de liderazgo seleccionado está condicionado por diversos factores, los cuales pueden incluso generar que el

No existe un único estilo de liderazgo que funcione a todos los directores de proyectos en todas las circunstancias.

⁶ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide)* – Sixth Edition, Project Management Institute, Inc., 2017, Page 64.

⁷ El PMBOK® Guide – Sixth Edition sigue siendo una guía vigente que complementa a la nueva versión El PMBOK® Guide – Seventh Edition que se encuentra como anexo en PMIstandards+.

► El Rol del Director de Proyecto

Director del Proyecto cambie a lo largo el ciclo de vida del proyecto. Los factores a tener en cuenta son:

- **Características del líder:** actitudes, estados de ánimo, necesidades, valores y ética.
- **Características de los miembros del equipo:** actitudes, estados de ánimo, necesidades, valores y ética.
- **Características de la organización:** propósito, estructura y tipo de trabajo realizado.
- **Características del entorno:** situación social, estado económico y elementos políticos.

Se han descrito muchos **estilos de liderazgo** que el Director del Proyecto puede adoptar, entre otros, los siguientes:

➤ Laissez-faire	Permite que el equipo tome sus propias decisiones: estilo no intervencionista.
➤ Transaccional	Se centra en metas, retroalimentación y logros para determinar recompensas: gestión por excepción.
➤ Líder servidor	Demuestra compromiso de servir y poner a las demás personas antes: el liderazgo es secundario.
➤ Transformacional	Empodera a los seguidores, motivación inspiracional, estímulo a la innovación y creatividad.
➤ Carismático	Capaz de inspirar, de gran energía, entusiasta, seguro de sí mismo: mantiene fuertes convicciones.
➤ Interaccional	Combinación de transaccional, transformacional y carismático.

6.2 Personalidad

Con el término personalidad se hace referencia a las **diferencias individuales existentes** en los patrones característicos tanto de **pensamiento, sentimiento como comportamiento**. Entre otros rasgos que influyen en la personalidad pueden identificarse los siguientes:

La personalidad muestra las diferencias de pensamiento, sentimiento y comportamiento entre las personas, influencia por numerosos rasgos

○ Auténtico	Acepta a los demás por lo que son y quiénes son
○ Cortés	Aplica el comportamiento/etiqueta adecuados
○ Creativo	Capacidad de pensar de manera abstracta e innovar
○ Cultural	Expresa sensibilidad a otras culturas y sus valores
○ Emocional	Capacidad de percibir emociones y manejarlas
○ Intelectual	Medida de inteligencia humana mediante aptitudes
○ Directivo	Medida de la práctica y potencial de dirección
○ Político	Medida de la inteligencia política
○ Orientado al servicio	Evidencia la disposición de servir a otras personas
○ Social	Capacidad de comprender y dirigir personas
○ Sistémico	Deseo de comprender y construir sistemas

7 Realizar la Integración

El **Director del Proyecto es el principal integrador de un proyecto**, lo que significa que cumple dos roles fundamentales: 1) trabajan con el patrocinador para comprender los objetivos estratégicos de la organización y asegurar que los objetivos del proyecto y los de la organización están alineados y 2) guían al equipo para trabajar en conjunto, integrando tanto procesos, conocimientos y personas.

El Director de Proyectos debe tener en cuenta multitud de consideraciones que necesitan ser integradas para conseguir el éxito de los objetivos del proyecto entre otras, las siguientes:

- Para dirigir un proyecto es necesario utilizar procesos directivos, alguno de los cuales pueden tener lugar una sola vez a lo largo del proyecto mientras que otros procesos ocurrirán varias veces. El Director del Proyecto debe saber **qué procesos utilizar y cómo interactúan entre sí** esos procesos.
- **No existe una única forma de dirigir un proyecto**, el método seleccionado depende de diversos factores como, por ejemplo: el tamaño del proyecto, su complejidad y la cultura de la organización ejecutante. Además, el Director del Proyecto debe aplicar su experiencia, percepción, liderazgo y habilidades de gestión al proyecto.
- La nueva realidad de los proyectos establece que **el Director del Proyecto debe ser consciente del contexto** y tener muy presentes aspectos como, por ejemplo: la introducción de nuevas tecnologías, redes sociales, aspectos multiculturales y equipos virtuales.

7.1 Integración y Complejidad

Actualmente, **los proyectos son complejos** de gestionar, entendiendo por tal que el proyecto se considera intrincado o complicado. La complejidad se deriva de las tres dimensiones siguientes:

- **Comportamiento del sistema:** derivado de las interdependencias entre componentes y sistemas.
- **Comportamiento humano:** derivado de la interacción entre diversos individuos y grupos.
- **Ambigüedad:** derivada de la incertidumbre derivada de incidentes emergentes, falta de entendimiento o confusión.

El Director del Proyecto debe saber qué procesos directivos utilizar; ser consciente del entorno del proyecto y saber que no existe una única forma de dirigir un proyecto.

La complejidad es la percepción de un individuo en base a su experiencia personal, observación y habilidades

La complejidad en sí misma es la percepción de un individuo en base a su experiencia personal, la observación y la habilidad. Al abordar la integración del proyecto, el Director del Proyecto debe examinar las propiedades del proyecto para definir la complejidad del mismo, debe obtener respuesta a las siguientes consideraciones:

- ¿El proyecto contiene múltiples partes?
- ¿El proyecto posee una serie de conexiones entre las partes?
- ¿El proyecto presenta interacciones dinámicas entre las partes que lo componen?

8 Conclusiones

- El rol de Director de Proyectos es un rol altamente cualificado, para ejercerlo es necesario poseer una combinación de experiencia, conocimiento, habilidades y capacidad específicos.
- Los proyectos son desarrollados por personas, por lo que una de las principales responsabilidades del Director del Proyecto es liderar adecuadamente a las personas que forman parte del equipo del proyecto.
- Para gestionar y liderar al equipo, el Director del Proyecto puede aplicar numerosos estilos de **liderazgo y basarse en diversos tipos de poder.**