

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Lo mío no es el desarrollo... lo mío es la gerencia

**Una exploración de la poca comprensión acerca
de lo que significa ser un buen gerente**

**XI Jornada de Gerencia de Proyectos ACIS
Marzo 2013
Bogotá, Colombia**

Jorge Aramburo Siegert
CEO, PSL
jaramburo@psl.com.co

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Precaución!

Esta presentación contiene opiniones

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Propósito de la presentación

La presentación tiene los siguientes propósitos:

- Reflexionar acerca del papel que debe cumplir un buen gerente de proyectos de TI.
- Analizar las principales competencias, a juicio del autor, que se requieren para tener éxito en este rol.
- Reflexionar acerca de la influencia del entorno en la gerencia de proyectos.
- No aburrirlos.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI



Enfoque

Esta conferencia no abordará temas como ciclo de vida, WBS, planes, métricas, administración de configuración, de riesgos, entregables, etc. *El cuerpo de conocimientos acerca de la Gerencia de Proyectos es la parte fácil de la tarea* (aunque, como veremos, pocos gerentes de proyecto lo conocen a la profundidad necesaria).

Abordaremos, en cambio, aspectos relacionados con el *papel que juegan los gerentes de proyecto*, y las *competencias que se requieren* para tener éxito en el rol.

La exposición explorará tanto la competencia individual (la persona en el rol), como las competencias organizacionales (el entorno para el cual se trabaja, tratándose de la propia organización, un cliente externo o ambos).

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



¿Importa la gerencia?

Un grupo de personas no puede desempeñarse mejor que la calidad de gerencia que tienen. En último término, la gerencia impone el límite al desempeño de las personas.

Al igual que otras gerencias en la organización, la gerencia de proyectos refleja, de alguna manera, la postura de la compañía frente a su mercado, el modelo de negocios, estrategia, principios, valores y cultura.

Sin embargo, las compañías trabajan a través de las personas. No es una tarea fácil convertir propósitos, ideas, estrategias y metas en acciones concretas.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI



¿Importa la gerencia?

La gerencia de proyectos de TI es, en muchos casos, un buen ejemplo de desalineación entre estrategia y ejecución.

Son variadas las razones, pero en esta oportunidad me centraré en un solo aspecto.

Existen gerentes realmente brillantes pero, en general, la industria exhibe una calidad pobre en lo relacionado con la Gerencia de TI, incluyendo gerentes funcionales y gerentes de proyecto (trátese de áreas internas de TI o proveedores externos).

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



¿Importa la gerencia?

A juicio del autor, la pobreza se debe primordialmente a:

- La poca claridad por parte de la alta dirección de las compañías acerca del papel de TI en la estrategia de las organizaciones.
- La poca comprensión que tenemos del rol que debe cumplir un gerente, lo que nos *conduce a la asignación equivocada de personas para el rol* (me referiré específicamente a los gerentes de proyecto).

La comprensión debe darse a dos niveles: 1) A nivel de organización, y 2) A nivel del individuo que ejerce o quiere ejercer una gerencia de proyectos.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



¿Importa la gerencia?

A juicio del autor, la pobreza se debe primordialmente a:

- El esfuerzo constante que requiere llegar a ser un buen gerente, *esfuerzo que casi nadie está dispuesto a hacer.*

“Llegar a ser gerente es un viaje... un viaje que la mayoría no completa. Las personas no alcanzan las habilidades necesarias, el conocimiento, valores, perspectiva, juicio y la competencia emocional para ser buenos gerentes [1]”.

- El papel que juega el entorno en una buena gerencia.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Algunos síntomas...

Un proyecto es exitoso en la medida que cumple o excede las expectativas de todos los interesados: cliente, compañía que lo lleva a cabo (incluyendo los integrantes del grupo que hacen el trabajo), patrocinadores, sociedad, etc.

Trátase de proyectos exitosos o no, un buen indicador de la calidad de la gerencia de proyectos en su compañía es:

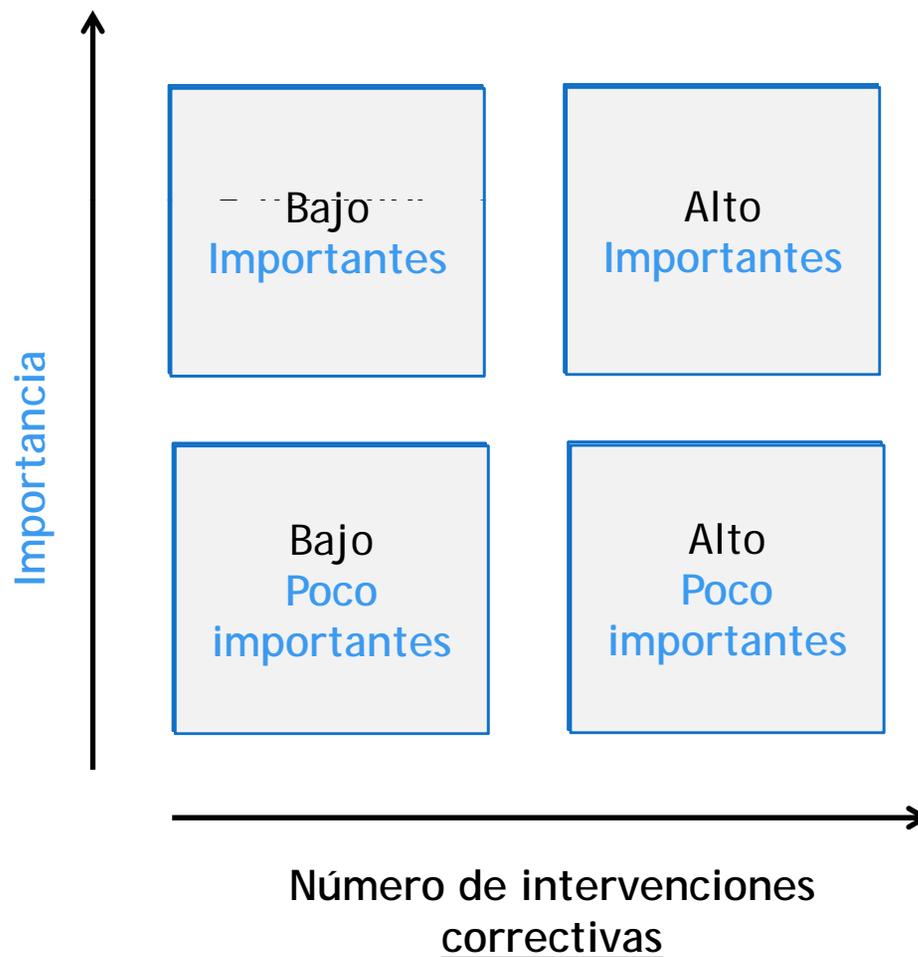
El número y tipo de intervenciones (normalmente correctivas), exitosas o no, que debe hacer una persona de mayor rango en la organización para resolver un asunto que debió haber sido resuelto por el gerente del proyecto.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

ACIS
Marzo 14 y 15 de 2013



Algunos síntomas...



Intervenciones importantes como:

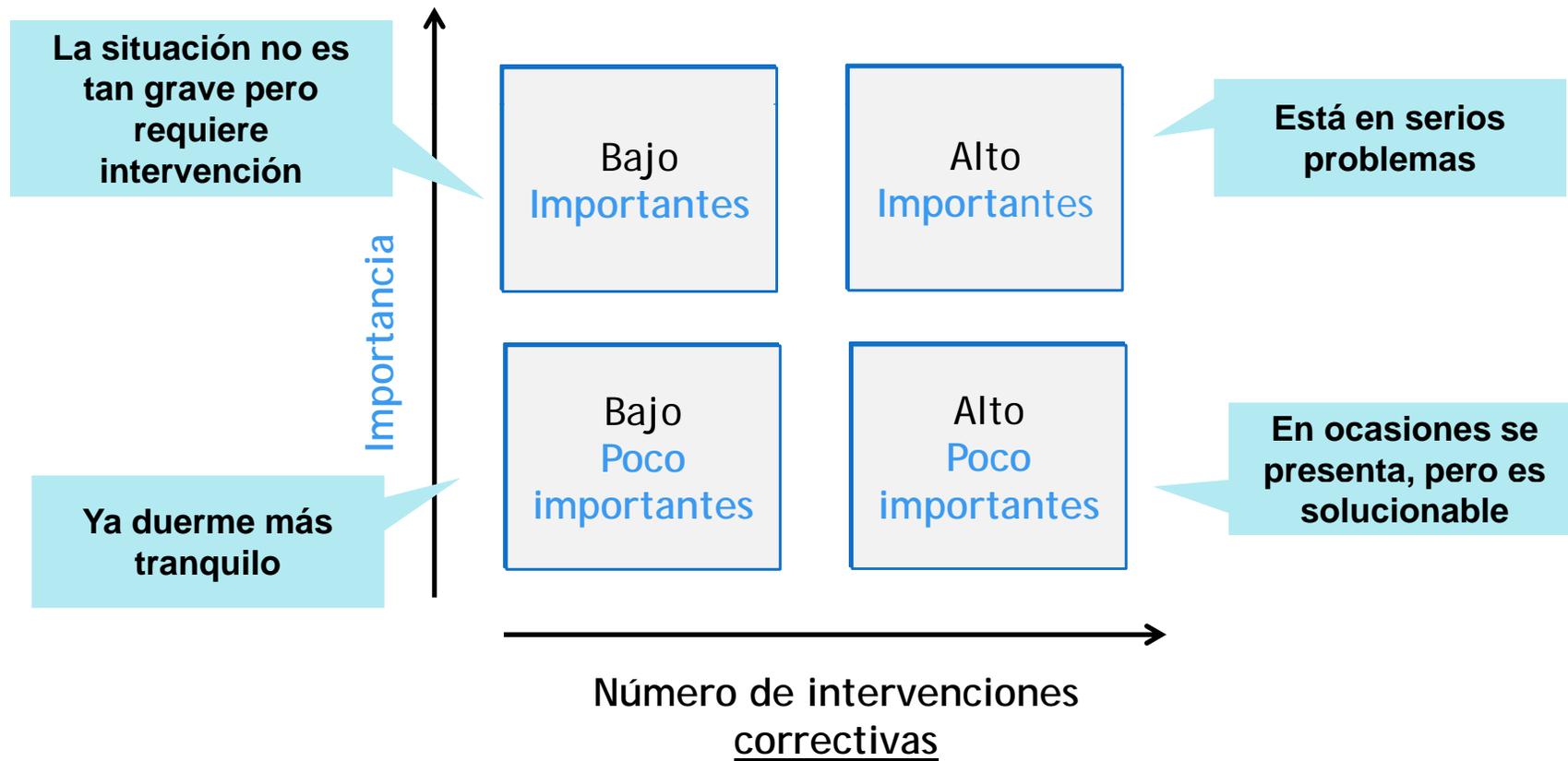
- Cliente insatisfecho
- Proyecto cancelado
- Renuncias al interior del equipo
- Proyecto atrasado
- Costos elevados (pérdidas)
- Baja calidad del software
- Software no cumple requerimientos
- Baja productividad
- Malas relaciones con el cliente
- Malas relaciones en el equipo
- Proyecto cancelado

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

ACIS
Marzo 14 y 15 de 2013



Algunos síntomas...

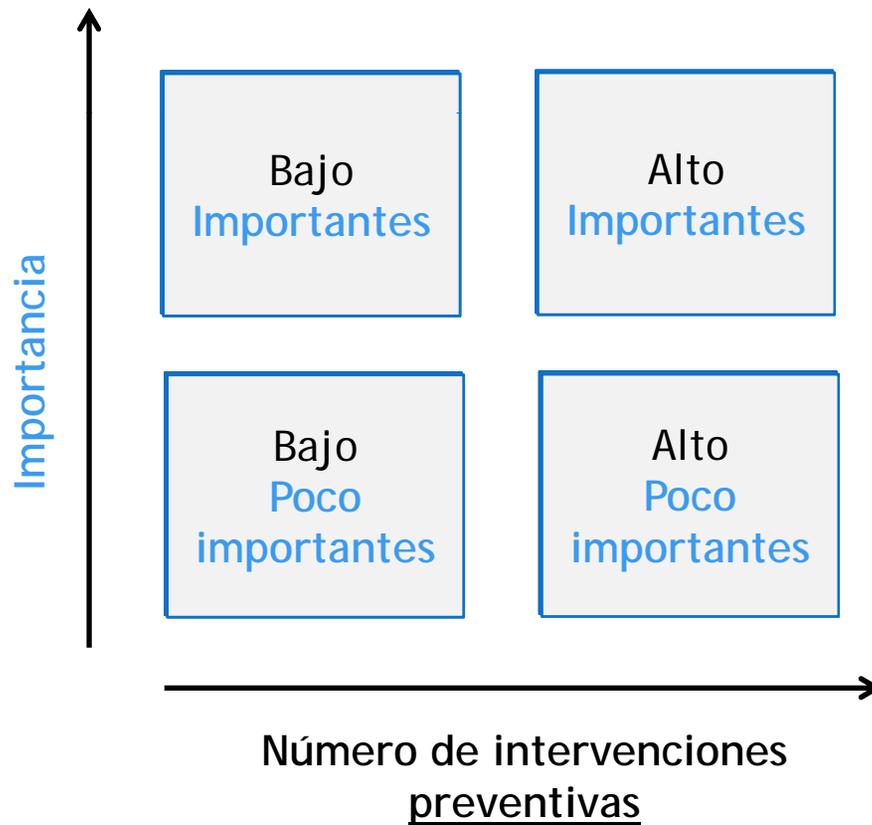


XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Algunos síntomas...



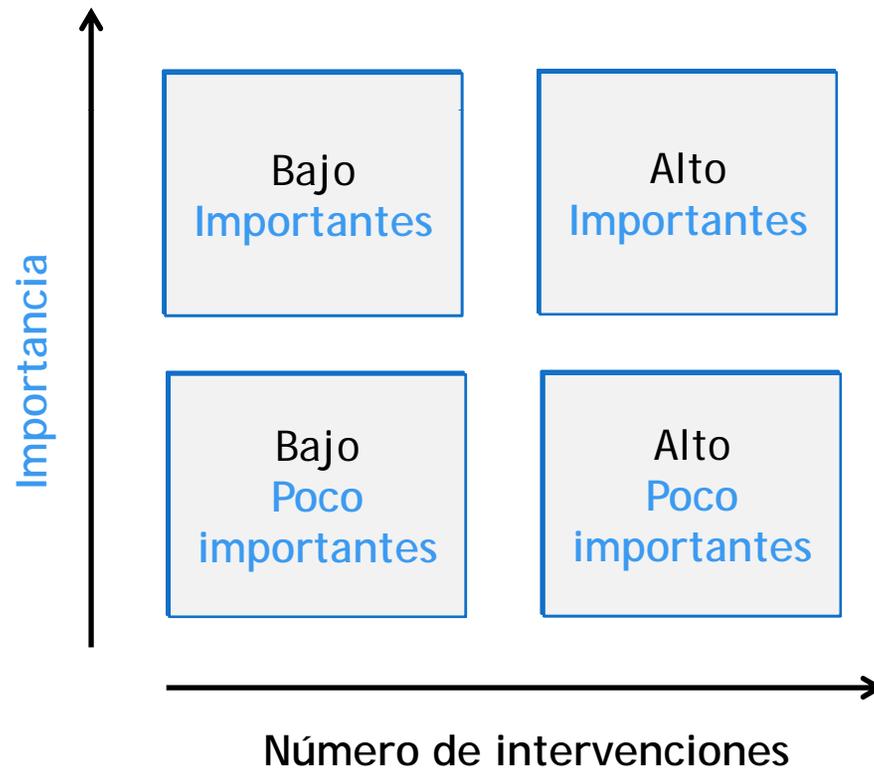
Las intervenciones preventivas son normales en períodos de entrenamiento. Cuando son motivadas por el gerente, son un buen síntoma (quiere aprender).

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

ACIS
Marzo 14 y 15 de 2013



Algunos síntomas...



Si el proyecto marcha bien (condición necesaria), y las intervenciones van reduciéndose gradualmente, el gerente tiene potencial. Si persisten las intervenciones, sobre todo correctivas, es mejor que piense en un cambio.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI



Las personas ...

... exitosas en su trabajo tienen un denominador común:

No son superficiales

- Tienen conocimiento superior al promedio acerca de los temas relacionados con su trabajo (competencias metodológicas)
- Aplican la posibilidad de tener éxito está directamente relacionada con las competencias y la complejidad de la tarea. Algunas personas tienen éxito en emprendimientos sencillos, pero no pueden manejar situaciones difíciles.
- Conducen, leen, preguntan, competencias
- Adquirir el mínimo necesario cuando enfrentan un nuevo proyecto. No hay que empujarlos.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI



Pensará...

... y con toda razón, que no es ningún secreto que las personas exitosas tienen conocimiento (teórico y práctico).

Realmente no es un secreto que la mayoría de los profesionales relacionados con tecnología (software), no tienen el conocimiento necesario para ejercer el rol con éxito.

Además, muchas personas las hacen como una escalera en su vida profesional o para participar en ofertas públicas y privadas, no como un vehículo para mejorar.

extraño

involucra para

En varias las razones:

- Las especializaciones, maestrías y certificaciones ofrecidas, generalmente son de carácter general, y no abordan las particularidades de los proyectos de TI, especialmente de software. La gerencia de este tipo de proyectos requiere una base teórica específica.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Pensará...

... y con toda razón, que no es ningún secreto que las personas exitosas tienen conocimiento (teórico y práctico).

- Muchos gerentes de proyecto no han tenido la experiencia de “vivir” un proyecto como practicantes. Aunque no todo buen practicante se convierte en un buen gerente (no necesariamente tiene las competencias), los gerentes requieren un conocimiento profundo sobre el asunto que administran. Un examen lo pasa cualquiera que haga el esfuerzo. La vivencia, en cambio, no puede remplazarse.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI



Pensará...

... y con toda razón, que no es ningún secreto que las personas exitosas tienen conocimiento (teórico y práctico).

- Pasar de la teoría a la práctica toma años. Quien lo logra, además de tener las competencias para ello, permanentemente pregunta, reflexiona, estudia, compara, observa, trata de explicar las diferencias entre teoría y práctica y, sobre todo.... Persiste.
- No es fácil encontrar personas apasionadas, individuos que deseen agregar valor, que comprendan al cliente, conozcan su negocio y necesidades. Es muy diferente un individuo que “sabe hacer su trabajo” a alguien que “sabe que hacer con su trabajo”.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Pensará...

... y con toda razón, que no es ningún secreto que las personas exitosas tienen conocimiento (teórico y práctico).

Los triunfadores son profundos porque están orientados al resultado, y saben que si dejan de aprender no lograrán nada importante. Tienen pasión (=motivación intrínseca) por lo que hacen, tienen claros sus objetivos y desean hacer una diferencia.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



*“El deseo de saber es
connatural a las personas
buenas”*

Leonardo Da vinci

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



¿Algo más?

Una persona competente es una mezcla entre Saber, Saber-Hacer y Saber-Ser, pero es este último el que primordialmente determina el éxito de las personas.

*“ [Competencia] Es una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un **desempeño superior** en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una organización [Martha Alicia Alles] ” .*

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI



La esencia

La esencia de la gerencia es **ser capaz de influenciar positivamente a los demás**, de crear un impacto en las personas **para que tengan un desempeño extraordinario**.

El gerente es un instrumento para que el grupo tenga éxito.

La única medida de la gerencia es el éxito. No existe otra.

En Colombia y Latinoamérica se ha confundido la gerencia con el tracking de tareas. Los "tracker" compilan las tareas y se les asigna la responsabilidad de divulgarlas, pero eso no es gerencia!

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Reflexiones finales

¿Confiarían en usted como gerente?

Para que confíen en usted como gerente es necesario que usted genere confianza en cuanto a:

Competencia metodológica y técnica

¿Sabe qué hacer, por qué hacerlo y cómo hacerlo? Para que confíen en él (ella), un gerente debe ser muy bueno técnica y operacionalmente, a la vez que sabe como guiar el grupo en el contexto de la organización en la cual se está inmerso (clientes internos y externos).

Sin conocimiento no podrá desarrollar su papel con éxito.
Sin una actitud hacia el aprendizaje rápidamente quedará rezagado.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI



Reflexiones finales

Carácter

En el carácter de las personas reside su sistema de valores. El carácter se forma como una acumulación de valores.

- ¿Tiene la genuina intención de hacer las cosas correctas?
- ¿Valora el trabajo de las personas?
- ¿Trabaja duro?
- ¿Practica lo que predica?
- ¿Le preocupan los errores?
- ¿Los valora como personas?
- ¿Es empático?
- ¿Acepta las diferencias?
- ¿Es justo?
- ¿Sabe oír?
- ¿Reconoce sus propios errores y actúa en consecuencia?
- ¿Actúa cuando no sabe?
- ¿Es estable emocionalmente?
- ¿Es tenaz y resistente aún en los momentos difíciles?

Las personas aprenden a hacer lo que ven, no lo que se les dice

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Reflexiones finales



XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Reflexiones finales

Un día típico...

- Lina ... ¿cómo le fue hoy?
- Mal. No tuve tiempo de estudiar la nueva aproximación al desarrollo que propuso Pedro.
- ¿Y... que se la pasó haciendo?
- Hablando con todo el mundo
- Entonces le fue bien!
- ¿Por qué lo dice?
- Porque el trabajo de gerencia consiste en un montón de pequeños encuentros, la mayoría no planeados, a lo largo del día, y todos los días. Cada encuentro es una posibilidad de influenciar positivamente a otros.
- ¿Y a que horas pienso, reflexiono, estudio?
- Buena pregunta. Tiene que encontrar el tiempo.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Reflexiones finales

Un error típico...

- ¿Te cae bien Maximiliano el gerente del proyecto?
- Claro, es queridísimo! Es un alma de Dios y nos trata muy bien.
- ¿Y porque va mal el proyecto?
- A Maximiliano realmente le falta mucho. Es querido pero....

Un buen gerente no es aquel quien le gusta a todos. Es el individuo en el que todos confían. Y la diferencia es muy grande!

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI



Reflexiones finales

Un chiste...

- ¿"A que cargo aspiras", le pregunta el entrevistador a un profesional recién egresado de una prestigiosa universidad colombiana.
- "Mi perfil es de gerente. ¿Hay alguna vacante?"

Quien crea que sin conocimiento teórico y práctico, y una competencia individual aún en desarrollo, puede aspirar a una gerencia, está desubicado (quizá sea necesario examinar la enseñanza en la universidad).

¿Si apenas está aprendiendo a manejar conflictos con la novia, como carajos aspira a una gerencia, a guiar un grupo de profesionales?

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Reflexiones finales

El último chiste ...

La siguiente es una pregunta típica en el examen para optar por el certificado PMP.

- A team member has just informed you that a key stakeholder should cut your scope. What should you do?
- A. Work with the stakeholder to understand their needs and how they can be met.
- B. Make a list of the project's objectives and priorities, and then determine which objectives and priorities are most important to the stakeholder.
- C. Figure out how to reduce the project's cost without affecting the quality of the project.
- D. Tell the team that you have communicated the deadline for the project, so you can't make any changes now.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI



Reflexiones finales

El último chiste. Ojalá fuese posible saber cosas como:

Si usted encuentra a su esposa con otro:

- A. La mata
- B. Los mata a ambos
- C. Se suicida
- D. Se deprime, se entrega al licor y abandona su trabajo
- E. Ninguna de las anteriores

Si un cliente le pide una estimación “para el lunes” sobre un proyecto que a duras penas ha descrito, so pena de no contratarlo:

- A. Se la envía aunque sabe que está adivinando
- B. Le explica al cliente que es imposible hacerla responsablemente, y asume las consecuencias.
- C. Le chuta ese problema a su jefe pues usted no tiene autoridad.
- D. Se sale de la compañía
- E. Ninguna de las anteriores

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Reflexiones finales

Un buen gerente

Requiere competencias teóricas muy sólidas, capacidad de llevar a la práctica lo que sabe, y unas competencias personales definitivamente destacadas.

No olvide que los proyectos de TI involucran un ambiente humano muy complejo y, como decía Peter Drucker, detrás de cada trabajador que contrata, viene pegado un corazón y una mente diferentes.

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



“La mejor manera de predecir el futuro es crearlo”

Peter Drucker

XI Jornada de Gerencia de Proyectos de TI

 **ACIS**
Marzo 14 y 15 de 2013



Muchas gracias.

PSL

www.psl.com.co



youtube.com/PSLCORP



facebook.com/PSLTECH



[@PSLCORP](https://twitter.com/PSLCORP)



linkedin.com/psl_3

www.psl.com.co

PSL