

# Competencias Personales para un Director de Proyecto Exitoso

*Victor Villar Díaz*<sup>1</sup>

Director, Maestría en Administración y Dirección de Proyectos, Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, Lima, Perú)

*Guillermo Quiroga Persivale*<sup>2</sup>

Director, Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC, Lima, Perú)

## RESUMEN

Tanto la literatura del PMI© como la práctica nos demuestran que conocimiento y habilidades son condiciones necesarias pero no suficientes para el exitoso desempeño profesional. Por esto, los autores realizaron una investigación para analizar las ventajas para directores de proyecto en nuestro país de contar con competencias personales. Los resultados muestran las competencias personales más valoradas porque aún tienen una brecha que cerrar en los directores de proyecto del Perú.

## PALABRAS CLAVE

Competencias personales; dirección de proyectos; directores de proyectos; PMCD

---

<sup>1</sup> Profesional especializado en la dirección de proyectos; PMP con más de veinte años de experiencia profesional. E-mail: [pevillar@upc.edu.pe](mailto:pevillar@upc.edu.pe)

<sup>2</sup> Candidato a Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Catalunya con más de veinte años de experiencia profesional y docente. E-mail: [guillermo.quiroga@upc.edu.pe](mailto:guillermo.quiroga@upc.edu.pe)

Villar Díaz, V. & Quiroga Persivale, G. (2013). Competencias Personales para un Director de Proyecto Exitoso. *Sinergia e Innovación*, 1(2), 26-40.

Fecha de recepción: 01/10/13

Fecha de aceptación: 15/11/13

## Personal Competencies for a Successful Project Manager

### ABSTRACT

Both the PMI© literature and practice demonstrate that knowledge and skills are necessary but insufficient conditions for successful professional performance. Therefore, the authors conducted research to analyze the advantages that personal competencies can provide project managers in Peru. The results indicate that personal competencies are valued because they remain to be strengthened among project managers in Peru.

### KEYWORDS

Personal competencies; project management; project managers; PMCD

## Introducción

Tanto la literatura del Project Management Institute (PMI®) como la práctica nos demuestran que la exitosa gestión de un proyecto no solo requiere de directores de proyectos calificados con conocimiento y habilidad en aplicar los estándares globales del PMI®, sino también es importante sus competencias personales, tales como la buena comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, gerenciar, efectividad y el comportamiento ético (Project Management Institute, 2007; 2013).

Los conocimientos y buenas prácticas operativas son superados por modernas metodologías y conceptos, y a pesar de ello los resultados en muchos proyectos no son del todo satisfactorios. Por tanto, en la actualidad no es suficiente haber adquirido las competencias técnicas para considerarse un profesional competente y competitivo que logra los resultados esperados. De otro lado, la complejidad de los proyectos ha llevado a abandonar planteamientos clásicos de trabajo individual para adoptar una visión integrada y fortalecer el trabajo en equipo.

Hemos observado que muchas veces no se desarrollan las competencias personales con la misma intensidad que los otros conocimientos de la Guía del PMBOK®. Esta situación puede ocasionar que los proyectos no se ejecuten de la manera más óptima posible. Por ello, coincidiendo con el *Project Manager Competency Development Framework* (Marco de Desarrollo de Competencias del Director de Proyecto, o PMCD) del PMI®, un gestor competente no solo debe contar con los conocimientos de gestión de proyectos, sino también debe contar con las competencias personales a la hora de reconocer los requerimientos de todos los “stakeholders” (Project Management Institute, 2007).

Ante este contexto, se vuelve necesario evaluar el impacto de este problema en nuestro propio país con el fin de proponer mejores herramientas de enseñanza y práctica en gestión de proyectos. Siguiendo este interés, la presente investigación buscó analizar las ventajas de contar con competencias personales desarrolladas en los directores de proyecto del Perú para el éxito de sus proyectos.

Se analizó cuáles podrían ser las competencias personales más relevantes para los directores de proyectos de nuestro país mediante entrevistas a profesionales que actualmente se desarrollan en gestión de proyectos. Para ello, se utilizaron los criterios de medición de competencias personales detalladas en el PMCD.

Podemos concluir que el conocimiento y la habilidad en aplicar la metodología y los procesos del PMI son una condición necesaria pero no suficiente para el éxito de un proyecto. Por tanto, es muy importante y necesario el desarrollo de las competencias personales en los profesionales de proyectos para mejorar la probabilidad de éxitos de los proyectos.

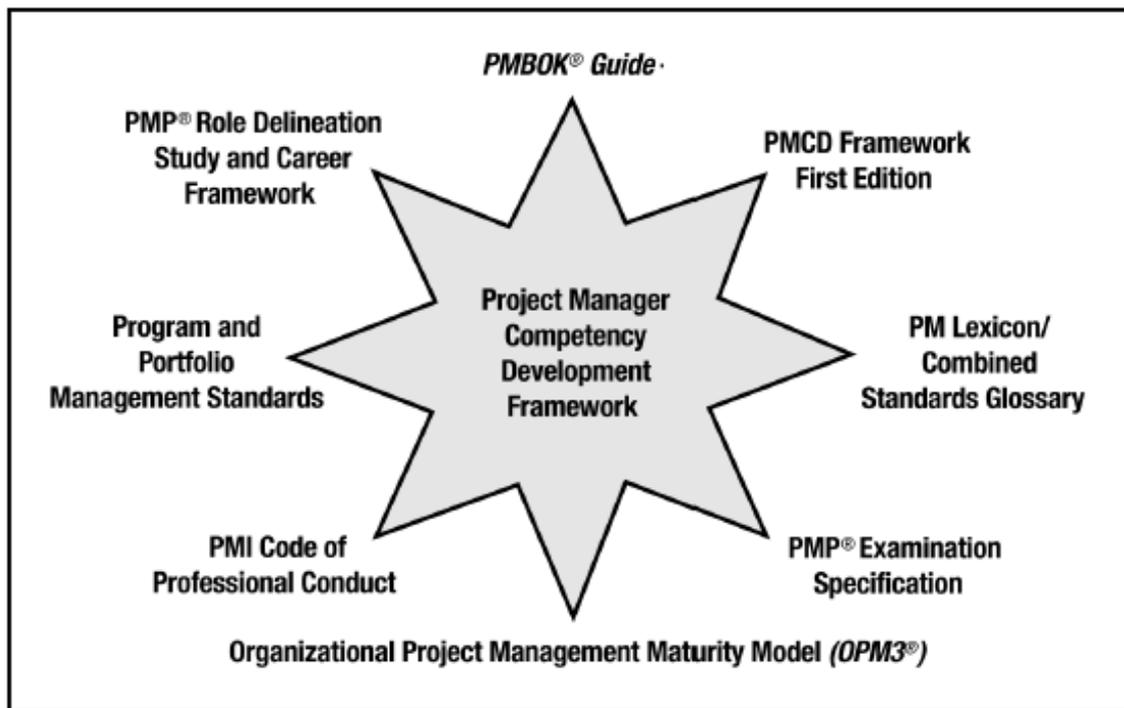
## Competencias personales según PMI

El PMBOK Guide incluye competencias de conocimiento (*knowledge competencies*) compuesto de competencias de rendimiento (*performance competencies*) y las competencias personales (*personal competencies*). Son estas competencias personales la materia de análisis, y así entender la relevancia que se le dan en el desarrollo de un gestor de proyectos.

### Por qué utilizar el PMCD para la medición de competencias personales

Existen un gran número de definiciones y metodologías para elaborar un conjunto de competencias personales. En nuestro caso hemos considerado utilizar las competencias personales que define el PMCD, principalmente porque este marco (*framework*) está alineado y es consistente con las prácticas generales aceptadas por el PMI, reflejadas en sus distintos documentos:

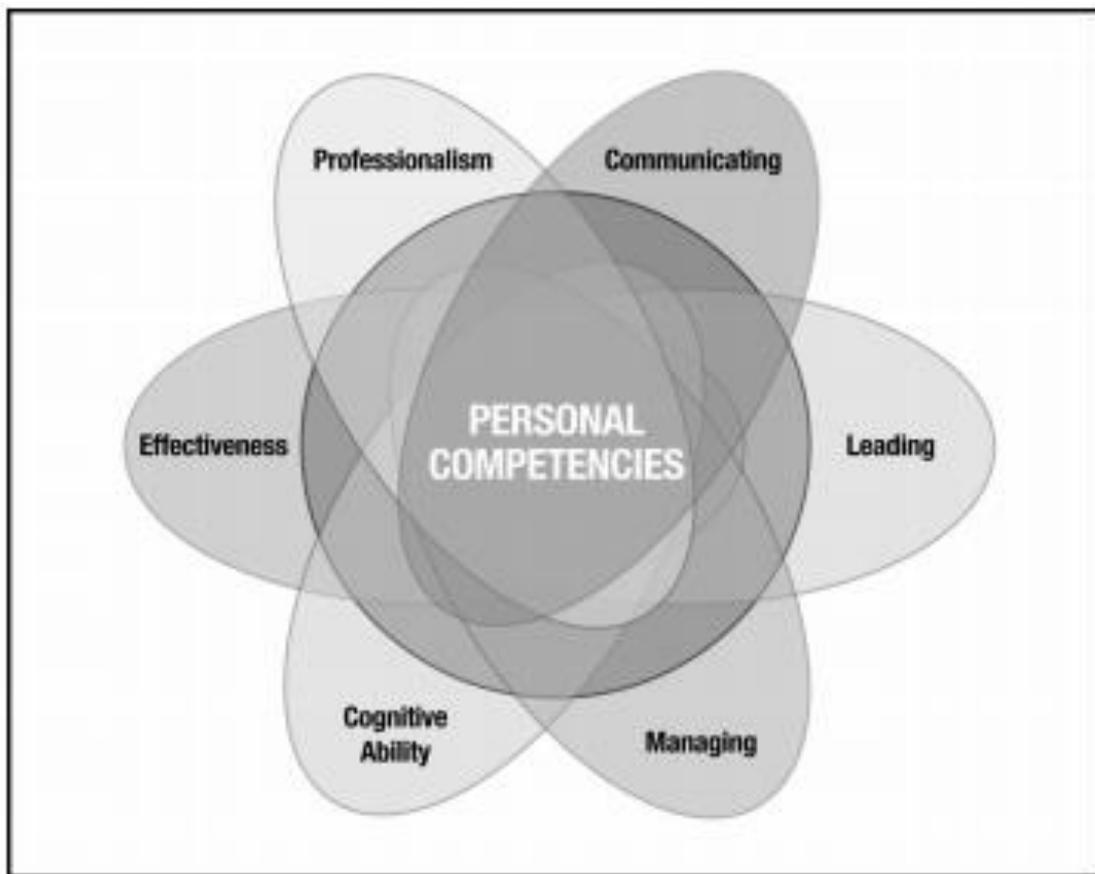
#### Ilustración 1 Relación del PMCD con los documentos del PMI



Fuente: Project Management Institute, 2008.

La gestión de proyectos es una profesión que se desarrolla en un entorno multidisciplinario según el PMCD. La Ilustración 2 ilustra esta idea. Por tanto, el gestor debe poseer y mejorar estas seis habilidades de comunicación y trabajo con las demás profesionales del proyecto si quiere lograr un mejor desempeño.

### Ilustración 2 Competencias personales según PMCD



Fuente: Project Management Institute, 2008.

- La buena comunicación (*communicating*): información de manera eficaz los intercambios precisa, adecuada y pertinente con las partes interesadas mediante un tratamiento adecuado.
- El liderazgo (*leading*): Inspira y motiva a los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto para gestionar y superar los problemas para lograr efectivamente los objetivos del proyecto.

- Gerenciar (*managing*): Efectivamente administra el proyecto a través de la implementación y el uso de recursos humanos, financieros y materiales, intelectuales y recursos intangibles.
- Efectividad (*effectiveness*): Aplica y la profundidad adecuada de la percepción, el discernimiento y el juicio para dirigir con eficacia un proyecto en un entorno cambiante y en evolución.
- El buen desarrollo de las herramientas otorgadas (*cognitive ability*): Produce resultados deseados mediante el uso de los recursos, herramientas y técnicas en todas las actividades de gestión de proyectos.
- Profesionalismo y comportamiento ético (*professionalism*): Cumple con un comportamiento ético gobernado por la responsabilidad, el respeto, la justicia y la honestidad en la práctica de gestión de proyectos.

### Importancia de las competencias personales

Para entender mejor las preguntas que hacer, se ha revisado la literatura existente. Si bien el grado de relevancia de cada una de estas competencias dependerá mucho del tipo de proyecto que se ejecute y el contexto organizacional, entre otras variables; la literatura al respecto nos brinda acercamientos generales que todo gestor debe tomar en cuenta.

Para entender la relevancia de las competencias personales, una primera aproximación es el trabajo "Increase Project Team Effectiveness: Step-by-Step" ("Aumentar la Efectividad del Equipo de Proyecto: Paso a Paso"), en el cual se afirma que la complejidad de los proyectos aumenta con el número de interacciones con las personas o grupos de trabajo (Banister-Hazama, Moreci, & England, 2012). Cuanto mayor sea el proyecto (costo, horario, número de contratos, el número de prestaciones), más grande es el equipo y mayor el potencial de riesgo debido a los múltiples factores que el proyecto conlleva. Por tanto es necesario invertir en el desarrollo de las competencias personales de los equipos de gestión de proyectos.

Tal como lo señala este trabajo, la realidad nos muestra que los distintos miembros de un equipo a menudo se asignan a varios proyectos y otros trabajos fuera del proyecto. Por tanto, se hace muy necesario no solo contar con las herramientas teóricas de gestión de proyectos, sino también contar con competencias personales que faciliten el buen ambiente laboral en distintos entornos.

Siguiendo la misma línea, el trabajo "*Human Resource Skills for the Project Manager*" ("Habilidades de Recursos Humanos para el Director de Proyecto") resalta la importancia de las distintas competencias personales para el buen desarrollo de un gestor ante la complejidad de los

proyectos. Según este trabajo, uno de los retos más importantes en un proyecto son las relaciones interpersonales. Las personas son el esqueleto de cualquier proyecto, y por tanto son el recurso más importante. Por tanto, el comportamiento humano no debe ser ajeno al gestor de proyectos (Verma, 1996).

Finalmente, la importancia de las competencias personales también va relacionadas al proceso de selección de un equipo por parte del gestor de proyectos. Según el trabajo "La evaluación de competencias laborales" tomar en consideración las experiencias laborales y los comportamientos exhibidos en el desempeño de un puesto de trabajo trae dos ventajas: contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; y comparar entre las competencias valoradas en los aspirantes y las competencias unidas al puesto de trabajo que ha de cubrirse.

Por tanto, es primordial darle la importancia que merecen las competencias personales y que éstas sean entendidas por todos los profesionales de la gestión de proyectos en toda su integridad, de tal manera que sea percibida y aceptada como una función indispensable para el desarrollo del proyecto.

## Metodología

Tal como lo hemos indicado, este trabajo utiliza las competencias señaladas en el PMCD antes descritas. Si bien es siempre es muy difícil evaluar el comportamiento humano por la complejidad intrínseca del mismo, esta división de la conducta en actitudes observables nos permite hacer una aproximación de las características de un gestor de proyectos competente.

Se desarrollaron diez entrevistas. Cinco a profesionales de dirección de proyectos a cargo de millones de soles y un promedio de quince años de experiencia cada uno; y cinco profesionales que de selección de personal con un número similar de años de experiencia en la selección de directores de proyectos para empresas que llevan a cabo proyectos de similar envergadura.

La entrevista consistió en cinco preguntas con el objetivo de analizar cuáles eran las competencias que consideraban más relevantes para su propio desempeño profesional; cuáles les parecen las más valiosas en un equipo de trabajo; y cuáles consideran son las que se mantienen débiles en los directores de proyectos de nuestro país.

**Tabla 1 Preguntas de las entrevistas**

Preguntas	Opciones de respuesta
1. ¿Cuál de las siguientes competencias personales le han sido más útiles en su desarrollo profesional*	La buena comunicación
	El liderazgo
	Gerenciar
	Efectividad
	El buen desarrollo de las herramientas otorgadas
	Profesionalismo y comportamiento ético
2. ¿Recuerda alguna ocasión donde haya necesitado usar alguna de las competencias personales mencionadas?	Opinión personal
3. ¿Qué habilidades personales toma en cuenta para incluir a alguien en su equipo; además de su experiencia, sus títulos, maestrías y proyectos realizados?*	La buena comunicación
	El liderazgo
	Gerenciar
	Efectividad
	El buen desarrollo de las herramientas otorgadas
	Profesionalismo y comportamiento ético
4. ¿Cuáles son las competencias personales que se mantienen débiles en los project managers de nuestro país?	Opinión personal
5. A manera de conclusión, ¿de qué manera las competencias personales contribuyen al desarrollo profesional de un project manager?	Opinión personal

\* Se pidió elegir una o más respuestas

Fuente: Elaboración propia

Estas preguntas nos permiten recoger rápidamente la percepción de nuestros profesionales respecto a las competencias personales. El beneficio de hacer entrevistas es que permite una comunicación más cercana y personal con el entrevistado, y permite la opción a la repregunta para ampliar o profundizar en la discusión del tema.

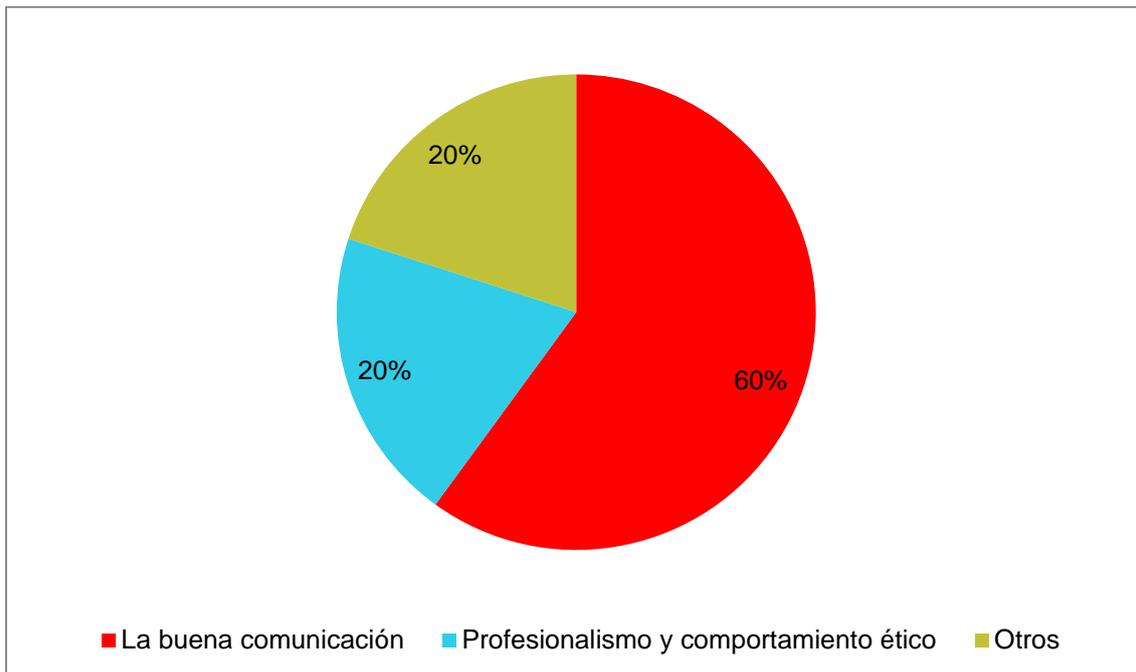
Las cinco preguntas responden al objetivo de analizar las ventajas de contar con las competencias personales para el desarrollo profesional de los directores de proyectos en el Perú. Por esta razón, también se les pidió a los participantes que mencionen algunas experiencias personales con la intención de evaluar el real impacto de estas competencias en su trabajo.

### **Análisis de resultados**

En un sentido general, los resultados de las entrevistas resaltan la vital importancia de la adquisición y el desarrollo de competencias personales para un gestor de proyectos. A continuación, se expondrán los resultados que se pueden inferir de las respuestas de los entrevistados.

### **La buena comunicación es fundamental para un proyecto**

Ante la pregunta sobre cuál competencia personal (entre los seis identificados por el PMCD) le ha sido más útil en su desarrollo profesional, un 60% identifica la buena comunicación como un factor indispensable para el buen desarrollo de un proyecto. Esta competencia permite conocer realmente los objetivos de los “stakeholders” o actores y además permite la buena interacción con los demás operarios. Ante la considerable cantidad de actores con los que se tiene que interactuar dentro de un proyecto (públicos, privados, personas naturales y jurídicas, clientes y usuarios), los entrevistados expresaron que no solamente se necesita un buen manejo en temas técnicos o legales, es necesario ser consciente que no todos se comunican de la misma manera. Algunos son más versátiles y otros más técnicos. En palabras de uno de los profesionales entrevistados “La comunicación tiene que ser completa, oportuna y precisa”. Recogiendo opiniones de los entrevistados, coincidieron que el objetivo de la buena comunicación no solo es transmitir un mensaje, es asegurar que el otro entiende lo que se desea decir.

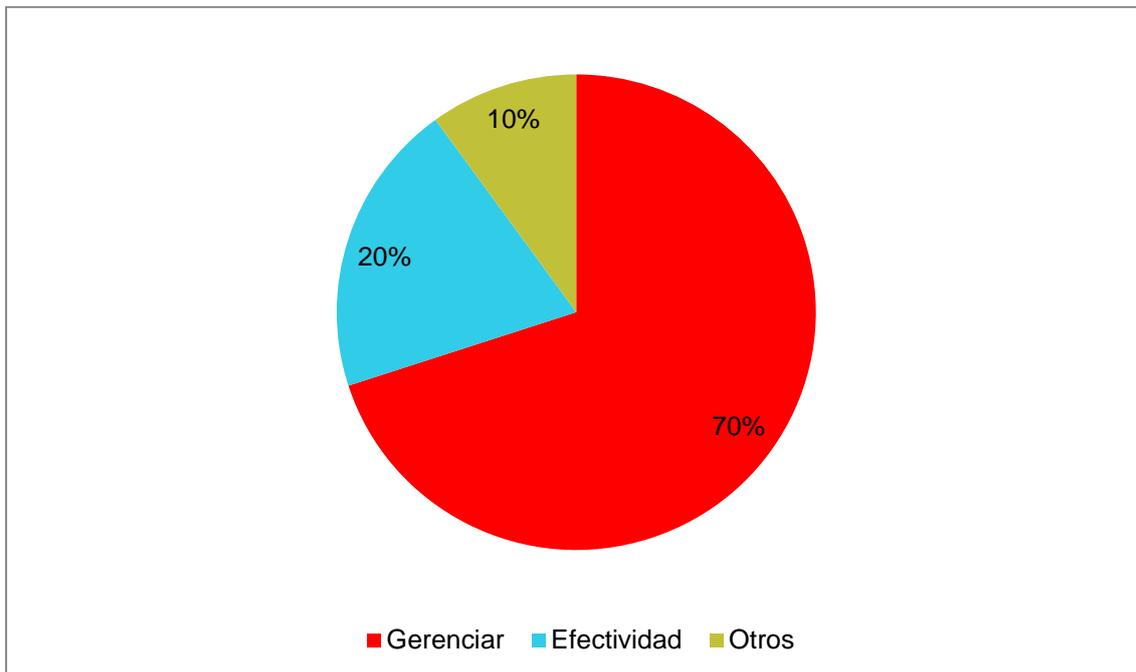
**Gráfico 1 Competencia personal más útil para su desarrollo profesional**

Fuente: Elaboración propia

Tal como lo demuestra el Gráfico 1, la importancia de esta competencia queda evidenciada en el alto porcentaje de importancia que recibió por parte de los entrevistados, a diferencia de cualquiera otra que se les expuso. En los relatos que se mencionan en las entrevistas, se evidencia que todos los entrevistados han trabajado con equipos interdisciplinarios, y todos han tenido dificultades con el tema de la comunicación. En palabras de uno de ellos, “Para poder entender la psicología de las personas [...] para poder comprender las necesidades de los gerentes; se necesita una comunicación poderosa”.

### **Se buscan buenos gestores que puedan gerenciar**

Otro dato interesante es que el gerenciar es considerado por los entrevistados como un requisito indispensable para incluir a un profesional dentro de su equipo de trabajo. El 70% de ellos declaró que esta competencia personal es fundamental para generar un clima de productividad y cooperación (según el Gráfico 2).

**Gráfico 2 Competencia personal indispensable para incluir a un profesional dentro de mi equipo de trabajo**

Fuente: Elaboración propia

Según los entrevistados, no todas las personas requieren ser líderes, ni todos buenos comunicadores. Pero si se necesita ese afán de compromiso, de gerenciar. Las demás son características que pueden estar presentes pero no hacen la diferencia. En palabras de uno de ellos “Si yo voy a contratar a alguien para que trabaje en el área o proyecto que yo lidero, yo busco personas no solo que sean hábiles o inteligentes; sino que puedan soportar a sus compañeros para lograr algo que no solo no lograrían”.

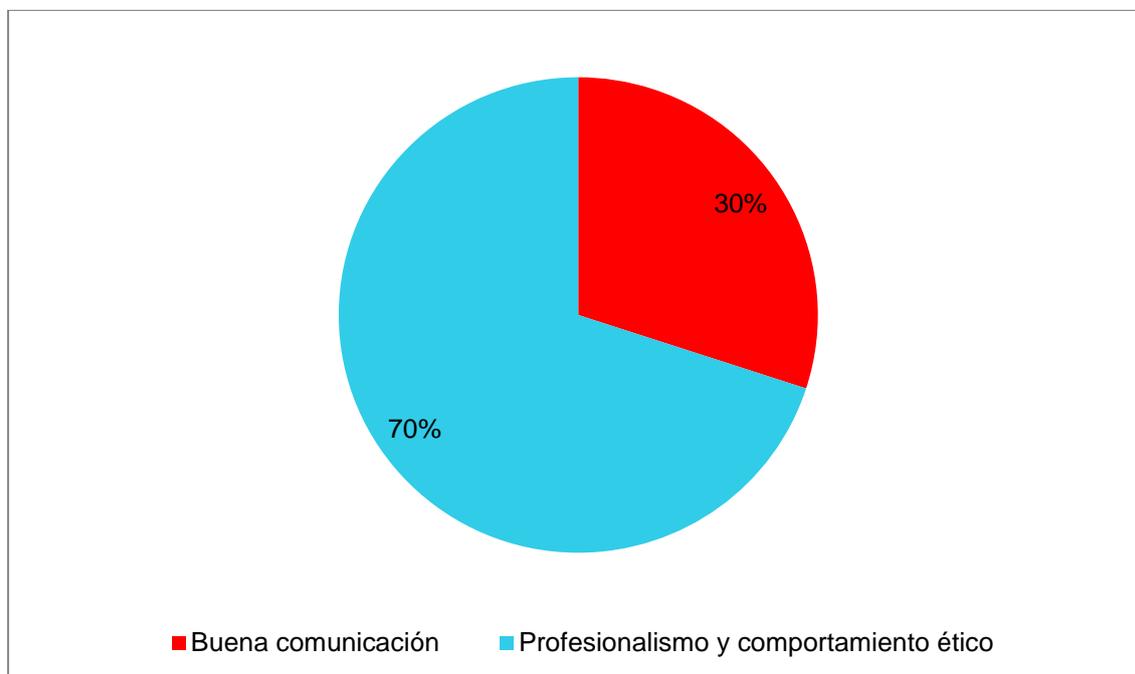
### **Aún nos falta comunicarnos y ser más profesionales**

Si bien se ha resaltado la gran importancia de la buena comunicación como la competencia personal más útil para el desarrollo profesional de un gestor de proyectos; a la misma vez es considerada por los entrevistados como la competencia personal que se mantiene más débil en los gestores de proyecto de nuestro país.

Según los resultados de las entrevistas, el 70% de los profesionales consultados piensa que la buena comunicación es la competencia personal más débil en nuestro entorno. La sigue el comportamiento ético con un 30%, (según la Gráfico 3). El mercado en general está plagado de muchas tentaciones (materiales, económicas, personales) que si no se toman las precauciones del caso, podría dejar algún aspecto de profesionalismo o ética de lado. En palabras de un

entrevistado, “no solamente se trata de si me comporto de forma ética, también debo exigir a los de mi entorno a hacer lo mismo”.

**Gráfico 3 Competencia personal más débil en los gestores de proyectos de nuestro país**



Fuente: Elaboración propia

Estas respuestas no son contradictorias, sino que nos demuestran que la competencia personal considerada de mayor importancia aún no está siendo aprovechada de la manera correcta por los profesionales de nuestro entorno. Esta situación no debe pasar desapercibido.

### **Por qué importan las competencias personales**

Por último, se hizo una pregunta a todos los entrevistados a manera de síntesis sobre la relación entre las competencias personales y el desarrollo profesional de un gestor de proyectos. Todos los profesionales entrevistados reconocen que el desarrollo profesional no está completo sin un buen manejo de las capacidades personales, que estos han sido fundamentales para alcanzar sus objetivos dentro de un proyecto. En palabras de uno de los entrevistados “...conocer la teoría no es suficiente. Uno es más gerente por su capacidad de liderazgo que por la teoría que tiene memorizada...”.

## **Consideraciones finales**

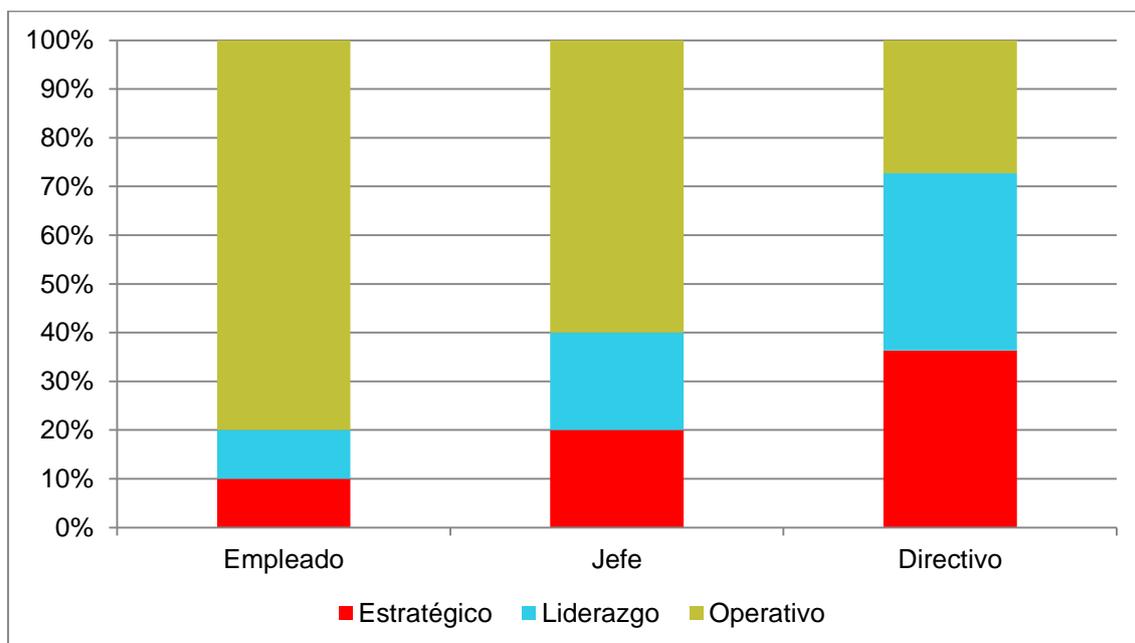
Este artículo es un estudio necesariamente exploratorio que busca destapar la punta del iceberg para abrir camino a estudios más profundos sobre las competencias personales y el desempeño de un director de proyectos. En líneas generales, las respuestas nos permiten reflexiones:

Las competencias personales son complementarias a los conocimientos y habilidades técnicas

Los conocimientos pueden ser estándar, pero el que destaca es el que maneja las competencias personales.

En la medida que un profesional de dirección de proyectos avanza en su carrera, su desempeño depende cada vez más de poder resolver problemas estratégicos y de liderazgo que más competencias personales que conocimiento o habilidad técnica (ver Gráfico 4).

**Gráfico 4 Cambios en el tipo de problema enfrentado según cargo en la empresa**



Fuente: Elaboración propia

Una debilidad común que hemos podido identificar radica en la comunicación por el medio que sea (verbal, escrito, etc.). Por ello, consideramos oportuno que un director de proyectos trabaje para fortalecer esta competencia de tal manera que la adquiera la destreza necesaria para mejorar diferentes niveles de comunicación ante diferentes audiencias. Por ejemplo, un error común en la comunicación es quedarse en cumplir los procesos de comunicación y no validar si cumplió el efecto deseado. En palabras de un entrevistado, “muchos de nosotros no sabemos

influenciar para transmitir nuestras ideas en las otras personas. Por esta razón, muy buenas ideas se pierden, solo por una falta de comunicación”.

Es más, estimamos que no considerar las competencias personales como parte integral del desempeño profesional de un director de proyectos sería un grave error.

## Referencias

- Banister-Hazama, D., Moreci, J. & England, K. (2012). "Increase Project Team Effectiveness: Step-by-Step". Proceedings from the Project Management Institute Global Congress 2012 North America. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2007). *Project Manager Competency Development Framework*(2nd ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Maturity Model (OPM3®)* (2nd ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (5th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Verma, V.K. (1996). *Human Resources Skills for the Project Manager: The Human Aspects of Project Management, Volume Two*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.