

Lo que hace falta tener y no tener para

El cambio de paradigma llega a las pymes que requieren de directivos actualizados para seguir adelante



SERGIO MORENO

La cuarta edición de las Jornadas de Dirección de Proyectos sitúa un escenario de mejora muy amplio para alcanzar el nuevo perfil directivo

:: S. MORENO LAYA

LOGROÑO. El jueves en Logroño habló un especialista en Puntos Función (CFPS) y en SNAP (CSP), miembro a su vez del Non-Functional Assessment Sizing Standards Committee de IFPUG, Certified Disciplined Agilist 2.0 y Scrum Manager Acreditado. Después lo hizo un profesional de referencia en la implantación de modelos de 'inbound recruiting' y reconocido 'head hunter'. Y finalmente lo hizo el creador de conceptos tales como la 'Jerarquía del Propósito' recogida en Harvard Business Review, o el 'Project Manifesto' que sostiene que los proyectos son la 'lingua' franca de los mundos de negocios y personales, desde los altos directivos a la gestión de su carrera o relaciones. Ellos son el Messi, el Cristiano Ronaldo y el Griezman de la dirección de proyectos. Son Julián Gómez, Alberto Fernández y Antonio Nieto-Rodríguez, que dieron rango nacional a la quinta edición de unas jornadas especialmente dirigidas a los directivos riojanos que buscan desde la formación la mejora continua para una correcta toma de decisiones.

Así que a estas jornadas le pusieron el calificativo de premium, lo que viene a significar el verdadero nivel de los ponentes, sin olvidar los talleres que se ofrecieron para directivos el día anterior, es decir, el pasado miércoles. Para Julio Herreros, director general de Industria e Innovación del Gobierno de La Rioja, «estas jornadas vienen a concretar de forma práctica lo que es en sí el V Plan para la industria». De forma práctica se observa, según Herreros, «el sustento principal de este plan, que no es otro que las personas, que con jornadas como ésta pueden compartir todo este conocimiento que será positivo para ellos mismos, pero también para el resto de la sociedad riojana». Y lo explica: «Se trata de poner en marcha el ciclo de la mejora continua, que permite a los directivos acertar más en sus decisiones y por tanto fallar menos».

Y eso es precisamente lo que hacían los directivos riojanos presentes durante estas jornadas: tomar nota. A través de la entrada y salida de ponentes, los directivos riojanos fueron tomando buena cuenta de lo que hay que hacer y sobre todo no hacer para ser el mejor directivo posible. Que al final todo se resume en perder el menor dinero posible en proyectos que acaban fracasando, pues al final, aseguran los expertos, el éxito acaba llegando.

Así que como les advirtió a los presentes Javier Peris, maestro de ceremonias de estas jornadas, «el asunto de la mañana nos pide que nos pongamos en modo Bob Esponja para a partir del lunes ponernos en modo Pokemon», en alegoría de aquello tan lógico de primero escuchar y aprender para luego ponerlo en práctica.

Porque existe un problema evidente en este país. Uno más. Y tiene que ver con el nivel de los directivos que toman las decisiones importantes, esas que ponen en riesgo o no el futuro de las compañías, de las grandes, pero también de las pequeñas. Lo dicen los datos. Existe una baja profesionalización de los directivos en las pymes españolas, que alcanza ya el 98%. Además, más del 40% de los procesos de búsqueda de nuevos directivos se cubren con profesionales que no cumplen el perfil deseado. En el año 2020 se prevé la falta de cobertura de 1,9 millones de posiciones especializadas. Encima, existe en la pyme española un bajo consumo de servicios externos en cuanto al asesoramiento estratégico. La calidad directiva está por debajo de la media europea, y el subempleo (personas que creen ocupar un puesto por debajo de su nivel) alcanza el 60% en las contrataciones a tiempo parcial. Es decir, un problema más que importante.

Y se explicó cuál es el perfil directivo que están demandando las empresas o lo que se conoce como liderazgo en los nuevos tiempos. Buscan directivos con capacidad ejecutiva para tomar decisiones importantes en entornos inciertos. Se necesita constante actualización formativa para intercambiar experiencias. Coinciden los expertos en una mayor liberación del mercado laboral, con más alternativas para todos. Hablan de que las retribuciones deben ir en relación a metas alcanzadas. El directivo debe ser experto en estrategias 'online', a día de hoy todos los grandes directivos están totalmente implantados en la era digital. Debe estar totalmente orientado hacia el micromarketing ('one to one' o adaptados a todos y cada uno de los clientes). El directivo de éxito debe tener estrictos criterios de eficiencia operativa, visión financiera de la actividad, visión internacional y contar con un equipo al que liderar. No es poco.



Asistentes a esta nueva edición de unas jornadas que ponen en valor



Organizadores y ponentes antes de estas jornadas formativas. :: D.U.

«Cada vez se está perdiendo menos dinero en proyectos que acaban fracasando»

Juan Jesús Urbizu Presidente de APGP

:: S.M.L.

LOGROÑO. Juanjo Urbizu es el presidente de la Asociación de Profesionales en la Gestión de Proyectos (APGP) y fue el encargado de presentar la cuarta edición de las 'Jornadas de dirección de proyectos. Los retos del director de proyectos'.

–¿Qué es un proyecto?

–Debemos tener en cuenta que todos de alguna u otra forma nos hemos encontrado ante el reto de dirigir un proyecto. Dependiendo de

su envergadura cambian los plazos, su alcance y lógicamente los presupuestos así como los riesgos. Pero todos nosotros nos hemos encontrado dirigiendo o gestionando un proyecto. Así que estas jornadas son para todos. En el año 2012 nos propusimos situar en el mapa de los directivos a Logroño, y podemos decir que cinco años después lo hemos conseguido. Para lograrlo nos



Juan Jesús Urbizu

hemos tenido que formar, hemos tenido que aplicar mucho método y por supuesto escuchar a muchas personas para que aquí siempre estén los mejores. Con mucho esfuerzo, dedicación y empeño sin duda alguna lo hemos vuelto a conseguir.

–¿Qué características debe tener un director de proyectos?

–Creo que la principal característica es que le guste hacer cosas, que le encante provocar que pasen cosas, pero que sirvan para algo, que sean útiles para las personas.

–¿Cómo valora la labor de los directivos?

–Lo datos están mostrando que cada vez más proyectos tienen éxito, que cada vez más proyectos cumplen los plazos y su presupuesto; y esto es gracias a los profesionales de la dirección. Esto se traduce en cada vez se pierde menos dinero en proyectos que fracasen.

«Todos los métodos se pueden aplicar sin problema alguno en la pequeña y mediana empresa»

Javier Peris
T&Business Strategist

:: S.M.L.

DATA. De la amplia trayectoria profesional de Javier Peris se extrae una definición que él mismo utiliza: «Soy un domador de proyectos».

–¿Cuál es el objetivo de estas jornadas?

–Comenzaron allá por el año 2013. Y en esta cuarta edición siguen manteniendo el objetivo inicial,

que no es otro que acercar de alguna forma a los profesionales y organizaciones riojanas todo aquellas tendencias en la gestión y dirección de proyectos. Y sin duda

están dando frutos, de ahí que hayamos cumplido ya cuatro ediciones y con una asistencia tan numerosa. Me gustaría destacar sobre todo que estas jornadas están dirigidas a las pequeñas empresas. Parece que siempre nos dirigimos a las empresas más grandes, las mastodónticas. Pero todos los métodos se pueden adaptar a las pymes.



Javier Peris

ser un buen directivo



el interés por la formación continua que tienen los directivos de las pymes riojanas. :: DÍAZ URIEL

«Los directivos de alquiler están migrando hacia las pymes»

Alberto Fernández Secretario general AIME

:: S.M.L.

LOGROÑO. Tras más de 17 años vinculado al 'executive searching' y al desarrollo profesional de perfiles directivos, Alberto Fernández pone ahora su experiencia y conocimientos al servicio de la óptima gestión del talento directivo. Su doble especialización en marketing y recursos humanos lo han llevado a ser un profesional de referencia en la implantación de modelos de 'inbound recruiting'.

–¿Qué es un interim manager?

–Usamos una comparación que explica a la perfección a lo que nos dedicamos. Nuestra labor es similar a la que hace un sherpa en la cordillera del Himalaya. Nosotros lo hacemos en las empresas. El sherpa no es el mejor escalador, pero sin duda su valor y su experiencia están relacionados por el número de veces que ha subido hasta los campamento base o al número de equipos que ha subido hasta las cumbres ofreciendo su asesoramiento para que logren sus objetivos.

–¿Se trata de alquilar un directivo durante un tiempo concreto?



Alberto Fernández. :: DÍAZ URIEL

–Son profesionales con dilatada experiencia en dirección y gestión de proyectos que se incorpora de forma externa a una empresa para desarrollar una acción concreta durante un periodo de tiempo muy

determinado y con unos objetivos previamente definidos.

–¿De dónde surge este concepto?

–Evidentemente no es un concepto español. Esto nació desde el punto de vista empresarial en los años 70 en el Reino Unido. En España nos podemos remontar a los años 90 con la crisis de 1993. Es cuando empiezan a aparecer los primeros interim manager de la mano de grupos inversores extranjeros. Esto ha ido evolucionando y poco a poco con motivo de la última crisis, este servicio ha ido emigrando hacia la pyme.

–¿Por qué está sucediendo esto?

–En primer lugar porque el tejido productivo de España está caracterizado en gran medida por la pyme. Es decir, son más. Pero en segundo porque las pymes tienen más necesidades. Además, la multinacional o la gran corporación dentro de sus equipos con motivo de la Industria 4.0 están descapitalizando sus estructuras que de alguna manera hay que reubicar en las pymes. Es sencillo de entender: una pyme difícilmente tendrá capacidad y dinero para contratar a un alto directivo de forma fija. Y este es el motivo por el que aparece el concepto de alquiler de directivos.

«El directivo suele pensar que es único, y sin embargo no lo es»

Julián Gómez Creador del blog El Laboratorio de las TI

:: S.M.L.

LOGROÑO. Apasionado de la Innovación y de la Dirección de Proyectos y Servicios, Julián Gómez ha desarrollado su carrera desde pequeños proyectos hasta proyectos internacionales en clientes con representación en todo el mundo. Con los conocimientos y experiencias adquiridos ha impartido charlas y cursos sobre mejores prácticas en la dirección de proyectos en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España, Rumania y Perú.

El pasado jueves, en La Fomera compartió con los numerosos asistentes una charla sobre 'Los falsos mitos de la dirección de proyectos que me gustaría explicarle a mi hijo'.

–¿Por qué habla como si se lo contara a su hijo?

–Como padre, cuando mi hijo se lance a dirigir sus proyectos, me gustaría contarle todos los falsos mitos que he ido descubriendo en la dirección de proyectos, para poder despejarle el camino y que él pueda saltarse estos mitos, para que pueda saltarse las piedras del camino con las que yo me he tropezado.

–¿Por qué es necesario conocer estos falsos mitos?

–La Dirección de Proyectos es una disciplina que tiene que lidiar con muchos contratiempos, con muchos inconvenientes y con muchos imprevistos. Algunos de los peores imprevistos son los falsos mitos, esas falsas creencias que nos hacen pensar que algo funciona cuando no es así, que algo debe catapultarnos al éxito cuando resulta que nuestro proyecto sigue sin levantar cabeza.

–¿Cuáles son esos siete falsos mitos que dan al traste con proyectos que en un principio parecen adecuados?

–El primer falso mito es la propia traducción de 'project management'. Al principio se tradujo como gestión de proyectos, para luego cambiarse a dirección de proyectos que es lo más adecuado. El segundo falso mito tiene que ver con el equipo. No necesitamos esclavos. Para construir la gente tiene que ser libre. Y es algo que se está viendo en las principales compañías del mundo. El tercer falso mito tiene que ver con el liderazgo.

–¿Qué es el liderazgo?

–Liderazgo no solo es dar caña. Es una paleta de colores donde tienen cabida atributos como ser coercitivo, visionario, democrático, ejemplar o facilitador... Y en cada momento habrá que aplicar alguno de estos colores.

–¿Cuál es el resto de falsos mitos que debe conocer todo directivo?

–El cuarto falso mito tiene que ver con la innovación. Creemos que solo



Julián Gómez. :: DÍAZ URIEL

los grandes cambios son innovación. Y sin embargo está demostrado que cambiar pequeñas cosas ayuda a lograr grandes objetivos en tu ámbito. Al final, la innovación es clave para todos, pero no todo sirve para innovar. El quinto falso mito se relaciona directamente con el sexto. El directivo vive siempre bajo la incertidumbre de saber si algo va a funcionar o no. El falso mito, por tanto, es la certidumbre: estar seguro de que algo va a funcionar. Por tanto, para superar esta situación el directivo debe medir todos y cada uno de sus resultados para saber qué tipo de acciones suelen funcionar, y esto solo se logra desde la creatividad. La creatividad se relaciona con el arte y la poesía, pero en el mundo de los negocios ser creativo es sencillamente encontrar soluciones a nuestros problemas, poco tiene que ver con la belleza.

–¿Y el séptimo mito?

–Creemos que somos únicos. Es un síndrome que suele afectar al directivo. Se tiende a pensar que a mí eso no me va a pasar. Nos creemos únicos. Pero no es así. Somos iguales que los demás, y por tanto estamos ante la posibilidad real de cometer los mismos errores que el resto de las personas porque vamos a tener los mismos problemas. Por eso hay que aprender de los demás.

«Para construir cualquier proyecto, las personas del equipo deben sentirse libres, no ser esclavos»

«Liderazgo no solo es dar caña. Es una paleta de colores que conviene aplicar adecuadamente»