

Agilísimo sin romanticismo: el perfil de un líder

Marco A. Fernández del Pomar

marco9129@gmail.com

Alicorp, Lima, Perú

Recibido: 31/7/2021 Aceptado: 7/9/2021

doi: <https://doi.org/10.26439/ciis2021.5580>

RESUMEN. El presente estudio describe algunas de las problemáticas más comunes al momento de gestionar un proyecto aplicando un marco de trabajo ágil y al intentar poner en práctica el *agile mindset*. Se describirá también aquellos rasgos de personalidad necesarios para superar estos obstáculos, que todo líder de proyecto debería poseer como parte de su perfil profesional. Por último, se explicará cómo estas características pueden incrementar considerablemente las probabilidades de éxito no solo del proyecto, sino del propio líder en su carrera profesional.

PALABRAS CLAVE: *agile* / agilidad / *agile mindset* / liderazgo / motivación / *The Big Five* / modelo de los cinco grandes / psicología / política organizacional

AGILITY WITHOUT ROMANTICISM: THE PROFILE OF A LEADER

Abstract. This study describes the most common problems when managing a project applying an agile framework, and putting the agile mindset into practice. It will also describe those personality traits necessary to overcome these obstacles that every project leader should have as part of their professional profile. Finally, it will be explained how these characteristics can considerably increase the chances of success of the project and the leader himself in his professional career.

KEYWORDS: agile / agilit / agile mindset / leadership / motivation / The Big Five / model of The Big Five / psychology / organizational politics

1. INTRODUCCIÓN

La agilidad llegó para quedarse (por ahora) y si bien esta fue presentada como una solución eficiente, humana y que se adaptaba a la incertidumbre de los proyectos complejos del siglo XXI, ciertamente ha tenido una muy buena dosis de sus propios problemas. La gran mayoría de estas problemáticas tienen raíces fundamentales de la gestión de proyectos y comparten una esencia común que se encuentra en todo tipo de proyectos ejecutados con todo tipo de metodologías y marcos de trabajo. Sin embargo, para fines de este estudio, nos centraremos en aquellas problemáticas comunes que típicamente se encuentran en aquellos proyectos en los que se pretende aplicar algún marco de trabajo ágil o el *agile mindset*. Lo interesante de este tipo de problemáticas es que la teoría agilista nos dice que no deben suceder, de lo contrario no se estaría aplicando agilidad. Hoy en día es posible afirmar, luego de que los marcos de trabajo ágil surgieran hace casi quince años, que el aplicar agilidad como se vende en la teoría es virtualmente imposible; después de todo, la teoría y la práctica son mundos usualmente muy diferentes. Más adelante entraremos en detalle de cuáles son estas problemáticas o retos que encontramos casi siempre en proyectos ágiles.

Una variable adicional que surgió desde el inicio y que sigue vigente, a la cual podríamos señalar como la causa principal de las altas expectativas que se generaron con el agilísimo y sus marcos de trabajo, fue el romanticismo con el cual se solía y se suele vender. Desde las exposiciones más básicas sobre lo que es agilidad hasta los entrenamientos más completos, el cómo se explica, propone y entrena a las personas tiene la falencia de ser innecesariamente romántico. ¿Qué quiere decir que sea romántico? Pues que los marcos de trabajo ágil y el *agile mindset* se venden como algo que es natural para las personas y organizaciones y relativamente fácil de alcanzar; que las compañías están evolucionando hacia estas prácticas a un ritmo increíble, donde la mentalidad de las personas hará un *fit* perfecto con el *agile mindset*; que los equipos alcanzarán un nivel de eficiencia óptimo; que solo es cuestión de entrenamiento y la buena fe de la alta gerencia de la organización para, inevitablemente, llegar a ser una organización ágil; y, claro, que los procesos y buenas prácticas son aplicables en su totalidad y de forma simultánea. El romanticismo en la agilidad es también aquel que te explica cómo proceder cuando surge algo o alguien que va en contra de este cambio. Y por supuesto no faltan los expertos o gurús que venden el agilismo como la solución a todos los problemas de gestión de proyectos de la organización. La eficiencia que se promete de la agilidad no solo puede ser inalcanzable para muchas organizaciones, sino que las condiciones para siquiera pretender aplicarla son bastante específicas, complejas de alcanzar, poco sostenibles y típicamente encuentran bastante resistencia para ser implementadas. Esta perspectiva, que usualmente podría ser tomada como pesimista y antiagilidad, es solo un punto de vista de la realidad. No es el objetivo de este estudio decir que no es posible aplicar un marco de trabajo ágil o el *agile mindset* en una organización; de hecho es posible hacerlo y con mucho éxito. Sin embargo, es necesario reconocer las falencias de la teoría, las exageraciones de los gurús, pero sobre todo tener muy clara cuál es

la realidad de la organización donde se pretende aplicar agilidad. Hay una forma muy simple de describir este romanticismo: dejar de soñar con unicornios, arcoíris y duendes danzantes, y poner los pies en la tierra para analizar objetivamente la realidad. Tener claras las implicancias de emprender el reto de aplicar agilidad como se debe y articular un plan realista y retador, pero viable. El romanticismo lo explicaremos mejor de la mano de los ejemplos de las típicas problemáticas que surgen en las organizaciones al momento de intentar ejecutar proyectos con algún marco de trabajo ágil.

Un punto clave importante sobre el cual la agilidad se soporta es la gente. Cuando se gestionan proyectos, no se gestionan herramientas o procesos, se gestionan personas y las personas son la variable más compleja de gestionar en casi todos los proyectos (quizá únicamente superada en proyectos como el Fermilab, laboratorio de acelerador de partículas cuyo estudio en la física de partículas supone algo extraordinariamente complejo). Son las personas quienes hacen que las cosas sucedan, que los proyectos salgan adelante y quienes cosechan los beneficios y el valor que genera el producto final. Dentro de todos los romanticismos que expone la agilidad, la gestión de personas es sin duda el más complejo y el que tiene el potencial de generar muchas fantasías inalcanzables, pero es también el más importante y el principal pilar sobre el cual la gestión de proyectos debería soportarse. Lo ingenuo no es pensar que se puede alcanzar, lo ingenuo es pensar que se puede alcanzar sin tener los pies bien puestos en la tierra, pues típicamente el diseño de un plan que permita aplicar el *human centricity* presenta implícitas innumerables y potenciales complicaciones. Por otro lado, es la política dentro de la organización la que puede impulsar o detener la agilidad. Analizaremos a profundidad ambos conceptos más adelante.

Por último, pero no menos importante, está la segunda parte del presente estudio, el perfil del líder de proyectos. Existen algunos estudios psicológicos que se han realizado desde finales de los años noventa sobre el perfil de un profesional exitoso. Más específicamente, el perfil de un gestor de proyectos exitoso. Todos estos tienen fundamentos psicológicos que repasaremos brevemente y los conectaremos con las problemáticas que discutiremos y con el manejo de la política dentro de la organización.

2. METODOLOGÍA

La forma en que este estudio abordó las problemáticas y desafíos presentados en la sección anterior fue conectando algunas aristas de un par de especialidades. La arista de gestión de proyectos, tradicional, y su vertiente agilista, la arista de especialización de tecnologías de información, pues el análisis se centrará en este tipo de proyectos, y la arista de psicología para poder entender no solo la dinámica necesaria para la gestión de personas, sino el perfil psicológico de un líder que pueda resolver las problemáticas presentadas y resolver de forma eficiente los desafíos.

2.1 Los retos

En cualquier proyecto surgen problemáticas de diversa índole con las cuales hay que lidiar si es que deseamos alcanzar el éxito de la iniciativa. En este estudio repasaremos aquellas problemáticas que son más comunes para proyectos ejecutados con algún marco de trabajo ágil o donde se pretende aplicar el *agile mindset*. El objetivo de repasar estas situaciones es identificar cómo es que se cae en el “romanticismo ágil” al pensar que la agilidad puede resolver todo apelando únicamente a sus principios y valores.

Esta no es una lista exhaustiva y ciertamente existen múltiples variaciones de las problemáticas que presentaremos, presentaremos, debido a los múltiples contextos donde pueden surgir estas. Sin embargo, todas mantienen cierta esencia común. Cabe resaltar que estas problemáticas son presentadas asumiendo que el contexto en el que surgen es en compañías que están por iniciar o acaban de empezar la aplicación de algún marco de trabajo ágil o el *agile mindset*. En empresas donde estos conceptos son maduros (las cuales son pocas) estas típicas problemáticas son virtualmente inexistentes.

a. Personas primero

En los principios y valores del *agile manifesto*, marcos de trabajo como SAFe y otros, se explica de forma directa e indirecta que las personas son de lo más importante al momento de pretender ejecutar cualquier tipo de iniciativa. Hablamos de una cultura *human centric*. Es fácil decirlo y predicarlo, incluso muchas compañías promueven, entrenan y exigen a sus empleados el vivir bajo esta afirmación para solo practicarlo en un mundo de fantasías. Existen diversos contextos que hacen que su aplicación real sea compleja de alcanzar de forma eficiente y sostenible en el tiempo.

El *romanticismo* se encuentra en creer que simplemente entrenando o evangelizando este principio los equipos, líderes y empresas comenzarán a aplicarlo como dice la teoría. Sí logra ser aplicado sin tener que *insistir* o constantemente *recordárselo* a algunos líderes, pues se trata de una cultura realmente centrada en las personas, pero no hay muchas compañías de este tipo. El cambio es doloroso para muchas organizaciones y un cambio hacia un enfoque en las personas suele ser bastante disruptivo para aquellas organizaciones más tradicionales. Poner a las personas primero implica poner a tus empleados antes que tus clientes, asegurar que mantengan un balance trabajo-vida sano, que tengan un crecimiento profesional y personal en la compañía, mantener la motivación en alto y comprender que se trata de personas, no de hormiguitas trabajadoras que únicamente acatan órdenes del *qué* y el *cómo*. Aplicar realmente este principio tiene implicancias que no muchas empresas están dispuestas a aceptar, por más que lo tengan escrito y firmado como parte de su política organizacional. Una de esas implicancias es que el mantener a las personas en un ambiente y cultura como se describe en la teoría de agilidad tiene costos diversos, costos que

en un mediano y largo plazo son más una inversión que trae consigo un incremento en productividad, pero no muchas organizaciones están dispuestas a apostar por esto, pues no creen o no conocen el beneficio real debido a que han sido expuestas solo al método tradicional que implica impulsar a la fuerza los proyectos. Es decir, prefieren apostar a corto plazo y no a largo plazo con el bienestar de las personas. Es importante tener los pies bien puestos en la tierra sobre todo en este tema. Poner a las personas primero genera un bucle complejo de resolver; la figura 1 lo muestra de forma sencilla.

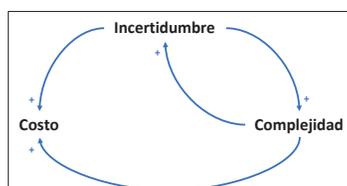


Figura 1. Bucle de complejidad de la problemática “Personas primero”, visto desde la perspectiva del pensamiento sistémico

Elaboración propia

De esta problemática decantan casi todas las demás que describiremos en este estudio. El no tener un real enfoque en las personas o *human-centricity* acarrea una serie de consecuencias que hacen parecer que la agilidad no sirve, es ineficiente o que simplemente no hace *fit* con la organización.

b. Cadencia sostenible en el tiempo

Los proyectos son, típicamente, esfuerzos de largo aliento. Es decir, no duran unas pocas semanas, sino varios meses o incluso años. Ciertamente, no se trata de carreras de cien metros planos, sino de verdaderas maratones. Esto no es algo recientemente descubierto, ni tampoco algo de lo que el liderazgo de muchas organizaciones se dé cuenta tarde en el proyecto; se sabe desde un inicio. El problema surge cuando la carga laboral supera la capacidad real del equipo asignado. Esto puede suceder por tres motivos: se realizó un deficiente cálculo y proyección del esfuerzo para la iniciativa, se modificó el alcance original y la carga se incrementó (puede suceder una o muchas veces a lo largo de la iniciativa) o —la tercera es la más interesante— simplemente se buscó ahorro en costos y se asignó un equipo de cinco personas para un proyecto de ocho o más. Las dos primeras alternativas se pueden resolver relativamente fácil, pero la tercera no, pues proviene de un *mindset* difícil de cambiar. Es aquel *mindset* que pone primero el dinero antes que las personas, ignorando por supuesto que ese tipo de apuestas genera ineficiencia en el largo plazo. En otras palabras, se trata de explotar a tus colaboradores, manteniendo un ritmo de trabajo que no es sostenible en el tiempo saludablemente.

Es cierto que por muchas décadas, y hasta hoy en día, muchas compañías aplican el *mindset* de “ahorro en costos”. Es también cierto que los proyectos pueden ser exitosos con este tipo de prácticas; sin embargo, poner a las personas primero genera un incremento de valor considerable para la compañía en el mediano y largo plazo.

El *romanticismo* se encuentra en creer que la organización pensará en la apuesta de largo plazo, que pondrá a las personas primero por el simple hecho de que se está buscando aplicar (o pretendiendo aplicar) agilidad. Esto no sucede así, salvo que alguien previamente haya implementado políticas que eviten que esto suceda. Si no existen lineamientos que protejan (aunque suene exagerado) a los equipos de trabajo, difícilmente se cumplirá el aplicar una cadencia sostenible en el tiempo. Recordemos que estamos evaluando contextos de organizaciones donde aún no existe un real *agile mindset*. Aquellas que tienen una madurez alcanzada en las buenas prácticas ágiles no necesitan lineamientos de este tipo, ya que el comportamiento (*mindset*) de considerar un ritmo de trabajo sostenible y saludable para la gente viene por defecto.

c. Equipos autoorganizados

Esto llega a ser una problemática únicamente si se tiene como meta de corto o mediano plazo. Los equipos que se conforman para ejecutar un proyecto necesitan, en la gran mayoría de casos, un líder que guíe y oriente sus esfuerzos. No se trata de decirles qué hacer ni cómo hacerlo, pues esa no es parte de la dinámica de trabajo de la agilidad, pero sí de ayudar a los miembros del equipo a remover impedimentos, organizar los tiempos de reuniones y eventos, asegurar que tengan claros los requerimientos y facilitarles las herramientas y recursos que necesitan para que ellos únicamente se enfoquen en cumplir con el objetivo de la construcción del producto.

El *romanticismo* se encuentra en creer que todos los equipos evolucionarán a ser autoorganizados o creer que lo lograrán en un corto o mediano plazo. Existen casos donde esto nunca sucede, ya sea por variables externas al equipo como la complejidad del producto que están creando, reglas de seguridad de la información que impiden que compartan conocimientos específicos, madurez del líder, o por variables inherentes al mismo equipo, como, por ejemplo, la madurez de sus propios miembros. Ciertamente, lo ideal sería alcanzar un nivel de madurez tal que el equipo pueda autoorganizarse y requerir un mínimo de supervisión por parte del líder de proyecto; sin embargo, el no lograr una autoorganización no implica un fracaso por parte del líder u organización, pues, como indicamos, existen otras variables que pueden impedir esto, incluyendo aquellas que la misma organización puede imponer. Es necesario analizar cada caso para buscar la causa raíz del porqué un equipo no maduraría al punto tal de autoorganizarse.

d. Toma de decisiones descentralizada

Cualquier líder con un mínimo de experiencia sabe que descentralizar todas las decisiones que se deben tomar en un proyecto no solo es altamente riesgoso, sino también ingenuo, irresponsable y muy dañino para la organización y el propio equipo. Muchas veces en entrenamientos, *webinars* u otras charlas donde se explica y promueve el uso de agilidad olvidan leer las letras pequeñas de lo que implica la descentralización de decisiones. La descentralización no implica permitir que las decisiones se tomen por cualquier persona o abrir todas estas a debate. Algunas decisiones serán consultadas con el equipo y se les permitirá a ellos mismos tomar una decisión, otorgándoles empoderamiento sobre múltiples aspectos de la dinámica de trabajo. Así mismo, existirán decisiones que, por ser más estratégicas o que escapan a la responsabilidad del equipo, deberán ser tomadas únicamente por el líder de proyecto o alguien jerárquicamente superior. Idealmente, muchas de estas serán consultadas con el equipo para construir una perspectiva más completa para tomar una mejor decisión.

El *romanticismo* se encuentra en creer que es posible, incluso eficiente y motivador para el equipo, abrir todas las decisiones de un proyecto al equipo. Incluso más peligroso que esto es pensar que no hacerlo implica ir en contra de los principios y valores de la agilidad, pues hay personas que lo califican como una dinámica tiránica, rígida y que hace daño al equipo al no empoderarlos. Lo cierto es que este punto de vista es muy sesgado y no considera las diversas aristas (financieras, políticas, tecnológicas, etcétera) que se deben tomar en cuenta para ciertas decisiones y asegurar el éxito de un proyecto. Sin proyecto no hay equipo, sin equipo no hay gente, sin gente no es posible aplicar el empoderamiento. No es viable irse al extremo de buscar la felicidad constante de las personas, es necesario encontrar un balance que permita alcanzar a la organización los beneficios que busca y a las personas crecer profesional y personalmente a través de su participación en el proyecto. Un líder con experiencia sabrá qué decisiones delegar a su equipo y sabrá cuáles tendrá que tomar él. Cualquiera que sea el tipo, el líder será siempre el último responsable.

e. Un *product owner* (lado de negocio) dedicado al 100 %

En aquellas organizaciones donde aún no se interioriza la agilidad, el asignar 100 % a una persona del lado de negocio para dedicarse exclusivamente a un proyecto suele ser poco común. Muchos puristas de la agilidad dicen que es inviable no contar con la presencia al 100 % del *product owner* (PO), y esto suele decantar en una polémica. Una asignación al 100 % por parte del PO tampoco significa el uso más eficiente del tiempo de esa persona; hay situaciones en las cuales esto no es necesario y basta con una participación parcial. Entonces, ¿es realmente necesario un PO al 100 %? Pues la respuesta es: depende. Del contexto y otras variables. Es importante comprender que un equipo de proyecto no necesitará al PO sentado al lado de ellos esperando

pasivamente cualquier pregunta que tengan respecto al producto. La intensidad de participación de un PO suele ser cíclica, es decir, la inversión de tiempo que realiza varía dependiendo de la etapa en la que se encuentra el proyecto independientemente de la forma en que se defina la línea de tiempo (etapa del ciclo de vida, trimestre, *sprint*, etcétera). Al ser cíclica, una participación activa no es necesaria el 100 % del tiempo. De hecho es preferible una participación adaptativa que tenga claro que una de sus principales prioridades (top 2 de preferencia) es absolver las dudas del equipo de proyecto.

El *romanticismo* se encuentra en creer que sin un PO al 100 % el proyecto no es viable o tendrá problemas. En un proyecto hay muchas tareas y responsabilidades que van más allá de asistir a los eventos, escribir historias de usuario y atender las consultas del equipo. Es posible contar con un PO a tiempo parcial siempre y cuando el tiempo dedicado sea el mínimo necesario para asegurar que exista un flujo de trabajo eficiente. Es decir, que asista a todas las reuniones a las que debe asistir; que mantenga un *backlog* del producto robusto con requerimientos refinados, bien definidos y disponibles oportunamente para el equipo; que esté disponible y dispuesto para absolver cualquier duda que tenga el equipo. Una dinámica sana que permita un balance entre las responsabilidades con el equipo de proyecto y las responsabilidades adicionales que implica una iniciativa es muy buena.

2.2 Motivación del equipo

Uno de los deberes más importantes de cualquier líder al momento de gestionar cualquier equipo de proyecto (tradicional o ágil) es el de mantener una motivación adecuada en el equipo. Mantener a alguien motivado no significa otorgarle cada deseo que se le ocurra. Tampoco es, aunque suene contradictorio, buscar mantener a las personas satisfechas todo el tiempo. Significa sacar a la persona de su zona de confort, empujarla a aprender, a tomar riesgos y equivocarse. De esta forma se genera una situación ganar-ganar, tanto para la persona como para la organización a la que pertenece. Un estudio mucho más profundo sobre la motivación en equipos de proyecto para alcanzar un alto desempeño fue el que realicé en el 2018, llamado *Conectando el agile mindset, la motivación y el liderazgo para la generación de equipos de alto desempeño*. En este estudio identifiqué las bases fundamentales para comprender por qué es tan difícil motivar a alguien, profundicé en las razones del porqué es difícil generar equipos de alto desempeño y qué es lo que se necesita. No ahondaré sobre este tema en este estudio; sin embargo, es importante destacar la conexión. Una de las características de un líder, al menos del tipo de líder del que hablaremos, es saber proteger y motivar al equipo posicionándolo en un ambiente seguro. Para lograr esto, es necesario contar con ciertos rasgos de personalidad. Es en este punto donde entraremos a revisar qué se requiere de un líder para atacar las problemáticas presentadas y generar y mantener la motivación de un equipo de alto desempeño.

2.3 El perfil de un líder, perfiles de competencias de un líder

Existen unos cuantos estudios acerca del perfil de un líder. De hecho, desde hace unos ochenta años se comenzó a utilizar la psicología para realizar evaluaciones más profundas a los comportamientos de aquellas personas que ocupaban cargos de liderazgo. Fue muy interesante encontrar que todos los estudios que se evaluaron para el presente trabajo tenían muchas similitudes en cuanto al perfil ideal de un líder. Todos estos, por supuesto, se basaban en análisis psicológicos de diversos perfiles profesionales en diversas industrias e incluso continentes. A pesar de tener contextos diferentes, los resultados son claros; es posible identificar aquellas características de personalidad que predicen si una persona será un buen líder o gerente de proyecto. Por supuesto, estos estudios tienen resultados probabilísticos y siempre existirán excepciones a la regla.

Uno de estos estudios, realizado en el 2009, nos presenta una perspectiva amplia sobre los tipos de competencias necesarios en un líder para asegurar el éxito de un proyecto. Müller y Turner (2010) escribieron el trabajo “Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers”. En este se realizó un análisis de diferentes teorías de liderazgo para construir un moderno modelo de evaluación sobre las características personales de un buen gerente de proyecto. Con énfasis en el *buen*. Los resultados del estudio en mención reflejan un conocimiento implícito (*obvio* sería otra palabra) para aquellos que tienen mucho tiempo en el rubro de gestión de proyectos, programas y portafolios y que son responsables de elegir aquellos líderes que gestionarán proyectos; las personas que tienen ciertos rasgos personales cumplen mucho mejor el rol de un gerente de proyecto.

El estudio expandió un trabajo previo de la llamada *competence school* (Dulewicz y Higgs, 2005), en donde se calificaba (alto, medio o bajo) a los líderes de acuerdo a quince competencias de liderazgo, agrupadas en tres categorías: coeficiente intelectual (IQ), coeficiente de gestión (MQ) y coeficiente emocional (EQ). Adicionalmente se clasificó qué perfil de líder se ajustaba mejor a un determinado tipo de proyecto, clasificado como ingeniería y construcción, tecnologías de información y telecomunicaciones, y cambio organizacional. A continuación, la tabla 1 resume el resultado de este estudio.

Tabla 1

Perfiles de gerentes de proyecto por importancia y fortalezas en competencias de liderazgo en diferentes tipos de proyectos

COMPETENCIAS	TIPO DE APLICACIÓN		
	Ingeniería y construcción	Tecnologías de información y telecomunicaciones	Cambio organizacional
Coeficiente intelectual (IQ)			
Pensamiento crítico	Alto	Alto	Alto
Visión	Bajo	Medio	Alto
Perspectiva estratégica	Medio	Alto	Alto
Coeficiente de gestión (MQ)			
Gestión de recursos	Medio	Alto	Alto
Comunicación	Medio	Alto	Alto
Empoderamiento	Bajo	Alto	Alto
Desarrollo	Alto	Alto	Medio
Logro	Medio	Alto	Medio
Coeficiente emocional (EQ)			
Autoconocimiento	Medio	Alto	Alto
Resistencia emocional	Bajo	Alto	Alto
Intuición	Bajo	Medio	Medio
Sensibilidad	Medio	Alto	Alto
Influencia	Alto	Alto	Alto
Motivación	Alto	Alto	Alto
Autoconciencia	Alto	Alto	Alto

Fuente: Quince competencias de liderazgo y tres estilos de liderazgo después de Dulewicz y Higgs (2003), citado por Müller y Turner (2010)

En esta tabla un puntaje alto implica un dominio total de esa característica, mientras que un puntaje bajo implica un conocimiento casi nulo o novicio de esta. De inmediato, es posible sacar ciertas conclusiones.

- En la gran mayoría de características requeridas de un gerente de proyecto exitoso se necesita un puntaje alto. Esto implica un dominio de estas características en diversas situaciones y contextos relacionados con la gestión de un proyecto.
- El tipo de proyecto que demanda un puntaje alto en casi todas las características es el de tecnologías de información y telecomunicaciones. Es decir, para que este tipo de proyectos sean considerados exitosos típicamente requieren de un gerente de proyectos que tenga, virtualmente, un puntaje alto en los resultados de IQ, MQ y EQ.

- Existe un *mix* de habilidades de diferente índole que conforman el perfil ideal de un gerente de proyectos, tanto aquellas que son más estructuradas como aquellas que son más gaseosas. Este *mix* de habilidades le otorgará a la persona muchas más probabilidades de éxito en cualquier proyecto.

En el artículo de Müller y Turner (2010) los proyectos del tipo tecnológico típicamente demandan un perfil más maduro. El foco del presente estudio se centra en proyectos de creación de productos digitales donde se aplique un marco de trabajo ágil o el *agile mindset*. En este tipo de proyectos el nivel de incertidumbre suele ser muy alto, pues no existe claridad sobre cómo debería ser la versión final de este producto una vez esté concluido. Es en contextos de incertidumbre donde la gestión del equipo y la dinámica de trabajo puede ser considerablemente más retadora que en contextos donde el producto final está claro y bien definido desde el inicio.

Si bien la tabla anterior nos aclara aquellas características que debe tener un buen gerente de proyectos, es necesario profundizar más y conectar esta información con un estudio adicional para relacionar estos resultados a un estándar más específico y amplio desde un punto de vista psicológico.

2.4 El perfil de un líder, predictores del éxito profesional

The Big Five, desarrollado en los años ochenta, es una taxonomía o clasificación de rasgos de personalidad que analiza la composición de cinco dimensiones de personalidad en su sentido más amplio. Estos factores permiten mapear la personalidad de una persona de forma muy precisa. Las dimensiones que conforman el modelo son *agreeableness* (afabilidad), *neuroticism* (neurotismo), *extroversion* (extroversión), *conscientiousness* (autoconciencia) y *openness* (apertura).

Cada uno de estos rasgos tiene dos extremos opuestos que permite una clasificación de la personalidad bastante clara. Para el objetivo del presente trabajo consideraremos las siguientes características para cada uno de los extremos de los cinco rasgos de personalidad.

Tabla 2
The Big Five *personality traits*

<i>The Big Five</i>	Puntaje bajo (-)	Puntaje alto (+)
<i>Agreeableness</i> (afabilidad)	Desconfiado	Confiado
	Crítico	Indulgente
	Despiadado	Bondadoso
	Irritable	Empático

(continúa)

(continuación)

<i>Neuroticism</i> (neurotismo)	Calmado	Preocupado
	Ecuánime	Temperamental
	Confortable	Autoconsciente
	Impasible	Emocional
<i>Extroversion</i> (extroversión)	Solitario	Sociable
	Callado	Hablador
	Pasivo	Activo
	Reservado	Afectivo
<i>Conscientiousness</i> (autoconciencia)	Negligente	Concienzudo
	Holgazán	Trabajador
	Desorganizado	Bien organizado
	Tardón	Puntual
<i>Openness</i> (apertura)	Práctico	Imaginativo
	Poco creativo	Creativo
	Convencional	Original
	Poco curioso	Curioso

Fuente: Lim (2020)

Tabla 3
Modelo de éxito de una carrera profesional

CARRERA PROFESIONAL EXITOSA	
Éxito extrínseco	
· Remuneración	
· Número de ascensos	
· Proximidad al CEO	
· Valuación de empleabilidad	
Éxito intrínseco	
· Satisfacción del empleo	
· Satisfacción de carrera	
· Satisfacción de vida	

Fuente: Boudreau *et al.* (1999)

No es el objetivo de este estudio el definir filosóficamente qué es el éxito en la vida de una persona. La definición de la tabla anterior busca hacer tangible un concepto muchas veces

polémico y abstracto con el objetivo de entender mejor los resultados del estudio. La definición utilizada para el presente estudio fue definida por Judge *et al.* (1995):

Una carrera profesional exitosa se define como los resultados extrínsecos e intrínsecos o logros que un individuo acumula como resultado de su experiencia laboral. Esta abarca tanto elementos “extrínsecos” de éxito, reflejando un criterio externo y objetivo, como el sueldo y número de ascensos, así como elementos “intrínsecos” de éxito que son definidos subjetivamente por el individuo, como satisfacción sobre su empleo o carrera.

Es importante anotar que cuando hablamos de una carrera profesional exitosa, existe una relación directa entre esta, el éxito de un gerente de proyectos y el éxito de un proyecto. Es por este motivo que se tomó en consideración el estudio de Cornell University.

El estudio *Effects of Personality on Executive Career Success in the U.S. and Europe* (Boudreau *et al.*, 1999) se basó en más de 3600 encuestas realizadas a dos muestras, casi iguales, de ejecutivos de Estados Unidos y Europa. Los perfiles promedio de ambas muestras se pueden apreciar en la tabla 4.

Tabla 4
Perfil promedio de la muestra estadounidense y europea

VARIABLES (promedios)	Estados Unidos	Europa
Edad	47	42,4
Ingreso anual	\$164 618,00	\$158 461,00
Ascensos	7,9	4
Número de puestos del CEO	2	1,9
Tamaño de la compañía	10 140	9051

Fuente: Boudreau *et al.* (1999)

Los resultados y posterior análisis y estructuración realizada describen la correlación entre *The Big Five* y una carrera profesional exitosa. Los resultados de ambas muestras (Estados Unidos y Europa) son virtualmente iguales, por lo que solo revisaremos en detalle los resultados de la muestra de Estados Unidos.

En la tabla 5, se observan los resultados del puntaje de todos los entrevistados. En color verde observamos los puntajes altos y en color rojo los puntajes bajos. Asimismo, estos han sido relacionados con las variables que conforman los factores de éxito extrínseco e intrínseco descritos más arriba. La forma de leer esta tabla es la siguiente.

Un puntaje bajo (–) de uno de los rasgos de *The Big Five* indica una asociación negativa con el factor de éxito (extrínseco o intrínseco). Como se indicó más arriba, un puntaje bajo no significa algo necesariamente malo o negativo en la persona. Para poner un ejemplo

particular, tomaremos una muestra de la tabla. El rasgo de extroversión tiene una asociación positiva (0,15 en total) con el factor de éxito extrínseco denominado “Número de ascensos”. Si tomamos la tabla 2 que detalla las características personales de *The Big Five*, esto quiere decir que una persona con rasgos del tipo sociable, hablador, activo y afectivo, tiene más probabilidades de tener un número mayor de ascensos durante su carrera profesional, pues estos rasgos de personalidad demuestran una relación directa positiva. Ahora, tomemos un ejemplo del otro extremo. El rasgo de neurotismo tiene una asociación negativa (-0,21 en total) con el mismo factor de éxito extrínseco “Número de ascensos”. Esto quiere decir que una persona con rasgos del tipo calmado, ecuaníme, confortable e impasible tiene más probabilidades de tener un número mayor de ascensos durante su carrera profesional, pues estos rasgos de personalidad demuestran la relación. El puntaje alto (positivo) o bajo (negativo) solo indica a cuál extremo se inclina cada rasgo de personalidad.

Tabla 5
Efectos directos, indirectos y totales de los rasgos de *The Big Five* en una carrera profesional exitosa

<i>The Big Five</i>	Éxito extrínseco				Éxito intrínseco		
	Remuneración	Número de ascensos	Proximidad al CEO	Valuación de empleabilidad	Satisfacción del empleo	Satisfacción de vida	Satisfacción de carrera
<i>Agreeableness</i> (afabilidad)							
Directo	-0,24	-014	-0,14	-0,15	-0,19	-0,09	-0,20
Indirecto	-0,08	-0,05	-0,03	-0,01	0,00	0,03	0,02
Total	-0,32	-0,19	-0,17	-0,16	-0,19	-0,06	-0,18
<i>Neuroticism</i> (neurotismo)							
Directo	-0,30	-0,21	-0,10	-0,03	-0,42	-0,42	-0,41
Indirecto	-0,01	0,00	0,00	-0,02	0,01	-0,01	0,02
Total	-0,31	-0,21	-0,10	-0,05	-0,41	-0,43	-0,39
<i>Extroversion</i> (extroversión)							
Directo	0,04	0,08	0,10	0,14	0,20	0,22	0,16
Indirecto	0,01	0,07	0,02	0,00	-0,01	-0,01	0,00
Total	0,05	0,15	0,12	0,14	0,19	0,21	0,18
<i>Conscientiousness</i> (autoconciencia)							
Directo	-0,07	-0,05	-0,01	-0,04	-0,23	-0,15	-0,12
Indirecto	0,03	0,00	0,00	-0,01	0,01	-0,17	-0,01
Total	-0,04	-0,05	-0,01	-0,05	-0,22	-0,17	-0,13
<i>Openness</i> (apertura)							
Directo	-0,02	-0,03	0,01	0,03	-0,10	-0,09	-0,05
Indirecto	0,06	-0,04	0,00	0,01	0,04	-0,01	0,01
Total	0,04	-0,07	0,01	0,04	-0,06	-0,10	-0,04

Fuente: Boudreau *et al.* (1999)

En estos resultados podemos identificar la relación, directa e indirecta, que existe entre los rasgos de *The Big Five* y el éxito extrínseco e intrínseco de la carrera profesional de una persona. Iremos explicando la relación de cada uno de los rasgos y explicando el puntaje.

- *Agreeableness* (afabilidad)

Este es el rasgo más sobresaliente y el más interesante, pues rompe un paradigma existente en muchas organizaciones (y personas). En la tabla 5 se muestra una clara asociación negativa con todos los factores de éxito extrínseco e intrínseco, tanto directa como indirectamente. Esto demuestra que las características personales como desconfiado, crítico, despiadado e irritable tienen una asociación clara y directa con el éxito profesional de una persona. Al mismo tiempo, el otro extremo (puntaje positivo) del rasgo de *agreeableness* (afabilidad) demuestra clara y directamente que las características de confiado, indulgente, bondadoso y empático no tienen un impacto positivo en la carrera profesional de una persona, es decir, le hace daño a la carrera profesional.

Tabla 6

The Big Five personality traits, *características de agreeableness (afabilidad)*

<i>The Big Five</i>	Puntaje bajo (-)	Puntaje alto (+)
<i>Agreeableness</i> (afabilidad)	Desconfiado	Confiado
	Crítico	Indulgente
	Despiadado	Bondadoso
	Irritable	Empático

Fuente: Lim (2020)

Es necesario aclarar un punto importante para evitar interpretaciones extremistas y distorsionadas. El estudio demuestra que el contar con las características del extremo negativo del rasgo de *agreeableness* (afabilidad) supone una ventaja para el profesional si desea avanzar en su carrera. Sin embargo, no indica que se debe eliminar o evitar tener características del extremo positivo del mismo rasgo, simplemente indica que la falta de ciertas características supone una desventaja. Ciertamente, un ser humano es una entidad muy compleja y sus características personales difíciles de mapear al 100 %. Muchas veces, una combinación de ambos extremos será lo más sano para la vida de una persona y su carrera. Sin embargo, lo que demuestra el estudio es que el obtener un puntaje alto en este rasgo supone una desventaja frente a otros profesionales que obtuvieron un puntaje bajo, pues el ser una persona afable es una desventaja en el mundo profesional. Esta lógica aplica para todos los rasgos de *The Big Five*.

El paradigma existente de que para llegar lejos en una carrera profesional es necesario no entrar en conflictos, agradecerles a todos tus compañeros y ser siempre bondadoso(a)

y empático(a) es un mito sobrevalorado. No se pretende decir que la lógica del presente estudio aplica para absolutamente todas las carreras profesionales de todas las industrias en todo el mundo. Pero ciertamente aplica para una gran mayoría de industrias y corporaciones, pues es de ahí de donde se sacó la muestra y se realizó el estudio. Al parecer, no estar de acuerdo siempre con todos, estar dispuesto a entrar en conflicto con los demás, no buscar (de forma activa) caer bien a todos, ser desconfiado de los demás y ser despiadado para la toma de decisiones es lo que permite a un profesional llegar más alto en su carrera. Si lo vemos desde la perspectiva de las organizaciones, lo que buscan estas son profesionales que velen por sus intereses. No entraremos en el debate de la moralidad de las decisiones que se toman, pues estamos analizando únicamente cómo ciertas características de personalidad afectan positivamente la carrera profesional de alguien. Para lograr tomar decisiones de forma eficiente es necesario poseer características personales que permitan alcanzar esa eficiencia necesaria. Esto implica dejar de lado aquellas características que son atractivas para los demás, como puede ser la empatía, la indulgencia, la bondad y la confianza (por defecto). Estas características típicamente hacen que sea más difícil alcanzar un tipo de análisis o debate que genere un intercambio de ideas que permita tomar la decisión más eficiente para la organización. En otras palabras, un profesional debe estar dispuesto a caerles mal (o al menos no tan bien) a sus compañeros, a retar sus ideas o propuestas tomando el riesgo de ofenderlos para buscar un camino eficiente, pero lo más importante: a aprender a ser despiadado para tomar las decisiones correctas para la organización.

El ser despiadado no implica ser maquiavélico o buscar hacerles daño a otras personas. Esta característica de personalidad, bajo el contexto profesional, busca evitar que se tomen decisiones utilizando las emociones. Una vez que termina un proyecto y es necesario disolver un equipo de trabajo, la forma más eficiente de tomar la decisión es no utilizando emociones que puedan nublar el juicio del profesional. Buscar mantener un proyecto activo únicamente porque el líder tiene “pena” de despedir a uno o más miembros del equipo es una decisión errada, ineficiente y que va en contra de los intereses de la organización que en primer lugar les dio un empleo a esas mismas personas. Es posible, sin embargo, buscar tomar decisiones de forma eficiente para la organización y al mismo tiempo velar por el bienestar de las personas. Las organizaciones con culturas que tienen un enfoque en las personas operan de esta manera. Es así que, por ejemplo, el líder podría buscar recolocar a los miembros del equipo del proyecto en otra iniciativa o buscar desarrollar nuevas capacidades en el mismo proyecto con el mismo equipo. Finalmente, se trata de generar una situación ganar-ganar tanto para la organización como para las personas. Es así que ambos lados crecen y se desarrollan. Un verdadero líder buscará generar este balance, que puede ser muchas veces difícil de alcanzar, pero que permite generar beneficios para todos.

- *Neuroticism* (neurotismo)

Este rasgo demuestra la importancia del control de emociones. El cuadro presenta una asociación negativa con todos los factores de éxito extrínseco e intrínseco, tanto directa como indirectamente. Esto demuestra que las características personales como calmado, ecuánime, comfortable e impasible tienen una asociación clara y directa con el éxito profesional de una persona. Al mismo tiempo, el otro extremo (puntaje positivo) del rasgo de *neuroticism* (neurotismo) demuestra clara y directamente que las características de preocupado, temperamental, autoconsciente y emocional no tienen un impacto positivo en la carrera profesional de una persona.

Tabla 7

The Big Five personality traits, *características de neuroticism (neurotismo)*

<i>The Big Five</i>	Puntaje bajo (-)	Puntaje alto (+)
<i>Neuroticism</i> (neurotismo)	Calmado	Preocupado
	Ecuánime	Temperamental
	Comfortable	Autoconsciente
	Impasible	Emocional

Fuente: Lim (2020)

Es interesante ver cómo, sobre todo en los factores de éxito intrínseco, el puntaje es considerablemente bajo, lo cual implica que mientras más marcadas sean aquellas características, más satisfacción personal tendrá el profesional en su empleo, en su carrera y en su vida. Ciertamente, son innegables los múltiples beneficios de tener estabilidad emocional. Para el presente análisis, el impacto que esto genera en la vida profesional de una persona es claro. Una persona calmada y con un sólido control emocional puede tomar mejores decisiones, ya que no involucra emociones que puedan desestabilizar o nublar su juicio y es interesante ver cómo este conocimiento común es contrastado por hechos científicos.

Muchos de los más destacados líderes tienen un control de emociones extraordinario. Sin embargo, no es posible negar que han existido y existen líderes que no siempre tienen bajo control sus emociones y que más bien las utilizan para impulsar sus metas y objetivos. En muchos casos, estos líderes tienen mucho éxito o un éxito extraordinario; sin embargo, no es posible afirmar que esto sea la norma, más bien es la excepción. En general, para la gran mayoría de situaciones, el control de emociones predice mejor el éxito de una persona.

El rasgo de neurotismo representa la tendencia de una persona a exhibir un ajuste emocional pobre o adecuado y poder controlar la sensación de sentimientos negativos

como la ansiedad, inseguridad u hostilidad por parte de otros. Mientras más alto en la pirámide organizacional se encuentre un individuo, mayores probabilidades tiene de exponerse a situaciones de alto estrés, con lo cual se vuelve mucho más importante el poder controlar sus emociones. Un aspecto muy importante, y quizá relegado, es que el control de las emociones no implica únicamente el reprimirlas o eliminarlas, sino ajustarlas de acuerdo con la situación. Es decir, si el individuo se encuentra en un evento social donde es importante demostrar entusiasmo, energía y socialización, la capacidad de “soltar” dichas emociones se vuelve importante. Por otro lado, si existe una situación de conflicto donde parte de la estrategia es demostrar autoridad o enfatizar la importancia de algún punto en la discusión, “soltar” (de forma controlada) alguna afirmación para defender su posición puede ser útil. No se trata de reprimir o eliminar las emociones, sino de controlarlas para disimularlas en ciertas situaciones o expresarlas y utilizarlas a su favor.

- *Extroversion* (extroversión)

Este rasgo demuestra que, típicamente, una persona extrovertida tiene más probabilidades de escalar más alto en su carrera. El cuadro presenta una asociación positiva con todos los factores de éxito extrínseco e intrínseco, tanto directa como indirectamente. Esto demuestra que las características personales como sociable, hablador, activo y afectivo tienen una asociación clara y directa con el éxito profesional de una persona. Al mismo tiempo, el otro extremo (puntaje negativo) del rasgo de *extroversion* (extroversión) demuestra clara y directamente que las características de solitario, callado, pasivo y reservado no tienen un impacto positivo en la carrera profesional de una persona.

Tabla 8
The Big Five personality traits, *características de extroversion (extroversión)*

<i>The Big Five</i>	Puntaje bajo (-)	Puntaje alto (+)
<i>Extroversion</i> (extroversión)	Solitario	Sociable
	Callado	Hablador
	Pasivo	Activo
	Reservado	Afectivo

Fuente: Lim (2020)

Los resultados son claros respecto a los beneficios de ser extrovertido para alcanzar una carrera profesional exitosa. Vale la pena resaltar, sin embargo, que existen muchos casos de personas introvertidas que han llegado lejos en sus carreras profesionales. El ser introvertido no implica una condena a no alcanzar el éxito profesional. Existen posiciones que por su naturaleza, industria o contexto general requieren de un perfil

más introvertido. Sin embargo, es más usual encontrar posiciones que requieran un perfil extrovertido para desenvolverse mejor, sobre todo en posiciones de liderazgo como el de un gerente de proyectos.

- *Conscientiousness* (autoconciencia)

Este rasgo en particular tiene resultados algo difíciles de interpretar a pesar de que la tabla 2 muestra una asociación negativa con todos los factores de éxito extrínseco e intrínseco, tanto directa como indirectamente. En teoría, el resultado debería demostrar que las características personales como negligente, holgazán, desorganizado y tardón tienen una asociación clara y directa con el éxito profesional de una persona. Sin embargo las conclusiones del estudio demuestran que no existe una asociación significativa con los elementos extrínsecos o intrínsecos de éxito.

Tabla 9

The Big Five personality traits, *características de conscientiousness (autoconciencia)*

<i>The Big Five</i>	Puntaje bajo (-)	Puntaje alto (+)
<i>Conscientiousness</i> (autoconciencia)	Negligente	Concienzudo
	Holgazán	Trabajador
	Desorganizado	Bien organizado
	Tardón	Puntual

Fuente: Lim (2020)

Una de las posibles explicaciones es que, debido a los resultados mixtos, el resultado general no es significativo, pues diferentes factores obtuvieron resultados extremos (puntaje alto versus puntaje bajo), y cuando se busca un resultado general, este resulta siendo nulo. Al parecer, este rasgo no afecta de forma significativa al éxito extrínseco o intrínseco de la carrera profesional de una persona.

Lo cierto es que cualquier profesional con personas a su cargo preferiría tener miembros de equipo que tengan características personales como concienzudo, trabajador, bien organizado y puntual (características del puntaje alto) entre sus filas. Sin embargo, si lo vemos desde una perspectiva individual, estas características parecen no influir de forma significativa en el éxito o fracaso de la carrera profesional de alguien. Una posible explicación a esto puede estar en el nivel organizacional sobre el cual el análisis se realizó. Puede que el tipo de perfil evaluado tenga resultados neutros, pues en la etapa profesional en la que se encuentran ya no es necesario poseer características de ninguno de los dos extremos, obteniendo como conclusión el resultado neutro o con poca influencia en el éxito profesional de alguien.

- *Openness* (apertura)

El último rasgo reveló ser el más inconsistente en sus resultados, obteniendo puntajes mixtos. Sin embargo se logró identificar que personas con un puntaje alto de apertura tenían una mayor probabilidad de tener un título profesional y que tenían una asociación negativa respecto al número de ascensos durante su carrera.

Tabla 10
The Big Five personality traits, *características de openness (apertura)*

<i>The Big Five</i>	Puntaje bajo (-)	Puntaje alto (+)
<i>Openness</i> (apertura)	Práctico	Imaginativo
	Poco creativo	Creativo
	Convencional	Original
	Poco curioso	Curioso

Fuente: Lim (2020)

Lo cierto es que no es posible asociar el éxito de una carrera profesional a ninguno de los dos extremos. Esto debido a que existen muchas posiciones en el mundo profesional que requieren uno u otro extremo del espectro de este rasgo de personalidad. Posiciones más creativas donde se valora y requiere una mentalidad abierta, innovadora y dispuesta a adaptarse a los cambios constantes requieren de un puntaje alto de apertura. Posiciones que valoran y requieren una mentalidad más estructurada, eficiente y orientada a resultados demandan una mentalidad más práctica, ordenada y realista. Los resultados demuestran que ambos casos son válidos para una carrera profesional exitosa, solo depende del contexto donde se aplique. En el caso de un gerente de proyectos, profesionales con características personales como práctico, poco creativo, convencional y poco curioso tienen una asociación clara y directa con el éxito profesional.

En la tabla 11 se muestra el que sería el perfil ideal de un gerente de proyectos; sin embargo, este resultado puede aplicarse a muchos ámbitos, carreras y perfiles profesionales. Para el presente estudio estamos acotando el resultado a perfiles de gerentes de proyectos de tecnologías de información y comunicaciones que apliquen marcos de trabajo ágiles o el *agile mindset*. De acuerdo con los resultados de los dos estudios citados anteriormente, un profesional con estas características sería vital para alcanzar el éxito del proyecto que lidere.

Los tres primeros rasgos de *The Big Five* mostrados en la tabla (afabilidad, neurotismo y extroversión) son los más determinantes y aquellos que otorgan más pistas sobre las características personales que un líder debería, idealmente, poseer para asegurar el éxito de un proyecto. Es importante recordar que ningún extremo es bueno. El perfil descrito junto con sus rasgos y

características no debería ser tomado como algo excluyente de otros perfiles o como una verdad absoluta para todos los contextos profesionales. Un líder debe ser capaz de adaptarse a diferentes situaciones. Por ejemplo, un gerente de proyecto no siempre deberá ser desconfiado con los resultados que los miembros de su equipo le presenten. Es importante tener la capacidad de serlo, pero no es sano para nadie, ni para la organización, que exista la sensación de desconfianza de forma perenne en la dinámica de trabajo. Sin embargo, es preferible que un gerente de proyectos tenga la capacidad de ser desconfiado y no serlo, a ser confiado y ser incapaz de desconfiar de alguien porque no es parte de su personalidad. Esta misma lógica se aplica para los otros rasgos y características.

Tabla 11
The Big Five personality traits, *perfil ideal de un gerente de proyectos*

Rasgo <i>The Big Five</i>	Puntaje bajo (-)	Puntaje alto (+)
	X	
<i>Agreeableness</i> (afabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfiado • Crítico • Despiadado • Irritable 	
	X	
<i>Neuroticism</i> (neurotismo)	<ul style="list-style-type: none"> • Calmado • Ecuánime • Confortable • Impasible 	
		X
<i>Extroversion</i> (extroversión)		<ul style="list-style-type: none"> • Sociable • Hablador • Activo • Afectivo
<i>Conscientiousness</i> (autoconciencia)	~	
	No afecta el resultado de forma significativa.	
	X ~	X ~
<i>Openness</i> (apertura)	Depende del contexto	
	Práctico	
	Poco creativo	
	Convencional	
	Poco curioso	

Elaboración propia

Determinar los rasgos y características de personalidad de alguien puede ayudarnos a predecir muy bien el nivel de éxito profesional que alcanzará y, para este caso particular, si sería un buen gerente de proyectos. Sin embargo, existen otras variables que pueden influenciar también en el éxito o fracaso que puede alcanzar un gerente de proyectos o cualquier profesional. Una de estas variables, y que resulta ser vital para superar el complejo y competitivo mundo profesional de hoy en día, es la habilidad política. En muchos casos, esta es la diferencia entre el éxito y el fracaso de un profesional, y, por lo tanto, de un proyecto, programa o un portafolio entero.

2.5 Política en la organización

La política en la organización no puede ser calificada de buena o mala. Una palabra acertada para calificarla sería “inevitable”. La política en la organización sucede en todos los niveles, variando su intensidad, encontrándose mucho más presente en los niveles organizacionales más altos, donde también suele ser más relevante y crítica para alcanzar objetivos o lograr que las cosas sucedan. La política en la organización puede ser calificada como controversial, pero prevalente en los roles de liderazgo de —virtualmente— todas las organizaciones con y sin fines de lucro. Antes de continuar, es importante tener claro a qué nos referimos con política. Existen varias definiciones. Algunas de las que se han considerado son las siguientes:

- Según Pfeffer (1992) y Mintzberg (1983)
Describe el ejercicio informal de poder e influencia en el lugar de trabajo, usualmente ocurre en condiciones de incertidumbre o ambigüedad para depender una agenda personal o grupal.
- Según Catherine Lilly (University of Michigan), Lilly (2016)
Un conjunto de dinámicas subyacentes no relacionadas con reglamento interno formal, procedimientos o estructuras. Estas dinámicas influyen nuestros comportamientos y resultados dentro a una organización.
- Existe una definición adicional, también por parte de Lilly (2016), pero con un ángulo maquiavélico y que lamentablemente suele ser el más común.
Acciones realizadas por individuos que impulsan su interés propio, siendo este su objetivo principal, con indiferencia por el bienestar de otros o el beneficio de la organización.

En el estudio de Elena Doldor (2017), llamado “From Politically Naïve to Politically Mature: Conceptualizing Leaders’ Political Maturation Journey”, se detalla una investigación realizada sobre 38 líderes de dos firmas globales del Reino Unido. Una de tecnología y la otra de consumo masivo. En este se encontró que los profesionales expuestos a la política dentro de una organización pasan por tres etapas de evolución o maduración:

a. Etapa 1: ingenuidad y descubrimiento

Los líderes en esta etapa ven a la política como un conjunto de aspectos accidentales del trabajo, ilegítimos y disruptivos que deben ser evitados o contenidos. Asimismo, mantienen una actitud pasiva y de no involucramiento.

b. Etapa 2: afrontamiento y resistencia

Los líderes en esta etapa ven a la política como un conjunto de aspectos constantes del trabajo que es tanto disruptivo como útil y que es necesario afrontarlo. Asimismo, mantienen una actitud reactiva con cierta resistencia, ambivalencia y tienen dudas sobre si deben involucrarse.

c. Etapa 3: apalancamiento y competencia

Los líderes en esta etapa ven a la política como un conjunto de aspectos inherentes al trabajo que deben servir como palanca para lograr las cosas. Asimismo, mantienen una actitud proactiva, de anticipación de amenazas y oportunidades políticas y conflictos selectivos.

Otro descubrimiento del estudio de Doldor (2017) fue que mientras menos experiencia tuviera un líder, era más reacio a entrar en temas políticos dentro de la organización; es decir, se encontraban en la etapa 1. Mientras más *seniority* tenga un líder, más dispuesto estará a entrar en la política dentro de la organización, llegando incluso a utilizarla como parte fundamental de su dinámica laboral.

La habilidad política de un líder, específicamente de un gerente de proyectos, es vital para incrementar considerablemente las probabilidades de éxito de un proyecto. Esto debido a que los proyectos casi siempre forman parte de una organización más grande que estos, por lo que existen muchas partes móviles y dependencias externas al equipo que podrían suponer bloqueos, dificultades o incluso riesgos más grandes. La disposición y sobre todo la habilidad política del líder para navegar este tipo de aguas suponen una diferencia esencial.

Por otro lado, un aspecto más común del gerenciamiento de un proyecto, sea grande o pequeño, y donde la habilidad política del líder puede suponer una gran ventaja, es la gestión de *stakeholders*. En la literatura de gestión de proyectos, y sobre todo en la vida real, existen *stakeholders* de todo tipo y con diferentes grados de involucramiento, poder e intereses. Es importante saber lidiar con esto; y un aspecto relegado dentro de la literatura que genera un vacío en el conocimiento es la importancia de la habilidad política de un líder para lidiar con todos los aspectos inherentes de gestionar *stakeholders*.

El tema de la política en la organización es muy amplio y merece un estudio independiente para profundizar como se debe. Su importancia como parte del perfil de cualquier líder, y específicamente de un gerente de proyectos, es innegable.

3. RESULTADOS

Para poder aplicar la agilidad como se debe y obtener resultados que generen valor para las organizaciones y personas, es necesario contar con líderes que tengan la capacidad de gestionar como el mundo real lo requiere. Estos líderes requieren de diversas habilidades, conocimientos y experiencia. Los aspectos listados en este estudio son solo una parte de lo que debería contemplar el perfil de un líder. Sin embargo, son justamente estos aspectos los más olvidados y más difíciles de desarrollar en una persona. También son los más críticos y lo que hace la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto, así como el proteger el bienestar de las personas que lo ejecutan.

Algunos de estos aspectos rompen paradigmas o creencias populares que, de alguna forma, llegaron a distorsionar la manera en que realmente funciona una gestión efectiva y eficiente en la realidad. Los resultados son claros. Es necesario que los líderes que están al frente de cualquier proyecto cuenten con los rasgos de personalidad correctos y la habilidad política necesaria para desenvolverse a la altura que requiera su iniciativa.

4. CONCLUSIONES

La teoría y la práctica son dos caras de una misma moneda. Lo que se enseña en teoría muchas veces no es aplicable a la realidad, por diversas razones, y suelen ser muy diferentes. Sin embargo, ambos aspectos son necesarios para ejecutar con éxito cualquier ejercicio, sobre todo en el ámbito profesional.

Existen muchas formas de caer en romanticismo al momento de gestionar un proyecto pretendiendo aplicar un marco de trabajo ágil o el *agile mindset*. Para evitar esto es necesario contar con un líder que tenga la experiencia necesaria o al menos uno que sea guiado por alguien que la tenga. Igual de importante es reconocer y ser objetivo sobre estos romanticismos y no ocultarlos.

Los rasgos de personalidad que requiere un líder para gestionar un proyecto varían de acuerdo al contexto en el que se encuentre (industria, organización, cultura, tamaño del proyecto, *stakeholders*, etcétera). Sin embargo, hay rasgos esenciales que debería tener todo líder para evitar caer en los romanticismos de la agilidad y saber batallar en la arena política de una organización. Estos rasgos y habilidades incrementarán sustancialmente las probabilidades de éxito de cualquier proyecto que lidere.

La política dentro de una organización es un aspecto inevitable de la dinámica laboral. Es posible afirmar también que la arena política puede variar en su intensidad según el contexto (industria, tipo de organización, cultura, tamaño de la organización, país, etcétera) donde se lleve a cabo. Un buen gerente de proyecto sabrá navegar en estas aguas no solo para evitar

impactos negativos en el proyecto que lidere, sino también para apalancarse en esta y generar beneficios reales para el proyecto, su equipo y la organización en general.

REFERENCIAS

- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., y Judge, T. A. (1999). *Effects of Personality on Executive Career Success in the U.S. and Europe*. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Doldor E. (2017). From Politically Naïve to Politically Mature: Conceptualizing Leaders' Political Maturation Journey. *British Journal of Management*, 28(4), 666-686. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12219>
- Dulewicz, V., y Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organisational Context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., y Bretz Jr, R. D. (1995). An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Personnel psychology*, 48(3), 485-519.
- Lilly, C. [U-M LPDTV]. (2016). *Organizational Politics with Catherine Lilly* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ih7eq8bdao4>
- Lim, A. (2020). *The Big Five Personality Traits*. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/big-five-personality.html>
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Müller, R. y Turner, R. (2010). Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50. <https://doi.org/10.1177/000812569203400201>
- Scaled Agile Framework. (2021). *SAFe Lean-Agile Principles*. <https://www.scaledagileframework.com/safe-lean-agile-principles/>

BIBLIOGRAFÍA

- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., y Thomas, D. (2001). *The Agile Manifesto*. <https://agilemanifesto.org>

Fernández del Pomar, M. A. (2021). Gestión de proyectos de sistemas de información. Conectando el *agile mindset*, la motivación y el liderazgo para la generación de equipos de alto desempeño. *Actas del Congreso Internacional de Ingeniería de Sistemas* (pp. 191-209). <https://doi.org/10.26439/ciis2018.5464>

Project Management Institute. (2017). *Agile Practice Guide*. Project Management Institute.