

LOS PROYECTOS NECESITAN DE LIDERAZGO, NO DE GERENCIA

Por Todd William, PMP

“La Gerencia de Proyectos es fácil. Hemos estado dirigiendo gente a través de los siglos. Solo hace falta tomar cualquier gerente, darle un proyecto, y decirle que lo haga”. Los gerentes de proyectos con experiencia podrán predecir el final de esta historia con precisión: hay una enorme posibilidad de que ese proyecto fracasará irremediablemente. Más que el término “gerente” como expresión clave, un “líder” es lo que se requiere para lograr entregar valor en tiempo y dentro del presupuesto. Para diferenciar aún más al gerente de proyecto, los gerentes funcionales o de línea requieren solamente dirigir “subordinados”, mientras que los gerentes de proyecto exitosos lideran equipos de trabajo. Esta diferencia fundamental aumenta drásticamente el dominio de la responsabilidad del gerente de proyecto, puesto que el equipo de trabajo incluye de hecho una multitud de interesados en el proyecto.

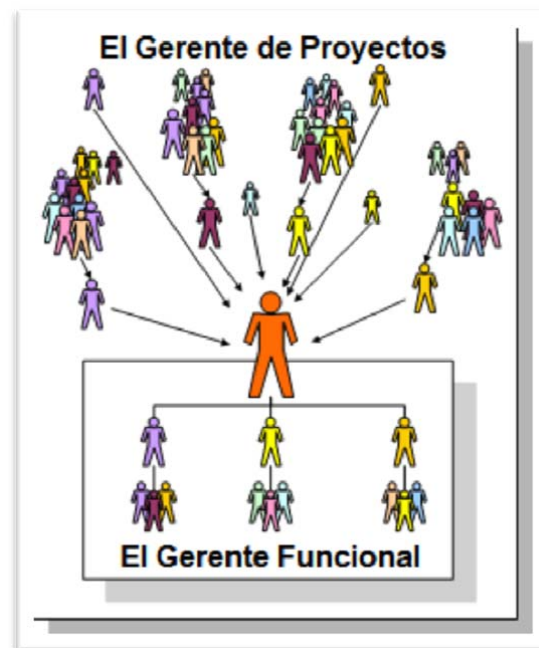
El entorno del Gerente de Proyectos

Los gerentes funcionales son principalmente responsables de lo que reportan directamente a través del organigrama clásico (ver la parte inferior de la figura anexa). Con cierta regularidad ellos coordinan con sus pares o con su jefe, pero su enfoque está dirigido más hacia su personal. Por otro lado, los gerentes de proyectos deben alinear una formación de personal mucho más extensa. Además de su equipo de proyecto y de sus iguales, tienen un organigrama entero aguas arriba, que consiste en diversos actores o “interesados en el proyecto”. En realidad esta telaraña intrincada de individuos podría resultar en una población mucho

más numerosa que su cuidadosamente organizado equipo de proyecto.

Donde vivo actualmente, cerca de Portland, Oregon, ha habido un largo desarrollo de veinte años, para construir un puente a través del río Columbia. Las dos estructuras actuales de acero, una construida en 1917 y la otra en 1958, se construyeron mucho antes de que se impusieran las normas sísmicas y otras técnicas modernas de construcción. Sin duda constituyen el eslabón más débil de la autopista de una longitud de 1400 millas y con solamente puentes levadizos, que cruzan los estados de Washington, Oregon y California.

Existe una preocupación legítima por su capacidad de soportar un temblor moderadamente intenso. Construir este puente de una milla de longitud, con dos plataformas y con un sistema multimodal de transporte, será sin duda alguna un proyecto masivo. Requerirá de miles de



ingenieros, gerentes y trabajadores de la construcción. Sin embargo, consideremos los interesados que tendrá este proyecto. Incluirá las agencias de transporte federal, las fuerzas armadas de los Estados Unidos (hay una base de la reserva en los alrededores), la Guardia Costera, dos gobernaciones estatales y las alcaldías de dos grandes ciudades, dos agencias regulatorias del tránsito, personas a favor y en contra de líneas de transporte ligero por tren, ciclistas, peatones, ciudadanos que deberá pagar peajes, y personas que deberán pagar impuestos estatales, preguntándose porque tienen que pagar, si están viviendo a distancias de varios centenares de millas, barqueros, distintos negocios, transportistas, trenes de cercanías, medioambientalistas, e Indígenas Americanos, para solo nombrar algunos. Todos ellos tienen intereses especiales; todos pueden bosquejar su mejor plan del proyecto. Muy pocos saben sin embargo, de gerencia de proyectos; y a ninguno le importa las odiseas de la gestión de proyectos. Sin duda alguna, el gerente de ese proyecto necesitará navegar más obstáculos puestos por esos interesados que por el equipo que de hecho construirá el puente.

Adiestrando a nuestros superiores e interesados

Sus proyectos pueden ser mucho menores, pero igualmente requiere de gerentes de proyectos que puedan "liderar sin autoridad" y que puedan adiestrar líderes e interesados que ignoran sus deficiencias en gerencia de proyectos. Nunca esperen que los ejecutivos y los sponsors sepan lo que necesitan sus gerentes de proyectos para realizar apropiadamente sus trabajos. Es de importancia capital que los gerentes de proyecto utilicen a estas personas como "herramientas" para lograr llevar a cabo el proyecto, lo cual significa que tienen que adiestrar a estos personajes en la misma

clase de trabajo que hacen ellos. Los gerentes de proyectos deben asignarles tareas como a cualquier otro del proyecto, sin pedir disculpas por ello. Trabajan para el gerente de proyecto y cuanto más temprano se den cuenta, mejor se desenvolverá el proyecto.

Para resaltar la idea, piense en los sponsors que más recientemente Ud. vio asignados a proyectos. ¿Ellos, realmente querían participar en ese rol? ¿Habían realizado esta clase de trabajo con anterioridad? ¿Pidieron reportes de progreso o solicitaron asignaciones para ayudar al proyecto? Con frecuencia, los proyectos heredan sponsors de proyectos como una idea de último momento, asignados bajo cierto grado de coacción. Los sponsors necesitarán la ayuda de los gerentes de proyectos para delinear que es lo que se requiere de ellos para lograr los objetivos del proyecto. Esto puede incluir actividades como: aclarar y fijar los límites del alcance del proyecto, adquirir expertos para ciertas especialidades, encontrar el dinero extra, cuando ya es obvio que el proyecto resultó más grande de lo que cualquiera pensaba.

¿Los ejecutivos? Deberían estar guiando a los gerentes de proyectos, ayudando en los costos y cortar por lo sano toda la politiquería. Si ellos no están haciendo todo esto, el gerente del proyecto debe enseñarles a hacerlo. Normalmente los integrantes de un equipo de proyectos entienden con claridad cuales deben ser sus roles dentro del proyecto, pero dudo que los líderes e interesados lo sepan.

Delegando a los niveles superiores

Por supuesto que el trabajo del gerente del proyecto es llevarlo a cabo; sin embargo, si se encuentran con un problema confuso, es mejor pedir ser guiados que actuar sin sentido y fracasar en el intento.

Hace unos cuantos años, fui solicitado para arreglar un proyecto que iba a terminar un 200% fuera de presupuesto y de su tiempo de conclusión. Quería decir que se iba a lograr un resultado "tres veces más costoso y tres veces más extenso". Triste pero cierto. El producto beneficiaría a dos departamentos y solo uno estaba aportando los fondos. Mi investigación demostró que casi todos los problemas estaban por encima del proyecto, aguas arriba en la jerarquía corporativa. El liderazgo era disfuncional. Una vicepresidente del departamento que no aportaba fondos, había acordado con un miembro del equipo del proyecto que le enviara copias ocultas de todos los emails y comunicaciones referentes al alcance. La VP después utilizaba la información para que su personal en el equipo sesgara los requisitos del proyecto en favor de su departamento. Con este descubrimiento envolví la evidencia y me dirigí a la oficina de su jefe, un ejecutivo tres niveles por encima de mi en la organización y el segundo al mando en esa compañía de varios miles de millones de dólares. Le expuse mi caso de una manera lógica e imparcial, pidiéndole que parase esa acción encubierta. Para cuando regresé a mi escritorio (a tres cuartos de las oficinas ejecutivas), las repercusiones ya habían alcanzado al equipo del proyecto, con un memo reprendiendo el uso de copias ocultas. El alto ejecutivo se ocupó del problema tan pronto como yo salí de su oficina. Él quería ayudar; no estaba al corriente del problema, y cuando se enteró, me ayudó a tomar el control y el mando de mi proyecto quitando de en medio al ejecutivo intruso. Menos de un mes más tarde, tuve que recurrir a la asistencia de otro ejecutivo, en esa oportunidad el VP de Tecnologías de Información, pidiéndole que frenara la dosis de negativismo de un gerente hacia el equipo del proyecto recuperado. El agresor se disculpó por haber entorpecido

nuestro progreso. Los ejecutivos quieren ayudar; solo necesitamos decirles lo que deben hacer.

El éxito es contagioso

Dar un paso adelante y ser un líder te ayuda a ti, a tus pares y a toda la organización. El liderazgo engendra el éxito y el éxito es contagioso. Tus iguales imitarán las victorias. Tus acciones mejorarán la cultura de la empresa y los cambios permanecen porque todos se benefician. Los cambios que ayudan no poseen la misma desaparición apática de otros esfuerzos de cambio. Solo requiere que te concentres en tres directivas para lideran a tus líderes:

- Necesito que me ayudes en...
- Necesito que me guíes para...
- Necesito que me aclares...

----- O -----

Acerca de Todd C. Williams

A Todd C. Williams se le puede encontrar en la mayoría de los escenarios de los medios sociales con el alias "BackFromRed". En su libro, *Rescue the Problem Project: A Complete Guide to Identifying, Preventing, and Recovering from Project Failure (AMACOM)*, explora las razones para el fracaso de los proyectos, como rescatarlos, y los métodos para prevenir su recurrencia. El libro contiene 70 casos de estudio para mostrar como se enfrentaron ciertos problemas en la vida real. Puede encontrarse en la mayoría de las librerías más importantes en Estados Unidos incluyendo Amazon. Ud. puede leer su blog en <http://ecaminc.com>.

©2012 eCameron, Inc.

BackFromRed™ and Back From Red™ are trademarks of eCameron, Inc. All rights reserved.