

El gerente de proyecto ¿super tecnócrata o humanista sin par?

*Omar Aktouf**

Desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, y ante la necesidad de “manejar” situaciones siempre más complejas que las generadas por aquélla, apareció una nueva manera de dirigir, dedicada al cumplimiento de tareas cuyos parámetros en términos de riesgos, de costos, de plazos, y de novedad son particularmente críticos.

Fue en Dupont-USA y en la USA-Navy donde se vio aparecer, entonces, lo que se ha llamado la “gestión de empresas por programa”. Era, ante todo, confiar a la autoridad de un “super-gerente” la conducción total de una actividad, que debía desembocar en un resultado extremadamente preciso, en el cuadro de las precisiones de costos-plazos-exigencias técnicas igualmente precisas.

Surgió entonces una pregunta a la cual uno no se cansa de buscar respuesta: ¿Cuál es el género de gerente más adecuado para llevar a cabo el cumplimiento de tales tareas?, sabiendo que se trata de “tareas” que

* Profesor de Gestión de Empresas. Escuela de Altos Estudios Comerciales Quebec-Canadá.

Ha publicado *La Gestión. Entre Tradición y Renovación*, en Gaëtan Morin, 3 de 1994.

Es el autor de un gran número de artículos sobre los problemas puestos por la gestión actual.

Traducción del francés: Barthélemy Marchi Soto. Cali, septiembre de 1996.

implican aptitudes y “habilidades” cuya importancia es tan determinante bajo el aspecto técnico o económico como empresarial y humano. ¿Se trata de la combinación temporal de ciertas cualidades en ciertas personas, o de la emergencia de un verdadero nuevo “oficio”?

Es examinando lo que “dirección por proyecto” quiere decir, y lo que son hoy las grandes tendencias basadas en “Administración eficaz” que yo propongo tratar de encontrar respuesta a una pregunta que parece conducir directo al análisis de un verdadero “oficio”.

LO QUE “DIRECCIÓN DE PROYECTO” QUIERE DECIR

Las características de la gestión de proyecto (o “por proyecto”), muy específicas al principio, parecen generalizarse cada vez más, para cubrir desde entonces toda una serie de “nuevos” modos de administración, que se denominan “transversal”, “matricial”, “horizontal”, “por equipos”, “en redes”, etc. . . Al mirar más cerca, uno encuentra en todas estas nuevas prácticas el núcleo duro de lo que siempre ha constituido la particularidad de la gestión de los proyectos, saber dirigir, sin parar, lo más cerca posible, los riesgos en términos de calidad, performance, costos, plazos... en un entorno cada vez más complejo y presionante, es mostrar todo el campo que deberá ocupar este “oficio” del cual se tiene tendencia a considerar como un poco marginal o, en el mejor de los casos, “circunstancial”.

Pero volvamos a la pregunta: “¿Qué quiere decir “gestión de proyecto”?” En líneas generales, y en lo cual la mayoría de los especialistas están de acuerdo, puede resumirse en estas cuantas características centrales:

- Novedad de la actividad
- Riesgo particular
- Presiones particulares de calidad-costo-plazo
- Implicación simultánea de varias estructuras y socios diferentes

Durante mucho tiempo, se ha insistido sobre todo en los aspectos técnico-económicos para escoger la persona que debe encargarse de la conducción de un proyecto. Es decir, toda persona suficientemente competente en lo tocante a las especificidades técnicas del proyecto y, también, considerada como apta para “hacer respetar” con muy pocos

márgenes, compromisos muy apretados en términos de tiempo y de presupuestos. Los otros aspectos particulares, como la multiplicidad de las estructuras-asociadas, la “transversalidad”, la interpretación de interfases múltiples, la multiplicación de los espacios de negociación y “de palabra”, la presencia de equipos e interacciones intensas, el carácter efímero de todo proyecto ... han tenido -y tienen aún, a menudo- tendencia a pasar por secundarios, o “que marchan por sí mismos”. Lo anterior tuvo como resultado hacer designar, casi sistemáticamente, a las funciones de gerente de proyecto, ejecutivos particularmente “tecnócratas”, grandes especialistas de la tecnología principal del proyecto en primer lugar, y grandes maestros del cálculo en técnicas de planificación y en “optimización económica” en segundo lugar.

Como para el conjunto de la administración en general, éste tipo de “perfil” se reveló con tal eficacia, se dejaron en un segundo plano las consideraciones de orden más “intangibles”, tales como las nociones de equipo, de responsabilización-movilización, de apropiación, de calidad de comunicación, de capitalización sobre la sinergia de las inteligencias, de creatividad colectiva, etc. Dicho de otra manera, se llegó hasta el punto que uno podía contentarse con tratar las personas como una “fuente de recursos” entre otras a quienes había simplemente que “extraerles lo máximo”. Conocí personalmente la época donde cualquier otra consideración que no fuera estrictamente técnica o económica hacía parte, para todo gerente de proyecto digno de éste nombre, de esas cosas sin nobleza -si no despreciables- que se dejaban con toda soberanía a los “chupamedias” de los diferentes “departamentos administrativos”. Pero la diferencia vino por una parte con la proliferación de programas y actividades que necesitaban un modo de gestión “pro proyecto”, y por otra parte, con los asaltos repetidos -y a menudo coronados de éxito- de las administraciones a la japonesa y a la alemana caracterizadas, por oposición a la americana, por la prioridad dada al diálogo, al compartir, al consenso, a la negociación, a la colegialidad, al “espíritu de equipo”. Y esta diferencia imprimió aunque a menudo por reacciones laboriosas, una progresiva e irreversible evolución de la “función de gestor de proyecto” hacia un “oficio de gerente de proyecto”.

En efecto, es ante todo y particularmente en gestión de proyecto que uno encuentra hoy imperativos “nuevos” -que se convierten cada vez más en el campo de administración de corto plazo- y que enfatizan:

- El proceso de conjunto más las operaciones en sí mismas
- El equipo y el espíritu de equipo más que la “suma de individuos” aislados
- El intercambio directo y el diálogo más que los escritos y las “órdenes”
- La negociación, el consenso y la adhesión más que la obediencia y la ejecución
- El tratamiento de los problemas en el tiempo real más que la obediencia y la ejecución
- Un papel de gerente orientado “a ser par y persona fuente” más que “superior-supervisor-controlador”
- Las relaciones “horizontales-transversales” más que las relaciones “verticales-jerárquicas”

LO QUE EL OFICIO DEL GERENTE DE PROYECTO QUIERE DECIR

Se pueden esbozar los principales fundamentos de lo que debería ser el “oficio” de director de proyecto basándose en las características de la gestión de proyecto.

El desde entonces célebre e influyente PMI (Project Management Institute) ha efectuado, sin sacar todavía conclusiones, muy interesantes encuestas sobre lo que era un buen gerente de proyecto (en el sentido de “resultados eficaces” así como de “respeto y consideración” por parte de los actores y socios en los proyectos dirigidos). Se resalta de éstas encuestas conclusiones totalmente de acuerdo con lo que hemos identificado anteriormente como lo que eran las especificidades de lo que representa la gestión de (o por) proyecto. Así, aparece allí que “el buen” gerente de proyecto es ese dirigente que, antes que su experticia técnica o sus conocimientos financieros y contables sabe ser una persona:

- De síntesis más que de detalle y de especialización
- De carisma y de “seducción” más que de autoridad

- De negociación, de escucha y de diálogo más que un “orfebre” del PERT o del CPM
- De “comunicación en todas direcciones” más que de cálculo y de análisis
- Capaz de tolerar mucho más que el promedio de los dirigentes, lo “vago”, la incertidumbre, el “ruido”, la interpelación...
- Suficientemente humilde para disolverse ante el equipo, para respetar por muy “experto” que sea
- Suficientemente “a gusto con él mismo”, para soportar la ansiedad de los otros, para darle seguridad a los más angustiados, para tomar sobre él, el grueso de las dificultades y la tarea de resolverlas
- Capaz de asegurar a su alrededor un “clima de cero-frustración”, por la energía que pone -y el éxito que obtiene- en la resolución de los problemas experimentados por los actores del proyecto, así como en la satisfacción proactiva de sus diversas necesidades para cumplir en la mejor forma sus tareas comunes e individuales;
- Que ha sabido, a lo largo de su carrera, constituirse en red de apoyo y de entendimientos cordiales tal como el recurso a la resolución informal de la mayor parte de las dificultades ya sea acudiendo a la excepción más que a la regla

El “perfil” que se dibuja es más bien lejano de la actitud tradicional que consiste en nombrar, casi instintivamente, responsables de los proyectos, que uno concibe como “super-guardianes del tiempo, de la tecnología y de la plata”. Se pierde de vista que lo que más falta hace no es sobre todo este género de “capacidades”, tan altamente desarrolladas, animadas y multiplicadas en el modelo de gestión tradicional, sino increíblemente otras aptitudes, a menudo en mala cohabitación con las precedentes, y que son extremadamente difíciles de “medir”. Estas aptitudes destacan en efecto, factores ligados infinitamente más a la ecuación personal del futuro gerente de proyecto, que a su formación técnica, sobre todo tal como ésta es conocida en nuestras escuelas de ingenieros, y, tal vez peor, en nuestras escuelas de gestión. En ninguna parte, a mi saber, se enseña en estos semilleros de “gerentes”, cómo aprender a servirse de su persona, cómo conocerse y dominarse para minimizar frustraciones y fricciones alrededor de sí. De la escucha al

diálogo, hasta el espíritu de equipo y la negociación permanente, lo pedido al “buen gerente de proyecto” es, dirían el psicoanálisis y Karl Abraham, más bien “oralidad narcisista” que “obsesividad anal”. Esta última que caracteriza a las personas más o menos “naturalmente” atraídas por el ejercicio de la autoridad, por el control, por la vigilancia obsesiva de las cifras, etc. Todas, “cualidades y “habilidades” en las cuales se ensañan para “formar”, ya sea en las escuelas o “en el taller”, la aplastante mayoría de nuestros gerentes.

¿Puede uno entonces sacar, de un “vivero de peces” así, el perfecto contrario, o casi, de lo que “contiene” para satisfacer las exigencias de lo que es un dirigente de proyecto “eficaz” según los criterios de la experiencia de terreno y de las encuestas del PMI?

GERENTE DE PROYECTO: MÁS UN OFICIO QUE UNA FUNCIÓN

“Conducir” un proceso, interacciones, interfases, equipos, negociaciones permanentes, “climas” de adhesión y de entusiasmo, “estado de no frustración”, espacios de palabra multiplicados por 10, condiciones de sinergia permanente, atmósfera de creatividad individuales y colectivas en interfecundación continua, resoluciones de problemas en tiempo real, personal y carreras en estado de fragilidad y de incertidumbres... He ahí de todo gerente de proyecto de hoy. ¿Puede eso ser dejado sólo a la suerte y “a la buena voluntad” si no “al instinto”, de valerosos ingenieros (como realmente se da en una mayoría de casos) que se debaten ante problemas frente los cuales nada los prepara? La “función” de gerente de proyecto debe imperativamente ceder el paso a un verdadero “oficio”, con sus conocimientos propios, su ética y su identidad. Si esto significa algo, quiere decir que más allá de los conocimientos y la experiencia técnico-económica indispensables, el gerente de proyecto ya no puede dejar de estar muy seriamente armado en términos de saberes y de “habilidades” propias para optimizar el resultado de actividades donde la comunicación (en el sentido más extenso de la palabra) y el ejercicio de la palabra, para el arte de la negociación y de la persuasión-acuerdo, son los factores primordiales del éxito. Y, se quiere o no,

comunicación y actividades de palabra están en el corazón de lo que constituye la humanidad, el hombre. Los mejores gerentes -en general, y de proyecto en particular- han aprendido a ser “humanistas” por necesidad y por afortunadas predisposiciones personales. ¿Se puede seguir pagando indefinidamente el precio, consentir el atropello, provocados por la ignorancia, en la que se estaba aquí, de lo que es realmente un gerente de proyecto? Sabemos ahora que es un oficio total, y, por añadidura, un oficio donde lo que se aprecia aventaja ampliamente a lo que se mide, donde lo intangible está antes que lo tangible y donde el entendimiento en “la amistad útil” es la condición esencial de la “alquimia” realmente creativa y productiva, aún entre “expertos” y “profesionales”, así fuesen los más competentes del planeta.

*¿Gerente de proyecto dice usted?
Más que todo lo otro, un oficio de humanista.*