

EL PROJECT MANAGER

Como vimos en capítulos anteriores, el proyecto es la creación de un producto, de un servicio, o la implementación de un cambio para lograr un resultado específico en un ámbito de incertidumbre y complejidad variantes a lo largo de su desarrollo. Además, el proyecto se lleva a cabo con personas de muy variada procedencia y especialidad, asignadas en forma temporaria y, a veces, compartidas con otros proyectos o sectores de la organización.

Todas estas particularidades exigen habilidades especiales para la gestión de los proyectos, por lo que la responsabilidad del gerente de proyecto adquiere características que vamos a desarrollar a lo largo de este capítulo.

El gerente de proyecto, como todo gerente, es responsable de la planificación, la organización, la implementación y el control de su área, en este caso el proyecto.

Una **diferencia básica entre el gerente de proyecto y los gerentes funcionales** es que aquél debe manejar la transición, el cambio, mientras que éstos manejan las “rutinas”, es decir, las situaciones estables que se dan antes y después de cada cambio.

Habilidades

¿Cuáles son entonces las habilidades necesarias y las características personales requeridas para planificar, organizar, implementar, controlar y, en una palabra, liderar proyectos?

En principio, podríamos decir que el gerente de proyecto debería ser una persona muy organizada, con conocimientos y experiencia en las técnicas aplicadas en el proyecto, con capacidad para trabajar en equipo, riguroso con el cumplimiento de cronogramas y

presupuestos, pero no al extremo de perder de vista los objetivos fundamentales del proyecto y dificultar la tarea de su equipo.

La experiencia muestra que no es habitual encontrar personas con una *combinación balanceada de capacidades técnicas, personales y de negocio*. Por lo tanto, podemos decir sin temor a equivocarnos, que *la gestión de proyectos no es para cualquiera*. El gerente de proyecto debe al menos (como vamos a ver a lo largo de este capítulo) poseer capacidad de comunicación, saber delegar, saber organizar equipos de trabajo efectivos y no tener temor de enfrentar conflictos. Éstas son sólo algunas de las habilidades requeridas para tal responsabilidad.

Sin embargo, también afirmamos que el **liderazgo de proyectos** es una tarea fascinante, pues implica llevar a buen puerto un emprendimiento nuevo, único, con la colaboración de personas de muy variada extracción técnica e incluso cultural.

Si los **proyectos son el instrumento del cambio en las organizaciones**, éstas requieren líderes de proyecto que sepan administrarlos hacia el pleno establecimiento de los resultados esperados.

Dado que en los proyectos del pasado el factor crítico de éxito consistía en lograr el alcance del proyecto, cumpliendo los correspondientes requisitos técnicos, los gerentes de aquellos proyectos eran eminentemente expertos técnicos, con responsabilidades relacionadas con su especialidad.

Por el contrario, en los proyectos modernos, el aspecto fundamental está relacionado con el “negocio” que éstos deben generar y, consecuentemente, el gerente de proyecto debe incluir ahora también este aspecto en el área de sus responsabilidades.

Es decir, lograr el alcance del proyecto de modo tal que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, del inversor, del usuario y de todos aquellos interesados y afectados por el mismo.

Es por ello que, en el actual contexto, las responsabilidades del gerente de proyecto están más relacionadas con *la gestión del negocio que el proyecto está implementando y la necesaria relación con las personas y sectores involucrados, tanto fuera como dentro de la organización*. En este aspecto, la función del gerente de proyecto cada vez más se asemeja a la de un **emprendedor**, quien debe lograr el éxito de un emprendimiento, que puede considerarse como propio.

Si bien, como dijimos anteriormente, el gerente de proyecto debe conocer los aspectos técnicos del proyecto a su cargo, no es necesario que sea un especialista en ninguno de ellos en particular, pues el conocimiento y la solución técnica específicos los brinda el equipo de proyecto a través de sus integrantes, con su *know-how* y experiencia necesarios en cada caso. El gerente de proyecto coordina las actividades de todos los expertos y supervisa que se cumplan las metas colectivas e individuales (si corresponde), de modo de conducir el proyecto hacia sus principales objetivos.

Asimismo, el gerente de proyecto debe tener siempre presente los objetivos que persigue el proyecto, de modo de subordinar lo que cada parte debe entregar, al negocio que debe producir el proyecto.

Además es necesario lograr acuerdos con cada uno de los especialistas y áreas de responsabilidad sobre las fechas de finalización (parcial y total) de sus trabajos y entregables, sobre los costos (horas-hombre, equipos, materiales y demás) requeridos, de modo que el proyecto se complete dentro del plazo y presupuesto establecidos.

Gestión del Tiempo

Uno de los recursos más apreciados, pero también más escasos, que posee el gerente de proyecto es su tiempo. El tiempo empleado ya no se recupera. Un inadecuado manejo del gerente de proyecto de su propio tiempo puede ocasionarle complicaciones de todo tipo en el mismo proyecto, pero también a su salud, siendo una de las manifestaciones más comunes el stress al que se ven sometidos muchos gerentes de proyecto.

Otras habilidades necesarias:

- **Capacidad de delegación:** Si hay un problema en la sala de máquinas del buque y el capitán deja el puesto de mando, se arremanga y baja a solucionar el problema, tal vez éste se resuelva, pero queda pendiente la pregunta: ¿quién estuvo a cargo del barco durante ese tiempo? Hay que saber delegar.
- **Capacidad de negociación:** fuertemente vinculada a la capacidad de comunicación, está presente durante todo el proyecto, para lograr los recursos necesarios y acordar los objetivos y metas requeridos. El gerente de proyecto trabaja creando consenso entre todos los involucrados en el proyecto, es decir, con su equipo sobre los entregables a lograr (con su costo y plazo asociados), con el cliente, con el usuario, proveedores y con gerentes de otras áreas y proyectos. Eso implica habilidades de negociación.

Profesionalización de la función del gerente de proyecto

En estos últimos tiempos ya se puede advertir una clara tendencia hacia la profesionalización de la función del gerente de proyecto. Hoy se requieren más habilidades gerenciales para estar frente a un proyecto y para esto existen diversas modalidades de capacitación en modelos de gestión de proyectos.

Cabe una mención especial al modelo de gestión de proyectos que ha logrado el Project Management Institute (PMI) de Estados Unidos, que está desarrollado en la “Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos”, traducción al español del Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Esta misma institución ha profesionalizado la función de gerente de proyecto a través de la certificación internacional, que se obtiene mediante un examen de conocimientos y habilidades, que otorga el certificado de “Project Management Profesional” (PMP).

Selección del gerente de proyecto

¿Cuándo seleccionar y asignar un gerente al proyecto? Cuanto antes se haga, tanto más beneficioso será para el proyecto. En muchos casos, el gerente de proyecto es asignado una vez que se han definido y comprometido sus objetivos principales. Esto obliga al gerente de proyecto, en primer lugar, a analizar las estimaciones e hipótesis sobre las cuales se fundaron dichos objetivos y, luego, revisar los medios disponibles para su consecución. De no hacer esto, estaría asumiendo una responsabilidad casi “a ciegas”.

Las primeras tareas del gerente de proyecto al asumir su responsabilidad incluyen el armado del equipo de proyecto, la planificación de plazos, la formulación de un cronograma y un presupuesto preliminares, el establecimiento de los primeros vínculos con el cliente, el aseguramiento de la disponibilidad de las instalaciones necesarias y los recursos requeridos (sobre todo para las primeras fases) y la consideración de todos los detalles adicionales para poner en marcha el proyecto, como ser lo relacionado con los canales de comunicación con la alta gerencia, con las áreas funcionales, con el cliente, con el usuario, con el inversor y con todos aquellos que se verán afectados por la ejecución o los resultados que va a producir el proyecto.

En esta instancia es fundamental para el gerente de proyecto establecer clara y unívocamente las necesidades y expectativas puestas sobre el proyecto por parte de todos los interesados y afectados por éste, de modo de acordar con todos ellos los parámetros (resultados cuantificables y objetivos) que definirán el éxito del proyecto.

El gerente de proyecto

El éxito de la gestión del gerente de proyecto depende del apoyo de la alta dirección (y en consecuencia de los gerentes funcionales) y del grado de focalización en el proyecto y sus objetivos que logre en su equipo de trabajo. Esto exige un equilibrio entre los resultados que se desean obtener con el proyecto y los aspectos funcionales de la tarea rutinaria y habitual de cada uno de los miembros del equipo, lo que exige al gerente de proyecto a desarrollar sus habilidades de comunicación y negociación.

El enfoque hacia la síntesis que debe prevalecer en el gerente de proyecto se basa en tres responsabilidades principales sobre el proyecto: qué hay que hacer (alcance), cuándo hay que hacerlo (plazo) y con quién (recursos, costos). Cómo hacer cada entregable del proyecto es responsabilidad del sector o especialista a su cargo.

El proyecto tiene un patrocinador o “Sponsor” es decir, una *persona a quien reporta el gerente de proyecto, quién más apoya al proyecto y mantiene su aval en él.*

Conclusiones

Finalmente y como conclusión de este capítulo, podemos afirmar que las responsabilidades del gerente de proyecto son amplias y pertenecen básicamente a tres áreas:

- **La responsabilidad sobre la organización dentro de la cual se desarrolla el proyecto:** relacionado con el cumplimiento de la estrategia de la empresa que dio lugar al proyecto. Es necesario que el gerente de proyecto conozca el negocio que busca satisfacer la organización al embarcarse en este proyecto y que ponga todos los medios a su alcance para satisfacerlo. El mismo, debe mantener permanentemente informada a la alta gerencia sobre los aspectos clave de su proyecto y las previsiones y pronósticos reales sobre su finalización. Debe evitar por todos los medios las sorpresas.
- **La responsabilidad sobre el proyecto:** la preservación de la integridad del proyecto, armonizando *demandas en competencia de las partes que intervienen*, entre ellas la más importante, la del cliente del proyecto. Por ello, el gerente de proyecto es el nodo de una vasta red de intereses sobre el proyecto, en la que están la alta gerencia, los gerentes funcionales, gerentes de otros proyectos que se llevan a cabo en la organización, proveedores, clientes, y otros. La armonización de todo esto significa un gran esfuerzo de comunicación y negociación, enfocado en el logro de los objetivos del proyecto.
- **La responsabilidad sobre los integrantes del equipo de proyecto:** dada la naturaleza del proyecto, marcada por la temporalidad y (muchas veces) la doble dependencia de sus integrantes (del gerente de proyecto y de su respectivo gerente funcional), suele ser un aspecto crítico.