

El Arte del Liderazgo de Proyecto. Función y Principales Habilidades de un Líder de Proyecto.¹

Por Kevin S. Suboski

=====
	KEVIN SUBOSKI, Master en Administración de Empresas, es Director General y Asesor Principal de Suboski and Company. Durante 20	
	años dirigiendo proyectos y estudiando biología, filosofía y lingüística, Kevin reorganizó la disciplina del Proyecto de Gestión, tanto en teoría	
	como en la práctica, a fin de que esté en consonancia con las realidades de la Era del Conocimiento. Kevin imparte clases de la teoría y	
	práctica del Liderazgo de Proyecto, utilizando sus modelos, y también asesora a las organizaciones que necesitan mejorar sus prácticas de	
	Gestión de Proyectos. Kevin obtuvo su título de Master en Administración de Empresas en la Universidad de Michigan y graduado como	
	Profesional de Gestión de Proyectos (PMP por sus siglas en inglés) del Instituto de Gestión de Proyectos. Puede contactar a Kevin en:	
	kevin@suboski.com.	
=====

En el actual mundo caótico y complejo de los negocios, la capacidad de adaptación de una organización a las situaciones cambiantes del mercado puede ser decisiva entre el gran éxito y el total fracaso. A medida que el mercado cambia, las empresas deben ser capaces de percibir estos cambios inminentes e inmediatamente poner en práctica nuevos cambios organizacionales innovadores a fin de responder ante ellos de manera eficiente. Actualmente las organizaciones utilizan más que nunca, proyectos como mecanismo para llevar a cabo los cambios. El hecho de aumentar la eficacia de las organizaciones por medio de proyectos es una estrategia fundamental para así ser capaces de mantener una ventaja competitiva en los negocios.

Esencialmente, la eficacia de una organización sobre la base de proyectos depende del grado de colaboración de las personas involucradas en el mismo. Las empresas empeñadas en lograr una ventaja competitiva sustentable por medio de cambios precisos a través de proyectos deberán colocar en los puestos de liderazgo, a personas capaces de crear condiciones que fomenten la colaboración. Nuestros paradigmas actuales de proyectos se “centran en cosas materiales”. Han sido diseñadas para los artefactos en los proyectos y para un modelo de ser humano más bien simplista y determinista y no para seres de verbo desordenado, intencionados, irracionales, autónomos y biológicos.

Al observar cómo se desenvuelven las personas en los proyectos, es evidente que nuestra orientación hacia las “cosas” nos lleva a creer que, por ejemplo, el objetivo al elaborar los Estatutos del Proyecto es tener el documento en lugar de generar lineamientos que guíen las acciones de los participantes en el mismo. De igual manera que la ejecución del martillo no varía según su estado de ánimo, problemas personales o cómo lo trató el clavo la última vez que trabajaron juntos, las personas sí. Sin embargo, nuestros modelos actuales “centrados en cosas” para la Gestión de Proyectos no incluyen estos aspectos de nuestra condición humana.

¹ Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 38 | NO. 2 | 2006

El cambio organizacional constituye la base de la asesoría para el Desarrollo Organizacional (DO). Debido a que los proyectos son los que promueven el cambio, la función típica de un asesor de DO es fungir como Líder de Proyecto o mejorar el desempeño de otro Líder de Proyecto.

Mientras que el Organismo de Conocimientos para la Gestión de Proyectos (PMBOK por sus siglas en inglés), del Instituto de Gestión de Proyectos (PMI por sus siglas en inglés) define de manera rigurosa una estructura de gestión de proyectos, ofrece poca orientación en cuanto al liderazgo. La combinación de la Era del Conocimiento y la de la economía global aumentan significativamente el valor de las capacidades de Liderazgo de Proyectos. El modelo del Arte de Liderazgo de Proyectos que se presenta en este artículo brinda el lenguaje que los asesores de DO deben usar para afianzar sus orientaciones dirigidas a seres humanos. La Gestión de Proyectos es un campo donde el conocimiento de DO es de mucha ayuda, complementando así el vasto conocimiento de dirección.

El Arte de Liderazgo de Proyectos puede ayudar a los asesores de DO a contribuir significativamente a la gestión de las organizaciones que luchan contra la ineficiencia en sus prácticas de proyecto.

Gestión de Proyectos y Liderazgo de Proyectos

El rol tradicional del “Director de Proyecto” es multifacético. Resulta útil dividir este desempeño extremadamente difícil en tres funciones: Asistente Técnico, Administrador de Proyecto y Líder de Proyecto.

El rol del Asistente Técnico se conoce comúnmente como Director Técnico. Se trata del experto que posee un conocimiento general de las materias primas, herramientas, métodos constructivos y del resultado tangible que se espera del proyecto. Los ejecutores del proyecto reciben instrucciones técnicas del Director Técnico.

El Administrador del Proyecto será responsable de asegurar que se cumplan los objetivos del proyecto. Este es el componente administrativo del proyecto y se trata de asegurar que el componente mecánico de la colaboración se concluya conforme a lo esperado. Una persona en este puesto genera mensajes, conserva el plan del proyecto y asegura que exista comunicación.

El Líder del Proyecto será responsable del resultado final del proyecto y la satisfacción del cliente. Este Líder posee un conocimiento amplio del valor comercial del proyecto. Y el contexto en el cual se articula el proyecto también asegurará que los aspectos intangibles, tales como la cultura, el estado de ánimo, los mensajes y los valores, siempre sean tomados en cuenta por los participantes en el proyecto. Estos aspectos intangibles son las herramientas que utiliza el Líder del Proyecto para dirigir a los participantes, a fin de que se comporten de manera colaboradora y coherente.

Es posible distribuir estas funciones entre un número de personas, o solamente en una, ya sea a tiempo completo o parcial. Sin embargo, es extremadamente raro encontrar a una persona que posea las capacidades para desempeñar las funciones de los tres cargos. En este artículo, utilizaremos el término generalmente aceptado “Director de Proyecto” para designar el cargo que representa las tres funciones.

Identificando al Líder del Proyecto

Aunque se ha escrito mucho en otras fuentes acerca de las funciones y prácticas de proyecto, la atención se centra generalmente en el Director Técnico y en el Administrador del Proyecto. En estos momentos, no existe un modelo ni tampoco prácticas mejores, universalmente aceptadas respecto al Liderazgo del Proyecto, dentro del marco de responsabilidades de Gestión de Proyectos. Se supone que el liderazgo forma parte de las actividades normales de administración y asistencia técnica. Esta falta de acuerdo y rigor relativo al liderazgo de los proyectos significa que la función del Líder del Proyecto con frecuencia no está bien definida o ausente.

Sin centrar intencionalmente la atención sobre una especificación clara y puesta en práctica de esta función, los componentes Administrador de Proyecto y Director Técnico predominan ya que han sido claramente especificados en nuestros modelos tradicionales y el proyecto se desarrolla sin dedicarle mucha atención a lo intangible. Como resultado, cada persona desarrolla su propio mensaje respecto al contexto, dirección y cómo debieran actuar en el proyecto. A medida que las partes interesadas trabajan en este mar de mensajes incoherentes y competitivos, éstas se tornan inseguras respecto a lo que se debe lograr para que el proyecto y ellos mismos tengan éxito. Se sienten frustrados, pierden interés y al final, el proyecto se ve afectado.

No necesariamente tiene que ser así. Es posible aprender nuevas formas de reflexionar acerca de la función y capacidades esenciales del Líder del Proyecto, las cuales lo ayudarán a innovar y a dirigir con eficacia proyectos en el mundo actual, donde cada vez más aumenta la complejidad y el caos. Cuando la función del Líder del Proyecto se desarrolla utilizando las habilidades, según se describe debajo, los clientes se muestran más satisfechos y las personas se comprometen y se apasionan por su trabajo. Llevar a cabo un proyecto siempre impone retos, pero ello puede ser mucho más previsible y productivo cuando el Líder del Proyecto desempeña su función con eficacia. Esto también posibilita que aquellos que se asocian al Líder del Proyecto puedan cumplir sus metas de manera satisfactoria.

La Función del Líder del Proyecto

Una función es una serie de intereses y compromisos. Es una identidad social que permite que las personas anticipen cómo alguien en ese cargo pudiera actuar. La función es diferente al cargo. En el mundo de los negocios, el cargo es una distinción jurídica y burocrática para

clasificar una responsabilidad en particular. Sin embargo, es necesario señalar que una persona con un solo cargo puede desempeñar muchas funciones. Pero cuando muchas personas tienen que participar coordinadamente en un proyecto, es fundamental que todos los involucrados comprendan la especificación y asignación de las funciones.

La persona que posee el cargo de Director del Proyecto también puede desempeñar simultáneamente la función del Líder del Proyecto. Al igual que la podría desempeñar el Patrocinador del Proyecto u otra persona que participe en éste. El hecho que el Director del Proyecto finalmente asuma esa función es menos importante que si la tarea no es declarada, conocida y desempeñada correctamente,. Para los fines de este artículo, nos centramos en la función del Líder del Proyecto.

Capacidades Esenciales del Líder del Proyecto

La función del Líder del Proyecto se concentra en las preocupaciones humanas del proyecto. La persona que se desempeña en este cargo deberá asegurar que las personas involucradas en el proyecto posean las herramientas para producir, junto a otros, una situación que satisfaga al cliente. Específicamente deberán asegurar que:

- Los participantes del proyecto produzcan e interioricen mensajes coherentes de proyectos.
- Las personas se movilicen, involucren y comprometan.
- Las personas, mensajes y estructuras se adapten al mundo cambiante o a las situaciones de crisis.
- Las personas cumplan sus compromisos (según lo estipulado), y
- El cliente quede satisfecho.

Las habilidades de liderazgo descritas debajo tienen una orientación humanística. Al decir humanística, no queremos decir “tierno” ni “sentimental”. Nos referimos a como se comportan los seres humanos realmente (desde una perspectiva biológica, lingüística, motivaciones, etc.), es decir, en lugar de actuar como si fuesen objetos inanimados. Estas capacidades son primordiales para el Líder del Proyecto, comprometido con generar resultados extraordinarios – tanto en lo concerniente a los frutos del proyecto como en las organizaciones que los hacen posible. El líder que posea estas cualidades de liderazgo, adopta el rol central que desempeñan los humanos y las relaciones en los proyectos. Al hacer esto, aumentan las probabilidades de que el equipo genere proyectos más eficaces de manera coherente.

La Habilidad de Elaborar Mensajes para Proyectos

El dominio del lenguaje es la habilidad más importante de un Líder de Proyecto. Las personas realizan coordinaciones por medio del lenguaje, se relacionan a través del lenguaje y crean su realidad compartida gracias al lenguaje. Es un proceso tan automático como respirar y a menudo nos cegamos ante la posibilidad de adquirir más habilidades (Searle, 1995). Como parte del estudio del Yoga, las personas aprenden como respirar; y como parte del estudio para ejercer el liderazgo, las personas pueden aprender, con determinación, a tener un dominio del lenguaje de coordinación.

El Mensaje del Proyecto

Un proyecto no es “real” como lo puede ser un auto, una persona o un planeta. Un proyecto es una invención lingüística: una historia que existe solo en la medida en que los mensajes del proyecto perduren en las personas. Al igual que el mundo que ellos representan, estos mensajes están vivos y evolucionan, de modo que deben cambiar con el tiempo al igual que cambia el mundo, a fin de mantener una coherencia. Si los mensajes se estancan o desaparecen, lo mismo le sucederá al proyecto. Un Líder de Proyecto da vida a un proyecto y lo mantiene vivo al personificar los mensajes de proyecto en ellos mismos y entre otros.

Los mensajes de proyectos son más que meros documentos. Como sucede en el caso de todo mensaje creado por su autor, el mundo que han creado es mucho más rico que lo que expresan las palabras escritas en una página. La documentación de mensaje es importante como herramienta a fin de ayudar al líder a determinar si todos tienen la misma interpretación y así aproximar a las personas de forma más rápida al mensaje. Un líder de proyecto posee un poder de narrativa mucho más profundo y rico que lo que se pueda apreciar en cualquier página, lo cual es cierto para todos los participantes del proyecto. Los miembros que participan en el proyecto crean los mensajes. Este proceso de creación o invención ocurre a través de la conversación.

La Importancia de la Conversación

La mayoría de nosotros nos sentimos incómodos sosteniendo conversaciones que no consideremos de trabajo. Un Líder de Proyecto considera que sostener altos niveles de conversación es un factor fundamental, especialmente durante determinadas fases del proyecto, por ejemplo, en el inicio. Cuando hay muy poca conversación, se presumen los antecedentes, el contexto y los detalles del mensaje. Si se presume demasiado, entonces las personas del proyecto estarán trabajando sobre interpretaciones diferentes del proyecto. De hecho, ellos están trabajando en proyectos diferentes. La coordinación y la colaboración se verán afectadas.

Un Líder de Proyecto debe asegurar que los mensajes del proyecto sean interiorizados por aquellos que los necesiten, en lugar de conformarse con una página impresa o enviados por correo electrónico. Ellos comprenden que la comunicación no sólo tiene que ver con la redacción o comunicación de algo, a pesar de que esté mecánicamente perfecto, sino que se trata de transmitir algunos conceptos a otra persona por medio del lenguaje. La comunicación solo ocurre si la otra persona ha interiorizado el mensaje.

Otros Mensajes Esenciales

Raramente sucede que dos proyectos tengan el mismo mensaje. Dependiendo del sector en que se desarrolla el proyecto, la industria y los objetivos, el mensaje que se trasmite debe ser diferente. A continuación presentamos una lista de algunos mensajes fundamentales que generan la necesidad de un proyecto y el contexto de éste.

- Coyuntura mundial y comercial que genera la necesidad de un proyecto. (¿Por qué es necesario este proyecto?)
- Objetivo del proyecto. (¿Qué intenta lograr?)
- Criterios sobre los cuales se evalúa el éxito. (¿Cuál será el resultado final cuando hayamos terminado?)
- Estrategia para el cumplimiento. (¿Cómo vamos a lograr los objetivos?)
- Especificación de las funciones. (¿Quién hace qué y por qué?)
- Plan detallado. (¿Cuál es el plan?, ¿Qué necesito saber?)
- Ambiciones de los participantes del proyecto. (¿Cómo me beneficiará este proyecto?)
- Situación actual del proyecto. (¿Dónde nos encontramos ahora?, ¿Estamos en el camino correcto?)

Si no se especifican estos elementos clave o si no son tenidos en cuenta por los participantes a lo largo del proyecto, entonces se perderá la coordinación y el desempeño.

PMBOK® se refiere a una gran variedad de documentos y artefactos que pudiesen ser de utilidad para los Directores y los Líderes de Proyecto. Es importante recordar que en muchos casos, estos constituyen una interpretación del mensaje (un cuento) y lo que importa es que las personas incorporen los mensajes que son importantes para el desempeño de sus funciones. Los mensajes relacionados anteriormente son esenciales para una coordinación eficaz.

LAS CAPACIDADES PARA MOBILIZAR A LOS PARTICIPANTES DEL PROYECTO

Las personas no son objetos cartesianos. Tradicionalmente, a menudo los directores quisieran que lo fueran. Si vamos a utilizar un martillo, no tenemos que preocuparnos por su estado de ánimo, su voluntad o si entiende cómo introducir un clavo a presión en la madera. Sólo martillamos con él.

La revolución científica ha tenido una profunda repercusión en cuanto al mejoramiento material de nuestras vidas. Una apropiación errada del paradigma racionalista, tal como se aplica para producir los comportamientos deseados en las personas, dio lugar a la Gestión Científica. Ello devino en un sistema en el cual las personas quedaron reducidas a autómatas que respondían a estímulos. Esta orientación de gestión fue muy útil durante la revolución industrial, donde los puestos de trabajo de las personas fueron simplificados a movimientos mecánicos y repetitivos.

Desafortunadamente, esta orientación todavía perdura fuertemente en nuestro sentido común, lo cual resulta extremadamente problemático dado que nos encontramos en la Era del Conocimiento. Las personas que se desempeñan en un proyecto no son martillos, ejecutando movimientos repetitivos. Ellos piensan, se relacionan, inventan y toman decisiones importantes a diario de manera activa. En estos momentos, no sólo necesitamos brazos y piernas, los Líderes de Proyectos deben cautivar los corazones y las mentes de los participantes, a fin de comprometerlos con éste y asegurar que participen hasta lo posible de manera plena y personal. Dado que el modelo de control y mando de dirección científica todavía domina nuestro sentido común, no contamos con estructuras rigurosas para atraer a las personas, de cuerpo y alma, hacia un proyecto.

Atraer a la Persona Plenamente

Los Líderes de Proyecto se relacionan con personas y las atraen plenamente, pero no como caricaturas, tal como presume el concepto de dirección científica. Algunas personas dirigen de esta manera intuitivamente, como prerrogativa moral. Desafortunadamente, pocas personas en nuestras organizaciones han estudiado los fundamentos de la experiencia humana y su repercusión en nuestra capacidad para trabajar juntos. La Biología, Lingüística, Sociología y Filosofía son esenciales para la educación de los Líderes de Proyectos eficaces.

El conocimiento de estos fundamentos le confiere al Líder de Proyecto capacidades y prácticas nuevas y poderosas para atraer y movilizar a las personas con efectividad. Un Líder de Proyecto moviliza a los participantes al:

- Ser accesible como ser humano y no solo por su cargo o función,
- Conocer y ocuparse de las preocupaciones de las personas,
- Conocer las ambiciones de las personas, ayudándolas a convertirlas en realidad,

- Comprender su automaticidad (predisposición para responder de cierto modo ante situaciones de estrés, sus motivos),
- Conocer sus habilidades a través de su desempeño no por medio de sus declaraciones,
- Crear mensajes y estrategias de proyectos que se ocupen de las preocupaciones y ambiciones de las personas y del proyecto, y
- Crear y fomentar estados de ánimo que orienten a las personas a emprender acciones apropiadas.

Estas actividades de relacionarse, respetar, valorar y cuidar de aquellos con los que uno trabaja son esenciales para la actividad de dirección. Si embargo, esto no quiere decir que un Líder de Proyecto sea un defensor ingenuo y maternal que pone en riesgo al proyecto. Habrá que tomar decisiones difíciles que no siempre coinciden con los que desea una persona. No obstante, si estas decisiones y acciones se realizan teniendo en cuenta las necesidades de las personas, entonces el Líder del Proyecto puede mantener el compromiso de los participantes. A pesar de que estas decisiones pudiesen ser morales y honorables, lo que más nos preocupa es ser pragmáticos. El reto es ser alguien que se preocupe y no sólo actuar como tal. Las personas generalmente pueden detectar estos engaños.

El poder del Estado de Ánimo

Un Líder de Proyecto es un observador que influye sobre el estado de ánimo de los demás. El estado de ánimo es una profunda manifestación biológica que predispone a las personas a “ver” las cosas desde una óptica en particular y crea un espacio para posibles acciones. Por ejemplo, una persona con un estado de ánimo de pánico ve amenazas en todas partes, lo cual limita su tiempo de reacción y el abanico de posibilidades abiertas ante él. Cuando una persona tiene un estado de ánimo de pánico es casi imposible especular y proyectar un futuro positivo. Ambos términos “positivo” y “futuro” son conceptos extremadamente difíciles para una persona invadida por el pánico.

El Líder de Proyecto influye intencionalmente en los estados de ánimo de su equipo respecto a la fase en que se encuentre el proyecto, repercutiendo en el estado de ánimo del equipo por medio de:

- Modelación
- Observación y cambio del entorno (perturbaciones al equipo), y
- Diseño y generación de mensajes dirigidos a cambiar el estado de ánimo.

Contar con personas que se encuentran en un buen estado ánimo contribuye de manera primordial al éxito del proyecto. Un equipo o persona que no esté de buen ánimo no podrá funcionar bien. Un Líder de Proyecto hábil sabe si el estado de ánimo no anda bien, en ese caso lo más eficaz es cambiar el estado de ánimo.

La Capacidad de Adaptarse a los Cambios

Un Líder de Proyecto sabe que la planificación es más importante que el plan. Ellos son conscientes de que el mundo no cesa de cambiar una vez comenzado el proyecto. Aunque un plan es fundamental, mantener la coherencia del plan en sincronía con el resto del mundo es lo que lo convierte en un plan eficaz. La Planificación es una conversación interrumpida a fin de anticipar el futuro y diseñar acciones para obtener un resultado determinado, teniendo en cuenta las realidades del mundo cambiante. El sentido común que nos impulsa a “planificar el trabajo, trabajar conforme a lo planificado” es útil hasta cierto punto. Sin embargo, si sólo nos dedicamos a “trabajar conforme a lo planificado” y dejamos de percatarnos que las situaciones cambian y si no hacemos planes nuevos constantemente, nos volveremos vulnerables a la realidad de nuestro mundo actual en constante cambio.

El Líder de Proyecto siempre está estudiando el mundo, detectando, buscando cambios en cuanto a las ambiciones, la tecnología, la demografía, la política y la economía en los demás países, industrias, organizaciones y departamentos que necesiten un cambio de planes y de acciones. A medida que se perciben los cambios, se reinventan los mensajes con el objetivo de que sean coherentes y se promulguen entre los miembros y participantes del proyecto.

LA HABILIDAD DE DIRIGIR

La supervisión, como paradigma de dirección, es “dirigir y controlar”. La supervisión para los líderes es “especificar y dirigir”. El líder es responsable de especificar el mensaje del proyecto, lo cual no quiere decir que dicho líder necesariamente deba generar los mensajes solo, sino asegurar que estos se generen y que sean coherentes internamente y con el mundo. En realidad, los mensajes más eficaces para el grupo se generan de manera colectiva. El mensaje del plan para un dirigente es “quién hace qué y cuándo”. Para un líder, el mensaje del plan es “qué funciones generan qué tipo de situaciones, en qué orden y quiénes podrían desempeñar esas funciones”. El director se preocupa por las tareas; el líder se preocupa por las situaciones. Una manera de simplificar esto sería que los líderes determinan el “qué” y no el “cómo”.

Dirigir con Promesas

La gobernabilidad consiste en una serie de prácticas que permiten que las personas hagan y acepten promesas, a fin de generar situaciones específicas en el futuro, por las cuales tendrán que asumir responsabilidad, independientemente de cómo se desarrollen los hechos. En un modelo de gobernabilidad, estas promesas se hacen y aceptan libremente de buena voluntad y nunca bajo presión o coerción.

Gobernabilidad difiere de control, al igual que montar un caballo no es lo mismo que conducir un auto. Las personas no poseen botones que uno puede presionar para obligarlos a hacer algo. Nadie más tiene acceso a esos botones, sólo él o ella. Por esa razón es importante concentrarse en situaciones. Cuando las personas se concentran en determinadas tareas, tienen poca flexibilidad para inventar. Cuando el líder se concentra en una situación determinada, es capaz de definir claramente lo que es importante para ellos, dejando que las personas inventen como producir dicha situación.

Generando Acciones por Medio de Conversaciones

Sin embargo, ello no quiere decir que las personas no deben ser responsables. Es necesario otro sistema para dirigir el progreso de las personas en un proyecto. Un sistema que funcione en esta situación compleja del trabajo del intelecto comienza centrándose en compromisos para generar situaciones. El marco de Las Conversaciones para la Acción (CpA), creado por Fernando Flores y Terry Winograd (1986), ofrece un sistema para dirigir el trabajo del intelecto. Flores y Winograd proponen este modelo para lograr un compromiso mutuo a fin de generar situaciones.

A través del modelo CpA, el Líder del Proyecto le hace una solicitud a una persona quien después negocia hasta que se revoque la solicitud o hasta lograr un acuerdo mutuamente beneficioso para las partes respecto a las Condiciones de Satisfacción (CdS), que a menudo se denomina especificaciones. La persona hace una promesa al Líder del Proyecto que después cumple o incumple.

Por medio de CpA, el Líder del Proyecto se centra en situaciones y promesas con las personas, no con tareas. Con el paso del tiempo, el Líder del Proyecto puede hacer una valoración de la confiabilidad de las personas para cumplir sus promesas. Esta valoración a su vez tiene repercusión acerca de quién acepta qué tipo de promesas. Esta capacidad de liderazgo es un componente que conduce al otorgamiento de poderes y autonomía a los participantes del proyecto, así como tranquilidad para el líder.

LA CAPACIDAD PARA GENERAR SATISFACCIÓN EN EL CLIENTE

Según el marco de CpA descrito anteriormente, el cliente es quien declara estar satisfecho o no con el resultado del proyecto. Según este marco, un proyecto es una promesa hecha por un Líder de Proyecto a un cliente, a fin de generar una situación que cumple con las Condiciones de Satisfacción (CdS) acordadas.

Generalmente, los clientes no saben cuáles son sus "requisitos" o qué características desean o qué tareas hay que cumplir. Ellos conocen de sus preocupaciones y los criterios para valorar un futuro renovado. Un Líder de Proyecto no "reúne requisitos", ellos escuchan las preocupaciones y conforman, conjuntamente con el cliente, una serie de criterios para valorar una situación deseable en el futuro. Los requisitos, los cuales se especifican como características, conducen a las personas a desempeñarse sin contexto. Un requisito tal como "Pintar el corte horizonte de magenta" podría responder a preocupaciones diferentes. La preocupación "Al cliente le gusta el magenta" en contraposición con "Al cliente le gustaría que el corte horizontal combinara con el vertical", lo cual produciría una acción muy diferente si resultara que el corte vertical no puede ser de color magenta.

Al centrarse en las preocupaciones del cliente, el Líder del Proyecto puede mantener en mente las preocupaciones del cliente a medida que el mundo cambia y anticipar cuándo las CdS acordadas ya no son válidas y re-especificarlas. De esta manera, el Líder del Proyecto se preocupa fundamentalmente por generar valores para el cliente relacionados a sus preocupaciones.

La Realidad del Cambio

A menudo durante un proyecto, surge la necesidad de renegociar las CdS debido a nuevas amenazas, oportunidades y obligaciones. Con frecuencia, ello se describe como lentitud en el alcance del proyecto, lo cual generalmente produce un estado de ánimo negativo. Un Líder del Proyecto no percibe los cambios como una interrupción en el proyecto, sino como hechos usuales de la vida, como la gravedad. A veces, nos sentimos incómodos con los cambios de objetivos o planes y tendemos a evitarlos. Al hacerlo, perdemos de vista las oportunidades, nos cegamos por las amenazas o actuamos con capacidad disminuida dado nuestro estado de ánimo ineficaz.

A medida que el proyecto avanza, el Líder del Proyecto sabe que tiene que lidiar con las molestias del cliente respecto a incertidumbres relacionadas con el proyecto mismo. Cada persona es diferente respecto a lo que necesita para eliminar esta incertidumbre. Algunas personas necesitan conocer una gran cantidad de detalles todos los días, mientras que otras sólo necesitan saber si algo se salió de su curso o cambió. La opinión generalizada de que la capacidad del Líder del Proyecto para cumplir sus promesas normalmente afecta cómo el cliente

necesita estar informado acerca del proyecto. El objetivo esencial es disminuir la incertidumbre del cliente, pero sin desinformarlo.

Recordar la Promesa

El Líder del Proyecto debe conducir a los clientes a expresar su satisfacción con los resultados del proyecto- lo prometido. Hacer solo lo que se le indique no necesariamente genera satisfacción en el cliente. El Líder del Proyecto tiene que mantener las promesas hechas al cliente- presente en todas sus actividades diarias, así como recordárselo al cliente. La satisfacción en este contexto no quiere decir únicamente que el cliente se sienta bien sino la confirmación de que se cumplió con lo prometido. Es importante separar estos dos elementos. Cuando se cumple con el compromiso establecido, es importante que el cliente exprese su satisfacción según las CdS. La renegociación de las CdS, en casos necesarios, tendrá una repercusión profunda en la satisfacción psicológica del cliente, ya que lo tranquilizará durante el cumplimiento de lo encomendado y, en última instancia, generará un valor para él relacionado a sus preocupaciones.

CONCLUSIÓN

El mercado actual, caótico y complejo, exige que los negocios se adapten rápidamente a los cambios sino correrán el riesgo de ser superados por sus competidores. Para crear y mantener una ventaja competitiva, los líderes de negocios se apoyan en los proyectos como motor impulsor de cambios dentro de sus organizaciones. Cada día más, se apoyan en los profesionales de proyectos, quienes no sólo son Administradores de Proyectos y Directores Técnicos competentes, sino también Líderes de Proyecto capaces.

El volumen del conocimiento actual para dirigir un proyecto es amplio y posee una estructura y prácticas rigurosamente definidas para la dirección y liderazgo técnico de proyectos. Sin embargo, existe poca orientación para los profesionales competentes respecto a la dirección de proyectos, liderazgo técnico y cambios organizacionales, los cuales buscan además desarrollar capacidades y prácticas eficaces para convertirse en Líderes del Proyecto.

La función y principales capacidades de los Líderes de Proyecto, según se describe aquí, son necesarias para un liderazgo de proyecto eficaz. Ellos reconocen y enfrentan la realidad de los seres humanos como entes con dominio del verbo, intencionalidad, irracionales, autónomos y biológicos. Ellos son un complemento poderoso de esas capacidades ampliamente aceptadas, ya que proporcionan una administración-dirección del proyecto y liderazgo técnico competentes.

Existe una posibilidad en el mundo de los proyectos para que surjan los líderes, y los que practican DO tienen la oportunidad única de estar a la vanguardia de la adopción de nuevos

métodos de cambio organizacional. Profesionales de proyectos competentes, con un conocimiento perfecto de las capacidades y prácticos para el Liderazgo de Proyecto, generarán una ventaja competitiva sustentable tanto para ellos como para las organizaciones para las que trabajan. Se sentirán más satisfechos y gozarán de mayores éxitos en el mundo dinámico y desafiante del futuro.

REFERENCIAS

Flores, F. & Winograd, T. (1987). *Understanding computers and cognition: A new foundation for design*. Reading: Addison-Wesley Publishing.

Maturana, H. & Varela, F. (1987). *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*. Boston: Shambhala Publications.

Project Management Institute (2004). *A guide to the Project management body of Knowledge: PMBOK® guide (3ra edición)*. Newton Square, PA: Instituto de Gestión de Proyectos.

Searle, John R. (1995). *The construction of social reality*. New York: The Free Press.

Traducción: Equipo de Servicios de Traductores e Intérpretes (ESTI)

Revisión: Ángela Casaña

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).