

NOTAS PARA UNA ONTOLOGÍA DE PROYECTOS Y GESTIÓN DE PROYECTOS

APUNTE DE CLASE – USO PARA FINES DOCENTES

Fernando Flores

En estas notas comenzamos nuestro trabajo de observar los proyectos y la gestión de proyectos de una nueva manera. Lo que nos interesa al desarrollar este nuevo observador es posibilitar la expansión del tipo de acciones de proyectos en general. Nuestro propósito es que los gerentes puedan llegar a ser más efectivos en su trabajo, al mismo tiempo que aprendan a generar estados de ánimo de serenidad, paz y satisfacción para ellos mismos y para los equipos que ellos dirigen.

Cumplir con este propósito tomará algún tiempo y no se conseguirá simplemente leyendo algunos textos. Queremos decir esto claramente: estas notas en sí mismas carecen de utilidad. Su utilidad se pondrá de manifiesto solamente si se usan en conjunto con los ejercicios que les estamos pidiendo que ustedes hagan.

En estas notas haremos un conjunto de distinciones que nos permitirán reconstruir la práctica de la gestión de proyectos de una manera nueva. Esto es lo que llamamos una ontología. Construiremos pues una ontología que nos permitirá observar proyectos de una nueva manera, reconstruyéndolos en términos de simples competencias lingüísticas constitutivas que todos podemos adquirir. Consideren un ejemplo. En ejercicios precedentes hemos practicado lo que llamamos conversaciones para la acción: pedir, prometer, declinar, hacer caracterizaciones y juicios, reclamar, etc. Estas distinciones constituyen una ontología que nos ha permitido observar la acción de una manera nueva. Y nos están permitiendo reconstruir las acciones que ya estábamos tomando como gerentes en términos de competencias lingüísticas simples.

En estas notas continuamos avanzando en la misma dirección. Basándonos en la ontología lingüística de la acción, construiremos una ontología lingüística de proyectos y de gestión de proyectos. Al hacer esto no estamos tratando de convertirnos en observadores neutros de los proyectos, ni producir un conocimiento pasivo de los proyectos y la gestión que nos podría permitir -digamos- exclusivamente hablar de ellos de una manera nueva. Estamos interesados en la acción de gestionar proyectos. Queremos decir con esto que las distinciones que estamos presentando están destinadas a producir competencias para tomar acción en equipos a cargo de proyectos y en dirigirlos. En este dominio de acciones, estas distinciones corresponderán a un conjunto de prácticas para escuchar y hablar con las personas. Sostenemos que, a fin de cuentas, esto es todo lo que necesitamos para dirigir equipos y gestionar proyectos: tener ciertas competencias en ciertas prácticas para conversar con las personas.

1. Los proyectos consisten en personas trabajando juntas.

Un proyecto consiste en las acciones recurrentes de un conjunto de personas trabajando juntas. Es una red de compromisos hechos por seres humanos trabajando juntos, los cumplimientos de estos compromisos y sus quiebres, y la recurrente reconstitución de compromisos que estos quiebres y cumplimientos generan. Lo que acabamos de decir puede parecer simple o trivial. Sin embargo, implica una nueva manera de observar los proyectos basada en los compromisos que las personas hacen, y no en términos de las actividades o las cosas que ellas realizan. Posibilita una nueva manera de observar cómo se genera el trabajo en un equipo, de manera tal que se pueda participar en su diseño y, en general, el trabajo del equipo pueda ser dirigido y manejado.

Para clarificar más lo que queremos decir cuando sostenemos que un proyecto consiste en un grupo de personas trabajando juntas, comenzaremos diciendo lo que un proyectos no es, de acuerdo con nuestra interpretación. Para nosotros, un proyecto no consiste en un conjunto de tareas especificadas en términos de múltiples eventos y etapas. Un proyecto no es una carta matriz lógica, o un calendario de etapas de cumplimiento, que establece cómo las cosas deberán ocurrir a través del tiempo en el futuro. De acuerdo con esta interpretación de lo que es un proyecto, los gerentes se hacen cargo de la carta matriz, comprueban la realización de eventos y tareas de acuerdo con el calendario especificado, y reportan cuando se producen quiebres en dicho calendario. Para nosotros los proyectos no ocurren de esta manera.

Examinemos esto más de cerca ¿Qué queremos decir cuando sostenemos que un proyecto no es una carta matriz o un calendario de eventos y tareas? Por supuesto muchos proyectos son diseñados de esta manera y se gestionan correspondientemente, de tal manera que no estamos haciendo una descripción cuando decimos que los proyectos no ocurren como cartas matrices o como calendarios de eventos. Más bien estamos sosteniendo que estas distinciones (carta matriz, calendarios, etc.) no son las distinciones más efectivas posibles para observar proyectos y actuar en ellos. Sostenemos que con ellas los gerentes tienden a transformarse principalmente en cronistas de los quiebres del proyecto más que en diseñadores y generadores de nuevas acciones en él. Como dijo uno de los participantes en el Programa de Gestión: los gerentes se constituyen en los cronistas de la historia y no en los constructores de la historia.

Estamos proponiendo aquí un discurso distinto al discurso habitual sobre proyectos, el cual los conceptualiza como una red lógica de tareas y eventos en el tiempo. Nosotros sostenemos alternativamente que un proyecto es una red viva de personas trabajando juntas. Por lo tanto, lidiar con un proyecto, gestionar un proyecto, es lidiar con los seres humanos que están trabajando en el proyecto. Cuando hacemos este cambio

fundamental de distinciones para observar lo que un proyecto es, podemos ver que los calendarios, las cartas, los gráficos, etc., son herramientas para evaluar a las personas adquiriendo compromisos, para observar y evaluar acciones, para declarar quiebres y abrir nuevas conversaciones para cumplir los compromisos del proyecto.

2. Los gerentes deben lidiar con los estados de ánimo de las personas, e intervenir en ellos.

No es nuestro propósito teorizar aquí acerca de los estados de ánimo. Para conseguir lo que nos proponemos hacer en estas notas, nos basta con decir aquí que, para nosotros, los estados de ánimo son evaluaciones automáticas omnipresentes que tenemos sobre nuestro futuro. Por ejemplo, la ambición consiste en el juicio automático de que existen posibilidades abiertas para nosotros en el futuro, y que podemos tomar acción y hacerlas realidad; la resignación es la evaluación automática de que no existen posibilidades para nosotros en el futuro y no vemos cómo cambiar esta situación. Otros estados de ánimo habituales en los cuales vivimos son: aceptación, resentimiento, serenidad, desesperanza, ansiedad, arrogancia, confianza, desconfianza, etc.

Para quienes deseen disponer de más distinciones acerca de los estados de ánimo, los remitimos al texto “Notas sobre algunas disposiciones básicas de lo que es posible en la vida” que les entregamos en un ejercicio anterior. Consideramos aquí la siguiente pregunta: ¿cuáles son las áreas fundamentales de observación e intervención que son necesarias para la gestión? Decimos que los estados de ánimo de las personas son uno de los dominios de observación e intervención para el gerente. El gerente tiene siempre presente la pregunta, ¿cuál es el estado de ánimo y el compromiso de esta persona con el proyecto? Construiremos aquí un contexto mínimo para considerar esta pregunta.

En el mundo de los negocios en la actualidad la competencia se ha hecho global y nuevos diseños, productos, ofertas y habilidades, están constantemente emergiendo en forma inesperada. Los proyectos demandan ahora, que las personas ubicadas en todos los puntos de la red del equipo usen al máximo su capacidad de innovar. No basta ya con asegurar que las personas cumplan con sus tareas competentemente. No es suficiente diseñar su trabajo como un conjunto de tareas y rutinas en las cuales deban adquirir competencias.

En la actualidad es fundamental generar una pasión por satisfacer al cliente, y por evitar los estados de ánimo de resignación, aburrimiento y desesperanza que la rutina y el desempeño repetitivo de tareas tiende a generar en las personas. La especificación jerárquica o centralizada de tareas y procedimientos ya no es una práctica que funcione bien en el mundo de hoy; los equipos basados en estas concepciones están siendo

sistemáticamente derrotados en el mercado por equipos y organizaciones más emprendedores.

Volvamos ahora a los estados de ánimo. Decimos que tenemos estados de ánimo porque somos seres humanos y no sistemas mecánicos programados para efectuar tareas y procedimientos pre- especificados. Estamos siempre considerando nuestro futuro, preocupados por éste, y nos están ocurriendo permanentemente interpretaciones automáticas y juicios acerca de lo que el futuro traerá para nosotros. Para nosotros, intervenir en el estado de ánimo de las personas quiere decir ofrecerles en la práctica una interpretación distinta acerca de las posibilidades que ellas pueden construir para sí mismas en el futuro.

Los seres humanos somos seres sociales. Nuestra interpretación automática sobre las posibilidades que se nos abren en el futuro depende de lo que vemos que es posible en nuestra vida y trabajo con otras personas. En consecuencia, es muy importante la interpretación que las personas tengan acerca de lo que es posible para ellas en los equipos y proyectos en los que están trabajando. Es por eso que los gerentes necesitan declarar qué es lo valioso que el proyecto está generando en el mundo, y concitar el compromiso de las personas que dirigen.

Una pasión por desempeñarse con excelencia en el mercado y por innovar en éste, es imprescindible si equipos y proyectos han de tener éxito. La generación de los estados de ánimo apropiados para que ello ocurra es un área fundamental de preocupación y competencia para el gerente.

3. Los gerentes deben declarar una misión y generar un compromiso con ésta.

La segunda área de observación y acción para el gerente será diseñar el proyecto como un compromiso compartido para producir un resultado valioso en el mundo. En último término, un proyecto es producido con la finalidad de llevar a cabo una cierta misión en el mundo que el gerente declarara. El equipo del proyecto no estará realizando un conjunto de tareas repetitivas pre-especificadas, estará generando una misión en el mundo. Esta misión deberá ser compartida como propia por los participantes en el proyecto. Mantener vivo este compromiso personal con la misión será una tarea fundamental del gerente.

Para evitar que el equipo caiga en la rutinaria repetición de actividades, el gerente tendrá recurrentes conversaciones con el equipo acerca de la misión de éste y evaluará el progreso en términos de su cumplimiento. La misión declarada nos permite precisamente llegar a ser observadores y evaluadores de nuestras acciones, y no

solamente actores de ellas. Entonces, podemos declarar quiebres en nuestras acciones o en el diseño de nuestro trabajo. La claridad acerca de la misión del equipo nos permitirá diseñar nuevas acciones o nuevas maneras de trabajar cuando evaluamos que nuestros esfuerzos están siendo inefectivos en términos de la misión declarada.

De esta manera llegamos a ser diseñadores e inventores como gerentes, diseñando nuevas acciones, nuevas prácticas estándar, nuevas maneras de trabajar, y no nos quedamos solamente en ser supervisores de rutinas. Las competencias para diseñar e innovar son fundamentalmente lingüísticas: especular, planear, evaluar acciones, articular nuevas condiciones de satisfacción, generar nuevos pedidos y ofertas, etc.

Proponemos entonces que observemos los resultados de un proyecto no como productos o cosas, sino más bien el llevar a cabo cierta misión en el mundo. Aún si el proyecto entrega algo que nos parece tan concreto como, digamos, una planta eléctrica, el resultado a fin de cuenta no es sólo un artefacto o una cosa. Podemos observarlo como una promesa que fue cumplida; una promesa de producir una misión en el mundo que fue cumplida.

4. Los proyectos son promesas hechas a clientes.

Los gerentes de proyecto declaran una misión en el mundo consistente en generar algo de valor en el mundo para las personas. En último término, lo que el proyecto entrega debe producir la evaluación de satisfacción o cumplimiento en los clientes. El gerente del proyecto declarará cuáles son las personas a las que el proyecto debe satisfacer; cuáles son sus clientes. Entonces el proyecto puede ser observado y diseñado como promesas hechas a clientes que el equipo del proyecto debe cumplir.

Un área adicional de observación y acción para el gerente es el declarar cuáles son los clientes del proyecto, e interpretar (o escuchar) sus preocupaciones de tal manera de producir en ellos una evaluación de satisfacción o cumplimiento con la oferta del proyecto.

Los proyectos pueden tener muchos clientes. Los clientes de la compañía deben declarar satisfacción con la oferta del proyecto. Los ejecutivos de la compañía también son clientes del proyecto: deben declararse satisfechos de que el equipo del proyecto haya producido un buen negocio, haya hecho algo rentable, haya desplazado a un competidor, haya mejorado el prestigio de la compañía, etc. Los ejecutivos de la compañía pueden tener muchas preocupaciones diferentes. Los gerentes deben desarrollar la competencia necesaria para interpretar estas preocupaciones de los ejecutivos y hacerse cargo de ellas. Ciertamente un proyecto puede tener clientes adicionales a los ejecutivos de la compañía y a los clientes de ésta. Por ejemplo, los

usuarios del producto pueden ser clientes distintos de quienes de hecho compran los productos.

Un problema habitual en los proyectos es la falta de claridad acerca de quién está haciendo y quién está recibiendo la oferta del proyecto. Si no aparecen individuos específicos claramente responsables en esta conversación, la acción y los juicios de cumplimiento se harán poco claros y confusos, generando falta de coordinación de acciones y trabajo mediocre. Al diseñar un proyecto es importante declarar a una sola persona responsable de hacer la promesa del proyecto, el gerente responsable del proyecto. Adicionalmente es también importante definir como cliente del proyecto, o como representante del cliente del proyecto, a una persona específica del equipo.

Para nosotros es importante que se tenga en cuenta que debe haber una persona con quien se pueda hablar, que pueda declarar en qué consiste el cumplimiento o la satisfacción con el trabajo hecho. Si el cliente del proyecto es un “ellos” que no está claramente especificado, las conversaciones para la acción y las evaluaciones pueden hacerse complicadas y confusas. Lo que es peor, con un “ellos” no bien especificado como cliente, muchas de las conversaciones cruciales para el éxito del proyecto - formular la oferta, diseñar, evaluar y reevaluar sus condiciones de satisfacción- probablemente ni siquiera ocurran.

5. Las personas trabajando en un proyecto hacen promesas al gerente de éste.

Dentro del compromiso compartido por la misión del proyecto, el gerente diseñará y observará el proyecto como un conjunto de promesas compartidas del equipo trabajando en el proyecto. Esta es otra área de competencias de gestión que el gerente debe adquirir. Diseñará los proyectos como redes de promesas hechas por las personas trabajando juntas. El gerente observará y diseñará el trabajo del equipo como conjunto de promesas hechas personalmente a él.

Para hacer esto, el gerente declarará cuáles son las condiciones de cumplimiento de las promesas de las personas trabajando en el equipo, y se hará cargo de que estas condiciones sean escuchadas por el equipo. El gerente es el cliente que las personas trabajando en el proyecto deben satisfacer. Los gerentes son los dueños o aceptantes de las promesas de las personas que trabajan en el equipo, y ellos deberán declarar su satisfacción con el cumplimiento de dichas promesas.

6. Los gerentes evaluarán permanentemente las promesas del proyecto.

Un área adicional de observaciones y diseño para los gerentes será hacer evaluaciones recurrentes sobre el cumplimiento de la red de promesas que constituye el proyecto. Permanentemente los gerentes harán tres evaluaciones fundamentales sobre el proyecto: evaluarán la coherencia de la red de promesas, evaluarán la confianza que les merece cada una de estas promesas (la sinceridad, la competencia y la confiabilidad de los promitentes), y evaluarán la capacidad de las personas en el equipo para cumplir las promesas que están haciendo. El gerente deberá adquirir competencia para hacer evaluaciones fundadas en estos dominios de manera recurrente. No es suficiente con hacer un plan una vez para el cumplimiento de la red de promesas del proyecto. La vida no puede predecirse; en consecuencia no puede planearse de una vez para siempre. Los planes deben evaluarse recurrentemente puesto que siempre necesitaremos lidiar con lo que no esperábamos. El proyecto está en un permanente estado de revisión de evaluación y reevaluación, de compromisos cerrados que se están cumpliendo y de creación de compromisos nuevos, de promesas que son diseñadas y rediseñadas. El proyecto no es un plan fijo, está vivo.

El gerente estará permanentemente generando observadores para evaluar el cumplimiento del plan en diferentes horizontes de tiempo, en diferentes dominios de competencia, en diferentes campos de especialidad. Estos juicios y evaluaciones fundados no pueden ser hechos por el gerente solo. No creemos que los gerentes puedan y deban ser expertos en muchos campos, que puedan hacer juicios fundados por sí mismos de todo lo que ocurre en el proyecto. El conjunto de observaciones y evaluaciones es hecho por la comunidad que está trabajando junta en el proyecto y que ha hecho la red de promesas del proyecto. Solamente la comunidad puede generar tantos diferentes observadores con competencias y especialidades en distintos dominios. La competencia del gerente, por lo tanto, no tiene nada que ver con la de ser super experto en todos los dominios que deben ser evaluados en el proyecto. Su competencia será la necesaria para coordinar el equipo de observadores múltiples y para fundar un juicio de confianza de éstos como evaluadores en sus respectivos dominios. Estas competencias son fundamentales porque no olvidemos que la promesa del proyecto con el cliente es una promesa que el gerente ha hecho personalmente al cliente.

7. Los gerentes de proyectos generarán identidades al dividir el trabajo en el equipo.

Los gerentes organizan equipos de personas para cumplir las promesas del proyecto. Al hacer esto, están declarando identidades para las personas que constituyen el equipo. No están simplemente distribuyendo tareas y trabajos a ser realizados. Los gerentes están dividiendo el trabajo al declarar los dominios en los cuales se confiará que distintas personas en el equipo hagan promesas. Esto está produciendo identidades sociales para estas personas en el mundo. De esta manera, el proyecto proveerá a las personas que participan en él de una interpretación acerca de quiénes ellos son en términos de los roles que juegan en generar la misión a que se han comprometido.

El gerente generará un espacio para el equipo, en el cual se harán mutuas evaluaciones recurrentes sobre el cumplimiento de las promesas de sus participantes. El gerente producirá el estado de ánimo de confianza y de compromiso mutuos que son necesarios para que las personas del equipo puedan enjuiciarse y evaluar abiertamente sus competencias. El gerente se hará cargo de generar estándares compartidos para evaluar el trabajo y las condiciones de satisfacción. En último termino, es el gerente quien hará las evaluaciones finales, porque es él quien ha hecho la promesa del proyecto a los clientes de ésta.

El gerente declarará las conversaciones estándares que el equipo tendrá con el objeto de hacer estos juicios y evaluaciones recurrentes. Así mismo declarará en qué conversaciones qué miembros del equipo participarán con derecho a voz o solamente como oyentes. Todas estas conversaciones de evaluaciones mutuas públicas en el equipo, y el conceder poder para hablar y, para ser escuchado en el equipo, son dominios muy importantes para que las personas que participan en el proyecto generen sus identidades públicas.

En estas notas hemos comenzado una reconstrucción de proyectos en términos de distinciones lingüísticas fundamentales, tales como declarar, prometer, evaluar, etc.