

Cuando la responsabilidad crece más rápido que la capacidad de actuar

Con los años aprendes que no todos los proyectos difíciles son necesariamente complejos. Algunos lo son por razones técnicas, por presupuesto, por tiempos muy exigentes o por la cantidad de gente involucrada. Eso se entiende y, de alguna manera, hasta se puede prever. Pero hay otros que sobre el papel parecen bastante más sencillos y terminan convirtiéndose en una situación mucho más delicada para quien tiene que conducirlos. Y muchas veces te das cuenta tarde. Empiezas con un alcance razonable, un equipo aparentemente suficiente, algunas fechas comprometidas y la idea de que las cosas irán acomodándose conforme avance el proyecto. Nada extraordinario. Hasta que empiezan a aparecer pequeñas señales: una decisión importante se tomó en una reunión a la que no fuiste convocado; una fecha cambió y te enteraste después; alguien asumió un compromiso que afecta tu cronograma; aparece una condición que nadie había mencionado y que, por supuesto, ahora resulta fundamental. Nada de esto, por separado, parece justificar una alarma y ahí está precisamente el problema. Lo vas absorbiendo. Corriges el cronograma, hablas con alguien, pides información, ajustas una actividad, cambias una prioridad, intentas mantener el proyecto en movimiento, hasta que un día descubres que ya no estás trabajando con el proyecto que creías estar dirigiendo, sino con una versión parcial de él.

Tú ves una parte. Otros conocen otra. Algunas decisiones ocurren fuera de tu alcance. Hay información que llega tarde, otra que llega incompleta y alguna simplemente no llega. Pero curiosamente las expectativas siguen completas. Se espera que termines a tiempo, que mantengas el costo, que anticipes los problemas, que coordines a la gente, que controles los riesgos y, de ser posible, que no haya sorpresas. Y claro, todo eso suena perfectamente razonable. Yo mismo lo pediría. El problema empieza cuando nadie se detiene a revisar si tú realmente tienes los medios para cumplirlo, porque una cosa es ser responsable de un resultado y otra muy distinta tener capacidad suficiente para producirlo. Ésa es una diferencia que en los proyectos se olvida con demasiada facilidad. No puedes controlar todo. Nunca has podido y nunca podrás. Dependemos de clientes, proveedores, especialistas, áreas funcionales, decisiones corporativas, autoridades y de una cantidad bastante respetable de personas que no necesariamente tienen nuestras mismas prioridades. Eso forma parte del oficio. Lo que ya no debería formar parte del oficio es no saber qué hacer cuando algo sale de tu autoridad. Si tú no puedes decidir, alguien tiene que poder hacerlo. Si tú no puedes resolver, debes saber a quién escalar. Y, sobre todo, esa decisión tiene que llegar cuando todavía sirve, porque también he visto varias veces el otro escenario: sabes perfectamente cuál es el problema, lo explicas, lo documentas, vuelves a plantearlo, incluso propones qué hacer, y no pasa nada. El asunto permanece abierto una semana, dos, un mes, hasta que aquello que todavía era un problema manejable se convierte finalmente en una consecuencia.

Entonces aparece una pregunta que, vista desde afuera, parece perfectamente lógica: “¿Por qué no se resolvió antes?”. Y tú sabes que la respuesta no cabe en una sola frase. Ésta es una de las cosas curiosas de los proyectos: cuando termina ocurriendo algo, todos tendemos a mirar hacia atrás como si siempre hubiéramos sabido lo que ahora sabemos. La memoria se acomoda bastante bien al resultado. Parece que seis meses antes ya estaban claros los riesgos, las consecuencias y hasta la decisión correcta, pero no era así. Tú decidiste con la información que tenías en ese momento. Por eso hay una diferencia enorme entre haber tomado una mala

decisión y haber tomado una decisión razonable con información incompleta. La diferencia parece muy clara mientras lo estás viviendo; meses después, ya no tanto. Y tú sigues en medio.

Por eso insisto mucho en la evidencia. No porque crea que un proyecto deba convertirse en un enorme archivo de correos, minutas y documentos para demostrar después quién tuvo la culpa. Eso sirve de poco. He visto organizaciones en las que todos están magníficamente cubiertos y el proyecto sigue igual de mal. La evidencia tiene que ayudarte primero a gestionar: qué decidimos, qué riesgo identificamos, qué información teníamos, qué estaba pendiente, quién debía hacer algo, qué supuesto utilizamos. No necesitas escribir una novela cada vez. Necesitas conservar memoria, porque la memoria humana tiene una enorme capacidad para reconstruir las cosas después de que ya conocemos el final. Y hoy, además, tenemos herramientas suficientes para que registrar acuerdos, decisiones y pendientes sea cada vez menos pesado. Úsalas. No para defenderte, sino para no perder la historia real del proyecto.

La autoridad merece también mucha más atención de la que normalmente le damos. En muchas organizaciones el organigrama dice una cosa y la capacidad real de decisión dice otra. Te llaman “responsable del proyecto”, pero cuando necesitas cambiar un recurso, detener una actividad, exigir una respuesta, modificar una prioridad o cuestionar un compromiso, descubres que la decisión pertenece a alguien más. Eso no está necesariamente mal. La autoridad puede estar distribuida. Lo que está mal es descubrirlo cuando ya tienes el problema enfrente, porque a partir de ahí empieza uno de los mayores desperdicios de tiempo que conozco en gestión: esperar decisiones. Todos saben que existe el problema, todos están de acuerdo en que habría que resolverlo, todos tienen una opinión, pero nadie parece tener suficiente autoridad para tomar la decisión. Y el reloj sigue corriendo. Entonces te ocurre algo todavía peor: empiezas a perseguir información. Preguntas qué pasó, solicitas actualizaciones, confirmas acuerdos, intentas entender decisiones que ya se tomaron, averiguas por qué alguien hizo algo, descubres compromisos que no conocías. Y sin darte cuenta empiezas a gestionar hacia atrás. Cada vez utilizas más tiempo en reconstruir lo que ya ocurrió y menos en anticipar lo que puede ocurrir. No porque hayas dejado de saber dirigir proyectos. Simplemente dejaste de tener suficiente visibilidad.

Cuando además tienes poca autoridad, información incompleta y expectativas que siguen subiendo, ocurre algo que conviene reconocer cuanto antes: empieza a aumentar tu exposición profesional. No necesariamente porque estés haciendo mal tu trabajo. Muchas veces ocurre precisamente mientras haces todo lo posible por hacerlo bien. El problema es otro: empieza a crecer la distancia entre aquello por lo que vas a ser evaluado y aquello sobre lo que realmente puedes actuar. Y ésa sí es una mala combinación. No creo que la respuesta sea rechazar responsabilidades. Nunca he visto un proyecto importante en el que todo estuviera perfectamente definido, toda la información disponible y todas las decisiones bajo control. Quien dirige proyectos acepta incertidumbre; es parte del trabajo. Pero una cosa es aceptar incertidumbre y otra aceptar indefinición permanente.

Con el tiempo he aprendido que, antes de asumir ciertas responsabilidades, conviene hacer algunas preguntas muy sencillas: ¿qué esperan realmente de mí?, ¿qué necesito saber para lograrlo?, ¿qué puedo decidir?, ¿qué no puedo decidir?, ¿a quién escalo aquello que no puedo resolver?, ¿y qué pasa si esa decisión no llega a tiempo? No son preguntas sofisticadas. Probablemente por eso mismo muchas veces no se hacen. Después de muchos años de trabajar en proyectos, cada vez estoy más convencido de algo: responsabilidad y capacidad de actuación deberían crecer juntas. No exactamente al mismo ritmo, porque eso rara vez sucede, pero sí de una manera razonable. Cuando la responsabilidad empieza a crecer mucho más rápido que la visibilidad, la información o la autoridad que tienes para ejercerla, el riesgo ya no es solamente del proyecto. También es tuyo. Y ahí ya no estamos hablando únicamente de gestión. Estamos hablando de exposición profesional.

