

Usted es el culpable



Autor: Norberto Figuerola

La función de gestión de proyectos es sin duda una de las profesiones (o roles) más difíciles. A medida que el proyecto avanza a través de sus diversas etapas del ciclo de vida, el gerente de proyecto debe ser capaz de adaptarse a las cambiantes demandas del proyecto, del equipo y de todos los interesados con el propósito de lograr cumplir con el objetivo.

Como lo explicamos en nuestros cursos, el gerente de proyecto es el “responsable” por lograr el éxito del mismo (cumplimiento del alcance, tiempo, costo y expectativas del cliente), pero además agregamos que es “accountable” (debe rendir cuentas) por lograr ese objetivo (o por sus deberes y tareas).

Aquí es donde nos encontramos con dos términos en inglés *accountability* y *responsibility* que, de manera aislada y a groso modo, en un principio pueden traducirse como “responsabilidad”. No obstante, si hilamos fino, la palabra *accountability* no tiene un equivalente en español, aunque su significado se asemeja a la “rendición de cuentas”. Para complicar aún más las cosas se necesita de cierta “autoridad” para poder tener *accountability*, y la autoridad también depende del “poder” real que posea el gerente de proyecto. Vamos a tratar de destrabar y explicar un poco todo este confuso tema.

Debemos decir que mucho se puede conocer en la teoría sobre la gestión de proyectos, pero cuando se aplica en la práctica, todo el mundo tiene su propia opinión. En algunos casos existe un vacío hasta dentro del PMI respecto de ciertas definiciones, por lo que cada uno puede tomar

distintas aproximaciones y probablemente estén bien dentro de su propio contexto, con lo cual esto no ayuda a encontrar una fórmula o visión única y práctica. Por ejemplo: es justo que el gerente de proyecto sea el único responsable (accountable) por el éxito o fracaso de un proyecto? No hay una respuesta única a esto y vamos a ir transitando una explicación al respecto mediante el entendimiento de términos tales como: responsabilidad, *accountability*, autoridad y poder.

Entiendo que en primer lugar, es muy importante recalcar antes que la gestión de proyectos es un trabajo en equipo, y como tal el espíritu de responsabilidad y *accountability* debe ser transmitido a todos los miembros del equipo, independientemente de su nivel de implicación en el proyecto. Por otro lado, todos los equipos necesitan de un Líder, y en nuestra opinión es que este es el papel principal del gerente de proyecto, aunque debemos continuar haciendo referencia al director de la función de gestión de proyectos como Project Manager.

Responsabilidad y Accountability

Enfocándonos ahora en el tema de este artículo, debemos aceptar el hecho de que dentro del dominio de gestión de proyectos uno tiene que tener claro reconocimiento de la distinción entre la responsabilidad, y el *accountability* (palabra que no tiene su sinónimo en español).

Una búsqueda en la literatura pone de relieve el hecho de que no parece tener una definición clara y unánime para cada uno de estos términos. De hecho, una mirada superficial demuestra claramente la confusión en donde se explica la definición de *accountability* también en términos de responsabilidad, y viceversa. Entonces, cuál es la diferencia entre dichos términos ?

La principal diferencia entre la responsabilidad y el *accountability* también llamado en español como “la rendición de cuentas” es que la responsabilidad puede ser compartida, mientras que la rendición de cuentas no. Ser “accountable” no sólo significa ser responsable de algo, sino también en última instancia, tener que responder de sus acciones. Además, la rendición de cuentas es algo que se hace sólo después de finalizada una tarea para verificar si se cumplió o no y recibir así el premio o castigo.

La responsabilidad puede ser otorgada, pero la rendición de cuentas debe ser tomada. En otras palabras, la responsabilidad puede ser dada o recibida, pero eso no garantiza automáticamente que se tomará la responsabilidad personal o rendición de cuentas. Con esta interpretación se podría inferir que cada persona en el equipo del proyecto podría ser el responsable (asignación) de una tarea, pero la rendición de cuentas depende de su nivel de compromiso y aceptación de dicha responsabilidad. Por otro lado la responsabilidad puede ser compartida, es decir, una tarea o asignación puede ser responsabilidad de un grupo de personas que son las encargadas de llevar a cabo una acción o terminar una actividad o tarea.

Un buen documento para definir quien tiene responsabilidad y quien tiene *accountability* son los diagramas RAM más conocidos como **RACI**, en donde por cada deliverable o actividad principal se identifica **R**esponsables, **A**ccountable, **C**onsultados e **I**nformados. Con esta Matriz se asegura de colocar responsabilidades y rendición de cuentas con las personas realmente más adecuadas

y en los niveles más apropiados o verdaderamente responsables de la obra, teniendo siempre en cuenta que la rendición de cuentas (accountability) es de solo una persona, y la responsabilidad del desarrollo de la actividad u obra puede ser compartida.

Los autores Michael L Smith y James Erwin dicen: “Los gerentes y supervisores no son responsables de todo en su organización. La responsabilidad por la rendición de cuentas se coloca en las personas que realmente pueden ser responsables de un trabajo específico. O sea, traducir la rendición de cuentas por las acciones, moviéndolas hasta el nivel más adecuado.”

Pero, por lo general, en muchos libros y cursos se dice normalmente que el “accountability” del proyecto lo tiene el gerente del proyecto. Esto es, el gerente de proyecto es el culpable y responsable final si el mismo no tuvo éxito. Éste es un punto importante y aquí volvemos a la pregunta inicial, es justo que esto sea así ?.

En general, una de las razones de tener un gerente de proyecto es justamente la de tener un único punto de contacto y responsabilidad para el éxito y el fracaso de un proyecto. (aunque si el proyecto fue exitoso normalmente esto es reconocido a todo el equipo, y cuando falla, el culpable es uno). Lamentablemente en muchos casos esto ocurre así, la responsabilidad final la tiene el gerente de proyecto, sobre todo cuando el proyecto fracasó. En realidad, un gerente de proyecto podría delegar todo, excepto la rendición de cuentas. Es obligación del gerente de proyecto vigilar que sus tareas delegadas se llevan a cabo en tiempo y forma. La persona a quien se delega las tareas debe rendirle cuentas a él, pero nunca a las partes interesadas. El gerente de proyecto, es siempre responsable ante los grupos de interés superiores de todas las tareas que fueron delegadas.

Pero la pregunta más profunda es si esto es realista y justo, especialmente para grandes proyectos donde puede haber tantas tareas complejas e interacciones, así como las circunstancias fuera del control de un gerente de proyecto que cuando se produce un fallo, no siempre es justificable la culpa exclusivamente en el gerente de proyecto. Y aquí es donde caemos en divergencias, en teoría hay quienes sostienen que el gerente de proyecto siempre es el responsable final del proyecto y otros que no es así, dado que dependiendo del proyecto, existen temas mucho más complejos que el gerente de proyecto no puede manejar o circunstancias exógenas que están fuera de su alcance o responsabilidad, incluso decisiones que toma el sponsor por sobre el gerente de proyecto o algo más importante aún, cual es la autoridad que le fue conferida realmente al gerente de proyecto ? Esto es en teoría, en la práctica muchas veces es más fácil culpar al gerente de proyecto, es decir, hacerlo accountable si el proyecto fracasó.

Pero veamos en detalle el punto importante respecto de la autoridad que puede tener el gerente de proyecto, dado que sin la misma, el accountability también estaría en dudas.

Autoridad y Poder

La "autoridad" es un poder formal que tiene una persona para comandar o dar órdenes debido a su posición jerárquica dentro de la estructura de la organización. Normalmente la autoridad conferida al gerente de proyecto (recursos a cargo, firmas, presupuesto, etc.) debería estar escrita en el Project Charter. En la práctica no ocurre generalmente esto. En reemplazo de la autoridad está el poder. El "poder" es la habilidad de influenciar en otros de manera tal que respondan favorablemente a las instrucciones que se les emiten. El gerente de proyecto no puede tener éxito sin un efectivo uso del poder, dado que debe conseguir que el trabajo se realice a través de los otros, sin poseer mucha autoridad formal sobre ellos.

Poder y autoridad son probablemente dos términos más importantes, aún más confusos, en la gestión de proyectos. El poder puede definirse como la capacidad de influir en los demás para que puedan responder favorablemente a las instrucciones que les imparte. Los administradores de proyectos no pueden tener éxito sin un uso eficaz de la energía. Esto es debido a que deben hacer el trabajo a través de los demás sin mucha autoridad formal sobre gran parte del personal del proyecto. Por lo tanto, deben ser capaces de obtener el apoyo de los interesados en el proyecto, influyendo en ellos en lugar de mediante el ejercicio de la autoridad de mando sobre ellos. El poder es una de las variables humanas más importantes en el proceso de gestión de proyectos, ya que establece el marco para dirigir e influir en los recursos humanos. Los líderes deben utilizar diferentes [formas de poder](#) e [influencia](#) para movilizar seguidores de manera efectiva.

Otro punto que de alguna forma afecta la autoridad es que muchas organizaciones y patrocinadores de proyectos no reconocen plenamente la importancia del papel de gestión de proyectos. Todavía es común que los gerentes de proyectos son nombrados sobre una base a tiempo parcial, suponiendo que pueden dedicar parte de su tiempo a otras tareas y responsabilidades, o incluso otros proyectos.

Para gestionar con éxito un proyecto, se requiere de un compromiso de tiempo completo. Aunque en la práctica el "tiempo" puede ser compartido con otras funciones y responsabilidades, lo cierto es que ante la primer llamada por un conflicto de intereses, problemas con los interesados o toma de decisión, el gerente de proyecto debe acudir de inmediato.

Por lo tanto: si usted acepta un proyecto complejo, donde el Charter no indica su autoridad, no posee un poder concreto, trabaja a medio tiempo y acepta ser accountable del proyecto; si el mismo fracasa, usted es el culpable !

*Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.
Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Junio de 2016. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.*