

Construyendo una Catedral



Autor: Norberto Figuerola

Relata un cuento conocido que una vez una señora paseando por la ciudad se encuentra con tres obreros que están trabajando en una construcción. Le pregunta al primer obrero que está haciendo?. "Estoy poniendo ladrillos después le hecho la mezcla y coloco otros ladrillos encima", dice el primero. La misma pregunta se la repite al segundo obrero. "Estoy construyendo una pared", es la sencilla respuesta del obrero. Pero el tercer constructor se hincha de orgullo cuando la señora le hace la misma pregunta y responde: "Estoy construyendo una catedral!".

Muy probablemente haya oído esta historia como un estímulo para pensar en el objetivo principal, pero desde el punto de vista psicológico toda acción tiene que ser pensada en múltiples niveles, si se va a llevar a cabo con éxito. El tercer constructor sin dudas es el que tiene la vista más inspiradora de su trabajo, pero nadie puede construir una catedral sin encontrar la manera de poner con éxito un ladrillo encima de otro como decía el primer constructor.

En el día a día, nuestra atención se desplaza entre estos niveles, de nuestros objetivos y ambiciones o metas, a los planes y estrategias, y luego a los niveles más bajos, nuestras tareas o acciones concretas. La forma en que nuestra atención mental se mueve arriba y

abajo de la jerarquía de acciones es lo que nos permite llevar a cabo comportamientos complejos, que tejen juntos un plan coherente en varios momentos, en múltiples lugares o que requieren múltiples acciones.

Tal vez le haya ocurrido que está corriendo las escaleras para conseguir unas llaves, pero cuando abre la puerta de la habitación se olvida de qué quería buscar. O cuando abre la puerta de la heladera y trata de alcanzar el estante del medio sólo para darse cuenta de que no recuerda por qué abrimos la heladera. O cuando espera el momento de interrumpir un amigo para encontrarse que el tema importante que le hizo querer interrumpirlo ahora ha desaparecido de su mente. Estos momentos temporales de falta de memoria pueden resultar muy molestos, aunque queda demostrado que son muy comunes y se lo conoce como "Doorway Effect" o el efecto de abrir la puerta.

Esto lo explica un artículo de la BBC que comenta este fenómeno. "Psicológicamente, lo que ha sucedido es que el plan ("buscar las llaves") ha sido olvidado, incluso en medio de la implementación de una parte necesaria de la estrategia ("Ir a la habitación"). Probablemente el plan en sí es parte de un plan más amplio ("Prepararse para salir de la casa"), que a su vez es parte de planes de mayor escala ("Ir a trabajar", "Mantener mi trabajo", "Ser productivo y responsable", o lo que sea). Cada escala requiere de atención en algún momento. En algún lugar de la navegación de esta compleja jerarquía, la necesidad de buscar las llaves vino a la mente, y su atención se centró en ella, pero luego se trasladó a otro nivel (ya sea caminando a la habitación, o preguntándose quien dejó ropa tirada en las escaleras, o ver la habitación desordenada, o pensar que va a hacer cuando llegue al trabajo o una de las millones de cosas que se necesitan para construir una vida)."

Este movimiento horizontal de pensar en distintos planos es algo que debe practicar permanentemente un gerente de proyecto. "Pensar en grande, avanzar pequeño". Un buen gerente de proyecto debe, por sobre todo, conocer cuál es el objetivo final del proyecto, la visión, perspectiva y expectativas del cliente, qué estamos haciendo y porqué. Pero a su vez, y siempre manteniendo la visión final, debe cuidar que se cumpla cada uno de los pequeños pasos o tareas necesarias para poder cumplir satisfactoriamente con el objetivo del proyecto. De hecho una de las herramientas claves en la gestión del alcance de un proyecto es el WBS, que permite desglosar esa visión final en componentes más pequeños y manejables para la planificación, estimación y control, es decir orientar el producto final en entregables para facilitar y fomentar el intercambio de la información.

En aquellos proyectos donde el objetivo a alcanzar está claro y definido, una buena planificación que indique las distintas actividades o tareas que deben ser ejecutadas para

cumplirlo, es en lo que normalmente el gerente de proyecto debe poner su empeño. Pero en la vida diaria, la mayoría de los proyectos sufren cambios. Los cambios se dan por la naturaleza propia del mundo en que vivimos, de hecho también puede cambiar el objetivo o visión final que se haya determinado, lo que nos obliga a replanificar el proyecto. En estos casos las aproximaciones de tipo iterativo son las que consiguen los mejores resultados.

Así como un gerente de proyecto debe saber cómo realizar un “elevator pitch”, condensando un mensaje que llame la atención de la audiencia ejecutiva sobre algún detalle del proyecto, también debe poder participar en reuniones técnicas de avance con su grupo de trabajo para conocer los detalles más precisos del proyecto.

En definitiva, un buen gerente de proyecto debe tener siempre claro tanto la estrategia como el objetivo final del proyecto (la catedral), y al mismo tiempo deberá controlar y gestionar los detalles, tareas, problemas y decisiones del día a día (colocar los ladrillos) que serán necesarios para cumplir con el éxito fijado.

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, Marzo de 2016. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.