

artículos

El trabajo de los ejecutivos de los proyectos

Santiago Ruiz Granadino*

A PARTIR DE UNA REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE RESPECTO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS, EL AUTOR CONTRASTA EL QUEHACER COTIDIANO DEL EJECUTIVO. ES DE TIPO CONCEPTUAL A PESAR DE TENER UN PROPOSITO PRACTICO.

Los proyectos concentran múltiples actividades, recursos e, incluso, instituciones, para lograr un cierto producto u objetivo en un tiempo dado. Por esa circunstancia, los aspectos administrativos de los proyectos son más complejos que los correspondientes a las instituciones permanentes. Los aspectos de dirección o gestión se desarrollan en un ambiente cargado de conflictos, tensiones, angustias y frustraciones por el hecho de que los proyectos son una de las formas de modificar la naturaleza y las personas en un período relativamente corto.

Los ejecutivos de un proyecto son aquellas personas que tienen la responsabilidad de conseguir que se cumplan sus objetivos, de manejar los recursos (humanos, financieros, materiales y de información), de disponer de su propio tiempo y establecer sus prioridades personales.

Los ejecutivos de un proyecto orientan su trabajo a la adopción de decisiones en forma previa (programación) o sobre la marcha, a la representación del proyecto, a crear un clima motivador del trabajo, a informar sobre la marcha del proyecto y a negociar (con la institución financiera, con la matriz, con los proveedores, con los subcontratistas y con los trabajadores).

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS

Los ejecutivos generalmente actúan reactivamente ante estímulos que se generan en el proyecto y en el medio ambiente del mismo, utilizando sus destrezas y habilidades.¹ Los ejecutivos deben tener la habilidad de concentrarse y profundizar en el análisis de un problema, no obstante estar pendientes de otros cuatro o cinco; por tanto, deben fijar prioridades a los asuntos por tratar, teniendo en cuenta que el futuro es más importante que el pasado y que se debe enfocar la atención

* Economista agrícola egresado de Escuelas, Chile, con especialidad en Administración de Proyectos Agropecuarios. Profesor del Posgrado en Administración Pública y Consultor en las áreas de proyectos y capacitación del ICAP.

1. Gunn, L. A. *Management Services, Management Training and the Manager*, p. 123.

sobre la oportunidad de mejorar o conseguir algo.²

La gestión se realiza utilizando los canales formales e informales, y técnicas e instrumentos muy especiales.

Las formas en que los ejecutivos se expresan son muy variadas, pero se pueden mencionar las siguientes: la audiencia, la entrevista, la reunión de consulta, las comisiones, la revisión de tareas, la arenga, la persuasión, la cooptación, la concertación, la orden, la sugerencia, la reprimenda, la opinión calificada, la adulación, la crítica, la autocrítica, la conmiseración, etc. Las formas como se expresan los ejecutivos dependerá del estilo de dirección imperante.

La gestión puede ser general o especializada, en el primer caso se dosifica la gestión para los distintos niveles de dirección (todos los ejecutivos hacen más o menos lo mismo en sus respectivos campos de acción) y en el segundo caso se divide (o se especializa) el trabajo de gestión entre los miembros del equipo de dirección. También la dirección puede contar con un apoyo especializado para la gestión (unidades de personal, O. y M., planificación, relaciones públicas, etc.).

La gestión se realiza en un ámbito de mucha discreción. El ejecutivo programa su trabajo, determina lo que quiere lograr y cómo va a conseguirlo, pero mantiene esto como cuestión confidencial para hacer más eficaz su acción.

GESTION ANTICIPATIVA

La gestión anticipada es realizada por el ejecutivo cuando prevé lo que va a pasar y adopta las medidas necesarias para que el proyecto salga beneficiado o que no

sea perjudicado. Cubre aspectos relativos a distintos aspectos del proyecto, tales como: el desarrollo de los lineamientos de la administración interna, la coordinación intra e interinstitucional, la concienciación del personal, las relaciones con la comunidad beneficiada o de la región particular donde se realizará el proyecto, y la programación operativa de tipo técnico y administrativa.

La gestión anticipada o planificada permite al ejecutivo tener respuestas adecuadas a las preguntas: qué haré, para qué, cómo lo haré, cuándo, dónde, con qué recursos, con quiénes, con qué organización, con qué sistema de control.

GESTION SOBRE LA MARCHA

La gestión sobre la marcha es la acción de resolver los problemas que se presentan al momento de realizar las actividades del proyecto. Utiliza como referencia todo lo que se ha concretado con el esfuerzo de prever lo que se va a hacer o gestión anticipada. El ejecutivo permanentemente está haciendo gestión anticipada y sobre la marcha.

La gestión sobre la marcha es para resolver los problemas que se presentan al tratar de aplicar las estrategias, planes, programas y orientaciones a una realidad compleja y relativamente cambiante (especialmente la actitud de la comunidad, de los grupos de poder y del personal asignado al programa). La gestión sobre la marcha se refiere al uso de la "táctica" administrativa, la cual en algunas circunstancias podría llegar a modificar la estrategia de ejecución del proyecto correspondiente.

En la ejecución de los proyectos se requiere una alta capacidad de organización, persuasión y coordinación para movilizar los recursos humanos, materiales y financieros hacia necesidades prioritarias,

2. Mishra, R. N. and Sahay, A. K. "An Action Plan for Managerial Effectiveness", *Management in Government*, VIII, No. 1: April-June 1976, pp. 49-71.

según lo programado, o de acuerdo con las circunstancias. También se requiere una alta capacidad de negociación con los distintos grupos involucrados y con el resto de instituciones públicas relacionadas de alguna forma con el programa.

Algunos principios básicos para la gestión sobre la marcha, podrían ser los siguientes:³

- Estructuración permanente de una teoría de la realidad sobre la base del conocimiento práctico que se va obteniendo, o sea una permanente actualización del diagnóstico de la realidad a la luz de los nuevos conocimientos que aporta la práctica de transformación;
- seleccionar en forma adecuada el resto del personal de dirección y supervisión y tener la capacidad de cambiarlo en la medida de las necesidades;
- contar con buenos instrumentos de gestión, tales como: una estructura organizativa ágil, dinámica, adaptable, por objetivos (o aunque sea funcional, pero orientada hacia los objetivos del programa), procedimientos eficaces que agilicen el logro de las metas y permitan un control adecuado, mecanismos de comunicación rápida y de gran confiabilidad;
- mantener un contacto directo con la realidad (audiencias, visitas, reuniones técnicas), es decir, hacer una verdadera supervisión del trabajo de campo;
- hacer un buen uso del tiempo de gestión (los ejecutivos deben estar haciendo lo que efectivamente se necesita hacer, promover y resolver), se deben revisar en forma permanente los órdenes de prioridad y así utilizar el tiempo gerencial en forma adecuada;

- saber delegar funciones gerenciales, especialmente delegar autoridad, poniendo atención en el planeamiento, organización, coordinación, supervisión y evaluación de la delegación;
- tomar decisiones certeras con la rapidez que demandan las circunstancias y darle seguimiento a esas decisiones.

Los ejecutivos tienen la gran responsabilidad de tener que estar permanentemente haciendo sugerencias o dando órdenes, dando respuesta adecuada a multiplicidad de preguntas, recibiendo las tensiones emocionales de distintas personas. Para evitar que el trabajo del directivo termine por abrumarlo o mantenerlo en un permanente estado de excitación que le impida concentrarse en su trabajo, se deberían de seguir las siguientes reglas:

- Especifique qué es lo que desea en término de prioridades, revisando la experiencia pasada e imaginando el futuro;
- desarrolle intereses externos rejuvenecedores, para minimizar el *stress* o agotamiento ejecutivo;
- tómese el tiempo suficiente para planificar, concentre su atención en pocas actividades que tengan gran impacto en el proyecto;
- aprenda qué es lo realmente importante, así como lo que será tomado en cuenta para evaluar su gestión al frente del proyecto;
- desarrolle alianzas con las organizaciones o instituciones más importantes que tienen relación con el proyecto;
- utilice el potencial humano del proyecto, delegue responsabilidades en sus subordinados;
- eleve las capacidades de los nuevos miembros de su grupo y proporcioneles más atención personal;

3. Kleiner, Brian H. "Managing Yourself-10 essential guidelines to ensure career success", *Management in Government*, XII, No. 1: April-June, 1980. pp. 82-84.

- infórmese sobre su propia actuación, analice su propio trabajo cada cierto tiempo.

PROGRAMACION DEL TRABAJO DE LOS JEFES

El tiempo de los ejecutivos es un recurso único (el tiempo no se puede alquilar, comprar o prestar), es inelástico (no obstante que se necesite no hay más disponible) e irremplazable (no puede ser sustituido por cualquier otro recurso). Tomando en cuenta estos hechos que se resumen en la frase "el tiempo es oro", los ejecutivos deben saber cómo emplear su tiempo, identificar en que "pierden" el tiempo propio y desperdician el de los demás. El ejecutivo puede disponer de más tiempo, quitándoselo a las actividades innecesarias y dedicándolo a lo que mejora su efectividad. El ejecutivo puede asimismo consolidar su tiempo, dedicando todo el tiempo que sea necesario para conseguir llegar a la adopción de decisiones o despachar el asunto.⁴

Las técnicas utilizadas normalmente por los gerentes para controlar su tiempo fallan al no tomar en cuenta las interrupciones ordinarias de todos los días. Para obtener el mayor producto de la jornada de trabajo, el gerente debe poner su atención en las acciones de más alta prioridad en ese momento; debe adquirir el hábito de hacer "lo más importante ahora", ya sea que esté previsto o no.

El ejecutivo debe programar su agenda diaria sobre la base de que necesariamente se presentarán interrupciones y que muchas de ellas son "buenas". Por esa razón, se deben diseñar mecanismos y procedimientos para analizar las interrupciones, valorarlas y establecer los órdenes de prelación correspondientes; sólo así será

posible distinguir si se trata de algo importante de la ejecución, obtener información adicional sobre el asunto y adoptar una decisión.

En general el proceso que debería seguir una interrupción, como señal de alerta de una dificultad en la ejecución, sería el siguiente:

- Debe decidir algunos criterios de distribución de las interrupciones, los cuales pueden ser de distinto tipo: urgencia, especialización, complejidad, confidencialidad, cuantía de recursos comprometidos, origen o fuente de la interrupción;
- debe establecer algunos procedimientos para el tratamiento de la interrupción;
- aceptación de la interrupción en la agenda gerencial del día (si es muy urgente se tiene que interrumpir lo que se está haciendo, si es menos urgente se hace después de lo que se está haciendo, si no es tan urgente se hace al final de las tareas programadas o en los momentos de espera entre lo programado), ya que el adoptar una decisión significa invertir tiempo gerencial, por eso algunos ejecutivos dicen que no quieren adoptar una decisión sobre un asunto porque no tienen tiempo para dedicarse a ella;
- caracterización y valoración real del problema que origina la interrupción (de qué se trata, cuándo se produjo, cómo se produjo, por qué, cuáles son sus repercusiones, quién es el que está a cargo);
- adopción de decisión respecto de la solución al problema (qué hacer, cuándo, cómo, dónde);
- decidir sobre la puesta en marcha de las acciones administrativas correspondientes (programación, distribución de responsabilidades, capacitación, dota-

4. Mishra and Sahay, *Op. cit.*

ción de recursos y forma de controlar la ejecución de la decisión);

- supervisión de la ejecución de la decisión (cómo se está haciendo, qué correcciones son necesarias), para algunos ejecutivos es una irresponsabilidad adoptar una decisión y luego olvidarse del asunto;
- control y evaluación de las decisiones que se hicieron como parte del proceso que se generó con la interrupción (cuáles son las actividades realizadas, las metas cumplidas, el resultado final, las debilidades y fortalezas de la organización, qué enseñanzas nos deja).

La gestión del trabajo personal del gerente parte de la identificación de las tareas más importantes en un momento determinado, incluyéndolas en su agenda semanal o del día.⁵ Esta forma de comportamiento es bastante difícil de adoptar, muchos ejecutivos tienen que hacer al principio un gran esfuerzo para poder saber qué es más importante e incorporarlo dentro de lo urgente. Para ello es necesario cumplir con estas cuatro tareas básicas: tratar de entender qué es lo que usted está tratando de lograr, organizar sus actividades, conseguir resultados y evaluar qué fue conseguido.⁶

5. Steffen, James. "Time: How to Make a Little a Lot", *Management World*, December, 1982. Un extracto del artículo aparece en *Management in Government*, XV, No. 1: April-June 1983, p. 128.
6. Labovitz, George H. and Baird, Lloyd, "Managing time: positive clock-watching", *S.A.M. Advanced Management Journal*, 46, No. 3: Summer 1981, pp. 44-53.
7. Schilit, Warren Keith. "A Manager's Guide to Efficient Time Management" en *Personnel Journal*, 62, No. 9: septiembre 1983, pp. 736-742.
8. Pradhan, Ashok. "Organizational Design for Development Projects". *Management in Government*, XIII, 2: July-September, 1981, pp. 164-182.

enero-junio/1986

ORGANIZACION DEL TRABAJO DE LOS JEFES

El arte del ejecutivo se expresa en la delegación y asignación de tareas a los subordinados, la creación de un medio de apoyo para que se ejecuten esas tareas, y asegurar la dirección necesaria. En general, el ejecutivo debe asignar aquellos asuntos relativamente importantes pero menos urgentes a sus subordinados más competentes, y los asuntos urgentes, pero menos importantes, a los subordinados menos competentes o menos experimentados.⁷

Sin embargo, gran cantidad de asuntos tienen que ser procesados o analizados por los ejecutivos para decidir qué hacer. Para evitar ser abrumado, los ejecutivos deben organizar su propio trabajo, dividir su jornada para realizar las distintas tareas: para leer y contestar correspondencia, realizar la gestión anticipada (programar, preparar cursos de acción, redactar propuestas), para resolver problemas internos y para tratar asuntos con personas fuera del proyecto.

La organización del trabajo del ejecutivo está íntimamente ligada con la programación del mismo, por eso las siguientes recomendaciones prácticas recogen ambos aspectos:⁸

- Establezca claramente los objetivos por cumplir como ejecutivo y detalle el plan de acción que permita conseguirlos;
- divida los objetivos en tareas y determine órdenes de prelación para las mismas,
- actualice las prioridades, haciendo cada día un listado de las tareas prioritarias (uso de la agenda personal), ya que es imposible predecir qué pasará en el curso de cada día de trabajo de un ejecutivo;
- memorice y recuerde lo que tiene que hacer (lo previsto y lo aleatorio), lo

mejor es escribirlo inmediatamente donde lo vea con facilidad;

- sea organizado y ordenado en su trabajo, de manera a reducir la pérdida de tiempo para encontrar o recordar lo que necesita;
- resuelva rápidamente, evite que se le acumulen documentos en su escritorio;
- use eficientemente los tiempos de espera en unas tareas, realizando aquellas que permitan las circunstancias;
- identifique sus horas productivas para hacer aquellas tareas más complejas;
- delegue la contestación de la correspondencia rutinaria;
- reduzca las interrupciones innecesarias en su proceso de trabajo (visitas y llamadas personales, hora de café, etc.);
- evite el perfeccionismo y ponga más atención en los resultados;
- aprenda a decir "no", las otras personas se lo agradecerán;
- al final del día, hacer un chequeo de lo sucedido, de tal manera de ver cómo se ha manejado el tiempo personal.

Una de las actividades que consume tiempo de los ejecutivos son las reuniones, por eso se debe tratar de disminuir el tiempo de cada reunión, para ello se puede tener en cuenta las reglas siguientes: comenzar la reunión a la hora convenida, evitar que las intervenciones se utilicen para tratar problemas particulares o para sustituir otros canales de información más eficaces (como los memorandos o la línea telefónica); tomar nota de los aspectos comentados; evitar que algunas personas monopolicen la reunión; hacer preguntas y motivar la participación de todos; no salirse por la tangente o convertir la reunión en una acción puramente formal; orientar la reunión hacia la adopción de decisiones, pero sin pretender que todas las decisiones sobre los asuntos comentados se adopten en la misma reunión.

MOTIVACION Y LIDERAZGO

La motivación se refiere al proceso de identificación del personal con el proyecto, con los beneficiarios, con las actividades y tareas por ejecutar. El subordinado se siente motivado cuando el ejecutivo lo considera valioso y así se lo expresa personalmente.

La motivación personal depende en cierta medida del sistema cognoscitivo. Las acciones del hombre son guiadas por sus pensamientos y sentimientos (lo que piensa, cree y anticipa). Los patrones de comportamiento individual se modifican constantemente como resultado de modificación en las necesidades e intereses individuales. La frustración puede llevar a la cancelación completa de un modo particular de comportamiento, así como al apareamiento de otro comportamiento que puede ser contraproducente para las actividades y objetivos del proyecto.

Para que las personas se encuentren motivadas en su trabajo, es necesario que sus necesidades principales o más importantes sean satisfechas en alto grado. En nuestro medio latinoamericano, la remuneración continúa siendo un aspecto esencial, pero también la posibilidad de desarrollo profesional, la participación en eventos de la especialidad (especialmente en la capital o en el extranjero y cuando más lejos mejor). Otros factores motivadores son las condiciones de trabajo adecuadas, la disponibilidad de recursos para el trabajo e incluso el interés mostrado por los beneficiarios del proyecto o la comunidad.

Cuando se trabaja con personal calificado y profesional, es muy importante crear un clima de estimación, dignidad y respeto; este tipo de personal necesita una permanente autorealización o autosatisfacción. Existen trabajos muy especializados, de gran creatividad, en donde los

controles inadecuados molestan, incomodan y afectan el desempeño personal.⁹

Se ha constatado que las personas trabajan mejor si creen que su esfuerzo vale la pena, que se expresará en mayor producción y que por ello se le dará una recompensa apropiada.¹⁰ Además de estos aspectos básicos, es importante los aspectos de la posición organizacional o *status*, ya que esto tiene que ver con el prestigio dentro del proyecto o la institución. Lo importante es conseguir que el *status* se defina en función de las capacidades y del desempeño personal, más bien que por la posición familiar, las recomendaciones o el nivel de estudios.¹¹

La motivación requiere que, en las acciones para generarla o mantenerla, de alguna manera, estén presentes las siguientes condiciones:¹²

Confianza. Asigne a las personas tareas importantes que puedan realizar sin necesidad de una supervisión directa; escuche y analice seriamente sus observaciones sobre el trabajo propio y el de los demás, mantenga una relación de trabajo personal basada en el compañerismo y hable con sinceridad.

Reconocimiento. Identifique a las personas por sus mejores cualidades (algunas personas se conforman en que por lo menos lo recuerden por su nombre), trátelas amigablemente, escuche lo que

ellas dicen, resalte lo que ellas hacen bien y felicítelas por eso.

Oportunidad. Opine positivamente para que sus subordinados realicen mejor su trabajo, indúzcalos a ver formas nuevas y mejores para hacer el trabajo, ofrezca toda la amistad que ellos puedan recibir. Asígneles todo el crédito por lo que hacen bien, ayude a los buenos trabajadores a conseguir su promoción.

Pertenencia o identificación. Trate de hacer que cada persona se sienta necesaria, explique adecuadamente los derechos y deberes de cada quien, haga que cada subordinado se sienta satisfecho con su trabajo, proporcione al personal facilidades recreacionales y sociales.

Seguridad. Informe a los subordinados sobre la ejecución de las actividades del proyecto, especialmente de las modificaciones o cambios. Mantenga con ellos una relación contractual basada en la temporabilidad de las actividades del proyecto.

El proceso de motivación o concienciación de personal es una acción permanente que supone su mayor participación en tareas tales como: análisis de aspectos concretos de la realidad con la cual se tiene que relacionar el personal en el ejercicio de sus funciones; análisis de las condiciones en que se realiza el proyecto, la planificación y programación, así como en el seguimiento y evaluación de las actividades.¹³

El proceso de motivación del personal debe ser administrado, no puede dejarse sujeto a las circunstancias o conducirlo sólo cuando exista una necesidad inmediata. En la ejecución de las actividades de motivación se utilizan medios especializados (animación y propaganda) y medios administrativos (información, comunicación y relaciones públicas). Hay que tomar en cuenta que la motivación del personal es un proceso que puede ser intencionado o no. Cuando no es un pro-

9. Seiler, Robert E. *Improving the effectiveness of Research and Development*, McGraw-Hill, New York, 1965, p. 8.

10. Kast, Fremont E. *Administración en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill, 1981, Cap. 10.

11. Kast, Fremont E. *Administración en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill, 1981, Cap. 11.

12. Bekiroglu, Haluk and Gonen, Turan. "Motivation-The State of the Art", *Personnel Journal*, 56, No. 10: Noviembre 1977, pp. 561-562.

13. Ahmad, Abad. "Motivation at Work-A conceptual Framework". *Management in Government*, X, No. 4: Enero-Marzo, 1979, pp. 327-348.

ceso dirigido, se corre el peligro que no corresponda con los objetivos y estrategia del proyecto.

La tarea de motivación está íntimamente ligada a la capacidad de liderazgo del jefe de proyecto, de la facilidad con que logre guiar e inspirar a los subalternos. El ejecutivo debe dar orientaciones acertadas, ser prudente y visionario, proyectar actitudes positivas, ser animoso y amistoso, dar un buen ejemplo, disfrutar del trabajo.¹⁴

Es importante la influencia del ejecutivo sobre el resto de funcionarios de igual o menor jerarquía e incluso sobre sus superiores. Esta influencia puede ser consciente o inconsciente, positiva o negativa.¹⁵

La tarea principal del gerente es la integración de esfuerzos individuales hacia los objetivos del proyecto. En este esfuerzo de integración juega un papel fundamental la capacidad de liderazgo, o sea la capacidad de influir en el comportamiento de los demás y lograr que actúen en un sentido determinado. Existen varias maneras de influir en el comportamiento de otros, las más importantes para el mejoramiento del desempeño son: la emulación, la sugerencia y la persuasión.

La emulación funciona como una fuerza que impulsa a los individuos a ser mejor que los demás, sin dañarlos, ayudándolos a ser mejores. Existen individuos que se convierten en "modelos" o patrones de comportamiento de los demás, la tarea del ejecutivo es asumir ese papel y ayudar a promover el desarrollo de patrones o modelos de individuos que mejoren significativamente el desempeño.

La sugerencia es una forma indirecta de mejorar el comportamiento de otro, en donde se deja un amplio margen para que reflexione sobre el asunto y tome una decisión. La sugerencia, como idea, debe ser instrumentada creando condiciones favorables para que la decisión sea tomada y mantenida hasta que se convierta en norma de comportamiento.

La persuasión supone un nivel mayor de fuerza de convencimiento, un análisis mucho más exhaustivo de la conveniencia de un cierto comportamiento y de los riesgos de no adoptarlo. Normalmente en la persuasión se utilizan varios canales de comunicación y personas que actúan sobre las personas a persuadir.

La autoridad de los directivos del proyecto debe centrarse fundamentalmente en el liderazgo, en el *status* adquirido ante los subalternos, en el respeto ganado ante los demás. Siempre se debe tener presente que el subordinado es una persona con derechos, con conciencia de la realidad, con problemas y aspiraciones. El ejecutivo también debe tener presente que las disposiciones, órdenes, sugerencias y recomendaciones que reciben las personas, pasan por un proceso de aceptación—negación bastante complejo, en donde el margen de tolerancia es parte del estilo de dirección de los jefes y de las costumbres e idiosincracia de los subalternos.

Adopción de decisiones

La adopción de decisiones es una de las tareas básicas del ejecutivo, la cual determina el curso de acción del proyecto. Es importante considerar los mecanismos que ponen en marcha el proceso de adopción de decisiones y el uso de esta destreza o habilidad del ejecutivo.

14. Van Horn, William L. and Stinnett, William D. "The ideal work environment: Total employee involvement". *Advanced Management Journal*, 49, No. 4: Autumn 1984, pp. 40-47.

15. Thomason, George F. *The Management of Research and Development*, London, B. T. Batsford Ltd., 1970, p. 138.

La decisión de enfrentar el problema

Lo que se trata de analizar es por qué, cuando aparece un problema de decisión, el ejecutivo lo enfrenta o lo ignora.

Dentro de los factores que hacen que un ejecutivo enfrente un problema, se encuentran: el beneficio esperado de un proceso de adopción de decisiones, el tiempo que el ejecutivo supone que dure su intervención, el grado de motivación del directivo para tratar el asunto.¹⁶

Esto indicaría que el hecho de iniciar un proceso de adopción de decisiones es, en sí, una decisión eminentemente subjetiva de parte del ejecutivo, a menos que tenga un sistema por medio del cual se analicen todos los problemas, según orden de llegada, monto del desembolso, o del daño que pueda causar no adoptar oportunamente la decisión. Por eso es recomendable crear un clima organizacional favorable a la adopción de decisiones,¹⁷ creando actitudes en los otros directivos que les permita iniciar, con optimismo y responsabilidad, los procesos de toma de decisiones.

16. Frieman, Yoran and Segev, Eli. "The Decision to Decide", *F. M. S.*, 14, No. 2: 1977. Un resumen aparece en *Management in Government*, X, No. 1: April-June 1978, pp. 93-94.

17. Starbuck, William H., "Congealing Oil: Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies out", *Journal of Management Studies*, Vol. 19, 1: January 1982, pp. 3-29.

18. Divakaran, R. "Decision Procedures, Structures and Their Coordination in Science Policy Making". *Management in Government*, XIV, No. 4: January-March 1983, pp. 384-397.

19. Brunsson, Nils, "The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions", *Journal of Management Studies*, Vol. 19, No. 1: January 1982.

20. Reddin, W. J. "Do you Distort?". *Management in Government*, X, 1: July-September 1978, pp. 199-202.

21. Quick, Thomas L. y Higginson, Margaret V. "Sensitivity - the missing ingredient for success", *SAM Advanced Management Journal*, 47, No. 2: Spring 1982, pp. 57-63.

Este problema de la sensibilidad de los ejecutivos ante los problemas tiene que ver con una capacidad de estar alerta intelectualmente y de mantener la curiosidad;¹⁸ especialmente porque los procesos reales que se pretenden conducir son percibidos, generalmente, con distintos matices por diversas personas.¹⁹

Es un problema cuando el ejecutivo tiene una baja sensibilidad situacional, siendo las razones que pueden determinar esta actitud las siguientes: creer que el problema puede ser producto de la imaginación de sus subordinados, o de su exceso de preocupación por el trabajo; un exceso de racionalización, de tal manera que invente razones o proyecte sus propias debilidades (ver en otros lo que no queremos ver en nosotros); una adaptación negativa a la realidad (ver las cosas tal como son, sin hacer el esfuerzo de verlas como podrían ser); ver los síntomas como si fueran causas; no hablar el mismo lenguaje de los demás (en sentido figurado); limitaciones o rigidez en el sistema de valores; o un alto nivel de ansiedad.²⁰ La experiencia y el entrenamiento pueden mejorar significativamente la sensibilidad situacional del ejecutivo, que le permita ver lo positivo y negativo de las situaciones al primer vistazo, pero con una comprensión profunda de que las "apariencias engañan" y que hay necesidad de profundizar en el análisis y escuchar otras opiniones.

El fenómeno de la sensibilidad del ejecutivo se refleja más allá de la toma de decisiones; abarca tanto la sensibilidad en relación al ambiente de trabajo, la sensibilidad en relación a sus superiores y la sensibilidad con respecto a uno mismo. Tomando en cuenta estos aspectos podemos encontrar tres niveles de sensibilidad: personas sensibles, personas insensibles, personas hipersensibles.²¹

El ejecutivo capta lo que necesita saber del medio ambiente, de sus superiores, de sus subordinados y de sí mismo,

para actuar sobre todos ellos de manera a conseguir lo que se propone. Es así como aparecen tareas gerenciales tales como: la creación de un clima organizacional favorable, el desarrollo de destrezas interpersonales y de la habilidad de manejo de la diversidad, así como la creación y fortalecimiento de equipos de trabajo.

El proceso de adopción de decisiones

El proceso de adopción de decisiones puede dividirse en siete actividades o rutinas: identificación del problema, reconocimiento de la necesidad de una decisión, diagnóstico del problema, búsqueda y selección de soluciones, la evaluación de cada una de ellas y la autorización de un curso de acción.²²

En la adopción de decisiones tenemos tres elementos básicos: el humano, la información y las comunicaciones.²³ Un ejecutivo con capacidad para la adopción de decisiones puede ser neutralizado por deficiencias en la información que recibe o en los mecanismos de comunicación de las decisiones.

Tiene que tenerse mucho cuidado en creer que todas las acciones ejecutivas son producto de decisiones racionales; muchas veces pueden ser simples reacciones o situaciones, consecuencias de decisiones anteriores o producto de una actitud enajenada o irracional del ejecutivo, enfrentado a una realidad que no le es favorable.²⁴ También se debe tener cuidado en no desechar planteamientos de problemas y soluciones que aparentemente son irracionales o, por lo menos, que no se adaptan al patrón de racionalidad que existe en el proyecto o la institución matriz. Lo importante es hacer un uso racional de la aparente irracionalidad.²⁵

La puesta en marcha de las acciones

La estrategia de adopción de decisiones debe poner atención en la implantación de la decisión, realizando acciones como las siguientes: análisis somero del medio o circunstancias existentes; formulación de objetivos y tareas a realizar con la decisión; identificación de instrumentos y medios para negociar con el medio ambiente; determinación de las relaciones de autoridad e influencia dentro de las unidades organizacionales; asignación de recursos físicos y financieros para llevar adelante la decisión y dar seguimiento a la misma.²⁶

Coordinación del trabajo de los jefes

Esta es una función gerencial que le corresponde a todos los jefes o ejecutivos de un proyecto. Esta coordinación nace del hecho que existe un cierto nivel de especialización del trabajo, y requiere de la existencia de canales de información y consulta entre los jefes, así como de mecanismos para adopción de decisiones conjuntas.²⁷

22. Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organization*, N. J., Prentice Hall Inc., 1979, p. 59.

23. Divakaran, R. "Decision Procedures, Structures and their Coordination in Science Policy Making", *Management in Government*, XIV, No. 4: January-March 1983, p. 390.

24. Brunsson, Nils. "The irrationality of action rationality: decisions, ideologies and organizational actions", *Journal of Management Studies*, 19, No. 1: January 1982, pp. 19-43.

25. Brunsson, Nils, *Op. cit.*, p. 36.

26. Bourgeois III, L. G. "Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review* 1980, Vol. 5, No. 1, 25-39, p. 31.

Mohanty, R. P. "Public Policy Decision Making: use of Modelling Approaches" en *Management in Government*, July-Sept. 1981.

27. John T. Samaras. "Two-ways communication practices for managers". *Personnel Journal*, Vol. 59, No. 8: Agosto 1980, pp. 645-649, aparece en *Management in Government*, Oct.-Dic. 1980.

Supervisión y control del trabajo de los jefes

Este aspecto de la gestión de los ejecutivos tiene que ver con la forma de asegurar que los jefes subordinados hagan bien su trabajo, cumplan sus funciones, utilicen los procedimientos adecuados, adopten decisiones oportunas y adecuadas, etc.

La supervisión no debe consistir en criticar a los otros miembros del equipo de dirección, sino que se debe enfrentar los problemas específicos en conjunto con el responsable directo, de manera a conseguir no sólo resolver el problema, sino también desarrollar la capacidad ejecutiva del mismo.²⁸

Una de las tareas más complicadas es evaluar la capacidad y el desempeño gerencial, ya que la mayor parte del trabajo está determinada por actitudes, intereses y valores. Existen instrumentos de análisis que toman en cuenta las funciones gerenciales y las características de personalidad requeridas por los distintos tipos de puestos ejecutivos. En 1985 se utilizó, en el sector público de la República de Panamá, un cuestionario de autoevaluación que tomaba en cuenta funciones gerenciales (planificar, programar, organizar, delegar, comunicar, dirigir, controlar y evaluar) y los atributos requeridos por el puesto (conocimiento administrativo, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, juicio, creatividad, iniciativa, motivación, liderazgo, cooperación, adaptación al cambio, relaciones interpersonales); en este cuestionario está presente la concepción de que los jefes son responsables por el trabajo de los su-

bordinados y especialmente por los resultados que deben obtenerse del trabajo conjunto.²⁹

Relaciones con la comunidad

Una de las condiciones básicas para el éxito en la ejecución de los proyectos es el fortalecimiento de los contactos con la comunidad donde se realiza el proyecto. La relación de los niveles de dirección con la comunidad se puede dar por medio de los siguientes mecanismos: giras, audiencias, comisiones de enlace y contactos con representantes de las comunidades (diputados, presidentes municipales, etc.). Estos contactos con la comunidad son más provechosos cuando forman parte de una actividad específicamente programada dentro del proyecto, en el marco de una adecuada coordinación interinstitucional y cuando existen sistemas oportunos y confiables de control de actividades.

Las relaciones con la comunidad deberían cumplir las siguientes características: programadas (horas de audiencia, calendario de giras, etc.); organizadas (distribución de tareas de relaciones con la comunidad entre el equipo de dirección, procedimientos para atender las demandas de la comunidad, etc.); dirigidas (orientaciones); coordinadas (comunicaciones entre el equipo de dirección, procedimientos para la adopción de decisiones a distintos niveles); supervisadas (procedimientos y calendario de supervisión); controladas y evaluadas (sistemas de seguimiento y métodos de evaluación).

La gestión de las relaciones con la comunidad ocupará una buena parte del tiempo del directivo, tanto por las relaciones directas, como por la administración de las relaciones de los demás directivos y de las actividades de apoyo de órganos asesores, para que estas relaciones cumplan con sus objetivos.

28. Kinlaw, Dennis C. and Christensen, Donna R. "Confront-don't criticize- to improve performance" en *Advanced Management Journal*, 49, No. 1: Winter 1984, pp. 56-58.

29. República de Panamá, Ministerio de Planificación y Política Económica. *Guía de auto-análisis para jefes y supervisores de grupos de trabajo*. Panamá: 1985.

Dentro de las relaciones con la comunidad ocupa un lugar de primer orden las relaciones con los beneficiarios del proyecto. Estas relaciones adquieren un carácter especial en la medida en que las actividades del proyecto entran en su fase de plena ejecución; lo normal es que se produzcan roces y problemas con los beneficiarios del proyecto o con los vecinos del lugar, como consecuencia de la ejecución del mismo (deterioro de vías y daños a la propiedad privada como consecuencia del movimiento de maquinaria, transtornos sociales como consecuencia de la concentración de trabajadores para realizar las obras). Esta relación con los beneficiarios debe basarse en una información permanente de los ejecutivos sobre las actividades a realizar, las posibles consecuencias sobre la comunidad y la forma de minimizarlas.

La forma más utilizada para vincularse con la comunidad son las relaciones públicas, o sea, el esfuerzo organizado para comunicar información y modificar actitudes y comportamientos de las personas. En este esfuerzo, que normalmente se hace a través de los medios de comunicación de masas, se requiere de información sobre las actitudes y comportamientos de las personas sobre las cuales se pretende influir. Las relaciones públicas son una función administrativa de la dirección.

30. Malhotra, R.L. "Public Relations in Government". *Management in Government* X, 3: Octubre-Diciembre, 1978, pp. 294-303.

Normalmente se dispone de una unidad especializada en la institución matriz del proyecto, la cual proporciona apoyo técnico para la ejecución de las tareas de relaciones públicas del proyecto, que se pueden resumir en las siguientes:³⁰

- Diagnóstico de las concepciones, actitudes y comportamiento de la población;
- definición de objetivos por lograr;
- diseño de actividades (giras, entrevistas, audiencias, propaganda);
- ejecución de las actividades;
- seguimiento, control y evaluación de las mismas.

Anotación final

Las consideraciones que se han hecho en este artículo reflejan, aunque en forma imperfecta, algunas facetas del trabajo de los ejecutivos de los proyectos; en la vida real los jefes de proyectos pueden realizar un trabajo mucho más simple que el que se ha planteado, incluso pueden realizar sus actividades en forma burocrática, sin comprometerse, tratando de quedar bien con los jefes de la institución matriz, sin importar mucho el proyecto. Pero también puede ser mucho más complejo, dinámico, con facetas poco conocidas, donde los intereses personales del ejecutivo se amalgaman con los del resto del equipo de dirección, y la actuación personal forma parte del drama del proyecto. □