

## **7 Oportunidades de la Gerencia de Proyectos en México**

### **7.1 Panorama General**

La concepción gerencial de la ingeniería en México está en un momento privilegiado, ya que deberá adecuar sus actividades a las nuevas características que presenta la estructura económica del país con crecientes financiamientos privados de la obra pública y con participaciones empresariales y profesionales de diferentes partes del mundo.

El modelo de política económica que se aplica actualmente en el país se refiere en lo externo a una apertura generalizada y en lo interno se observa una liberalización de los actores económicos, en donde el sector público, cliente perenne de la ingeniería, ha pasado a segundo término.

Al disminuir en los años recientes la presencia de la inversión pública en la producción de la riqueza nacional, las empresas de ingeniería, habituadas a trabajar con el gobierno, han tenido dificultades para diversificar sus actividades en un mercado nacional que enfrenta una competencia cada vez más cerrada.

Esto ha provocado una etapa de crisis en las ramas industriales más directamente vinculadas con el trabajo profesional de la ingeniería, pero, al mismo tiempo, representa un reto para que sobrevivan los profesionales más capaces y las empresas mejor administradas.

La aplicación de la Gerencia de Proyectos a nivel mundial ha demostrado que realizando una buena administración, que cuente con procesos de planeación eficientes, favorecen la ejecución y el control de uno o varios proyectos, generando importantes resultados, como consecuencia hace que exista un gran interés por desarrollarla en las empresas públicas y privadas. La aplicación de este sistema esta logrando que actualmente exista una renovación en las empresas con tendencias a implementar esta disciplina.

La Gerencia de Proyectos en México aportará a los profesionistas bases sólidas en el proceso de planeación, con la propuesta de mejorar los procedimientos que actualmente se aplican en las empresas privadas y dependencias públicas enfocadas en el sector de la construcción en nuestro país.

México esta iniciando una lucha para que la planeación se lleve a cabo de manera adecuada y que se pruebe que es redituable económicamente hablando, por eso es importante dedicarle tiempo a la etapa de fase planeación del proyecto.

La planeación de un proyecto debe ser sistemática, se necesita implementar un método o un sistema para desarrollar la planeación del proyecto de forma efectiva, flexible, que se adecue a las circunstancias en las etapas del proyecto, llevarlo de manera organizada y tratando de respetar los procedimientos.

Sin una planeación adecuada, existen consecuencias como:

- Planificaciones deficientes
- Desilusión
- Caos,
- Búsqueda de culpables
- Castigos, penalizaciones
- Retrasos,
- Costos excesivos
- Calidad pobre, cuando no deficiente.

La Gerencia de Proyectos no se limita a ejecutar la obra, sino que se inicia en la planeación económica y social del proyecto, continúa con la estructuración financiera del mismo, planea su desarrollo y define con amplitud y precisión los costos sociales, económicos y específicos de construirlo.

Considerar que lo único importante en la realización de un proyecto es la fase de ejecución, es un error imperdonable que se debe evitar a toda costa, ya que si no que se realizan a fondo y coordinadas las etapas de Iniciación, Planeación, Control y Cierre, se volverá a caer en las viejas prácticas de construir, no para contribuir a incrementar la riqueza y asegurar la factibilidad económica, sino para inaugurar obras que cumplan con los periodos sexenales del gobierno en turno. Esto último sobre todo en las construcción de infraestructura.

En México, actualmente no se entiende la gerencia de proyectos y por consiguiente casi no se aplica.

En el campo de la obra pública y en el de la obra privada se cree que para tener una gerencia de proyectos basta nombrar al gerente, esto es un error.

La etapa de factibilidad tiene una gran importancia en un proyecto, no obstante frecuentemente se hace a la ligera.

La administración financiera del proyecto siempre ha sido motivo de preocupación pero también de descuido y falta de planeación que motivan que gran parte de los proyectos inmobiliarios de la Ciudad de México se encuentren en graves problemas por un insuficiente manejo de sus aspectos financieros.

En México es común que se pretenda dedicarle a la etapa de planeación poco o ningún tiempo. Luchar contra esto es una de las principales obligaciones de un gerente de proyecto, aunque es también una de las principales causas de frustración ya que la mayor parte de los promotores o propietarios de proyectos no lo entienden o no lo quieren entender.

Desafortunadamente en la Obra Pública lo más importante es la inauguración. Igualmente se descuida la etapa de entrega y arranque.

## ***7.2 La figura del gerente de proyecto en México***

El éxito de un proyecto no se alcanzará a menos que sea dirigido por un profesional que tenga:

- habilidades para la comunicación,
- habilidades organizativas, habilidades para hacer equipo,
- habilidades para tomar decisiones y resolver problemas.

Además, el Gerente de Proyecto se debe preparar para enfrentarse a presiones políticas, sociales y económicas.

Desarrollar estas habilidades es posible. Requiere estudio, dedicación, entrenamiento. En todo el mundo se están formando gerentes de proyecto, México no puede ser la excepción.

Para dirigir proyectos es frecuente la elección considerando preferentemente una especialidad. Las habilidades gerenciales son claves. Un especialista puede ser un excelente

gerente de proyecto, pero requiere para ello dominar las técnicas gerenciales y su aplicación. Deberá ser capaz de dirigir una perspectiva general del proyecto, sin privilegiar los puntos de vista de su especialidad a la hora de tomar decisiones.

En el mundo de la administración a veces se piensa que en los proyectos no hace falta que el gerente de proyectos conozca a fondo la tecnología del Proyecto que maneja, ya que siempre puede incluir en su equipo a un experto en la materia. Esto es un error ya que se tiene que tener tanta experiencia en la administración de negocios como en técnicas de construcción. Debe entender los principios administrativos fundamentales así como las implicaciones técnicas de un problema, ya que es responsable de las decisiones en última instancia. Sin embargo, involucrarse demasiado en los aspectos técnicos puede hacerlo perder la perspectiva general del proyecto, que es indispensable para la coordinación efectiva en todos sus aspectos.

### **7.3 Esquemas aplicables**

#### **7.3.1 La Organización funcional**

La organización clásica ha funcionado en forma generalizada por más de dos siglos, es la forma clásica de organización. En los últimos 50 años la han puesto a prueba.

- **Ventajas:** facilidad para definir presupuestos, facilidad para controlar costos, los especialistas se agrupan por departamentos, líneas de responsabilidad claramente definidas, cada empleado tiene una sola persona a quien reportar, canales de comunicación verticales y claramente definidos
- **Desventajas:** no hay un responsable directo del total de un proyecto, nadie provee el énfasis necesario hacia un proyecto específico, la coordinación y la toma de decisiones son complejas y posiblemente tardadas, las decisiones favorecen a la gerencia más fuerte, nadie representa el punto focal del cliente, las respuestas al cliente son lentas, es difícil enfocar las responsabilidades, la motivación y la innovación se diluyen entre varios proyectos.

Además de las desventajas ya señaladas, con esta forma de organización, los directivos de organizaciones y empresas se enfrentarán a retos crecientemente complejos en el futuro inmediato:

- salarios crecientes,
- materiales mas caros,
- prestaciones mayores,
- costos financieros,
- inflación.

Los impactos de estos factores han tratado de atenuarse con programas de reducción de costos. Los directivos presionan a los agentes a cumplir cada vez objetivos mayores con menos recursos. Esto, como es lógico tiene limites imposibles de rebasar. La solución esta en la optimización de los recursos existentes, buscándola internamente mas que enfocándola en soluciones de carácter externo.

### **7.3.2 La organización matricial**

Esta forma de organización es mucho más favorable, ya que se le brinda mayor libertad al gerente de proyecto, trabaja en él proyecto durante todo el ciclo de vida, tiene iniciativa y se siente responsable de todo el proyecto, en pocas palabras es su proyecto. Además, si la empresa está trabajando en varios proyectos, cada uno de ellos tendrá su propio gerente de proyecto que se responsabilizará en todo momento del éxito del trabajo.

### **7.3.3 Una nuevo concepto de Gerencia de Proyectos**

Muchas veces, la Gerencia de Proyectos tradicional no piensa en la satisfacción del cliente sino como algo secundario. En teoría los requerimientos del cliente se toman en cuenta en el alcance del proyecto, pero eso en realidad no pasa porque los que diseñan el alcance del proyecto son “expertos” que están lejos del cliente y que muchas veces no se hacen cargo de las verdaderas necesidades y se enfocan más a lograr la admiración de sus colegas.

Otro problema es que la gerencia de proyectos tradicional se centra unilateralmente en el manejo de una serie de herramientas para controlar la planeación, el presupuesto y la asignación de recursos (diagramas de Gantt y las redes PERT/CPM, curvas “S”, matrices de responsabilidad). Pero se ha visto que los proyectos no fallan por problemas en el mal uso de estas herramientas, sino que fallan por no saber manejar y satisfacer las necesidades del cliente, por no motivar a los empleados y adquirir capacidades políticas.

Una nueva gerencia de proyectos en México:

- Debe centrarse mas en los clientes: los clientes esperan buenos productos y servicios, incrementa la probabilidad de que éste vuelva a hacer negocios con la empresa, permite cerrar el proyecto mas rápido.
- Debe explorar nuevas herramientas de administración:
  - **Conocimientos duros:** contrataciones, finanzas empresariales, control integrado de costos/programación, medición del rendimiento del trabajo, aseguramiento y control de la calidad y análisis de riesgos.
  - **Conocimientos suaves:** negociar, manejar el cambio, ser astuto políticamente y entender las necesidades y deseos de las personas con las que trabaja.

Se debe redefinir la función del gerente de proyecto: deben centrarse en los clientes, se les debe dar el poder de actuar efectivamente, ya no son meros ejecutores, son hombres de negocios.

En el caso de las empresas constructoras, aunque las mayores han podido acceder a mercados internacionales, las medianas y pequeñas han ido desapareciendo ante el embate de las grandes organizaciones extranjeras que obtienen grandes contratos, principalmente en consultorías y en la construcción de proyectos de gran dimensión.

## ***7.4 Situación en la Empresa Privada***

### **7.4.1 Empresas constructoras**

La rama constructora conserva en muchos casos formas de dirección, financiamiento, manejo de recursos humanos y venta de productos que ya no corresponden a las condiciones actuales de la economía mexicana, que se ha globalizado.

El mercado de la construcción se ha hecho más competitivo y, por tanto, requiere de un manejo empresarial adecuado a las necesidades actuales de aportar mayor inversión inicial, aunque se corra mayor riesgo de perderlo.

Las formas de financiamiento se han vuelto más sofisticadas y forman parte importante de los costos fijos de las obras, de manera que un manejo inadecuado de este concepto trae consigo consecuencias catastróficas en la vida de una empresa de ingeniería.

En la actualidad, a diferencia de una o dos décadas atrás, un ingeniero exitoso requiere ser además un administrador capaz y un hábil financiero para formar, conservar y hacer productiva una empresa de ingeniería.

En la empresa moderna de construcción, el papel técnico del profesional de la ingeniería es importante, pero también lo son las actividades gerenciales que pueden hacer que una empresa fracase o sea exitosa.

#### **7.4.2 Empresas consultoras**

En el caso de las empresas consultoras, es evidente que el papel que allí desempeñan los profesionales de la ingeniería es mucho más relevante, por lo que el adecuado manejo del factor laboral es fundamental.

En el extremo, las empresas constructoras podrían ser solamente gestoras en la contratación, no contar en su seno con profesionales y contratarlos sólo con fines específicos para una obra determinada.

Las empresas consultoras pueden perder su razón de ser para dar cabida a profesionales libres avalados por los colegios profesionales y las sociedades técnicas correspondientes a su especialidad. En el presente, las empresas contratistas y los profesionales independientes deben convivir en un mercado de libre competencia para hacer frente a los diferentes requerimientos de los clientes; y éstos deberán tomar en cuenta que si pretenden pagar poco por los servicios de consultoría tendrán que recurrir a empresas que fundan sus ventajas comparativas en administrar una organización de bajo costo fijo, pero se corre el riesgo de que dichas empresas no cuenten oportunamente con personal calificado para responder a los compromisos que pudieran contraer en un momento dado.

En cualquier caso, es necesario principiar un proceso de reingeniería en todos nuestros procesos gerenciales y, al mismo tiempo, abandonar el modo de trabajo que la mayoría de las empresas mexicanas de ingeniería ponían en práctica, y que muchas de ellas aún lo

hacen, en donde lo importante era conseguir contratos a costa de una comisión; o en correr riesgos en las pocas licitaciones de obra pública, en donde había realmente competencia por el primer lugar y cada una de las empresas perdedoras absorbía el costo de elaborar concursos.

Hay quienes se pronuncian por el modelo reciente de la empresa contratista virtual, que atendería obras no muy especializadas, de mediano tamaño y que requeriría una planta profesional de un representante legal con capacidad empresarial, un administrador y un profesional de la ingeniería. Una vez decidido el concurso o el contrato, se integrarían todos los equipos de trabajo necesarios y, eventualmente, estos profesionales trabajarían en sus domicilios y se comunicarían por medios electrónicos. El costo administrativo de estas empresas se mantendría en niveles muy competitivos y los requerimientos de financiamiento, en su caso, serían para el pago de la obra misma, lo cual suele estar previsto en la contratación.

Lo que hay que cambiar, en el fondo, es la concepción empresarial que se tiene, en el que estamos habituados a tener profesionales a nuestro servicio, oficinas grandes y elegantes, secretarías para cada funcionario, equipo de cómputo sobrado, vehículos de servicio y uno que otro trabajador en stand by.

Esta clase de empresas fue concebida y funcionó en una economía mexicana cerrada a la competencia externa, en donde un grupo de profesionales se constituía en rector de la ingeniería en México; con ellos se entendían los políticos y administradores para establecer las obras por realizar, qué empresas las llevarían a cabo, los costos que implicarían y los beneficios políticos y sociales que se obtendrían.

Con esta forma de conseguir los contratos de obras públicas las empresas requeridas no necesitaban un alto grado de eficiencia administrativa, ni de manejo laboral, ni de equilibrio financiero. Cuando sin influencias las medianas y pequeñas empresas se decidieron a participar en concursos públicos sin más apoyo que sus conocimientos técnicos y una organización tal vez formada únicamente con ingenieros, en busca de licitaciones públicas, se formó una competencia real que, desafortunadamente, no llegó muy lejos. Se dice y se sabe que muy pronto los antiguos aliados entre la administración y los contratistas simulaban concursos, pero se asignaban previamente a “quien convenía”. Ello no sólo



fomentó la corrupción, sino que además incrementó la ineficiencia administrativa de las empresas favorecidas, porque sin competencia no hay desarrollo empresarial posible.

De acuerdo con todo lo anterior, se considera que las empresas constructoras y consultoras de ingeniería sobrevivirán en este mundo globalizado y en este país sólo si logran superar los siguientes retos:

1. Modificar la mentalidad empresarial de buscar protección, socios y contactos por una mentalidad de lucha en un mercado libre.
2. Estructurar empresas competitivas multidisciplinarias en busca de la calidad y no de la cantidad de personal.
3. Construir una reingeniería financiera de las empresas medianas y pequeñas actuales, a fin de convencer a los financieros de la bondad de los proyectos por realizar y de la calidad de la ingeniería que se está vendiendo.
4. Profesionalizar las organizaciones asociándose con los mejores individuos de cada especialidad requerida en una empresa; esto es, un administrador de carrera, un financiero exitoso, un vendedor capaz, profesionales de la ingeniería técnicamente reconocidos por sus productos y no sólo por su currículo escolar, laboral o gremial.

La empresa mexicana deberá replantear su administración, modernizar sus procedimientos, insertarse en mercados de valores y flexibilizar su estructura operativa; deberá disminuir sus cargos fijos, bajar sus financiamientos y procurar contratar para cada proyecto a los mejores profesionistas y trabajadores disponibles.