

INTEGRAR A LA GENTE CORRECTA

Integrar a la gente correcta: una responsabilidad crítica del Project Manager

En muchos proyectos se habla con frecuencia de integrar planes, cronogramas, costos, riesgos, comunicaciones y entregables. Sin embargo, existe una integración menos visible, pero igual o más determinante: integrar a la gente correcta. Un proyecto puede tener una buena planeación, herramientas adecuadas y procesos bien definidos, pero si las personas que deben ejecutar, decidir, validar o apoyar no tienen el perfil adecuado, el proyecto empieza a cargar una debilidad desde su origen.

La integración del equipo no consiste únicamente en sumar nombres a una estructura organizacional. Tampoco consiste en llenar posiciones para mostrar avance administrativo. Integrar recursos humanos al proyecto significa asegurar que las personas asignadas entienden el alcance, tienen la capacidad para cubrirlo, conocen sus responsabilidades, cuentan con la disponibilidad necesaria y pueden contribuir al resultado esperado.

Aquí aparece uno de los desafíos más delicados para el Project Manager: saber distinguir entre tener gente asignada y tener gente realmente capaz de entregar.

El alcance debe guiar la integración del equipo. La primera referencia para integrar al equipo no debería ser la disponibilidad de personas, ni la recomendación de un superior, ni la urgencia de “poner a alguien”. La primera referencia debe ser el alcance.

- ¿Qué se debe entregar?
- ¿Qué conocimientos se requieren?
- ¿Qué experiencia es indispensable?
- ¿Qué nivel de autonomía necesita la persona?
- ¿Qué decisiones deberá tomar?
- ¿Qué riesgos puede generar si no domina su función?

Estas preguntas parecen básicas, pero muchas veces se omiten. Se integra a una persona porque “ya ha trabajado en proyectos parecidos”, porque “está disponible”, porque “la dirección la recomendó” o porque “conviene darle exposición”. Todo eso puede tener sentido organizacional, pero no necesariamente responde a la necesidad real del proyecto. El PM debe partir del trabajo que debe realizarse y traducirlo en capacidades requeridas. No se trata de buscar currículos perfectos, porque rara vez existen. Se trata de identificar brechas aceptables y brechas peligrosas.

Una brecha aceptable puede resolverse con acompañamiento, capacitación o supervisión cercana. Una brecha peligrosa puede comprometer entregables, generar retrabajo, afectar la relación con el cliente o poner en riesgo decisiones críticas. La diferencia entre ambas no debe evaluarse con simpatía ni compromiso. Debe evaluarse contra el alcance.

Entrevistar no es un trámite. En algunos proyectos, la entrevista a nuevos integrantes se maneja como una cortesía o una formalidad. Se conversa con la persona, se valida su disponibilidad y se le incorpora al equipo. Ese enfoque es insuficiente. Entrevistar a un posible integrante del proyecto es una actividad de gestión. El PM debe explorar experiencia, criterio, capacidad de comunicación, entendimiento del rol, tolerancia a la presión, disposición para trabajar con reglas del proyecto y capacidad para reconocer límites.

No basta preguntar: “¿has hecho esto antes?”. Conviene preguntar: “¿qué problemas enfrentaste?”, “¿cómo los resolviste?”, “¿qué decisiones tomaste?”, “¿qué información necesitaste?”, “¿qué harías distinto?” y “¿en qué parte necesitarías apoyo?”.

Las respuestas suelen mostrar más que el currículo. Una persona puede tener experiencia formal, pero poca capacidad para anticipar riesgos. Otra puede no dominar todo el alcance, pero tener criterio, disciplina y aprendizaje rápido. Otra puede ser técnicamente fuerte, pero difícil de integrar al equipo. El PM no entrevista para juzgar personas. Entrevista para proteger al proyecto.

Saber decir “no” también es gestión. Uno de los puntos más sensibles ocurre cuando la recomendación de integrar a alguien viene de un superior, de un patrocinador, de un área funcional o de una relación interna de confianza. En esos casos, el PM puede sentir presión para aceptar al recurso aunque no cumpla el perfil.

El problema no es recibir recomendaciones. El problema es aceptar sin validar. Decir “no” en estos casos no significa confrontar por confrontar. Significa explicar con claridad la necesidad del proyecto y el riesgo de asignar a alguien que no cubre el perfil requerido.

Un PM maduro no debería decir simplemente: “no me sirve esta persona”. Debería decir algo más profesional: “para este frente necesitamos experiencia comprobable en control de cambios, manejo de contratistas y reportes ejecutivos. La persona propuesta puede apoyar en seguimiento operativo, pero no debería quedar como responsable principal porque el riesgo de retrabajo y escalamiento es alto”.

La diferencia es importante. En el primer caso parece una opinión personal. En el segundo, el argumento se basa en alcance, rol, riesgo y consecuencia. Saber decir “no” es parte de la responsabilidad del PM. Aceptar a alguien por compromiso puede parecer políticamente conveniente en el corto plazo, pero puede volverse costoso cuando el proyecto empieza a fallar.

El costo de integrar mal. Integrar a una persona que no cumple el perfil no siempre genera un problema inmediato. A veces el daño aparece semanas después, cuando ya hay entregables deficientes, decisiones omitidas, retrasos acumulados o fricción con otros interesados. El costo de una mala integración puede manifestarse de varias formas: retrabajo, supervisión excesiva, pérdida de confianza, conflictos internos, dependencia de otros miembros del equipo, errores técnicos, comunicación deficiente o baja velocidad de respuesta.

También existe un costo menos visible: el desgaste del PM. Cuando una persona no cubre su rol, alguien más debe compensar. Muchas veces ese alguien es el propio Project Manager, que termina revisando más de lo previsto, explicando varias veces lo mismo, corrigiendo entregables, mediando conflictos o justificando incumplimientos. Esto convierte al PM en “rescatista” permanente, en lugar de mantenerlo como integrador y conductor del proyecto.

Por eso, integrar bien desde el inicio no es una actividad administrativa. Es una medida preventiva de calidad, riesgo y gobernanza.

No todo se resuelve con capacitación. Es válido incorporar personas con brechas de conocimiento cuando el proyecto puede absorber la curva de aprendizaje. De hecho, muchos equipos se fortalecen cuando combinan experiencia con talento en desarrollo. El problema aparece cuando se confunde potencial con capacidad inmediata.

Si el proyecto requiere respuesta rápida, bajo margen de error o interacción directa con cliente, autoridad, contratista o usuario crítico, no siempre hay espacio para aprender sobre la marcha. En esos casos, asignar a alguien sin perfil suficiente puede ser injusto para el proyecto y también para la persona.

Capacitar es útil cuando hay tiempo, acompañamiento y claridad de expectativas. Pero la capacitación no sustituye experiencia crítica en momentos críticos. El PM debe tener la frialdad profesional para distinguir cuándo una brecha puede desarrollarse y cuándo una brecha pone en riesgo el resultado.

Integrar también exige claridad de roles. Aun teniendo a la gente correcta, el proyecto puede fallar si los roles no están claros. Una persona capaz, pero mal ubicada, puede producir confusión. Un experto sin autoridad puede frustrarse. Un responsable sin disponibilidad puede convertirse en cuello de botella. Un recurso con dos jefes puede recibir instrucciones contradictorias.

Por eso, integrar a la gente correcta también implica definir responsabilidades, límites de decisión, canales de comunicación, criterios de escalamiento y expectativas de entrega. No basta decir “él verá la parte técnica” o “ella apoyará con permisos”. Hay que precisar qué entrega, qué decide, qué valida, con quién coordina, cuándo escala y cómo se medirá su desempeño dentro del proyecto.

La ambigüedad en roles genera fricción. Y la fricción consume energía que debería destinarse a producir resultados.

La dimensión humana no debe confundirse con complacencia. Integrar personas requiere empatía, pero también firmeza. El PM debe entender cargas de trabajo, motivaciones, estilos de comunicación y condiciones personales del equipo. Pero esa sensibilidad no debe llevarlo a perder de vista el compromiso del proyecto.

La gestión humana no consiste en aceptar cualquier desempeño para evitar incomodidades. Consiste en crear condiciones razonables para que las personas puedan cumplir y, al mismo tiempo, sostener estándares claros. El PM debe apoyar, orientar y remover obstáculos. Pero también debe señalar incumplimientos, pedir correcciones, redefinir responsabilidades o solicitar reemplazos cuando sea necesario.

Ser humano no significa ser permisivo con aquello que pone en riesgo el proyecto.

Conclusión: integrar personas es proteger el resultado. Integrar a la gente correcta es una de las responsabilidades más importantes y menos cómodas del Project Manager. Requiere entender el alcance, traducirlo en capacidades, entrevistar con criterio, validar recomendaciones, decir “no” cuando sea necesario, manejar presiones políticas y sostener claridad de roles.

No se trata de formar equipos perfectos. Se trata de formar equipos capaces de entregar.

El PM que acepta recursos sin perfil por compromiso, por prisa o por evitar una conversación incómoda, traslada el problema al futuro. Y normalmente el futuro cobra caro: con retrasos, retrabajo, conflictos, desgaste y pérdida de confianza.

La integración de personas no debe verse como un trámite de asignación. Debe verse como una decisión estratégica del proyecto. Porque al final, los proyectos no los entregan las estructuras, los formatos ni los organigramas. Los entregan personas concretas, con capacidades concretas, tomando decisiones concretas.

Y una de las primeras obligaciones del Project Manager es asegurarse de que esas personas sean las correctas para el alcance que se comprometió.