

## El síndrome del portero jugador



**Susana Pellejero Vázquez**  
*Ingeniero de Proyectos*  
*Preditec/IRM*

*“El arte de dirigir consiste en saber cuándo hay que abandonar la batuta para no molestar a la orquesta”*

*Herbert Von Karajan*

Confieso que no entiendo nada de fútbol, ni me gusta ni me interesa, pero, como casi todos, alguna vez he visto un partido. Recientemente asistí a un encuentro de fútbol sala, predispuesta para pasar un rato anodino. En un momento dado vi con asombro cómo uno de los porteros, después de haber estado desde el principio del partido gritando instrucciones al resto del equipo (una de sus funciones como capitán que era), abandonaba su portería en dirección al campo contrario:

*“¿Puede hacer eso?”*

“Es el portero jugador: se suele utilizar en fútbol sala cuando el equipo va perdiendo”.

Aunque no conozco los entresijos del fútbol, creía conocer las reglas básicas y pensaba que el portero no podía salir de su área salvo unos pasos ni, menos aún, llegar hasta el área contraria como un jugador más.

*“Portero, jugador, capitán... ¿Y si fuera Project Manager?”*

Así es como vi el partido.

La fecha de compromiso con el cliente está a punto de alcanzarse, los indicadores muestran que no se están consiguiendo los objetivos acordados y se han utilizado todas herramientas disponibles para reconducir la situación, pero sigue existiendo el riesgo de no cumplir con los compromisos, por lo que es el momento de utilizar el plan de contingencia previsto para esta situación: el portero jugador.





El Project Manager corre hacia la otra mitad del campo dispuesto a participar en el ataque con las mismas reglas que el resto del equipo. Sigue siendo portero porque mantiene sus responsabilidades, pero abandona su posición estratégica desde donde observa el avance de los jugadores, controla el estado del equipo y anticipa las jugadas del otro equipo. Ahora también es jugador: ocupa una posición determinada fuera de su área junto a sus compañeros de equipo y arranca entonces una serie de acciones correctivas.

Se trata de una jugada estudiada y de duración concreta en un momento que se había definido previamente como crítico y que se ha materializado. Cuando finaliza, el Project Manager recupera su posición natural con rapidez. Si todo ha ido bien, mejora algún indicador.

Aunque este plan de contingencia puede conllevar un riesgo adicional, si está bien diseñado se habrá tenido en cuenta la

posibilidad de que alguien cometa un error en la ejecución de la jugada o que el equipo contrario intercepte un pase y recupere el balón. En estos casos es posible que se hayan previsto acciones de respuesta ante estos nuevos riesgos. Sin embargo, lo que es más difícil de controlar es que el riesgo resida en el propio iniciador de plan de contingencia y que el Project Manager padezca el síndrome del portero jugador.

Una vez que ha finalizado esta jugada planificada, el afectado se siente con ánimos de seguir en esa posición de campo un poco más y se resiste a volver a su área mientras su portería permanece vacía, menospreciando el riesgo que entraña. El resto del equipo ve alteradas sus funciones mientras el portero no regrese a su área y aparecen los primeros problemas de comunicación: el equipo se pregunta cuándo van a recuperar sus posiciones naturales y cómo deben actuar hasta ese momento, así que comienzan a trabajar de forma no planificada.

También es posible que el afectado por este síndrome, en aras del resultado del proyecto, salga de su área cuando considera que el equipo no está cumpliendo con los objetivos y que se ocupe personalmente de llevar el balón hasta el campo contrario o de sacar un falta en vez de guiar al resto de jugadores u organizar el juego desde su posición estratégica. En este escenario de nuevo se suceden expresiones de desconcierto entre los jugadores al modificar repentinamente la planificación, jugadas improvisadas en las que se crean situaciones de peligro que pueden ser aprovechadas por el equipo contrario, y retrabajo, donde 2 jugadores se ocupan de la misma función mientras otra queda desatendida. Además, el Project Manager incumple con otra de sus funciones principales: desarrollar el equipo, es decir, mejorar sus competencias individuales y como grupo, lo que implica un riesgo para futuros encuentros.

La práctica del portero jugador bien entendida supone que el portero no juega durante todo el partido con los dos roles: no se coloca en la barrera, ni saca de banda ni presiona en el área contraria mientras defiende la suya propia. Se trata de un portero que en un momento concreto y durante un periodo de tiempo determinado participa en una acción como jugador de forma coordinada con el resto del equipo, ya que es una respuesta planificada ante un riesgo; el Project Manager no está más interesado en depurar código o dibujar planos de instalación que en realizar la gestión del presupuesto o planificar las comunicaciones, conoce sus funciones y las del resto de jugadores y no se resiste a delegar tareas. Si el portero fuera el máximo goleador, el equipo tendría un problema.

Se suele ser más permisivo con este síndrome en proyectos de menor tamaño, en campos de 20 metros de largo, con equipos más reducidos, que en aquellos donde el campo mide aproximadamente 100 metros. Sin embargo, el riesgo está presente en ambos casos, a corto y a largo plazo. Una vez identificado, las buenas prácticas de gestión de proyectos recomiendan evaluar su probabilidad e impacto y adoptar una estrategia: evitarlo, transferirlo, mitigarlo o aceptarlo.