

Práctica Profesional

Analista Universitario de Sistemas Informáticos

Lic. Fernando Javier Villagra

2020



Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO



UNC

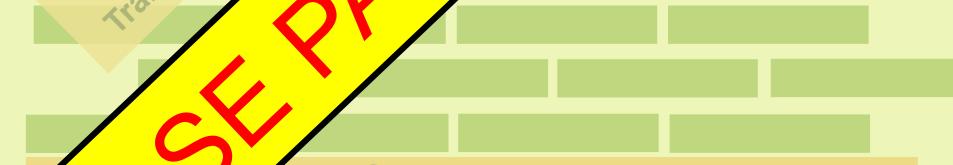
Universidad
Nacional
de CórdobaESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

Práctico

A4

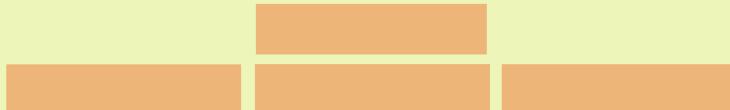
1 - Situaciones Macro



De las 6 Situaciones Macro que observe
seleccione como máximo 6 y responda en 1 sola palabra o muy brevemente.

Situaciones Micro

Respondo la pregunta Qué debo saber, resolver,
entregar...?)

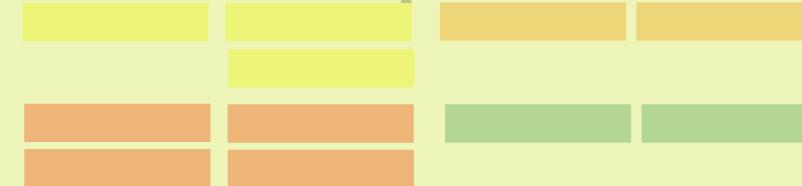


De las 6 Situaciones Macro tome 4 y defina las Micro
que son propias y se desprenden del análisis sugerido

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

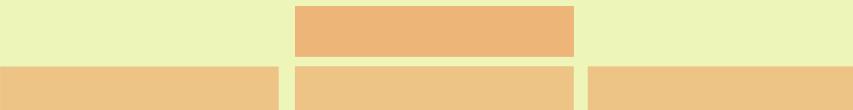
2 – Definir que son. (FODA)



Selecciones como máximo 6 de las Situaciones Macro para
definirlas como F O D A según lo visto.

4 - Variables detectadas

(Respondo la pregunta Qué debo saber, resolver,
entregar...?)



De las 4 Situaciones Micro identificadas, analice y defina
un máximo de 3 variables en 1 palabra o muy brevemente.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

PROJECT MANAGEMENT

ESFUERZO

Temporal para crear un producto, servicio o resultado único.

TEMPORAL

Inicio / Principio – Final / Conclusión ciertos / definidos.

RESULTADO

Proyecto genera un Producto, Servicio único ciertos / definidos.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

PROJECT MANAGEMENT

Los proyectos son imprescindibles para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones.

Los proyectos crean valor en forma de procesos de negocio mejorados, son indispensables para el desarrollo de nuevos productos y servicios y facilitan a las compañías la respuesta ante los cambios del entorno, la competencia y el mercado.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

PROJECT MANAGEMENT

RESULTADO

Tangible (tangible) – Intangible (no tangible)

QUE GENERA UN PROYECTO

Producto componente de otro elemento o elemento final en sí mismo

Servicio o la capacidad de realizar un servicio

Mejora de las líneas de productos o servicios existentes



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

PROJECT MANAGEMENT

PORTAFOLIO

conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos.

PROGRAMAS

se agrupan en un portafolio, trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio

PROYECTOS

Proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio Son parte del plan estratégico de la organización.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

PROJECT MANAGEMENT

PORTAFOLIO

conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos.

PROGRAMAS

se agrupan en un portafolio, trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio

PROYECTOS

Proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio Son parte del plan estratégico de la organización.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

PROJECT MANAGEMENT

DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Es aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.

PROCESOS

start up / inicio

planificación

ejecución

monitoreo y control

entrega / cierre



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

DIRECCIÓN DE PROYECTOS INCLUYE

Identificar / definir requisitos

atender y resolver sobre necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación, la ejecución y en los resultados del proyecto

Entablar, realizar y sostener comunicaciones activas, eficaces y colaborativas entre los participantes e interesados

Gestionar a los participantes e interesados para satisfacer los requisitos definidos del proyecto y generar los entregables del mismo

Equilibrar las restricciones contrapuestas propias de todo proyecto como :
Alcance – Calidad – Cronograma – Presupuesto – Recursos - Riesgos



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

ROL DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

Persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.

Liderazgo

Conocimientos de
política y cultura

Trabajo en equipo

Negociación

Comunicación

Gestión de Conflictos

Influencia

Orientación

Motivación

Toma de decisiones

Generar confianza



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

ROL DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

Liderazgo

**Es dirigir los esfuerzos de un grupo de personas hacia una meta común
y hacer posible que trabajen como un equipo.**

Es la capacidad de lograr que las cosas sean realizadas a través de otras personas.

Claves para liderazgo eficaz
Respeto confianza

Lo opuesto a
Miedo y la sumisión



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

ROL DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

Trabajo en equipo

Ayudar a un grupo de personas, unidas por un mismo objetivo, a trabajar en conjunto, con el líder, los interesados externos y la organización

Desarrollar el ambiente de equipo implica el manejo de problemas del equipo del proyecto como asuntos del equipo sin responsabilizar (culpa) a ninguna persona. Lograr cambio eficaz del ambiente. Los cambios son inevitables deben gestionarse.

Lograr confianza mutua. Intercambio de información de alta calidad para mejores decisiones .



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

ROL DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

Motivación

Los miembros tienen diferentes antecedentes, expectativas y objetivos individuales.

El éxito global del proyecto depende :

del compromiso del equipo. del nivel de motivación.

Implica crear ambiente para cumplir los objetivos del proyecto, y satisfacción máxima relacionada con lo que las personas más valoran.

Se refleja en satisfacción profesional, trabajo estimulante, sensación de realización, logro y crecimiento, compensación financiera suficiente, y otras recompensas y reconocimientos que cada persona define importantes



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

ROL DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

Comunicación

Es una de las mayores y únicas razones del éxito o fracaso de un proyecto.

La transparencia conduce al trabajo en equipo y a lograr alto desempeño.

**Para que sea eficaz deberán considerarse matices y normas culturales,
las relaciones, las personalidades y el contexto global de la situación**



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

ROL DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

Comunicación

Es una de las mayores y únicas razones del éxito o fracaso de un proyecto.

La transparencia conduce al trabajo en equipo y a lograr alto desempeño.

**Para que sea eficaz deberán considerarse matices y normas culturales,
las relaciones, las personalidades y el contexto global de la situación**



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

ROL DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

Influencia

Compartir la autoridad y apoyarse en las habilidades interpersonales para hacer que otros cooperen en la consecución de metas comunes

Influenciar al equipo desde

Dar el ejemplo

Cumplir compromisos

Aclarar los procesos decisionales

Estilo interpersonal flexible.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

ROL DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

Toma de decisiones

4 estilos para dirigir ordenar, consultar, consensuar y moneda (aleatorio).

4 factores que inciden, tiempo, confianza, calidad y aceptación

Fases para decidir

1 • Definición del Problema.

3 • De las Ideas a la Acción.

5 • Planificar Evaluar la Solución.

2 • Generación de la Solución del Problema.

4 • Planificar la Implementación Solución.

6 • Evaluación del Resultado y del Proceso.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

ROL DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

Conocimientos políticos y culturales

Los Proyecto trabajan en un entorno global y muchos proyectos existen en un entorno de diversidad cultural.

Comprensión y el aprovechamiento de las diferencias culturales



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

ROL DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

Negociación

Estrategia de dialogar con las partes que tienen intereses compartidos u opuestos, con el propósito de lograr un compromiso o llegar a un acuerdo.

Ayuda a incrementar las probabilidades de éxito del proyecto.

Habilidades y conductas para una negociación exitosa:

Analizar la situación.

Centrarse en los intereses, NO en las posiciones.

Escuchar atentamente y comunicarse fluidamente.

Al hacer una concesión, actuar como si se estuviera generando algo de valor (para el proyecto) y no de una renuncia.

Ambas partes deben sentirse como si hubiesen ganado. Este estilo de negociación de tipo ganar - ganar es más deseable.

Diferenciar entre necesidades y deseos

Pedir mucho y ofrecer poco, pero ser realista.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

PROYECTOS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Son para cumplir objetivos del plan estratégico de la organización

Demanda de mercado

Necesidad social

Solicitud de cliente

Requisito legal

Oportunidad estratégica

Necesidad del negocio

Adecuación ambiental

Avance tecnológico

Los Proyectos tienen naturaleza temporal, pero igual pueden / deben contribuir al logro de los objetivos de la organización cuando están alineados con su estrategia

Equilibrio entre la Gestión de Operaciones y la Gestión de Estrategia



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

PROYECTO

PROYECTOS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

BUEN AVANCE HASTA AHORA SOBRE PROYECTO !!!

**ABRAMOS EL JUEGO DESDE OTRA DIMENSIÓN QUE ES
PARTE DEL PROYECTO Y QUE ES VITAL
DESARROLLAR SÓLIDAMENTE.**



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

OOOOOTRO VIAJEEE



DONDE QUERÉS ESTAR ?

AMONTONAMIENTO
DE HUMANIDADES

AMONTONAMIENTO
DE VOLUNTADES

GRUPO

EQUIPO

Personas

Deseo de hacer algo
 $P + V$

Conjunto de personas
Organizado
 $P + V + O$

Grupo de personas
organizado para una
investigación o
servicio determinados.

Práctica Profesional

SEGUIMOS EN EL PRÓXIMO ENCUENTRO

Lic. Fernando Javier Villagra

2020



Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

Práctica Profesional

Analista Universitario de Sistemas Informáticos

Lic. Fernando Javier Villagra

2020



Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

¿QUÉ SOMOS EQUIPO !!!! ???

CLASE PASADA

AMONTONAMIENTO
DE HUMANIDADES

Personas

AMONTONAMIENTO
DE VOLUNTADES

Deseo de hacer algo
 $P + V$

GRUPO

Conjunto de personas
Organizado
 $P + V + O$

EQUIPO

Grupo de personas
organizado para una
investigación o
servicio determinados.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

ESTANDAR PARA DIRECCIÓN DE PROYECTO

Para la Organización Internacional de Normalización (ISO) estándar es:

“Documento aprobado por una entidad reconocida que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, pautas o características para productos, procesos o servicios, y cuyo cumplimiento no es obligatorio.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

CONTEXTO DEL ESTANDAR DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Dirigir Proyectos significa ejecutar procesos
El Estandar lo que hace es recomendar como

Integrar los procesos del proyecto
Interacciones entre los procesos
El rol o propósitos de los procesos



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

PROCESOS DEL ESTANDAR DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

**INICIO
PLANIFICACIÓN
EJECUCIÓN
MONITOREO Y CONTROL
CIERRE**



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

PROCESOS DEL ESTANDAR DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

**INICIO
PLANIFICACIÓN
EJECUCIÓN
MONITOREO Y CONTROL
CIERRE**



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

PROCESOS DEL ESTANDAR DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

INICIO

Definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente
y

obtiene la autorización para iniciar el proyecto o fase



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

PROCESOS DEL ESTANDAR DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PLANIFICACIÓN

Definir el Alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

PROCESOS DEL ESTANDAR DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

EJECUCIÓN

Son los procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

PROCESOS DEL ESTANDAR DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

MONITOREO Y CONTROL

Consta de aquellos procesos requeridos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

PROCESOS DEL ESTANDAR DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

CIERRE

Consta de aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

PROCESOS DEL ESTANDAR DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PRESENTADOS LOS PROCESOS

YA RETOMAREMOS LOS MISMOS PROXIMAMENTE

AHORA DEBEMOS CONTINUAR
CON LA GENERALIDAD DEL PROYECTO



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

INFLUENCIA ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL PROYECTO

Los proyectos y la dirección de proyectos se llevan a cabo en un entorno más amplio que el del proyecto en sí.

Comprender ese contexto asegura que las actividades se hagan conforme a los visión de la empresa y que el proyecto se va a gestionar conforme a las pautas propias de la organización.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

INFLUENCIA ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL PROYECTO

ORGANIZACIÓN – PROYECTO SE AFECTAN EN:

Influencia de la Organización en la Dirección de Proyectos
Interesados del Proyecto y Gobernabilidad
Equipo del Proyecto
Ciclo de Vida del Proyecto



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

DIRECCIÓN DE PROYECTO

INFLUENCIA ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL PROYECTO

ORGANIZACIÓN – PROYECTO

Continuaremos

Práctica Profesional

SEGUIMOS EN EL PRÓXIMO ENCUENTRO

Lic. Fernando Javier Villagra

2020



Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

Práctica Profesional

Analista Universitario de Sistemas Informáticos

Lic. Fernando Javier Villagra

2020



Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO



UNC

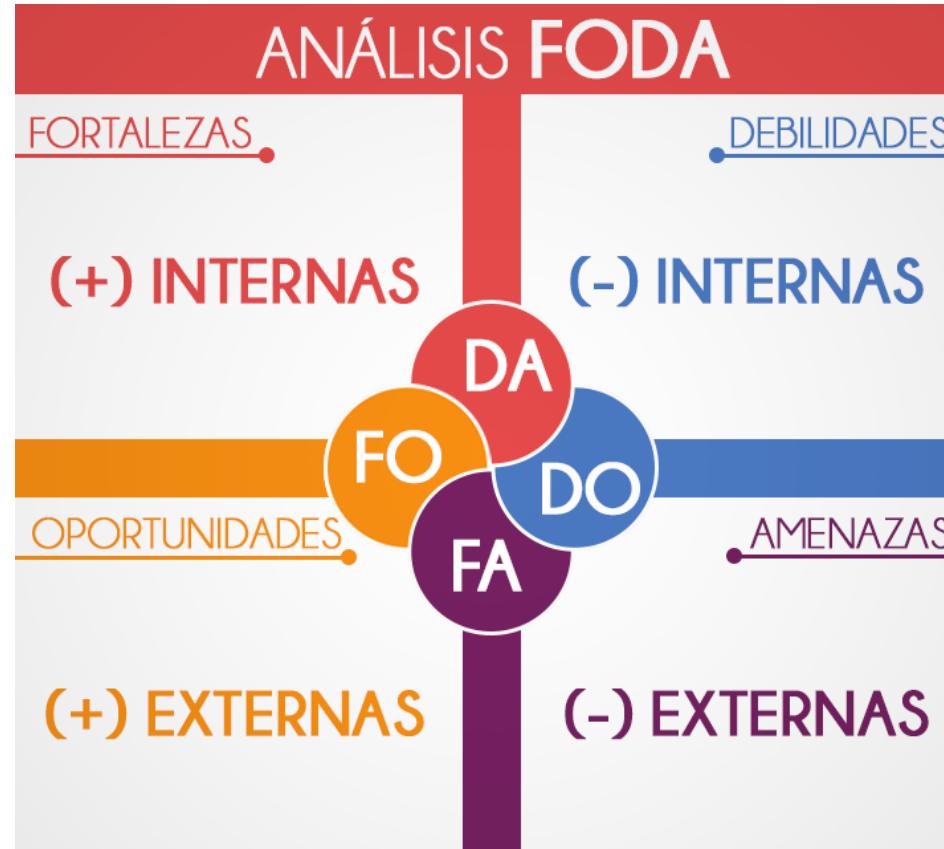
Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN





UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

Qué es ?

Técnica para analizar.

A qué o quién aplica ?

A personas u organizaciones.

Qué busca ?

Identificar en la persona u organización la situación actual frente a situaciones futuras.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

Qué situación identifica ?

Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas

Cómo identifica esa situación ?

**Analizando variables que deben establecerse
previamente, sin perjuicio que se agregue en el proceso.**

Cómo se procesa y registra el FODA ?

**Mediante una matriz que reúna las 4 dimensiones y
todas las variables analizadas con sus resultantes.**



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

Cuál es el objeto de estudio ?

Cada uno o el grupo.

Desde donde debo analizar ?

Adentro – Interno

/

Afuera – Externo

Fortalezas

Debilidades

Oportunidades

Amenazas

Dónde debo posicionarme ?

?????????????????



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

Qué dice la RAE de F-O-D-A ?

Fortalezas

Fuerza y vigor. Defensa natural.

Oportunidades

Momento convenientes para algo.

Debilidades

Falta de vigor o fuerza física. Carencia vigor en las cualidades. Sensación de hambre.

Amenazas

Intimidar a alguien con anuncio de provocación



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

Dijimos Matriz. Dijimos Variables. Dijimos Situación.

Está ok ?

QUE PONEMOS ADENTRO ????

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

Práctica Profesional

SEGUIMOS EN EL PRÓXIMO ENCUENTRO

Lic. Fernando Javier Villagra

2020



Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

Práctica Profesional

Analista Universitario de Sistemas Informáticos

Lic. Fernando Javier Villagra

2020



Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

Dijimos Matriz. Dijimos Variables. Dijimos Situación.

Está ok ?

QUE PONEMOS ADENTRO ????

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

Dijimos Situación. Dijimos Variables. Dijimos Matriz .

Situación Marco: Proyecto de campo en PP

Situaciones Específicas: Cuáles indentificaron ????

Variables: Cuáles indentificaron ?????

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

SUS APORTES

Situación: Manejo de bases de datos.

Variables: Poseer el conocimiento necesario para desarrollar esta área

Saber adaptarlas a necesidades nuevas que se manifiesten en el proceso.

Situación: Presentación del trabajo final de campo ante tribunal

Variables: Buenas diapositivas explicativas que ilustren lo que estoy transmitiendo en el momento. / Verificación de que todo funcione con antelación suficiente para realizar cambios. No delirar con ideas que al no poder llevarlas a cabo me generen frustraciones que me impidan realizar el trabajo. Curso de oratoria para no titubear



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

SUS APORTES

Primera parte (clase de ayer).

- Formar un equipo
- Coordinar tiempos con el equipo
- Entrevistar personal de la empresa
- Planificar Proyecto

Segunda parte.

- Someterme a un análisis FODA.
- Complementar mis debilidades con las fortalezas de otros compañeros.
- Hacer anclaje en conocimientos aprendidos en el año pasado.
- Aplicar relevamiento sobre la empresa estudiada.
- Planificar Proyecto.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

SUS APORTES

Situaciones actuales:

- ~ Formar un equipo de trabajo
- ~ Interpretar consignas con conocimientos previos
- ~ Evaluar problemas de la empresa
- ~ Formar un proyecto
- ~ Realizar un relevamiento al ente
- ~ Buscar ente donde trabajar

Situaciones futuras:

- ~ Organizar actividades con mi equipo de trabajo
- ~ Llevar a cabo el proyecto
- ~ Habilitar las soluciones al ente de trabajo
- ~ Demostrar los nuevos conceptos adquiridos
- ~ Fusionar mis habilidades con las de mi grupo de trabajo
- ~ Asimilar conceptos con temáticas trabajadas en años anteriores.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

SUS APORTES

Primera parte:

- Analizar y trabajar en equipo
- Aprovecha los conocimientos previos
- Capacidad para resolver problemas
- Lider nato para manejar el equipo.

Segunda parte:

- Falta de experiencia -♦ Buscar información, y estudiar bien lo que vamos a trabajar, hablar con un experto en el tema para asesorarse .
- Capacidad para resolver problemas -♦ Esto tambien se gana con experiencia, y se aprende de los errores.
- Armar un buen equipo de trabajo -♦Saber que puede aportar cada uno, el cual pueda ser para proyecto o grupo de trabajo.
- Saber escuchar y interpretar -♦Yo creo que esto se debe hacer (escuchar) y también saber observar las necesidades del cliente, o equipo.



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

SUS APORTES

Versión 1

- trabajo en equipo
- capacidad resolutiva
- hacer 1 relevamiento de información
- manejo del tiempo

Versión 2

- amplios conocimientos en programación y base de datos para el diseño de software
- trabajo en equipo (mantengo de la versión 1)
- empatía con el cliente y sus requerimientos.
- manejo del tiempo (mantengo de la versión 1)
- capacidad resolutiva (mantengo de la versión 1)



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

SUS APORTES

Mi primera versión, puesta en el chat fue:

- 1- realizar un trabajo en equipo
- 2- El trabajo es brindar una solución tecnológica en un ente (empresa u organización)
- 3- armar el equipo
- 4- buscar la organización
- 5- comenzar a trabajar

Segunda Versión:

- Situación Futura: La realización de un trabajo de campo, que consiste en brindar una solución tecnológica en una organización real. Dicho trabajo debe realizarse en equipo de tres personas.
- Mirando hacia atrás pienso, cuál fue el objetivo al iniciar la carrera: “Poder desarrollar soluciones tecnológicas”.
- Ese objetivo inicial toma cuerpo con este primer reto: realizar el trabajo de campo, brindando una solución tecnológica, en una situación real. Por lo tanto, las preguntas siguientes son: ¿cómo llego a este punto?, ¿qué traigo en mi mochila? Me centro en responderme esas preguntas en lo que concierne a:
 - 1- ¿Cómo me comporto en un trabajo en equipo? ¿me gusta trabajar de esa forma? ¿cómo han sido mis experiencias anteriores?
 - 2- ¿Cómo estoy para un análisis de una situación /un problema?
 - 3- ¿Estoy preparado para relacionarme con un posible cliente/ encargado de proyecto?



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

PP - AUSI

PROYECTO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS FODA

SUS APORTES

Clase del 07/05 (Versión Anterior)

desarrollo apropiado del proyecto
obtención de la información
necesaria

buen funcionamiento del proyecto
poder realizar un buen trabajo a
futuro (ser un buen futuro
profesional)

Versionado Nuevo después del desarrollo de la
clase:

prevención de escenario y análisis de resultado
recursos a disposición
organización de tiempo
capacidad para el análisis de errores
Metodologías a emplear
resultados eficaces
de este ultimo utilizaría variables como

buen funcionamiento del proyecto
información necesaria
realización de controles periódicos para mejoras

Práctica Profesional

SEGUIMOS EN EL PRÓXIMO ENCUENTRO

Lic. Fernando Javier Villagra

2020



Universidad
Nacional
de Córdoba



ESCMB
ESCUELA SUPERIOR
DE COMERCIO
MANUEL BELGRANO

Conceptos & Herramientas de Management

Cuaderno N° 18 - Marzo de 1997

Dirección académica: Santiago Lazzati

Módulo I. P.

Grupos y equipos

Autor: Santiago Lazzati

En el cuaderno N° 12 publicamos un escrito de Ernesto Gore titulado "Trabajo en equipo". Debido a la envergadura del tema y las consultas formuladas por nuestros lectores, hemos decidido ampliar dicho escrito original. Por ello, agregamos ahora un texto desarrollado por Santiago Lazzati, director de la colección, titulado "Grupos y equipos". Dada la extensión de este nuevo texto, este número sólo comprende sus primeras partes. En el número siguiente continuaremos con el texto. Ambos contenidos, el de Ernesto Gore y el de Santiago Lazzati, se complementan positivamente, constituyendo un aporte al tema de grupos y equipos que esperamos sea de agrado de los lectores.

I. Introducción

En el mundo actual, la eficacia de los grupos y el trabajo en equipo son factores fundamentales para el éxito de la organización, de cualquier naturaleza que sea. Todos los libros y demás fuentes que han tratado el tema abundan sobre este concepto. Por ello, lo daremos por bien conocido y aceptado, y no redundaremos al respecto.

En el ámbito de las organizaciones suele emplearse la palabra "equipo" (o "team") en dos sentidos diferentes:

x) Uno se refiere a cómo se relacionan las personas para realizar una tarea, cualquiera sea la forma de estructura organizativa. En este orden, se plantea si un grupo es o no un equipo, o si se trabaja en equipo ("team work"), o cuál es el proceso de formar un equipo ("team building"). Ello implica la presencia o el desarrollo de ciertos atributos de la relación, aplicables a un grupo constituido como tal, o inclusive a otros tipos de relaciones interpersonales vinculadas con la tarea.

Grupos y equipos Módulo I. P.

I. Introducción	1
II. Grupos eficaces y trabajo en equipo	2
A. Concepto de grupo y equipo	2
B. Atributos del trabajo en equipo	3
C. Atributos de los grupos eficaces, adicionales al trabajo en equipo	4
D. Etapas en el desarrollo de los grupos	13
III. Estilos y roles	14
A. Estilos personales y trabajo en equipo	14
Bibliografía	16

MERCADO

y) El otro alude a determinada forma de estructura organizativa. Por ejemplo, cuando se habla de "organización en equipo" (o "team organization").

En la parte II titulada "Grupos eficaces y trabajo en equipo", examinaremos el planteo indicado en x). Como complemento de este examen, en la parte III incursionaremos en los estilos y roles de los miembros del grupo en relación con el trabajo en equipo. En la parte IV trataremos la organización en equipo referida en y) así como su vinculación con el trabajo en equipo. Finalmente, en la parte V analizaremos la formación del equipo (o "team building").

II. Grupos eficaces y trabajo en equipo

A. Concepto de grupo y equipo

1. Definiciones del *Diccionario de la Real Academia Española*

El *Diccionario de la Real Academia Española* define al grupo de la siguiente manera:

Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado (1^a acepción).

A su vez, define al conjunto como:

Agregado de varias personas o cosas (4^a acepción).

La totalidad de los elementos o cosas, poseedores de una propiedad común, que los distingue de otros (6^a acepción).

Por otra parte, un **equipo** es definido así:

Grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinado (2^a acepción).

El cuadro N° 1 resume las definiciones transcritas de grupo y equipo.

Cuadro N° 1

Definiciones de grupo y equipo según el *Diccionario de la Real Academia Española*

Grupo

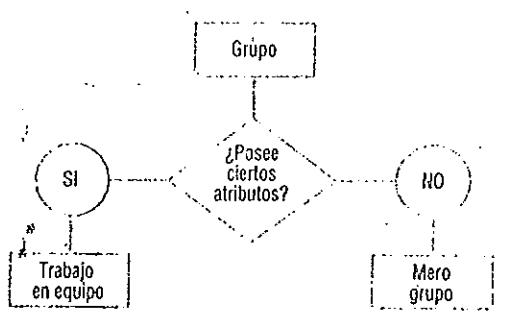
Pluralidad de personas o cosas
Forman un conjunto

Equipo

Grupo de personas
Grupo:
-organizado
-para realizar una tarea

Gráfico 1

Concepto de trabajo en equipo



Como puede observarse, la relación entre el concepto de grupo y el concepto de equipo es de género a especie, en donde el grupo es el género y

el equipo es la especie. Un equipo siempre es un grupo. Pero no todos los grupos, ni siquiera todos los grupos de personas, constituyen un equipo. Para que un grupo de personas configure un equipo, debe reunir ciertas características.

2. Empleo habitual de las palabras grupo y equipo

Cuando la gente emplea la palabra equipo, suele hacerlo en dos sentidos diferentes, uno específico y el otro amplio. Veamos:

1) En sentido específico se utiliza la palabra equipo en línea con lo dicho en el párrafo precedente, dando a entender que el grupo posee ciertos atributos que no son comunes a todos los grupos. Por ejemplo, cuando se destaca que tal grupo constituye un equipo o que trabaja en equipo.

2) En sentido lato se usa la palabra equipo como sinónimo de la palabra grupo. Por ejemplo, cuando se habla de un equipo de trabajo, pero daría lo mismo decir grupo de trabajo, porque no se está queriendo significar que el grupo tiene dichos atributos diferenciales.

En este texto nos interesa el concepto de equipo en su sentido específico. Ahora bien, cuando la gente emplea la palabra equipo en este sentido, en general supone ciertos atributos diferenciales que van más allá de las características señaladas por el *Diccionario de la Real Academia Española*. En la sección siguiente trataremos de identificar tales atributos.

En general, hablaremos de atributos del trabajo en equipo. Pero igualmente podríamos hablar de atributos del equipo. Porque en el sentido específico que señalamos, un equipo es un grupo que trabaja en equipo, y no cualquier grupo. El gráfico N° 1 resume lo antedicho.

Conceptos & Herramientas de Management

B. Atributos del trabajo en equipo

1. Categorías de atributos

Muchos autores han enunciado los atributos del equipo o del trabajo en equipo. Los enunciados van desde unos pocos atributos hasta una cantidad numerosa de ellos. Sin embargo, no hay tanta disparidad como puede parecer. La diferencia radica más bien en cómo agrupar conceptos y en el alcance que se le otorga a cada palabra. En nuestra opinión, los atributos del trabajo en equipo pueden agruparse en tres grandes categorías:

— La primera tiene que ver con el propósito del grupo y de sus miembros.

— La segunda se refiere al clima de las relaciones dentro del grupo.

— La tercera versa sobre la contribución que cada uno de los miembros hace a la tarea del grupo y también al retorno que obtienen los miembros del grupo en términos de aprendizaje individual y grupal.

En acápite siguientes analizaremos cada una de estas categorías.

2. Propósito del grupo

En cuanto al propósito, la primera condición es que el grupo tenga objetivos claros y específicos. De lo contrario, es imposible aglutinar a los miembros del grupo en torno de la tarea.

La siguiente condición es que los objetivos sean compartidos por los miembros del grupo. Los objetivos establecidos para el grupo pueden ser bien claros y específicos, pero si sus miembros no están de acuerdo al respecto, es probable que canalicen sus energías en forma contradictoria.

Las dos condiciones señaladas suelen ser necesarias pero no suficientes. Es importante también que sean compatibles los objetivos, intereses, valores y creencias personales de cada uno de los miembros del grupo. Estos pueden declarar de buena fe que están muy de acuerdo con los objetivos del grupo, pero la dinámica de los problemas que debe afrontar el grupo puede derivar en conflictos negativos si median objetivos personales incompatibles, intereses contrapuestos, valores irreconciliables o creencias antinómicas.

Los valores son pautas de conducta. Las creencias incluyen supuestos acerca de la realidad: qué es lo que sucede y cuáles son sus causas y consecuencias. En general, los valores y creencias versan sobre:

— Aspectos vitales, como la actitud frente al cambio y al riesgo, el grado de apertura al mundo exterior, etc.

— Aspectos morales, como la honestidad y la justicia.

— Aspectos sociales, como la importancia relativa de los factores del poder, la influencia que se otorga a las jerarquías, autoritarismo vs. participación, individualismo vs. cooperación, cómo debe manejarse el conflicto, la disposición a expresar emociones, etc.

— Aspectos empresariales inherentes a la rentabilidad, el crecimiento, la atención al cliente, la calidad, la productividad, la innovación, etc.

Todo lo antedicho en cuanto al propósito define el compromiso o motivación de los miembros del grupo. Y aquí cabe traer a colación nuestra definición de motivación: extraída del libro *Anatomía de la organización* (MACCHI-MERCADO, 1997):

La motivación es el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está motivada. Ahora bien, cuando se emplea el concepto de motivación en dicho ámbito, es evidente que la definición introducida en el párrafo anterior resulta incompleta. Porque la persona puede estar motivada para perjudicar la organización. Y seguramente que no es a este tipo de motivación que se refiere el planteo organizacional. Tal consideración lleva a señalar que desde el punto de vista de la organización a dicha definición hay que agregarle lo siguiente: que el objetivo de la persona inherente a la motivación sea convergente con los objetivos de la organización.

Esta definición, pero reemplazando la palabra organización por la palabra grupo, ilustra debidamente acerca del factor compromiso o motivación como atributo necesario del grupo para constituir un verdadero equipo.

3. Clima de las relaciones dentro del grupo

En cuanto al clima de las relaciones dentro del grupo son plenamente aplicables los conceptos que incluimos en la obra citada *Anatomía de la organización*:

El clima de las relaciones interpersonales e intergrupales abarca tres aspectos muy entrelazados:

1) *La cantidad y calidad de la comunicación.*

2) *La situación en materia de cooperación y conflicto.*

Conceptos & Herramientas de Management

3) Los supuestos básicos que cada uno tiene acerca de su relación con los demás.

La cantidad y calidad de la comunicación a su vez comprende:

1) El alcance de la comunicación. Dentro del comportamiento humano en materia de comunicación pueden distinguirse dos tipos de conducta: la assertiva y la receptiva. La primera consiste en brindar información, ideas, argumentos, opiniones, sentimientos, deseos, etc. La segunda consiste en buscar información, escuchar, preguntar, indagar, etc. Una buena comunicación requiere un adecuado equilibrio entre conducta assertiva y receptiva.

2) El ambiente de cordialidad o empatía (vs. agresividad personal). Esto incluye el apoyo emocional que las personas se brindan entre sí.

La cooperación se refiere a si la gente trabaja en equipo, si se ayuda mutuamente, si la interacción genera synergia en favor de todos, etc.; o si, por el contrario, predomina la falta de colaboración, la rivalidad personal, la competencia malsana, el "quintismo" entre los sectores, etc. La cooperación está muy ligada con el nivel de conflicto y su manejo. En las organizaciones, como en muchos otros órdenes de la vida, el conflicto es inevitable. Aún más, cierto grado o tipo de conflicto es provechoso. Pero a partir de un punto el conflicto suele atentar contra la comunicación y la cooperación y minar las bases de la confianza y el respeto. Además, es importante cómo se maneja el conflicto: si se lo reconoce abiertamente, si se lo encara positivamente, etc.

Tanto la comunicación como la cooperación y el conflicto dependen profundamente de los supuestos básicos que cada uno tiene acerca de su relación con los demás. En este orden, la confianza y el respeto son dos factores clave:

1) La confianza implica "ponerse en manos del otro", en mayor o menor grado. En materia de comunicación, la confianza significa no sólo confiar en la información que uno recibe, sino también confiar en el uso adecuado que los demás harán de la información que uno proporciona. La confianza es la puerta de la sinceridad.

2) El respeto entraña reconocer los conocimientos y habilidades del otro, comprender su motivación, aceptar su estilo, respetar sus valores, etc.

Todos los aspectos mencionados se influyen mutuamente, dando lugar a círculos viciosos o virtuosos. Por ejemplo, el conflicto puede atentar contra la confianza, y esto a su vez deteriorar la comunicación. Pero, por otra parte, una mala comunicación puede generar desconfianza o provocar un conflicto inesperado.

4. Contribución de los miembros del grupo

La contribución de los miembros del grupo comprende varios atributos muy ligados entre sí:

— La participación en el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones. Vale decir, la cantidad y calidad de los aportes efectivos que los miembros del grupo hacen a la tarea común. Este tema lo hemos desarrollado en el cuaderno N°6 de esta colección, titulado "La participación en la toma de decisiones".

— Un liderazgo compartido, en donde todos o la mayoría de los miembros del grupo actúan como verdaderos líderes, en función de sus respectivas capacidades y de las necesidades de la situación, y no que el liderazgo se concentre en la autoridad formal del grupo. Este es un aspecto que ofrece mucho solape con el punto anterior de la participación, pero que vale la pena mencionarlo adicionalmente.

— El aprovechamiento que el grupo realiza de las capacidades individuales de sus miembros (conocimientos y habilidades, estilos personales, factores de poder). Estas capacidades forman parte de los recursos del grupo, pero puede ocurrir que el grupo no las aproveche plenamente. El aprovechamiento integral de dichas capacidades es precisamente uno de los atributos que convierten a un grupo en un equipo.

— El aprendizaje individual y grupal, que puede potenciarse al mismo tiempo que los miembros del grupo ejecutan la tarea encomendada. Esto tiene mucho que ver con los conceptos desarrollados por Peter Senge en su obra *La quinta disciplina* (Granica, 1992), que comprende el pensamiento sistémico, el dominio personal, el manejo adecuado de los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo.

5. Resumen

El cuadro N° 2 resume los atributos del trabajo en equipo indicados en esta sección.

C. Atributos de los grupos eficaces, adicionales al trabajo en equipo

1. Categorías de atributos

En la sección anterior identificamos los atributos del trabajo en equipo. Vale decir, las cualidades que definen si un grupo es o no un equipo, en el sentido específico de esta palabra. Ahora trataremos otros atributos de los grupos eficaces, que es-

Conceptos & Herramientas de Management

Cuadro N° 2	
Atributos del trabajo en equipo	
<u>Propósito</u>	
Objetivos claros y específicos	
Objetivos compartidos	
Objetivos, intereses, valores y creencias personales compatibles	
Compromiso o motivación de los miembros del grupo	
<u>Clima</u>	
Comunicación	
Cooperación	
Grado y manejo del conflicto	
Confianza	
Respeto	
<u>Contribución</u>	
Participación	
Liderazgo compartido	
Aprovechamiento de las capacidades individuales	
Aprendizaje individual y grupal	

tán vinculados con el trabajo en equipo, pero que por se no definen si el grupo trabaja o no en equipo. Nos referimos a:

- Los recursos del grupo.
- La estructura organizativa del grupo.
- Los aspectos de administración de los recursos humanos que afectan el comportamiento de los miembros del grupo.
- Los procesos del grupo.
- El desempeño del grupo.

Los recursos, la estructura, los aspectos de administración de los recursos humanos y los procesos del grupo pueden favorecer o no el trabajo en equipo. Son factores causales a tomar en cuenta. Sin embargo, como dijimos más arriba, per se no definen si el grupo trabaja o no en equipo. Asimismo, el desempeño del grupo puede ser la consecuencia del trabajo en equipo, pero un buen desempeño no necesariamente implica trabajo en equipo; y viceversa: cabe un mal desempeño aunque se haya trabajado en equipo.

A continuación examinaremos dichos atributos de los grupos eficaces. Para ello utilizaremos nuestro modelo de análisis organizacional que presentamos en los cuadernos N° 9 y 10 de esta colección, modelo que también desarrollamos en el libro *Análisis de la organización*, referido precedentemente.

2. Recursos del grupo

La eficacia del grupo depende de la disponibilidad adecuada de:

- 1) Recursos humanos, con sus características personales y sociales (conocimientos y habilidades, motivación, estilo, poder, liderazgo, clima de las relaciones y cultura).
- 2) Recursos de información.
- 3) Recursos operativos (financieros, físicos, tecnológicos e intangibles).

Para un grupo que pertenece a una organización, la disponibilidad de dichos recursos depende a su vez del posicionamiento del grupo en la organización y del apoyo que otros miembros de la organización le brinden al grupo.

En el punto 1) de este acápite identificamos las características personales y sociales de los miembros del grupo como recurso del grupo, pensando primero en la constitución del mismo. Claro está que tales características evolucionan a lo largo del tiempo en función del trabajo en equipo. Un buen trabajo en equipo contribuye a mejorar dichas características. Y viceversa: la falta de trabajo en equipo atenta contra ellas. Por ejemplo:

- El conocimiento y las habilidades de los miembros del grupo pueden desarrollarse en base al aprendizaje en equipo.
- La motivación depende de aspectos que tratamos en cuanto al propósito del grupo (objetivos claros y específicos, objetivos compartidos, etc.).
- Los diferentes estilos de los miembros del grupo pueden ser un factor positivo, siempre y cuando el grupo sepa complementar dichos estilos. Esta cuestión la anticipamos cuando hablamos del aprovechamiento de los miembros del grupo. Y volveremos sobre ella en una sección específica sobre estilos personales y trabajo en equipo.
- El clima de las relaciones dentro del grupo está sujeto a la dinámica que comentamos en el acápite respectivo.

3. Estructura organizativa del grupo

Los atributos de la estructura organizativa del grupo comprenden:

- 1) Asignación eficaz de responsabilidades y tareas.

Conceptos & Herramientas de Management

2) Comprensión adecuada de esta asignación por parte de los miembros del grupo.

3) Mecanismos efectivos de coordinación de las tareas internas del grupo, así como entre los miembros del grupo y personas fuera del grupo.

4. Administración de los recursos humanos del grupo

Ciertos aspectos de administración de recursos humanos aplicados al grupo constituyen atributos de consideración, por cuanto suelen ser un factor significativo del comportamiento de los miembros del grupo:

1) Manejo adecuado del flujo físico de los miembros del grupo (reclutamiento, flujo interno y desvinculación).

2) Actividades eficaces de capacitación y desarrollo de los miembros del grupo.

3) Régimen de evaluación y recompensas que favorezca la motivación de los miembros del grupo.

5. Procesos del grupo

La calidad de los procesos abarca:

1) Un estilo de liderazgo gerencial que fomente el trabajo en equipo. En una sección posterior volveremos sobre este tema.

2) El empleo de una metodología adecuada para el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones. Esta metodología la analizamos en los Cuadernos N° 1, 2 y 3 de esta colección. También la analizamos en el libro *Claves de la decisión en la empresa - Método y participación* (Macchi, 1988). Próximamente aparecerá una nueva edición mejorada de esta obra.

3) En el caso de que se trate de un grupo de proyecto, la aplicación conveniente de la técnica de planificación y control de proyectos.

4) La delegación adecuada de tareas, transfiriendo a los individuos que componen el grupo o a subgrupos aquellas tareas en donde éstos son más eficientes.

5) El debido planeamiento, ejecución y seguimiento de las reuniones, a fin de maximizar su productividad. Este tema lo tratamos en los Cuadernos N° 8 y 11 de esta colección.

6) La autoevaluación sistemática del comportamiento y del desempeño individual de los miem-

bros del grupo, así como del grupo tomado en su conjunto, acompañada del suministro correspondiente de "feedback" y de la elaboración de planes de acción para mejorar.

6. Desempeño del grupo

El desempeño del grupo comprende atributos que pueden clasificarse de la siguiente manera:

1) Resultados económico-financieros (rentabilidad, flujo de fondos, etc.), que se miden en términos monetarios.

2) Atributos objetivos, que por se no representan resultados económico-financieros, pero que pueden medirse a través de indicadores cuantitativos: calidad, productividad, innovación, etc.

3) Atributos subjetivos, que están dados por opiniones (juicios, pareceres, sentimientos, etc.) de actores clave: clientes, otro personal de la organización, etc.

Cuadro N° 3
Atributos de los grupos eficaces, adicionales al trabajo en equipo

Recursos

Recursos humanos
Recursos de información
Recursos operativos

Estructura organizativa

Asignación eficaz de responsabilidades y tareas
Comprensión adecuada de tal asignación por parte de los miembros del grupo
Coordinación de las tareas internas del grupo

Administración de los recursos humanos

Flujo físico (reclutamiento, flujo interno y desvinculación)
Capacitación y desarrollo
Evaluación y recompensas

Procesos

Liderazgo gerencial
Metodología adecuada para el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones
Planificación y control de proyectos
Delegación
Reuniones
Autoevaluación del grupo

Desempeño

Resultados económico-financieros
Atributos objetivos (calidad, productividad, innovación, etc.)
Atributos subjetivos (satisfacción de clientes, etc.)

Conceptos & Herramientas de Management

7. Resumen

El cuadro N° 3 resume los atributos de los grupos eficaces analizados en esta sección, los cuales son adicionales a los atributos del trabajo en equipo que tratamos en la sección precedente.

Adicionalmente, incluimos un cuestionario basado en los referidos cuadros N° 2 y 3, que comprende tanto los atributos del trabajo en equipo de la sección precedente como los adicionales de esta sección. Dicho cuestionario puede

ser útil para evaluar el funcionamiento de un grupo real.

Por otra parte, en el cuaderno N° 12, titulado "Trabajo en equipos", elaborado por Ernesto Gore, en la página 3 se resumen los once aspectos típicos de los grupos efectivos, según el clásico autor Douglas Mc Gregor. Además, para mayor información de los lectores, en los cuadros 4.1. a 4.5. figuran los atributos de los grupos eficaces identificados por otros autores (todos estos autores están citados en la bibliografía).

Cuestionario sobre los atributos del grupo

• Grupo de referencia:.....

Personas que responde:.....

- Este cuestionario contiene una serie de preguntas referidas a los factores que influyen sobre la eficacia y a eficiencia del grupo de referencia.

- Para cada pregunta, responder en qué medida se da actualmente la condición indicada en la pregunta. A fin de expresar la respuesta, colocar un tilde en la columna correspondiente:

N - "No aplicable" o "No sé"

(1) Medida nula o escasa

(2) Medida intermedia/grado menor

(3) Medida intermedia/grado mayor

(4) Gran medida

- Además, hacer cualquier comentario que se considere oportuno en la sección titulada "Notas aclaratorias".

- Si se considera que un ítem no es importante como factor de la eficacia y la eficiencia del grupo, indicarlo colocando una X a la izquierda del número respectivo. Por otra parte, si se considera que existen factores que son importantes pero que no están incluidos en el cuestionario adjunto, indicarlos en la sección de notas aclaratorias.

Continúa al dorso

MERCADO

Conceptos & Herramientas de Management

		Medida			
		(1)	(2)	(3)	(4)
En qué medida se dan los siguientes criterios?					
A. Propósito del grupo					
1. Objetivos claros					
2. Objetivos específicos					
3. Objetivos compartidos entre los miembros					
4. Objetivos, intereses, valores y creencias personales de los miembros, que sean compatibles entre sí					
5. Compromiso / motivación de los miembros con los objetivos del grupo					
B. Clima					
1. Buena comunicación entre los miembros					
2. Cooperación entre los miembros (ayudarse mutuamente, generar sinergia en favor de todos, evitar rivalidades personales, etc.)					
3. Adecuado manejo del conflicto					
4. Confianza mutua (los miembros brindan información en forma abierta y sincera)					
5. Respeto mutuo (prestar atención a los demás, aceptar su estilo, respetar sus valores, etc.)					
C. Contribución					
1. Participación de los miembros en el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones					
2. Liderazgo, no sólo del jefe o líder formal, sino también de todos los miembros					
3. Aprovechamiento de las capacidades individuales de los miembros (conocimientos y habilidades, estilos personales, factores de poder)					
4. Aprendizaje individual y grupal					
D. Recursos del grupo					
1. Recursos humanos, con las debidas características personales y sociales (conocimientos y habilidades, motivación, estilos, poder, liderazgo, clima de las relaciones y cultura)					
2. Información necesaria					
3. Recursos operativos (financieros, físicos, tecnológicos e intangibles)					
E. Estructura organizativa					
1. Asignación eficaz de responsabilidades y tareas					
2. Comprensión adecuada de la asignación de responsabilidades y tareas por parte de los miembros					
3. Mecanismos efectivos de coordinación de las tareas internas del grupo, así como entre los miembros del grupo y personas fuera del mismo					
F. Administración de los recursos humanos					
1. Manejo adecuado del flujo físico de los miembros (reclutamiento, flujo interno y desvinculación)					
2. Actividades eficaces de capacitación y desarrollo de los miembros					
3. Régimen de evaluación y recompensas que favorezca la motivación de los miembros					
G. Procesos					
1. Estilo de liderazgo gerencial que fomente el trabajo en equipo					
2. Empleo de una metodología adecuada para el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones					
3. Aplicación conveniente de la técnica de planificación y control de proyectos (en el caso de que se trate de un grupo de proyecto)					
4. Delegación adecuada de tareas (implica transferir a los individuos que componen el grupo o a subgrupos a aquellas tareas en donde éstos son más eficientes)					
5. Adequado planeamiento, ejecución y seguimiento de las reuniones, a fin de maximizar su productividad					
6. Autoevaluación sistemática del comportamiento y del desempeño individual de los miembros del grupo, así como del grupo tomado en su conjunto (acompañada del suministro correspondiente de "feedback" y de la elaboración de planes de acción para mejorar)					
H. Desempeño					
1. Resultados económico-financieros favorables (rentabilidad, flujo de fondos, etc.)					
2. Calidad					
3. Productividad					
4. Innovación					
5. Satisfacción de clientes u otros usuarios de los servicios del grupo					
6. Satisfacción de los miembros del grupo como tales					

Conceptos & Herramientas de Management

Cuadro N° 4.1.

Atributos de los grupos eficaces, adicionales al trabajo en equipo
Según el libro *Cómo trabajar en equipo*, de Blake y Mouton (Norma, 1983)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ordenes: se dan instrucciones claras para desempeñar las responsabilidades, pero con la oportunidad de aclarar los puntos que parezcan oscuros; todos entienden lo que hay que hacer y por qué es importante.	X							
2. Reuniones: se llega a pasos de acción utilizando los recursos de todo el que tenga algo que aportar.							X	
3. Conflictos: los puntos de desacuerdo se hacen explícitos y se identifican sus causas a fin de resolverlos.		X						
4. Objetivos: los miembros del equipo toman parte en fijar, revisar y evaluar los objetivos en los cuales influye su propio desempeño.				X				
5. Innovación: la creatividad y la innovación se ven estimuladas por la disposición a experimentar			X					
6. Comunicación (tranqueza): todos los miembros están bien informados y toman parte tanto en el análisis de los problemas como en la toma de decisiones; las diferencias se discuten abiertamente y se analizan para llegar a una sana comprensión.		X						
7. Descripción del trabajo: las responsabilidades se diseñan según la naturaleza de las tareas y las capacidades de los miembros en forma de maximizar la interacción entre los que comparten la acción.			X					
8. Delegación: el grado de autonomía que se concede para desempeñar las labores se ajusta a las capacidades individuales de responsabilidad e interdependencia.						X		
9. Calidad: los miembros del equipo están absolutamente resueltos a cumplir normas de alta calidad; se logra y se mantiene un rendimiento superior porque todos están motivados para superarse.							X	
10. Evaluaciones de desempeño: las evaluaciones de desempeño se basan en criterios previamente adoptados por consenso, con revisión realista de las capacidades y los puntos débiles, a base de una realimentación bilateral.					X			
11. Esprit de equipo: la cohesión y la lealtad al grupo dan por resultado el apoyo mutuo cuando se necesita.		X						
12. Compromiso: el compromiso se deriva de que los miembros del equipo tienen un mismo interés en el éxito del grupo; la satisfacción personal se desprende de hacer las contribuciones necesarias.	X							

1 Propósito. 2 Clima. 3 Contribución. 4 Recursos. 5 Estructura. 6 Administración de RR.HH. 7 Procesos. 8 Desempeño.

MERCADO

Conceptos & Herramientas de Management

Cuadro N° 4.2.

Formulario descriptivo de la conformación de equipos de alto rendimiento

Según el libro *El ejecutivo al minuto - Formación de equipos de alto rendimiento*, de Blanchard-Carey-Parisi Carew (Grijalbo, 1992)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Finalidad					X			
1. Los miembros están todos dedicados a un fin común que pueden definir.	X							
2. Las metas son claras, desafiantes y significativas para la finalidad.	X							
3. Las estrategias para alcanzar las metas son claras.	X							
4. El papel de cada uno está claro.				X				
Delegación de poderes			X	X			X	
5. Los miembros tienen un poderoso sentido de la capacidad personal y colectiva.			X					
6. Los miembros tienen acceso a los conocimientos y recursos necesarios.			X					
7. La política y la práctica dan apoyo a los objetivos del equipo.							X	
8. Se hacen evidentes el respeto mutuo y el deseo de ayudarse unos a otros.		X						
Relaciones y comunicación								
9. Los miembros se expresan abierta y honradamente.	X							
10. Se manifiesta calidez, comprensión y aceptación.	X							
11. Los miembros se escuchan unos a otros de forma activa.	X							
12. Se valoran las diferentes opiniones y puntos de vista.	X							
Flexibilidad								
13. Los miembros desempeñan diferentes papeles y funcionan según las necesidades.	X							
14. Los miembros comparten las responsabilidades del liderazgo y la evolución del equipo.	X							
15. Los miembros se adaptan a los cambios de la demanda.	X							
16. Se toman en consideración diversas ideas y procedimientos.	X							
Optimo rendimiento								X
17. La productividad es alta.								X
18. La calidad es excelente.								X
19. Se toman decisiones eficaces.								X
20. Resulta evidente un proceso claro de solución de problemas.							X	
Apreciación y reconocimiento								
21. Las contribuciones individuales son reconocidas y apreciadas por el líder y los demás miembros del equipo.					X			
22. Los logros colectivos son reconocidos por los miembros.					X			
23. Los miembros del grupo se sienten respetados.					X			
24. Las contribuciones del equipo son valoradas y reconocidas por la organización.					X			
Moral								
25. Los integrantes del equipo se sienten satisfechos de pertenecer a éste.	X							
26. Los miembros tienen confianza y están motivados.	X							
27. Los integrantes del equipo se sienten satisfechos y orgullosos de su trabajo.	X							
28. Existe una fuerte cohesión y espíritu de grupo.	X							

1 Propósito. 2 Clima. 3 Contribución. 4 Recursos. 5 Estructura. 6 Administración de RR.HH. 7 Procesos. 8 Desempeño.

Conceptos & Herramientas de Management

Cuadro N° 4.3.

Ocho atributos del equipo de alta eficiencia

Según el libro *Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa*, de Buchholz-Roth (Allándia, 1992)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Liderazgo participativo: crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.		X						
Responsabilidad compartida: establece un medio en el cual todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia de la unidad de trabajo.	X							
Comunidad de propósito: se tiene un sentido de propósito común en cuanto al porqué de la existencia del equipo y su función.	X							
Buena comunicación: crea un clima de confianza y de comunicación abierta y franca.		X						
La mira en el futuro: para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.	X							
Concentración en la tarea: se mantienen reuniones centradas en los resultados.							X	
Talentos creativos: los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo.	X							
Respuesta rápida: en la identificación y el aprovechamiento de las oportunidades.							X	

1 Propósito, 2 Clima, 3 Contribución, 4 Recursos, 5 Estructura, 6 Administración de RR.HH, 7 Procesos, 8 Desempeño.

Cuadro N° 4.4.

Relevamiento del desarrollo de equipo

Según el libro "Team players and team-work. The new competitive business strategy" de Parker, (Jossey Bass Publishers, 1990)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Compromiso claro: la visión, la misión, la meta o la tarea del equipo se definió y fue aceptada por todos. Existe un plan de acción.	X							
Informalidad: el clima tiende a la informalidad, es cómodo y relajado. No hay tensiones obvias o señales de aburrimiento.		X						
Participación: hay mucha discusión, y se los anima a todos a participar.			X					
El arte de escuchar: los integrantes usan técnicas eficaces de escuchar, tales como la formulación de preguntas, paráfrasis y síntesis para hacer surgir las ideas.			X					
Desacuerdo civilizado: hay desacuerdo, pero el equipo lo tolera cómodamente y no demuestra señales de evitar, amortiguar o suprimir conflictos.		X						
Decisiones de consenso: para las decisiones importantes, la meta es acuerdo sustancial pero no necesariamente unánime mediante la discusión abierta de las ideas de todos y evitando el voto formal y las componendas fáciles.				X				
Comunicación abierta: los integrantes del equipo se sienten libres para expresar sus sentimientos respecto de la tarea y de la operación del grupo. Las agendas ocultas son pocas. Se realiza comunicación fuera de las reuniones.	X							
Roles y asignaciones de trabajo claros: existen esperanzas claras respecto de los roles que cada integrante del equipo ha de desempeñar. Cuando se procede a la acción, se efectúan asignaciones claras, se aceptan y se ejecutan. El trabajo se distribuye equitativamente entre los integrantes del equipo.					X			
Liderazgo compartido: aunque el equipo tiene líder formal, las funciones de liderazgo se trasladan de cuando en cuando, según el caso, las necesidades del grupo y las habilidades de sus integrantes. El líder formal modela la conducta apropiada y ayuda a establecer normas positivas.		X						
Relaciones externas: el equipo dedica tiempo al desarrollo de relaciones externas clave, movilizando recursos y construyendo credibilidad con importantes jugadores en otras partes de la organización.			X					
Diversidad de estilos: el equipo abarca una amplia gama de tipos de "jugador en equipo" incluyendo integrantes que enfatizan la atención puesta en las tareas, la fijación de metas, concentración en el proceso y preguntas sobre cómo el equipo está funcionando en la práctica.				X				
Autoevaluación: periódicamente, el equipo se detiene para examinar si su funcionamiento es adecuado y cuáles puedan ser los factores que puedan enorpecer su eficacia.					X			

1 Propósito, 2 Clima, 3 Contribución, 4 Recursos, 5 Estructura, 6 Administración de RR.HH, 7 Procesos, 8 Desempeño.

Conceptos & Herramientas de Management

Cuadro N° 4.5.

Características de equipos eficaces y no eficaces
Según el libro *Successful team building*, de Quick (AMACOM, 1992)

	1	2	3	4	5	6	7	8
Información								
Fluye libremente hacia arriba, hacia abajo y hacia los costados	X							
Se comparte plenamente	X							
Es libre y honesta	X							
Relación entre las personas								
Confianza	X							
Respeto	X							
Colaboración	X							
Apoyo	X							
Conflictos								
Visto como natural, y hasta provechoso	X							
Sobre eventos, no personas	X							
Atmósfera								
Abierta	X							
No amenazante	X							
No competitiva	X							
Participativa		X						
Decisiones								
Tomadas por consenso		X						
Eficiente uso de los recursos		X						
Total compromiso	X							
Creatividad								
Más opciones		X						
Orientación hacia las soluciones		X						
Poder de base								
Compartido por todos			X					
Según la competencia			X					
Contribución al equipo			X					
Motivación								
Compromiso del equipo en el establecimiento de los objetivos	X							
Necesidades de pertenencia satisfechas	X							
Más oportunidades de logros a través del equipo	X							
Recompensas								
Basadas en los aportes del grupo					X			
Igual reconocimiento					X			

1 Propósito. 2 Clima. 3 Contribución. 4 Recursos. 5 Estructura. 6 Administración de RR.HH. 7 Procesos. 8 Desempeño.

Conceptos & Herramientas de Management

D. Etapas en el desarrollo de los grupos

1. Conceptos fundamentales

Se han elaborado diversos modelos que pretenden caracterizar las etapas típicas del desarrollo de los grupos, desde su constitución inicial hasta la concreción de un trabajo en equipo con todos sus atributos a pleno y de un desempeño sobresaliente. En sustancia, estos modelos diferencian las etapas en función del grado de desarrollo de los atributos seleccionados por el modelo, y tomando en cuenta ciertas situaciones que normalmente se dan en cada etapa. El gráfico Nº 2 trata de ilustrar dicho esquema.

Atributos Elegidos	Desarrollo de los atributos				
	Bajo				Alto
	Etapas				
1.		II			última
2.					
3.					
etc.					

A continuación haremos referencia a varios modelos que pueden encuadrarse dentro de dicho enfoque.

2. El modelo de Buchholz y Roth

En la obra *Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa*, de Buchholz y Roth, citada más arriba, se indican tres etapas, que se denominan fases, en la formación de equipos:

Fase 1: reclutamiento de los individuos. Cuando se convoca a distintas personas a trabajar en equipo, inicialmente forman una acumulación de individuos. Esta primera fase les da la oportunidad de definir identidades dentro de la unidad de trabajo. Los equipos en Fase 1 tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto. Los miembros empiezan a definir su propósito y sus responsabilidades, a identificar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los demás.

Fase 2: grupos. En la segunda fase de desarrollo, las unidades de trabajo empiezan a formar grupos. Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos. No obstante, los grupos

tienden a centrarse en un líder. El es quien marca el ritmo, asigna tareas, analiza la eficiencia y se constituye en el principal foco de comunicación.

Fase 3: equipo. La fase final, y difícil de alcanzar, es la de un verdadero equipo de alta eficiencia, un equipo capaz de concentrar la energía, de responder rápidamente a las oportunidades, y de compartir responsabilidades y recompensas por igual. Los equipos se concentran en el propósito; los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Si bien cada grupo tiene su propio estilo que lo hace diferente de los demás, existen características que trascienden estas diferencias y permiten identificar en cuál de las tres fases se encuentra:

Fase 1: reclutamiento/reunión de los individuos.

- No tienen propósito común.
- No comparten responsabilidad.

Fase 2: grupos.

- Reconocen propósito común.

— Comparten responsabilidad unidireccionalmente.

Fase 3: equipo.

- Usa el propósito común para concentrar energía.
- La responsabilidad es compartida por todos los miembros.

— El todo es mayor que la suma de las partes.

3. El modelo de Carr y Johansson

David K. Carr y Henry J. Johansson, en su excelente libro *Best practices in reengineering (Las mejores prácticas en reingeniería)* - Coopers & Lybrand, 1995, señalan lo siguiente:

Los equipos de trabajo (*) atraviesan diversas etapas de desarrollo a través del tiempo. Nosotros definimos los cuatro hitos principales de la siguiente manera:

1. Formación de equipo;
2. Conflicto
3. Solución
4. Sinergia

Otros las denominan formación, problema, norma y adaptación.

(*) Cabe destacar que el texto siguiente emplea la palabra equipo en su sentido lato, como sinónimo de grupo, y no en su sentido específico.

Conceptos & Herramientas de Management

Formación del equipo. A medida que se forman los equipos, sus miembros suelen sentir entusiasmo y optimismo al pensar en trabajar juntos. Es común que actúen de manera tentativa y, lo demuestren o no, se sienten ansiosos por el trabajo que los espera. Básicamente, se preocupan por las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el objetivo del equipo?
2. ¿Qué métodos y procedimientos utilizaremos?
3. ¿Qué comportamiento será adecuado dentro del equipo?
4. ¿Cómo seremos juzgados?

Conflictos. Durante esta etapa, es probable que los miembros del equipo discutan respecto de qué acciones tomar y qué métodos usar. De hecho, en muchas ocasiones se resistirán a trabajar en colaboración con otros.

En este momento, algunos miembros del equipo comienzan a manifestar su preocupación sobre las posibilidades de éxito del equipo. Algunos se resisten a encarar las cosas de forma diferente, y tal vez predomine la falta de unidad del equipo.

En algún punto, los miembros del equipo comienzan, al menos, a comprenderse aun si no toman la misma dirección para resolver los problemas. Durante esta etapa, los miembros intentan responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se pueden solucionar los conflictos surgidos en el entorno del objetivo del equipo y de los métodos para alcanzarlo?
2. ¿Cómo debemos enfrentar estos problemas?
3. ¿Cómo se decidirán los roles?

Solución. En este momento, los miembros del equipo deciden aceptar las reglas y roles del equipo así como los puntos fuertes y las idiosincrasias de sus compañeros. Ya, aquí, el equipo está haciendo su trabajo. Los miembros del equipo sienten satisfacción personal, pertenencia y confianza mutua. También sienten que pueden expresar libremente sus ideas, además de dar y recibir críticas constructivas.

Los equipos más productivos pasan la mayor parte de su tiempo en esta etapa.

Sinergia. En ésta, la etapa final, el equipo es una unidad eficiente y cohesiva que trabaja denodadamente. Los miembros del equipo se sienten creativos, confían en los otros y se enorgullecen de los logros del equipo. Las actividades y capacidades de sus miembros están bien coordinadas. Las decisiones se toman por consenso y se comunican bien con las personas dentro y fuera del equipo.

A medida que los miembros del equipo se hacen adeptos a trabajar juntos —y, tal vez, hasta se sientan como una "familia"—, deben estar alertas para no caer en el "pensamiento masificado". Los miembros del equipo deben asegurarse de que sus análisis se basan en los hechos

y de que siguen desafiándose unos a otros. Si el equipo se concentró en discutir sobre los hechos desde un principio y dejó las personalidades de lado, lograr esto será mucho más fácil.

4. Otros modelos

Ken Blanchard, en su obra con otros autores sobre trabajo en equipo (1), identifica cuatro etapas en el desarrollo de los grupos. Y las relaciona con los distintos estilos de liderazgo que corresponden a cada etapa. Por ello, a este modelo lo trataremos más adelante en la sección sobre liderazgo gerencial y trabajo en equipo.

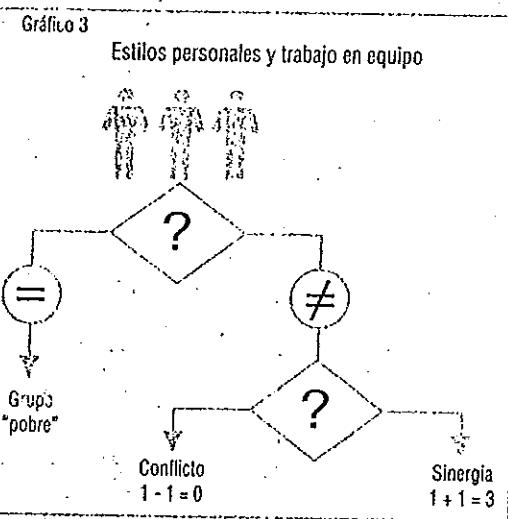
Este tema es también tratado por Ernesto Gore en el cuaderno N° 12, titulado "Trabajo en equipos". En él se analizan las distintas etapas en la maduración de un grupo de trabajo.

III. Estilos y roles

A. Estilos personales y trabajo en equipo

1. Aprovechamiento de los estilos personales

Más arriba, cuando tratamos los recursos del grupo, hicimos referencia a los recursos humanos, y dentro de éstos a los estilos de los miembros del grupo. Y aclaramos que los diferentes estilos personales pueden ser un factor positivo, siempre y cuando el grupo sepa aprovechar las diferencias. Si no se integran debidamente los diferentes estilos, éstos suelen convertirse en una fuente de conflictos e inconvenientes. Por otra parte, un grupo compuesto por personas de un mismo estilo tiende a ser un grupo menos valioso, aunque probablemente con menos riesgo de conflicto.



(1) Ver bibliografía.

Conceptos & Herramientas de Management

Por lo tanto, un aspecto importante del trabajo en equipo es juntar estilos diferentes, en lugar de estilos similares, pero logrando sinergia y evitando el choque contraproducente de personalidades.

El gráfico N° 3 intenta reflejar dicho concepto.

En los acápite siguientes desarrollaremos este tema.

2. Estilos personales y estrategias de mejoramiento

El ser humano ofrece múltiples características que se manifiestan de manera muy diversa entre todos los congéneres. En cualquier persona cada una de esas características se da, en mayor o menor grado, en forma diferencial del resto. Vale decir que cada individuo tiene una personalidad única. Sin embargo, cabe agrupar la múltiple variedad de características de acuerdo con determinadas categorías, dando lugar a la identificación de ciertos estilos personales.

La idea central es que, en principio, ningún estilo de por sí es bueno o malo, ni siquiera mejor o peor. El que una determinada persona pertenezca a un tipo o a otro no significa un juicio de valor. Todos los estilos tienen sus fortalezas y debilidades. La cuestión es aprovechar las fortalezas y minimizar el efecto negativo de las debilidades. Aún más, puede sostenerse que en la mayoría de las situaciones, las debilidades no son más que las fuerzas utilizadas en exceso.

El análisis de los respectivos estilos ayuda a conocerse a sí mismo y a comprender a los demás. Y a partir de aquí encarar estrategias para la mejora personal, grupal y organizacional. En este orden pueden destacarse las aplicaciones siguientes:

1) Superación personal, especialmente tratando de evitar los efectos negativos que suelen tener los extremos de ciertos estilos bajo determinadas circunstancias. Póngase por ejemplo el "análisis crítico" de por sí no tiene nada de malo, pero en algunas situaciones puede provocar la parálisis por el análisis, cuando lo que se necesita es acción inmediata.

2) Adecuación de la persona a la tarea. En principio, ciertos estilos personales se prestan más para realizar determinada clase de actividades, y no otras. Este concepto se aplica a la selección de personal, a la asignación de tareas, a la planificación de carrera, a la elección de métodos de aprendizaje, a la profundización de la evaluación de desempeño y de potencial, etc.

3) Adaptación al interlocutor, en los procesos de comunicación e influencia: persuasión, negociación, manejo del conflicto, ventas, etc.

4) Aprovechamiento de los recursos humanos en los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones, porque un estilo suele ser mejor que otro para enriquecer una función específica del proceso: análisis de información, generación de ideas, juicio crítico, etc.

Las aplicaciones indicadas tienen gran impacto sobre la eficacia de los grupos y el trabajo en equipo. Como ya anticipamos más arriba, distintos estilos personales entrañan un grupo más rico, con mayor potencial de contribución a la tarea, de aprendizaje, de influencia mutua, de resolución de problemas, etc. Sin embargo, como también dijimos, los estilos difieren: tienen más riesgo de conflicto. Más adelante volveremos sobre este riesgo. Para ello debemos plantear estilos específicos, lo cual nos lleva al acápite siguiente.

Este trabajo continuará en el próximo cuaderno

GUIA DE SERVICIOS INTERACTIVOS

■ **Fax on Demand:** Llamando desde un fax al (01) 703-8778, discando el código 454 recibirá, luego de apretar la tecla *start*, material adicional correspondiente al cuaderno del mes de marzo.

■ **Línea Abierta:** Llamando desde un teléfono al (01) 703-8770, las 24 horas del día usted puede dejar su consulta o inquietud. Una persona del Departamento de Atención al Lector lo contactará dentro de las 48 horas.

Conceptos & Herramientas de Management

Bibliografía recomendada

Tema: Estilos personales

BARR, Lee and Norma
Leadership equation - EAKIN PRESS, 1989

BOLTON, Robert y GOVER BOLTON, Dorothy
Social style / Management style - AMERICAN
MANAGEMENT ASSOCIATION, 1984

BRIGGS MYERS, Isabel y MYERS, Peter B.
Gifts differing - CONSULTING PSYCHOLOGISTS
PRESS, 1980

HARRISON, Allen F. y BRAMSON, Robert M.
Styles of thinking - Strategies for asking questions, making decisions, and solving
problems - ANCHOR PRESS / DOUBLE DAM, 1982

HIRSH, Sandra y KUMMEROW, Jean
Life types. Understand yourself and make the most of
who you are - WARNER BOOKS
Cómo soy en realidad (y cómo son los demás) - EDITORIAL PAIDOS, 1990

KEIRSEY, David y BATES, Marilyn
Please understand me - GNOSOLOGY BOOKS, 1984 (5^a
edición)
Por favor, compréndeme - PROMETHEUS NEMESIS
BOOK CO., 1990

KROEGER, Otto y THUESEN, Janet M.
Type talk at work - DELACORTE PRESS, 1992

MERRILL, David W. y REID, Roger H.
Personal styles and effective performance - CHILTON
BOOK COMPANY, 1981

MILLER, Lawrence M.
Barbarians to bureaucrats - CLARKSON N. POTTER,
1989
De bárbaros a burocratas - GRIJALBO, 1991

QUINN, Robert E.
Beyond rational management - JOSSEY BASS PUBLISHERS, 1988

Tema: Grupos y equipos

BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. y ALLEN, Robert L.
Spectacular teamwork - JOHN WILEY & SONS, 1987
Cómo trabajar en equipo - NORMA, 1989

BLANCHARD, Kenneth, CAREW, Donald y PARISI-CAREW, Eunice
The one minute manager builds high performing teams -

WILSON MORROW, 1990
El ejecutivo al minuto - Formación de equipos de alto rendimiento - GRIJALBO, 1992

BUCHHOLZ, Steve y ROTH, Thomas
Creating the high-performance team - JOHN WILEY & SONS, INC., 1987
Cómo crear un equipo de alto rendimiento - ATLANTIDA, 1992

DIMANESCU, Dan
The seamless enterprise - OMNEO, 1992

DYER, William G.
Team building - Issues and alternatives (third edition) - ADDISON WESLEY, 1995
Formación de equipos - Problemas y alternativas (segunda edición) - ADDISON WESLEY IBEROAMERICANA, 1988

KAFZEMBACH, Jon y SMITH, Douglas
The wisdom of teams - HARVARD BUSINESS SCHOOL, 1993
Sabiduría de los equipos - ASOC. PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCION (APD), 1996

LARSON, Carl E. y LAFASTO, Frank M.
Teamwork - SAGE PUBLICATIONS, 1989

MARCIERISON, Charles y McCANN, Dick
Team management - MERCURY, 1990
Administración en equipo - EDICIONES MACCHI, 1983

ORSBURN, Jack D., MORAN, Linda, MUSSELWHITE, Ed y ZENGER, John H.
Self-directed work teams - The new american challenge - IRWIN PROFESSIONAL PUBLISHERS, 1990

PARKER, Glenn M.
Team players and team-work. The new competitive business strategy - JOSSEY BASS PUBLISHERS, 1990

Cross functional teams - JOSSEY BASS, 1994

QUICK, Thomas L.
Successful team building - AMACOM, 1992

SHONK, James H.
Team-based organizations - BUSINESS ONE IRWIN, 1992

WELLINS, Richard, BYHAM, William y WILSON, Jeanne
En powered team - JOSSEY BASS, 1991

ZENGER, John, MUSSELWHITE, Ed, HURSON, Kathleen
y PERRIN, Craig
Leading teams - ZENGER - MILLER INC., 1994

Conceptos & Herramientas de Management

Cuaderno N° 19 - Abril de 1997

Dirección académica: Santiago Lazzati

Módulo I. P.

Grupos y equipos

Autor: Santiago Lazzati

En el cuaderno inmediato anterior iniciamos el desarrollo de nuestro trabajo sobre "Grupos y equipos", y anticipamos que el texto iba a requerir varios cuadernos. En dicho cuaderno N° 18 cubrimos la introducción (capítulo I) y un primer análisis de los grupos eficaces y el trabajo en equipo (capítulo II). Además, comenzamos a tratar el tema de los estilos y roles (capítulo III), pero, debido a las restricciones de espacio asignado, avanzamos muy poco sobre este tema. A fin de brindar una mayor unidad a cada cuaderno, hemos decidido retomarlo ahora repitiendo lo que incluimos sobre estilos y roles en el cuaderno anterior. Así, en este cuaderno, cubrimos integralmente dos secciones sobre estilos y roles:

A. Estilos personales y trabajo en equipo.

B. Liderazgo gerencial y trabajo en equipo.

En el próximo cuaderno continuaremos con la tercera sección de estilos y roles, esto es: "Roles gerenciales y trabajo en equipo". Y desarrollaremos el capítulo IV sobre organización en equipo.

III. Estilos y roles

A. Estilos personales y trabajo en equipo

1. Aprovechamiento de los estilos personales

Más arriba, cuando tratamos los recursos del grupo, hicimos referencia a los recursos humanos, y dentro de éstos a los estilos de los miembros del grupo. Y aclaramos que los diferentes estilos personales pueden

Grupos y equipos

Módulo I. P.

III. Estilos y roles	1
A. Estilos personales y trabajo en equipo	1
B. Liderazgo gerencial y trabajo en equipo	7
Anatomía de la organización	10
Bibliografía recomendada	12

MERCADO

Conceptos & Herramientas de Management

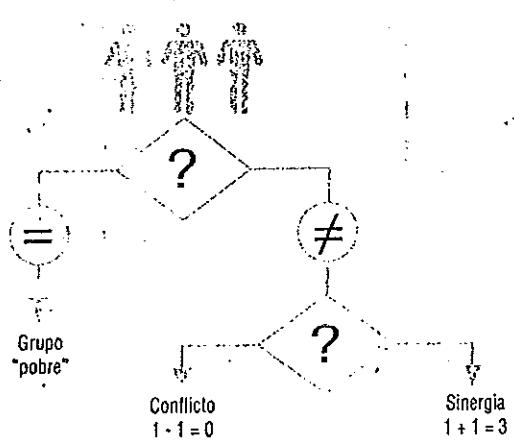
ser un factor positivo, siempre y cuando el grupo sepa aprovechar las diferencias. Si no se integran debidamente los diferentes estilos, éstos suelen convertirse en una fuente de conflictos e inconvenientes. Por otra parte, un grupo compuesto por personas de un mismo estilo tiende a ser un grupo menos valioso, aunque probablemente con menos riesgo de conflicto.

Por lo tanto, un aspecto importante del trabajo en equipo es juntar estilos diferentes, en lugar de estilos similares, pero logrando sinergia y evitando el choque contraproducente de personalidades.

El gráfico Nº 3 intenta reflejar dicho concepto.

Gráfico 3

Estilos personales y trabajo en equipo



En los acápitres siguientes desarrollaremos este tema.

2. Estilos personales y estrategias de mejoramiento

El ser humano ofrece múltiples características que se manifiestan de manera muy diversa entre todos los congéneres. En cualquier persona cada una de esas características se da, en mayor o menor grado, en forma diferencial del resto. Vale decir que cada individuo tiene una personalidad única. Sin embargo, cabe agrupar la múltiple variedad de características de acuerdo con determinadas categorías, dando lugar a la identificación de ciertos estilos personales.

La idea central es que, en principio, ningún estilo de por sí es bueno o malo, ni siquiera mejor o peor. El que una determinada persona pertenezca a un tipo o a otro no significa un juicio de valor. Todos los estilos tienen sus fortalezas y debilidades. La cuestión es aprovechar las fortalezas y minimizar el efecto negativo de las debi-

lidades. Aún más, puede sostenerse que en la mayoría de las situaciones, las debilidades no son más que las fuerzas utilizadas en exceso.

El análisis de los respectivos estilos ayuda a conocerse a sí mismo y a comprender a los demás. Y a partir de aquí encarar estrategias para la mejora personal, grupal y organizacional. En este orden pueden destacarse las aplicaciones siguientes:

1) Superación personal, especialmente tratando de evitar los efectos negativos que suelen tener los extremos de ciertos estilos bajo determinadas circunstancias. Por ejemplo, ser muy analítico de por sí no tiene nada de malo, pero en algunas situaciones puede provocar la parálisis por el análisis, cuando lo que se necesita es acción inmediata.

2) Adecuación de la persona a la tarea. En principio, ciertos estilos personales se prestan más para realizar determinada clase de actividades, y no otras. Este concepto se aplica a la selección de personal, a la asignación de tareas, a la planificación de carrera, a la elección de métodos de aprendizaje, a la profundización de la evaluación de desempeño y de potencial, etc.

3) Adaptación al interlocutor, en los procesos de comunicación e influencia: persuasión, negociación, manejo del conflicto, ventas, etc.

4) Aprovechamiento de los recursos humanos en los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones, porque un estilo suele ser mejor que otro para enriquecer una función específica del proceso: análisis de información, generación de ideas, juicio crítico, etc.

Las aplicaciones indicadas tienen gran impacto sobre la eficacia de los grupos y el trabajo en equipo. Como ya anticipamos más arriba, distintos estilos personales entrañan un grupo más rico, con mayor potencial de contribución a la tarea, de aprendizaje, de influencia mutua, de resolución de problemas, etc. Sin embargo, como también dijimos, los estilos diferentes tienen más riesgo de conflicto. Más adelante volveremos sobre este riesgo. Para ello debemos plantear estilos específicos, lo cual nos lleva al acápite siguiente.

3. El modelo de Myers-Briggs

En el mundo existen diversos modelos de estilos personales que sirven para incrementar el conocimiento de uno mismo y la comprensión

Conceptos & Herramientas de Management

de los demás; con el propósito de encarar las estrategias de mejoramiento referidas precedentemente. De todos ellos, el modelo de Myers-Briggs nos parece el más recomendable para ser utilizado en el campo de las organizaciones y también en otros campos. Además, cuenta con un tremendo respaldo en el terreno de la investigación empírica.

Este modelo se basa en los tipos sicológicos identificados por Carl Jung (Edición en español: *Tipos sicológicos* - Tomo II - Editorial Sudamericana) y fue complementado en los Estados Unidos de Norteamérica por la extraordinaria labor de dos mujeres, madre e hija: Katherine C. Briggs e Isabel Briggs Myers. La madre comenzó a estudiar el tema en 1917. En 1923 tomó contacto con la traducción al inglés del citado libro de Jung. Y a partir de aquí adoptó la tipología del gran sicológico suizo, pero perfeccionándola en algunos aspectos.

A continuación madre e hija se dedicaron intensamente a investigar la realidad de dicha tipología, observando el comportamiento de muchas personas. A principios de la década del cuarenta elaboraron la primera versión del Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Este instrumento es un cuestionario que al ser respondido permite determinar tentativamente el estilo personal de quien responde, en función de sus respuestas.

Isabel Briggs Myers desarrolló un esfuerzo sobresaliente para validar el MBTI. A lo largo de los años se elaboraron varias versiones del mismo, adaptables a distintos objetivos. Con el tiempo, el MBTI tuvo un impacto formidable. En 1975 la Consulting Psychologists Press (CPP) se convirtió en el editor del MBTI, y desde entonces el instrumento adquirió gran aplicación en la comunidad sicológica. En 1979 se constituyó el Center for Applications of Psychological Type (CAPT), cuyo principal objetivo es realizar investigaciones ("research") en función de las respuestas al MBTI. También en 1979 se formó la Association for Psychological Type (APT), que agrupa a los profesionales que utilizan el MBTI o que están interesados en el modelo de Myers-Briggs o temas afines. La aplicación del MBTI ha crecido mucho en los últimos años.

El modelo de Myers-Briggs distingue cuatro dimensiones en las actitudes y comportamientos de las personas (I a IV) y postula que en cada dimensión existe una alternativa básica en cuanto a las preferencias de la persona (A o B):

I) Cuál es la orientación esencial de la energía de la persona:

A) El "extravertido" (representado con su letra inicial E) se orienta principalmente al mundo exterior; por lo tanto, tiende a concentrar su atención en las personas y en los objetos.

B) El "introvertido" (representado con su letra inicial I) se orienta principalmente a su propio mundo interior; por lo tanto, tiende a concentrar su atención en los conceptos y en las ideas.

II) Cómo la persona ejerce la función de percibir:

A) El "sensorial" ("senser" - representado con su letra inicial S) prefiere percibir por medio de los cinco sentidos; valora la experiencia; se interesa en el presente y en las realidades; es práctico, concreto.

B) El "intuitivo" ("intuitor" - representado con la letra N), que busca información en su "propio archivo"; valora los presentimientos; se interesa en el futuro y en las posibilidades; gusta de las especulaciones intelectuales; es ingenioso, imaginativo, creativo.

III) Cómo la persona ejerce la función de juzgar:

A) El "razonador" ("thinker" - representado con su letra inicial T) tiene propensión a decidir en forma impersonal en base al razonamiento lógico.

B) El "sentimental" ("feeler" - representado con su letra inicial F) tiene propensión a decidir en base a valores personales o sociales.

IV) Cuál de las dos funciones indicadas en II) y III) predomina en la actividad de la persona en su relación con el mundo exterior:

A) En el "juzgador" (representado con su letra inicial J) predomina la función de juzgar, ya sea razonadora o sentimental; es organizado, estructurado; se inclina a planificar, a tomar decisiones, a cerrar opciones.

B) En el "perceptivo" (representado con su letra inicial P) predomina la función de percibir, ya sea sensorial o intuitiva; es flexible, adaptable; prefiere dejar opciones abiertas, "que las cosas sigan su camino".

En síntesis, existen cuatro dimensiones de preferencias:

Conceptos & Herramientas de Management

Cuadro N° 5

Los 16 tipos sicológicos según Myers-Briggs

	Sensitivos		Intuitivos		
	Razonador	Sentimental	Sentimental	Ajuzgador	
Introvertidos	Juzgador Perceptivo	ISTJ ISTP	ISFJ ISFP	INFJ INFP	INTJ INTP
Extravertidos	Perceptivo Juzgador	ESTP ESTJ	ESFP ESFJ	ENFP ENFJ	ENTP ENTJ

- La primera se refiere a la orientación básica de la energía de la persona (E o I).

- Las dos siguientes versan sobre cómo la persona ejerce las denominadas "funciones" de percibir (S o N) y de juzgar (T o F).

- La última trata de cuál de esas dos funciones predominan en la persona en relación con el mundo exterior (J o P).

Según ciertas estadísticas, aproximadamente un 70% de las personas son extravertidas y un 30% introvertidas. Asimismo 70% son sensoriales y 30% son intuitivas. Pero es pareja la relación entre razonadoras y sentimentales, por un lado, y entre juzgadoras y perceptivas, por otro. Sin embargo, hay más razonadores entre los hombres y más sentimentales entre las mujeres. Estas estadísticas surgen de las respuestas de las personas al MBTI, principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica.

En cada persona se plantean las cuatro dimensiones de preferencias, una con independencia de la otra. Esto da lugar a diecisésis combinaciones posibles, que configuran la tipología de Myers-Briggs. El cuadro N° 5 resume estos estilos.

Si bien el modelo completo distingue dieciséis tipos, con cuatro preferencias por tipo, existe una sola función dominante en cada individuo:

- Si es extravertido, la función predominante se deriva de la preferencia en la cuarta dimensión: si es un juzgador habrá de ser razonador o sentimental, pero si es un perceptivo, habrá de ser sensorial o intuitivo.

- Mas si es un introvertido, la función predominante no se deriva de la preferencia en la cuarta dimensión, porque ésta se refiere exclusivamente a la relación con el mundo exterior, y en el introvertido lo más importante es su mundo interior. Si es juzgador en su actividad exterior, su función dominante (introvertida) habrá de ser perceptiva, y entonces será sensorial o in-

tuitivo. Si es perceptivo en su actividad exterior, su función dominante (introvertida) habrá de ser juzgadora y entonces será razonadora o sentimental. Por ello es más difícil catalogar a un introvertido que a un extravertido; el primero tiene más

oculta su función dominante, mientras que el segundo la exterioriza en su relación con el mundo exterior.

4. Otros modelos de estilos personales

Existen muchos otros modelos de estilos personales. A continuación haremos una muy breve referencia a algunos de ellos que hemos tenido la oportunidad de analizar y que consideramos interesantes.

Fundándose en Myers-Briggs, Charles Margerison y Dick McCann han elaborado un modelo (1) que se limita a considerar la actuación de la persona en el trabajo. Dichos autores opinan que el estilo de la persona en el trabajo no es el mismo que su estilo fuera del trabajo. La estructura de este modelo tiene mucha analogía con su antecedente. Establece cuatro dimensiones de preferencias (I a IV), y para cada una indica una alternativa en cuanto a lo que se llama "habilidad funcional" (A o B), a saber:

I) Relaciones:

- A) Extravertida.
- B) Introvertida.

II) Información y trabajo:

- A) Práctica.
- B) Creativa.

III) Toma de decisiones:

- A) Analítica.
- B) Basada en creencias.

IV) Propiedades organizativas:

- A) Estructurada.
- B) Flexible.

Además de dicho modelo de estilos personales, Margerison y McCann desarrollaron un modelo de funciones clave que son necesarias en un equipo de alto rendimiento. Más adelante, en la sección sobre roles de los miembros del grupo, comentaremos este modelo que los autores denominaron "La Rueda de Administración en

Conceptos & Herramientas de Management

"Equipo". Ambos modelos, el de estilos y el de funciones, están mutuamente relacionados, por cuanto sus autores sostienen que cada uno de los estilos tiene mejor predisposición para ciertas funciones.

Merril y Reid (1) diseñaron un modelo de estilos sociales, que presta atención exclusivamente al comportamiento observable de una persona en su relación con las demás personas. Establecieron una matriz con dos dimensiones fundamentales: la asertividad y el control emocional. Este control se identifica con la capacidad de respuesta: un alto control emocional implica baja capacidad de respuesta, y viceversa. Sobre esta base propusieron cuatro tipos de estilo social:

1) Conductor ("driver") - Alta asertividad y alto control emocional (determinado, agresivo, insistente, severo, profundo, muy realista, decisivo, dominante, eficiente, duro).

2) Expresivo - Alta asertividad y bajo control emocional (atractivo, manipulador, estimulante, excitable, entusiasta, indisciplinado, dramático, reaccionador, sociable, promocionador).

3) Afable - Baja asertividad y bajo control emocional (presta apoyo, conformista, respetuoso, reservado, dispuesto, dócil, confiable, dependiente, agradable, carente de aplomo).

4) Analítico - Baja asertividad y alto control emocional (trabajador, criticador, persistente, indeciso, serio, poco interesante, alerta, exigente, ordenado, moralista).

El modelo LIFO, desarrollado por Allan Katcher (2), distingue también cuatro tipos de comportamiento. Caracteriza a cada uno con dos palabras: la primera pretende sintetizar sus connotaciones positivas y la segunda sus connotaciones negativas, a saber:

1) Adapta/negocia (flexible, entusiasta, cordial, inquieto).

2) Controla/quita (rápido, seguro de sí, competitivo, persistente).

3) Apoya/entrega (criterioso, cooperador, modesto, leal).

4) Conserva/mantiene (tenaz, económico, concreto, analítico).

Según LIFO, las personas pueden utilizar los cuatro estilos. Sin embargo, tienen un estilo de comportamiento principal, uno secundario y

uno menos utilizado. Además, LIFO distingue el comportamiento en situaciones normales o cotidianas del comportamiento bajo presión.

Michael Maccoby (1) distingue cinco tipos, dependiendo de cuáles son los factores de la motivación de la persona en el trabajo:

1) El innovador (para él, el trabajo significa crear e implementar una estrategia competitiva; valora el juego por su propio gusto y por la gloria de ganar; es empresario natural).

2) El experto (para él, el trabajo significa brindar excelencia técnica y conocimiento profesional; sus valores más altos están relacionados con la superioridad y el logro).

3) El colaborador (para él, el trabajo significa ayudar a las personas, respondiendo a sus necesidades; valora las relaciones por encima de todo y busca hacer una familia de su ámbito laboral).

4) El defensor (para él, el trabajo significa vigilancia y protección; su mayor preocupación son los valores de supervivencia y defensa de la dignidad humana).

5) El autodesarrollista ("self developer"; para él, el trabajo significa facilitar un proceso de resolución de problemas con los consumidores y con los clientes; es también una oportunidad para aprender, para crecer y para sentirse competitivo e independiente; valora un ámbito laboral igualitario, en donde la autoridad pertenece a aquel que está en la mejor posición de saber).

Allen F. Harrison y Robert M. Bramson (1) elaboraron un modelo muy interesante que distingue cinco estilos de pensamiento:

1) El sintetizador (enfoque integrador, descubre semejanzas entre elementos aparentemente no similares, se interesa en el conflicto y la síntesis, se interesa en el cambio, es especulativo, considera que los datos no tienen sentido sin interpretación).

2) El idealista (enfoque global, le gusta contar con distintos puntos de vista, busca soluciones ideales, se interesa en los valores, es receptivo, para él los datos y la teoría tienen igual valor).

3) El pragmático (enfoque ecléctico, "lo que sirva", busca el camino más corto hacia la recompensa, se interesa en la innovación, es adaptable, echa mano de cualquier dato o teoría que logre el resultado buscado).

Conceptos & Herramientas de Management

Cuadro N° 6

Resumen comparativo de modelos de estilos personales

Autores

En cada columna se ubican los estilos de los distintos autores que tienen cierta analogía entre sí.

Jung/Myers-Briggs (*)	Razonador	Sentimental	Intuitivo	Sensorial
Margerison y McCann (*)	Análitico	Toma decisiones basado en creencias	Creativo	Práctico
Merril y Reid	Análtico	Afable	Expresivo	Conductor
LIFO	Conserva/mantiene	Apoya/entrega	Innovador	Controla/quila
Maccoby		Colaborador	Defensor	Adapta/negocia
Harrison y Bramson	Análtico	Idealista	Sintetizador	Realista
Herrmann	Sector "A"	Sector "C"	Sector "D"	Pragmático
				Sector "B"

(*) Solo se indican las funciones.

4) El analítico (lógica y deducción formales, busca "la mejor y única manera", busca modelos y fórmulas, se interesa en las soluciones "científicas", es prescriptivo, prefiere la teoría y el método a los datos).

5) El realista (enfoque e inducción empíricos, confía en los "hechos" y las opiniones de los expertos, busca soluciones que satisfagan las necesidades existentes, se interesa en los resultados concretos, es correctivo, prefiere los datos a la teoría).

Harrison y Bramson sostienen que una persona no se identifica con un solo estilo, sino que la mayoría de las personas emplea preponderantemente dos de los cinco estilos, uno con carácter primario y el otro con carácter secundario, pudiendo combinarse cualquier par a partir de los cinco estilos establecidos.

Ned Herrmann, especialista norteamericano en materia de creatividad (1), desarrolló un modelo de "dominancia cerebral" que identifica cuatro sectores del cerebro y sus respectivas especialidades:

"A" - Modo cerebral/izquierdo (lógico, analítico, cuantitativo, basado en hechos).

"B" - Modo límbico/izquierdo (planeado, organizado, detallado, secuencial).

"C" - Modo límbico/derecho (emocional, interpersonal, se basa en sentimientos, kinestésico).

"D" - Modo cerebral/derecho (holístico, intuitivo, sintetizador, integrador).

El modelo implica una tipología de estilos personales, porque las personas pueden caracterizarse en función del grado en que emplean dichos sectores del cerebro.

5 Resumen

Los modelos citados precedentemente contienen cuatro o cinco categorías básicas. No quiere decir que la persona se identifique exclusivamente con una categoría, sino que una o más categorías tienden a predominar en la persona. La caracterización de la persona se da más bien por la combinación que resulta de su participación en cada una de las categorías. Existen otros modelos que implican más categorías, cuyo análisis trasciende el objetivo de este trabajo.

Dichos modelos y muchos otros que se encuentran en la bibliografía o en el mercado son diferentes entre sí, unos más y otros menos. Incluso las diferencias pueden llegar a desorientar al interesado en el tema. Sin embargo, cabe destacar que existen analogías importantes entre los distintos modelos. En el cuadro N° 6 se hace un análisis comparativo de los modelos comentados. En cada columna de este cuadro se ubican los estilos de cada modelo que tienen entre sí cierta analogía.

(1) Ver bibliografía.

(2) Fundador y director de Allan Katcher International Inc., organización que tiene programas de consultoría y capacitación basados en el modelo LIFO (abreviatura de "Life Orientations").

B. Liderazgo gerencial y trabajo en equipo

1. Introducción

En general, existe una importante correlación entre el liderazgo gerencial y el grado de trabajo en equipo. En la obra citada "Anatomía de la organización", decimos lo siguiente acerca del liderazgo gerencial:

Liderar es influenciar a la gente para que se oriente en el logro de objetivos comunes. El liderazgo gerencial implica la influencia de los gerentes sobre el resto de los miembros de la organización y demás personas involucradas.

El gerente, para liderar a sus subordinados, ejerce ciertas funciones específicas en torno de la tarea que ellos desarrollan, a saber:

1) Orientación (comunicación de objetivos, instrucciones, etc.).

2) Apoyo en la realización de la tarea y también en la atención de problemas personales (counseling).

3) Control de la ejecución y de los resultados de la tarea, y adopción de las medidas pertinentes.

4) Suministro de feedback en cuanto al comportamiento del subordinado.

5) Evaluación del desempeño del subordinado.

6) Otorgamiento de recompensas al subordinado (premio o castigo).

En el ejercicio de dichas funciones existen tres variables claves: la participación, la delegación y el trabajo en equipo. El grado de participación y delegación habrá de depender de los factores que juegan en la situación ("liderazgo situacional"). El líder influye no sólo sobre los subordinados considerados individualmente, sino también sobre el trabajo en equipo.

Para continuar con este tema, consideraremos oportunamente citar a ciertos autores fundamentales en el análisis del liderazgo gerencial y de su vinculación con el trabajo en equipo. Nos referimos, por una parte, a Robert Blake y Jane Mouton, creadores del renombrado "grid gerencial", y, por otra parte, a Ken Blanchard, famoso por su modelo de "liderazgo situacional" y otras contribuciones importantes.

2. Modelo de Blake y Mouton

Robert R. Blake y Jane S. Mouton, reconocidos por sus trabajos en la investigación, capacitación y consultoría en el campo de management, destacaron dos dimensiones fundamentales para examinar el perfil de un manager: su preocupación por la producción y su preocupación por las personas. La preocupación por la producción incluye los resultados, el desempeño, las ganancias, la misión, etc. A cada una de ambas dimensiones le asignaron convencionalmente un puntaje de 1 a 9. Y sobre esta base elaboraron su famoso "grid gerencial" que comprende cinco prototipos de estilos gerenciales (*):

El 9,1- "Estilo de mando autoridad-obediente" - Máxima preocupación por la producción (9) combinada con mínima preocupación por las personas (1).

El 1,9- "Administración de un club campesino" - Mínima preocupación por la producción (1) unida a máxima preocupación por las personas (9).

El 1,1- "Estilo de mando empobrecido" - Mínima preocupación tanto por la producción como por las personas.

El 5,5- "Estilo de mando basado en el hombre organización" - Nivel aceptable, aunque mediocre, en ambas direcciones.

El 9,9- "Estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo" - Integra máxima preocupación por la producción con máxima preocupación por las personas.

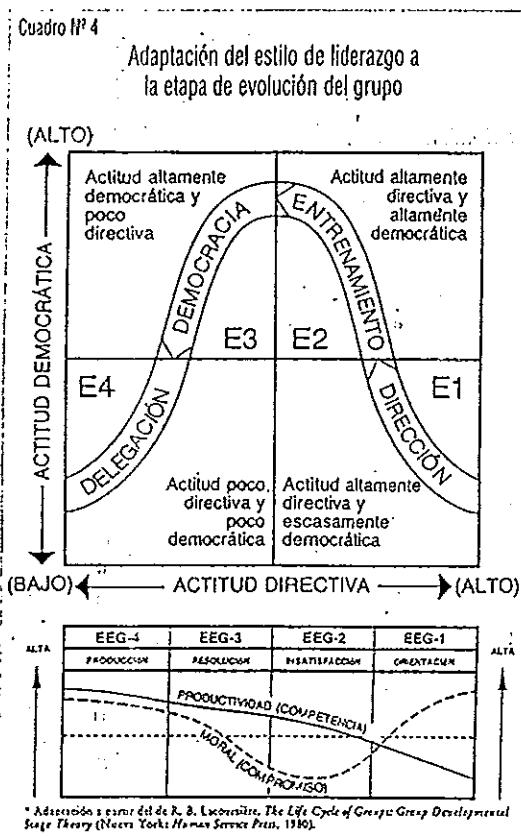
Ambas dimensiones, si bien son distintas, no son independientes: las condiciones de una influyen sobre la otra, y viceversa. Así, un 9,1 puede obtener muy buenos resultados a corto plazo, pero su baja preocupación por las personas tiende a afectar la calidad de la producción, porque no aprovecha plenamente los recursos humanos. Y el 1,9, a pesar de su preocupación por las personas, termina perjudicándolas debido a la influencia negativa que el descuido de la producción ejerce sobre ellas.

El modelo de Blake y Mouton es conciliable con la mayoría de los modelos de funciones o estilos gerenciales o de evaluaciones de gerentes, porque en general muchos de los atributos o categorías que estos modelos suelen establecer pueden agruparse bajo el concepto de preocupación por la producción o preocupación por las personas.

(*) "El nuevo grid gerencial" - Editorial Diana, 1980 (hay ediciones posteriores en inglés, no traducidas al español).

Conceptos & Herramientas de Management

Cuadro N° 4



* Adaptación a criterio del R. R. Liderazgo. *The Life Cycle of Groups*. Group Development Stage Theory (New York: Human Service Press, 1960).

El gráfico N° 4 ilustra estos conceptos.

Blake y Mouton sostienen que el 9.9, a su juicio el mejor estilo, aplica los siguientes principios básicos:

- 1) La libre elección basada en la información sirve de fundamento a la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.
- 2) La participación activa en la solución de problemas y en la formulación de decisiones es la base del crecimiento y del desarrollo, en lugar de la aceptación pasiva de instrucciones o de la inactividad reforzada por la marginación social.
- 3) El respeto y la confianza mutua sirven de base para relaciones interhumanas equilibradas, en lugar de la desconfianza y la autodefensa.
- 4) La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral escondida, cerrada o de estilo maquiavélico, que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.
- 5) La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la au-

todirección, en lugar de en la dirección por elementos exteriores.

6) La resolución de conflictos se realiza a través de la confrontación directa, en lugar de a través de la supresión del allanamiento temporal de los compromisos o de cualquier tipo de manipulación.

7) Cada uno responde ante sí mismo por su propia actuación, en lugar de ante los demás.

8) La crítica se utiliza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones porque no se estudian las experiencias pasadas.

9) Las personas participan en actividades de trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de repeticiones de la misma actividad.

Dichos principios básicos tienen mucho en común con los atributos del trabajo en equipo.

Blake y Mouton publicaron varias ediciones de su libro sobre el grid gerencial. Además, publicaron una obra específica sobre trabajo en equipo (1). En esta obra ellos establecen doce categorías de atributos inherentes al trabajo en equipo:

1. Órdenes
2. Reuniones
3. Conflicto
4. Objetivos
5. Innovación
6. Comunicación
7. Descripción del trabajo
8. Delegación
9. Calidad
10. Evaluaciones del desempeño
11. Espíritu de equipo
12. Compromiso

Luego, dichos autores describen cómo se caracterizan respectivamente los distintos estilos del grid gerencial (9.1, 1.9, 1.1, 5.5 y 9.9) en relación con cada una de las categorías establecidas. La descripción que figura en el cuadro N° 4.1 de la sección C. corresponde al estilo 9.9.

3. Modelo de Blanchard

Kenneth Blanchard, renombrado autor y conferenciante, escribió junto con Patricia y Drea Zigarmi el popular libro "El líder ejecutivo al minuto" (Grijalbo, 1986). En él, los autores desecharon la idea de un único estilo mejor de liderazgo y desarrollaron el modelo de "liderazgo situa-

Conceptos y Herramientas de Management

cional". Este modelo sostiene que es necesario cambiar el estilo de liderazgo según la persona con quien se esté trabajando y en función de cada situación concreta.

El modelo determina cuatro estilos básicos de liderazgo (identificados como S1, S2, S3 y S4) en función de cuatro niveles de desarrollo del liderado según la combinación de competencia e interés.

El cuadro Nº 7 sintetiza dichos conceptos.

Cuadro Nº 7 Estilos de liderazgo apropiados para los diferentes niveles de desarrollo	
Nivel de desarrollo	Estilo de liderazgo adecuado
D1 Poca competencia	S1 Dirigir
Mucho interés	Estructurar, controlar y supervisar
D2 Alguna competencia	S2 Instruir
Poco interés	Orientar y ayudar
D3 Mucho competencia	S3 Apoyar
Interés variable	Elogiar, escuchar y dar facilidades
D4 Mucho competencia	S4 Delegar
Mucho interés	Traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas

En una obra posterior al "Líder ejecutivo al minuto", Blanchard, junto con Donald y Eunice Carew, retoma los conceptos fundamentales del liderazgo situacional y los aplica a la formación de equipos de alto rendimiento (1). En línea con los cuatro niveles de desarrollo señalados, estos autores identifican cuatro etapas en la evolución de un grupo. A continuación enunciamos sus características.

Primera etapa: orientación

- Se siente una moderada ansiedad con un alto nivel de expectación.
- Se siente ansiedad: ¿Dónde encajo? ¿Qué se espera de mí?
- Evaluación de la situación y los personajes principales.

- Se depende de la autoridad y las jerarquías.
- Hay necesidad de encontrar un lugar y asentarse en él.

Segunda etapa: insatisfacción

- Se experimenta una discrepancia entre las esperanzas y la realidad.
- Se siente insatisfacción respecto de la dependencia de la autoridad.
- Se siente frustración: enfado en torno de las metas, tareas y planes de acción.
- Se tiene la sensación de incompetencia y confusión.
- Se reacciona negativamente hacia el líder y los demás miembros.
- Se compite por el poder y/o la atención.
- Aparecen las polaridades: dependencia/antidependencia.

Tercera etapa: resolución

- Decrece la insatisfacción.
- Se resuelven las discrepancias entre las expectativas y la realidad.
- Se resuelven las polaridades y la animosidad.
- Se desarrollan la armonía, la confianza, el apoyo y el respeto.
- Se desarrollan la autoestima y la confianza en uno mismo.
- Los miembros son más abiertos y existe más comunicación entre ellos.
- Se comparten la responsabilidad y el control.
- Aparece la jerga de grupo.

Cuarta etapa: producción

- Se siente entusiasmo por participar en las actividades del grupo.
- Se trabaja en colaboración e interdependencia con la totalidad del grupo y los subgrupos.
- Se siente la fuerza del grupo.
- Se manifiesta una gran confianza en la posibilidad de cumplir la tarea.
- Se comparte el liderazgo.
- Se piensa positivamente en el éxito de la tarea.
- El rendimiento es alto.

Estos autores determinan cuatro estilos de liderazgo (identificados como E1, E2, E3 y E4) en función de cuatro etapas en la evolución del grupo según la combinación de productividad (competencia) y moral (compromiso).

El gráfico Nº 4 sintetiza dichos conceptos.

Anatomía de la organización

por Santiago Lazzati

Coedición MACCHI-MERCADO

Acaba de publicarse el libro "Anatomía de la organización" de Santiago Lazzati, coedición de Ediciones Macchi y la revista MERCADO.

Esta obra amplía el contenido de los cuadernos titulados "Modelo de análisis organizacional" (Nº 9 y 10) y "Management del cambio organizacional" (Nº 13) de esta colección de "Conceptos & Herramientas de Management".

A continuación se transcribe el texto de su "Introducción" que resume los objetivos y el contenido de la obra.

Introducción

En general, cuando se encara cualquier aspecto problemático de una organización o de un sector de ella, es conveniente emplear un enfoque sistémico, que abarque una visión integral de todos los elementos componentes de la organización que tienen o pueden tener que ver con la problemática. Este enfoque es aplicable se trate de un proceso de planeamiento estratégico, del management del cambio organizacional, del planeamiento y control de las operaciones o de la administración de los recursos humanos.

Dicho enfoque sistémico también suele resultar provechoso en la resolución de problemas puntuales, aunque el problema en cuestión parezca acotado, debido a la profunda interrelación que es común encontrar entre un elemento y otro. Por ejemplo, se afronta un problema del sistema de información respecto de un sector determinado, pero dicho problema tiene implicancias para otros sectores o para otros aspectos de la organización (como ser la motivación de la gente).

Para facilitar el mencionado enfoque sistémico, he desarrollado un "MODELO DE

"ANALISIS ORGANIZACIONAL", que ha demostrado ser bastante útil para los gerentes de las organizaciones. Este modelo analiza los elementos de la organización, de su entorno y de su evolución en el tiempo, yendo de lo general a lo particular. Haciendo una analogía con el cuerpo humano, puedo decir que tal análisis equivale a la "ANATOMIA" de la organización.

El modelo puede además servir de base para un diagnóstico de la situación y del funcionamiento de la organización. Por ejemplo, identificar las oportunidades y amenazas que ofrecen los distintos factores del entorno, y reconocer las fuerzas y debilidades de cada uno de los elementos que componen la organización. Retomando la analogía del párrafo precedente, esto sería como examinar la "SALUD" de la organización.

El modelo entraña también un mapa del campo de acción para el diseño e implementación del cambio organizacional, por cuanto estos procesos implican intervenciones en muchos de los elementos de la organización. En gran medida, el management del cambio organizacional consiste en armar una configuración integral de tales intervenciones. Continuando con la analogía, esto viene a ser como la "TERAPIA" de la organización.

He desarrollado este modelo por medio de gráficos y sus respectivos textos (numerados correlativamente dentro de cada sección). He agrupado estos gráficos y textos en las siguientes secciones:

- A) Conceptos generales.
- B) La organización, su entorno y su evolución en el tiempo.
- C) El management.
- D) Los procesos gerenciales.
- E) Los roles del gerente.
- F) El negocio.
- G) Perspectivas de la organización.

Creo que lo fundamental de esta obra es el análisis de los elementos, o sea la anatomía de la organización. Como señalé más arriba, este análisis puede ayudar tanto al diagnóstico (la salud) como al diseño e implementación del cambio organizacional (la terapia). Sin embargo, la obra no avanza sobre estos temas. Por ello he preferido titularla simplemente "*ANATOMIA DE LA ORGANIZACION*".

Julio de 1996, por SANTIAGO LAZZATI

GUIA DE SERVICIOS INTERACTIVOS

 *Fax on Demand:* Llamando desde un fax al (01) 703-8778, discando el código 468 recibirá, luego de apretar la tecla *start*, recibira material adicional correspondiente al cuaderno del mes de abril.

 *Línea Abierta:* Llamando desde un teléfono al (01) 703-8770, las 24 horas del día usted puede dejar su consulta o inquietud. Una persona del Departamento de Atención al Lector lo contactará dentro de las 48 horas.

Bibliografía recomendada

Tema: Estilos personales

BARR, Lee and Norma

Leadership equation - EAKIN PRESS, 1989

BOLTON, Robert y GOVER BOLTON, Dorothy
Social style / Management style - AMERICAN
MANAGEMENT ASSOCIATION, 1984

BRIGGS MYERS, Isabel y MYERS, Peter B.
Gifts differing - CONSULTING PSYCHOLOGISTS
PRESS, 1980

HARRISON, Allen F. y BRAMSON, Robert M.
Styles of thinking - Strategies for asking questions, making decisions, and solving
problems - ANCHOR PRESS / DOUBLE DAM, 1982

HIRSH, Sandra y KUMMEROW, Jean
Life types. Understand yourself and make the most of
who you are - WARNER BOOKS
Cómo soy en realidad (y cómo son los demás) - EDITORIAL PAIDOS, 1990

KEIRSEY, David y BATES, Marilyn
Please understand me - GNOSOLOGY BOOKS, 1984 (5^a
edición)
Por favor, compréndeme - PROMETHEUS NEMESIS
BOOK CO., 1990

KROEGER, Otto y THUESEN, Janet M.
Type talk at work - DELACORTE PRESS, 1992

MERRILL, David W. y REID, Roger H.
Personal styles and effective performance - CHILTON
BOOK COMPANY, 1981

MILLER, Lawrence M.
Barbarians to bureaucrats - CLARKSON N. POTTER,
1989
De bárbaros a burócratas - GRIJALBO, 1991

QUINN, Robert E.
Beyond rational management - JOSSEY BASS PUBLISHERS, 1988

Tema: Grupos y equipos

BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. y ALLEN, Robert L.
Spectacular teamwork - JOHN WILEY & SONS, 1987
Cómo trabajar en equipo - NORMA, 1989

BLANCHARD, Kenneth, CAREW, Donald y PARISI-CAREW, Eunice
The one minute manager builds high performing teams -

WILLIAM MORROW, 1990

El ejecutivo al minuto - Formación de equipos de alto rendimiento - GRIJALBO, 1992

BUGEL HOLZ, Steve y ROTH, Thomas

Creating the high-performance team - JOHN WILEY & SONS, INC., 1987

Cómo crear un equipo de alto rendimiento - ATLANTIDA, 1992

DIMANESCU, Dan

The seamless enterprise - OMNEO, 1992

DYER, William G.

Team building : Issues and alternatives (third edition) - ADDISON WESLEY, 1995

Formación de equipos - Problemas y alternativas (segunda edición) - ADDISON WESLEY IBEROAMERICANA, 1988

KATZEMBACH, Jon y SMITH, Douglas

The wisdom of teams - HARVARD BUSINESS SCHOOL, 1993

Sabiduría de los equipos - ASOC. PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCION (APD), 1996

LARSON, Carl E. y LAFASTO, Frank M.

Teamwork - SAGE PUBLICATIONS, 1989

MARGERISON, Charles y MCANN, Dick

Team management - MERCURY, 1990
Administración en equipo - EDICIONES MACCHI, 1983

ORGURN, Jack D., MORAN, Linda, MUSSWHITE, Ed y ZENGER, John H.

Self-directed work teams - The new american challenge - IRWIN PROFESSIONAL PUBLISHERS, 1990

PARKER, Glenn M.

Team players and team-work. The new competitive business strategy - JOSSEY BASS PUBLISHERS, 1990

Cross functional teams - JOSSEY BASS, 1994

QUICK, Thomas L.

Successful team building - AMACOM, 1992

SHONK, James H.

Team-based organizations - BUSINESS ONE IRWIN, 1992

WELLINS, Richard, BYHAM, William y WILSON, Jeanne
Empowered team - JOSSEY BASS, 1991

ZENGER, John, MUSSELWHITE, Ed, HURSON, Kathleen y PERRIN, Craig

Leading teams - ZENGER - MILLER INC., 1994

Conceptos & Herramientas de Management

Cuaderno N° 25.- Octubre de 1997. Dirección académica: Santiago Lazzati

Módulo I. P.

Grupos y equipos

Autor: Santiago Lazzati

III. Estilos y roles

C. Roles personales y trabajo en equipo

Para que un grupo trabaje verdaderamente en equipo es muy importante que sus miembros desempeñen ciertos roles conforme lo requieren las circunstancias. No se pretende que cualquier miembro sea capaz de ejercer todos los roles positivos. Esto es muy difícil, si no imposible. Se trata de que entre todos los miembros se logre un adecuado ejercicio de los roles. Unos miembros serán más aptos para ciertos roles, y otros lo serán para otros roles. Esto tiene que ver con los estilos personales que tratamos anteriormente en la sección respectiva.

En esta sección analizaremos los roles necesarios para el logro del trabajo en equipo en línea con los estilos personales de quienes desempeñan esos roles.

1. Preferencias de trabajo

Fundándose en Carl Jung y Myers-Briggs, Charles Margerison y Dick McCann han elaborado un modelo que considera la actuación de la persona en el trabajo. Dichos autores opinan que el estilo de la persona en el trabajo no es el mismo que su estilo fuera del trabajo. La estructura de este modelo tiene mucha analogía con su antecedente. Establece cuatro dimensiones de preferencias -y para cada una indica una alternativa en cuanto a lo que se llama "habilidad funcional"- que responden a cuatro cuestiones clave, a saber:

- ¿Cómo prefieren las personas relacionarse con otras?
- ¿Cómo prefieren las personas recolectar y utilizar la información?
- ¿Cómo prefieren las personas tomar decisiones?
- ¿Cómo prefieren las personas organizarse y organizar a otras?

Grupos y equipos

Módulo I. P.

III. Estilos y roles

C. Roles personales y trabajo en equipo	1
--	----------

D. Comportamientos dentro de un equipo	4
---	----------

IV. Organización en equipo	7
-----------------------------------	----------

A. El equipo como forma de estructura organizativa	7
---	----------

B. Características de la burocracia	7
--	----------

C. Cambios en el entorno y su impacto en las organizaciones	8
--	----------

D. Cambios en el poder	10
-------------------------------	-----------

E. Rediseño de la estructura - Adaptación de la burocracia	11
---	-----------

F. Rediseño de la estructura - Hacia la organización en equipo	12
---	-----------

MERCADO

Conceptos & Herramientas de Management.

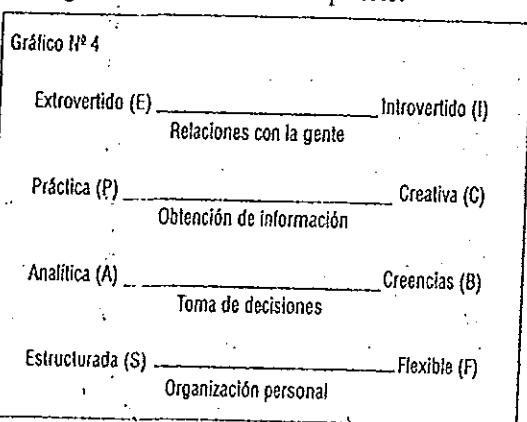
La primera pregunta es enteramente de relaciones entre las personas. Algunas son comunicativas y sociables en sus relaciones con otros en una manera extrovertida (E) mientras que otras son más calladas y no necesitan estar con otras personas, es decir, introvertidas (I).

La segunda pregunta se relaciona con la administración de información. Cuando las personas se reúnen y utilizan la información frecuentemente tienen una tendencia a ser prácticos (P) o creativos (C). Las personas prácticas prefieren trabajar con ideas testeadas y prestar atención a los hechos y el detalle, mientras que las personas creativas frecuentemente están desafiando el statu quo y se presentan con nuevas ideas.

La tercera área se relaciona con la toma de decisiones. Cuando se toman decisiones normalmente se hace en una manera analítica (A) o de acuerdo con las creencias de un individuo (B - por *belief*). Las personas analíticas erigirán criterios de decisión objetivos y elegirán aquella decisión que maximice el rédito, mientras que las personas orientadas hacia las creencias tenderán a tomar decisiones que concuerden con sus propios principios y valores personales.

Finalmente, la cuarta pregunta se relaciona con las cuestiones organizacionales. Los administradores parecen organizarse y organizar a otros en una manera estructurada (S - por *structured*) y flexible (F). Las personas estructuradas están orientadas hacia la operación y quieren concluir o resolver cuestiones, mientras que a las personas flexibles les gusta pasar el tiempo diagnosticando la situación y tenderán a posponer la "conclusión" y "resolución" hasta que hayan recolectado toda la información que puedan.

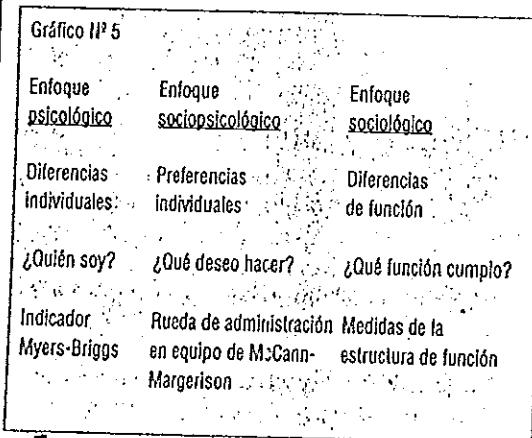
El gráfico N° 4 resume lo expuesto.



Queremos destacar nuevamente la relación de este modelo con el de Myers-Briggs visto en el cuaderno N° 19 (punto III. A.3, página 2), dado que, al igual que en éste, la combinación de las cuatro habilidades funcionales da lugar a diecisésis tipos di-

ferentes. La diferencia radica en que el modelo de Myers-Briggs tiene un enfoque psicológico (comprende las preferencias individuales y puede desarrollar maneras de predecir cómo la conducta individual impactará en los rendimientos del equipo) mientras que el modelo de Margerison-McCann tiene un enfoque sociopsicológico, es decir que asigna funciones en el equipo en conformidad con las preferencias individuales y luego conecta las funciones en conjunto en un todo coherente.

Al respecto ver el gráfico N° 5.



2. Tipos y preferencias de trabajo

La Rueda de Administración en Equipo, desarrollada por Charles Margerison y Dick McCann, proporciona un gráfico integrado de las preferencias de trabajo de las personas y las relaciona con las funciones clave que son necesarias en un equipo eficaz.

La Rueda posee ocho sectores y un centro que indican las funciones y preferencias de trabajo, y se incluye una descripción de conducta (ej.: "implementador") así como la función de trabajo denominada "organizador". Cada área de función, por lo tanto, posee una descripción de dos palabras como creador-innovador, cumplidor-productor, etc.

En torno de la Rueda se encuentran principales actividades como:

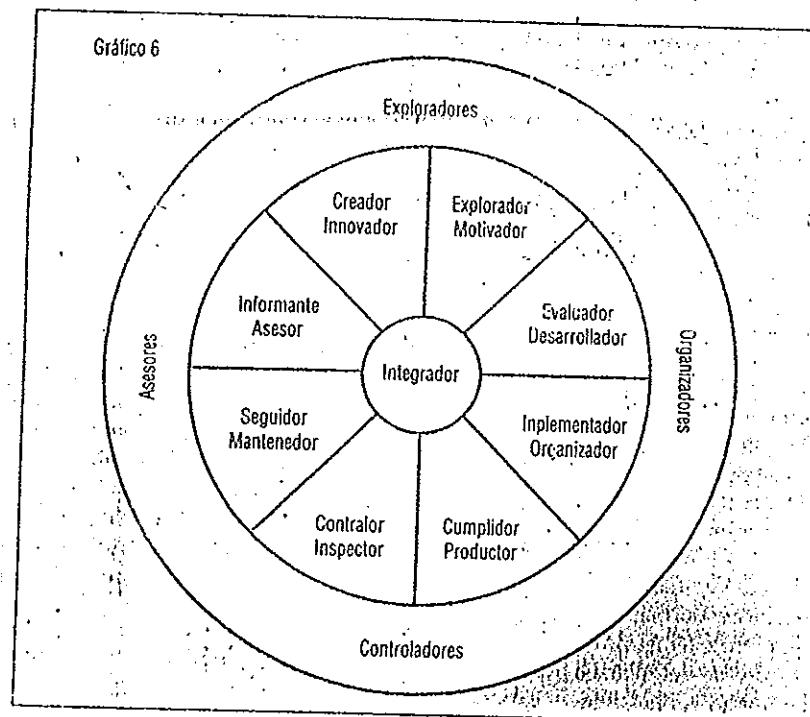
- Exploración
- Organización
- Control
- Asesoramiento

En resumen, las personas pueden preferir un trabajo que posee un fuerte elemento de control o uno donde existe un alto grado de exploración y búsqueda de nuevas oportunidades.

El gráfico N° 6 resume lo expuesto.

MERCADO

Conceptos & Herramientas de Management



En base al gráfico N° 6:

a. Creadores-innovadores: son personas que poseen un número de ideas que pueden desafiar y perturbar la manera existente de hacer las cosas. Dichas personas pueden ser muy independientes y desean experimentar y practicar sus ideas sin considerar los sistemas y métodos actuales.

b. Exploradores-motivadores: usualmente son excelentes tanto en la generación de ideas como en lograr que las personas se entusiasmen con ellas. Saldrán a investigar qué está ocurriendo fuera de la organización y compararán las nuevas ideas con lo que otras personas están realizando. Son también buenos recordando contactos, información y recursos que pueden ayudar a la innovación en el equipo. Son muy capaces de impulsar una idea aun si no siempre son las mejores personas para organizarla y controlarla.

Usualmente son influyentes, hablan fácilmente, aun sobre temas donde no son expertos, y disfrutan buscar nuevas oportunidades y desafíos. Pueden aburrirse fácilmente y por lo tanto les gusta el desafío de trasladarse de un proyecto a otro. Son particularmente buenos en tomar ideas de otros (creadores-innovadores, por ejemplo) y promocionarlas entusiasticamente a otros.

c. Evaluadores-desarrolladores: proporcionan un equilibrio entre las partes de "exploración" y "organización" de la Rueda. Frecuentemente buscan maneras y medios de hacer que una idea funcione

en la práctica. Su preocupación es ver si el mercado quiere la innovación y por lo tanto la testearán contra algún criterio práctico.

d. Implementadores-organizadores: son las personas que lograrán que se hagan las cosas. Una vez que han sido convencidos de que la "idea" es de interés establecerán procedimientos y sistemas y convertirán la idea en una realidad en funcionamiento. Organizarán personas y sistemas para asegurar que pueden alcanzarse límites.

Ponen énfasis en lograr que las cosas se hagan aun si esto implica que en el camino ciertas "plumas se ericen". Fijan objetivos, establecen planes, calculan quién debe hacer qué y luego ejercen mucha presión para obtener resultados.

Pueden por momentos ser impacientes cuando las personas o cosas se interponen en su camino, pero siendo implementadores-organizadores hallarán obstáculos. Están orientados hacia la tarea, les gusta trabajar con plazos determinados y buscan controlar su mundo más que dejar que éste los controle.

e. Cumplidores-productores: se enorgullecen de fabricar un producto o servicio a un nivel. Harán esto en una base regular y se sentirán satisfechos si pueden entregar "lo que se espera cuando se espera". Verdaderamente, les gusta trabajar para fijar procedimientos y hacer cosas en una manera regular.

f. Controladores-inspectores: son personas que disfrutan de hacer el trabajo detallado y de asegurarse que los hechos y cifras sean correctos. Serán meticulosos y cuidadosos y frecuentemente críticos de errores o de trabajo poco sistemático.

g. Seguidores-mantenedores: usualmente son personas de fuerte convicción sobre la manera en que se deberían hacer las cosas. Con frecuencia son las personas más sustentadas de otras en el equipo y pueden proporcionar mucha estabilidad.

h. Informantes-asesores: son buenos generando información y recolectándola de tal manera que pueda comprenderse. Muchas personas usualmente son pacientes, y están preparadas para contener-

Conceptos & Herramientas de Management

se de tomar decisiones hasta que sepan cuánto pueden sobre el trabajo a efectuar.

El análisis de la Rueda contribuye a clarificar que, cuando los miembros de un equipo comprenden las diferentes preferencias de trabajo o "marcos de referencia" que las personas poseen, entonces puede resultar un excelente trabajo en equipo.

Por último, vemos que la "coordinación" está en el centro de la Rueda y es una aptitud que todos los administradores pueden aprender. Es importante mencionar que la "coordinación" no es una preferencia sino una aptitud. Por lo tanto, un administrador tendrá preferencias por uno o más de los sectores externos de la Rueda, pero si también puede sostener el espacio del centro como un "integrador", estará en el camino hacia un equipo de alto rendimiento.

Esto sugiere que el administrador actual necesita tener no sólo habilidades técnicas, sino también habilidades interpersonales, particularmente las de comunicación. Los ejecutivos exitosos del mañana serán aquellos que hayan dominado las habilidades de la coordinación administrativa.

Nos parece de suma utilidad la relación que Margerison-McCann establecen entre los ocho sectores de tipos de trabajo/conducta con las preferencias enunciadas en C.1.

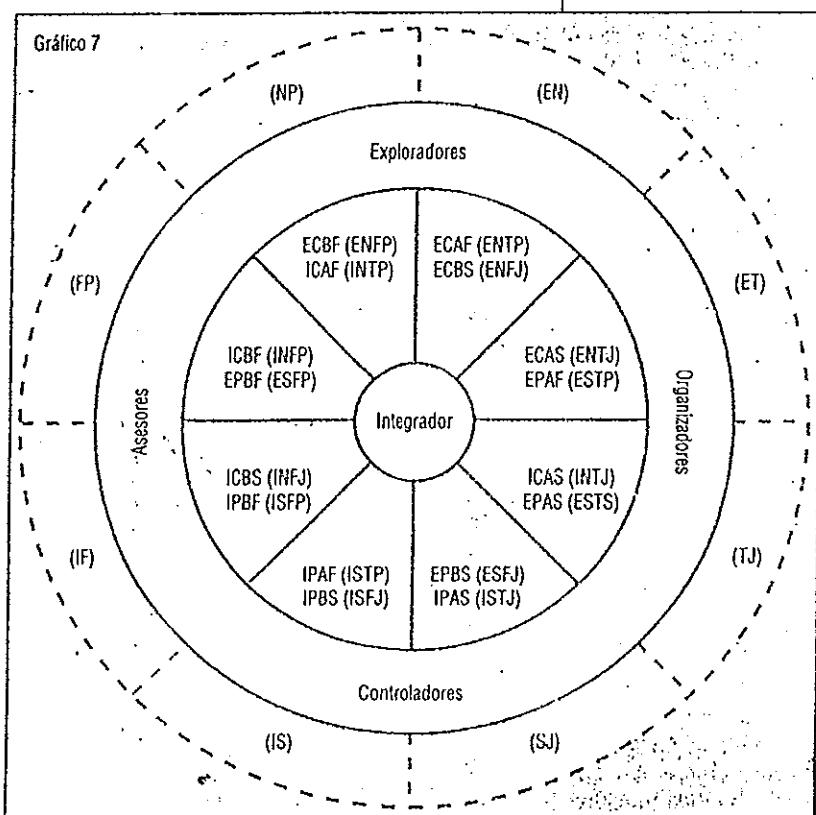
En el gráfico N° 7 se aprecia esta relación; adicionalmente hemos agregado entre paréntesis los estilos personales que corresponderían al modelo de Myers-Briggs.

Así, por ejemplo, podemos tomar el sector "cumplidor-productor". Recordemos que las personas que tienen esta preferencia se enorgullecen de fabricar un producto o servicio a un nivel. Harán esto en una base regular y se sentirán satisfechos si pueden entregar "lo que se espera cuando se espera". Verdaderamente, les gusta trabajar para fijar procedimientos y hacer cosas en una manera regular. Por ello, según el modelo de McCann-Margerison estas personas responderán a la habilidad funcional: ICAS (introvertida-creativa-analítica-estructurada) o EPAS (extrovertida-práctica-analítica-estructurada). Para el modelo de Myers-Briggs el estilo personal será: INTJ (introvertido-intuitivo-razonador-juzgador) o ESTJ (extrovertido-sensorial-razonador-juzgador).

D. Comportamientos dentro de un equipo

Thomas L. Quick, en su obra *Successful team building* (AMACOM, 1992), examina los comportamientos positivos que contribuyen no sólo al logro de los objetivos corrientes fijados por el grupo, sino también a la mejora sostenida de la operatoria del equipo en el largo plazo. Algunos de ellos son:

- Apoyo:** incluye no sólo reforzar el punto de vista del otro, sino también brindar apoyo (reconocimiento, aliento, simpatía, etc.) a la otra persona.
- Confrontación:** no se refiere a la confrontación personal, en sentido peyorativo. Se refiere a la confrontación de ideas, respetando al otro pero buscando la realidad, pretendiendo la mejor decisión. Este concepto está de acuerdo con uno de los principios básicos que Blake y Mouton atribuyen al estilo único mejor, el 9.9, que indicamos en la sección precedente sobre liderazgo y trabajo en equipo (principio N° 6 correspondiente a la



Conceptos & Herramientas de Management

mejor manera de resolver conflictos). Asimismo, dicho concepto está en línea con lo que dice Peter Senge en su libro *La quinta disciplina* (Granica, 1992), en el capítulo sobre "Modos mentales".

3. **Portero:** se refiere a aquellas personas que con un estilo conciliador tienen la capacidad de ayudar a "abrir" el diálogo cuando algún miembro del equipo tiene un estilo más asertivo que otros y llega a monopolizar una discusión.

4. **Mediación:** se observa cuando un integrante, que no participó en un debate donde las posiciones son muy encontradas y no se ven puntos de acercamiento, interviene para esclarecer y no para arbitrar. Primero, pide permiso para interpretar cada posición, y luego procede a hacer la interpretación de cada parte en el argumento. Después de cada interpretación, el integrante mediador pregunta si su versión es fiel reflejo del argumento del disputador. Este, entonces, tendrá oportunidad de revisar o corregir. La intervención puede clarificar las verdaderas diferencias y áreas de acuerdo que ninguna de las partes haya escuchado. También los demás integrantes del grupo tienen la oportunidad de discutir los puntos conflictivos. Los grupos pueden empatanarse en un debate; la mediación puede liberar la discusión del atolladero y sacarla hacia adelante.

5. **Armonización:** también durante un desacuerdo muy acalorado, los disputadores pueden estar tan absortos en "sacar puntaje" para sí mismos y contra su adversario que no se dan cuenta de los aspectos en los que están de acuerdo. Quizá simplemente usan términos distintos. Un interventor resume los distintos puntos de vista para demostrar que las diferencias son, en realidad, muy pequeñas. Luego invita a los demás miembros del equipo a ayudar a los debatientes a construir sobre

las áreas de acuerdo que no habían escuchado durante la intensa discusión.

6. **Síntesis:** cuando un integrante interviene para resumir lo discutido hasta ese momento. Es muy necesario, especialmente cuando un grupo se encuentra perdido entre los detalles o los distintos puntos de vista, dando lugar a una gran confusión. Por ello, esta síntesis brinda al grupo un espacio para recobrar el aliento. Y un buen resumen clarifica por lo menos parte de la confusión. Además, puede restaurar la confianza del grupo en sí mismo por demostrar que se ha progresado más que lo que cualquiera de ellos hubiera pensado. El resumen también proporciona puntos concretos que servirán de fundamento para el trabajo que resta por hacer.

7. **Observación del proceso:** cuando una persona actúa como observador obliga al grupo a examinar su propio funcionamiento, algo que el grupo no hubiera hecho sin la advertencia, quizás sólo por estar tan enfascado en los detalles que no alcanzó a ver el panorama entero.

La observación del proceso no es una función meramente negativa. Cuando el grupo trabaja con eficacia, la retroalimentación sobre lo que hace bien le será muy útil, pues sus miembros podrán repetir el comportamiento constructivo.

8. **El valor de escuchar:** es esencial para el éxito de cualquier grupo. Todo miembro del grupo necesita, en todo momento, darse cuenta de la gran importancia de escuchar lo que la gente dice. Lamentablemente, escuchar exige concentración y compromiso. Puede constituir un trabajo muy arduo. La mayoría de la gente no sabe cómo escuchar bien. Deberá autoeducarse en esta habilidad im-

Administración en equipo - Charles Margerison y Dick McCann, Ediciones Macchi, 1993.

Habilidades de coordinación clave que incluyen la coordinación interna, la coordinación externa y la coordinación informal:

1. Los integradores escuchan antes de decidir.
2. Los integradores mantienen a los miembros del equipo actualizados sobre una base regular.
3. Los integradores están disponibles y se interesan por los problemas de las personas.
4. Los integradores desarrollan un equipo equilibrado.
5. Los integradores asignan trabajo a las personas basándose en sus capacidades.
6. Los integradores fomentan el respeto, la comprensión y la confianza entre los miembros del equipo.
7. Los integradores delegan trabajo que no es esencial que ellos hagan.
8. Los integradores fijan un ejemplo y acuerdan niveles de alta calidad con el equipo.
9. Los integradores fijan metas factibles para el equipo, pero siempre los presionan para un rendimiento mejorado.
10. Los integradores coordinan y representan a los miembros del equipo.
11. Los integradores involucran miembros del equipo en la solución de problemas de cuestiones clave.

Conceptos & Herramientas de Management

portante. Está tan absorta en sus propias agendas y puntos de vista que se cierra a las ideas y quehaceres de los demás. Se pone a la defensiva cuando sus opiniones se cuestionan, y esta actitud mental no conduce a la receptividad y la objetividad. Si la gente escucha lo que preferiría escuchar, quedará presa de emociones tan intensas que su capacidad de escuchar será totalmente bloqueada.

Se pierde mucho tiempo grupal cuando la gente responde a lo que cree que ha escuchado, sin controlar si lo que piensa que escuchó es lo que su interlocutor quiso expresar.

En la misma obra también se analizan aquellos comportamientos que subvierten el normal funcionamiento del equipo, que pueden ser destructivos, minando la posibilidad de que el grupo pueda convertirse en equipo. Algunos de ellos son:

1. Hacer callar: se manifiesta de varias formas.

El integrador administrativo

(Extraído de Administración en equipo, de Charles Margerison y Dick McCann - Ediciones Macchi, 1993)

El siguiente es un autodiagnóstico sobre la habilidad de integrador administrativa.

¿Cómo se califica como un integrador administrativo?

El concepto de integrador administrativo es muy importante en los negocios actualmente. Cada vez existen más y más profesionales bien educados, inteligentes, que pueden formar o romper un equipo. Los días en que el administrador podía decidir y decirles a otras personas qué hacer han pasado. Hoy el administrador debe ser un solucionador de problemas. Por sobre todo, los administradores son cada vez más políticos dentro de una red de personas, no sólo en su propio equipo, sino entre diversas partes de la organización, como la sede, las divisiones, los proveedores, los compradores, los sindicatos, los organismos gubernamentales, etc.

Para tener éxito los administradores líderes de equipo necesitan tener fuertes habilidades en la coordinación. El administrador actual necesita tener no sólo habilidades técnicas, sino también habilidades interpersonales, particularmente las de comunicación, que son esenciales si el equipo va a ser aunado en una unidad de alto rendimiento. Los ejecutivos exitosos del mañana serán aquellos que hayan dominado las habilidades de la coordinación administrativa.

Una puede ser cuando se cambia de tema o utilizando el humor con sorna. Un método grotesco de hacer callar consiste en que los demás participantes en la discusión no hagan caso al qué les está hablando. Algunas personas, cuando se las silencia, se enojan e irrumpen en la discusión para quejarse, a menudo dando lugar a un argumento. Otras se apartan, crean barreras o intentan vengarse.

2. Analizar o etiquetar: cuando alguien pone etiquetas en el comportamiento de otros o trata de describir sus actitudes o motivos, amenaza con una discusión alejada de la central, donde se disputa si el análisis o la etiqueta son justificados. Además, el toma y daca se degenera con demasiada facilidad en acusaciones mutuas.

3. **Dominar**: al dominador le gusta copar la discusión, quiere influir en los demás y puede tratar de lograr esta meta con mano muy pesada. El problema del grupo consiste en que al dominador normal-

		1 2 3 4 5 6 7
1. Los integradores escuchan antes de decidir		1 2 3 4 5 6 7
2. Los integradores mantienen actualizados a los miembros del equipo sobre una base regular		1 2 3 4 5 6 7
3. Los integradores están disponibles y responden a los problemas de las personas		1 2 3 4 5 6 7
4. Los integradores desarrollan un equipo equilibrado		1 2 3 4 5 6 7
5. Los integradores asignan trabajo a las personas basándose en sus capacidades		1 2 3 4 5 6 7
6. Los integradores fomentan el respeto, la comprensión y la confianza entre los miembros del equipo		1 2 3 4 5 6 7
7. Los Integradores delegan trabajo que no es esencial que ellos hagan		1 2 3 4 5 6 7
8. Los integradores fijan un ejemplo y acuerdan niveles de alta calidad con el equipo		1 2 3 4 5 6 7
9. Los Integradores fijan metas factibles para el equipo, pero siempre los presionan para un rendimiento mejorado		1 2 3 4 5 6 7
10. Los Integradores coordinan y representan a los miembros del equipo		1 2 3 4 5 6 7
11. Los Integradores Involucran miembros del equipo en la solución de problemas de cuestiones clave		1 2 3 4 5 6 7

Cual es su mejor habilidad integradora?

¿Cuál es la actividad integradora que más le gustaría mejorar?

Conceptos & Herramientas de Management

mente le interesan poco las metas del grupo, pues está centrado en su agenda personal. Cuando el dominador se hace cargo, la participación escañor, el grupo no aprovecha el valor total de sus recursos.

4. Dicir "sí, pero...": el uso de esta expresión puede hacerse con una habilidad refinada que dificulta su detección; por ello las discusiones entre los miembros del grupo son las más eficaces cuando comunican mensajes claros, libres de ambigüedades. La respuesta del "sí, pero..." parece decir una cosa pero en realidad significa otra.

5. Enfatizar lo negativo: en muchos grupos hay una persona que se declara el "abogado del diablo" y cumple la función de asegurar que se divulgue todo lo erróneo o malo que puede contener la idea de otra persona. La discusión se vuelve desequilibrada.

Lamentablemente, el "no" tiene un poder proporcionado en muchas deliberaciones. Si los miembros del grupo se encuentran explorando una opción que podría ser riesgosa, es desagradable o por lo menos promete consecuencias inciertas, dicha opción puede ser particularmente susceptible al enfatizador de lo negativo, que facilitará al grupo una razón por la cual no debe continuar la discusión.

IV. Organización en equipo

A. El equipo como forma de estructura organizativa

En la Parte I de este trabajo diferenciamos dos conceptos:

— El de "trabajo en equipo", que se refiere a cómo se relacionan las personas cualquiera sea la estructura organizativa. Esto implica la presencia o el desarrollo de ciertos atributos de la relación, aplicables a un grupo constituido como tal, o inclusive a otros tipos de relaciones interpersonales vinculadas con la tarea.

— El de "organización en equipo" como forma de estructura organizativa.

En las Partes II y III examinamos el primer concepto de trabajo en equipo. En esta Parte IV veremos la organización en equipo.

En la sección A de la Parte II tratamos los conceptos de grupo y equipo. Allí señalamos que cuando la gente emplea la palabra equipo, suele hacerlo en dos sentidos diferentes, uno específico y el otro amplio:

1) En el sentido específico se utiliza la palabra

equipo en línea con lo dicho en el párrafo precedente, dando a entender que el grupo posee ciertos atributos que no son comunes a todos los grupos. Por ejemplo, cuando se destaca que tal grupo constituye un equipo o que trabaja en equipo.

2) En sentido lato se usa la palabra equipo como sinónimo de la palabra grupo. Por ejemplo, cuando se habla de un equipo de trabajo, pero daría lo mismo decir grupo de trabajo, porque no se está queriendo significar que el grupo tiene dichos atributos diferenciales.

A partir de allí, en las Partes II y III, a fin de examinar el trabajo en equipo, adoptamos dicho sentido específico de la palabra equipo.

Sin embargo, cuando se habla de organización en equipo como forma alternativa de estructura organizativa se está queriendo implicar algo distinto de la existencia de grupos que posean ciertos atributos. En efecto, cualquier forma organizacional da lugar a grupos. Y cualquier grupo puede llegar a trabajar en equipo, en mayor o menor grado. De manera que la definición de organización en equipo, como forma alternativa de estructura organizativa, requiere ciertas consideraciones adicionales.

Una manera de enfocar el tema es preguntarse cuál es la otra alternativa que no constituye organización en equipo. En este orden, y como una primera aproximación al tema, podemos decir que la organización burocrática típica no configura lo que se ha dado en llamar organización en equipo. Con tal enfoque, una manera de desarrollar el análisis es primero caracterizar la organización burocrática típica, para luego plantear las características diferenciales de la organización en equipo. A fin de simplificar el texto, a la organización burocrática típica la llamaremos sencillamente "burocracia".

Dicha oposición conceptual entre burocracia y organización en equipo entraña una abstracción convencional, aceptable para un análisis general. Reconocemos que en la realidad las alternativas organizacionales no se dan en forma pura: se mezclan las características de los modelos generales. Además, las alternativas organizacionales no se refieren a la organización tomada en conjunto, sino que se plantean en cada nivel o sector de la estructura organizativa. Por ejemplo, una empresa puede tener una agrupación funcional en el segundo nivel que depende del gerente general, pero al mismo tiempo tener una agrupación por producto, área geográfica o clientes en el tercer nivel que depende de la gerencia comercial.

B. Características de la burocracia

Aquí nos referimos a la burocracia que ha permi-

MERCADO

Conceptos & Herramientas de Management

tido el funcionamiento eficaz y eficiente de grandes organizaciones, poniendo énfasis en la racionalidad colectiva, el orden y el control. No nos referimos al sentido peyorativo que con el tiempo se le ha adjetado a la palabra burocracia, fruto de sus exageraciones o perversiones. Así entendida, la burocracia se caracteriza principalmente por lo siguiente:

- Es una cadena de células jefe-subordinado (J-Ss).
- Tiende al establecimiento de normas, o normalización.

Además, en general la burocracia ha ido acompañada de ciertas condiciones en materia de recursos humanos.

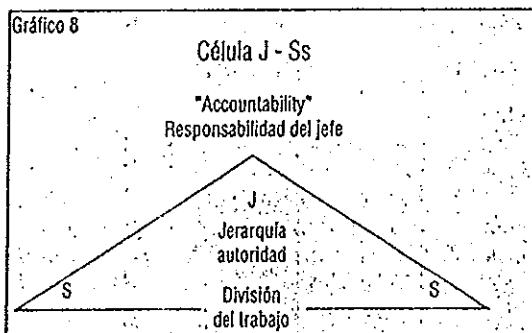
1. La cadena de células J-Ss

Una célula J-Ss es un grupo de personas en el cual:

— Una de ellas tiene el carácter de "jefe" (J). Como tal tiene cierta autoridad sobre el resto de los miembros del grupo, que por ello se denominan "subordinados" (Ss). La autoridad del jefe significa que éste tiene la última palabra en las decisiones que le competen, cualquiera sea la manera de tomar las decisiones (participativa, autoritaria, etc.). En correlación con su autoridad, el jefe es responsable de las actividades y resultados del grupo frente a sus superiores; tiene lo que en inglés se llama el "accountability". Ello significa que el jefe ostenta mayor jerarquía que sus subordinados, lo cual se exterioriza no sólo por la autoridad y responsabilidad, sino también por otros elementos, como recursos disponibles, símbolos de status, formas de trato, etc.

— Existe cierta división del trabajo entre los subordinados.

El gráfico N° 8 ilustra lo antedicho.



La burocracia es una cadena de células J-Ss en la cual el subordinado de un jefe puede a su vez ser jefe de otros subordinados, y así sucesivamente. Al respecto, ver el gráfico N° 9.

La cadena de J-Ss configura la pirámide básica de la estructura organizativa de la burocracia.

2. Normalización

La normalización se logra fundamentalmente por medio de:

- Las descripciones de las tareas de cada puesto.
- La especificación de los resultados a lograr.
- La estandarización de los procesos.
- La predeterminación de las habilidades que deben tener las personas.
- La regulación de los comportamientos.

3. Recursos humanos

En general, en la burocracia:

- Existe una tendencia a la especialización de las personas en determinadas tareas. Vale decir que, a lo largo de un proceso, una persona se ocupa de cierta tarea, luego otra persona se ocupa de otra tarea, etc.
- La capacitación de la gente se concentra en el entrenamiento ("training") para determinadas tareas que habrán de realizar en un futuro inmediato o cercano.

— Los subordinados suelen preocuparse por satisfacer al jefe (preocupación "vertical").

— Para la mayoría de las personas el factor principal de motivación extrínseca es la promoción; vale decir el ascenso en la pirámide organizacional. En línea con esto, el potencial de una persona está muy ligado a la evaluación de su desempeño.

Por otra parte, la presencia de un entorno relativamente estable, la permanencia de la organización a lo largo del tiempo y la idea del orden burocrático generan en la gente una sensación de estabilidad, por el hecho de pertenecer a una burocracia.

C. Cambios en el entorno y su impacto en las organizaciones

1. Cambio en el entorno

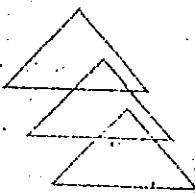
Los cambios que han ocurrido y están ocurriendo en el entorno son archiconocidos: avance tecnológico, exacerbación de la competencia, globalización de los mercados, mayor exigencia de los clientes, etc. Por lo tanto, aquí no vamos a extendernos al respecto.

2. Cambios en la naturaleza del trabajo

Conceptos & Herramientas de Management

Gráfico 9

Burocracia
Cadena de células J - Ss



Dichos cambios en el entorno han traído mudanzas importantes en la naturaleza del trabajo, a saber:

— Es vital el objetivo de satisfacer al cliente.

— Es necesario pasar de un enfoque sectorial a un enfoque del proceso para poder alinear todas las actividades del proceso hacia el objetivo de satisfacer al cliente.

— Aunque se avance en la estandarización de los procesos, crece más todavía la cantidad de situaciones no estandarizables. Se demanda más innovación no sólo en el diseño de los procesos, sino también en la ejecución de las tareas. Estas se vuelven menos repetitivas.

— Se precisa más habilidad por parte de la gente, en todos los niveles. En la línea de fuego, o niveles más bajos, que están en contacto permanente con los clientes, el desarrollo de habilidades es crucial para poder resolver la infinita gama de situaciones no estandarizables que se presentan de cara al cliente.

— Se requiere más y mejor información, también a todos los niveles, incluyendo información estratégica, para permitir un adecuado manejo de situaciones complejas no estandarizables.

— Se multiplica la necesidad del ajuste mutuo o acuerdo directo entre pares como mecanismo de coordinación de las tareas, aparte de la intervención del jefe y además de la normalización de resultados, procesos y habilidades.

3. Nuevas tendencias en los recursos humanos

Los cambios en el entorno y en la naturaleza del trabajo referidos precedentemente han traído aparejadas nuevas tendencias en el campo de los recursos humanos:

— Sin perjuicio de su especialización respectiva, las personas deben ser capaces de integrarse con otras personas, muchas de ellas con especialidades muy diversas. Ahora la integración es tan o más importante que la especialización.

— El mero entrenamiento orientado a la tarea y al corto plazo ya no es suficiente. Es necesario que la organización se ocupe de la educación de su gente. Esto incluye desarrollar sus capacidades intelectuales e interpersonales para poder resolver la problemática que habrán de enfrentar en el corto y en el largo plazo, problemática que no es posible definir en el presente, dada la dinámica del cambio. En este sentido se acuñó la expresión "aprender a aprender".

— La preocupación central del personal debe orientarse a la satisfacción del cliente, externo e interno. El jefe debe apoyar a los subordinados en este sentido. Podemos hablar de un desplazamiento en la preocupación de la gente: de vertical (el jefe) a horizontal (el cliente).

— La mayor incertidumbre y el achatamiento de la pirámide (que comentaremos más adelante) tornan más vidrioso el ascenso en la pirámide como factor de motivación extrínseca. En línea con esto, la remuneración actual variable (en función de rendimientos o competencias) pasa a ser un factor importante de motivación extrínseca.

Lo antedicho atenta contra la sensación de estabilidad que brindaba la burocracia en una época anterior. Hoy en día, en buenos términos, se resalta la flexibilidad. Pero en otros términos podemos hablar de inseguridad, ansiedad, etc.

4. Adaptación de la estructura organizativa

Los cambios y tendencias comentados en los párrafos anteriores reclaman más agilidad y plasticidad en la estructura organizativa:

— La agilidad se refiere al funcionamiento de la estructura actual. Significa capacidad de respuesta rápida y eficaz en la ejecución de los procesos y en la satisfacción del cliente. Es la antítesis de estructura "pesada".

— La plasticidad se refiere a la capacidad de la estructura de transformarse a sí misma, para adaptarse a las nuevas condiciones.

En general existen caminos para lograr una mayor agilidad de la estructura organizativa:

— Uno es desarrollar ciertos atributos en los recursos humanos, pero sin modificar la estructura formal.

— El otro es rediseñar la estructura.

El primer camino incluye principalmente:

— El desarrollo del trabajo en equipo.

MERCADO

Conceptos & Herramientas de Management

- Ciertos cambios en el poder.

El segundo camino comprende aspectos que están muy entrelazados:

- La agrupación por proceso.
- El achatamiento de la pirámide.
- El aumento del alcance del control.

Pero para encarar debidamente el segundo camino, o sea el rediseño de la estructura, se requiere cierta plasticidad. Una variable clave de la plasticidad es la posibilidad de constituir grupos de proyecto que se ocupen del cambio organizacional.

Volviendo al primer camino, diremos lo siguiente: de la descripción de los cambios en el entorno y en la naturaleza del trabajo, así como de las nuevas tendencias en el campo de los recursos humanos, es obvia la enorme importancia que adquiere el trabajo en equipo. Este tema ya lo hemos examinado en las Partes II y III.

En la próxima sección trataremos los cambios en el poder. En las secciones subsiguientes veremos el rediseño de la estructura.

D. Cambios en el poder

Estos cambios comprenden:

- Cielo desplazamiento en los factores del poder del jefe.

- El "empowerment" de los recursos humanos.

A continuación trataremos estos cambios.

1. Desplazamiento en los factores del poder del jefe

Antes de tratar dicho desplazamiento es conveniente repasar qué es el poder y cuáles son sus factores. En *Anatomía de la organización* (Edición Macchi-Mercado, 1997) dijimos lo siguiente:

El poder es el potencial que tiene una persona para conseguir que los demás hagan lo que ella desea que hagan, a la vez que evita verse obligada por otros a hacer lo que no quiere hacer (Kotter).

En la consideración del poder dentro de la organización es interesante distinguir quién tiene qué poder y por qué lo tiene. Esto lleva al análisis de los factores del poder, donde cabe distinguir entre el poder personal y la autoridad formal.

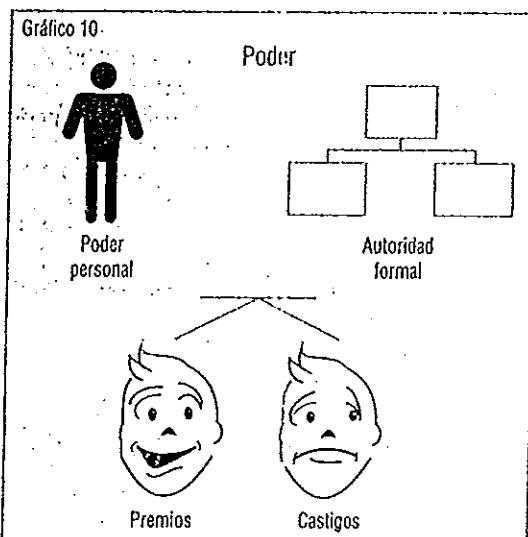
El poder personal puede radicar en la atracción personal o carisma, o bien en la disponibilidad de ciertos recursos susceptibles de ser facilitados o restringidos: conocimientos, relaciones con tercios, recursos económicos, etc. Este poder basado en los recursos depende de las condiciones personales del titular, pero también de los recursos que la organización le otorga, lo cual puede derivarse de la autoridad formal.

En las organizaciones la autoridad formal está dada por la posición que la persona ocupa en la estructura organizativa. (En otro contexto este factor de poder puede radicar en la investidura: el sacerdote, el juez, el policía, etc.) En general la autoridad formal viene acompañada, en mayor o menor grado, de los otros factores del poder: la disponibilidad de recursos y la capacidad de otorgar premios o castigos. Sin embargo, cabe catalogar a la autoridad formal como un factor de poder per se, por cuanto ciertas personas pueden reconocer su influencia con independencia de los otros factores.

Muchos autores presentan la capacidad de otorgar premios o castigos como una tercera categoría dentro de los factores del poder. Sin embargo, dicha capacidad, más que una tercera categoría, constituye una derivación de las otras dos categorías: el poder personal o la autoridad formal.

Tanto el premio como el castigo apelan principalmente a la motivación extrínseca, pero el castigo en particular recurre al miedo, con sus connotaciones negativas. El castigo incluye la coerción por medio de la intriga, la fuerza física, etc.

Ver gráfico N° 10



Ahora bien, las condiciones del mundo moderno tienden a que el jefe tenga que basarse cada vez más en su poder personal y, cada vez menos en su autoridad formal. Son muchas las variables que juegan en este sentido: el desarrollo del trabajo en equipo, el aumento del ajuste mutuo como meca-

Conceptos & Herramientas de Management

nismo de coordinación, la conveniencia de aumentar la participación en la toma de decisiones, la complejidad de la problemática, etc.

Sin embargo, no debemos perder de vista que tal desplazamiento per se no atenta contra la figura del jefe en sí, ni contra su autoridad final o "accountability". En otras palabras, se mantiene la esencia de la célula J-Ss.

2. El "empowerment" de los recursos humanos

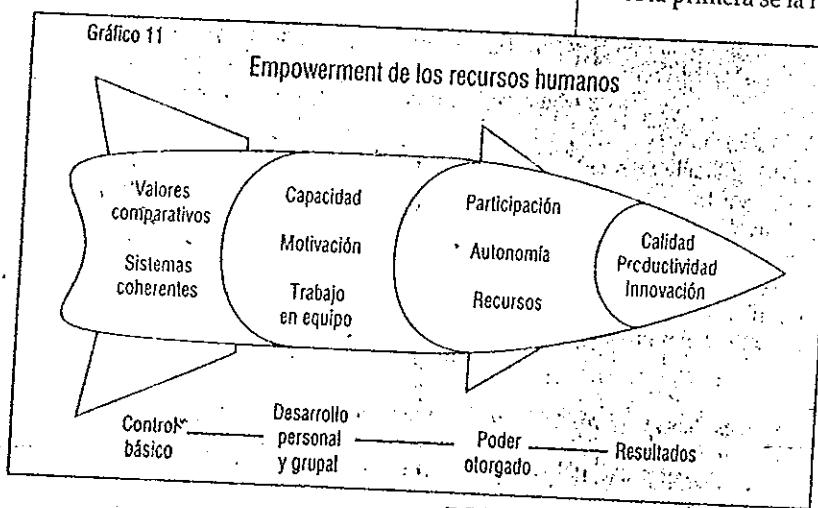
La idea es que para maximizar la calidad, la productividad y la innovación de la organización es necesario liberar las fuerzas de todos sus miembros, y no sólo del personal de mayor jerarquía. Ello significa altos niveles en cuanto a:

- Participación en la toma de decisiones.
- Autonomía para ejecutar las tareas, o sea: delegación por parte del jefe.
- Disponibilidad de recursos. La información suele ser uno de los recursos más críticos en este sentido.

Sin embargo, si el "empowerment" no está en manos de gente capaz, motivada y que trabaja en equipo, el remedio puede ser peor que la enfermedad. Es muy peligroso darle demasiado poder a una persona incapaz, desmotivada (o motivada negativamente respecto de la organización) o con actitudes no cooperativas. Por lo tanto, es necesario apuntalar el empowerment con la capacitación pertinente y con el liderazgo gerencial apropiado.

Además es indispensable mantener un cierto control básico por medio de valores compartidos y sistemas coherentes de planeamiento y control.

El gráfico N° 11 pretende representar lo dicho acerca del "empowerment".



El "empowerment" está muy enlazado con el desplazamiento de los factores de poder del jefe que comentamos precedentemente. Y el "empowerment" per se, al igual que dicho desplazamiento, no atenta contra su autoridad final o "accountability". Se sigue manteniendo la esencia de la célula J-Ss.

Esos sí, se reduce la tendencia a la normalización, segunda característica de la burocracia. Tomando en cuenta ambas características, célula J-Ss y normalización, podemos decir que los mencionados cambios en el poder representan una adaptación de la burocracia, más que el salto a un modelo completamente distinto.

E. Rediseño de la estructura - Adaptación de la burocracia

En esta sección trataremos ciertas formas de agilizar la estructura:

- La agrupación por proceso.
- El achatamiento de la pirámide y el aumento del alcance del control.

Estas formas, al igual que los cambios en el poder que vimos en la sección anterior, no alteran la esencia de la burocracia, pues se preserva la cadena de células J-Ss o pirámide básica y hasta cierto punto también se mantiene la normalización.

1. Agrupación por proceso

En materia de estructura organizativa es clásica la distinción entre:

- Agrupación funcional.
- Agrupación por producto, área geográfica o cliente.

A la primera se la ha llamado también "por proceso" (por ejemplo, *El comportamiento administrativo de Herbert A. Simon*). Esta calificación se refiere al tipo de proceso, o sea al tipo de tarea. A su vez, a la agrupación por producto, área geográfica o cliente se la vincula con el "output".

Por otra parte, hoy en día se habla también de "organización por proceso", en el sentido de agrupar a todas las personas que trabajan en el mismo

Conceptos y Herramientas de Management

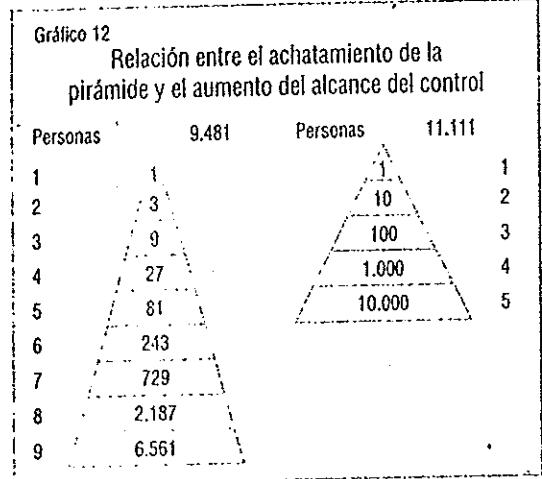
proceso en lugar de tenerlas separadas por función, a fin de maximizar la integración de todas ellas en el logro de los objetivos finales del proceso. Sin embargo, valga la paradoja, dicha "organización por proceso" es por "output" y no por "proceso", en los términos de la distinción clásica referida más arriba.

Tal "organización por proceso" requiere del trabajo en equipo. Además, en general viene asociada con el achatamiento de la pirámide y el aumento del alcance del control, que comentaremos a continuación, porque tiende a juntar en un sólo nivel a las muchas personas que trabajan en un mismo proceso.

2. Achatamiento de la pirámide y aumento del alcance del control

El achatamiento de la pirámide consiste en eliminar niveles jerárquicos intermedios. El alcance del control es la cantidad de subordinados que tiene un jefe. Dada una misma cantidad de gente, el achatamiento de la pirámide entraña un aumento del alcance del control, por una cuestión aritmética.

El Gráfico N° 12 ilustra lo antedicho con un ejemplo. Si el alcance de control es 3, se requiere 9 niveles para cubrir 9.481 personas. En cambio, si el alcance del control es 10, bastan 5 niveles para cubrir 11.111 personas.



El achatamiento de la pirámide agiliza la estructura organizativa. Se trata de que en los procesos intervengan nada más que los niveles jerárquicos indispensables. Se evitan instancias intermedias que interfieren en el flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Se reduce la preocupación vertical y se aumenta la integración horizontal.

El achatamiento de la pirámide es factible debido a las grandes mejoras en los sistemas de información. Estos sistemas permiten hoy en día que la

información llegue fácilmente de un nivel a otro, sin mayor necesidad de intermediarios.

Más arriba dijimos que el achatamiento de la pirámide entraña un aumento del alcance del control. Este, a su vez, depende del "empowerment" de los recursos humanos, entre otros factores. Si los subordinados son incapaces, están desmotivados y se pelean entre ellos, es peligroso participarlos, darles autonomía o brindarles muchos recursos. En estas condiciones unos pocos subordinados pueden volver loco a un jefe. Por el contrario, si se dan las condiciones del "empowerment", un jefe puede tener un alcance del control muy amplio.

Por otro lado, aunque se den dichas condiciones del "empowerment", si ellas no son acompañadas por el achatamiento de la pirámide y el aumento del alcance de control, la estructura pesada habrá de atentar contra el "empowerment".

En síntesis, existe una relación de causa-efecto circular entre "empowerment", achatamiento de la pirámide y aumento del alcance del control. Esta relación puede generar un círculo virtuoso o caer en un círculo vicioso.

Finalmente, recordemos lo dicho al comienzo de esta sección. El rediseño de la estructura que hemos tratado no altera la esencia de la burocracia, pues se preserva la cadena de células J-Ss o pirámide básica y hasta cierto punto se mantiene la normalización. En la próxima sección incursionaremos en otras maneras de rediseñar la estructura organizativa.

F. Rediseño de la estructura - Hacia la organización en equipo

En esta sección analizaremos otras formas de rediseñar la estructura organizativa que implican modificaciones importantes a la cadena de células J-Ss. Podríamos decir que dichas formas se acercan o constituyen la organización en equipo. Ellas implican la constitución de:

- Grupos de proyecto superpuestos a las células de la pirámide básica
- Células autodirigidas.

A continuación trataremos estas modificaciones.

1. Grupos de proyecto

En línea con *Anatomía de la organización* (Ediciones Macchi-Mercado, 1997), capítulo sobre "Modelo de intervenciones" (página 163), dentro del pro-

Conceptos & Herramientas de Management

ceso de cambio organizacional podemos distinguir cuatro tipos de intervenciones:

- Revisión de la estrategia y rediseño de la estructura.
- Intervenciones en la gente y su management.
- Intervenciones en la información y su management.
- Intervenciones en la operación y su management.

Algunas de estas intervenciones pueden ser encaradas directamente por las células básicas de la pirámide organizacional. Por ejemplo, el gerente general y sus subordinados inmediatos se ocupan del planeamiento estratégico o de un rediseño de la estructura organizativa para alinearla con la nueva estrategia. O bien la gerencia de recursos humanos, con la colaboración de otros sectores, se aboca a ciertas intervenciones en la gente (capacitación, modificación del sistema de evaluación y recompensas, etc.).

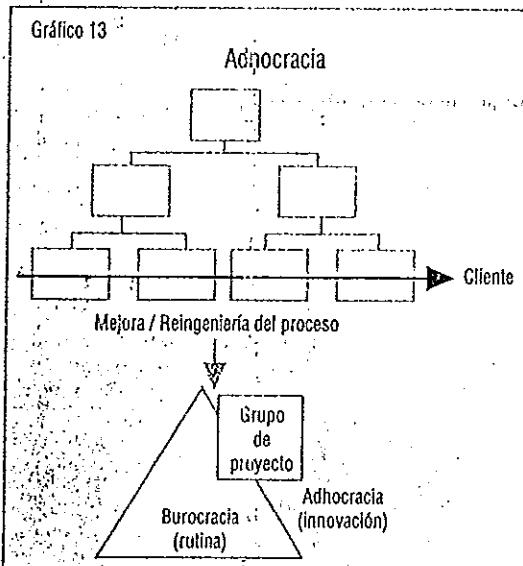
Sin embargo, en el caso de otras intervenciones las células básicas pueden tener dificultades para llevarlas debidamente a cabo. Por ejemplo, una mejora o reingeniería de procesos, o el desarrollo de nuevos productos. Para estas intervenciones se plantea cierta problemática:

— El cambio afecta a muchos sectores de la organización. Y correlativamente se requiere el "know how" proveniente de todos esos sectores. Aun más, muchos de los problemas no están localizados dentro de un sector, sino que radican en la interfase entre sectores. Esto hace que en el diagnóstico, diseño e implementación del cambio se requiera gente que abarque los sectores involucrados.

— Sin embargo, si se identifica la persona cuya área de responsabilidad alcanza a todos esos sectores, es probable que ella esté demasiado arriba en el organigrama, o sea: demasiado lejos de la línea de fuego.

Por otra parte, el proceso de diagnóstico, diseño e implementación del cambio propuesto suele consumir una gran dosis de tiempo y energía. Y es muy difícil que las personas que se ocupan de la operación cotidiana tengan margen para tal dedicación.

En general, una buena medida para encarar dichas intervenciones es crear grupos de proyecto con personas extraídas de las células básicas. En tanto se mantiene el proyecto, los miembros del



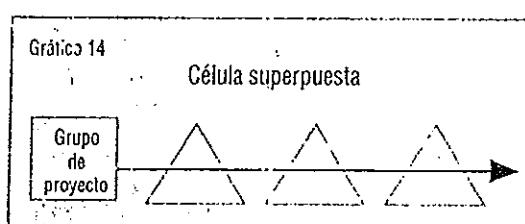
grupo le brindan al proyecto una dedicación intensiva, que puede llegar a ser "full time". La idea es que el grupo de proyecto se ocupa del cambio organizacional, de la innovación, en tanto que la pirámide básica se ocupa de la operación cotidiana, digamos: de la rutina. La constitución de tales grupos de proyecto se ha dado en llamar "adhocracia". El Gráfico N° 13 pretende representar este concepto.

2. Células superpuestas

El grupo de proyecto, cuya misión es el cambio organizacional, constituye una célula superpuesta que actúa en simultáneo con las células básicas. Al respecto ver Gráfico N° 13.

Sin embargo, las células superpuestas pueden constituirse también para ocuparse de cuestiones operativas, y no sólo del cambio organizacional. Por ejemplo, un comité de créditos en un banco o una comisión que se reúne periódicamente para analizar comparativamente las evaluaciones de personal a fin de asegurar la equidad general dentro de la organización.

De todos modos, en general las células básicas se dedican más a la operación, en tanto que las células superpuestas se centran más en el cambio organizacional. Al respecto ver el gráfico N° 14.

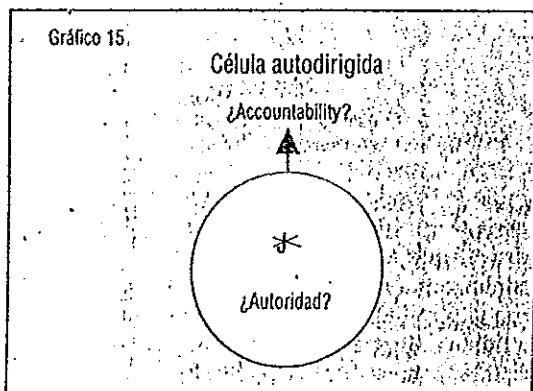


Conceptos & Herramientas de Management

3. Células autodirigidas

Dado un grupo de proyecto o cualquier otra forma de célula superpuesta, se plantea si es conveniente que tenga un jefe. Esto nos lleva al concepto de célula autodirigida.

En términos estrictos, una célula es autodirigida cuando no tiene jefe. Pero, si no existe el jefe, ¿quién tiene la última palabra en las decisiones?; ¿quién tiene el "accountability"? El gráfico N° 15 refleja estas preguntas. La respuesta no tiene mayores alternativas: la célula tomada en conjunto.



En las células autodirigidas el trabajo en equipo es indispensable. Si no hay trabajo en equipo, prácticamente la célula no puede funcionar. En el caso de la célula J-Ss, el trabajo en equipo es deseable. Pero si falta trabajo en equipo, el jefe actúa como fusible. En cambio, en la célula autodirigida dicho fusible no existe, de manera que el grupo no tiene otra alternativa que trabajar en equipo.

Claro está que la carencia de acuerdo dentro del grupo puede resolverse apelando al arbitraje de una instancia superior. Sin embargo, este recurso debe manejarse más bien como excepción. De lo contrario, se desnaturaliza el concepto de célula autodirigida.

Hay células cuyas características se aproximan a una célula autodirigida, por ejemplo, porque gozan de un gran "empowerment", pero no constituyen células autodirigidas propiamente dichas. La pregunta clave es si tienen o no jefe. Y aquí no hay que dejarse atrapar por las meras palabras. Por ejemplo, se dice que una célula es autodirigida porque, entre otras cosas, no tiene un jefe. Pero tiene un "líder", o un "facilitador", o algún otro cargo que no se denomina jefe. Entonces caben las preguntas: ¿qué pasa si no hay consenso?; ¿alguien tiene la última palabra en las decisiones?; ¿quién tiene el "accountability"? Las respuestas a estas preguntas pueden indicar que existe un jefe, aunque no se llame jefe. Por lo tanto, no se trata de una célula autodirigida en términos estrictos.

Por supuesto que en la práctica hay formas intermedias en la que la figura de la célula autodirigida se da en mayor o menor grado. Por ejemplo, cuando existe un líder que actúa principalmente como facilitador y excepcionalmente como jefe. De todos modos, no debemos perder de vista cuál es la cuestión central para calificar a una célula como autodirigida o no: la existencia del jefe.

Más arriba planteamos la posibilidad de una célula autodirigida como alternativa a una célula superpuesta (grupo de proyecto u otra). Sin embargo, la célula autodirigida es aplicable también a una célula básica, destinada a la operación. Esto ya es más difícil. Algunas empresas han hecho experiencias interesantes en este orden: Procter & Gamble, Volvo, etc.

El gráfico N° 16 trata de representar estas alternativas.

Gráfico 16

Tipos de células

Estructura interna	J - Ss	Autodirigida
Plano de la organización		
Básica		
Superpuesta		

4. Resumen

La burocracia se caracteriza principalmente por lo siguiente:

- Es una cadena de células J-Ss. A esta cadena la llamamos pirámide básica.
- Tiende a la normalización.

Concentrándonos en la primera característica, podemos decir que la organización en equipo, como alternativa a la burocracia, se produce con constitución de:

- Células superpuestas a la pirámide básica.
- Células autodirigidas.

El trabajo en equipo es atributo indispensable de las células autodirigidas, y es atributo deseable de cualquier forma de estructura organizativa.

Cómo dirigir conflictos en un equipo (Extraído de Successful team building, de Thomas L. Quick - AMACOM, 1992)

Si bien el siguiente es un tema no tratado específicamente en el presente cuaderno, nos parece valioso incluir parte de la obra del mencionado autor.

La forma de manejar los conflictos con éxito dentro de un equipo tiene varias características:

— El conflicto se considera como un fenómeno natural. Los integrantes del equipo suponen que el conflicto, el desacuerdo y la promoción de ideas disímiles necesariamente deben suceder dentro de los grupos vibrantes, exitosos. Donde hay creatividad, también existe la posibilidad de un conflicto.

— El conflicto se resuelve a través de una actitud abierta. Debido a que el conflicto ocurre naturalmente en el grupo, se maneja en forma natural — a través de la discusión abierta. En muchos grupos que no constituyen equipos, los conflictos se suprimen. Siguen supurando en la mente de las personas que conforman el grupo; influyen en sus relaciones y su interacción mutua; salen a relucir en formas que no siempre parecen guardar relación con las cuestiones molestas originales. En un equipo, los integrantes saben que el conflicto a menudo agudizará una relación balanceada entre todos.

— Los conflictos se plantean por cuestiones específicas y no por personalidades. La gente puede tomar partido en un conflicto, pero la actitud personal no debería ser el problema. En su calidad de integrante del grupo, usted podrá estar en desacuerdo con otro integrante, pero éste

no se convierte en blanco de insinuaciones, no se lo hace callar en forma humillante, no se lo pone en situación incómoda. Lo que se cuenta son las cuestiones y las percepciones de las mismas, y no las personalidades intervinientes.

— El conflicto implica la búsqueda de alternativas. Los integrantes del grupo no llevan a cabo investigaciones detectivescas para encontrar a quién echar la culpa de un problema o fracaso. La fuerza motriz de la solución de problemas en equipo puede resumirse en la siguiente pregunta: "No nos gusta la situación actual; ¿qué preferiríamos como alternativa?"

— La resolución de un conflicto se orienta al momento presente. La discusión del conflicto se centra en lo que sucede en el grupo en ese momento. Los desacuerdos del pasado, las conversaciones mantenidas con terceros no pertenecientes al grupo y el comportamiento anterior de sus integrantes en otras situaciones no forman parte del examen minucioso del conflicto. Lo que importa es el aquí y el ahora —lo que se dice en el momento y en el ambiente presentes.

— El conflicto es una cuestión grupal. Los desacuerdos que afectan a determinados miembros del equipo se convierten en cuestiones en cuya solución participa la totalidad del grupo, ya que tales desacuerdos pueden entorpecer el funcionamiento de todo el equipo. Por lo tanto, sus integrantes no están obligados a solucionar sus diferencias por sus propios medios. Todo el equipo los ayudará a encontrar la solución.

Bibliografía

Tema: Estilos personales

BARR, Lee and Norma
Leadership equation - EAKIN PRESS, 1989
BOLTON, Robert y GOVER BOLTON, Dorothy
Social style / Management style - AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 1984
BRIGGS MYERS, Isabel y MYERS, Peter B.
Gifts differing - CONSULTING PSYCHOLOGISTS PRESS, 1980
HARRISON, Allen F. y BRAMSON, Robert M.
Styles of thinking - Strategies for asking questions, making decisions, and solving problems - ANCHOR PRESS / DOUBLE DAM, 1982
HIRSH, Sandra y KUMMEROW, Jean
Life types. Understand yourself and make the most of who you are - WARNER BOOKS
Cómo soy en realidad (y cómo son los demás) - EDITORIAL PAIDOS, 1990
KEIRSEY, David y BATES, Marilyn
Please understand me - GNOSOLOGY BOOKS, 1984 (5^a edición)
Por favor, comprendeme - PROMETHEUS NEMESIS BOOK CO., 1990
KROEGER, Otto y THUESEN, Janet M.
Type talk at work - DELACORTE PRESS, 1992
MERRILL, David W. y REID, Roger H.
Personal styles and effective performance - CHILTON BOOK COMPANY, 1981
MILLER, Lawrence M.
Barbarians to bureaucrats - CLARKSON N. POTTER, 1989
De bárbaros a burócratas - GRIJALBO, 1991
QUINN, Robert E.
Beyond rational management - JOSSEY BASS PUBLISHERS, 1988

Tema: Grupos y equipos

BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. y ALLEN, Robert L.
Spectacular teamwork - JOHN WILEY & SONS, 1987
Cómo trabajar en equipo - NORMA, 1989
BLANCHARD, Kenneth, CAREW, Donald y PARISI-CAREW, Eunice
The one-minute manager builds high performing teams - WILLIAM MORROW, 1990

El ejecutivo al minuto - Formación de equipos de alto rendimiento - GRIJALBO, 1992
BUCHHOLZ, Steve y KOTH, Morris
Creating the high-performance team - JOHN WILEY & SONS, INC., 1987
Cómo crear un equipo de alto rendimiento - ATLANTIDA, 1992
DUMANESCU, Dan
The seamless enterprise - OMNEO, 1992
DYER, William G.
Team building - Issues and alternatives (third edition) - ADDISON WESLEY, 1995
Formación de equipos - Problemas y alternativas (2^a edición) - ADDISON WESLEY IBEROAMERICANA, 1988
KATZEMBACH, Jon y SMITH, Douglas
The wisdom of teams - HARVARD BUSINESS SCHOOL, 1993
Señoría de los equipos - ASOC. PARA EL PROGRESO DE LA DIRECCIÓN (APL), 1996
LARSON, Carl E. y LAFASTO, Frank W.
Teamwork - SAGE PUBLICATIONS, 1989
MARGERISON, Charles y McCANN, Dick
Team management - MERCURY, 1990
Administración en equipo - EDICIONES MACCHI, 1983
ORSBURN, Jack D., MORAN, Linda, MUSSWHITE, Ed y ZENGER, John H.
Self-directed work teams - The new american challenge - IRWIN PROFESSIONAL PUBLISHERS, 1990
PARKER, Glenn M.
Team players and team-work. The new competitive business strategy - JOSSEY BASS PUBLISHERS, 1990
Cross functional teams - JOSSEY BASS, 1994
QUICK, Thomas L.
Successful team building - AMACOM, 1992
SHONK, James H.
Team-based organizations - BUSINESS ONE IRWIN, 1992
WELLING, Richard, LYHAM, William y WILSON, Jeanne
Empowered team - JOSSEY BASS, 1991
ZENGER, John, MUSSWHITE, Ed, HURSON, Kathleen y PERRIN, Craig
Leading teams - ZENGER - MILLER INC., 1994

Estimado suscriptor:

El curso Conceptos y Herramientas del Management fue organizado como un sistema abierto de aprendizaje de 24 meses, siguiendo las más innovadoras tendencias mundiales. Esto implicó una permanente interacción, donde usted recibió permanentemente estímulos para seguir adelante.

Los cuadernos conteniendo el desarrollo teórico de cada unidad del programa, se complementaron con clases teóricas del Dr. Lazzati, llevadas a cabo en diferentes puntos del país como así también con el cuaderno número veinticinco que está recibiendo ahora.

De acuerdo a lo prometido, en un par de meses, usted recibirá junto con el certificado que acredita su participación como alumno al curso, un video con el desarrollo conceptual de los puntos esenciales, debates y ejemplos de aplicación desarrollados a través del período de capacitación.

Esperamos haber cumplido con nuestro objetivo.

Cordialmente,



Marta Cruz
Gerente de Producto

INTRODUCCIÓN

La *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* — Quinta Edición proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos. Describe asimismo el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto.

La *Guía del PMBOK®* contiene el estándar, reconocido a nivel global y la guía para la profesión de la dirección de proyectos (detallado en el Anexo A1). Por estándar se entiende un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Al igual que en otras profesiones, el conocimiento contenido en este estándar evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas de los profesionales dedicados a la dirección de proyectos que han contribuido a su desarrollo.

Las primeras dos secciones de la *Guía del PMBOK®* presentan una introducción de los conceptos clave en el ámbito de la dirección de proyectos. La Sección 3 resume los Grupos de Procesos y proporciona una visión general de las interacciones entre procesos dentro de las diez Áreas de Conocimiento y los cinco Grupos de Procesos. Las Secciones 4 a 13 son la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Estas secciones amplían la información contenida en el estándar mediante la descripción de las entradas y salidas, así como de las herramientas y técnicas utilizadas para dirigir proyectos. El Anexo A1 es el estándar para la dirección de proyectos y presenta los procesos, las entradas y las salidas que se consideran generalmente buenas prácticas en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces.

Esta sección define varios términos clave, así como la relación existente entre la dirección de portafolios, la dirección de programas, la dirección de proyectos y la dirección organizacional de proyectos. Las siguientes secciones presentan una visión general de la *Guía del PMBOK®*:

- 1.1 Propósito de la *Guía del PMBOK®***
- 1.2 ¿Qué es un Proyecto?**
- 1.3 ¿Qué es la Dirección de Proyectos?**
- 1.4 Relaciones entre Dirección de Portafolios, Dirección de Programas, Dirección de Proyectos y Dirección Organizacional de Proyectos.**
- 1.5 Relación entre Dirección de Proyectos, Gestión de las Operaciones y Estrategia Organizacional**
- 1.6 Valor del Negocio**
- 1.7 Rol del Director del Proyecto**
- 1.8 Fundamentos para la Dirección de Proyectos**

1.1 Propósito de la *Guía del PMBOK®*

La aceptación de la dirección de proyectos como profesión indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. La *Guía del PMBOK®* identifica ese subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. “Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que se está de acuerdo, en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. “Buenas prácticas” no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto.

La *Guía del PMBOK®* también proporciona y promueve un vocabulario común para el uso y la aplicación de los conceptos de la dirección de proyectos dentro de la profesión de la dirección de proyectos. Un vocabulario común es un elemento esencial en toda disciplina profesional. El *Léxico de Términos de Dirección de Proyectos del PMI* [1]¹ proporciona el vocabulario profesional de base que puede ser utilizado de manera consistente por directores de proyecto, directores de programa, directores de portafolios y otros interesados.

El Anexo A1 constituye una referencia fundamental para los programas de desarrollo profesional de la dirección de proyectos del PMI. El Anexo A1 continúa evolucionando junto con la profesión y por lo tanto no incluye todo; este estándar constituye una guía, más que una metodología específica. Se pueden utilizar diferentes metodologías y herramientas (p.ej., ágil, cascada, PRINCE2) para implementar el marco de la dirección de proyectos.

Además de los estándares que establecen pautas para los procesos de dirección de proyectos, el *Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute* [2] sirve de guía para los profesionales de la dirección de proyectos y describe las expectativas que deberían tener respecto a sí mismos y a los demás. El *Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute* es claro en relación con las obligaciones básicas de responsabilidad, respeto, equidad y honestidad. Requiere que quienes se desempeñan en este ámbito demuestren compromiso con la conducta ética y profesional. Conlleva la obligación de cumplir con leyes, regulaciones, y políticas profesionales y de la organización. Dado que los profesionales provienen de culturas y orígenes diversos, el *Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute* se aplica a nivel mundial. En el trato con los interesados, los profesionales deben comprometerse a realizar prácticas honestas, responsables y justas, así como a mantener relaciones respetuosas. La aceptación del código es esencial para los directores de proyecto y constituye un requisito para los siguientes exámenes del PMI®:

- Certified Associate in Project Management (CAPM)® / Técnico Certificado en Dirección de Proyectos
- Project Management Professional (PMP)® / Profesional en Dirección de Proyectos
- Program Management Professional (PgMP)® / Profesional en Dirección de Programas
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)® / Practicante de Metodologías Ágiles certificado por el PMI
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)® / Profesional en Gestión de Riesgos
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP)® / Profesional en Gestión de Cronogramas

¹ El numero entre corchetes remite a la lista de referencias que se encuentra al final de esta norma.

1.2 ¿Qué es un Proyecto?

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Asimismo, se puede poner fin a un proyecto si el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. Que sea temporal no significa necesariamente que la duración del proyecto haya de ser corta. Se refiere a los compromisos del proyecto y a su longevidad. En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un resultado que se espera perdure durante siglos. Por otra parte, los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales susceptibles de perdurar mucho más que los propios proyectos.

Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único. El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables y actividades del proyecto, esta repetición no altera las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios de oficinas se pueden construir con materiales idénticos o similares, y por el mismo equipo o por equipos diferentes. Sin embargo, cada proyecto de construcción es único, posee una localización diferente, un diseño diferente, circunstancias y situaciones diferentes, diferentes interesados, etc.

Un esfuerzo de trabajo permanente es por lo general un proceso repetitivo que sigue los procedimientos existentes de una organización. En cambio, debido a la naturaleza única de los proyectos, pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, servicios o resultados que el proyecto genera. Las actividades del proyecto pueden ser nuevas para los miembros del equipo del proyecto, lo cual puede requerir una planificación con mayor dedicación que si se tratara de un trabajo de rutina. Además, los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. Un proyecto puede involucrar a una única persona o a varias personas, a una única unidad de la organización, o a múltiples unidades de múltiples organizaciones.

Un proyecto puede generar:

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo;
- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (p.ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución);
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (p.ej., Un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos); o
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

Los ejemplos de proyectos, incluyen entre otros:

- El desarrollo de un nuevo producto, servicio o resultado;
- La implementación de un cambio en la estructura, los procesos, el personal o el estilo de una organización;
- El desarrollo o la adquisición de un sistema de información nuevo o modificado (hardware o software);
- La realización de un trabajo de investigación cuyo resultado será adecuadamente registrado;
- La construcción de un edificio, planta industrial o infraestructura; o
- La implementación, mejora o potenciación de los procesos y procedimientos de negocios existentes.

1.2.1. Relaciones entre Portafolios, Programas y Proyectos

La relación entre portafolios, programas y proyectos es tal que un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos. Los programas se agrupan en un portafolio y comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otros trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio. Los proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio. Aunque los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa, están vinculados al plan estratégico de la organización mediante el portafolio de la misma.

Como se ilustra en el Gráfico 1-1, las estrategias y prioridades de una organización se vinculan, y se establecen relaciones entre portafolios y programas, y entre programas y proyectos individuales. La planificación de la organización ejerce un impacto en los proyectos a través del establecimiento de prioridades entre los mismos teniendo en cuenta los riesgos, el financiamiento y otras consideraciones relativas al plan estratégico de la organización. La planificación de la organización puede guiar la gestión de los recursos y el apoyo a los proyectos que componen el portafolio basándose en categorías de riesgo, líneas de negocio específicas o tipos de proyectos generales, como infraestructura y mejora de los procesos.

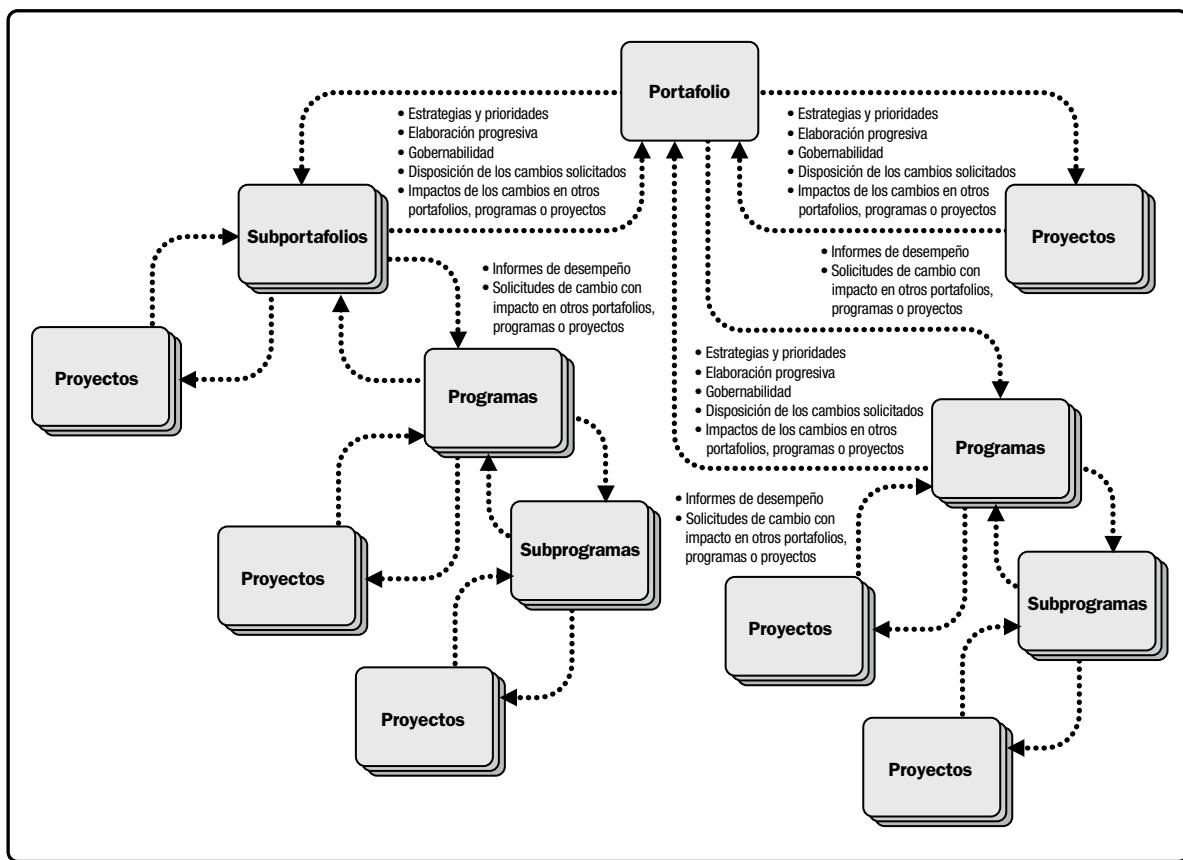


Gráfico 1-1. Interacciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios

1.3 ¿Qué es la Dirección de Proyectos?

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. Estos cinco Grupos de Procesos son:

- Inicio,
- Planificación,
- Ejecución,
- Monitoreo y Control, y
- Cierre.

Dirigir un proyecto por lo general incluye, entre otros aspectos:

- Identificar requisitos;
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto;
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados;
- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo;
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras:
 - El alcance,
 - La calidad,
 - El cronograma,
 - El presupuesto,
 - Los recursos y
 - Los riesgos.

Las características específicas del proyecto y las circunstancias pueden influir sobre las restricciones en las que el equipo de dirección del proyecto necesita concentrarse.

La relación entre estos factores es tal que si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro de ellos se vea afectado. Por ejemplo, si el cronograma es acortado, a menudo el presupuesto necesita ser incrementado a fin de añadir recursos adicionales para completar la misma cantidad de trabajo en menos tiempo. Si no fuera posible aumentar el presupuesto, se podría reducir el alcance o los objetivos de calidad para entregar el resultado final del proyecto en menos tiempo y por el mismo presupuesto. Los interesados en el proyecto pueden tener opiniones diferentes sobre cuáles son los factores más importantes, creando un desafío aún mayor. La modificación de los requisitos o de los objetivos del proyecto también puede generar riesgos adicionales. El equipo del proyecto necesita ser capaz de evaluar la situación, equilibrar las demandas y mantener una comunicación proactiva con los interesados a fin de entregar un proyecto exitoso.

Dado el potencial de cambios, el desarrollo del plan para la dirección del proyecto es una actividad iterativa y su elaboración es progresiva a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La elaboración progresiva implica mejorar y detallar el plan de manera continua, a medida que se cuenta con información más detallada y específica, y con estimaciones más precisas. La elaboración progresiva permite al equipo de dirección del proyecto definir el trabajo y gestionarlo con un mayor nivel de detalle a medida que el proyecto va avanzando.

1.4 Relaciones entre Dirección de Portafolios, Dirección de Programas, Dirección de Proyectos y Dirección Organizacional de Proyectos

Para entender los conceptos de dirección de portafolios, dirección de programas y dirección de proyectos es importante reconocer las similitudes y las diferencias que existen entre cada una de estas disciplinas. También resulta útil comprender cómo se relacionan con la dirección organizacional de proyectos (OPM). OPM es un marco para la ejecución de estrategias a través de la dirección de proyectos, la dirección de programas y la dirección de portafolios, conjuntamente con una serie de prácticas organizativas, destinadas a generar de manera consistente y predecible estrategias organizacionales capaces de producir un mejor desempeño, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible.

La dirección de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos se alinean o son impulsadas por las estrategias organizacionales. Sin embargo, la dirección de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos difieren en la manera en que cada una contribuye al logro de los objetivos estratégicos. La dirección de portafolios se alinea con las estrategias organizacionales mediante la selección de los programas o proyectos adecuados, el establecimiento de prioridades con respecto al trabajo a realizar y la provisión de los recursos necesarios, mientras que la dirección de programas adecua sus proyectos y componentes de programas y controla las interdependencias a fin de lograr los beneficios estipulados. La dirección de proyectos desarrolla e implementa planes para lograr un alcance determinado, que viene dado por los objetivos del programa o del portafolio al cual está vinculado, y, en último término, por las estrategias organizacionales. OPM potencia la capacidad de la organización para la consecución de los objetivos estratégicos mediante la vinculación de los principios y prácticas de la dirección de proyectos, la dirección de programas y la dirección de portafolios con los facilitadores de la organización (p.ej., prácticas estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos). Una organización mide sus capacidades para posteriormente planificar e implementar mejoras encaminadas a la adopción sistemática de las mejores prácticas.

La Tabla 1-1 muestra una comparación entre las perspectivas de proyecto, programa y portafolio a través de diferentes dimensiones de la organización.

**Tabla 1-1. Presentación Comparativa de la Dirección de Proyectos,
la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios**

Dirección Organizacional de Proyectos			
	Proyectos	Programas	Portafolios
Alcance	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas tienen un alcance mayor y proporcionan beneficios más significativos.	Los portafolios tienen un alcance organizacional que varía en función de los objetivos de la misma.
Cambio	Los directores de proyecto prevén cambios e implementan procesos para mantener dichos cambios administrados y controlados.	Los directores de programas prevén cambios, que podrán surgir tanto a nivel interno como a nivel externo al programa, y están preparados para gestionarlos.	Los directores de portafolios monitorean permanentemente los cambios en un entorno más amplio, tanto a nivel interno como externo.
Planificación	Los directores de proyecto transforman progresivamente la información de alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los directores de programa desarrollan el plan general del programa y crean planes de alto nivel para guiar la planificación detallada a nivel de los componentes.	Los directores de portafolios crean y mantienen los procesos y la comunicación necesaria relacionada con el portafolio global.
Dirección	Los directores de proyecto dirigen al equipo del proyecto de modo que se cumplan los objetivos del mismo.	Los directores de programa dirigen al personal del programa y a los directores de proyecto; brindan visión y liderazgo global.	Los directores de portafolios pueden dirigir o coordinar al personal de dirección de portafolios o de programas y proyectos que tuviera responsabilidad de informar al portafolio global.
Éxito	El éxito se mide por la calidad del producto y del proyecto, la oportunidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.	El éxito se mide por el grado en que el programa satisface las necesidades y beneficios que le dieron origen.	El éxito se mide en términos del rendimiento de la inversión global y de la obtención de beneficios del portafolio.
Monitoreo	Los directores de proyecto monitorean y controlan el trabajo realizado para obtener los productos, servicios o resultados para los cuales el proyecto fue emprendido.	Los directores de programa monitorean el progreso de los componentes del programa con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos globales, cronogramas, presupuesto y beneficios del mismo.	Los directores de portafolios monitorean los cambios estratégicos y la asignación global de recursos, los resultados de desempeño y el riesgo del portafolio.

1.4.1 Dirección de Programas

Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionado que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa siempre consta de proyectos.

La dirección de programas consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a un programa para satisfacer los requisitos del mismo y para lograr unos beneficios y un control que no es posible obtener dirigiendo los proyectos de manera individual.

Los proyectos de un programa se relacionan a través del resultado común o de la capacidad colectiva. Si la relación entre los proyectos viene dada únicamente por un cliente, vendedor, tecnología o recurso en común, el esfuerzo se debería gestionar como un portafolio de proyectos, en lugar de hacerlo como un programa.

La dirección de programas se centra en las interdependencias entre los proyectos y ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionarlas. Las acciones relacionadas con estas interdependencias, pueden incluir:

- Resolver restricciones y/o conflictos de recursos que afectan a múltiples proyectos del programa,
- Alinear la dirección de la organización/estratégica que afecta las metas y los objetivos de los proyectos y del programa, y
- Resolver la gestión de incidentes y cambios dentro de una estructura de gobernabilidad compartida.

Un ejemplo de programa sería un nuevo sistema de comunicaciones vía satélite, con proyectos para el diseño y construcción del satélite y las estaciones terrestres, la integración del sistema y el lanzamiento del satélite.

1.4.2 Dirección de Portafolios

Un portafolio consiste en proyectos, programas, subconjuntos de portafolio y operaciones gestionados como un grupo con objeto de alcanzar los objetivos estratégicos. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa. Por ejemplo, una compañía de infraestructuras que tiene el objetivo estratégico de “maximizar el rendimiento de sus inversiones” puede incluir en un portafolio una combinación de proyectos en el ámbito del petróleo y el gas, la energía, el agua, los caminos, los ferrocarriles y los aeropuertos. A partir de esta combinación, la compañía podría optar por gestionar los proyectos relacionados como un único programa. Todos los proyectos energéticos podrían ser agrupados en un programa de energía. Del mismo modo, todos los proyectos hídricos podrían ser agrupados en un programa hídrico. De este modo los programas de energía e hídrico serían componentes integrantes del portafolio de la compañía de infraestructuras.

La dirección de portafolios consiste en la gestión centralizada de uno o más portafolios con objeto de alcanzar los objetivos estratégicos. La dirección de portafolios se centra en asegurar que los proyectos y programas se revisen a fin de establecer prioridades para la asignación de recursos, y en que la dirección del portafolio sea consistente con las estrategias de la organización y esté alineada con ellas.

1.4.3 Proyectos y Planificación Estratégica

Los proyectos se utilizan a menudo como medio para alcanzar directa o indirectamente los objetivos recogidos en el plan estratégico de una organización. Por lo general, los proyectos se autorizan como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- Demanda del mercado (p.ej., una compañía automotriz que autoriza un proyecto para construir más automóviles de bajo consumo en respuesta a la escasez de combustible);
- Oportunidad estratégica/necesidad del negocio (p.ej., un centro de formación que autoriza un proyecto de creación de un curso nuevo para aumentar sus ingresos);
- Necesidad social (p.ej., una organización no gubernamental en un país en vías de desarrollo que autoriza un proyecto para dotar de sistemas de agua potable, baños y educación sanitaria a comunidades que padecen altos índices de enfermedades infecciosas);
- Consideraciones ambientales (p.ej., una empresa pública que autoriza un proyecto para crear un nuevo servicio que consista en compartir automóviles eléctricos a fin de reducir la contaminación);
- Solicitud de un cliente (p.ej., una empresa eléctrica que autoriza un proyecto para construir una nueva subestación a fin de abastecer un nuevo parque industrial);
- Avance tecnológico (p.ej., una compañía de productos electrónicos que autoriza un proyecto nuevo para desarrollar un ordenador portátil más rápido, más económico y más pequeño sobre la base de los avances en materia de memorias y de tecnología electrónica); y
- Requisito legal (p.ej., un fabricante de productos químicos que autoriza un proyecto para establecer pautas para la correcta manipulación de un nuevo material tóxico).

Los proyectos incluidos en programas o portafolios constituyen un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo en el contexto de un plan estratégico. Si bien dentro de un programa un grupo de proyectos puede tener beneficios específicos, estos proyectos también pueden contribuir a los beneficios del programa, a los objetivos del portafolio y al plan estratégico de la organización.

Las organizaciones gestionan los portafolios sobre la base de su plan estratégico. Uno de los objetivos de la dirección de portafolios consiste en maximizar el valor del portafolio mediante un examen cuidadoso de sus componentes: los programas, los proyectos y otros trabajos relacionados que lo constituyen. Los componentes cuya contribución a los objetivos estratégicos del portafolio es mínima, pueden ser excluidos. De esta manera, el plan estratégico de una organización se convierte en el principal factor que guía las inversiones en los proyectos. Paralelamente, los proyectos realimentan a los programas y portafolios mediante informes de estado, lecciones aprendidas y solicitudes de cambio que pueden ayudar a identificar posibles impactos sobre otros proyectos, programas o portafolios. Las necesidades de los proyectos, incluidas las necesidades de recursos, se recopilan y se comunican nuevamente a nivel del portafolio, lo que a su vez orienta la planificación de la organización.

1.4.4 Oficina de Dirección de Proyectos

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos.

Existen diferentes tipos de estructuras de PMOs en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ejemplo:

- **De apoyo.** Las PMOs de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- **De control.** Las PMOs de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
- **Directiva.** Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos corporativos y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medida corporativos (p.ej., cuadro de mando integral).

Puede que los proyectos que la PMO apoya o dirige no guarden más relación entre sí que la de ser gestionados conjuntamente. La forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte.

Una PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto, hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras medidas, según sea necesario, a fin de mantenerlos alineados con los objetivos de negocio. Asimismo, la PMO puede participar en la selección, gestión e utilización de recursos de proyectos compartidos o dedicados.

Una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, que pueden incluir, entre otras:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO;
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos;
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar;
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos;
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización); y
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

Los directores de proyecto y las PMOs persiguen objetivos diferentes y, por lo tanto, responden a necesidades diferentes. Todos estos esfuerzos están alineados con las necesidades estratégicas de la organización. A continuación se relacionan algunas de las diferencias entre los roles de directores de proyecto y PMO:

- El director del proyecto se concentra en los objetivos específicos del proyecto, mientras que la PMO gestiona los cambios significativos relativos al alcance del programa, que pueden considerarse como oportunidades potenciales para alcanzar mejor los objetivos de negocio.
- El director del proyecto controla los recursos asignados al proyecto a fin de cumplir mejor con los objetivos del mismo, mientras que la PMO optimiza el uso de los recursos de la organización compartidos entre todos los proyectos.
- El director del proyecto gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo, calidad, etc.) de los proyectos individuales, mientras que la PMO gestiona las metodologías, estándares, riesgos/ oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos a nivel de empresa.

1.5 Relación entre Dirección de Proyectos, Gestión de las Operaciones y Estrategia Organizacional

La gestión de las operaciones es responsable de la supervisión, la dirección y el control de las operaciones del negocio. Las operaciones evolucionan para dar soporte al negocio en el día a día, y son necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y tácticos del negocio. Algunos tipos de operaciones son por ejemplo las operaciones de producción, las operaciones de fabricación, las operaciones contables, el soporte de software y el mantenimiento.

A pesar de su naturaleza temporal, los proyectos pueden contribuir al logro de los objetivos de la organización cuando están alineados con su estrategia. Las organizaciones modifican a veces sus operaciones, productos o sistemas mediante la generación de iniciativas estratégicas de negocio que se desarrollan e implementan a través de proyectos. Los proyectos requieren actividades de dirección de proyectos y conjuntos de habilidades, mientras que las operaciones requieren gestión de procesos de negocio, actividades de gestión de las operaciones y conjuntos de habilidades.

1.5.1 Gestión de las Operaciones y Dirección de Proyectos

Los cambios en las operaciones de negocio pueden dar lugar a un proyecto específico, en particular cuando se producen cambios sustanciales en las mismas como consecuencia de la entrega de un nuevo producto o servicio. Las operaciones permanentes están fuera del alcance de un proyecto; sin embargo, existen puntos de intersección en que se cruzan ambas áreas.

Los proyectos pueden tener una intersección con las operaciones en varios puntos del ciclo de vida del producto, como por ejemplo:

- En el cierre de cada fase;
- Cuando se desarrolla un producto nuevo, se mejora un producto existente o se incrementan los resultados;
- Mientras se lleva a cabo la mejora de las operaciones o del proceso de desarrollo del producto; o
- Hasta el final del ciclo de vida del producto.

En cada uno de los puntos, se realiza la transferencia de entregables y conocimientos entre el proyecto y las operaciones a fin de implementar el trabajo entregado. Dicha implantación se lleva a cabo bien mediante la transferencia de recursos del proyecto a operaciones hacia el final del proyecto, bien mediante la transferencia de recursos de operaciones al proyecto al inicio del mismo.

Las operaciones son esfuerzos continuos que producen salidas repetitivas, con recursos asignados para realizar básicamente el mismo conjunto de tareas según los estándares institucionalizados en un ciclo de vida de producto. A diferencia de la naturaleza continua de las operaciones, los proyectos son esfuerzos temporales.

1.5.1.1 Gestión de las Operaciones

La gestión de las operaciones es un área temática que está fuera del alcance de la dirección formal de proyectos tal y como se describe en el presente estándar.

La gestión de las operaciones es un área de gestión que se ocupa de la producción continua de bienes y/o servicios. Implica asegurar que las operaciones de negocio se desarrollan de manera eficiente, mediante el uso de los recursos óptimos necesarios y cumpliendo con la demanda de los clientes. Trata de la gestión de procesos que transforman entradas (p.ej., materiales, componentes, energía y mano de obra) en salidas (p.ej., productos, bienes y/o servicios).

1.5.1.2 Interesados Operacionales en la Dirección de Proyectos

Si bien la gestión de las operaciones y la dirección de proyectos son disciplinas diferentes (véase 1.5.1.1), las necesidades de los interesados que realizan y dirigen las operaciones de negocio constituyen consideraciones importantes a tener en cuenta en los proyectos que afectarán a su futuro trabajo y a su futuro esfuerzo. Los directores de proyecto que tienen en cuenta e involucran adecuadamente a los interesados operacionales en todas las fases de los proyectos logran un mejor entendimiento y evitan los problemas innecesarios que suelen surgir cuando no se considera la opinión de aquellos.

Se debe involucrar a los interesados operacionales y se deben identificar sus necesidades como parte del registro de interesados; su influencia (ya sea positiva o negativa) se debe tener en cuenta como parte del plan de gestión de los riesgos.

A continuación se enumeran algunos ejemplos de interesados operacionales (dependiendo del negocio de que se trate):

- Operadores de planta,
- Supervisores de línea de fabricación,
- Personal del servicio de asistencia,
- Analistas de soporte a sistemas de producción,
- Representantes de atención al cliente,
- Personal de ventas,
- Trabajadores de mantenimiento,
- Personal de venta telefónica,
- Personal del centro de atención telefónica,
- Minoristas,
- Gerentes de línea, y
- Responsables de capacitación.

1.5.2 Organizaciones y Dirección de Proyectos

Las organizaciones establecen la dirección estratégica y los parámetros de desempeño a través de la gobernabilidad. La dirección estratégica establece el propósito, las expectativas, las metas y las acciones necesarias para guiar el desarrollo del negocio y está alineada con los objetivos de negocio. Las actividades de la dirección de proyectos deben estar alineadas con la dirección del negocio a alto nivel, y en caso de cambios, se deberá volver a alinear los objetivos del proyecto. En el entorno de un proyecto, las modificaciones de los objetivos del proyecto afectan la eficiencia y el éxito del proyecto. Cuando la alineación del proyecto con el negocio es constante, las posibilidades de éxito del proyecto aumentan significativamente, ya que el proyecto permanece alineado con la dirección estratégica de la organización. Cuando se produce algún cambio, el proyecto debe adaptarse al mismo.

1.5.2.1 Organizaciones Basadas en Proyectos

Las organizaciones basadas en proyectos (PBOs) consisten en diversas formas de organización que generan sistemas temporales para llevar a cabo su trabajo. Las PBOs pueden ser creadas por diferentes tipos de organizaciones (p.ej., funcionales, matriciales u orientadas a proyectos (véase 2.1.3)). La utilización de PBOs puede reducir la jerarquía y la burocracia dentro de las organizaciones al medir el éxito del trabajo mediante el resultado final y no por consideraciones de cargos o políticas.

Las PBOs dirigen la mayoría de su trabajo como proyectos y/o adoptan el enfoque de proyecto, por oposición al enfoque funcional. El ámbito de las PBOs puede ser tanto el de compañías enteras (como en los casos de las telecomunicaciones, petróleo y gas, construcción, consultoría y servicios profesionales), como el de consorcios de empresas o redes; también se da el caso de grandes organizaciones basadas en proyectos que disponen de áreas de soporte funcional o en que la PBO está en el seno de organizaciones subsidiarias o divisiones de corporaciones más grandes.

1.5.2.2 El Vínculo entre la Dirección de Proyectos y el Gobierno Corporativo

Los proyectos (y los programas) se emprenden con el fin de alcanzar resultados estratégicos para el negocio, para lo que numerosas organizaciones están adoptando actualmente procesos y procedimientos formales de gobierno corporativo. Los criterios de gobernabilidad de la organización pueden imponer restricciones a los proyectos —en especial si el proyecto entrega un servicio sujeto a un gobierno corporativo estricto.

Teniendo en cuenta que el éxito de un proyecto se puede juzgar sobre la base de lo bien que el producto o servicio resultante sirve al gobierno corporativo, el director del proyecto debe tener conocimiento sobre las políticas y procedimientos del gobierno corporativo/organizacional que apliquen al ámbito del producto o servicio (p.ej., si la organización ha adoptado políticas de apoyo a las prácticas de sostenibilidad y el proyecto implica la construcción de un edificio de oficinas, el director del proyecto debe ser consciente de los requisitos de sostenibilidad asociados a la construcción de edificios.)

1.5.2.3 El Vínculo entre la Dirección de Proyectos y la Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional debe proporcionar guía y dirección a la dirección de proyectos—especialmente si se tiene en cuenta que los proyectos existen para sustentar la estrategia organizacional. A menudo es el patrocinador del proyecto o el director del programa o portafolio quien identifica el alineamiento o los potenciales conflictos entre estrategias organizacionales y objetivos del proyecto y lo comunica al director del proyecto. Cuando los objetivos del proyecto entran en conflicto con la estrategia organizacional establecida, es responsabilidad del director del proyecto identificar y documentar cuanto antes dichos conflictos. En ocasiones, el desarrollo de una estrategia organizacional puede constituir el objetivo de un proyecto, en lugar de un principio rector. Si este es el caso, es importante que el proyecto defina específicamente los términos de una estrategia organizacional adecuada que sustente la organización.

1.6 Valor del Negocio

El valor del negocio es un concepto único para cada organización. El valor del negocio se define como el valor del negocio en su totalidad, como la suma total de sus elementos tangibles e intangibles. Como ejemplos de elementos tangibles se pueden citar los activos monetarios, los equipos, la participación de los accionistas y los servicios. Como ejemplos de elementos intangibles se pueden citar la buena voluntad, el reconocimiento de marca, el beneficio público y las marcas registradas. Dependiendo de la organización, el alcance del valor del negocio puede ser a corto, mediano o largo plazo. Se puede crear valor a través de la gestión eficaz de las operaciones permanentes. No obstante, a través del uso eficaz de la dirección de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos, las organizaciones tendrán la capacidad de emplear procesos establecidos y confiables para cumplir con los objetivos estratégicos y obtener mayor valor de negocio a partir de sus inversiones en proyectos. Si bien no todas las organizaciones están orientadas al negocio, todas ellas desarrollan actividades relacionadas con el negocio. Ya sea que se trate de una agencia gubernamental o de una organización sin fines de lucro, todas las organizaciones se centran en lograr valor de negocio para sus actividades.

El punto de partida para conseguir un buen valor del negocio consiste en llevar a cabo una planificación estratégica y una dirección estratégica integrales. La estrategia organizacional se puede expresar a través de la misión y la visión de la organización, contemplando tanto la orientación al mercado como la competencia y otros factores medioambientales. Una estrategia organizacional eficaz proporciona pautas concretas para el desarrollo y el crecimiento, además de un conjunto de métricas de desempeño para alcanzar el éxito. La utilización de técnicas para la dirección de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos es esencial para salvar la brecha entre la estrategia organizacional y la materialización del valor del negocio.

La dirección de portafolios permite alinear los componentes (proyectos, programas u operaciones) con la estrategia organizacional, organizada en portafolios o subconjuntos de portafolios, para optimizar los objetivos de proyectos o programas, las dependencias, los costos, los cronogramas, los beneficios, los recursos y los riesgos. Esto permite a las organizaciones tener una visión general sobre cómo los objetivos estratégicos se reflejan en el portafolio, establecer una gestión de gobierno adecuada y autorizar la asignación de recursos humanos, financieros o materiales en base al desempeño y los beneficios esperados.

A través de la dirección de programas, las organizaciones pueden alinear múltiples proyectos para lograr la optimización o integración de costos, cronogramas, esfuerzos y beneficios. La dirección de programas se centra en las interdependencias entre proyectos y ayuda a determinar el enfoque óptimo para gestionar y materializar los beneficios deseados.

Mediante la dirección de proyectos las organizaciones pueden aplicar el conocimiento, los procesos, las habilidades y las herramientas y técnicas para incrementar la probabilidad de éxito en un gran número de proyectos. La dirección de proyectos se centra en la entrega satisfactoria de productos, servicios o resultados. En el ámbito de programas y portafolios, los proyectos constituyen un medio para lograr los objetivos y la estrategia organizacional.

Las organizaciones pueden facilitar aún más el alineamiento entre las actividades de dirección de portafolios, dirección de programas y dirección de proyectos fortaleciendo los elementos facilitadores de la organización, tales como las prácticas estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos. Las organizaciones pueden alcanzar transiciones satisfactorias entre los ámbitos de portafolio, programa y proyecto y lograr una gestión de las inversiones y una materialización del valor del negocio eficaces a través de la optimización y la alineación estratégica continuas del portafolio, el análisis de impacto en el negocio y el desarrollo de facilitadores sólidos para la organización.

1.7 Rol del Director del Proyecto

El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. El rol del director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones. Por lo general, el gerente funcional se dedica a la supervisión gerencial de una unidad funcional o de negocio y la responsabilidad de los gerentes de operaciones consiste en asegurar que las operaciones de negocio se llevan a cabo de manera eficiente.

Dependiendo de la estructura de la organización, un director de proyecto puede estar bajo la supervisión de un gerente funcional. En otros casos, el director del proyecto puede formar parte de un grupo de varios directores de proyecto que dependen de un director de programa o del portafolio, que es el responsable en última instancia de los proyectos de toda la empresa. En este tipo de estructura, el director del proyecto trabaja estrechamente con el director del programa o del portafolio para cumplir con los objetivos del proyecto y para asegurar que el plan para la dirección del proyecto esté alineado con el plan global del programa. El director del proyecto también trabaja estrechamente y en colaboración con otros roles, como los de analista de negocio, director de aseguramiento de la calidad y expertos en materias específicas.

1.7.1 Responsabilidades y Competencias del Director del Proyecto

Por regla general, los directores de proyecto tienen la responsabilidad de satisfacer necesidades: las necesidades de las tareas, las necesidades del equipo y las necesidades individuales. Dado que la dirección de proyectos es una disciplina estratégica crítica, el director del proyecto se convierte en el nexo de unión entre la estrategia y el equipo. Los proyectos son imprescindibles para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones. Los proyectos crean valor en forma de procesos de negocio mejorados, son indispensables para el desarrollo de nuevos productos y servicios y facilitan a las compañías la respuesta ante los cambios del entorno, la competencia y el mercado. El rol del director del proyecto, por tanto, se torna cada vez más estratégico. Sin embargo, la comprensión y aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas que se reconocen como buenas prácticas no son suficientes para gestionar los proyectos de manera eficaz. Además de las habilidades específicas a un área y de las competencias generales en materia de gestión requeridas para el proyecto, una dirección de proyectos eficaz requiere que el director del proyecto cuente con las siguientes competencias:

- **Conocimiento:** Se refiere a lo que el director del proyecto sabe sobre la dirección de proyectos.
- **Desempeño:** Se refiere a lo que el director del proyecto es capaz de hacer o lograr cuando aplica sus conocimientos sobre la dirección de proyectos.
- **Personal:** Se refiere a la manera en que se comporta el director del proyecto cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas con el mismo. La eficacia personal abarca actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo, lo cual proporciona la capacidad de guiar al equipo del proyecto mientras se cumplen los objetivos del proyecto y se equilibran las restricciones del mismo.

1.7.2 Habilidades Interpersonales de un Director de Proyecto

Los directores de proyecto llevan a cabo el trabajo a través del equipo del proyecto y de otros interesados. Los directores de proyecto efectivos necesitan tener un equilibrio entre sus habilidades éticas, interpersonales y conceptuales que los ayude a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada. El Apéndice X3 sobre Habilidades Interpersonales describe algunas habilidades interpersonales importantes, tales como:

- Liderazgo,
- Trabajo en equipo,
- Motivación,
- Comunicación,
- Influencia,
- Toma de decisiones,
- Conocimientos de política y cultura,
- Negociación,
- Generar confianza,
- Gestión de Conflictos, y
- Proporcionar orientación.

1.8 Fundamentos para la Dirección de Proyectos

La *Guía del PMBOK®* constituye el estándar para dirigir la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, en diversos tipos de industrias. El estándar, incluido en el Anexo A1, describe los procesos de la dirección de proyectos que se utilizan para dirigir el proyecto hacia un resultado más exitoso.

Este estándar es específico para el ámbito de la dirección de proyectos y se interrelaciona con otras disciplinas de la dirección de proyectos como la dirección de programas y la dirección de portafolios.

Los estándares de dirección de proyectos no abordan todos los detalles de todos los temas. Este estándar se limita a los proyectos individuales y a los procesos de la dirección de proyectos reconocidos a nivel general como buenas prácticas. Se pueden consultar otros estándares para obtener información adicional sobre el contexto más amplio en el que se llevan a cabo los proyectos, tales como:

- *El Estándar para la Dirección de Programas* [3] trata de la dirección de los programas.
- *El Estándar para la Dirección de Portafolios* [4] trata de la dirección de los portafolios.
- *Modelo de Madurez para la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM3® por sus siglas en inglés)* [5] examina las capacidades del proceso de dirección de proyectos de una empresa.

2

2

INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Los proyectos y la dirección de proyectos se llevan a cabo en un entorno más amplio que el del proyecto en sí. La comprensión de este contexto contribuye a asegurar que el trabajo se lleva a cabo de acuerdo con los objetivos de la organización y se gestiona de conformidad con las prácticas establecidas en la organización. Esta sección describe cómo la influencia de la organización afecta a los métodos utilizados para la asignación de personal, la dirección y la ejecución del proyecto. Analiza la influencia de los interesados del proyecto y su gobernabilidad, la estructura del equipo del proyecto y la participación de los miembros en él, así como los diferentes enfoques para la división en fases y la relación entre actividades dentro del ciclo de vida del proyecto. En esta sección son tratadas las siguientes secciones principales:

- 2.1 Influencia de la Organización en la Dirección de Proyectos**
- 2.2 Interesados del Proyecto y Gobernabilidad**
- 2.3 Equipo del Proyecto**
- 2.4 Ciclo de Vida del Proyecto**

2.1 Influencia de la Organización en la Dirección de Proyectos

La cultura, estilo y estructura de una organización influyen en la forma en que se llevan a cabo sus proyectos. También pueden influir en el proyecto el nivel de madurez de la dirección de proyectos de la organización y sus sistemas de dirección de proyectos. Cuando en el proyecto participan entidades externas, como las que forman parte de una unión temporal de empresas o de un convenio de colaboración, el proyecto será influenciado por más de una organización. En las siguientes secciones se describen las características, los factores y los activos de la organización dentro de una empresa susceptibles de influir en el proyecto.

2.1.1 Culturas y Estilos de Organización

Las organizaciones son estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr un objetivo, el cual puede implicar el emprendimiento de proyectos. La cultura y el estilo de una organización afectan a su forma de llevar a cabo los proyectos. Las culturas y estilos son fenómenos de tipo grupal, conocidos como normas culturales, que se desarrollan con el tiempo. Las normas incluyen enfoques establecidos para iniciar y planificar proyectos, los medios considerados aceptables para realizar el trabajo y las autoridades reconocidas que toman o influyen en las decisiones.

Las experiencias comunes de los miembros de la organización son las que conforman la cultura de la misma; la mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas únicas a través de la práctica y el uso común a lo largo del tiempo. Las experiencias comunes incluyen, entre otras:

- Visión, misión, valores, creencias y expectativas compartidas;
- Normas, políticas, métodos y procedimientos;
- Sistemas de motivación e incentivos;
- Tolerancia al riesgo;
- Percepción del liderazgo, jerarquía y relaciones de autoridad;
- Código de conducta, ética laboral y horario de trabajo; y
- Entornos operativos.

La cultura de la organización es un factor ambiental de la empresa, tal y como se describe en la Sección 2.1.5. Las culturas y estilos se aprenden y se comparten, y pueden llegar a ejercer una gran influencia en la capacidad del proyecto para alcanzar sus objetivos. El director del proyecto debe por lo tanto comprender los diferentes estilos y culturas de la organización que pueden influir en un proyecto. El director del proyecto necesita saber quiénes toman las decisiones o influyen dentro de la organización y trabajar con ellos para aumentar la probabilidad de éxito del proyecto.

A la luz de la globalización, resulta fundamental entender el impacto de las influencias culturales en proyectos que involucran diversas organizaciones y ubicaciones alrededor del mundo. La cultura aparece como factor crítico para definir el éxito del proyecto y la competencia multicultural resulta fundamental para el director del proyecto.

2.1.2 Comunicaciones en la Organización

El éxito en la dirección de proyectos de una organización depende en gran medida de un estilo de comunicación efectivo dentro de la organización, sobre todo si se considera la globalización de la profesión de dirección de proyectos. Las capacidades de comunicación dentro de la organización tienen gran influencia en la forma en que se llevan a cabo los proyectos. En consecuencia, los directores de proyecto en ubicaciones distantes pueden comunicarse de manera más efectiva con todos los interesados relevantes dentro de la estructura de la organización para facilitar la toma de decisiones. Los interesados y miembros del equipo del proyecto también pueden utilizar comunicaciones electrónicas (incluidos correo electrónico, mensajería de texto, mensajería instantánea, redes sociales, videoconferencia y conferencia por Internet y otros medios electrónicos) para comunicarse formal o informalmente con el director del proyecto.

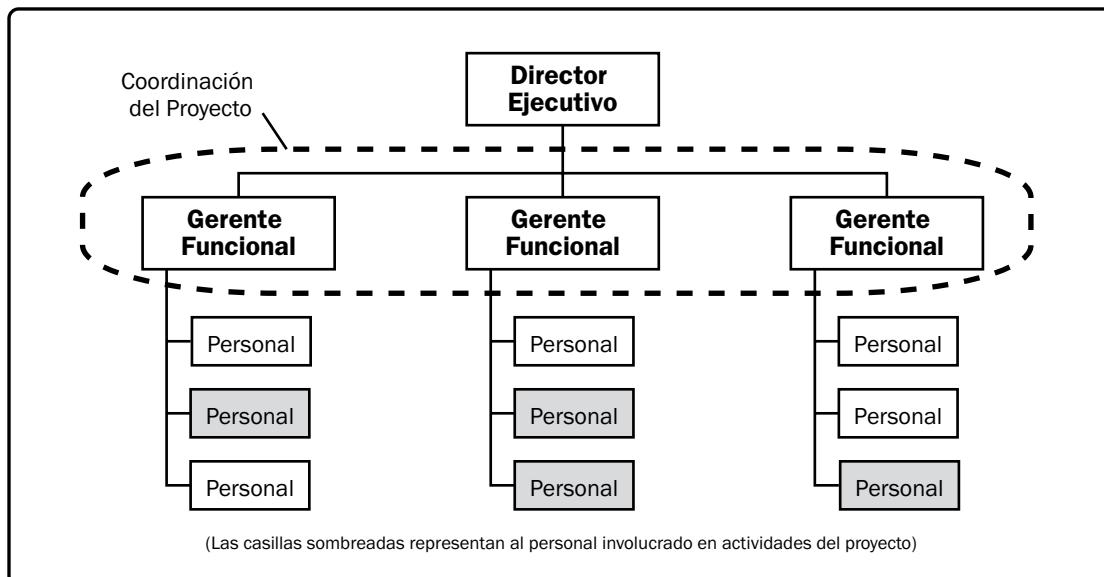
2.1.3 Estructuras de la Organización

La estructura de la organización es un factor ambiental de la empresa que puede afectar a la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos (véase asimismo la Sección 2.1.5). Las estructuras abarcan desde una estructura funcional hasta una estructura orientada a proyectos, con una variedad de estructuras matriciales entre ellas. La Tabla 2-1 muestra las características clave de los principales tipos de estructuras de una organización en relación con los proyectos.

Tabla 2-1. Influencia de la Estructura de la Organización en los Proyectos

Características del Proyecto	Estructura de la Organización	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
			Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total	
Disponibilidad de Recursos	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total	
Quién gestiona el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto	
Rol del Director del Proyecto	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo	
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	

La organización funcional clásica, como muestra el Gráfico 2-1, consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. En el nivel superior los miembros de la plantilla se agrupan por especialidades, tales como producción, comercialización, ingeniería y contabilidad. A su vez, las especialidades pueden subdividirse en unidades funcionales específicas, como la ingeniería mecánica y la ingeniería eléctrica. Cada departamento de una organización funcional realizará el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás departamentos.

**Gráfico 2-1. Organización Funcional**

Las organizaciones matriciales, como se muestra en los Gráficos 2-2 a 2-4, reflejan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Las organizaciones matriciales pueden clasificarse como débiles, equilibradas o fuertes, dependiendo del nivel relativo de poder e influencia entre gerentes funcionales y directores de proyecto. Las organizaciones matriciales débiles mantienen muchas de las características de una organización funcional, y el rol del director del proyecto es más bien el de un coordinador o facilitador. Un facilitador de proyectos trabaja como ayudante y coordinador de comunicaciones. El facilitador no puede tomar o hacer cumplir las decisiones de manera personal. Los coordinadores de proyectos tienen poder para tomar algunas decisiones, gozan de cierta autoridad y dependen de un gerente de nivel superior. Las organizaciones matriciales fuertes tienen muchas de las características de la organización orientada a proyectos: tienen directores de proyecto con dedicación plena y con una autoridad considerable, así como personal administrativo dedicado a tiempo completo. Si bien la organización matricial equilibrada reconoce la necesidad de contar con un director del proyecto, no le confiere autoridad plena sobre el proyecto ni sobre su financiamiento. La tabla 2-1 proporciona detalles adicionales sobre las diferentes estructuras matriciales que puede adoptar una organización.

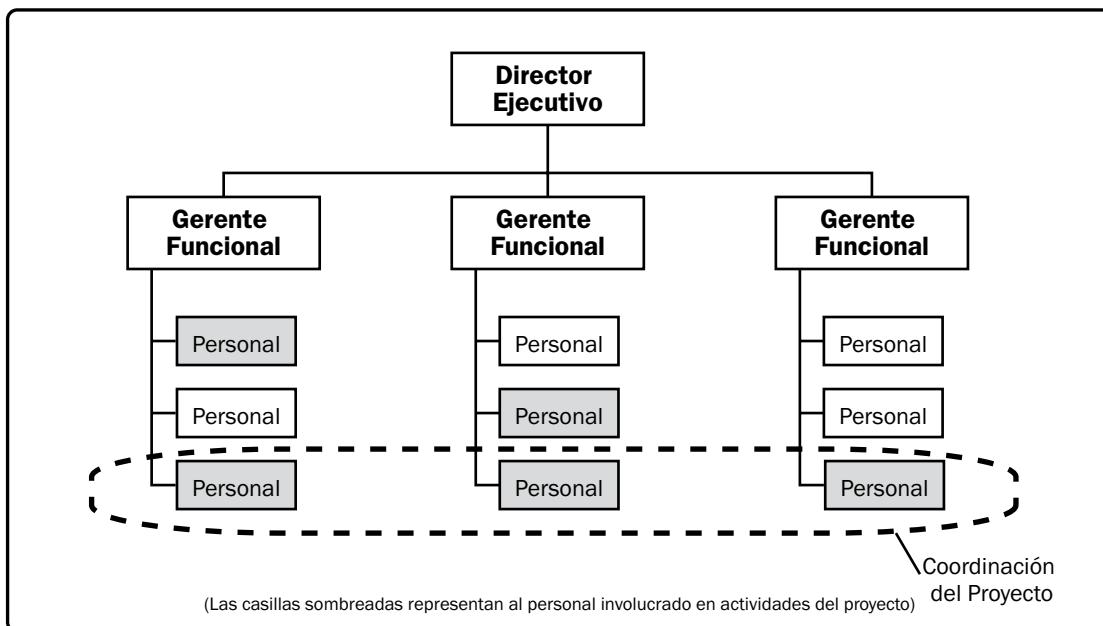


Gráfico 2-2. Organización Matricial Débil

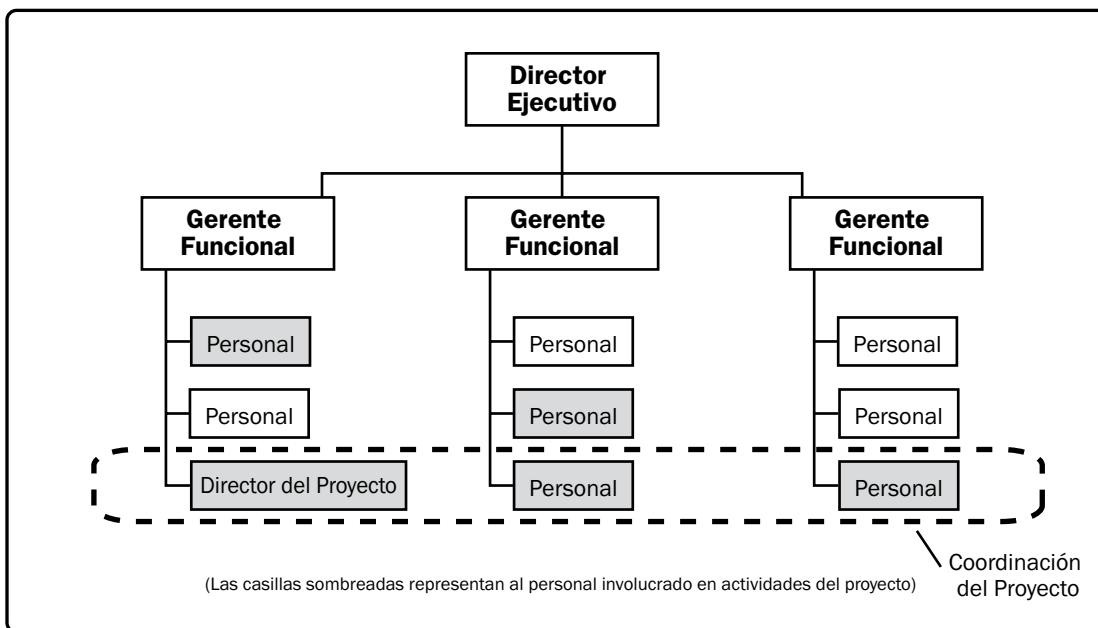


Gráfico 2-3. Organización Matricial Equilibrada

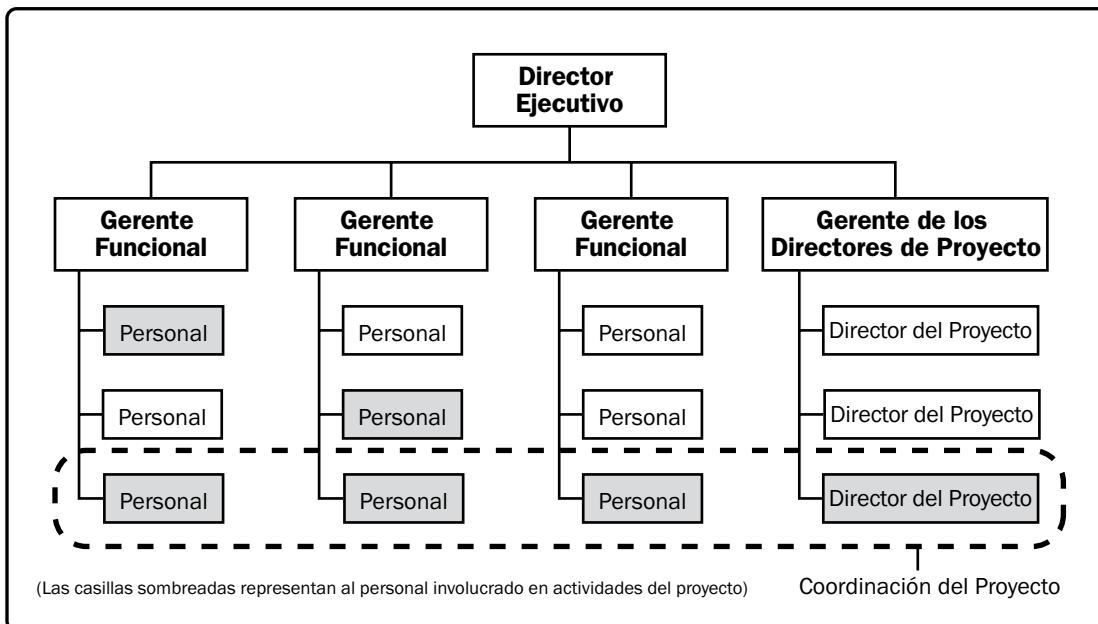


Gráfico 2-4. Organización Matricial Fuerte

En el extremo opuesto a la organización funcional, se encuentra la organización orientada a proyectos, como se muestra en el Gráfico 2-5. En una organización orientada a proyectos, los miembros del equipo a menudo están ubicados en un mismo lugar. La mayor parte de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo de los proyectos y los directores de proyecto tienen bastante independencia y autoridad. A menudo se utilizan técnicas de colaboración virtual para lograr beneficios similares a los de los equipos ubicados en un mismo lugar. Las organizaciones orientadas a proyectos suelen contar con unidades organizacionales denominadas departamentos, sin embargo pueden reportar directamente al director del proyecto o bien prestar servicios de apoyo a varios proyectos.

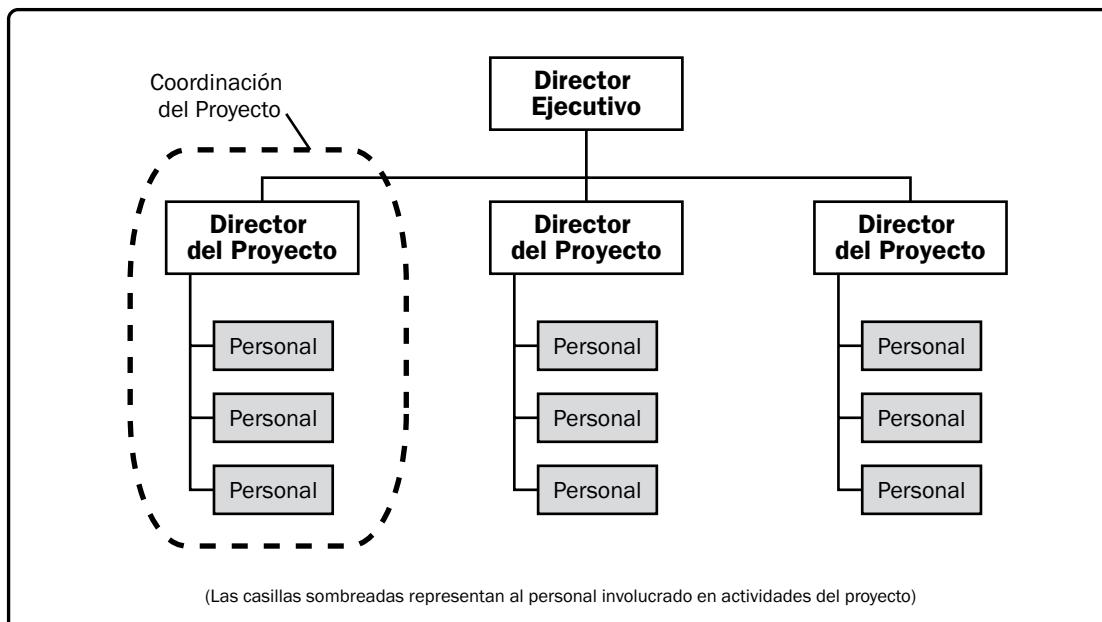
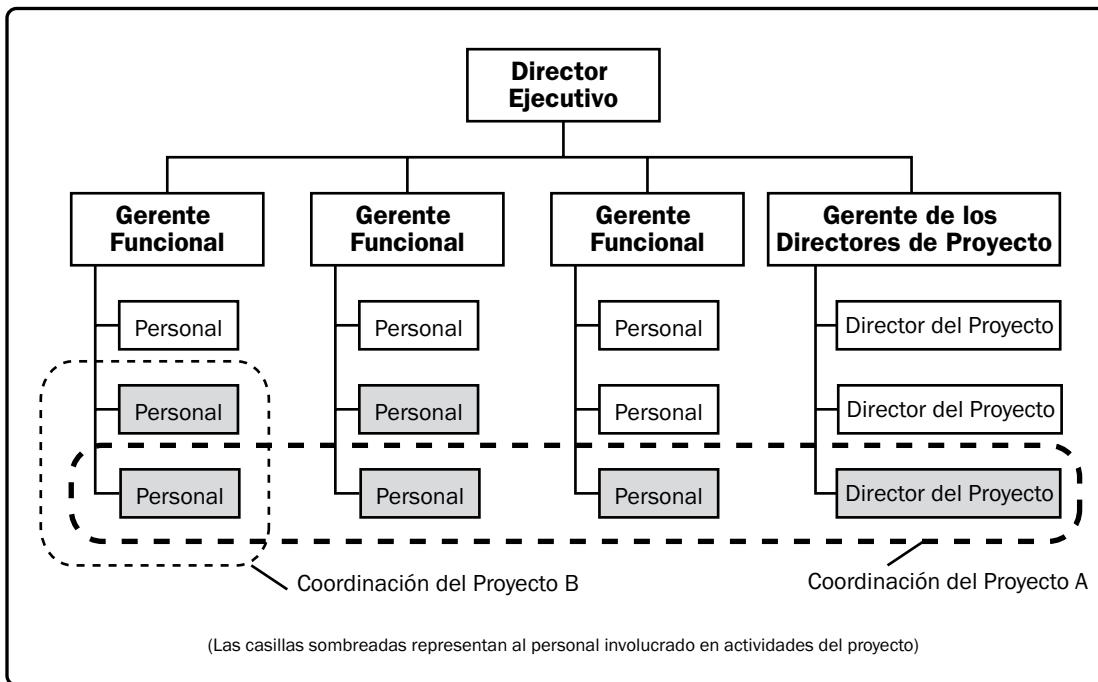


Gráfico 2-5. Organización Orientada a Proyectos

Muchas organizaciones, a menudo conocidas como organizaciones compuestas, presentan todas estas estructuras a diferentes niveles, como se muestra en el Gráfico 2-6. A modo de ejemplo, incluso una organización básicamente funcional puede crear un equipo de proyecto especial para que se encargue de un proyecto crítico. Dicho equipo podría tener muchas de las características de un equipo de proyecto de una organización orientada a proyectos. El equipo puede incluir personal a tiempo completo procedente de diferentes departamentos funcionales, desarrollar su propio conjunto de procedimientos operativos e incluso funcionar fuera de la estructura formalizada estándar de dependencia durante el período de ejecución del proyecto. Del mismo modo, una organización puede dirigir la mayor parte de sus proyectos como organización matricial fuerte, pero permitir que departamentos funcionales dirijan proyectos pequeños.

**Gráfico 2-6. Organización Compuesta**

Muchas estructuras organizacionales incluyen los niveles estratégico, de mandos intermedios y operativo. El director del proyecto puede interactuar con los tres niveles, dependiendo de factores tales como:

- La importancia estratégica del proyecto,
- La capacidad de los interesados para influir en el proyecto,
- El grado de madurez en la dirección de proyectos,
- Los sistemas de dirección de proyectos, y
- Las comunicaciones en la organización.

Esta interacción determina características del proyecto, tales como:

- El grado de autoridad del director del proyecto,
- La disponibilidad y la gestión de los recursos,
- La entidad que controla el presupuesto del proyecto,
- El rol del director del proyecto, y
- La composición del equipo del proyecto.

2.1.4 Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización son los planes, los procesos, las políticas, los procedimientos y las bases de conocimiento específicos de la organización ejecutora y utilizados por la misma. Estos incluyen cualquier objeto, práctica o conocimiento de alguna o de todas las organizaciones que participan en el proyecto y que pueden usarse para ejecutar o gobernar el proyecto. Los activos de procesos también incluyen bases de conocimiento de la organización como lecciones aprendidas e información histórica. Los activos de los procesos de la organización pueden incluir cronogramas completados, datos sobre riesgos y datos sobre el valor ganado. Los activos de los procesos de la organización constituyen entradas para la mayoría de los procesos de planificación. A lo largo del proyecto, los miembros del equipo del proyecto pueden efectuar actualizaciones y adiciones a los activos de los procesos de la organización, según sea necesario. Los activos de los procesos de la organización pueden agruparse en dos categorías: (1) procesos y procedimientos, y (2) base de conocimiento corporativa.

2.1.4.1 Procesos y Procedimientos

Los procesos y procedimientos de la organización para realizar el trabajo del proyecto incluyen, entre otros:

- *Inicio y Planificación:*
 - Guías y criterios para adaptar el conjunto de procesos y procedimientos estándar de la organización con el fin de que satisfagan las necesidades específicas del proyecto;
 - Estándares específicos de la organización, tales como: políticas (p.ej., políticas de recursos humanos, políticas de seguridad y salud, políticas de ética, y políticas de dirección de proyectos), ciclos de vida del producto y del proyecto, políticas y procedimientos de calidad (p.ej., auditorías de procesos, objetivos de mejora, listas de verificación y definiciones estandarizadas de procesos para su uso en la organización); y
 - Plantillas (p.ej., plantillas de registro de riesgos, de estructura de desglose del trabajo, de diagramas de red del cronograma del proyecto y de contratos).
- *Ejecución, Monitoreo y Control:*
 - Procedimientos de control de cambios, con la descripción de las etapas durante las cuales se modificarán los estándares, políticas, planes y procedimientos de la organización ejecutora (o cualquier otro documento del proyecto), y cómo se realizará la aprobación y validación de cualquier cambio;
 - Procedimientos de control financiero (por ejemplo, informes de tiempo, revisiones requeridas de gastos y desembolsos, códigos contables y provisiones contractuales estándar);
 - Procedimientos para la gestión de incidentes y defectos que definen los controles, la identificación, y las acciones de seguimiento a realizar para los mismos;

- Requisitos de comunicación de la organización (p.ej., tecnología específica de comunicación disponible, medios de comunicación autorizados, políticas de conservación de registros y requisitos de seguridad);
- Procedimientos para asignar prioridad, aprobar y emitir autorizaciones de trabajo;
- Procedimientos de control de riesgos, que incluyen categorías de riesgos, plantillas de declaración de riesgos, definiciones de probabilidad e impacto, y la matriz de probabilidad e impacto; y
- Guías, instrucciones de trabajo, criterios para la evaluación de propuestas y criterios para la medición del desempeño estandarizados.
- *Cierre:*
 - Guías o requisitos de cierre del proyecto (p.ej., lecciones aprendidas, auditorías finales del proyecto, evaluaciones del proyecto, validaciones del producto y criterios de aceptación).

2.1.4.2 Base de Conocimiento Corporativa

La base de conocimiento de la organización para almacenar y recuperar información incluye, entre otros elementos:

- Bases de conocimiento de la gestión de configuración, que contienen las versiones y líneas base de todos los estándares, políticas y procedimientos de la organización ejecutora, así como cualquier otro documento del proyecto;
- Bases de datos financieras con informaciones tales como horas de trabajo, costos incurridos, presupuestos y cualquier déficit presupuestario del proyecto;
- Información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas (p.ej., registros y documentos del proyecto, toda la información y documentación de cierre del proyecto, información relacionada con los resultados de las decisiones de selección y desempeño de proyectos previos, e información de las actividades de gestión de riesgos);
- Bases de datos de incidentes y defectos que contienen el estado estos, información de control, y su resolución;
- Bases de datos para la medición de procesos, utilizadas para recopilar y tener disponibles las medidas realizadas sobre procesos y productos; y
- Archivos de proyectos anteriores (p.ej., líneas base del alcance, costo, cronograma y medición del desempeño, calendarios de proyecto, diagramas de red del cronograma del proyecto, registros de riesgos, acciones de respuesta planificadas e impacto del riesgo definido).

2.1.5 Factores Ambientales de la Empresa

Los factores ambientales de la empresa hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto. Los factores ambientales de la empresa se consideran entradas para la mayor parte de los procesos de planificación, pueden mejorar o restringir las opciones de la dirección de proyectos, y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado.

Los factores ambientales de la empresa varían ampliamente en cuanto a tipo o naturaleza. Los factores ambientales de la empresa, incluyen entre otros:

- La cultura, estructura y gobierno de la organización;
- La distribución geográfica de instalaciones y recursos;
- Los estándares de la industria o gubernamentales (p.ej., reglamentos del organismo de control, códigos de conducta, estándares de producto, estándares de calidad y estándares de fabricación);
- Las infraestructuras (p.ej., instalaciones existentes y bienes de capital);
- Los recursos humanos existentes (p.ej., habilidades, disciplinas y conocimientos como los relacionados con el diseño, el desarrollo, las leyes, las contrataciones y las compras);
- La gestión de personal (p.ej., pautas de selección y retención de personal, revisión del desempeño de los empleados y registros de capacitación, política de incentivos y horas extras y registro de horas trabajadas);
- Los sistemas de autorización de trabajos de la compañía;
- Las condiciones del mercado;
- La tolerancia al riesgo por parte de los interesados;
- El clima político;
- Los canales de comunicación establecidos en la organización;
- Las bases de datos comerciales (p.ej., datos para estimación estandarizada de costos, información de estudios de los riesgos de la industria y bases de datos de riesgos); y
- El sistema de información para la dirección de proyectos (p.ej., herramientas automáticas, tales como una herramienta de software para programación, un sistema de gestión de configuraciones, un sistema de recopilación y distribución de la información o las interfaces web a otros sistemas automáticos en línea).

2.2 Interesados y Gobierno del Proyecto

Un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. Los interesados pueden participar activamente en el proyecto o tener intereses a los que puede afectar positiva o negativamente la ejecución o la terminación del proyecto. Los diferentes interesados pueden tener expectativas contrapuestas susceptibles de generar conflictos dentro del proyecto. Los interesados también pueden ejercer influencia sobre el proyecto, los entregables y el equipo del proyecto a fin de lograr un conjunto de resultados que satisfagan los objetivos estratégicos del negocio u otras necesidades. La gobernabilidad del proyecto—la alineación del proyecto con las necesidades u objetivos de los interesados—resulta fundamental para la gestión exitosa de la participación de los interesados y para el logro de los objetivos de la organización. La gobernabilidad del proyecto permite a las organizaciones dirigir los proyectos de manera coherente, maximizar el valor de sus resultados y alinear los mismos con la estrategia del negocio. Proporciona un marco en el cual el director del proyecto y los patrocinadores pueden tomar decisiones para satisfacer tanto las necesidades y expectativas de los interesados como los objetivos estratégicos de la organización, o bien abordar circunstancias en las que éstos pudieran no estar alineados.

2.2.1 Interesados del Proyecto

Los interesados incluyen todos los miembros del equipo del proyecto así como todas las entidades interesadas, ya sea internas o externas a la organización. El equipo del proyecto identifica a los interesados tanto internos como externos, positivos y negativos, ejecutores y asesores, con objeto de determinar los requisitos del proyecto y las expectativas de todas las partes involucradas. El director del proyecto debe gestionar las influencias de los distintos interesados con relación a los requisitos del proyecto para asegurar un resultado exitoso. El Gráfico 2-7 muestra la relación entre el proyecto, el equipo del proyecto y diversos interesados.

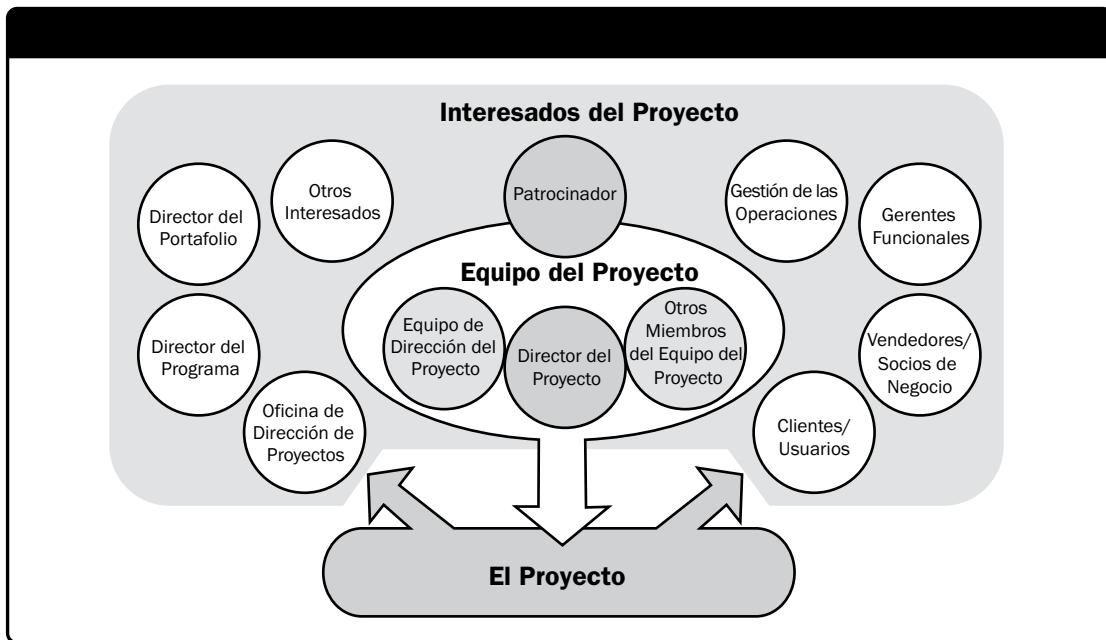


Gráfico 2-7. Relación entre los Interesados y el Proyecto

Los interesados tienen diferentes niveles de responsabilidad y autoridad cuando participan en un proyecto. Estos niveles pueden cambiar durante el ciclo de vida del proyecto. Su participación puede variar desde una participación ocasional en encuestas y grupos de opinión, hasta el patrocinio total del proyecto, lo cual incluye proporcionar apoyo financiero, político o de otro tipo. Algunos interesados también pueden impedir el éxito del proyecto, ya sea de forma pasiva o activa. Estos interesados requieren la atención del director del proyecto a lo largo del ciclo de vida del proyecto, así como la planificación para abordar cualquier incidente que pueda surgir.

La identificación de los interesados es un proceso continuo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Son críticos para el éxito de un proyecto la identificación de los interesados, la comprensión de su grado relativo de influencia en el proyecto y el equilibrio de sus demandas, necesidades y expectativas. Si esto no se consiguiera, puede conducir a retrasos, aumento de los costos, incidentes inesperados y otras consecuencias negativas, incluyendo la cancelación del proyecto. Un ejemplo es reconocer de forma tardía que el departamento legal es un interesado significativo, lo cual trae como resultados retrasos e incremento en los gastos, debido a los requisitos legales que deben cumplirse antes de poder completar el proyecto o entregar el alcance del producto.

Así como los interesados pueden tener un impacto positivo o adverso en los objetivos de un proyecto, un proyecto puede ser percibido como positivo o negativo por los interesados. Por ejemplo, los líderes empresariales de una comunidad que se beneficiará con un proyecto de expansión industrial, verán los beneficios económicos para la comunidad en forma de nuevos puestos de trabajo, infraestructuras de apoyo e impuestos. En el caso de los interesados con expectativas positivas en el proyecto, sus intereses serán mejor atendidos si logran el éxito del proyecto. Por el contrario, los interesados afectados negativamente, como los propietarios de viviendas cercanas o pequeñas empresas que pudieran perder su propiedad, verse obligados a trasladarse a otro lugar o aceptar cambios no deseados en el entorno local, verán sus intereses mejor atendidos si impiden el avance del proyecto. Ignorar los intereses de los interesados afectados negativamente puede traer como consecuencia un aumento en la probabilidad de fallas, retrasos u otras consecuencias negativas para el proyecto.

Una parte importante de las responsabilidades del director de proyecto consiste en gestionar las expectativas de los interesados, lo cual puede ser difícil ya que a menudo los objetivos de los interesados son muy diferentes o contradictorios. Una parte de las responsabilidades del director del proyecto consiste en equilibrar estos intereses y asegurarse de que el equipo del proyecto interactúe con los interesados de una manera profesional y cooperativa. Los directores de proyecto pueden involucrar al patrocinador del proyecto o a otros miembros del equipo de diferentes ubicaciones para identificar y gestionar a los interesados que pueden estar dispersos en el mundo.

A continuación se presentan algunos ejemplos de interesados del proyecto:

- **Patrocinador.** Un patrocinador es la persona o grupo que provee recursos y apoyo para el proyecto y que es responsable de facilitar su éxito. El patrocinador puede ser externo o interno a la organización del director del proyecto. Desde la concepción inicial hasta el cierre del proyecto, el patrocinador promueve el proyecto. Esto incluye servir de portavoz frente a los altos niveles de dirección para reunir el apoyo de la organización y promover los beneficios que aporta el proyecto. El patrocinador guía el proyecto a través de los procesos de inicio hasta que está formalmente autorizado y cumple un rol significativo en el desarrollo del alcance inicial y del acta de constitución del proyecto. El patrocinador sirve como vía de escalamiento para los asuntos que están fuera del alcance del director del proyecto. También puede participar en otros asuntos importantes, como la autorización de cambios en el alcance, revisiones de final de fase y, cuando los riesgos son particularmente altos, decidir si el proyecto debe continuar o no. El patrocinador también garantiza una transferencia eficiente de los entregables del proyecto hacia el negocio de la organización solicitante tras el cierre del proyecto.
- **Clientes y usuarios.** Los clientes son aquellas personas u organizaciones que aprobarán y gestionarán el producto, servicio o resultado del proyecto. Los usuarios son aquellas personas u organizaciones que utilizarán el producto, servicio o resultado del proyecto. Clientes y usuarios pueden ser internos o externos a la organización ejecutora y pueden existir en diferentes niveles. Por ejemplo, los clientes de un nuevo producto farmacéutico podrían incluir a los médicos que lo recetan, a los pacientes que lo consumen y a las aseguradoras que pagan por él. En algunas áreas de aplicación, cliente y usuario son sinónimos, mientras que en otras cliente se refiere a la entidad que adquiere el producto del proyecto y usuario hace referencia a aquél que directamente utiliza el producto del proyecto.

- **Vendedores.** Los vendedores, también llamados proveedores, suplidores o contratistas, son compañías externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios necesarios para el proyecto.
- **Socios de negocios.** Los socios de negocios son organizaciones externas que tienen una relación especial con la empresa, obtenida en ocasiones mediante un proceso de certificación. Los socios de negocios proporcionan experiencia especializada o desempeñan un rol específico, tales como una instalación, personalización, capacitación o apoyo.
- **Grupos de la organización.** Los grupos de la organización son interesados internos que se ven afectados por las actividades del equipo del proyecto. Entre los ejemplos de diversas partes del negocio de una organización que pueden verse afectadas por el proyecto, se incluyen marketing y ventas, recursos humanos, área legal, finanzas, operaciones, producción y servicio al cliente. Estos grupos sustentan el entorno de negocio en que se ejecutan los proyectos y por tanto resultan afectados por las actividades del proyecto. Como consecuencia, por lo general existe una cantidad significativa de interacciones entre las diversas partes del negocio de una organización y el equipo del proyecto, dado que trabajan juntos para alcanzar los objetivos del proyecto. Estos grupos pueden contribuir en la especificación de los requisitos y aceptar entregables necesarios para una eficiente transición a producción o a otras operaciones relacionadas.
- **Gerentes funcionales.** Los gerentes funcionales son personas clave que desempeñan el rol de gestores dentro de un área administrativa o funcional de una empresa, tal como recursos humanos, finanzas, contabilidad o compras/adquisiciones. Cuentan con personal permanente propio asignado para la realización del trabajo en curso y tienen la clara misión de gestionar todas las tareas dentro de su área funcional de responsabilidad. El gerente funcional puede aportar al proyecto su experiencia en la materia, o bien su función puede proporcionar servicios al proyecto.
- **Otros interesados.** Otros interesados, tales como entidades contratantes, instituciones financieras, organismos reguladores, expertos en la materia, consultores y otros, pueden tener interés financiero en el proyecto, realizar contribuciones al proyecto o tener interés en el resultado del proyecto.

Los interesados del proyecto y la participación de los interesados se definen con más detalle en la Sección 13 bajo el título de “Gestión de los Interesados del Proyecto”.

2.2.2 Gobernabilidad del Proyecto

La gobernabilidad del proyecto es una función de supervisión que está alineada con el modelo de gobierno de la organización y que abarca el ciclo de vida del proyecto. El marco de gobernabilidad del proyecto proporciona al director y al equipo del proyecto la estructura, los procesos, los modelos de toma de decisiones y las herramientas para dirigir el proyecto, a la vez que apoya y controla el proyecto para lograr una entrega exitosa. La gobernabilidad del proyecto es un elemento crítico de cualquier proyecto, particularmente en el caso de proyectos complejos y de alto riesgo. Proporciona un método integral y coherente para controlar el proyecto y asegurar el éxito mediante la definición, documentación y comunicación de prácticas de proyecto fiables y repetibles. Incluye un marco para la toma de decisiones en el proyecto, define roles y responsabilidades, medidas para definir el éxito del mismo y determinar la eficacia del director del proyecto. La gobernabilidad de un proyecto se define y se integra en el contexto más amplio del portafolio, programa u organización que lo patrocina, pero es ajena al gobierno de la organización.

La PMO también puede tener un rol decisivo en términos de la gobernabilidad de un proyecto. La gobernabilidad del proyecto involucra tanto a los interesados como a las políticas, los procedimientos, los estándares, las responsabilidades y las autoridades documentadas. Los ejemplos de elementos del marco de gobernabilidad de un proyecto incluyen:

- Los criterios de éxito del proyecto y de aceptación de los entregables;
- El proceso para identificar, escalar y resolver incidentes que surjan durante el proyecto;
- La relación entre el equipo del proyecto, los grupos de la organización y los interesados externos;
- El organigrama del proyecto que identifica los roles del mismo;
- Los procesos y procedimientos para la comunicación de información;
- Los procesos para la toma de decisiones del proyecto;
- Las guías para alinear la gobernabilidad del proyecto con la estrategia de la organización;
- El enfoque del ciclo de vida del proyecto;
- El proceso para la revisión de fases o cambios de etapas;
- El proceso para la revisión y aprobación de cambios al presupuesto, al alcance, a la calidad y al cronograma que están fuera de la autoridad del director del proyecto; y
- El proceso para alinear a los interesados internos con los requisitos de los procesos del proyecto.

Entre esas restricciones, así como también entre las limitaciones adicionales de tiempo y presupuesto, es función del director del proyecto y del equipo del proyecto el determinar el método más adecuado para llevar a cabo el proyecto. Si bien la gobernabilidad del proyecto es el marco en el cual se desempeña el equipo del proyecto, el equipo continúa siendo responsable de la planificación, la ejecución, el control y el cierre del proyecto. El enfoque de la gobernabilidad del proyecto debe describirse en el plan para la dirección del proyecto. Se toman decisiones con respecto los participantes, los procedimientos de escalamiento de incidentes, los recursos necesarios y el enfoque general para completar el trabajo. Otro aspecto importante a considerar es si se requiere más de una fase y, en su caso, cuál será el ciclo de vida específico para el proyecto individual.

2.2.3 Éxito del Proyecto

Dado que los proyectos son de naturaleza temporal, el éxito de un proyecto debe medirse en términos de completar el proyecto dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo, tal y como se aprobó por los directores del proyecto conjuntamente con la dirección general. Para garantizar los beneficios del proyecto emprendido, se puede establecer un período de prueba (como un lanzamiento suave de servicios) como parte de la duración total del proyecto, antes de entregarlo a las operaciones permanentes. El éxito del proyecto debe hacer referencia a las últimas líneas base aprobadas por los interesados autorizados.

El director del proyecto es responsable y rinde cuentas por el establecimiento de límites realistas y alcanzables para el proyecto y por la ejecución del proyecto dentro de las líneas base aprobadas.

2.3 Equipo del Proyecto

El equipo del proyecto incluye al director del proyecto y al grupo de individuos que actúan conjuntamente en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos. El equipo del proyecto incluye al director del proyecto, al personal de dirección del proyecto y a otros miembros del equipo que desarrollan el trabajo, pero que no necesariamente participan en la dirección del proyecto. Este equipo está compuesto por individuos procedentes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas para llevar a cabo el trabajo del proyecto. La estructura y las características de un equipo de proyecto pueden variar ampliamente, pero una constante es el rol del director del proyecto como líder del equipo, independientemente de la autoridad que éste pueda tener sobre sus miembros.

Los equipos de proyecto incluyen roles tales como:

- **Personal de dirección de proyectos.** Son los miembros del equipo que realizan actividades de dirección del proyecto tales como elaboración del cronograma, preparación del presupuesto, presentación de informes y control, comunicaciones, gestión de riesgos y apoyo administrativo. Este rol puede ser realizado o apoyado por una oficina de dirección de proyectos (PMO).
- **Personal del proyecto.** Son los miembros del equipo que llevan a cabo el trabajo de crear los entregables del proyecto.
- **Expertos de apoyo.** Los expertos de apoyo realizan actividades requeridas para desarrollar o ejecutar el plan para la dirección del proyecto. Éstas pueden incluir roles tales como contratación, gestión financiera, logística, asuntos legales, seguridad, ingeniería, pruebas o control de calidad. Dependiendo del tamaño del proyecto y del nivel de apoyo requerido, los expertos de apoyo pueden asignarse para trabajar a tiempo completo o simplemente participar en el equipo cuando se requieren sus habilidades específicas.
- **Representantes del Usuario o del Cliente.** Los miembros de la organización que aceptarán los entregables o productos del proyecto pueden designarse como representantes o enlaces para asegurar la coordinación adecuada, asesorar acerca de los requisitos o validar la aceptabilidad de los resultados del proyecto.
- **Vendedores.** Los vendedores, también llamados proveedores, suplidores o contratistas, son compañías externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios necesarios para el proyecto. A menudo se asigna al equipo del proyecto la responsabilidad de supervisar el desempeño y la aceptación de los entregables o servicios de los vendedores. Cuando los vendedores asumen una gran parte del riesgo asociado a la entrega de los resultados del proyecto pueden tener un rol significativo en el equipo del proyecto.
- **Miembros de empresas socio.** Se puede asignar como miembros del equipo del proyecto a miembros de los socios de negocios para garantizar una coordinación adecuada.
- **Socios de negocios.** Los socios de negocio son también compañías externas, pero tienen una relación especial con la empresa, obtenida en ocasiones mediante un proceso de certificación. Los socios de negocios proporcionan experiencia especializada o desempeñan un rol específico, tales como una instalación, personalización, capacitación o apoyo.

2.3.1 Composición de los Equipos de Proyecto

La composición de los equipos de proyecto varía sobre la base de factores como la cultura de la organización, el alcance y la ubicación. La relación entre el director del proyecto y el equipo varía dependiendo de la autoridad del director del proyecto. En ciertos casos el director del proyecto puede ser el gerente de línea del equipo, con plena autoridad sobre sus miembros. En otros casos, el director del proyecto puede tener poca o ninguna autoridad organizacional directa sobre los miembros del equipo y puede haber sido convocado para liderar el proyecto a tiempo parcial o bajo contrato. A continuación se presentan ejemplos de composiciones básicas de equipos de proyecto:

- **Dedicado.** En un equipo dedicado, la asignación de todos o de la mayor parte de los miembros del equipo del proyecto es para trabajar a tiempo completo en el mismo. El equipo del proyecto puede estar ubicado en un mismo lugar o ser virtual y normalmente reporta de forma directa al director del proyecto. Esta es la estructura más sencilla para un director de proyecto, ya que las líneas de autoridad son claras y los miembros del equipo pueden concentrarse en los objetivos del proyecto.
- **Tiempo Parcial.** Algunos proyectos se establecen como trabajo adicional temporal, en estos tanto el director del proyecto como los miembros del equipo trabajan en el proyecto pero permanecen en sus respectivas organizaciones y continúan llevando a cabo sus funciones normales. Los gerentes funcionales mantienen el control sobre los miembros del equipo y los recursos asignados al proyecto, y el director del proyecto suele continuar realizando otras tareas de gestión. Los miembros de equipos a tiempo parcial también pueden ser asignados a más de un proyecto al mismo tiempo.

Las composiciones de equipos de proyecto dedicados y a tiempo parcial pueden existir bajo cualquier estructura organizacional. Los equipos de proyecto dedicados son comunes en las organizaciones orientadas a proyectos, donde la mayor parte de los recursos de la organización participa en el trabajo de los proyectos y los directores de proyectos tienen un alto grado de independencia y autoridad. Los equipos de proyecto a tiempo parcial son comunes en organizaciones funcionales, mientras que las organizaciones matriciales utilizan equipos de proyecto tanto dedicados como a tiempo parcial. Otros miembros que tienen una participación limitada en diversas etapas de un proyecto pueden considerarse como miembros del equipo del proyecto a tiempo parcial.

La composición del equipo del proyecto también puede variar en función de la estructura de la organización. Un ejemplo de ello es un proyecto basado en una colaboración entre empresas. Se puede establecer un proyecto como asociación, unión temporal de empresas, consorcio o alianza entre varias organizaciones a través de contratos o acuerdos. En esta estructura, una organización asume el liderazgo y designa un director de proyecto para coordinar los esfuerzos entre los socios. Los proyectos basados en la colaboración entre empresas pueden ofrecer flexibilidad a menor costo. Estas ventajas podrían verse contrarrestadas por el menor grado de control que tiene el director del proyecto sobre los miembros del equipo y por la necesidad de mecanismos sólidos para la comunicación y el monitoreo del avance. Se pueden crear proyectos basados en la colaboración entre empresas con el fin de aprovechar las sinergias industriales, para emprender iniciativas que un socio no puede costear por sí solo o por otras razones políticas y estratégicas.

La composición del equipo del proyecto también puede variar en función de la ubicación geográfica de sus miembros. Un ejemplo de ello son los equipos de proyecto que denominamos virtuales. Las tecnologías de la comunicación permiten a los miembros del equipo en diferentes ubicaciones o países trabajar como equipos virtuales. Los equipos virtuales dependen de herramientas colaborativas, como espacios compartidos de trabajo en línea y videoconferencias, para coordinar sus actividades e intercambiar información acerca del proyecto. Un equipo virtual puede existir en cualquier tipo de estructura organizacional y con cualquier composición. Los equipos virtuales a menudo son necesarios en proyectos donde los recursos están ubicados in situ o fuera del sitio o ambos, dependiendo de las actividades del proyecto. Un director de proyecto al frente de un equipo virtual necesita considerar las diferencias culturales, horarios de trabajo, husos horarios, condiciones locales e idiomas.

2.4 Ciclo de Vida del Proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Las fases se pueden dividir por objetivos funcionales o parciales, resultados o entregables intermedios, hitos específicos dentro del alcance global del trabajo o disponibilidad financiera. Las fases son generalmente acotadas en el tiempo, con un inicio y un final o punto de control. Un ciclo de vida se puede documentar dentro de una metodología. Se puede determinar o conformar el ciclo de vida del proyecto sobre la base de los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo varían ampliamente dependiendo del proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

Los enfoques de los ciclos de vida de los proyectos pueden variar continuamente desde enfoques predictivos u orientados a plan hasta enfoques adaptativos u orientados al cambio. En un ciclo de vida predictivo (Sección 2.4.2.2), el producto y los entregables se definen al comienzo del proyecto y cualquier cambio en el alcance es cuidadosamente gestionado. En un ciclo de vida adaptativo (Sección 2.4.2.4), el producto se desarrolla tras múltiples iteraciones y el alcance detallado para cada iteración se define solamente en el comienzo de la misma.

2.4.1 Características del Ciclo de Vida del Proyecto

Los proyectos varían en tamaño y complejidad. Todos los proyectos pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida (véase el Gráfico 2-8):

- Inicio del proyecto,
- Organización y preparación,
- Ejecución del trabajo y
- Cierre del proyecto.

A menudo se hace referencia a esta estructura genérica del ciclo de vida durante las comunicaciones con la alta dirección u otras entidades menos familiarizadas con los detalles del proyecto. No deben confundirse con los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, ya que los procesos de un Grupo de Procesos consisten en actividades que pueden realizarse y repetirse dentro de cada fase de un proyecto, así como para el proyecto en su totalidad. El ciclo de vida del proyecto es independiente del ciclo de vida del producto producido o modificado por el proyecto. No obstante, el proyecto debe tener en cuenta la fase actual del ciclo de vida del producto. Esta perspectiva general puede proporcionar un marco de referencia común para comparar proyectos, incluso si son de naturaleza diferente.

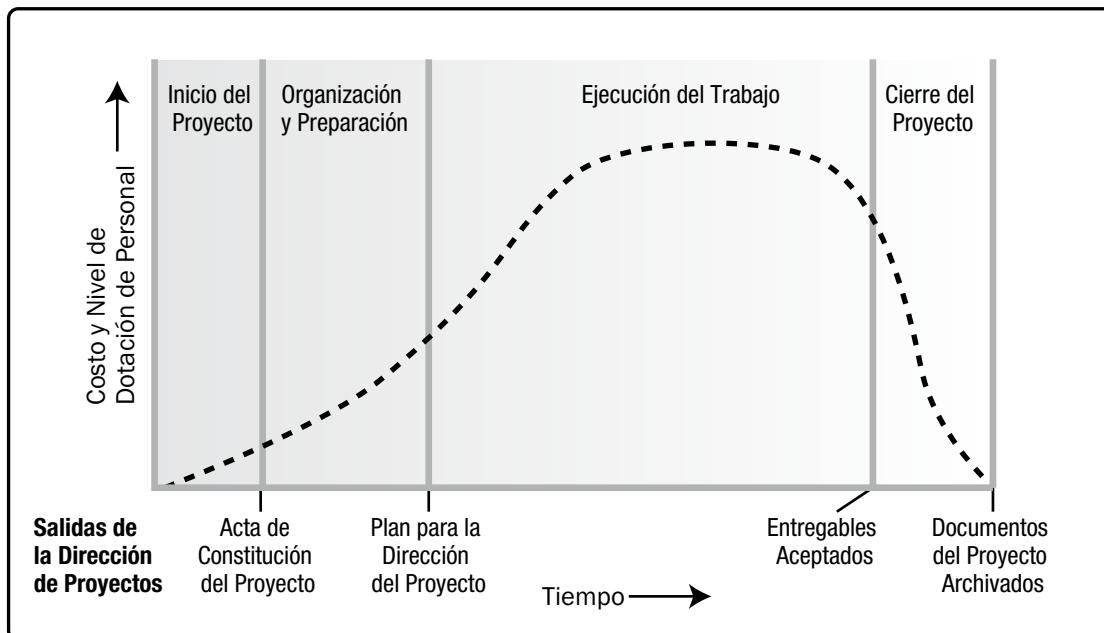


Gráfico 2-8. Niveles Típicos de Costo y Dotación de Personal en una Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto

La estructura genérica del ciclo de vida presenta por lo general las siguientes características:

- Los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre. Este patrón típico está representado en el Gráfico 2-8.
- La curva anterior, curva típica de costo y dotación de personal, puede no ser aplicable a todos los proyectos. Un proyecto puede por ejemplo requerir gastos importantes para asegurar los recursos necesarios al inicio de su ciclo de vida o contar con su dotación de personal completa desde un punto muy temprano en su ciclo de vida.
- Los riesgos y la incertidumbre (según se ilustra en el Gráfico 2-9) son mayores en el inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante la vida del proyecto, a medida que se van adoptando decisiones y aceptando los entregables.
- La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión. El Gráfico 2-9 ilustra la idea de que el costo de efectuar cambios y de corregir errores suele aumentar sustancialmente según el proyecto se acerca a su fin.

Si bien estas características permanecen presentes en cierta medida en casi todos los ciclos de vida de los proyectos, no siempre están presentes en el mismo grado. En particular, los ciclos de vida adaptativos se desarrollan con la intención de mantener, a lo largo del ciclo de vida, las influencias de los interesados más altas y los costos de los cambios más bajos que en los ciclos de vida predictivos.

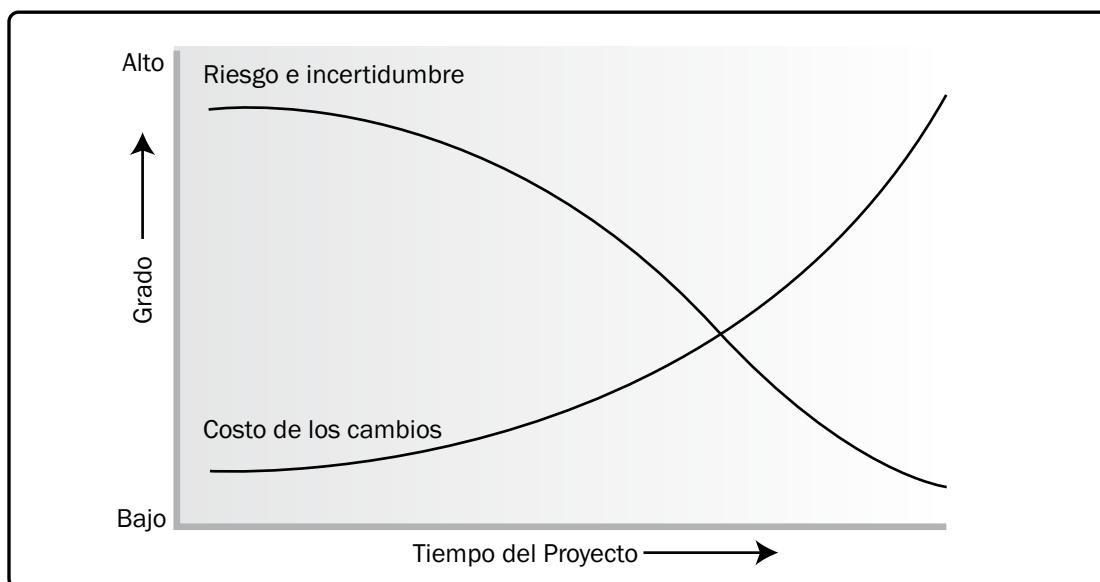


Gráfico 2-9. Impacto de las Variables en Función del Tiempo del Proyecto

Dentro del contexto de la estructura genérica del ciclo de vida, un director de proyecto puede determinar la necesidad de disponer de un control más eficaz sobre ciertos entregables o que ciertos entregables deben ser finalizados antes de que se pueda completar la definición del alcance del proyecto. Los proyectos grandes y complejos, en particular, pueden requerir este nivel adicional de control. En estos casos, el trabajo desarrollado para cumplir con los objetivos del proyecto se puede beneficiar de la división formal en fases.

2.4.2 Fases del Proyecto

Un proyecto se puede dividir en cualquier número de fases. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases del proyecto se utilizan cuando la naturaleza del trabajo a realizar en una parte del proyecto es única y suelen estar vinculadas al desarrollo de un entregable específico importante. Una fase puede hacer énfasis en los procesos de un determinado Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos, pero es probable que la mayor parte o todos los procesos sean ejecutados de alguna manera en cada fase. Las fases del proyecto suelen completarse en forma secuencial, pero pueden superponerse en determinadas circunstancias de los proyectos. Normalmente las diferentes fases implican una duración o esfuerzo diferentes. Por su naturaleza de alto nivel, las fases del proyecto constituyen un elemento del ciclo de vida del proyecto.

La estructuración en fases permite la división del proyecto en subconjuntos lógicos para facilitar su dirección, planificación y control. El número de fases, la necesidad de establecer fases y el grado de control aplicado dependen del tamaño, la complejidad y el impacto potencial del proyecto. Independientemente de la cantidad de fases que compongan un proyecto, todas ellas poseen características similares:

- El trabajo tiene un enfoque único que difiere del de cualquier otra fase. Esto a menudo involucra diferentes organizaciones, ubicaciones y conjuntos de habilidades.
- El logro del objetivo o entregable principal de la fase requiere controles o procesos que son exclusivos de esa fase o de sus actividades. Como se describe en la Sección 3, la repetición de procesos a través de los cinco Grupos de Procesos proporciona un grado adicional de control y define los límites de la fase.
- El cierre de una fase termina con alguna forma de transferencia o entrega del trabajo producido como entregable de la fase. La terminación de esta fase representa un punto natural para reevaluar las actividades en curso y, en caso de ser necesario, para cambiar o terminar el proyecto. Este punto puede denominarse revisión de etapa, hito, revisión de fase, punto de revisión de fase o punto de cancelación. En muchos casos, el cierre de una fase debe ser aprobado de alguna manera antes de que la fase pueda considerarse cerrada.

No existe una única estructura ideal que se pueda aplicar a todos los proyectos. Aunque las prácticas comunes de la industria conduzcan con frecuencia a utilizar una estructura preferida, los proyectos en el ámbito de una misma industria, o incluso dentro de la misma organización, pueden presentar variaciones significativas. Como se muestra en el Gráfico 2-10, algunos proyectos tendrán una sola fase. Otros, en cambio, pueden constar de dos o más fases.

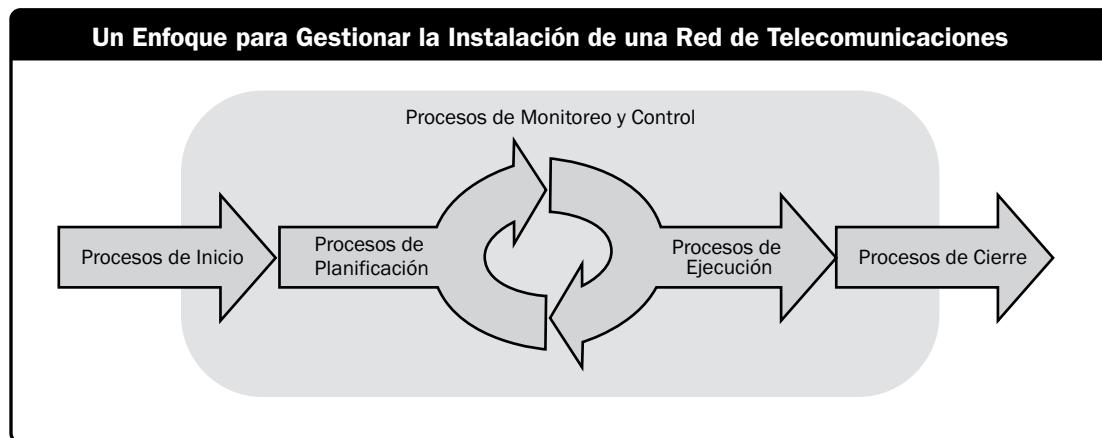


Gráfico 2-10. Ejemplo de Un Proyecto de Una Sola Fase

Algunas organizaciones han establecido políticas de estandarización de todos los proyectos, mientras que otras permiten que el equipo del proyecto seleccione y adapte el enfoque más apropiado para su proyecto individual. Por ejemplo, una organización puede considerar un estudio de factibilidad como un anteproyecto de rutina, otra puede considerarlo como la primera fase de un proyecto, y una tercera puede considerar el estudio de factibilidad como un proyecto aparte e independiente. De la misma manera, un equipo de proyecto puede dividir un proyecto en dos fases, mientras que otro equipo de proyecto puede optar por la gestión de todo el trabajo en una sola fase. Depende en gran medida de la naturaleza del proyecto específico y del estilo del equipo del proyecto o de la organización.

2.4.2.1 Relaciones entre Fases

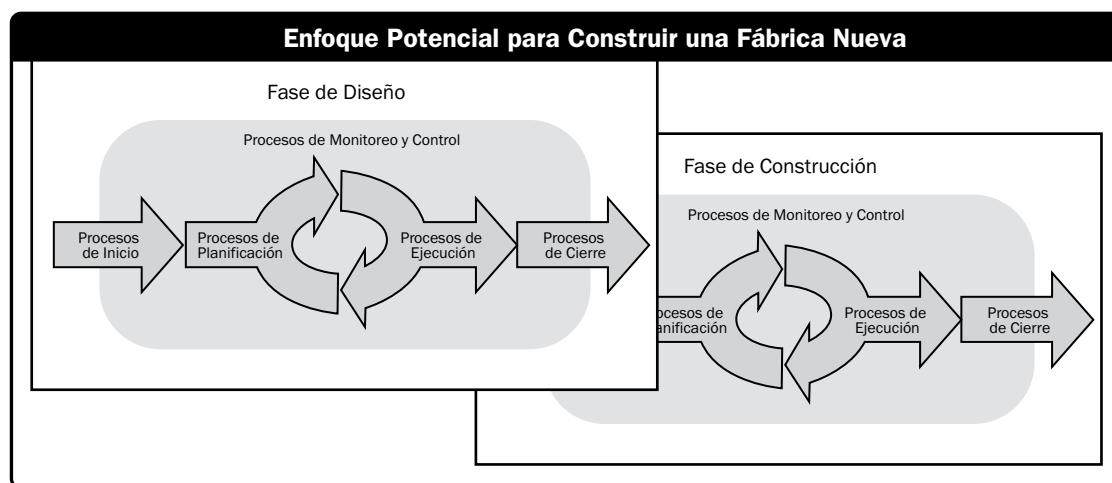
Cuando los proyectos constan de más de una fase, las fases son parte de un proceso generalmente secuencial, diseñado para asegurar el control adecuado del proyecto y para obtener el producto, servicio o resultado deseado. Sin embargo, en determinadas situaciones, un proyecto puede beneficiarse de la implementación de fases superpuestas o simultáneas.

Existen dos tipos básicos de relaciones entre fases:

- **Relación secuencial.** En una relación secuencial, una fase sólo se inicia cuando se completa la fase anterior. El Gráfico 2-11 muestra un ejemplo de un proyecto compuesto por tres fases estrictamente secuenciales. La naturaleza paso a paso de este enfoque reduce la incertidumbre, pero puede eliminar opciones para acortar el cronograma general.

**Gráfico 2-11. Ejemplo de Proyecto de Tres Fases**

- **Relación de superposición.** En una relación de superposición, una fase se inicia antes de que finalice la anterior (véase el Gráfico 2-12). Esto puede aplicarse algunas veces como un ejemplo de la técnica de compresión del cronograma, conocida como ejecución rápida. La superposición de fases puede requerir recursos adicionales para permitir que el trabajo se realice en paralelo, puede aumentar el riesgo y hacer preciso repetir partes de un proceso, si la fase siguiente avanza antes de que se disponga de información precisa de la fase previa.

**Gráfico 2-12. Ejemplo de Un Proyecto con Fases Superpuestas**

En proyectos que constan de más de una fase, se pueden dar diferentes relaciones (de superposición, secuenciales, paralelas) entre las fases individuales. La relación entre las fases se define sobre la base de aspectos tales como el nivel de control requerido, la efectividad y el grado de incertidumbre. En función de estas consideraciones, se pueden presentar ambos tipos de relaciones entre las diferentes fases de un único proyecto.

2.4.2.2 Ciclos de Vida Predictivos

Los ciclos de vida predictivos (también conocidos como totalmente orientados al plan) son aquellos en los cuales el alcance del proyecto, el tiempo y costo requeridos para lograr dicho alcance, se determinan lo antes posible en el ciclo de vida del proyecto. Como se muestra en el Gráfico 2-13, estos proyectos atraviesan una serie de fases secuenciales o superpuestas, donde cada fase suele enfocarse en un subconjunto de actividades del proyecto y en procesos de la dirección del proyecto. El trabajo realizado en cada fase normalmente es de naturaleza diferente al realizado en las fases anteriores y subsiguientes, y por lo tanto la composición y habilidades requeridas del equipo del proyecto puede variar de una fase a otra.

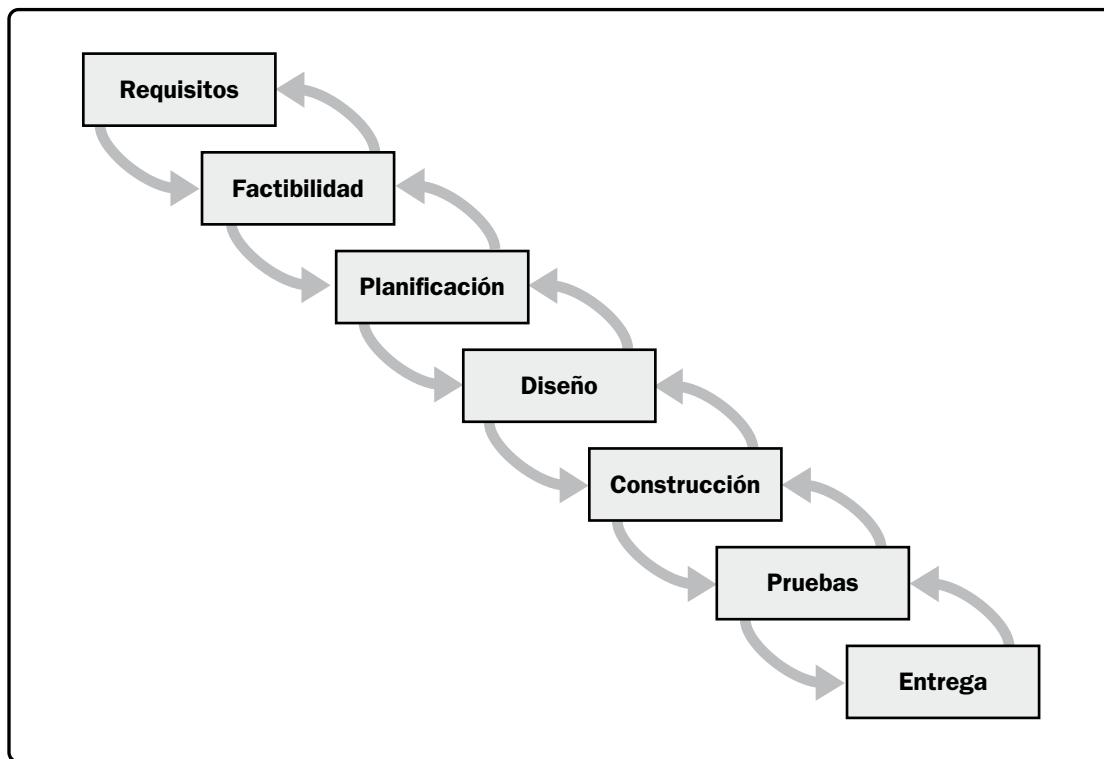


Gráfico 2-13. Ejemplo de Ciclo de Vida Predictivo

En el inicio del proyecto, el equipo del proyecto se enfocará en definir el alcance global del producto y del proyecto, desarrollar un plan para entregar el producto (y cualquier entregable asociado), y posteriormente procederá a través de las fases para ejecutar el plan dentro de dicho alcance. Los cambios en el alcance del proyecto se gestionan cuidadosamente y requieren la revisión de la planificación y la aceptación formal del nuevo alcance.

Generalmente se opta por ciclos de vida predictivos cuando el producto a entregar se comprende bien, existe una base práctica significativa en la industria, o cuando un producto debe ser entregado en su totalidad para que tenga valor para los grupos de interesados.

Incluso los proyectos con ciclos de vida predictivos pueden utilizar el concepto de planificación progresiva, en que se dispone de un plan de alto nivel más general y se ejecuta una planificación más detallada para las ventanas de tiempo adecuadas, a medida que se aproximan nuevas actividades y se van asignando recursos.

2.4.2.3 Ciclos de Vida Iterativos e Incrementales

Los ciclos de vida iterativos e incrementales son aquellos en los cuales, dentro de las fases del proyecto (también llamadas iteraciones), se repiten de manera intencionada una o más actividades del proyecto a medida que aumenta el entendimiento del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto. Estos ciclos de vida desarrollan el producto de forma iterativa y con incrementos graduales.

Los proyectos iterativos e incrementales pueden desarrollarse en fases, y las propias iteraciones se realizarán de un modo secuencial o superpuesto. Durante una iteración, se realizarán actividades de todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. Al final de cada iteración, se habrá completado un entregable o un conjunto de entregables. Las futuras iteraciones pueden mejorar dichos entregables o crear nuevos. Cada iteración construye los entregables con un incremento gradual hasta cumplir los criterios de salida de la fase, lo que permite al equipo del proyecto incorporar la retroalimentación.

En la mayoría de los ciclos de vida iterativos, se desarrollará una visión de alto nivel para el emprendimiento global, pero el alcance detallado se elaborará para una iteración a la vez. A menudo, la planificación de la siguiente iteración se va realizando conforme avanza el trabajo en el alcance y los entregables de la iteración en curso. El trabajo requerido para un conjunto dado de entregables puede variar en duración y esfuerzo, y el equipo del proyecto puede cambiar entre o durante las iteraciones. Aquellos entregables no incluidos dentro del alcance de la iteración en curso, suelen definirse en términos de alcance sólo a alto nivel y pueden asignarse tentativamente a una iteración futura en particular. Los cambios en el alcance de una iteración se gestionan cuidadosamente una vez que comienza el trabajo.

Generalmente se opta por los ciclos de vida iterativos e incrementales cuando una organización necesita gestionar objetivos y alcances cambiantes, para reducir la complejidad de un proyecto o cuando la entrega parcial de un producto beneficia y genera valor para uno o más grupos de interesados sin afectar el entregable o conjunto de entregables finales. Los proyectos grandes y complejos se ejecutan a menudo de modo iterativo para reducir el riesgo, al permitir que el equipo incorpore retroalimentación y lecciones aprendidas entre iteraciones.

2.4.2.4 Ciclos de Vida Adaptativos

Los ciclos de vida adaptativos (también conocidos como métodos orientados al cambio o métodos ágiles) pretenden responder a niveles altos de cambio y a la participación continua de los interesados. Los métodos adaptativos también son iterativos e incrementales, pero difieren de los anteriores en que las iteraciones son muy rápidas (normalmente con una duración de 2 a 4 semanas) y de duración y costo fijos. Los proyectos adaptativos generalmente ejecutan varios procesos en cada iteración, aunque las iteraciones iniciales pueden concentrarse más en las actividades de planificación.

El alcance global del proyecto será descompuesto en un conjunto de requisitos y trabajos a realizar, a veces denominado trabajo pendiente asociado al producto. Al comienzo de una iteración, el equipo trabajará para determinar cuántos de los elementos de alta prioridad de la lista de pendientes se pueden entregar dentro de la siguiente iteración. Al final de cada iteración el producto debe estar listo para su revisión por el cliente. Esto no significa que se requiera que el cliente acepte la entrega, sino que el producto no debe presentar características sin terminar, incompletas o inutilizables. Los representantes del patrocinador y del cliente deben estar continuamente involucrados en el proyecto para proporcionar retroalimentación sobre los entregables a medida que son generados y para garantizar que el trabajo pendiente asociado al producto refleja sus necesidades actuales.

Generalmente se opta por los métodos adaptativos en entornos que cambian rápidamente, cuando los requisitos y el alcance son difíciles de definir con antelación y cuando es posible definir pequeñas mejoras graduales que aportarán valor a los interesados.