



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO AREA DE INGENIERIA POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ESTRATEGIAS PARA FACILITAR LA ALINEACION DE LOS EQUIPOS DE PROYECTOS

PRESENTADO A LA UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO Por:

ALINA ESTHER JASPE AGUIRRE

C.I. 8.168.549

Como un requisito para optar al grado de

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Realizado bajo la tutoría del Profesor:

OSCAR ALBERTO GIMENEZ

Caracas, Diciembre de 2004

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO AREA DE INGENIERIA POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

ESTRATEGIAS PARA FACILITAR LA ALINEACION DE LOS EQUIPOS DE PROYECTOS

Tutor: Oscar Giménez Autora: Alina Jaspe Aguirre

Año: 2004

RESUMEN

Esta investigación está enmarcada en la modalidad de estudio monográfico. sustentada en la revisión exhaustiva de la bibliografía, folletos, revistas especializadas y de todos aquellos materiales pertinentes, para posteriormente organizarlos y, mediante un análisis crítico y reflexivo, sustentar el desarrollo de un conjunto de estrategias que le permitan al gerente de proyectos la alineación de un equipo exitoso. La presentación de las estrategias implica un proceso de interpretación y síntesis efectuado con apoyo en los materiales referentes al tema. Al respecto, se presenta la gerencia de proyectos, con las diferentes áreas del conocimiento que le sirven de apoyo, el gerente de proyectos como agente coordinador del esfuerzo colectivo en torno a las metas del proyecto, así como el trabajo en equipos considerando diversos elementos que le son inherentes. Posteriormente se definen las estrategias señaladas. El análisis efectuado permite aseverar que en los actuales incertidumbre, turbulencia y cambios imprevistos, adquiere mayor relevancia el modo en que la gerencia piensa, decide y actúa al conducir las organizaciones hacia un funcionamiento efectivo y eficiente. El éxito de la empresa y de los proyectos que se desarrollen en ella, depende en gran parte de la habilidad que desarrolle el gerente para alcanzar los objetivos, apoyado en la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto. Esto implica orientar, dirigir, motivar, tomar decisiones oportunas, ofrecer recompensas oportunas, adiestrar, facultar a los trabajadores para la solución de problemas, comunicarse efectivamente, en general, una sólida formación gerencial que le permita alinear a ese contingente de personas hacia el establecimiento y logro de metas comunes, producto de las mejoras en el desempeño por la satisfacción de los trabajadores. De igual forma, esto garantiza cubrir las expectativas de los stakeholders y el logro de los objetivos de la organización.

Descriptores: Gerencia de Proyectos-Trabajo en equipo-Gerente de proyectos-Estrategias de alineación.

INDICE GENERAL

	PAGINA	
LISTA I	DE FIGURAS	VÍÌ
	DE TABLAS	1111
	EN	
	UCCIÓN	
CAPITU	LO	
I. EL PF	ROBLEMA	3
P	anteamiento del problema	3
Jı	stificación de la investigación	9
O	bjetivos	12
	bjetivo General	12
0	bjetivos Específicos	12
II. MARO	CO TEORICO	
1.	La Gerencia de Proyectos en su Marco General	13
1.1.	Definición de Proyecto.	13
1.2.	Definición de Gerencia de Proyectos	14
1.3.	Fases o Ciclo de Vida de un Proyecto	15
1.4	Características de los Proyectos	17
1.5.	Áreas del conocimiento de la Gerencia de Proyectos	17
1.5.	Gerencia de la Integración	18
1.5.	2. Gerencia del Alcance	19
1.5.	3. Gerencia del Tiempo	00
1.5.	4. Gerencia del Costo	22

1.5.5.	Gerencia de la Calidad	27
1.5.6.	Gerencia del Recurso Humano	28
1.5.7.	Gerencia de la Comunicación.	33
1.5.8.	Gerencia del Riesgo.	35
1.5.9.	Gerencia del aprovisionamiento o contratación	36
1.6.	Distinción entre procesos medulares y procesos facilitadores	36
1.7.	Elementos que influyen en los proyectos	37
	Herramientas Básicas de la Gerencia de Proyectos	39
2.	El Gerente de Proyectos como agente fundamental en el éxito de	
	los proyectos	40
2.1.	Liderazgo.	41
2.1.1.	Factores que influyen en el liderazgo eficaz.	42
2.1.1.1	Motivación	44
2.1.1.2	Comunicación	46
2.1.1.3	Negociación y resolución de conflictos	47
3.	El trabajo en Equipo y su importancia en las organizaciones	50
3.1.	Ciclo de vida de un equipo	52
3.2.	Tipos de Equipos	54
3.3.	Características de los Equipos Exitosos	56
3.4.	Ventajas del Trabajo en Equipo	57
III. MARC	CO METODOLOGÍCO	
	Tipo de Investigación	60
IV.	Algunas Estrategias para la alineación de Equipos de Proyectos	62
1.	Estrategias de alineación aplicables en la fase de formación del	
	equipo y su equivalencia con la fase conceptual del proyecto	64

2.	Estrategias de alineación aplicables en la continuación de la fase de	
	formación y en la de tumulto del equipo y su equivalencia con la fase	
	organizacional del proyecto.	65
3.	Estrategias de alineación aplicables en las fases de normalización	
	y desempeño del equipo y su equivalencia con la fase de ejecución	
	del proyecto	71
4.	Estrategias de alineación aplicables en la fase de disolución del	
	equipo y su equivalencia con la fase de cierre del proyecto	78
5.	Estrategias y Acciones Estratégicas que pueden aplicar los gerentes de proyectos en la alineación de equipos de proyectos	80
	V. CONCLUSIONES	82

LISTA DE FIGURAS

1 iguta	
1 F	
Formación de un equipo para proyectos.	51
Proceso inherente al trabajo en equipo	. 62
3. Factores claves en el éxito de un proyecto	63
4. Matriz para la selección de los miembros de un equipo	66
5. Matriz de responsabilidades del equipo de proyecto	69
6. Integración del Ciclo de vida del proyecto y ciclo de vida del equipo	79
LISTA DE TABLAS	
Tabla	
Beneficios organizacionales que aporta el trabajo en equipos	59

INTRODUCCION

Los vertiginosos cambios que actualmente se producen en la sociedad, producto de las nuevas tendencias económicas, de los adelantos tecnológicos y las demandas de mayor satisfacción por parte de los clientes y trabajadores, imponen a las organizaciones el reto indeclinable de adecuar sus estructuras, sus procesos y la forma de organizar el trabajo, de manera que puedan reducir costos, incrementar la eficiencia y mejorar la calidad.

En cuanto a la forma de adecuar las estructuras, para imprimirles mayor flexibilidad, se ha adoptado la estrategia de gestión por proyectos. Esto permite transformaciones ágiles y proporciona resultados concretos, utilizando en forma adecuada y eficiente los recursos asignados para generar productos o servicios que cumplan con los estándares de calidad, costo y tiempo que exige el cliente.

Asimismo, la organización de los trabajadores en equipos ha constituido una panacea para la incorporación de mejoras en las formas de realizar el trabajo. Pero es conocida la dificultad que representa para un gerente diseñar y organizar equipos de trabajo eficientes con personal integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, interdependientes y actuando en forma coordinada para el logro de los objetivos organizacionales, es decir, equipos alineados en la obtención de metas comunes.

Para facilitar la alineación del equipo, el gerente de proyectos puede utilizar estrategias de diseño, implementación y apoyo, las cuales al ser aplicadas en forma oportuna pueden generar respuestas inteligentes y adecuadas por el efecto sinérgico propio de la contribución colectiva al logro de las metas del proyecto y por ende, de

la organización. De allí que la presente investigación se dirige a la definición de algunas estrategias que faciliten la alineación de los equipos de proyectos.

De esta manera, se procedió a realizar una investigación de tipo bibliográfica, apoyada en documentos, folletos, revistas especializadas e internet, entre otros, posteriormente mediante la interpretación y análisis del material recopilado se enmarcó el problema en el contexto de la Gerencia de Proyectos y del trabajo en equipo, para luego perfilar algunas estrategias que puede aplicar el Gerente de Proyectos para alinear el equipo de proyectos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los constantes cambios que experimenta la sociedad en la actualidad producto del fenómeno de la globalización afectan todos los ámbitos del quehacer humano, incluyendo las organizaciones. La humanidad es testigo de la creciente incertidumbre generada en los campos económico, político, social, cultural y tecnológico, por efecto de los vertiginosos avances del conocimiento y su incidencia en la sociedad. Hoy las naciones están interconectadas de tal forma que los acontecimientos ocurridos en un determinado lugar tienen impacto inmediato en otros lugares del mundo sin importar que tan lejanos o cercanos se encuentren.

Las organizaciones constituyen un mundo complejo donde se producen cambios, avances y transformaciones que intentan dar respuesta o adaptarse a un entorno dominado por las tecnologías de la información, donde las economías se tornan interdependientes. Ianni (1998) señala al respecto, "los movimientos de capital, tecnología, fuerza de trabajo, know-how empresarial, etc., a nivel mundial, transforman las sociedades nacionales en dependencias de la sociedad global" (p.26). Es evidente la influencia de la globalización y de la internacionalización de los mercados en el mundo organizacional, impulsando la necesidad de redimensionar las estrategias empresariales y la forma de llevarlas a cabo es decir, las empresas ante la necesidad de adecuarse a las exigencias del entorno deben incorporar cambios que le garanticen mayor eficiencia y efectividad.

Los requerimientos de los clientes o usuarios exigen a las organizaciones imprimir mayor velocidad en las respuestas ofrecidas, a la vez que deben reducir los

costos sin afectar la calidad de los productos o servicios. Esto les garantiza la competitividad en un mercado que dejó de ser local para convertirse en mundial, con variedad de clientes, competidores, proveedores y regulaciones gubernamentales que inciden de una u otra forma en la gestión empresarial. Estas demandas del entorno suponen una gestión del recurso humano dirigida a mejorar el desempeño del ente dinámico presente en la organización, cuya participación determina el logro de los objetivos de la misma.

El ámbito en el cual se desenvuelve la actividad organizacional, amerita la adecuación de su estructura y la reorganización del personal a fin de optimar los costos administrativos, disminuir los tiempos de ejecución, mejorar los procesos de toma de decisiones y en general adecuar las organizaciones a las exigencias de los nuevos tiempos, asegurando así su supervivencia al ocupar posiciones de liderazgo dentro del mercado en que operan, por medio de la adaptación rápida y efectiva a las nuevas demandas. El modelo de funcionamiento de las organizaciones en los tiempos actuales, requiere un cambio del paradigma en uso para concentrar esfuerzos en fortalecer e incrementar las capacidades claves de sus miembros potenciando la efectividad de sus equipos gerenciales y operativos.

Para sobrevivir en esta época de cambios profundos que experimenta la sociedad, la organización debe atender aspectos relacionados con la calidad, la cultura organizacional, la infraestructura y los procesos operativos. En este sentido, Palacios (2000) plantea que los proyectos constituyen "...la respuesta que generan personas u organizaciones, cuando buscan producir soluciones inteligentes para atender necesidades detectadas en el mercado de usuarios" (p.28). De esta manera, los proyectos representan una herramienta de cambio que tiene la planificación estratégica, donde se analizan los ambientes interno y externo de las organizaciones y a partir de una visión integral se pueden ordenar y dirigir acciones hacia el logro de algo distinto y mejor a la situación actual.

Algunas tendencias asumidas por las organizaciones dan cuenta de la disminución en las jerarquías y niveles (achatamiento de la estructura organizativa), lo cual imprime mayor agilidad en las respuestas, también se utiliza la externalización de las funciones a través del "outsoursing", el cual según Recursos Humanos (2002, No. 16) es una "modalidad de contratación donde una organización externaliza determinadas actividades de la empresa, susceptibles de funcionar independiente, con el objetivo de reducir costos y mejorar los servicios" (p.39). Otra acción llevada a cabo en muchos casos es la concentración de actividades en áreas medulares por medio de estructuras matriciales, organizando las actividades por proyectos los cuales son ejecutados por equipos de trabajo con alto desempeño. Estos equipos están basados en procesos de integración, participación, confianza, cooperación y compromiso de sus miembros por el logro de un producto o servicio que satisfaga los parámetros de calidad, costo y tiempo.

Una organización que trabaja con proyectos debe cumplir con unos requisitos básicos que permitan asegurar su éxito, tales como: temporalidad, centralización en el objetivo, flexibilidad, rapidez en la toma de decisiones y atención a la participación de unidades externas.

Un proyecto, según señala Bosch (1998) es "... una secuencia bien definida de eventos con un principio y un final identificados y se centra en alcanzar un objetivo claro ... basado en parámetros establecidos, tales como tiempo, costo y recursos, manteniendo siempre el nivel de calidad especificado..." (p.4). La ejecución de los proyectos demanda una gerencia que, mediante el uso integrado de varias áreas del conocimiento apunte hacia el logro del éxito. En tal sentido, es fundamental la participación acertada del gerente o líder en la dirección exitosa de acciones encaminadas al alcance de las metas del proyecto.

El desarrollo de las actividades propias de cada proyecto amerita que el gerente de proyecto estructure un equipo de trabajo, el cual debe integrarse y

alinearse planificadamente a fin de garantizar el logro exitoso de los objetivos. En este sentido Stoner, Freeman y Gilbert (1996) indican " un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común" (p. 546).

El trabajo en equipos garantiza el uso de habilidades y conocimientos de cada uno de los individuos que lo conforman, pues con la suma de las habilidades técnicas, administrativas e interpersonales de ellos se producen mejoras continuas de los procesos o productos, por la constante innovación generada del valor agregado que aportan sus miembros mediante una permanente interactividad, contribuyendo así, al incremento de la productividad y a la satisfacción individual y colectiva del trabajador. Para ello, se le debe ofrecer una adecuada distribución física, el entrenamiento adecuado, las recompensas en el momento oportuno y facilitar actividades para la integración o alineación de dicho equipo participante en las actividades propias de los proyectos.

Cuando los procesos se desarrollan con base a proyectos, caracterizados por un inicio y un fin claramente definidos cuyas labores son evolutivas y complejas y donde el resultado del trabajo de una persona se convierte en el insumo de otro miembro del equipo para lograr ejecutar sus tareas, se hace necesario conformar equipos de trabajo que respondan a una serie de características, tales como: (a) Intensa necesidad interior de alcanzar lo que se proponen. (b) Iniciativa para alcanzar su visión. (c) Alta capacidad de trabajo. (d) Saber lo que se tiene que hacer. (e) Tener sentido de continuidad. (f) Orientación hacia resultados tangibles. (g) Capacidad de autoevaluación (h) Sentido de pertenencia. (i) Sentido de compromiso, entre otras.

Para que un proyecto sea exitoso, hace falta una conciencia orientada a introducir cambios cuando sea necesario, inclusive en las personas mismas, ya que, la diferencia la hace la gente. Así mismo, el gerente de proyecto debe asumir un liderazgo que conduzca al logro de objetivos; es decir, una persona capaz de

conseguir el cumplimiento de objetivos complejos, de establecer parámetros para ganarse la confianza de las demás personas del equipo. De igual forma, es necesario implementar efectivos mecanismos de recompensa que se traduzcan en factores de motivación para todos los entes involucrados en el proyecto.

La agrupación del personal en equipos de trabajo permite atender las exigencias técnicas asociadas al cumplimiento de los objetivos y de las transformaciones que impone la realidad, considerando, que los miembros del equipo no son simplemente un recurso más, son personas que trabajan juntas para el logro de objetivos comunes, ya que es poco o nada lo que podemos lograr trabajando en forma aislada. Existe trabajo en equipo cuando el personal asignado a un proyecto logra conocer los objetivos comunes y contribuye a alcanzarlos en forma responsable y entusiasta, mediante el apoyo mutuo y con una visión de equipo. Para ello; es imprescindible garantizar un ambiente propicio, desarrollar al personal mediante la capacitación o entrenamiento y permitir que se utilicen las habilidades que posee cada miembro.

Cabe destacar, que la importancia de agrupar a los trabajadores en equipos de trabajo de alto desempeño, según Palacios (2000) está relacionada con la incertidumbre que lleva inmersa todo proyecto, ante la cual el pensamiento en equipo (groupthink) puede percibir riesgos y aportar mejores soluciones que las de un solo individuo. Pues, los valores compartidos por las personas que conforman equipos de proyectos es garantía de éxito, así, la flexibilidad, el aprendizaje, el servicio, la eficiencia, la innovación, la colaboración son en buena medida fundamentales para el logro de los objetivos. De esta manera, una "organización inteligente" en la cual todos sus componentes están alineados, permite crear las condiciones necesarias para que el esfuerzo creador de todos los miembros del equipo genere un trabajo de calidad.

El líder del proyecto debe entender que después de asignar el personal que se encargará de llevar adelante el plan del proyecto, se inicia el proceso de convertir ese contingente de personas, en un equipo efectivo considerando que cada cual tiene sus propias perspectivas, motivaciones y talentos, que deben ser integrados para lograr un desempeño que redunde en el éxito del proyecto. Para ello, el gerente debe desarrollar un liderazgo habilitante, que potencie el desempeño de los trabajadores y fortalezca el trabajo en equipo, convirtiéndose en agente de cambio capaz de motivar y satisfacer a todos los "stakeholders" o entes involucrados en el proyecto.

El logro de los objetivos del proyecto requiere, del gerente, la adopción de comportamientos de influencia, que conlleven a que las personas, además de ser técnicamente competentes, desarrollen iniciativas, perciban su trabajo como valioso y significativo, participen con entusiasmo en la solución de problemas, sean proactivos y produzcan sinergia con los demás miembros del equipo. Para ello, es importante utilizar estrategias que faciliten la alineación del equipo de proyecto a fin de propiciar la capacidad de trabajar en forma cohesionada, para garantizar entre los miembros el compromiso, la cooperación, la confianza, la participación y la integración. Igualmente, es necesario ofrecer estímulo al momento oportuno de producirse el trabajo creativo e innovador.

La formación del equipo de trabajo es una labor que corresponde al Gerente de Proyectos, a través del uso de estrategias planificadas que generen la integración necesaria para asumir compromisos colectivos. El gerente de proyecto es un líder, que sirve de guía señalando el camino, armando y dinamizando los equipos y celebrando los logros. El liderazgo lo comparte con el equipo, de allí la importancia de aplicar las estrategias apropiadas para lograr la alineación efectiva del mismo, por medio de la cooperación y cohesión que facilitan el logro de los objetivos en función de los estándares de calidad, tiempo y costo definidos en las especificaciones y, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los entes involucrados. En este sentido, esta investigación permitió realizar un análisis relacionado con algunas estrategias

que puede utilizar el gerente de proyectos para propiciar la alineación del equipo de proyecto, considerando que una cultura organizacional orientada hacia el éxito implica realizar esfuerzos sostenidos para desarrollar, en forma efectiva, a sus cuadros de gerencia y supervisión.

Justificación de la investigación

Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y la incorporación dentro de las organizaciones de tecnología cada vez más cambiante suponen un reto creciente para las empresas, donde sólo las que desarrollen estructuras flexibles, disminución de las jerarquías, nuevas y mejores formas de organizar el trabajo y desarrollen su personal en función de las exigencias del mundo globalizado, entre otros elementos a considerar, permanecerán en condiciones de competitividad.

Para estar preparadas ante estos desafíos las organizaciones necesitan de un contingente humano integrado, con una base de formación sólida, con capacidad de innovación y creatividad, comprometido con su organización de tal forma que su actuación coordinada e integrada permita la obtención del efecto sinérgico, propio del trabajo cohesionado donde todo el potencial individual se traduzca en potencial del equipo y se aplique al logro de los objetivos corporativos, porque hoy se precisa de sistemas, estructuras y metas claras que orienten el "qué" y el "cómo" se van a lograr tales objetivos.

Toda agrupación de personas regularmente requiere la presencia de alguien que coordine el esfuerzo colectivo evitando la dispersión, es así como la figura del líder o gerente de proyectos, asume la orientación del equipo hacia el cumplimiento de las tareas incluidas en el proyecto, donde de acuerdo a unas expectativas del cliente se deben cumplir con los parámetros de calidad, costo y tiempo y además garantizar un clima favorable para que los trabajadores en un ambiente de satisfacción y confianza desplieguen sus competencias hacia el logro de la meta común.

La adquisición de las habilidades necesarias para cumplir con ese cometido es un proceso gradual, en el cual, se le proporciona al gerente de proyecto la formación necesaria, las herramientas que faciliten el trabajo y el apoyo organizacional para que desarrolle el potencial de liderazgo requerido que le permitan aplicar estrategias oportunas para la alineación del equipo que participa en las actividades propias de los proyectos.

Cada vez es mayor el número de organizaciones que intentan introducir el trabajo en equipos como la forma de organizar al personal que contribuya al logro de los objetivos. Pero, muchas de ellas fracasan ante la dificultad que representa para el gerente la integración de ese conjunto de personas y orientarlos hacia el compromiso compartido, esto destaca la importancia de enunciar algunas estrategias que permitan al gerente de proyectos la alineación del equipo, como elemento dinámico que hace posible el logro del éxito del proyecto, porque nada se puede lograr trabajando en forma aislada o atomizada. En contraposición, el trabajo conjunto y en forma armónica garantiza que el triunfo de uno es el de todos y que el fracaso de uno impacta de igual manera a la mayoría.

Interrogante de la Investigación

¿Qué estrategias puede utilizar el Gerente de Proyectos para facilitar la alineación del equipo de proyecto como núcleo impulsor de la sincronía en el logro de los objetivos ?

Alcance y Limitaciones

La estructuración de equipos de proyectos sobre la base de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de sus miembros garantiza el éxito de los mismos. De esta manera, el gerente de proyecto debe estar preparado para seleccionar y alinear estos equipos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

La claridad que tenga el gerente de proyectos en relación a la importancia del equipo de trabajo para el logro de las metas del proyecto, le permitirá definir y desarrollar planes sólidos de manera tal que el personal pueda participar en un proyecto cumpliendo con las especificaciones definidas para cada una de las fases y en función de la satisfacción de las necesidades de los entes involucrados. Para ello, debe regirse por diez reglas claves señaladas por Randolph y Posner (1993).

"1. Fijar una meta clara. 2. Precisar los objetivos 3. Establecer puntos de control, actividades, relaciones y estimativos de tiempo 4. Ilustrar gráficamente el programa de trabajo. 5. Capacitar a las personas individualmente y como equipo 6. Reforzar el compromiso y entusiasmo personal 7. Informar a todas las personas relacionadas con el proyecto 8. Estimular al personal, estableciendo acuerdos 9. Aumentar el poder, tanto el suyo como el de los demás 10. Acercarse con creatividad a los problemas" (p. 5)

El alcance de esta investigación se circunscribe a determinar algunas estrategias que pueda emplear el gerente de proyectos en la alineación de su equipo de trabajo. En su desarrollo, se focaliza el trabajo en equipo como técnica que utiliza la organización en el logro de los objetivos. Particularmente, se contextualiza la gerencia de proyectos y el gerente de proyectos quien tiene la responsabilidad de alinear el equipo hacia el logro de metas comunes, lo cual genera algunas estrategias para contribuir en la constitución e integración de los miembros del equipo a fin de mejorar el desempeño individual y colectivo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

1. La Gerencia de Proyectos en su Marco General

Las organizaciones realizan diversos trabajos los cuales involucran generalmente variadas operaciones de tipo rutinario y repetitivas o proyectos específicos, los cuales constituyen un conjunto de acciones dirigidas al logro de un producto o servicio temporal y único, ambas formas de organizar el logro de los objetivos institucionales pueden desarrollarse simultáneamente. Los proyectos buscan producir una transformación específica en un tiempo determinado y de acuerdo o por encima de las especificaciones definidas, asumiendo la incertidumbre que generan los cambios con criterios de previsión y preparación para afrontarlos.

La realidad impone a las organizaciones hacer un análisis que permita reconocer la situación actual y diseñar una visión de futuro para definir el escenario donde se pretende llegar, orientados por estrategias que determinarán los cambios a lograr (organizacionales, en los procesos, en las instalaciones, en los recursos humanos, entre otros). La elaboración de planes estratégicos define si los cambios se intentarán por medio de operaciones rutinarias o por proyectos.

1.1. Definición de proyecto

La incorporación de estrategias de gestión por proyectos que faciliten el logro de transformaciones de manera ágil, con resultados concretos y acordes a las especificaciones inicialmente planificadas es una metodología que imprime dinamismo a las organizaciones y garantiza el uso adecuado y eficiente de los

recursos destinados a cada proyecto, cumpliendo a su vez con los estándares de calidad, tiempo y costo que garantizan la competitividad de las organizaciones. Según Palacios (2000) los proyectos son "herramientas concretas y procesos de cambio que se aprueban como producto de un análisis metódico y que le permite a la organización acercarse a un futuro mejor deseado" (p.31).

1.2. Definición de Gerencia de Proyectos

Dirigir o gerenciar proyectos requiere de una metodología que mediante la integración de varias áreas del conocimiento y con el uso de herramientas de planificación y control de los parámetros de costo, tiempo y calidad, se oriente hacia el logro de mejores estándares de desempeño que permitan garantizar un producto o servicio acorde a las necesidades o exigencias de los stakeholders. Las actividades relacionadas con los proyectos deben ser organizadas y dirigidas apropiadamente en función de lograr la interacción de todos los elementos intervinientes en acciones coordinadas hacia el logro de los objetivos. Esto puede aplicarse a toda la organización o parte de ella como puede ser un departamento, dirección, división, entre otros.

La Gerencia de Proyectos es definida en el "Project Management Body of Knowledge" (PMBOK, 2000) de la siguiente forma:

- "...es la aplicación de conocimientos, aptitudes, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, encaminados a satisfacer o colmar las necesidades y expectativas de una organización mediante un proyecto. [...] Incluye equilibrar sus demandas entre:
- -Alcances, plazos, coste y calidad.
- -Distintas necesidades y expectativas de las entidades involucradas en el proyecto.
- -Necesidades identificadas y expectativas sin identificar" (p. 4)

1.3. Fases o Ciclo de Vida de un Proyecto

Para mantener un mejor control y garantizar la integración necesaria con las operaciones regulares de la organización los proyectos se dividen en fases o ciclo de vida, el cual a su vez define el inicio y final de un proyecto. Cada una de ellas, debe cumplir con la entrega de un(os) determinado(s) producto(s) o resultado(s) del trabajo efectuado, el cual sirve de insumo para el siguiente ciclo, de acuerdo a la secuencia de actividades diseñada. Se considera un cambio de fase cuando el personal que participa en el trabajo es significativamente distinto; asimismo, el tipo de actividades que se ejecutan y el producto generado se transforma en entrada de la siguiente. Al concluir cada etapa se revisan las entregas como un mecanismo de control que facilita la detección de errores y su corrección, estas son las denominadas salidas de fase, puntos de fase o puntos de muerte.

Las fases de un proyecto son: conceptual, organizacional, ejecutiva y de completación, todas conforman un proceso gradual, que algunas veces por efecto de cambios introducidos, requiere volver a la fase superada de manera de reacomodarse a la situación presente. Seguidamente se detalla cada una de las fases enumeradas anteriormente.

Fase Conceptual o iniciación: representa el período donde surge la idea, se analiza y se decide emprender o no el proyecto, se establecen las metas, se producen los primeros nombramientos y se asignan recursos. Requiere la participación de los individuos de mayor jerarquía y nivel dentro de la organización. Su producto final es la explicación documental de lo que se va a hacer con el visto bueno de la alta gerencia, es decir, al reconocer la necesidad se analiza, clarifica y determinan los requerimientos funcionales y técnicos y se procede a formular el proyecto, el cual debe ser evaluado en función de costo / beneficio, tasa de retorno de la inversión, necesidad operacional y experiencia en proyectos similares, entre otros.

Fase Organizacional o de Planificación: Permite sistematizar, ordenar y diseñar la forma de lograr los objetivos planteados en la fase anterior. Define los qué, cómo, dónde y cuándo para la ejecución de las actividades iniciadas, los mismos deben ser presentados en forma de esquema factible (plan integral del proyecto). Allí se define la organización y se designa el equipo y recursos. Participan planificadores y estimadores de costos y los responsables de cada actividad. Una vez presentado ese producto, las actividades de planificación se limitan a los detalles de las actividades y a la replanificación de cambios debidamente aprobados.

Fase Operacional o Ejecutiva: En ella se coordinan y realizan los trabajos principales del proyecto mediante el uso de herramientas técnicas que permiten ejecutar lo planificado. Requiere la participación de más personas, generalmente del nivel operativo, y representan los procesos de mayor intensidad (75% del esfuerzo de un proyecto). La intervención de especialistas y técnicos es fundamental, el resultado final es el producto o servicio terminado.

Fase de Completación o Terminación: Determina el fin de las actividades, se cierran los contratos y se hace la entrega y puesta en funcionamiento. Origina alta presión por finalizar y en ella pueden presentarse problemas difíciles que fueron dejados por el personal para el final por no encontrar solución al momento de su aparición. Se pueden transferir la fuerza de trabajo, los recursos y los compromisos a otras organizaciones. El producto final es el cierre administrativo del proyecto

Las fases o procesos antes descritos se desarrollan en las distintas áreas del conocimiento participantes hasta la culminación del proyecto y llevan implícito un proceso de control, el cual consiste en la búsqueda de información, medición y comparación de lo ejecutado con lo planificado para tomar decisiones en relación a la situación evaluada.

1.4. Características de los Proyectos

Según el PMBOK, los proyectos tienen las siguientes características:

- a) Es un trabajo temporal, determinado por un tiempo de inicio y finalización definido con anterioridad.
- b) Duración finita, ya que representa un esfuerzo puntual, no es continuo porque termina cuando se alcanzan los objetivos y se completa el proyecto.
- Requiere la agrupación de personas en un equipo durante el tiempo requerido para el logro de los objetivos.
- c) Es único e irrepetible, porque siempre proyecta hacer algo nuevo.
- d) Implica incertidumbre
- e) Son evolutivos al tener un ciclo de vida, con una secuencia definida de transformaciones que incluyen el valor agregado del equipo participante.
- f) Posee recursos limitados.
- g) Se rige por procedimientos establecidos.

1.5. Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

De acuerdo a los postulados del Project Management Institute (PMI) esta disciplina se apoya en nueve áreas del conocimiento, a saber: gerencia de integración, gerencia de alcance, gerencia del tiempo, gerencia de costos, gerencia de la calidad, gerencia de los recursos humanos, gerencia de las comunicaciones, gerencia de riesgo y gerencia del aprovisionamiento o procura. Paralelamente, cada una de estas áreas del conocimiento se estructura en cuatro (4) grandes procesos de iniciación, planificación, ejecución, cierre y el de control, que es propio en cada uno de ellos, para asegurar el logro de los objetivos planteados en cada fase. A continuación serán detalladas las diferentes áreas de conocimiento:

1.5.1. Gerencia de la Integración

Representa la coordinación necesaria para garantizar la alineación de los elementos del proyecto a fin de asegurar el equilibrio entre los objetivos posibles y sus alternativas, mediante la interacción necesaria para garantizar la satisfacción de las expectativas de los involucrados en el proyecto. Incluye los procesos de desarrollo del plan del proyecto, ejecución del plan del proyecto y control general de cambios del proyecto.

El desarrollo del plan del proyecto se apoya en los resultados o productos de otros procesos de planificación, para plasmar en forma coherente y consistente el documento que sirva de guía durante la ejecución y al ejercer el control del proyecto. Para la elaboración del plan se utiliza información proveniente de los resultados de otros procesos de planificación e información histórica disponible donde se verifiquen supuestos y se evalúen alternativas. Por otra parte, se deben considerar las políticas organizativas, las restricciones que pueden limitar las posibilidades del equipo y los supuestos que son factores considerados verdaderos, reales o ciertos en el proceso de planificación. También se utiliza la información concerniente a la documentación técnica (requerimientos específicos y diseños) y el archivo relacionado con normas relevantes.

Ejecución del plan del proyecto: Este proceso consume la mayor parte de los recursos y el tiempo del proyecto, corresponde al gerente de proyecto coordinar y dirigir las interacciones necesarias entre la parte técnica y la parte organizativa. Para la ejecución del plan del proyecto se requiere conocer los planes de cada una de las áreas del conocimiento y las bases para la evaluación de la ejecución del proyecto.

En la ejecución del plan del proyecto se debe considerar la necesidad de aplicar ciertas habilidades, herramientas y técnicas tales como: a) Actitudes de la dirección general, en relación a ellas deben considerarse las actitudes hacia el

liderazgo, la comunicación y la negociación que posee el gerente del proyecto. b) Sistema de autorización de trabajo, este debe ser un procedimiento formalmente establecido para facilitar la aprobación de los trabajos relacionados con el proyecto, asegurando su realización en el tiempo y secuencia correcta, el inicio de los trabajos debe autorizarse en forma escrita. c) Reuniones de revisión de la situación mediante encuentros programados con el equipo del proyecto para propiciar el intercambio de información.

La ejecución del plan del proyecto puede producir los siguientes resultados:

- Resultados del trabajo. Para reportar la información relativa a la ejecución del plan del proyecto se reúne lo relacionado con los productos obtenidos en las actividades realizadas, se detallan las entregas completadas o no, se verifica la aplicación de las normas de calidad, los costos ejecutados y los comprometidos, entre otros.
- Solicitudes de cambios, los cambios identificados durante la ejecución del proyecto deben formalizarse y requieren la aplicación de los procesos de control.
- 3) Control de Cambios del Proyecto: Las acciones fundamentales necesarias para controlar los cambios son: a) Asegurar cuáles son los factores generadores de cambio y la utilidad de los mismos. b) establecer que ha ocurrido un cambio c) gestionar los cambios cuándo y cómo se producen. Todo cambio aprobado, debe reflejarse en el plan del proyecto, sólo los cambios de alcance afectarán las bases de evaluación del proyecto, debe cuidarse la coordinación de las modificaciones en cada una de las áreas de conocimiento afectadas.

1.5.2. Gerencia del Alcance

El alcance comprende las características y funciones de un producto o servicio, también puede entenderse como el trabajo necesario para elaborar y

entregar un producto o servicio de acuerdo a las funciones y características especificadas. Permite a través de sus procesos asegurar que el proyecto contiene sólo el trabajo necesario para completarlo con éxito. Define y controla lo que va a quedar y cómo lograrlo. Incluye procesos de iniciación, planificación del alcance, definición del alcance, verificación del alcance y control de cambios de alcance.

Al definir el alcance se subdividen las principales entregas del proyecto a fin de mejorar la precisión en la estimación de costos, del programa y de los recursos; también permite la asignación de responsabilidades. Una adecuada definición del alcance del proyecto es fundamental para su éxito. Los errores en el alcance elevan los costos finales del proyecto por los cambios que originan las repeticiones de tareas, el aumento de plazos de entrega, la disminución en la productividad y en la moral del equipo de trabajo.

El proceso de iniciación del alcance permite reconocer que se va a desarrollar un nuevo proyecto o que se va a continuar con la siguiente fase de uno existente. Esto conecta al proyecto con las operaciones en curso de la organización ejecutora. Para ello, se requieren los siguientes datos: a) Descripción del producto o servicio, con suficiente detalle para apoyar la planificación del proyecto. b) Plan estratégico de la organización ejecutora como factor importante en las decisiones de selección del proyecto. c) Criterios de selección del proyecto, los cuales son definidos en función de los productos del proyecto, tales como: retorno de la inversión, cuotas del mercado, subsidios públicos, entre otras. d) Información histórica de proyectos o fases anteriores.

Para la definición del alcance se utilizan las siguientes herramientas y técnicas. a) Estructura de descomposición del proyecto (EDP) y b) Descomposición.

La EDP es una agrupación de elementos del proyecto orientada a las entregas que deben producirse, donde se organiza y define todo el proyecto, dejando fuera de

alcance lo que no esté incluido en ella. En las EDP cada elemento tiene un identificador o código de cuenta con sus respectivas descripciones, en el nivel más bajo se ubican los paquetes de trabajo y éstos se descomponen en actividades, en la descripción se detallan fechas del programa, presupuestos de costos y asignación del personal. La Descomposición es la subdivisión de las principales entregas del proyecto en componentes mas pequeños y manejables, esto permite definir detalladamente las entregas.

La planificación del alcance se refleja en el informe escrito del proyecto o subproyectos y sirve para futuras decisiones sobre el proyecto, en su elaboración se utilizan datos relacionados con la descripción del producto, la justificación del proyecto, las restricciones y los supuestos.

Para la planificación del alcance se utilizan las siguientes herramientas y técnicas. a) Análisis del producto. b) Análisis del costo / beneficio, esto implica estimar los costos y beneficios de proyectos alternativos. Para ello, se utilizan criterios financieros de evaluación y se determina la conveniencia de las alternativas seleccionadas. c) Identificación de alternativas. d) Juicio de expertos.

Los resultados de la planificación del alcance son: a) Informe de alcance, constituye la base documental para las futuras decisiones del proyecto y para confirmar o desarrollar un entendimiento común del alcance entre las entidades involucradas en el proyecto. Al informe se pueden incorporar los cambios producidos en el proyecto donde se comprometa el alcance. Debe incluir los documentos de justificación del proyecto, producto del proyecto, entregas del proyecto y objetivos del proyecto. b) Plan de gerencia del alcance, es el documento que describe la forma como será dirigido el alcance del proyecto y la integración de los cambios del alcance del proyecto, constituye un documento auxiliar del plan general del proyecto.

La verificación del alcance permite formalizar la aceptación del alcance del proyecto por las entidades involucradas. Esto garantiza la revisión de los productos y resultados del trabajo asegurando que todo se haya terminado correcta y satisfactoriamente. Esa verificación se logra mediante inspecciones donde se efectúan medidas, exámenes y pruebas para determinar el ajuste de los resultados a los requerimientos, se puede producir por medio de reuniones, pruebas de funcionamiento, entre otras.

Los cambios de alcance deben ser controlados para evitar consecuencias negativas en el proyecto, su control requiere información proveniente de la estructura desagregada de procesos, de los informes de realización del proyecto, de las solicitudes de cambio y del plan de gerencia del alcance. Para controlar los cambios del alcance se utilizan herramientas como sistema de control de cambios, medida de realización y planificación adicional. Como resultados del control de cambios de alcance se obtienen los cambios del alcance y las acciones correctoras.

1.5.3. Gerencia del Tiempo

Constituyen una serie de procesos necesarios para asegurar que el proyecto se termine en el tiempo establecido, para lograrlo utiliza los procesos de definición de actividades, ordenación de actividades, estimación de la duración de las actividades, desarrollo del programa y control del programa del proyecto.

La definición de actividades permite cumplir las entregas y subentregas previamente señaladas en la EDP, identificando y documentando las actividades específicas que se deben desarrollar. En la definición de actividades se utilizan las siguientes herramientas: a) Descomposición, donde se subdividen los elementos del proyecto en componentes más pequeños y manejables, los resultados finales son las actividades o acciones. b) Modelos, basados en información de otros proyectos.

Las actividades definidas deben ser ordenadas, para ello se identifican y documentan las dependencias entre ellas. La exactitud en el orden de las actividades es importante como insumo para el desarrollo de un plan realista y alcanzable. Para organizar las actividades se utilizan datos provenientes de la lista de actividades, la descripción del producto, las dependencias obligatorias, las dependencias discrecionales, las dependencias externas y las restricciones y supuestos. Existen varios tipos de dependencias: las obligatorias son inherentes a la naturaleza del trabajo que se esta realizando, las dependencias discrecionales son las definidas por el equipo de gerencia de proyectos y las externas son las que implican una relación entre las actividades del proyecto y otras actividades no pertenecientes al proyecto.

Para ordenar las actividades se utilizan herramientas y técnicas que se describe a continuación:

- a. Método del diagrama de precedencias: Permite elaborar un diagrama en red del proyecto usando nodos que representan las actividades conectadas mediante flechas que muestran las dependencias.
- b. Método del diagrama de flechas: Representa las actividades con flechas y las conecta con nodos que muestran las dependencias.

De la ordenación de actividades se obtienen como resultados los siguientes productos:

 Diagrama de red del proyecto, donde se representa esquemáticamente las actividades del proyecto y sus relaciones lógicas o dependencias. Todo diagrama se debe acompañar de un resumen escrito que describa el proceso básico de ordenación.

- Actualización del listado de actividades: El diseño del diagrama en red del proyecto puede mostrar la necesidad de redefinir o dividir una actividad para poder esquematizar las relaciones lógicas, esto origina las actualizaciones.
- 3. Estimación de la duración de las actividades: Consiste en estimar el número de jornadas de trabajo necesarias para realizar cada actividad. La estimación de la duración debe elaborarse con la participación y aprobación del equipo del proyecto que conozca mejor la naturaleza de cada actividad. Para estimar la duración de las actividades se requiere información relacionada con la lista de actividades, restricciones, supuestos, necesidades de recursos, capacidades de los recursos e información histórica.

Para estimar la duración de las actividades se utilizan como herramientas el juicio de expertos, las estimaciones análogas o de actividades similares y la simulación. El resultado de la estimación de la duración de las actividades es la definición cuantitativa del número de jornadas de trabajo necesarias para completar la actividad, incluyendo los rangos o lapsos en los cuales pueden obtenerse los resultados; esto a su vez, genera una base de estimación, por medio de la documentación de los supuestos considerados para la estimación y por último se actualiza la lista de actividades. Esta información permite elaborar el programa.

Desarrollo del programa: El desarrollo del programa requiere la determinación de las fechas reales de inicio y terminación de las actividades del proyecto, durante el desarrollo del programa deben producirse las interacciones que permitan incorporar las mejoras al programa definitivo.

En el desarrollo del programa se emplean los siguientes datos: 1) El diagrama de red del proyecto. 2) La estimación de la duración de las actividades. 3) Los recursos necesarios con su descripción donde se indique el qué, cuándo y en qué condiciones se requieren. 4) El calendario indicando los períodos de trabajo y los recursos que intervienen. 5) Las restricciones, que pueden ser fechas impuestas para

la entrega y acontecimientos claves o hitos relacionados con las "principales entregas". 6) Los supuestos. 7) Adelantos o retrasos solicitados por alguna dependencia.

Los resultados del desarrollo del programa incluyen los siguientes productos:

- a) Programa del proyecto, donde se detallan las fechas de inicio y terminación para cada actividad. Puede presentarse en forma de diagrama de barras, diagrama de hitos o red dimensionada.
- b) Información complementaria.
- c) Plan de dirección del programa.
- d) Actualización de las necesidades de recursos.

El programa del proyecto debe ser controlado para medir su realización y detectar los cambios (aceleración o desaceleración). Una vez detectados, se debe influir sobre los factores que originan los cambios para asegurar su utilidad y gestionarlo.

1.5.4. Gerencia del Costo

Mediante los procesos aplicados por esta área de conocimiento se asegura que el proyecto disponga y sea completado dentro del presupuesto aprobado. Incluye los procesos de planificación de recursos, estimación de costos, presupuesto de costos y control de costos.

En primer lugar, se deben planificar los recursos. Allí se determinan los recursos físicos y las cantidades a utilizar para cumplir con las actividades del proyecto. Para elaborar la planificación de costos deben conocerse la estructura de descomposición del proyecto, la información histórica del costo de tareas similares, el informe de alcance, la descripción del conjunto de recursos y las políticas

organizativas relacionadas con personal, compra de suministros, de equipos y la opinión de expertos estimadores de costos.

Una vez concluida la planificación de recursos se tendrán bien definidos los recursos necesarios y las cantidades requeridas por cada elemento de la estructura de descomposición del proyecto. Luego deben estimarse los costos mediante una aproximación del costo ideal y alternativo de los recursos. Para estimar los costos se utilizan los siguientes datos: estructura de descomposición del proyecto, necesidad de recursos, tarifas de recursos, estimación de la duración de las actividades, información histórica y la codificación por tipo de costo, mediante el estimado de costos se pretende establecer el monto más cercano a la realidad del dinero que tendrá que invertirse para realizar el proyecto. Debe ser una estimación precisa y confiable.

Al finalizar la estimación de costos se procede a elaborar el presupuesto de costos, donde se asigna el costo estimado a cada tarea individual, esto permite medir el costo del desarrollo del proyecto y disponer de una base de costos, donde se presenta el presupuesto por fases temporales, el cual es utilizado al medir y controlar el desarrollo de los costos del proyecto, para ello se suman los costos estimados por período.

Los costos del proyecto deben ser controlados para detectar variaciones positivas o negativas, buscar sus "por qué" e integrarlas al proceso de control de cambios de alcance, calidad, del programa, entre otros. Para efectuar ese control de costos se requiere la siguiente información: Base de datos, informe de realización, planificación adicional, herramientas computarizadas. Una vez culminado ese proceso se obtiene como resultado la estimación de costos revisada y notificada a las entidades involucradas, la actualización del presupuesto, las acciones correctoras y la estimación de la terminación.

1.5.5. Gerencia de la Calidad

Son los procesos requeridos para asegurar que el proyecto logrará satisfacer las necesidades por las cuales fue acometido. Se apoya en los procesos de planificación de la calidad, aseguramiento de la calidad y control de la calidad. Según el PMBOK, calidad es "el conjunto de características de una entidad que constituyen su capacidad para satisfacer necesidades implícitas o evidentes" (p.90)

El gerente de proyecto tiene como responsabilidad determinar y conseguir adecuados niveles de calidad, la inspección necesaria para prevenir errores, suministrar los recursos necesarios en el desarrollo de las actividades y cuidar el cumplimiento de los procesos de planificar-ejecutar-comprobar-actuar, todo ello, en función de la necesidad de satisfacer al cliente (que el producto o servicio cumpla las especificaciones y adecuación al uso). Se debe cumplir con la máxima "la calidad se planifica no se inspecciona".

La planificación de la calidad implica identificar la importancia de las normas de calidad para el proyecto y determinar las formas de satisfacerlas. Dicho proceso es clave para la planificación integral del proyecto. Para efectuar la planificación de la calidad se requieren los siguientes datos: política de calidad de la organización, informe de alcance, descripción del producto, normas y reglamentos que pueden afectar al proyecto y los resultados de otros procesos en otras áreas del conocimiento del mismo proyecto que pueden afectar la calidad.

Para efectuar el proceso de planificación de la calidad se requieren las siguientes herramientas y técnicas:

a) Análisis costo / beneficio, al cumplir las exigencias de calidad hay menor repetición de tareas, lo cual se traduce en mayor productividad, menores costos y mayor satisfacción de los entes involucrados en el proyecto.

- b) Realizar "Benchmarking", el cual consiste en el análisis comparado de competidores o de las prácticas aplicadas en proyectos similares para generar ideas que contribuyan a mejorarlos y definir normas de evaluación de los resultados del proyecto.
- c) Diagramas de flujo donde se muestran las relaciones entre los elementos del sistema, para ayudar al equipo en la anticipación a problemas de calidad y en el desarrollo de procedimientos de solución, pueden ser diagramas de causa efecto o diagramas de flujo de sistemas o procesos.

Una vez concluida la fase de planificación de la calidad se obtiene el plan de dirección de la calidad, donde se definen la estructura organizativa, las responsabilidades, los procesos, los procedimientos y recursos necesarios en la consecución de la calidad del producto o servicio generado por el proyecto.

Este plan proporciona información al plan general del proyecto y contempla el control, aseguramiento y mejora de la calidad del proyecto. También incluye la descripción específica de cada producto o subproducto y cómo medir su calidad (definiciones operativas), otro elemento es la lista de chequeo donde se verifica la aplicación de los pasos necesarios para asegurar el cumplimiento de las especificaciones de calidad del producto o servicio. El control de la calidad se debe efectuar del inicio al fin del proyecto e implica el uso de parámetros estadísticos tales como: muestreo y probabilidades para monitorear los resultados específicos del proyecto y determinar si cumplen los estándares de calidad e identificar los caminos para eliminar las causas de resultados indeseables.

1.5.6. Gerencia de Recursos Humanos.

Se encarga del uso efectivo del personal relacionado con el proyecto.

Contempla los procesos de planificación de la organización, adquisición del personal y desarrollo del equipo.

La temporalidad de los proyectos determina unas relaciones personales y de organización temporales y nuevas, donde no deben dejar de considerarse los elementos intervinientes en las relaciones interpersonales durante las diferentes fases del proyectos tales como el liderazgo, comunicación, adiestramiento, formación de equipos, resolución de conflictos, relaciones laborales, seguridad e higiene industrial, delegación de autoridad, entre otros.

En esta área del conocimiento, al igual que en las anteriores y subsiguientes el primer proceso es la planificación, específicamente de la organización, el cual permite identificar, documentar y asignar funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas del proyecto. Estas pueden ser encomendadas a personas o equipos que formen parte de la organización ejecutora o ser externas a ella. Regularmente los equipos internos pertenecen a un departamento funcional.

La planificación de la organización se efectúa en las fases iniciales del proyecto, pero los resultados de ella deben revisarse regularmente durante el desarrollo del proyecto para asegurar su vigencia y ajustarla en caso de no ser efectiva. Para el diseño del plan de la organización se requieren los siguientes datos:

- Conexiones del proyecto, son las relaciones necesarias para el desarrollo del proyecto, las mismas se producen simultáneamente y se agrupan en las siguientes categorías:
 - a. Conexiones organizativas, son las relaciones necesarias entre diferentes unidades de la organización. Estas pueden ser formales o informales, complejas o simples.
 - b. Conexiones técnicas, son las relaciones formales e informales de comunicación existentes entre diferentes disciplinas técnicas. Este tipo de

- relaciones pueden producirse dentro de las fases del proyecto y entre una y otra fase.
- c. Conexiones interpersonales, son las relaciones de información formales e informales que se producen entre diferentes personas que laboran en el proyecto.
- 2. Requisitos del personal. Define el perfil de competencias del personal que debe trabajar en el proyecto, detallando la cantidad de trabajadores necesarios y el período de tiempo dedicado a esa actividad. El personal a incorporar en la ejecución de las actividades del proyecto debe quedar claramente definido en la planificación.
- 3. Restricciones. Son los factores limitantes de las opciones del equipo de proyecto, entre ellas pueden ubicarse la estructura de la organización ejecutora, los convenios colectivos, las preferencias del equipo de dirección del proyecto y las asignaciones de personal condicionadas, entre otras. Al culminar la planificación de la organización se obtienen los siguientes resultados:
 - a. Asignación de funciones y responsabilidades. Implica definir quién hace qué y quién decide qué. Esas funciones y responsabilidades pueden variar a lo largo del proyecto. Implica considerar las personas idóneas y comprometidas con cada tarea y con el proceso en su totalidad. Las funciones y responsabilidades del proyecto deben estar ligadas a la definición del alcance del proyecto. Para ello se utiliza la "Matriz de asignación de responsabilidades" estas pueden desarrollarse a diferentes niveles (alto, medio y bajo).
 - b. Plan de dirección del personal, describe cuándo y cómo se integran y desincorporan los recursos humanos del equipo del proyecto. Debe enfatizar la forma y momento de culminación de funciones o responsabilidades para evitar costos adicionales por la realización de trabajos de relleno entre una y otra

asignación y para disminuir la incertidumbre sobre futuras oportunidades de empleo.

- c. Organigrama o representación gráfica de las relaciones jerárquicas del proyecto.
- d. Actividades de apoyo, varían según el área de aplicación y el tamaño del proyecto e incluyen información del impacto organizativo, las descripciones de puestos y las necesidades de adiestramiento, entre otras. Posteriormente se procede a reclutar y seleccionar el personal necesario para el desarrollo del proyecto, para ello se requieren los siguientes datos:
 - 1. Plan de dirección del personal. Donde se determinan las necesidades de personal para el proyecto. 2. Descripción de puestos, atendiendo a la experiencia previa, intereses personales, características personales, disponibilidad. 3. Métodos de reclutamiento existentes en la organización, estos pueden actuar como restricciones del proceso de adquisición de personal para el proyecto.

Para la adquisición del personal del proyecto se deben aplicar las siguientes herramientas y técnicas:

- Negociaciones entre el gerente del proyecto y los directores funcionales, también con los directores de otros equipos de proyectos existentes en la organización. Esto permitirá la asignación oportuna de los recursos escasos o muy calificados.
- Preasignación, en los casos que el proyecto va a concurso puede ocurrir que se incluya el personal específico en las condiciones de la propuesta, o que por ser un proyecto de servicios internos, al justificar el proyecto se definieron las asignaciones de personal.

31

Despues de cumplidas las actividades destinadas a impulsar el desarrollo del equipo del proyecto se debe lograr como resultado una mayor efectividad, mejoras en el comportamiento y en las potencialidades del equipo.

1.5.7. Gerencia de las Comunicaciones

Comprende los procesos necesarios para asegurar la elaboración, recopilación, distribución, archivo y disposición definitiva de la información del proyecto. Esto permite la fluidez de la información en el momento oportuno y de manera adecuada, considerando que las conexiones entre personas, ideas e información son necesarias para el éxito del proyecto. Se apoya en los procesos de planificación de las comunicaciones, distribución de la información, informe de realización y cierre administrativo.

El proceso de planificación de las comunicaciones permite definir la información y comunicaciones que necesitan las entidades involucradas en el proyecto. Esto implica determinar cuando se va a necesitar la información y el cómo se va a suministrar, definiendo los medios a utilizar; es decir, se deben aclarar los quién, qué, cuándo y cómo de la comunicación relacionada con el proyecto.

Al planificar las comunicaciones es importante considerar la estructura organizativa, debido a su influencia directa en las necesidades de comunicación del proyecto. Para elaborar el plan de comunicaciones se solicitan los siguientes datos:

- 1. Requerimientos de comunicación.
- Relaciones de responsabilidad entre la organización del proyecto y los entes involucrados
- 3. Disciplinas, departamentos y especialidades involucradas en el proyecto.
- Logística del número de personas que estarán relacionadas con el proyecto y en qué lugar.
- 5. Necesidades de información externa.
- La tecnología a utilizar (seleccionar el medio, manejo de reuniones, técnicas de presentación, entre otras).

La integración de estos aspectos se produce en el plan de comunicación, donde se estructura toda la información recopilada y ordenada, detallando los métodos a utilizar al reunir y almacenar distintos tipos de información, también se deben recabar y distribuir las actualizaciones y correcciones del material distribuido.

Asimismo, se elabora una estructura de distribución donde se detalla a quién se enviará la información y qué métodos se utilizarán para distribuir los distintos tipos de información. Este debe ser compatible con las responsabilidades y jerarquías del organigrama de proyecto. También se describe la información a distribuir con sus formatos, contenidos a incluir, el detalle y definiciones a utilizar. Por último se deben definir los métodos para acceder a la información y para proceder a actualizar y refinar el plan de dirección de comunicaciones durante el desarrollo del proyecto.

La ejecución del plan de comunicaciones se traduce en la distribución de la información mediante el intercambio, donde el emisor debe enviar el mensaje en forma clara y completa y el receptor debe asegurarse de que es recibida integramente y comprendida correctamente. La distribución de la información necesaria a los stakeholders permite que sea accesible y oportuna, garantizando la respuesta ante solicitudes inesperadas.

También es necesario realizar el informe de realización o desempeño para distribuir entre los entes involucrados. Contiene detalles sobre la realización del proyecto, su progreso, precisión en la ejecución, alcance, costo y calidad, en general incluye información relacionada con todas las áreas.

Una vez logrados los objetivos o declarar la finalización por otras razones, el proyecto o la fase específica que se este tratando amerita un cierre administrativo, donde se verifican y documentan los resultados obtenidos y se procede a formalizar la aceptación del producto o servicio del proyecto. Cada fase debe cerrar apropiadamente resguardando la información útil e importante.

1.5.8. Gerencia del Riesgo

Permite minimizar la posibilidad e impacto de la ocurrencia de hechos fortuitos en el proyecto, minimizando los efectos negativos y maximizando los positivos. Los riesgos se deben identificar, analizar y preparar el plan de respuesta. Para ello desarrolla los procesos principales de identificación de riesgos, cuantificación, desarrollo y control de respuestas a riesgos.

Después de identificar los posibles riesgos internos o externos que pueden afectar el proyecto, se documentan las características de cada uno de ellos. De allí se detectan oportunidades y amenazas, causas y efectos para tomar las previsiones necesarias. Es posible que algunos riesgos no sean avizorados, lo cual puede ocasionar problemas graves al proyecto.

Para identificar los riesgos es necesario contar con la siguiente información:

- Descripción del producto. Los riesgos identificados son determinados en gran parte por la naturaleza del producto. Así el uso de nuevas tecnologías será mas riesgoso que el empleo de tecnologías probadas.
- Otros resultados de planificación. La planificación realizada en otras áreas de conocimiento aporta información sobre posibles riesgos.
- Información histórica relacionada con lo ocurrido realmente en proyectos anteriores ayuda en la identificación de riesgos potenciales.

En la definición y registro de riesgos se utilizan las listas de comprobación, los diagramas de flujo y las entrevistas. Esa identificación o definición de los riesgos se traduce en una lista donde se incluyen todas las fuentes de riesgo y la probabilidad de que sucedan, así como, la magnitud de la ganancia o pérdida que producirían. Todos los riesgos deben ser cuantificados para posteriormente elaborar el plan de respuestas a riesgos y sus mecanismos de control.

1.5.9. Gerencia de Aprovisionamiento o contratación

Es el área de conocimiento aplicable en la Gerencia de Proyectos que permite ejecutar procesos que garanticen la adquisición de los bienes y servicios necesarios para el proyecto. Incluye la planificación y solicitud de requerimientos, selección de proveedores, otorgamiento, manejo y cierre del contrato.

Todas las adquisiciones necesarias en el desarrollo del proyecto deben planificarse a fin de garantizar los recursos en el momento y lugar necesarios. Primero se debe determinar si hay que aprovisionar, cómo, cuándo, qué y cuánto, para luego definir si el proyecto tiene productos o servicios que se deben obtener fuera de la organización ejecutora, de ser así se requiere planificar desde la petición de ofertas hasta el cierre del contrato. Si los productos o servicios necesarios para el desarrollo del proyecto provienen desde dentro de la organización, no se llevan a cabo estos procesos.

La planificación del aprovisionamiento requiere información relacionada con la descripción del alcance, la descripción del producto, la gestión de aprovisionamiento, las condiciones del mercado, resultados de planificación en otras áreas de conocimiento, restricciones y supuestos.

1.6. Distinción entre procesos medulares y procesos facilitadores

Las distintas áreas o procesos del conocimiento se agrupan bajo la denominación de procesos medulares y procesos facilitadores. Se consideran procesos medulares los que constituyen la base para la realización del trabajo que requiere el proyecto; se identifican en este grupo la gerencia del alcance, gerencia del tiempo, gerencia del costo y gerencia de la calidad. Por su parte, los procesos facilitadores representan el apoyo requerido para el logro de los objetivos planteados, en ellos se agrupan la gerencia de recursos humanos, gerencia de comunicaciones,

gerencia del riesgo y gerencia de contratación. Todos ellos se integran en función de un plan, con adecuados procesos de control que garanticen el éxito del proyecto.

1.7. Elementos que Influyen en los Proyectos.

Las actividades y procesos inherentes a los proyectos constantemente reciben la influencia positiva o negativa de elementos vinculados directa o indirectamente con su desarrollo. Esta realidad obliga a considerar cada uno de ellos a fin de prevenir los posibles efectos en el logro de los objetivos del proyecto.

a) Entidades Involucradas en el Proyecto (stakeholders)

Todo proyecto tiene un conjunto de personas u organizaciones activamente implicadas o interesadas en los resultados positivos o negativos para sus intereses, de la ejecución o conclusión del proyecto en forma satisfactoria. A estas personas u organizaciones se les denomina "stakeholders" del proyecto.

Es importante identificarlos a fin de determinar sus necesidades y expectativas; y en función de ello, aplicar los mecanismos para asegurar su satisfacción. Algunas entidades claves en un proyecto pueden ser: el gerente del proyecto, el cliente, la organización ejecutora, el patrocinador, los propietarios, los contratistas, los miembros del equipo de proyecto y sus familiares, las agencias gubernamentales y la sociedad en general.

Los "stakeholders" o involucrados tienen cometidos que pueden llegar a superponerse, por ello es importante que el gerente de proyectos pueda dirigir esos intereses y encaminarlos hacia el gran objetivo común, así contribuye a reducir posibles conflictos. Es importante considerar que las diferencias entre los involucrados siempre deben ser resueltas a favor de cliente, sin ignorar las necesidades y expectativas de los otros stakeholders del proyecto.

b) Modelos de Organización

Las estructuras organizacionales influyen en los proyectos que se desarrollan en su interior. Los proyectos pueden formar parte de una organización más grande o quizás originan la organización que los llevará a cabo, su influencia en el proyecto puede ser de la siguiente forma:

Las organizaciones basadas en proyectos (proyectizadas) centran sus actividades en la realización de los mismos. Por lo tanto, todos sus sistemas de dirección están orientados a facilitar la gerencia de proyectos. En el tipo de organizaciones no basadas en proyectos (funcionales) se presenta ausencia o pocos sistemas diseñados para atender las necesidades de los proyectos en forma eficiente y efectiva, por ello recurren a la designación de departamentos o unidades para que operen como organizaciones basadas en proyectos.

c) Estructura de la Organización

La estructura de la organización se representa mediante el organigrama, donde se refleja la orientación de la organización, que puede ser dirigida al cumplimiento de funciones o hacia la realización de tareas. En función de estas premisas se presentan a continuación las formas clásicas de estructurar la organización y sus variantes.

➤ Organización funcional. Está basada en la jerarquización, lo cual dificulta la toma de decisiones porque cada empleado tiene un superior jerárquico definido, el personal es agrupado de acuerdo a especialidades. Cuando las organizaciones estructuradas de tal forma desarrollan proyectos, las acciones del personal se limitan a las correspondientes a sus funciones, sin requerir la necesaria integración con las demás unidades organizacionales.

- ➤ Organizaciones por proyectos. En este tipo de estructura los miembros del equipo de proyecto están asignados permanentemente y los gerentes de proyectos tienen independencia y autoridad, los recursos de la organización intervienen en las labores del proyecto y su responsabilidad no es con una línea de conocimiento sino con el resultado y objetivos definidos en términos de tiempo, costo y calidad para el proyecto en conjunto.
- ➤ Organizaciones matriciales. Son una mezcla de los dos tipos de organización anteriormente descritas. En estas, se combinan las responsabilidades hacia la tarea y hacia la función, por lo tanto la persona debe satisfacer ambas necesidades reportando a dos jefes. Como variante pueden existir matrices débiles (con mucha semejanza a la organización funcional) y la matriz fuerte (similar a ala organización por proyectos). Las organizaciones modernas aplican este tipo de estructuras a diferentes niveles.

1.8. Herramientas Básicas de la Gerencia de Proyectos

Son un conjunto de instrumentos de los cuales hace uso el gerente de proyectos y su equipo para el control de las principales variables que permiten garantizar el éxito del proyecto. Entre ellas tenemos:

1.8.1. Cronograma de Actividades

Esta herramienta garantiza el adecuado control de las variables de tiempo. Para ello, las unidades productivas deben estar en funcionamiento al momento que así lo requieran los usuarios o consumidores. Lo deseable es utilizar el menor tiempo posible, para evitar el cambio en las premisas que originaron el proyecto, asimismo, se puede asegurar la anticipación en el alcance de ingresos y ahorros, esto maximiza la relación costo / beneficio en función del valor que tiene el dinero en el tiempo. En algunas circunstancias el tiempo óptimo no coincide con el menor.

1.8.2. Presupuesto

Es un instrumento que facilita el control de los recursos financieros asignados al proyecto para garantizar el logro de los objetivos de acuerdo al costo y mediante el uso racional de todos los recursos asignados al proyecto. Este tipo de control es importante en las entradas y salidas para detectar desviaciones importantes en el presupuesto que a futuro pudieran originar variaciones en la ejecución y en el desempeño final del proyecto.

1.8.3. Especificaciones

Es una herramienta que garantiza el control de la calidad con la cual se están realizando las actividades y la adecuación de los resultados a las características definidas por los usuarios para el producto o servicio. Una clara definición de las especificaciones permite gerenciar el desempeño del personal. Dicho desempeño se define como la relación entre alcance y calidad, donde se mide el grado en que se logran completar las actividades de acuerdo a las especificaciones de calidad previamente determinadas.

El éxito en la aplicación de estas herramientas dependerá del gerente y sus destrezas, experiencia, habilidades e inspiración para identificar amenazas y oportunidades y a partir de allí enfatizar en uno u otro parámetro dentro de un marco de negociaciones con los actores que garantice la satisfacción de las expectativas.

2. El Gerente de Proyectos como Agente Fundamental en el Éxito de los Proyectos

El gerente de proyectos es el coordinador, líder o encargado del proyecto designado a tales fines por la organización ejecutora, para que se encargue de velar por el cumplimiento de todas la tareas incluidas en el proyecto, llevándolo a feliz término y dentro de las especificaciones de calidad, tiempo y costo previamente

definidas. Como coordinador y garante de la satisfacción de las expectativas de todos los entes involucrados debe poseer una serie de conocimientos y habilidades en el diseño, alineación y manejo eficaz del equipo seleccionado para participar en el desarrollo del proyecto. A continuación se detallan las principales habilidades reconocidas como necesarias en un gerente de proyectos.

2.1. Liderazgo

Toda organización requiere la participación de personas en el desarrollo de las actividades destinadas al logro de los objetivos. Pero no todas esas personas son capaces de influir sobre otras para alcanzar la meta definida en forma entusiasta. De allí surge la distinción del líder como la persona que realiza las acciones dirigidas a provocar o influir en los demás para que de manera conjunta contribuyan en el logro de la visión y en su legitimación, porque si no existiera a quien mandar las cualidades del líder serían irrelevantes. El planteamiento de Davis (2003) al respecto es "Los gerentes logran resultados dirigiendo las actividades de otros, mientras que los líderes crean una visión e inspiran a otras personas para lograr esa visión y esforzarse más allá de su capacidad normal" (p. 194)

Regularmente se tiende a asimilar los conceptos de liderazgo y gerencia, pero en realidad las actividades propias de la gerencia como son planificación, organización y toma de decisiones solo se hacen efectivas cuando participa el líder con su disposición para enfrentar el cambio desde una visión prospectiva y diseñando estrategias innovadoras para alcanzar esa visión. Es decir, el liderazgo es una parte de la dirección, pero no todos los gerentes son líderes eficaces.

El proceso de liderazgo tiene su base en el poder que se le otorga al líder y no a otros miembros del equipo, así según Stoner (1999). El poder del gerente está basado en: poder para recompensar, poder correctivo, poder legítimo, poder de

referencia y poder experto. A medida que el gerente disponga de mayor cantidad de fuentes de poder tendrá mas potencial para ser un líder efectivo.

Para mantener su posición de liderazgo, un dirigente debe permitir que otros obtengan satisfacciones que bajo otras circunstancias no estarían a su alcance, el líder por su parte satisface la necesidad de poder y prominencia y recibe el respaldo en la obtención de las metas organizacionales. Las diferentes formas de poder concedido al líder son utilizadas para influir en la conducta de sus seguidores de diferentes maneras.

Otro aspecto importante relacionado con el liderazgo lo constituyen los valores. Todo líder debe ofrecer a sus seguidores manifestaciones y conductas éticas positivas, las cuales servirán de ejemplo a imitar.

En la formación y funcionamiento del equipo el líder representa como un centro magnético o aglutinador, del cual se espera que oriente, inspire y motive al personal, despertando la animación por la solución conjunta de los problemas, el respeto a las normas y principalmente en convertir en comunes las ideas, metas y propósitos acordados por el equipo. Ello implica desarrollar facultades para la comunicación efectiva, expresando interés activo por las otras personas.

2.1.1. Factores Influyentes en el Liderazgo Eficaz

Es importante que las organizaciones reconozcan la importancia del líder como uno de los elementos fundamentales en el éxito del equipo y por ende en el organizacional. Ante esta realidad, se han determinado algunos factores que influyen en la conducta y estilo del líder efectivo, los cuales se detallan a continuación:

 Exactitud en la percepción de sus empleados, la forma como el líder percibe a sus empleados determinará su conducta y forma de comunicarse con ellos, por ello cuando el líder tiene percepciones erradas en relación a sus empleados puede perder la oportunidad de lograr mejores resultados, porque tiende a tratar a la persona de forma equivocada.

- b. Formación, experiencia y personalidad. La formación y la experiencia que posee el líder influyen en el estilo de liderazgo seleccionado, esto supone que el líder puede modificar su estilo, en función de las experiencias de éxito o fracaso que puede tener de anteriores actuaciones.
- c. Adecuado análisis y comprensión de las tareas. Los líderes deben analizar adecuadamente las tareas o actividades a realizar por sus seguidores con la finalidad de elegir las opciones más convenientes en el estilo de liderazgo. Esto implica la necesidad de que el líder tenga algún conocimiento técnico del trabajo y de las obligaciones que le son inherentes. Existen tareas estructuradas donde hay clara definición de las obligaciones de los empleados y las no estructuradas que por su imprecisión determinan un estilo de liderazgo diferente, en este tipo de situaciones el líder debe establecer las vías y metas a cumplir por los empleados, para eliminar las ambigüedades.
- d. Ser proactivo, esto implica la capacidad para crear la visión de futuro en el equipo sobre el cual tiene influencia, luego la transmite y compromete a cada uno de sus seguidores en el logro de las metas que conduzcan al logro de la visión, esto sustentado en un ambiente de confianza y respeto.
- e. Mantener una comunicación eficaz con sus empleados, generando compromiso, entusiasmo y satisfacción por el logro de los objetivos.
- f. Empoderamiento (Empowerment). Consiste en compartir la influencia y el control con los miembros del equipo, al permitir su participación en la toma de decisiones, en el desarrollo de las metas y de las estrategias, lo cual se

traduce en satisfacción colectiva por su logro, se aprovechan las motivaciones y capacidades individuales para perseguir metas compartidas, cuidando el desarrollo o formación de los empleados y contribuyendo para que conjuntamente con las metas organizacionales logren sus metas personales.

g. Conocimiento de sí mismo. Esto permite que el líder identifique sus puntos fuertes así como los débiles y luego buscar los mecanismos necesarios que permitan subsanar sus debilidades. Esto puede ser, manteniendo una constante solicitud de retroalimentación sobre su desempeño.

En líneas generales puede decirse que el líder debe analizarse a sí mismo y a su ambiente total de liderazgo para asumir las acciones que le permitan realizar esta tarea en forma efectiva, para contribuir en forma positiva al constituirse en el elemento dinamizador del equipo, guiándolo hacia el logro de los objetivos organizacionales y personales.

2.1.2. Motivación

El cumplimiento de las metas organizacionales sería imposible sin el compromiso de sus miembros en la ejecución de las acciones que le corresponden. Uno de las factores psicológicos que determinan el grado de compromiso asumido por las personas ante cualquier circunstancia laboral o personal es la motivación. Al respecto señala Hellriegel (1999) que la motivación "son las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas" (p. 136).

Asimismo, Donnelly y otros (1999) indica que son "todas aquellas condiciones internas descritas como anhelos, deseos, impulsos, etc. Es un estado

interno que activa o induce a algo" (p. 302); es decir, en la motivación se encuentran implícitos una serie de elementos que inciden de manera positiva o negativa en la disponibilidad de la persona hacia el logro del éxito, traducido en un nivel óptimo de esfuerzo por alcanzar la meta planteada o llegar más allá de esta.

La productividad en las organizaciones frecuentemente es afectada por la motivación de sus empleados; por ello, el gerente tiene entre sus tares fundamentales canalizar de maneras efectiva la motivación de los empleados hacia el logro de las metas de la organización.

Existen muchas teorías o modelos que tratan de explicar lo que fortalece, dirige o detiene el comportamiento de las personas, difieren entre sí por la importancia que otorgan a uno u otro aspecto; por ejemplo, un sueldo atractivo, buenas condiciones de trabajo y compañeros de trabajo amistosos son aspectos muy valorados por las personas.

Dentro de estas teorías destaca la teoría de las necesidades y de la equidad donde se considera la importancia de las satisfacciones e insatisfacciones de las personas, relacionadas con necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de importancia para el lugar de trabajo. La teoría de los refuerzos atiende las consecuencias de las conductas y su efecto en una próxima aparición. La teoría de las expectativas analiza el proceso por medio del cual las personas seleccionan entre las alternativas disponibles aquellas que generen mejores expectativas en relación al resultado a obtener. La teoría de las metas detalla el proceso para el establecimiento de las metas y el efecto de éstas en la motivación. Las teorías esbozadas y las demás existentes fundamentan sus postulados en las causas y efectos de factores impulsores de determinadas actuaciones en el trabajador que inciden directa o indirectamente en su desempeño. Es por ello que los gerentes de proyectos no deben obviar, en su análisis, estas consideraciones para atenuar o impulsar sus efectos a favor del logro de los objetivos del proyecto.

La motivación tiene naturaleza dinámica. Las necesidades, deseos y expectativas de un momento pueden cambiar con el tiempo y ello tiene sus efectos inmediatos en la conducta del empleado, del gerente o de cualquiera de las entidades involucradas con la organización. También es importante destacar que un mismo factor de motivación puede producir diferente efecto en las personas y ello determinará la energía de la respuesta producida por cada uno de ellos.

2.1.3. Comunicación

Todo gerente precisa el uso eficaz de la comunicación como una de las principales habilidades que debe desarrollar para lograr la efectividad en el grupo que dirige, pues de la calidad de la información recibida dependerán las decisiones que se tomen. Desde la concepción de una idea, pasando por la planificación, organización, ejecución y control, se genera información que sirve de insumo entre uno y otro proceso.

En todo proceso de comunicación deben considerarse las incidencias que pueden ocasionar las características emocionales, psicológicas y mentales de los individuos, así como los mecanismos técnicos del medio utilizado y la posibilidad de acceso a ellos por parte del receptor.

La comunicación en las organizaciones es el medio para coordinar el trabajo de los equipos y para interrelacionarse con clientes, entes gubernamentales, sindicatos, proveedores, entre otros. Por ello, al diseñar la organización se debe procurar establecer los diferentes tipos de comunicación formal, tales tipos de comunicación estas pueden ser: hacia abajo, hacia arriba, horizontal, diagonal, interna y externa.

Existen barreras de interferencia que pueden afectar la comunicación, ante esto, el gerente debe identificar los medios para superarlas. Algunas barreras que se presentan en la comunicación son: marcos de referencia distintos entre los agentes de la comunicación, deficientes habilidades para escuchar, juicios de valor, credibilidad de la fuente, problemas semánticos, las manipulaciones de la información (filtros), las presiones de tiempo, la sobrecarga de comunicación, los obstáculos culturales, obstáculos interpersonales, entre otros.

Las organizaciones que deseen mejorar la comunicación requieren que los gerentes mejoren la información que desean transmitir (mensajes) y luego traten de comprender mejor los mensajes que reciben de otras personas. Es necesario comprender y ser comprendidos, esto implica ser buen codificador y decodificador. Existen técnicas que se emplean para mejorar la comunicación, tales como: seguimiento, regulación del flujo de información, utilización de la retroalimentación, la empatía (contemplar la situación desde el punto de vista de la otra persona), la simplificación del lenguaje, escuchar con atención y el uso de sistemas informales de comunicación.

El entendimiento común producto de una comunicación eficaz garantiza los efectos esperados en los miembros del equipo o en los involucrados con el proyecto. Esto redunda en el éxito de cualquier actividad dentro o fuera de la organización ejecutora.

2.1.4. Negociación y Resolución de Conflictos

La posibilidad de que surjan conflictos a nivel personal u organizacional siempre está latente; por ello, es necesario que el gerente de proyectos tenga habilidades para administrar conflictos que pueden aparecer en el equipo. Surge un conflicto cuando una de las partes percibe que la otra se opone o afecta sus intereses en forma negativa. El conflicto implica que existe un desacuerdo que puede tener

origen en la asignación de recursos escasos o por choques de metas, status, valores, percepciones o personalidades. Es posible que la forma de comunicar los anhelos y necesidades personales a los demás origine conflictos por falta de claridad, incompatibilidad con las necesidades de la otra parte o por interpretaciones erróneas producto de mala comunicación. Dichos conflictos pueden ser de metas, cognoscitivo, afectivo y de procedimientos. Es importante identificar el tipo de conflicto para aplicar estrategias adecuadas de resolución.

La negociación contribuye a manejar conflictos de todo tipo de manera efectiva y satisfactoria para las partes. En la negociación las partes interactúan utilizando diferentes canales de comunicación con la intención de resolver conjuntamente un conflicto. Según Hellriegel (1998) la negociación "es un proceso en el que dos o más personas o grupos, con metas comunes y opuestas expresan y examinan propuestas para los términos específicos de un posible acuerdo. Normalmente la negociación incluye una combinación de compromiso, colaboración y quizás algo de apremio sobre temas vitales" (p. 378)

Como señala Stoner (1999) las situaciones de negociación implican la existencia de tres características, a saber: existe un conflicto de intereses entre dos partes, existe una serie fija o establecida de reglas o procedimientos para resolver el conflicto o las partes deciden definir una solución propia, puede ser que las partes prefieran buscar un arreglo antes que luchar abiertamente.

La negociación exige un delicado proceso de comunicación que depende de las elementos que a continuación se mencionan: a) que una de las partes considere que sus intereses dependen de la otra. b) el grado de confianza o desconfianza que se tengan las partes. c) la capacidad de una parte para comunicar con claridad y convencer o coaccionar a la otra para que acepte su punto de vista. d) las personalidades y las idiosincrasias de las personas involucradas. e) las metas y los intereses de las partes.

Existen cuatro tipos básicos de negociación: distributiva, integradora, de actitudes e intraorganizacional. A continuación se detallan:

- 1. Negociación distributiva (ganar-perder). Su resultado determina que la ganancia de una de las partes representa pérdida para la otra. Regularmente se asocia a temas económicos. El estilo de manejo del conflicto es de imposición y compromiso y las interacciones producen comunicaciones cautelosas, de poca confianza, se utiliza la amenaza y se maneja la información con distorsiones y demandas. El proceso de la negociación distributiva consiste en premisas del estilo lo quiero todo, se deforma el tiempo, distinción entre el bueno y el malo y se promulgan ultimátums.
- 2. Negociación integradora (ganar-ganar). Busca la solución conjunta a los problemas donde los resultados beneficien a ambas partes. Si los problemas son mutuos, entre las partes identifican y evalúan alternativas. Cada parte expresa sus preferencias y logra una solución mutuamente aceptable. En este tipo de negociación prevalece el estilo de colaboración y compromiso en el manejo del conflicto. El procedimiento consiste en distinguir entre la persona y el problema, concentrar la atención en los intereses no en las posiciones, inventar opciones para ganancia mutua e insistir en el uso de criterios objetivos.
- 3. Estructuración de actitudes, es el proceso donde las partes buscan establecer actitudes y relaciones deseadas, debido al surgimiento durante la negociación de enfoques interpersonales (hostilidad o amistad y competitividad o cooperación) que pueden influir en sus interacciones.
- 4. Negociaciones intraorganizacionales, frecuentemente los grupos designan representantes en la negociación, para ello los representantes deben alcanzar en primer lugar acuerdos de sus grupos respectivos antes de alcanzar un

acuerdo entre sí, es decir, cada grupo de negociadores busca el consenso para el acuerdo y la solución del conflicto intragrupo antes de tratar con los negociadores del otro grupo.

Otro recurso utilizado en la resolución de conflictos es la mediación, donde un tercero ayuda a dos o más partes a solucionar uno o más problemas que por sí solos no pudieron resolver, se recurre a ella cuando la negociación llega a un punto muerto y se requiere la participación de un mediador que actúe como parte neutral en la búsqueda de solución a las diferencias. El mediador tiene como funciones esenciales, asegurar la motivación de ambos grupos, coordinar los esfuerzos de confrontación, fomentar la sinceridad en el diálogo y mantener un nivel de tensión óptimo.

Una administración efectiva del conflicto reduce al mínimo los efectos negativos y maximiza los efectos positivos, esto permite obtener un punto de vista equilibrado del conflicto y la solución conjunta donde ambas partes resulten beneficiadas y de igual forma la organización. Los proyectos por sus características particulares pueden ser fuente para el surgimiento de conflictos, los cuales deben ser atendidos a tiempo para aminorar su efecto sobre el desempeño de los miembros del equipo.

3. El Trabajo en Equipo y su Importancia en las Organizaciones

Las organizaciones requieren en su parte dinámica de personas que se encarguen de ejecutar los planes. Para ello, se efectúa la división del trabajo mediante la distribución de funciones que muchas veces impone la participación conjunta en el logro de las metas organizacionales.

Cada vez es más apremiante, para las organizaciones, la necesidad de estructurar equipos de trabajo para el logro de metas comunes. La formación de equipos implica que existe la convicción de que las metas propuestas pueden

conseguirse al conjugar los conocimientos, capacidades, habilidades, información es decir, las competencias de cada uno de las personas que lo integran.

La combinación de las competencias que poseen y utilizan los miembros del equipo en cada esfuerzo común y que se traducen en resultados superiores cuando se les compara con la suma del aporte de cada uno de sus miembros, es denominada sinergia. Lograr la sinergia constituye el objetivo primordial del trabajo en equipo. Mediante este tipo de trabajo cada uno aporta a los demás sus conocimientos, habilidades y capacidades, posteriormente mediante la constante interacción se ayudan mutuamente hasta lograr comprender en forma clara y precisa la situación o problema en estudio y proponen la solución más eficaz.

Para alcanzar la sinergia del equipo se precisa un ambiente de confianza y de apoyo mutuo, donde la meta común es el norte, sustentándose en relaciones duraderas y en el trabajo integrado como medio apropiado para su consecución. Al respecto plantea Gordon (1997) "...los grupos de trabajo efectivos se suelen formar porque existen metas e intereses en común. Los equipos que se forman tan sólo debido a necesidades en común, a la proximidad física o incluso la similitud cultural tal vez no sean eficaces" (p.171).

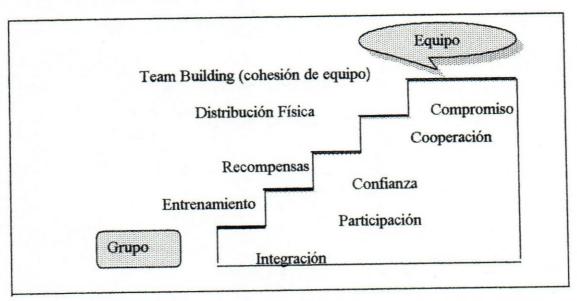


Figura 1. Formación de un equipo efectivo para proyectos. Fuente: Palacios (2000)

3.1. Ciclo de Vida de un Equipo

La agrupación de empleados para realizar tareas interdependientes no constituye en sus inicios la existencia de un equipo de trabajo. Hace falta el transcurso de varias etapas a medida que aprenden a trabajar juntos, para marcar su evolución hacia la conformación de los equipos. Seguidamente, se describen cada una de ellas según la clasificación de Tuckman (citado por Rees, 1998).

- a) Etapa de Formación: Es la etapa inicial, donde se forma el equipo y se aprende el tipo de conducta aceptable para los miembros, se conocen y aceptan unos a otros por medio de la información personal compartida. Se definen las reglas básicas, implícitas y explícitas para conducir la dinámica general del equipo. El ambiente es cortés y cauteloso. Los miembros del equipo pueden determinar que se requieren comportamientos interpersonales para ejecutar la tarea. Prevalece la identidad individual, con sus respectivas agendas ocultas, el nivel de conflicto y producción es bajo. Existe miedo o duda en relación a la aceptación que tendrán de sus compañeros. Todos intentan ser amables y nadie arriesga demasiado, los integrantes se enfocan en el desarrollo individual.
- b) Etapa de Tumulto o Confrontación. Los miembros del equipo compiten por status, tratando de lograr posiciones de control relativo y discuten acerca de la dirección apropiada del equipo. Aumentan las tensiones entre sus miembros a medida que muestran comportamiento asertivo, surge duda en relación al respeto que puede provenir de sus compañeros. Se produce una redefinición de las tareas por la información adquirida en la fase anterior y en función de las capacidades y preferencias de los miembros del equipo. Las actividades se concentran en lograr que los miembros del equipo ofrezcan respuestas emocionales a las exigencias de la tarea para determinar si les agrada y el compromiso que adquirirán con ella. Surgen conflictos por las reacciones a las exigencias de la tarea al aumentar la

interacción del equipo pueden surgir conflictos de liderazgo. Aun no existe claridad en los roles pero empieza a crearse la identidad del equipo.

- c) Etapa de Normalización. Se abordan los conflictos surgidos en la etapa anterior y se resuelven mediante el equilibrio entre las fuerzas existentes. El equipo empieza a actuar en forma cooperativa. El comportamiento individual es guiado por las normas de equipo que surgen en esta etapa. Se genera confianza y comodidad en las relaciones lo cual genera creatividad. El intercambio de información es abierto y pertinente. Los miembros se encuentran comprometidos con los objetivos, la armonía comienza a ser la norma. Existe un clima organizacional agradable. Hay sentimientos de pertenencia por parte de los miembros. Las responsabilidades son compartidas. El gerente y los miembros se sienten unidos en torno a las metas.
- d) Etapa de Desempeño o Activa. La madurez alcanzada por el equipo le permite actuar como unidad para el manejo de retos complejos, los problemas de estructuración del equipo están resueltos, eso facilita la dinámica y la actuación de cada uno de sus miembros. El intercambio es fluido y acorde a los roles funcionales. Las tareas son logradas eficazmente, debido a la capacidad que tiene el equipo para organizarse por sí solo. Se logra la interdependencia y la flexibilidad con el apoyo y verificación de las normas del equipo, sin obviar la creatividad. Los esfuerzos se traducen en logros. El gerente es motivador y conduce hacia la autodirección de la tarea, igualmente, analiza permanentemente la gestión y celebra los logros alcanzados. Existe preocupación por el rendimiento y la sincronización del equipo.

La búsqueda del consenso es un motor activo en los resultados del equipo al promover mayor compromiso y estimular la participación, lo cual enriquece al equipo por los aportes ofrecidos por los miembros y el sentido de responsabilidad compartida que surge en cada uno de los miembros.

e) Etapa de Transformación o Disolutiva. Las fuerzas internas o externas de la organización ejecutora pueden incidir en la renovación, el cambio o la disolución del equipo. Por la incertidumbre que genera la terminación de actividades y las posibilidades de empleo a futuro, el enfoque del equipo puede alejarse del buen desempeño en la tarea y se centra en el cierre. Puede provocar actitudes ambiguas de emoción por la meta cumplida y depresión por la pérdida que implica la culminación del proyecto, el equipo puede disolverse al cumplir con las metas o por no poder hacerlo, lo cual puede significar reorientar al personal hacia otras tareas y responsabilidades.

3.2. Tipos de equipos

Los equipos de trabajo pueden agruparse atendiendo a diferentes aspectos o características. Entre ellos se definirán los siguientes:

- a. Círculos de Calidad. Son equipos integrados por un pequeño número de trabajadores pertenecientes a una misma área de actividad. Los cuales se reúnen junto a su supervisor de manera voluntaria para analizar y buscar soluciones a problemas relacionados con sus actividades. El problema a tratar es elegido por los miembros del círculo en reuniones de un hora semanal efectuadas durante el horario de trabajo.
- b. Equipos de Progreso, Desarrollo o Mejora. Sus miembros son convocados con el propósito de buscar solución a un problema concreto, cuando se alcanza el objetivo el equipo se disuelve. Regularmente el problema afecta a distintas áreas o departamentos. Lo cual origina una composición multifuncional. El conocimiento, experiencia y disposición para involucrarse en el problema que tengan los participantes es fundamental. La duración y periodicidad de las reuniones están relacionadas con la urgencia de la solución requerida.

- c. Equipos de Procesos. La gestión de procesos produce potenciales reducciones de costo e incremento de la eficacia y la eficiencia. Su acción como equipo se centra en la búsqueda de mejoras, en el rediseño o cambio de un proceso específico. Son equipos interfuncionales porque el proceso en estudio puede comprender acciones a realizar por diferentes departamentos o áreas.
- d. Equipos Autónomos, Autogestionarios o Autodirigidos. Implican un grado de participación más amplio y reciben de la dirección mayor delegación de funciones importantes. El equipo está facultado (empowerment) para administrar sus propias actividades sin interferencia de la gerencia, esto implica asumir responsabilidad colectiva. Sus atribuciones incluyen la planificación de actividades, el presupuesto, la organización del trabajo, en algunos casos pueden contratar y despedir personal. La autoridad es rotatoria, pero siempre prevalecen las decisiones de la mayoría. Precisa un alto grado de confianza entre la gerencia y los empleados e instaura una cultura de participación.

Cuando se atienden las tareas que desempeñan los equipos la clasificación según Sundstrom y otros (citados por Stewart, 2003) es la siguiente:

Equipos de consulta: su tarea es aportar sugerencias, toma de decisiones y plantear recomendaciones. Ejemplo: Los círculos de calidad.

Equipos de producción: se les asigna la tarea de producir bienes y servicios, se estructuran alrededor de tareas primarias, con el propósito de proveer constantemente bienes o servicios.

Equipos de acción: son integrados para realizar tareas breves con alto grado de especialización. Ejemplo: Equipos de negociación.

Equipos de proyecto: se le asignan tareas relacionadas con operaciones de riesgo especializado. Con frecuencia se forman para cumplir con una serie de obligaciones especificas y se disuelven cuando ejecutan el proyecto que se les encomendó realizar.

3.3. Características de los Equipos Exitosos

El alto rendimiento de los equipos de trabajo es posible en función de la presencia de los siguientes factores:

- a. <u>Liderazgo</u>. Los líderes deben ser entrenadores, facilitadores del aprendizaje.
 El buen liderazgo hace posible que los empleados realicen su trabajo en forma efectiva en la dirección correcta.
- b. Metas específicas, cuantificables. La existencia del equipo gira alrededor de una meta, esto permite saber la dirección a seguir. La posibilidad de éxito del equipo depende de que todos sus miembros conozcan y comprendan su propósito y metas.
- c. Respeto, compromiso y lealtad. El respeto mutuo entre los miembros del equipo y los líderes, constituye elemento fundamental, a su vez, la lealtad y el compromiso con las metas garantiza la disposición para realizar esfuerzos extraordinarios.
- d. Comunicación eficaz. El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información que permita conocer la forma en que se están haciendo las cosas, así como detectar los errores a tiempo y analizar e implementar nuevas y

mejores formas de trabajo. En este sentido, plantea Davis (2003) "Los miembros del equipo necesitan retroalimentación para contar con datos útiles en qué basar sus decisiones. La retroalimentación estimula en ellos el entendimiento de cómo los ven los demás integrantes del equipo y para iniciar medidas autocorrectivas" (p. 383)

- e. Aprender durante el cambio. El resultado del trabajo realizado por el equipo debe ser conocido por sus miembros, para detectar las desviaciones y efectuar las correcciones oportunamente. Esta información también debe utilizarse para que el líder otorgue los reconocimientos y halagos cuando el trabajo se hace bien o redirigir si el trabajo no se esta haciendo bien.
- f. Pensamiento positivo. Propiciar el surgimiento de ideas, mediante el refuerzo positivo, valorando y estimulando a los miembros que asumen riesgos. Ante los errores, evitar la censura y aprovecharlos para detectar oportunidades de crecimiento y de aprendizaje.
- g. Reconocimiento. La motivación es en factor clave del trabajo de equipo, ésta puede ser generada por el reconocimiento, constituyéndose en agente de motivación, de igual forma actúan el reto y el desafío como parte de la distinción otorgada al equipo en función del desempeño y de los resultados obtenidos.

3.4. Ventajas del Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo ofrece a la empresa una serie de ventajas difíciles de lograr bajo otras formas de organización de los trabajadores, a saber:

- Aumenta la motivación. Al participar en equipos los empleados satisfacen necesidades personales y organizacionales, con la ventaja que ello implica para la satisfacción del personal.
- Cuando los miembros del equipo tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y competencias y la vez ser reconocidos por ello, se desarrolla un sentimiento de auto eficacia y pertenencia al equipo.
- Se crea mayor compromiso. Cuando los miembros del equipo participan en el análisis y toma de decisiones relativas a las metas a lograr, se genera un mayor compromiso hacia su cumplimiento y por los objetivos organizacionales.
- > Se produce mayor número de ideas. La sinergia lograda cuando las personas trabajan juntas, se traduce en mayor cantidad de ideas en relación a las obtenidas del trabajo individual o de equipos no integrados.
- Existe mayor creatividad. Al combinar los esfuerzos de todos los individuos que conforman el equipo se producen nuevos pensamientos y reflexiones con relación a los problemas, procesos y sistemas, surgiendo en muchos casos ideas innovadoras.
- > Se producen mejoras en la comunicación. Al compartir ideas y puntos de vista con otros, en ambientes que propicien la comunicación abierta y positiva, contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.
- > Se logran mejores resultados. Es reconocido que el trabajo en equipos mejora en gran medida los resultados en la organización.
- Permiten relaciones sociales más fuertes y tienden a producir un ambiente de trabajo más satisfactorio, desde el punto de vista interpersonal.

La siguiente tabla resume los beneficios que aporta el trabajo en equipos.

Aumento de la productividad	Aumento de la calidad		
Mejor calidad del ambiente de trabajo	Reducción de costos		
Menor rotación de Personal	Reducción de conflictos		
Menor Ausentismo	Incremento de la innovación		
Mejor adaptabilidad	Mejor flexibilidad organizacional		
Mejor comunicación	Mejores resultados Mejor desempeño		
Mayor motivación			
Mayor creatividad	Mejor uso del tiempo		

Tabla 1. Beneficios organizacionales que aporta el trabajo en equipo. Fuente: Stewart y otros (2003).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

1. Tipo de Investigación

La investigación realizada es de tipo monográfica, la cual según el Instructivo para la elaboración de trabajos especiales de grado para optar al titulo de especialista en Gerencia de Proyectos, de la Universidad Católica Andrés Bello "...alude a aquellos trabajos en los cuales el investigador se basa en la bibliografía de investigación existente, para desarrollar y avanzar en la teoría en cualquier área de su campo o disciplina. La información empírica, propia o ajena, se maneja tanto en cuanto afecta a los temas teóricos. El autor sigue el desarrollo de la teoría con el fin de ampliar o definir los constructos teóricos". (p.7)

Así mismo el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, señala: "En los estudios monográficos se aborda un tema o problema con sustento en los procesos de acopio de información, organización, análisis crítico y reflexivo, interpretación y síntesis de referencia y otros insumos referentes al tema seleccionado..." (p.9).

En la presente investigación se hace una recopilación de la información relacionada con el tema en estudio para luego proceder a analizarla, organizarla y sintetizarla a través de estrategias útiles al gerente de proyecto para planificar, aplicar y hacer seguimiento al trabajo en equipo, es decir, alinearlo y conducirlo al éxito.

Las bases de apoyo son: trabajos de grado, bibliografía relacionada con el tema de equipos de trabajo y con gerencia de proyectos, publicaciones periódicas,

datos divulgados por Internet, trabajos de ascenso, documentos sobre el tema, artículos, conferencias, foros y charlas.

CAPITULO IV

ALGUNAS ESTRATEGIAS PARA LA ALINEACIÓN DE EQUIPOS DE PROYECTOS

"Un liderazgo facilitador es eficaz en la alineación del equipo de proyectos"

Los dirigentes de las organizaciones actualmente reconocen los beneficios que aporta el trabajo en equipo para el éxito de los proyectos. Esta forma de organizar la fuerza laboral favorece el incremento de la productividad e imprime mejoras en la calidad y en los niveles de satisfacción de los clientes. Este sistema de producción basado en la participación y cooperación de cada uno de los miembros del equipo aprovecha todas las capacidades mentales y la experiencia laboral que poseen, logrando un efecto sinérgico que agrega valor y genera pensamiento de equipo "groupthink" capaz de aportar soluciones efectivas ante los riesgos propios del alto grado de incertidumbre de los proyectos. Seguidamente, en la Figura 2 se presenta gráficamente el proceso inherente al trabajo en equipo.

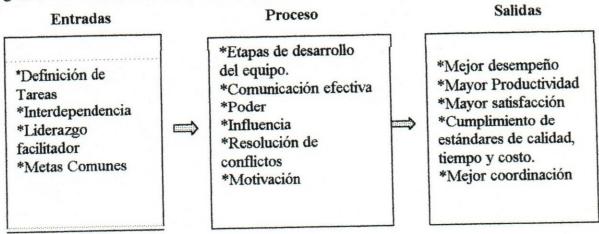


Figura 2. Proceso inherente al trabajo en equipo. Fuente: La autora

El gerente de proyectos debe comprender las ventajas que ofrece la aplicación de estrategias apropiadas para la alineación de equipos de proyectos efectivos, porque la interacción productiva que proviene de este tipo de agrupación no es cuestión de decretos u órdenes emanadas de autoridades superiores.

Según, García-Pelayo (1995) una estrategia es la habilidad para dirigir un asunto. En tal sentido, el Gerente de Proyectos está llamado a desarrollar las habilidades necesarias para guiar a los miembros del equipo hacia la obtención del éxito; para ello, se requiere: planificación, definición de normas, orientación y la participación de gente capacitada, entrenada y motivada para trabajar según esta forma de organización del factor humano, donde el logro de metas comunes se convierte en el eje de acción primordial.

El trabajo en equipo adquiere mayor relevancia en el desarrollo de los proyectos en función de la complejidad de las labores a ejecutar y por la condición de evolución propia de cada proyecto, donde el resultado del trabajo de cada persona se convierte en insumo para otra en función de la interdisciplinaridad que implica la participación de diferentes especialistas y técnicos en forma temporal o permanente en las actividades del proyecto.

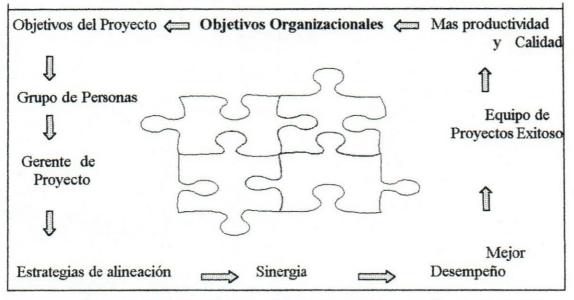


Figura 3. Factores claves en el éxito de un proyecto. Fuente: La autora.

La figura 3, presenta en forma gráfica los diferentes factores que intervienen para el logro del éxito de los proyectos, en tal sentido, el gerente de proyectos ejerce un rol fundamental a lo largo de todo el proceso por el cual transcurre el desarrollo del proyecto y del equipo humano que participa de las actividades del proyecto.

Es recomendable que el gerente de proyecto posea habilidades para la integración de equipos eficaces (team building), es así que se presentan las siguientes estrategias que servirán de guía en la alineación del equipo de proyecto, a tal efecto se consideran las fases o ciclo de vida del equipo propuestas por Tuckman (citado por Rees, 1998). Cabe destacar, que algunos equipos pueden recorrer las etapas en forma más o menos acelerada, pueden saltarse alguna o experimentar los ciclos con secuencia diferente pero, el proceso básico de desarrollo del equipo como señala el citado autor, es común a la mayoría de los equipos.

También se consideran los postulados del PMI en relación a los procesos inherentes al personal que participa en proyectos y las fases durante las cuales transcurre la vida del proyecto.

 Estrategias de alineación aplicables en la fase de formación del equipo y su equivalencia con la fase conceptual del proyecto.

Después de concebirse la idea o producirse la solicitud por parte del cliente, se inician las reuniones de alta gerencia, patrocinadores, clientes y especialistas para evaluar la posibilidad de asumir el proyecto en función de criterios organizacionales de carácter técnico, financiero, comercial y estratégico. La decisión de ejecutar el proyecto implica hacer la asignación de recursos y los primeros nombramientos, incluyendo el gerente del proyecto, también se definen los perfiles de competencia que se requerirán en el personal que integrará el equipo de proyecto. La actividad conjunta es poca. En esta fase el gerente de proyectos puede aplicar estrategias para

proporcionar la estructura y dirección clara del trabajo a realizar mediante negociaciones con la alta gerencia.

2. Estrategias de alineación aplicables en la continuación de la fase de formación y de tumulto del equipo y su equivalencia con la fase organizacional del proyecto

Durante esta fase se planifica la manera de concretar lo planteado en la fase anterior, en ella se elabora el plan maestro y los planes detallados de actividades, las acciones incluyen la participación de planificadores y estimadores de costos, diseñadores, arquitectos, ingenieros y algunos contratistas, entre otros, disminuye la participación de la alta gerencia. Se elaboran las especificaciones relacionadas con el alcance, calidad, costo y recursos humanos que guiarán el desarrollo del proyecto. Inicialmente, se evidencia poca actividad de equipo, limitándose a especialistas alrededor del diseño del plan integral del proyecto. El gerente del proyecto debe propiciar la participación de los profesionales y técnicos mediante la generación de un clima de confianza y optimismo hacia el proyecto asumido.

En este momento del desarrollo del proyecto se define la organización que apoyará la ejecución y los requerimientos de personal necesario para llevar a cabo el plan del proyecto. Esto permite al líder del proyecto identificar el propósito y naturaleza del equipo de trabajo. Los miembros que conformarán el equipo pueden provenir de otros equipos, de unidades funcionales de la organización o ingresar por contrato para cumplir funciones específicas.

La selección de los miembros del equipo es una actividad muy importante para el gerente, porque de ello dependerá la disminución de los costos de selección, la reducción de la duración del entrenamiento y la disminución de los índices de rotación, manteniendo así los niveles de eficiencia y productividad. Para la selección de los miembros del equipo se debe determinar: número de miembros necesarios, el procedimiento a aplicar para la selección de los miembros (invitación, designación o

por entrevista a potenciales miembros), los conocimientos, experiencia, habilidades (técnicas, administrativas o personales) necesarias en cada uno de los miembros del equipo. El gerente debe planificar y desarrollar la entrevista de selección de tal forma que le permita obtener información acerca del comportamiento anterior del candidato, sus habilidades, intereses y logros.

Es recomendable el uso de una matriz para registrar la información relacionada con el personal y luego tomar decisiones. El gerente de proyecto puede entrevistar a los potenciales miembros del equipo de proyecto y marcar en la matriz las diferentes casillas que se correspondan con el o los aspectos, habilidades, conocimientos o actitudes presentes en el candidato, esta información será considerada posteriormente en la selección. El gerente del proyecto puede preguntarle directamente al entrevistado por las habilidades que considera poseer y la explicación del uso exitoso que hizo de ellas en otras oportunidades. Esta matriz se puede llenar durante la entrevista realizada al supervisor anterior y a los potenciales miembros del equipo. En la Figura 4 se presenta el modelo de matriz para la selección del equipo.

Habilidades	José Ríos	Leo Díaz	Mary Lee	Rosa Tell	Roy Frias	Carla Aziz
Planificación				 		-
Manejo de Sofware						
Presentaciones orales						
Solución de conflictos						
Otras						

Figura 4. Matriz para la selección de los miembros del equipo. Fuente: La autora

Los candidatos seleccionados ingresan al proyecto y esto marca el inicio de la fase de tumulto del equipo. En este momento, el gerente otorga la inducción a cada uno de los trabajadores seleccionados con el propósito de iniciar la adaptación de los nuevos trabajadores a la organización estructurada para el desarrollo del proyecto,

esto permite a su vez que conozcan los estándares de rendimiento y alcancen en poco tiempo los niveles de calidad requeridos. La ejecución de trabajo real es poca debido al proceso de ajuste para sentar las bases del trabajo conjunto, es el momento donde los miembros seleccionados se empiezan a conocer, se inicia la definición de metas del equipo y se establecen las reglas de trabajo.

Al principio los miembros del equipo son reservados y cautelosos en su interacción con sus compañeros, pueden surgir conflictos por diferencias de opiniones o desacuerdos relacionados con asuntos importantes del proyecto, se inicia un proceso de estira y encoge hasta que llegan a acuerdos o compromisos, estos servirán de guía en su trabajo conjunto para realizar las tareas. Estos conflictos pueden resultar beneficiosos para mostrar las diferencias individuales y tratar de lograr acuerdos, de lo contrario, tales diferencias pueden quedar reprimidas y provocar más adelante un conflicto mayor. Por otro lado, si existe demasiado conflicto se pueden deteriorar permanentemente las relaciones sociales, así el trabajo conjunto se hace difícil.

Al respecto el gerente de proyectos debe propiciar reuniones para analizar las diferencias claves entre los miembros del equipo y tratar de establecer acuerdos de trabajo que permitan la integración hacia la meta común. Esto se traducen en las reuniones iniciales donde se deben precisar planteamientos básicos tales como:

- > Determinar las razones por las cuales están juntos como equipo.
- Definir la misión o propósito del equipo.
- Ofrecer la oportunidad a los miembros del equipo para conocerse mutuamente, esto asegura la comodidad de trabajar con gente conocida y reconocer el valor de cada integrante del equipo, incluyendo el líder quien debe ser honesto y optimista, destacando lo que se espera del equipo, los efectos que tiene su trabajo en el proyecto, presentar un resumen de la situación, la descripción del ambiente de trabajo y un esbozo de los planes de apoyo al equipo ya existentes (presupuesto, asesorías, instalaciones, entre otras).

> En caso de determinar la necesidad de adiestramiento específico para algún trabajador se define el tipo de adiestramiento a suministrar y la fecha de inicio.

Durante esta fase, el gerente de proyectos define la facultad que otorgará al equipo para la toma de decisiones en las áreas donde exista la información apropiada que permita a los miembros del equipo decidir, planificar y hacer que las cosas sucedan, ese "empowerment" dependerá del nivel de conocimientos y experiencia que poseen los miembros del equipo. Es un proceso gradual que requiere apoyo, entrenamiento, patrocinio y defensa por parte del gerente del proyecto.

Seguidamente el equipo debe considerar los resultados finales a obtener, las metas de desempeño y formas de medirlo, la importancia del equipo para el proyecto y para la organización, el alcance del proyecto y los stakeholders. Durante el tiempo que media entre la fijación de las metas y su cumplimiento, el gerente realiza intervenciones dirigidas a evaluar el progreso de los miembros del equipo en el logro de las metas de trabajo. Este seguimiento debe acompañarlo de la oportuna asesoría y de ser necesario incorporar los correctivos necesarios. Si el progreso hacia las meta es evidente, la revisión se convierte en una oportunidad para apreciar los logros del equipo y otorgar los reconocimientos apropiados. Es apropiado que el gerente estimule a los miembros del equipo a realizar autoevaluación.

Los resultados de las consideraciones del equipo se traducen en la matriz de responsabilidades del equipo. Este instrumento se elabora con la participación de todo el personal asignado al proyecto y permite mantener al equipo centrado en función de la meta común estimulando en los trabajadores la autoevaluación y la participación activa en el proceso de control, de esta forma ambos (gerente y demás miembros del equipo) pueden apreciar si existe diferencia entre las metas acordadas y los resultados obtenidos y los trabajadores no se sienten controlados sino participes y vigilantes del progreso hacia las metas comunes.

El ejemplo del contenido de la matriz de responsabilidades del equipo se muestra en la siguiente figura :

Nombre del equipo:

Fecha de elaboración de la matriz

Miembros del equipo:

Misión del equipo: (mantiene al equipo concentrado y con energía hacia el propósito)

Ajuste a la organización: (contribución que hará el equipo para el logro de metas organizacionales)

Metas de desempeño del equipo

Resultados finales

Antecedentes del proyecto: Explicación breve de los antecedentes del proyecto.

Reglas Básicas: (Pautas generales de conducta definidas en el equipo para guiar comportamientos apropiados e inapropiados)

Figura 5. Matriz de responsabilidades del equipo de proyecto. Fuente: La autora

La matriz de responsabilidades del equipo representa una descripción del trabajo del equipo y contiene el acuerdo de desempeño definido para un propósito o meta a cumplir en forma conjunta, puede ser corregida durante el desarrollo del trabajo o elaborarse nuevamente cuando se hace obsoleta por cambios del alcance del proyecto u otro factor.

Después de redactada la matriz de responsabilidades se solicita la opinión de personas expertas, bien sea de procedencia interna o externa, se discuten las sugerencias con el equipo y se definen las correcciones, posteriormente se entrega una copia a cada miembro del equipo. Es útil para reforzar la responsabilidad y compromiso de los miembros del equipo con las metas comunes, alejando los intereses personales ocultos que pueden interferir en el éxito del proyecto.

Otro aspecto importante en esta etapa del desarrollo del equipo de proyecto lo constituye el registro escrito de acuerdos y trabajo del equipo, esto permite almacenar

información para la memoria histórica del proyecto y tener documentación accesible ante cualquier necesidad. El gerente debe solicitar a cada miembro del equipo el uso de una libreta de notas que debe llevar organizada a cada reunión de junta donde se designará un responsable de llevar la agenda y distribuir el resumen a cada miembro.

Es importante designar a un miembro del equipo la responsabilidad de recopilar la documentación como nombres, direcciones y teléfonos de cada miembro, presentaciones realizadas, resultados de alguna investigación, análisis de alguna situación, recomendaciones, cartas enviadas y recibidas, entre otros. Después de cada reunión debe elaborarse el resumen, para ello se sugiere incluir los siguientes aspectos:

Fecha, hora y lugar de la reunión

Miembros del equipo asistentes

Invitados presentes

Decisiones tomadas

Detalles de actividad asignados o continuados ¿Quién hará qué y cuándo?

Temas o problemas que surgieron

Documentos de respaldo consignados.

Responsable de la preparación del resumen

Para garantizar el uso adecuado del tiempo de las reuniones se debe definir la forma de llevarlas para evitar las dispersiones que desmotivan a los miembros del equipo para participar en ellas. A tales efectos, se puede establecer la secuencia a seguir garantizando el tratamiento de cada aspecto según su importancia y tratando de obtener soluciones mediante el consenso.

El siguiente paso es la asignación de roles generales del equipo para asegurar su funcionamiento como un todo integrado, regularmente el líder es designado por la gerencia y el ayudante puede haber sido elegido en la primera junta, para definir las personas que asumirán los demás roles se convocan sesiones cortas y con la asistencia

de un ayudante, para que el líder participe como un miembro más. Estos roles pueden rotarse durante el ciclo de vida del equipo, lo importante es que todos tengan claro el rol que desempeña cada quién, regularmente en el equipo se presentan los siguientes roles: líder, ayudante, miembro, anotador y el promotor (también identificado como mentor, asesor, entrenador, defensor o "sponsor").

El líder tiene, en todos los equipos unas funciones básicas como son: coordinar el equipo, buscar recursos, garantizar el apoyo necesario de la alta gerencia, facilitar las reuniones entre los miembros, documentar los esfuerzos del equipo, colaborar y alcanzar el consenso, comunicarse con los miembros del equipo y con agentes externos mediante la utilización de canales de comunicación efectivos, contribuir y participar en los esfuerzos del equipo, asegurar la productividad, cumplir y hacer cumplir las tareas y compromisos.

3. Estrategias de alineación aplicables en las fases de normalización y desempeño del equipo y su equivalencia con la fase de ejecución del proyecto

Una vez definidos los roles es necesario establecer las reglas para fijar estándares o pautas de conducta que permiten al equipo actuar y comportarse según lo pactado sin depender del líder, al inicio se elabora una lista de posibles reglas para luego discutirla con el grupo y mediante lluvia de ideas incorporar las faltantes, luego se procede al logro de los acuerdos. El equipo identifica los elementos a incorporar al definir las normas, durante la aplicación pueden ser reconsideradas y modificadas por el equipo. Algunas de las pautas que se pueden incluir son:

- Frecuencia de las juntas, formas de manejar las diferencias de opinión y de comportamientos durante las juntas.
- Comunicaciones: métodos a utilizar para comunicarse, frecuencia de las comunicaciones formales, asuntos que se deben comunicar.

- Comportamiento hacia los demás: Los aceptados y los inapropiados.
- Carga de trabajo: distribución del trabajo en el equipo, apoyo mutuo que se otorgará.
- Problemas del equipo: Anticipar posibles problemas y formas de resolverlos, la forma de manejar los rumores, las confidencias y los conflictos.
- Como se atenderá el reclutamiento de nuevos miembros o el abandono de alguno de los que se encuentran activos.
- Definir la alternabilidad de roles o asignación permanente.

La definición de pautas de conducta es importante para mantener al equipo en la dirección hacia el logro de estándares de operación y comportamiento acordados en conjunto, pero cada miembro del equipo es responsable por su propio comportamiento dentro del grupo. Es importante reflexionar sobre los comportamientos constructivos y destructivos y minimizar las actitudes que debilitan al equipo, maximizando aquellas que lo fortalecen. Al respecto, los comportamientos pueden ser del tipo que contribuya a la cohesión, los que contribuyen a la productividad y los que debilitan o bloquean el progreso del equipo. El gerente del proyecto al identificar algún comportamiento debe asumir la actitud apropiada para tratar de inhibir los efectos negativos y potenciar aquellos que producen efectos positivos.

Durante esta fase de normalización del equipo se presentan disputas en la definición de normas y reglas, existe competencia por el liderazgo y son evidentes los diferentes estilos y puntos de vista. Existe confusión sobre los roles. Las decisiones casi siempre se obtienen por votaciones, arbitraje o decisión del líder. La identidad de equipo aún es incipiente, el líder asume el rol de ayudante o maestro, reconociendo el conflicto (el cual se presenta con frecuencia) y tratando de guiar hacia el consenso.

El gerente durante esta fase debe convertirse en guía hacia el consenso, llevando a los miembros a que asuman mayor responsabilidad hacia las tareas. Cabe destacar que debido a la conflictividad propia de la etapa en que se encuentra el desarrollo del equipo se requiere la aplicación y enseñanza de métodos de resolución de conflictos.

Durante esta fase se ejecutan los trabajos principales lo cual consume la mayor cantidad de recursos destinados al proyecto, se incorpora una gran cantidad de personal a las diferentes labores y por mayor cantidad de tiempo, incluye personal obrero, programadores, oficinistas, contratistas, entre otros. Los procesos organizativos desarrollados anteriormente permiten que el equipo pueda empezar a funcionar una vez asignadas las tareas, al respecto el líder en reunión inicial de planeación de actividades define con el equipo el plan.

La participación en el diseño del plan estimula el compromiso de los miembros del equipo en cooperar para el cumplimiento de las metas comunes. Al participar se implican en: la solución de problemas, en la fijación de metas o en la búsqueda de nuevos métodos de trabajo, además de lograr la aceptación y el compromiso para la ejecución de las decisiones que se adopten. Otro elemento que potencia la participación es el incremento de los niveles de cohesión, autoestima y motivación en el personal.

Respecto al ciclo de vida del equipo, este se encuentra en las fases de desempeño, donde la cohesión y armonía permiten el equilibrio, existe confianza y comodidad en las relaciones. La creatividad aumenta y surge la identidad del equipo. El líder asume el rol de entrenador o patrocinador, retroalimentando y apoyando al equipo. Los conflictos disminuyen y la producción empieza a aumentar.

El equipo debe tener a la vista la misión y los objetivos a llevar a cabo en orden de prioridades, las metas muy ambiciosas o de largo plazo deben ser

descompuestas en submetas o tareas mensurables, esto permite fijar la concentración del equipo y verificar su logro. Luego, por consenso, se definirá el programa donde se asignarán a cada miembro del equipo las actividades que tendrá la responsabilidad de cumplir y el tiempo estipulado para su ejecución. Para ello, se utilizará la información aportada por el diagrama de precedencias. Las actividades deben plasmarse en el plan maestro y, posteriormente, en la matriz de responsabilidades se detalla la forma de ejecutar el plan maestro. Es importante que el equipo conozca qué hará cada quien y a quién le servirá de insumo el producto obtenido por cada miembro. Para ello, se postulan voluntarios o por sugerencias entre los mismos miembros.

En esta fase el gerente debe hacer evidente la confianza depositada en los trabajadores, para lo cual es recomendable ejecutar las siguientes estrategias: a) describir lo que se espera de cada uno b) mencionar las condiciones y experiencias de cada trabajador que apoyará el éxito del proyecto c) expresar las expectativas de éxito.

Desde el momento de inicio de las actividades productivas se hace imprescindible la comunicación, como medio que facilite la coordinación y conservación del impulso del equipo. Las revisiones deben ser frecuentes. Los compromisos adquiridos con el equipo deben irse adaptando a estas acciones y ser compartidas con y por el equipo. Para ello, es necesario sostener regularmente reuniones de trabajo. Las tareas deben asignarse aprovechando las fortalezas y diversidad de los miembros del equipo, compartiendo las tareas menos gratas. Alguien debe responsabilizarse por coordinar los esfuerzos (regularmente este rol lo asume el líder). Es necesario revisar y actualizar constantemente las acciones a seguir, planear nuevamente de ser necesario y tratar los problemas del equipo de forma abierta, sincera y alternando las tareas menos deseables para evitar conflictos.

En esta etapa, del desarrollo del proyecto, el equipo se encuentra en la fase de desempeño, donde los roles son claros, existe interdependencia, se organizan por sí solos gracias a la fuerte identidad presente en el equipo, en general, existe sinergia para el logro de los objetivos colectivos. En este ciclo las relaciones sociales se han desarrollado y existe un fuete sentido del compromiso hacia el equipo. Esto impulsa al equipo hacia altos niveles de desempeño, lo cual incide directamente en mejoras de la productividad.

El rol del líder es de asesor, patrocinador, refuerza y ofrece apoyo positivo, se comunica en forma efectiva, compartiendo la información, permite la aplicación de nuevos procedimientos propuestos por el equipo y ofrece constantes recompensas por el desempeño exitoso del equipo. El reconocimiento que un gerente otorga a un trabajador, en quien ha identificado un comportamiento productivo, se convierte en una consecuencia positiva para el trabajador.

Existen muchas oportunidades y formas de proporcionar reconocimiento, pero para que este sea efectivo debe ser merecido y otorgado con sinceridad. El reconocimiento debe otorgarse cuando el trabajador produce un trabajo de calidad excepcional, cuando aumenta los niveles de rendimiento, alcanza las metas, sugiere mejoras en el trabajo y cuando cumple con las asignaciones o responsabilidades asignadas. El gerente efectivo debe estar atento para identificar estas oportunidades y proceder a suministrar el reconocimiento en forma inmediata.

El reconocimiento produce en los miembros del equipo una sensación de bienestar y satisfacción, contribuyendo a mantener o incrementar su nivel de rendimiento. Para suministrar reconocimiento el gerente de proyectos puede poner en práctica lo siguiente: a) expresar satisfacción por el comportamiento destacado del trabajador. b) describir el comportamiento objeto de reconocimiento c) indicar los beneficios de ese comportamiento y d) felicitar al trabajador. e) Pedir al trabajador que explique cómo lo logró f) escuchar con atención y brindar apoyo g) expresar

confianza en el desempeño futuro del trabajador. En oportunidades, los miembros del equipo se otorgan recompensas verbales entre sí, tales como: cumplidos, agradecimientos o elogios por alguna acción útil ejecutada o por una propuesta provechosa.

La sobrecarga de trabajo en los miembros del equipo puede originar algunos problemas, lo cual puede producir bajas en la comunicación y dispersión de energías para el logro de resultados. La importancia de las comunicaciones debe destacarse constantemente, así puede evitar que se oculte información sobre retrasos que pueden afectar a otros miembros. Debe concientizarse la responsabilidad de todos con la fluidez de la comunicación. Otro elemento es la salida e incorporación de nuevos integrantes del equipo, ante ello deben revisarse los pasos previos para garantizar la integración. A medida que se detecten problemas deben evaluarse y atenderlos para hacer las correcciones necesarias.

El equipo debe revisar constantemente su desempeño para medir el progreso alcanzado y el cumplimiento de los parámetros de costo, calidad y tiempo. Una vez realizada la evaluación deben analizarse los resultados y definir las acciones que se deben asumir.

En ocasiones los trabajadores pueden presentar deficiencias de rendimiento o de comportamiento. Estas deficiencias están representadas por diferencias desfavorables entre la ejecución y los estándares esperados, en ese momento el gerente de proyecto debe aplicar estrategias apropiadas para mejorar el rendimiento y/o comportamiento de los miembros del equipo en quienes se detecten tales diferencias, a fin de superar la situación que puede expresarse en problemas de rendimiento tales como: calidad en la ejecución de las tareas, en la cantidad de trabajo adelantado, en el tiempo empleado para la ejecución o problemas de comportamiento.

Las brechas en la ejecución o rendimiento, pueden originarse por fallas que son producto de: incumplimiento de horario de trabajo, ausencias injustificadas, uso indebido del teléfono, desorden en el sitio de trabajo, trato descortés con los clientes u otros miembros del equipo, incumplimiento de normas del equipo, en general deficiencias asociadas a comportamiento inadecuado del trabajador.

Cuando el gerente interviene para atender estas deficiencias es probable que se produzcan comportamientos defensivos por parte del trabajador. Esta reacción puede evitarse fundamentando la intervención en información válida para influir en forma favorable, logrando que el trabajador supere la situación. Al planificar la intervención el gerente debe documentarse con hechos y prescindir de juicios subjetivos, rumores, comentarios o quejas que no hayan sido comprobados por él.

El tiempo que transcurre entre el reconocimiento por parte del gerente de la deficiencia del trabajador y la realización de la intervención debe ser lo más corto posible, porque si se prolonga en el tiempo la aplicación de acciones correctivas se estarán reforzando rendimientos o comportamientos inefectivos. Por otra parte, una acción correctiva realizada oportunamente evita que el trabajador se convierta en modelo negativo para los demás y dificulte el trabajo en equipo. El comportamiento del gerente al intervenir las deficiencias debe ser consistente e impersonal, así los miembros del equipo apreciarán la equidad existente en sus acciones.

Cuando el gerente de proyectos detecta deficiencias de comportamiento o rendimiento en algún miembro del equipo, puede reunir al equipo y proceder de la siguiente forma: a) Describir el rendimiento y/o comportamiento deficiente b) Indicar las consecuencias c) Solicitar la participación del equipo para superar la deficiencia d) Acordar con el equipo las acciones correctivas e) Expresar confianza en los trabajadores para lograr superar la deficiencia f) Establecer con el equipo las fechas de revisión. Cuando persiste la deficiencia procede la aplicación de acciones disciplinarias.

Al mejorar el rendimiento y/o comportamiento de los trabajadores el gerente logra que éstos superen las deficiencias y evitan que las mismas puedan generalizarse e interfieran negativamente en el trabajo de equipo y en los resultados del proyecto.

En esta etapa del desarrollo del equipo y del proyecto es conveniente la visión compartida, como fuerza poderosa que genera un vínculo común, alrededor de las metas. Esto brinda concentración y energía para la consecución de los objetivos, partiendo del compromiso asumido y producto de la integración lograda entre los miembros del equipo.

Así, el proceso para lograr la alineación del equipo transcurre sobre la base de la disciplina, el talento personal, la solución de problemas complejos, el aprovechamiento del potencial de cada uno de sus miembros, la innovación y la coordinación necesaria para poder complementar los aportes y destrezas de cada uno, en un clima de motivación y disciplina creado por la gerencia, donde a través de procesos internos, cada empleado y el equipo mismo sean quienes propicien ese ambiente de entendimiento.

4. Estrategias de alineación aplicables en la fase de disolución del equipo y su equivalencia con la fase de cierre del proyecto

A medida que se cumple el trabajo y se acerca el fin del proyecto el desarrollo del equipo transcurre hacia la fase de transformación donde se disuelve o transfiere el personal, el impulso en las actividades va disminuyendo, igualmente la identidad del equipo se diluye, el líder debe conducir el proceso de cierre. Mediante una reunión de clausura el gerente de proyecto puede resaltar los logros del equipo y los miembros pueden evaluar las experiencias y su posible utilidad a futuro, en esa despedida se puede ayudar en el manejo de las emociones relacionadas con la finalización del proyecto, en forma positiva.

También es importante, durante este ciclo, que el gerente de proyecto recopile y documente toda la información relacionada con el proyecto, verificando los resultados y ayudando al equipo a su disolución. Se ofrecen las apreciaciones sinceras sobre el equipo y el nivel de conflicto es bajo, pero la incertidumbre es alta por la imprecisión sobre el futuro de los miembros del equipo. Es el momento de la puesta en macha o formalizar la entrega del producto final del proyecto.

A través de las diferentes fases del desarrollo del proyecto y del equipo de trabajo que participa en la ejecución de actividades surgen distintas situaciones que ameritan del gerente de proyectos una apropiada conducción u orientación de los miembros del equipo, para que mediante acciones conjuntas dirijan su esfuerzo al logro del éxito del proyecto y a la satisfacción de las necesidades organizacionales, las del equipo y las individuales.

En la figura No. 6 se presenta la integración entre las fases del ciclo de vida del proyecto y las fases del desarrollo del equipo, cuya aplicabilidad permite facilitar la alineación del equipo hacia el logro el éxito del proyecto.

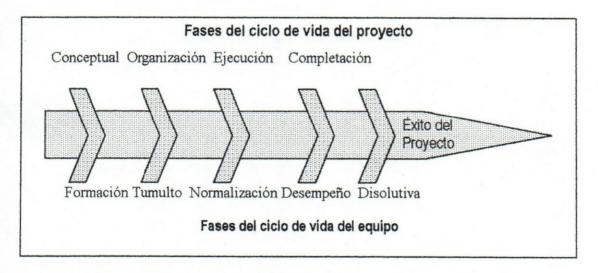


Figura 6. Integración de los ciclos de vida del proyecto y del equipo Fuente: la autora

Estrategias y Acciones Estratégicas que pueden aplicar los gerentes de proyectos en la alineación de equipos de proyectos

- Orientar al equipo para la definición de metas claras de desempeño
- Definir conjuntamente la organización necesaria para la ejecución de las metas
- Definir los perfiles de competencia de los potenciales miembros del equipo
- Selección del equipo
- Diseñar conjuntamente el plan maestro, diagrama de precedencias, cronograma de actividades y demás herramientas aplicables.
- -Distribuir el trabajo en forma justa
- -Planificar y ejecutar reuniones de integración
- Garantizar el adecuado uso del tiempo en reuniones
- Otorgar adiestramiento y capacitación
- Propiciar el sentido de pertenencia
- -Otorgar reconocimientos oportunos
- -Asegurar la productividad
- Animar a los miembros del equipo a discutir los problemas abiertamente
- Animar para la búsqueda de solución a los problemas
- Resolver conflictos
- -Proporcionar al equipo la información relacionada con las actividades del proyecto
- Anticiparse a los problemas o situaciones futuras mediante la planeación
- Propiciar la comunicación efectiva con los Stakeholders
- Aplicar controles y verificar resultados
- Proporcionar retroalimentación honesta
- Comunicar los cambios incorporados a la planificación del proyecto
- Garantizar el suministro de materiales y recursos para la ejecución del proyecto
- Generar confianza y entendimiento mutuo entre los miembros del equipo
- Reforzar la responsabilidad y compromiso hacia la meta común
- Otorgar facultades para la toma de decisiones
- Aplicar correctivos ante deficiencias de rendimiento o comportamiento

- Propiciar el consenso
- Fomentar en el equipo la autoevaluación de logros y desaciertos
- Planificar y conducir el cierre y disolución del equipo
- Documentar toda la información relacionada con el proyecto.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

La conformación de equipos de trabajo de alto desempeño constituye una estrategia que se utiliza para la organización del personal en torno a unas metas comunes donde se activan las ideas y se integran los conocimientos, habilidades, capacidades e información que posee cada integrante, generando una sinergia donde los resultados de los aportes del equipo son mayores que la sumatoria de los aportes individuales, producto del compromiso y convicción de los beneficios que aporta el trabajo conjunto.

Las estrategias para lograr la alineación de los objetivos y metas de la organización con los del equipo de proyectos deben asumirse en forma planificada y con mucha dedicación. Así, el trabajar en equipo, lograr acuerdos beneficiosos para todos, establecer pautas de conducta, asumir compromisos, manejar conflictos, entre otros requieren del gerente o líder el dominio de habilidades y el desarrollo del sentido de oportunidad para su aplicación a cada caso en particular y en el momento ideal.

Todo proyecto lleva implícito un enfoque único, con un inicio y final definidos, sujeto a un cronograma y secuencia de actividades interdependientes, con unos recursos limitados a ser utilizados en la satisfacción de las expectativas del cliente y con la actuación de un grupo de personas provenientes de diferentes áreas funcionales y de diversas disciplinas que se encargarán de ejecutar las actividades. Esto indica la complejidad de la misión a cumplir por el gerente del proyecto.

La dirección exitosa del equipo del proyecto precisa del gerente de proyectos aplicar un enfoque dirigido a la obtención de resultados de valor para todos los entes

involucrados en el proyecto. La base de apoyo está constituida por la fijación de metas claras y articuladas, las cuales deben ser medibles, específicas, realistas y enmarcadas en un tiempo y costo. Posteriormente, se plasman en un plan que marca la dirección a seguir. Cuando se tiene la idea clara de las metas del proyecto se deben precisar los objetivos que servirán de guía para ordenar los esfuerzos individuales y del equipo en el logro de las metas prefijadas, esto determina la contribución de cada miembro y sus tareas específicas para definir qué hacer, cuándo hacerlo y cómo evaluar los avances. El establecimiento de metas debe surgir del diálogo y consenso ente el líder y su equipo lo cual garantiza el sentido de propiedad por la participación en su definición y el compromiso por su cumplimiento.

El gerente y su equipo deben analizar y reflexionar sobre lo que debe hacerse para definir los puntos de control o hitos del proyecto que permitan comparar el progreso alcanzado en función de lo planeado, estas consideraciones forman parte del plan del proyecto. A medida que se desarrolla el proyecto y las actividades asignadas al equipo para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, es necesario controlar el cumplimiento de los parámetros de costo, tiempo y calidad de acuerdo a las especificaciones del proyecto.

La representación gráfica del proyecto permite a los miembros del equipo saber dónde concentrar su atención, anticipar los cuellos de botella y tomar previsiones, también permite mejorar las comunicaciones y el compromiso al identificar las responsabilidades y fechas límites para cada actividad específica.

El desarrollo del proyecto requiere un personal motivado y capacitado para llevar a cabo las actividades planificadas, el líder debe conocer el comportamiento humano y valorarlo, empezando por un conocimiento de sí mismo para poder entender a los demás, con sus percepciones, diferencias personales, intereses, estímulos y todos los elementos que mueven a las personas para aplicarlo en las situaciones particulares y lograr la alineación del conjunto de personas que vienen participando sin tener un espíritu de equipo, aprovechando las potencialidades

individuales para convertirlo en un equipo efectivo cuyo desarrollo transcurre en varias etapas o fases.

La incorporación de innovaciones en los procesos, estructuras y actividades organizacionales es una habilidad valorada. El líder debe propiciar el surgimiento de nuevas ideas al motivar, reconocer y recompensar la creatividad del equipo. Un ambiente de libertad, flexibilidad y autonomía es favorable para asumir riesgos y desafíos, donde se genera creatividad que se traduce en nuevas formas de hacer las cosas, respaldadas por la comunicación efectiva y constante.

La comunicación es un elemento integrador que no debe obviar el gerente de proyectos, la información se debe suministrar a los miembros de equipo y a los stakeholders, esto garantiza un mejor desempeño. La comunicación efectiva es un mecanismo que potencia la transmisión de ideas y de resultados; es decir, es una vía que garantiza la retroalimentación necesaria y oportuna para contribuir a disipar muchos inconvenientes o conflictos que pueden surgir durante el desarrollo del proyecto, los cuales una vez detectados deben ser atendidos y resueltos en función de acuerdos beneficiosos para las partes.

Un elemento importante en la efectividad del equipo es el poder compartido por el líder con los miembros del equipo, esto genera sentimientos de responsabilidad por la efectividad del desempeño. Ese "empowerment" debe utilizarse bajo el entendimiento de las diferentes bases de poder existente y que hacen que la gente se comprometa o esté dispuesta a cumplir las exigencias. El gerente debe transmitir una imagen de honestidad y competencia, además de demostrar tener una visión que sirva de fuente de inspiración, en resumen es la credibilidad que inspira el líder para lograr que la gente actúe en función de llevar el proyecto hasta el final dentro de las especificaciones de tiempo, calidad y costo previstas.

La formación y alineación de un equipo de trabajo requiere un gerente capacitado para la aplicación de técnicas y procedimientos en el desarrollo del equipo que tiene la responsabilidad de coordinar, para ello debe considerar los factores personales, interpersonales y organizacionales que pueden afectar el funcionamiento efectivo del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bosch, J. (1998). Microsoft Project 98 paso a paso. Mc Graw Hill. Madrid
- Davis, K. y Newstron. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Dyer, W. (1988). Formación de equipos: Problemas y alternativas. (B. de Valverde, Trad.). E.U.A: Addison-Wesley Iberoamericana.
- García-Pelayo, R. Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado (1995). Argentina: Larousse
- Gordon J. (1997). Comportamiento Organizacional. (P. Mascaró, Trad.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hellriegel, S. y Wodman. (1998). Comportamiento Organizacional. México: International Thomson Editores.
- Ianni, O. (1998). La sociedad Global. Río de Janeiro: Siglo Veintiuno Editores.
- Kesner; Harold. (2000). Project Management Body of Knowlodge (PMBOK). USA: Project Management Institute. INC.
- Palacios, L. (2000). "Principios esenciales para realizar proyectos". Caracas: Publicaciones UCAB.
- Randolph, A. y Posner (1993). Gerencia de proyectos: Cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo. Colombia: McGraw-Hill.
- Rees, F. (1998). Equipos de Trabajo. (Carlos Ramírez, Trad.). México. Prentice Hall

Stewart, G., Charles, M. y Sims, H. (2003). Trabajo en equipos y Dinámica de Grupos. México. Limusa Wiley

Stoner, F. y Gilbert (1996). Administración. México: Editorial Prentice Hall.

Universidad Católica Andrés Bello. Disposiciones Generales e instructivo sobre la elaboración de Trabajo Especial de Grado. Año 2004. (Mimeografiado).

Universidad Pedagógica Experimental Libertador.(1998).Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas.

Publicaciones Periódicas

Revista Recursos Humanos, (2002). Pequeño Glosario sobre una gestión para el ser humano. 16, p. 39.

Material Electrónico

Calidadorg. <u>Equipos de alto desempeño</u>. <u>Las cualidades de un verdadero líder</u>. [online] [consultado 2004, junio, 21]

Crear organizaciones de alto rendimiento a través del trabajo [online]Disponible:http://www.monografías.com/trabajos12/orgalto/orgalto/shtml. [consultado 2004,mayo,11]

Gerencia en acción. <u>La gestión del talento y los equipos autónomos.</u>[online] Disponible: http://www.fmuc.umce.uc.edu.ve/[consultado 2004.junio,21]

Gerencia en acción. <u>Equipos de alto rendimiento</u> [online] Disponible http://www.fmuc.umce.uc.edu.ve/ [consultado 2004,junio,21]

Aiteco Consultores ¿Qué es un equipo de trabajo? [online] Disponible: http://www.aiteco.com/equipo(htm) [consultado 2004,junio,21]