



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

# **“GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES MATRICIALES”**

TRABAJO DE INVESTIGACION

POR

María Victoria Velasco Klingner

Profesor Tutor

Lic. Patricia Puebla

Mendoza – 2014

# ÍNDICE

INTRODUCCION.....	5
CAPITULO I: DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	7
1. Antecedentes.....	7
2. Concepto de organización. Razón de ser de las organizaciones.....	7
3. Pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Argentina.....	10
3.1. ¿Por qué hablar de PYMES? .....	10
3.2. Concepto.....	13
3.3. Relevancia.....	14
3.4. Ventajas y desventajas.....	15
4. Diseño organizacional.....	19
4.1. Teoría de la contingencia.....	19
4.2. Decisiones vinculadas al diseño organizacional.....	21
4.3. Parámetros de diseño: ¿De qué depende el diseño organizacional?.....	22
4.4. Relación entre estructura, diseño organizacional y eficiencia.....	30
4.5. Estructuras organizacionales.....	31
CAPITULO II: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PROYECTOS.....	46
1. ¿Qué es un proyecto? .....	46
2. ¿Qué es Project Management Institute (PMI)? .....	47
2.1. Historia.....	48
2.2. Funciones.....	49
2.3. “Cuerpo de Conocimiento de la Dirección de Proyectos” o “Project Management Body of Knowledge” (PMBOK) .....	50
3. Dirección de proyectos.....	50
4. Habilidades y competencias del Director de Proyectos (DP). Desarrollo de habilidades blandas.....	53
5. Gestión de recursos humanos en proyectos.....	67
5.1. Desarrollar plan de recursos humanos.....	71
5.2. Adquirir el equipo.....	78

5.3. Desarrollar el equipo.....	81
5.4. Gestionar el equipo.....	86
CAPITULO III: HERRAMIENTA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS: COACHING.....	97
1. Antecedentes históricos.....	97
2. Concepto. Principios del coaching.....	99
3. Partes del coaching.....	102
3.1. Coach.....	104
3.2. Coachee o equipo de proyecto (coachees) .....	107
4. Coaching efectivo. Beneficios: ¿Coaching para qué?.....	110
5. Escuelas de coaching.....	114
5.1. Escuela norteamericana.....	115
5.2. Escuela europea.....	119
5.3. Escuela chilena u ontológica.....	122
6. Proceso para el coaching efectivo. Sesiones de coaching .....	123
7. Obstáculos.....	127
8. Coaching en la administración de proyectos.....	129
CAPITULO IV: PROPUESTA DE APLICACIÓN.....	131
1. Consultora de proyectos de ingeniería – HYDROTEC S.A.....	131
1.1. Historia.....	131
1.2. Servicios.....	132
1.3. Estructura organizacional.....	133
1.4. Proyecto Tocomo-Macagua (TOC-MAC) .....	136
2. Diseño organizacional.....	140
2.1. Propuesta de organigrama.....	141
2.2. Parámetros de diseño.....	143
3. Proyecto Tocomo–Macagua, ¿Cómo gestionar recursos humanos en un proyecto? .....	150
3.1. Desarrollar el plan de recursos humanos.....	151
3.2. Adquirir el equipo.....	157
3.3. Desarrollar el equipo.....	159

3.4. Dirigir el equipo.....	168
CONCLUSIONES.....	171
BIBLIOGRAFÍA.....	174
ANEXO A – “Formularios de evaluación” .....	181

# INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo XX, las demandas del mundo de los negocios se fueron tornando cada vez más complejas. A consecuencia del incremento de la volatilidad surgió la necesidad de tomar decisiones en un contexto altamente incierto. Frente a esta nueva situación, las formas tradicionales de organización no se consideraban totalmente eficaces. A menudo, conducían a la duplicación de tareas y estructuras, provocando de este modo ineficiencias económicas y diferencias de criterios.

De este modo, se debe enfrentar la necesidad de coordinar operaciones muy diversas, en mercados con alto dinamismo y escenarios inciertos, lo que conlleva al desarrollo de modelos organizacionales de mayor complejidad<sup>1</sup>. Dicha motivación, lleva a plantearnos la siguiente hipótesis: “Gestionar adecuadamente los recursos humanos en una estructura basada en proyectos tiende a incrementar la eficiencia organizacional”. La gran incógnita a resolver es: ¿Cómo gestionarlos?

El objetivo del presente trabajo de investigación es desarrollar herramientas que permitan mejorar el modo en que se gestionan los recursos humanos en PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) que se encuentran estructuradas por proyectos. De modo que para alcanzar dicho objetivo se realizará un análisis teórico de las distintas estructuras organizacionales para conocer las ventajas y desventajas, como también las dificultades que implica gestionar al personal en cada una de ellas. Nos enfocaremos en el conocimiento de distintas herramientas para mejorar la gestión de los recursos humanos, poniendo énfasis en el coaching. Finalmente, se elabora una propuesta de diseño organizacional para estas empresas, que permita alcanzar un mayor grado de productividad, eficiencia y eficacia.

El desarrollo teórico de los temas antes mencionados, se realizó en etapas, las cuales presentamos a continuación:

- Etapa 1: Relevamiento de información.

La información se recopiló mediante una búsqueda bibliográfica en libros, artículos de diarios, revistas y tesis. En cuanto a la propuesta práctica, ésta surgió de información provista por una empresa mendocina dedicada a la rama de la consultoría para proyectos de ingeniería como así también de la experiencia adquirida en el campo laboral en dicha firma.

---

<sup>1</sup> MATERIABIZ, Escuela de Negocios, *Estructura matricial: ¿qué es y para qué sirve?* Recuperado de <http://materiabiz.com/estructura-matricial-que-es-y-para-que-sirve/> [Febrero 2014].

- Etapa 2: Análisis de la información obtenida.  
Se procedió a la sistematización de la información obtenida y a su análisis, con lo cual se elaboró el diagnóstico de los modelos de organización con el fin de determinar: (a) las ventajas y desventajas de las distintas formas en que se estructuran las empresas, (b) las dificultades de gestionar recursos humanos en este tipo de organizaciones, etc.
- Etapa 3: Formulación de una propuesta.  
Una vez definidos los problemas que enfrentan las organizaciones que gestionan proyectos, se realizaron recomendaciones de cómo estructurar este tipo de empresas. Logrado esto, se estuvo en condiciones de realizar propuestas sobre cómo administrar el personal más apropiadamente.  
En conclusión, en esta etapa se comenzó a visualizar una mejor adaptación de la estructura a los requerimientos del contexto.
- Etapa 4: Presentación final de la propuesta.  
En esta etapa se elaboró, sobre la base de un ejemplo puntual, una propuesta sobre el diseño organizacional recomendado para este tipo de organizaciones, que contemple un modelo de administración de personal conveniente para alcanzar un desempeño más efectivo.

El principal motivo que lleva a desarrollar esta temática, se basa en que los recursos humanos representan el pilar fundamental de cualquier organización. A su vez, todo proyecto involucra personas con diferentes estilos, habilidades y expectativas, las cuales determinan el éxito o fracaso de los mismos. Si los individuos están alineados con el proyecto y la organización está adecuadamente diseñada, el desempeño del equipo tenderá a ser óptimo<sup>2</sup>. De este modo, es indispensable el manejo adecuado de herramientas que le permitan a la empresa acercarse a sus objetivos organizacionales a través de una gestión efectiva de sus recursos.

---

<sup>2</sup> ALSINA, Jorge, DE ARIZÓN, Alejandro, GUERRA, Freddy y RODRIGUEZ, Ramón. (2003). *Organizaciones de Proyectos y sus problemas de Recursos Humanos*, pág. 2. Recuperado de [http://www.projectcharter.com/documents/white\\_papers\\_sp/pch\\_projorg.pdf](http://www.projectcharter.com/documents/white_papers_sp/pch_projorg.pdf) [Febrero 2014].

# CAPITULO I

## DISEÑO ORGANIZACIONAL

### 1. ANTECEDENTES

El diseño organizativo ha tenido cambios que implican un alto dinamismo, vinculado con las transformaciones en el ámbito político, económico, social y tecnológico. A su vez, dadas las mutaciones que se producen en el entorno, las organizaciones deben hacer uso racional y con visión de futuro sobre, el capital que poseen si desean sobrevivir, desarrollarse e ir camino a la excelencia.

En acuerdo con las ideas de H. Mintzberg, expuestas por José Ramón Castellanos Castillo y Carlos Alberto Castellanos Machado, podemos decir que cuando el ritmo de cambio es mayor a la capacidad de afrontar las nuevas circunstancias por parte de las organizaciones, los diseños organizacionales que ya están establecidos quedan obsoletos. Esto, puede transformarse en una barrera que amenace, incluso la supervivencia de la entidad. Evitarlo, es una tarea esencial para el área de dirección, primero por el reconocimiento de la necesidad del cambio y luego por constituirse en su agente principal<sup>3</sup>.

Hoy en día, las organizaciones deben ser capaces de diseñar una estructura adecuada para hacer frente a la alta competencia, la complejidad, los cambios tecnológicos y el efectivo control de los recursos.

### 2. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Diseñar la estructura de una organización no es tarea sencilla. De hecho, su grado de eficiencia y eficacia depende de esto y de su competitividad respecto a las demás organizaciones. De este modo, haremos hincapié en algunos conceptos teóricos que nos faciliten la comprensión.

---

<sup>3</sup> CASTELLANOS, J. Ramón y CASTELLANOS, C. Alberto. (2011). *El diseño organizacional: evolución y perspectivas*, Técnica Administrativa. Vol.2, N°10. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm> [Febrero, 2014].

En primer lugar debemos referirnos al concepto de organización. Cabe destacar que no es fácil dar una única definición, ya que existe un sinnúmero de autores que tratan de explicar este concepto desde distintos enfoques, todos igualmente válidos.

Considerando lo expresado por Chiavenato, decimos que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la misma. La condición necesaria para su existencia es que: Hayan personas capaces de comunicarse, que estén dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común.<sup>4</sup>

Tal como lo expone Jorge Arnoletto<sup>5</sup> (quién toma las ideas de H. Mintzberg) organización, en un sentido **amplio** es todo conjunto de personas que se relacionan para alcanzar un fin o una meta. En este caso, este concepto se emplea para hablar de unidad social o conjunto de personas relacionadas con cierto orden, para alcanzar un fin.

En un sentido **estricto**, organización es una estructura. La misma, estará configurada en base a relaciones predeterminadas (tanto internas como externas), entre personas o grupos de personas que se esfuerzan para alcanzar un objetivo previamente definido. Será dicha estructura la que nos muestre cómo se distribuye el trabajo, cómo vamos a agrupar a las personas en unidades de actividad específica y las unidades en entidades mayores, qué poder tiene cada uno, de quien depende, a quién dirigirse si se presenta algún problema, etc. Este concepto ve a la organización como una función administrativa. Es decir, una fase del proceso de administración relacionado a la organización estructural. En dicha etapa, determinamos las funciones y tareas, establecemos las unidades de trabajo, y la forma en se va a entablar la comunicación; y rediseñamos toda esa estructura cuando eventos internos o externos, lo demanden.

No debemos dejar de lado que desde nuestra óptica, el concepto de organización implica una estructura planificada. Es decir, pensada y diseñada con finalidades puntuales, formalizada en base a puestos y funciones, y como una combinación sistemática de recursos humanos para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Entonces, estamos de acuerdo en afirmar que toda organización debe:

- Tener un propósito, fin u objetivo claramente definido y compartido entre los miembros de la organización.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 2da edición, MC Graw Hill, Colombia, pág.5.

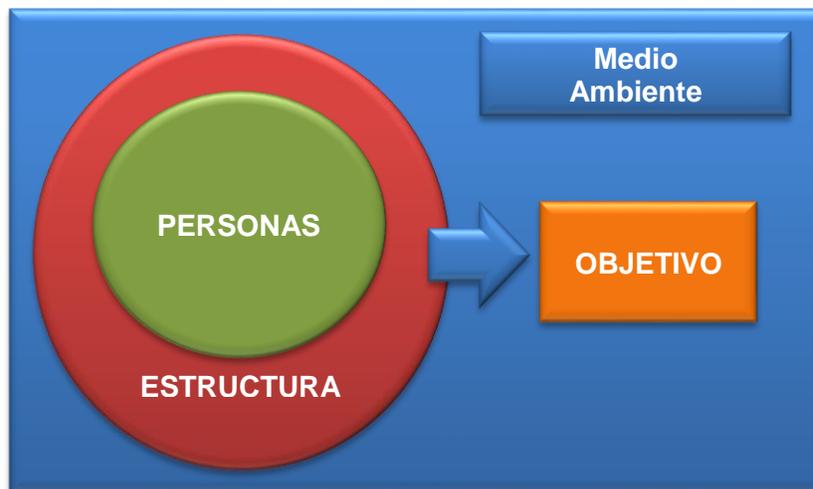
<sup>5</sup> ARNOLETTO, Eduardo Jorge. (2010). *La Gestión Organizacional en los Gobiernos locales*. Pág. 38 y 39. Recuperado de [http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55668.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55668.pdf) [Febrero 2014].

- Estar compuesta por personas, ya que las mismas son el principal recurso de una organización, el cual le da el carácter dinámico.
- Asignar funciones a cada persona para desarrollar tareas específicas, las cuales definen sus comportamientos.
- Estar organizada como un sistema estructurado, con diferentes niveles de complejidad y flexibilidad, lo cual exige mecanismos de coordinación.

En definitiva, nosotros no concebimos a la organización como un mero grupo social, sino que se diferencia de ese concepto por la formalización de su estructura, y por la exactitud con que están definidos sus objetivos y las actividades propuestas para alcanzarlos.

A modo de ofrecer una mayor claridad en el enfoque que se tomará para hablar de organización, ofrecemos el siguiente esquema:

**Figura 1 – Concepto de Organización.**



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede visualizar en la figura 1 hablar de organizaciones comprende al recurso humano (personas), la estructura y el objetivo. El modo en que se estructura la organización, define el marco de acción de los miembros de la misma. Entonces, las personas se desenvuelven a través de acciones (comportamiento humano), que se verán limitadas por la estructura y el fin último que se persigue.

Además, una organización siempre se encuentra inmersa en un medio que condicionará su estructura para responder adecuadamente a los cambios que se vivencian. Sin duda, algunos factores que influyen son las características del mercado, la disponibilidad de recursos, la intensidad del cambio y la complejidad.

## Razón de ser de las organizaciones<sup>6</sup>

Si hablamos de los elementos que hacen a la razón de ser de las organizaciones y que permiten que las mismas alcancen la supervivencia debemos considerar:

- El beneficio.
- Satisfacción de las necesidades del mercado que atienden.
- Satisfacción de las necesidades de los recursos humanos que forman parte de ella.

Todos estos elementos están interrelacionados, entonces si alguno se deja de lado se pone en juego la supervivencia de la organización. Veamos que, si una entidad sólo se concentra en obtener beneficios, concluirá que para ello debe alcanzar a satisfacer las necesidades de sus clientes ya que de lo contrario, nunca mejorará su rentabilidad. Si la empresa adopta esta posición resultará competitiva. A su vez, se alcanzará esta cualidad, cuando los miembros de la organización se desempeñan en función de ello, para lo cual es necesario garantizar la satisfacción de sus necesidades.

Tal como cuando Castellanos J. Ramón y Castellanos C. Alberto citan a Nadler, Gerstein y Shaw, decimos que la organización constituye el medio para realizar un esfuerzo que genere valor y obtener beneficios económicos. Pero, no debemos dejar de lado que también son un recurso importante a través del cual las personas satisfacen sus necesidades de realización personal y afiliación social, y un medio para la trasmisión de los valores culturales.

## 3. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) EN ARGENTINA

### 3.1. ¿Por qué hablar de PYMES?

Hemos considerado que el presente trabajo debe estar enfocado principalmente en un tipo de empresa, en las PYMES<sup>7</sup>, ya que gran porcentaje de las compañías que hoy tienen presencia en el mercado mendocino, poseen esta característica<sup>8</sup>.

Coincidimos con lo expuesto por Roura Horacio respecto a que varios modelos de desarrollo productivo de países que hoy aparecen entre las principales economías del mundo

---

<sup>6</sup> CASTELLANOS, J. Ramón y CASTELLANOS, C. Alberto, op.cit.

<sup>7</sup> Según la definición adoptada por la Unión Europea en el año 2003: “se consideran empresas a las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular”. Fuente: COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *Recomendación de la Comisión de 6 de Mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas*. Título I, Artículo 1. Recuperado de [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf) [Marzo, 2014].

<sup>8</sup> DIARIO UNO. *Según el gobierno, Mendoza sumó cerca de mil empresas en los últimos 10 años*. Recuperado de <http://www.diariouno.com.ar/mendoza/Segun-el-gobierno-Mendoza-sumo-cerca-de-mil-empresas-en-los-ultimos-10-aos-20140606-0110.html> [Julio, 2014].

(por ejemplo países que forman parte de la Unión Europea, los Estados Unidos y Japón), toman como base políticas de fortalecimiento y promoción del crecimiento de sus compañías de menor porte relativo. En el caso de nuestro país, el sector industrial lo construyeron las PYMES surgidas de la gran corriente inmigratoria del siglo XIX.

Hoy Argentina, cuenta con más de 650.000 PYMES, las cuales representan aproximadamente el 99% del total de unidades económicas que tiene el país y su aporte al mercado laboral es casi el 70%, como así también el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. En cierto grado, esto se debe a que el gobierno ha implementado un modelo pro-PYMES con el objetivo de defender el mercado interno, lo cual se puede apreciar, por ejemplo, en el incremento de créditos otorgados a este tipo de empresas<sup>9</sup>.

A través del Ministerio de Industria<sup>10</sup> se apoya a las PYMES. Este organismo cuenta con programas de implementación sencilla, los cuales permiten a las empresas:

- Acceder a créditos para inversión productiva.
- Obtener capacitación gratuita y de buena calidad para sus empleados.
- Disponer de recursos de carácter financieros no reembolsables para alcanzar mejoras en lo que hace a la gestión empresarial.
- Recibir asesoramiento técnico y económico.
- Obtener el apoyo necesario para desarrollar la actividad emprendedora.
- Generar desarrollo regional (fortaleciendo las cadenas de valor locales y regionales).

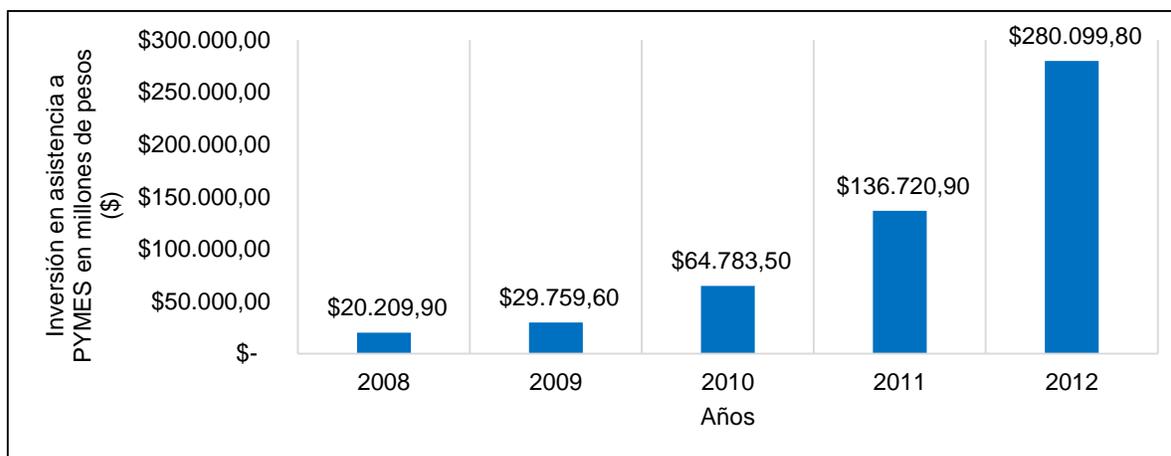
En el gráfico 1, elaborado en base a los datos recopilados por el Sistema de Información Financiera (SIDIF), observamos la evolución del presupuesto destinado a asistencia a PYMES:

---

<sup>9</sup> ROURA, Horacio. *Las PyMES en el desarrollo de la economía argentina*. Publicado 6 de Enero de 2010. Informe Industrial. Recuperado de <http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina> 169 [Febrero, 2014].

<sup>10</sup> MINISTERIO DE INDUSTRIA DE LA NACIÓN. *La década Ganada 2003-2013. Pymes: Protagonistas por Dinámica, Innovación y Creatividad*. Pág. 24 Recuperado de <http://www.industria.gob.ar/wp-content/themes/twentyten/images/decada-ganada/PYMES-Protagonistas.pdf> [Marzo, 2014].

**Gráfico 1–** Evolución de la ejecución presupuestaria de la asistencia a PYMES en millones de pesos (\$).



Fuente: Elaboración propia, en base a información obtenida de MINISTERIO DE INDUSTRIA DE LA NACIÓN, op. cit., pág. 24.

En la última década (2003-2013) el sector de las PYMES se ha consolidado. Considerando lo expuesto en la siguiente tabla, observamos que este tipo de empresas aportan al empleo total un porcentaje significativamente mayor que en el resto de los países de la región e incluso algo superior al de la Unión Europea (UE).

**Tabla 1 –** Unión Europea y América Latina (Países seleccionados): Participación en el número de establecimientos y en el empleo, según tamaño de empresa, 2010. (En porcentaje)

EMPRESAS	Micro	Pequeña y Mediana	Grande	Total
Unión Europea	92,1	7,7	0,2	100
<b>Argentina</b>	<b>81,6</b>	<b>18</b>	<b>0,4</b>	<b>100</b>
Brasil	85,5	13,5	1	100
Chile	90,4	9	0,6	100
Colombia	93,2	6,5	0,3	100
El Salvador	95,4	4,4	0,2	100
Ecuador	96,8	3	0,2	100
México	95,4	4,4	0,2	100
Perú	98,1	1,88	0,02	100
Uruguay	83,4	16	0,6	100

Fuente: La Unión Europea y América Latina y El Caribe: inversiones para el crecimiento, la inclusión social, y la sostenibilidad ambiental. CEPAL, 2012

Fuente: MINISTERIO DE INDUSTRIA DE LA NACIÓN, op. cit., pág. 22.

Según las cifras e información recopilada podemos apreciar que Argentina necesita de las PYMES para generar un crecimiento económico sostenido en el tiempo. Éstas, poseen una gran capacidad para generar empleo (2.800.000 nuevos puestos de trabajo desde 2003 y 500.000 nuevos puestos de trabajo industriales) y arraigo local.<sup>11</sup>

### 3.2. Concepto

Podemos definir el concepto de PYME de varias maneras ya que los diferentes países (o incluso regiones geográficas) tienen su propio enfoque, y criterios distintos para establecer si una empresa se puede encuadrar como PYME o no.

En Argentina, tomamos dos leyes que serán nuestros referentes para esta temática. Por un lado, la **Ley N° 24.467/1995**<sup>12</sup>, conocida como “Estatuto PYME”, o de regulación de las pequeñas y medianas empresas. En su artículo 2° encomienda “a la autoridad de aplicación definir las características de las empresas que serán consideradas PYMES, teniendo en cuenta las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan...”.

Por otro lado, la **Ley N° 25.300**<sup>13</sup>, en su artículo 83 establece que la categorización dependerá de variables cuantitativas tales como el número de empleados, nivel de facturación y valor de los activos. Respecto a la restricción cualitativa, en el artículo 1, se contempla la independencia de la empresa.

Nosotros, tomaremos de referencia la Ley N°25.300, en su resolución 50/2013<sup>14</sup>, propuesta por la autoridad de aplicación, la Secretaría de la PYME y Desarrollo Regional (SePYME), que dispone lo siguiente:

*“ARTICULO 1°.- A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquéllas cuyas ventas totales*

---

<sup>11</sup> Ibídem, pág. 23.

<sup>12</sup> REPÚBLICA ARGENTINA, MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS. *Ley N° 24.467/1995, Estatuto PYME*. Recuperada de base de datos del Centro de Documentación e Información, <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/norma.htm> [Marzo, 2014].

<sup>13</sup> REPÚBLICA ARGENTINA, MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS. *Ley N° 25.300/2000, Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperada de base de datos del Centro de Documentación e Información. <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm> [Marzo, 2014].

<sup>14</sup> REPÚBLICA ARGENTINA, SePYME. *Ley 25300. Resolución 50/2013*. Recuperado de [http://www.ieralpyme.org/novedades\\_ver.asp?id\\_noticia=2824](http://www.ieralpyme.org/novedades_ver.asp?id_noticia=2824) [Marzo, 2014].

*anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación.*

<i>Agropecuario</i>	<i>Industria y Minería</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>	<i>Construcción</i>
<i>\$54.000.000</i>	<i>\$183.000.000</i>	<i>\$250.000.000</i>	<i>\$63.000.000</i>	<i>\$84.000.000</i>

*“ARTICULO 2°.- Se entenderá por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos TRES (3) Estados Contables o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto Interno que pudiera corresponder, y deducido hasta CINCUENTA POR CIENTO (50%) del valor de las Exportaciones que surjan de dicha documentación.*

*Para los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, la Autoridad de Aplicación establecerá la metodología a utilizar para determinar el concepto de ventas totales anuales en función de la información disponible”*

### **3.3. Relevancia<sup>15</sup>**

Las PYMES cumplen un papel importante en la economía de todos los países, tal como lo vimos en el punto 3.1. de esta sección.

Existen varias razones por lo que afirmamos que es relevante su existencia, entre ellas encontramos las siguientes:

- Que pueden realizar productos personalizados para cada cliente o grupo de clientes (nicho de mercado), a diferencia de las grandes empresas que suelen concentrarse en productos de tipo estandarizados (producción masificada).
- Sirven de soporte a las grandes empresas. Este punto se refiere a que en general, las grandes compañías subcontratan a otras menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación, podrían implicar un costo mayor.
- Existen actividades productivas donde resulta conveniente trabajar con empresas pequeñas.

---

<sup>15</sup> CENTRARSE – Centro para la acción de la responsabilidad social empresaria. Gerencia de Investigación y Desarrollo. (2012). *Inclusión Económica - PYMES*. Pág. 1. Obtenido desde la dirección: <http://centrarse.org/wp-content/uploads/2012/11/Brief-PYMES-Inclusion-economica.pdf> [Febrero, 2014]

### 3.4. Ventajas y desventajas

Este tipo de empresa, cuenta con algunas **ventajas** tal como lo expone Luna Correa<sup>16</sup> cuando cita a Longenecker:

- **Capacidad de adaptación**<sup>17</sup>: Gracias a su tamaño, estas empresas tienen la posibilidad de adaptarse rápidamente a los cambios en las demandas del mercado. Pueden ampliar y disminuir el tamaño de su planta y adaptar sus procesos técnicos con cierta facilidad. Por otro lado, en una gran empresa es mucho más complejo generar un cambio estructural ya que éstas cuentan con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido (el riesgo a asumir sería mayor).

- **Toma de decisiones**: Ésta es una de las obligaciones del empresario como líder del negocio. En las grandes empresas esta tarea se comparte, ya que se delega en gerentes de línea media, la toma de decisiones operativas y tácticas. Por lo contrario, el tiempo empleado en los procesos de toma de decisiones en PYMES suelen ser menores dado los niveles jerárquicos son menores y por lo tanto involucran menos personas.

- **Especialización**<sup>18</sup>: está relacionada con la atención de demandas en segmentos pequeños de los cuales las grandes empresas no pueden vivir. Dada la cercanía con el nicho de mercado seleccionado, la capacidad de las PYMES para detectar necesidades y deseos insatisfechos es mayor. Así se logra una oferta ajustada a la demanda.

- **Empleados**: La cantidad de personal afectado a éstas empresas es bajo, por lo cual el gerente (que generalmente es el dueño), conoce a sus trabajadores, lo que permite resolver con mayor facilidad los problemas que se presenten y lograr mayor compromiso con el objetivo de la compañía.

- **Fuente de generación de empleo**: Las grandes empresas tienden a mecanizar sus procesos a diferencia de las PYMES, por lo cual necesitan mano de obra. Esto las lleva a absorber una parte importante de la población económicamente activa (PEA) creando puestos de trabajo de carácter amplio.

- **Proximidad con el cliente**: Se forja un vínculo más estrecho dada la capacidad comunicativa de la empresa con cada nicho de mercado que atiende. De este modo, tendrá una

---

<sup>16</sup> LUNA CORREA, José Enrique. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. (Tesis Doctoral, Universidad de Celaya), pág. 53 a 55.

<sup>17</sup> *Ibidem*, pág. 2.

<sup>18</sup> INFOCIF – La red social de empresas. *La especialización como ventaja competitiva duradera para las PYMES*. Recuperado de <http://noticias.infocif.es/noticia/pymes-especializacion-como-ventaja-competitiva-duradera> [Marzo, 2014].

posición “privilegiada” respecto a las grandes empresas, si en ese sector se valora el trato personalizado y la relación más directa.

- **Fuente de desarrollo regional**<sup>19</sup>: Dado que se establecen en diversas regiones del país y contribuyen en cada lugar, al desarrollo local como al regional por sus efectos multiplicadores. Éstas empresas actúan por cuenta propia, y también como apoyo de las grandes empresas. En definitiva, el estudio de Borbón, Meza y Espinoza revela que si hay PYMES, hay empleo y hay mayores ingresos en la zona.

A continuación presentamos un esquema que permite visualizar con mayor claridad los beneficios que genera para la economía de un país contar con este tipo de empresas según Ignacio Bruera.

**Figura 2 - ¿Cómo benefician las Pymes a la economía?**



Fuente: Elaboración Propia, adaptación de esquema presentado por BRUERA, Ignacio. *Las PyMES en la economía argentina. Presente, perspectivas y condiciones necesarias para su crecimiento y rentabilidad*, Pág.5. Recuperado de <http://www.uces.edu.ar/institutos/insecap/archivos/presentacion-ignacio-bruera.pdf> [Marzo 2014].

<sup>19</sup> BORBÓN GRACIA, Juan Ramón, MEZA GARCÍA, Pauline Amayrami y ESPINOZA MORALES, Francisco. (2012). *El impacto de la pequeña empresa en el desarrollo de la economía regional*. Revista de Investigación académica sin frontera. Año 5, N° 12. Obtenido de la dirección: <http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/inicio/numero-12> [Febrero, 2014].

A su vez, este tipo de empresas también deben enfrentar **desventajas**<sup>20</sup> como las que mencionan Longenecker, Kast y Rosenzweig. Lo importante es reconocerlas e implementar los cambios necesarios para lograr la supervivencia y competitividad en el mercado.

- **Recursos humanos:** Cuentan con bajo nivel de capital por lo que a veces, no pueden contratar personal con la formación y especialización que requieren, lo que puede traer consecuencias graves. Representa un gran esfuerzo invertir en capacitación y actualización del personal, y cuando lo hacen, deben enfrentar el problema de la fuga de su personal capacitado. Las personas mejor calificadas prefieren trabajar en grandes empresas, dado que las posibilidades de desarrollo profesional, son mayores.

- **Impacto de los cambios en el entorno:** Mayor vulnerabilidad frente a las crisis, principalmente en el aspecto económico con la devaluación e inflación.

- **Falta de controles:** Los controles en PYMES suele ser más informal y sencillo. Esto significa que se hace mediante una comunicación verbal y generalmente a través del dueño mediante una revisión diaria. El problema es cuando éste está sobrepasado de trabajo y el control se deja de lado o cuando no se realiza una planificación sobre la cual comparar la evolución del negocio.

- **Costos elevados:** Dado su tamaño, no pueden aprovechar los beneficios de las economías de escala. Este punto, podemos vincularlo con el poder de negociación, en donde las PYMES tienden a conseguir insumos más caros que las grandes empresas, debido principalmente a los volúmenes de compra. Claramente, a medida que los costos aumentan, los precios también se elevan y a consecuencia se ve comprometida la competitividad de la entidad.

- **Poder de negociación:** El factor que tiene mayor influencia sobre el poder de negociación es la relación de dependencia que se establece entre la PYME y sus proveedores, canales de distribución y obviamente con respecto a sus clientes. Entonces, este aspecto depende en gran medida del nicho de mercado que atienda la compañía como así también el grado de especialización.

Sin embargo, en términos generales, hablamos de una desventaja de poder de negociación con proveedores. Dado que las PYMES compran volúmenes más pequeños que una gran empresa, entonces los costos de insumos serán mayores y las facilidades de pago serán peores.

- **Estructura:** Las PYMES suelen estructurarse de modo tal que el o los dueños toman cargos importantes en cuanto a su jerarquía. Tienden a actuar como el presidente o gerente

---

<sup>20</sup> LUNA CORREA, José Enrique, op. cit., pág. 54 a 56.

general de la empresa. Esto, lleva a una centralización muy fuerte de toma de decisiones. El problema, se presenta cuando el dueño cumple muchos roles simultáneamente y se encuentra sobrepasado de trabajo. A consecuencia resulta recomendable involucrar a otros empleados y delegar funciones en ellos sin perder el control.

- **Personalismo:** El dueño tiende a mezclar la visión de la empresa con su proyecto personal, por eso es recomendable la inclusión de personas externas en la administración general del negocio.

Tomando como referencia la publicación elaborada por el CENTRARSE (Centro para la acción de la responsabilidad social empresaria), hacemos hincapié en las siguientes desventajas<sup>21</sup>:

- **Clientes:** El acceso a mercados específicos o contar con una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra, por lo que es importante que amplíen su mercado. Con este fin, se les otorga protección e incentivos a través de distintos planes y programas para que puedan competir frente a las grandes corporaciones.

- **Financiación:** Las empresas que encuadran dentro del concepto de PYME, tienen mayores dificultades de encontrar financiación a un costo (tasa de interés) y plazo adecuado debido a que su nivel de riesgo es mayor. Para solucionar esto, se recurren a las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR)<sup>22</sup> y capital riesgo<sup>23</sup>.

- **Tecnología:** Las nuevas tecnologías suelen ser muy costosas por lo que las grandes empresas tienen más probabilidades de acceder a ellas que una PYME, obteniendo una ventaja competitiva sobre éstas. Como alternativa, las PYMES pueden asociarse con universidades o con otras empresas

- **Acceso a mercados internacionales:** El menor tamaño dificulta su entrada en otros mercados. Desde las instituciones públicas y asociadas se realizan esfuerzos para que estas compañías puedan aprovechar los beneficios de la globalización.

---

<sup>21</sup> CENTRARSE, op. cit., pág. 2.

<sup>22</sup> **SGR:** Son entidades financieras cuyo objeto principal es facilitar el acceso al crédito de las PYMES y mejorar, en términos generales, sus condiciones de financiación, ¿Cómo? a través de la prestación de avales ante bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito, Administraciones Públicas y clientes y proveedores. Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital\\_riesgo](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_riesgo) [Marzo, 2014].

<sup>23</sup> **Entidades de capital riesgo o capital emprendedor:** Son entidades financieras cuyo objeto principal es la toma de participaciones temporales en el capital de empresas caracterizadas porque están naciendo. Dada esta situación, no tienen un historial que permita confiar en sus resultados ni otorgan seguridad de que se recibirán retornos por el dinero que se les preste, pero si presentan gran potencial de crecimiento y de rentabilidad. Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_de\\_Garant%C3%ADa\\_Rec%C3%ADproca](http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_Garant%C3%ADa_Rec%C3%ADproca) [Marzo, 2014].

## 4. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Tal como mencionamos anteriormente, no es sencillo definir qué se entiende por diseño organizacional y descubrir la vinculación con el desempeño de los recursos humanos dentro de la misma, pero trataremos de aproximarnos un poco más al descomponer este concepto.

En primer lugar tomaremos de referencia las siguientes definiciones recuperadas de la obra de Castellanos J. Ramón y Castellanos C. Alberto<sup>24</sup>, quienes citan a:

De la Fuente, García-Tenorio, Guerras y Hernangómez, en su publicación diseño organizativo de la empresa, lo definen como el *“proceso por el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos de una manera eficaz y eficiente”*.

Koontz y Weihrich (1994), quienes exponen que el diseño organizativo es una labor dinámica y compleja. Hablamos de un proceso integrado por actividades interrelacionadas entre sí, tales como:

- Elaborar un listado de qué actividades son necesarias desarrollar para alcanzar los objetivos generales de la organización.
- Agruparlas a partir de unidades orgánicas.
- Asignarle un responsable a cada unidad orgánica y otorgarle la autoridad necesaria para llevar a cabo su cometido.
- Diseñar y asegurar la presencia de mecanismos de coordinación, mando y comunicación (tanto vertical como horizontal) en la estructura.

### 4.1. Teoría de la contingencia<sup>25</sup>

Cuando hablamos de diseño en las organizaciones los postulados del enfoque contingente o situacional resultan muy interesantes. Éstos hacen referencia a cómo deben funcionar las organizaciones frente a diversas condiciones. Grandes exponentes de la administración coinciden en que no existe una forma óptima de diseñar. Sino que, toda organización que desee ser eficiente, debe procurar la coherencia entre las variables situacionales y los parámetros de diseño.

Este enfoque tiene sus bases en la “teoría del caos”, la cuál plantea que el mundo no sigue un patrón fijo y previsible, sino que se comporta desordenadamente. Dado que las

---

<sup>24</sup> CASTELLANOS, J. Ramón y CASTELLANOS, C. Alberto, op. cit.

<sup>25</sup> **Contingencia:** Es algo que puede suceder o no, es incierto. Fuente: ENCICLOPEDIA CLARÍN. (1999). VISOR Enciclopedias Audiovisuales S.A., Argentina, Tomo 6.

organizaciones están en constante interacción con el mundo, el caos impacta en las compañías de un modo imprevisible y diferente. El enfoque de contingencias, en primer lugar pone su atención en el ambiente externo, y en comprender las relaciones entre la organización y éste. Luego, se pone énfasis en los elementos internos, buscando que la estructura se adapte de la mejor manera al entorno.

Las contingencias que afectan a una organización pueden agruparse en dos grandes bloques según los aportes realizados por el autor Fernández (1987)<sup>26</sup>:

- Entorno.
  - Entorno general.
  - Entorno específico.
- Factores internos.

Luego de mencionar los conceptos, pasamos al análisis de cada uno de ellos para que podamos entender qué comprende cada bloque:

- **Entorno:** Se refiere al ambiente, que lo entendemos como todo aquello que envuelve externamente a una organización e influye en los aspectos internos de la misma. Éste, presenta dos niveles:

- Entorno general: Se refiere al macro ambiente, el cual es común a todas las organizaciones. En este punto se incluyen los cambios tecnológicos, aspectos legales, políticos, económicos, demográficos, ecológicos y culturales.
- Entorno específico: Se trata del ambiente particular de cada organización. Incluye básicamente a los stakeholders<sup>27</sup>: proveedores de insumos, clientes o usuarios, competidores y entidades reguladoras.

- **Factores internos:** conjunto de elementos propios de la compañía tales como su antigüedad, tamaño, tecnología, estrategia, tipo de propiedad, poder e incluso la cultura organizacional y las características de los recursos humanos.

---

<sup>26</sup> CASTELLANOS, J. Ramón y CASTELLANOS, C. Alberto, op. cit.

<sup>27</sup> El IESE - Escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra, cita a R.E. Freeman, quien en su obra *Strategic Management: A stakeholder Approach*, define éste término como: *Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.* Fuente: IESE - Escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra. (2009, Noviembre). Newsletter N°5, pág. 2. Recuperado de: [http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20s eg%C3%BAAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20s eg%C3%BAAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf) [Marzo, 2014].

En el artículo “Organizaciones y diseño organizacional”, publicado en SCRIBD<sup>28</sup> (Biblioteca digital) se cita el pensamiento de Stoner, Freeman y Gilbert plasmado en su libro “Administración”. Entonces, se evidencia que el diseño organizacional comprende simultáneamente una doble visión, en primer lugar todas las decisiones que se deben tomar orientadas hacia el interior de la organización y por otro lado aquellas orientadas hacia el exterior.

Desde el punto de vista de la organización, para sobrellevar de manera exitosa o mejor dicho, para disminuir las probabilidades de fracaso debemos centrarnos en aquellos elementos que podemos controlar y elaborar estrategias preventivas y flexibles para adaptarnos a los cambios. Este enfoque intenta explicar cómo operar en condiciones distintas y en circunstancias específicas. Está orientado a sugerir diseños organizacionales y acciones gerenciales apropiadas para situaciones específicas.

#### **4.2. Decisiones vinculadas al diseño organizacional**

Tal como analizamos en el apartado anterior, las organizaciones se enfrentan a entornos dinámicos. Entonces, enfrentan situaciones que requieren de personas que tomen decisiones con el fin de identificar y seleccionar alternativas de acción, para resolver problemas específicos.

Siguiendo con lo expuesto en el artículo “Organizaciones y diseño organizacional”<sup>29</sup>, citamos a Daft, quién en su libro “Teoría y diseño organizacional”, plantea que el proceso de toma de decisiones se divide en dos etapas:

##### **1. Identificación del problema:**

Consiste en definir las causas de los problemas que enfrenta la organización. Buscamos comprender por qué el estado real de las cosas difiere del estado deseado.

No toda desviación representa un problema, debemos concentrarnos en aquellos que afectan al desempeño de forma negativa a la organización y a las personas que forman parte de la misma. Algunos ejemplos sobre las consecuencias que podemos encontrar son clientes insatisfechos, rotación del personal, altas tasas de ausentismo, disminución de ventas, caída en el rendimiento productivo, entre otros.

##### **2. Solución del problema:**

Se vincula con plantear y elegir alternativas de acción con el fin de solucionar los problemas, y luego monitorear dichas alternativas seleccionadas.

---

<sup>28</sup> SCRIB, *Unidad 1: Organizaciones y Diseño Organizacional*. (s/f). pág. 16. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/215251167/DO01-Lectura> [Abril, 2014].

<sup>29</sup> *Ibíd*em, pág. 14 y 15.

En este punto es donde entra en juego la toma de decisiones como proceso en sí mismo. El autor Richard L. Daft propone dividir las decisiones según su complejidad en programadas y no programadas.

- Programadas: Son aquellas decisiones de carácter repetitivo y con un procedimiento claramente definido.
- No Programadas: en contraposición con las programadas, decimos que son aquellas que no están definidas y no cuentan con un procedimiento de solución estructurado.

Durante esta segunda etapa el rol, del administrador toma vital importancia ya que se debe realizar un análisis del riesgo, viabilidad, consecuencias y nivel de incertidumbre de las distintas alternativas de acción para enfrentar un problema.

El administrador será quien trate de lograr que las decisiones tomadas sean de calidad y con el mayor grado de certeza posible, para ello se utiliza modelos. Los modelos de carácter sistemático son de gran utilidad para tomar decisiones no programadas. Según Stoner, Freeman y Gilbert el modelo consta de los siguientes pasos:<sup>30</sup>

1. Indagar sobre la situación: para poder definir el problema, diagnosticar las causas e identificar los objetivos de la investigación.
2. Generar alternativas.
3. Evaluar alternativas y elegir la mejor posible.
4. Tomar la decisión, implementarla, y monitorearla: obtener los recursos, presupuestos y asignación de responsabilidades.
5. Observar avances y detectar y corregir desvíos.

#### **4.3. Parámetros de diseño: ¿De qué depende el diseño organizacional?**

Los parámetros de diseño, son el conjunto de variables (medios) formales y semi-formales que las organizaciones disponen para dividir y coordinar el trabajo a fin de definir pautas estables de comportamiento entre sus miembros, y que afectan la forma en que funciona la entidad (cómo la atraviesan los flujos de materiales, de autoridad, de información y de procesos de decisión). Estas variables determinan por lo tanto la configuración o el diseño estructural.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Ibídem, pág. 16.

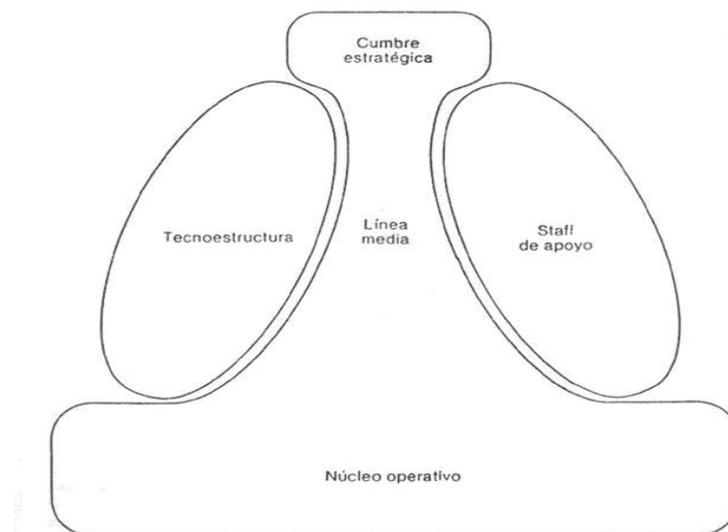
<sup>31</sup> LOPEZ, José. (2011). *Parámetro de diseño organizativo*. (Material de la cátedra de Economía de la Empresa, Universidade da Coruña). Recuperado en [http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia\\_empresa/temas/t9\\_parametros-de-dise%C3%B1o-organizativo.pdf](http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia_empresa/temas/t9_parametros-de-dise%C3%B1o-organizativo.pdf) [Marzo, 2014].

Los principales parámetros de diseño que considera Mintzberg<sup>32</sup>, y que nosotros tomaremos para nuestro análisis son:

- ✓ Diseño de puesto.
  - a. Especialización del trabajo.
  - b. Formalización del comportamiento.
  - c. Capacitación y adoctrinamiento.
- ✓ Diseño de la superestructura.
  - a. Departamentalización.
  - b. Tramo de control.
- ✓ Diseño de enlaces laterales.
  - a. Sistema de planificación y control.
  - b. Dispositivos de enlaces laterales o mecanismos de coordinación.
- ✓ Diseño del sistema de toma de decisiones.
  - a. Descentralización vertical.
  - b. Descentralización horizontal.

Antes de comenzar con la explicación de los parámetros, debemos tener en cuenta que Henry Mintzberg considera que la organización está dividida en 5 partes, tal como vemos a continuación.

**Figura 3** - Las cinco partes básicas de la organización.



Fuente: MINTZBERG, Henry, op. cit., pág. 13.

<sup>32</sup> MINTZBERG, Henry. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo, Argentina, Pág. 27.

Cada parte cumple un rol diferente<sup>33</sup>, los cuales pasamos a describir:

**1) Cumbre estratégica:** Reúne a todas aquellas personas que son responsables de que la organización haga efectiva su misión. Para ello, diseñan estrategias, mantienen una relación constante con el medio ambiente y supervisan a los empleados de los niveles inferiores.

**2) Línea media:** Está formada por gerentes de línea media que ayudan a la cumbre estratégica en la supervisión y contacto personal con el núcleo operativo, es decir que actúan como nexo entre ambas partes. Éstos gerentes, también poseen autoridad formal para definir reglas, elaborar planes y formular estrategias a mediano plazo.

**3) Núcleo operativo:** Reúne al conjunto de personas que realizan actividades de carácter operativas, vinculadas directamente con la producción de bienes y servicios. Están a cargo de la obtención de insumos, transformación de los mismos y distribución de productos terminados. A su vez, brindan apoyo en general a todo el proceso productivo.

**4) Tecnoestructura:** Formada por analistas que están a cargo del diseño, planificación y ejecución de cambios en las formas de trabajar dentro de la organización. A su vez, también van a capacitar a las personas en cuanto a los modos de hacer su trabajo. Con el fin de lograr un trabajo más efectivo estarán a cargo de la estandarización de procesos de trabajo, de la producción en sí misma y de destrezas.

**5) staff de apoyo:** Integrado por personal que brinda servicios indirectos y específicos para el desarrollo de la corriente de trabajo operacional (maestranza, correo, legales, relaciones públicas, etc.).

Ahora sí, volviendo con el tema de los parámetros de diseño, realizaremos una breve explicación de cada uno de ellos, según el orden manifestado anteriormente. Cabe señalar que los parámetros de diseño forman un sistema integrado e interrelacionado pero no secuencial.

✓ **Diseño de puesto:**

Éstos primeros parámetros de diseño que vamos a describir están vinculados específicamente con el puesto que ocupa cada persona en la organización.

- a. Especialización del trabajo<sup>34</sup>: se refiere al grado en que las actividades se dividen en tareas, es decir que se relaciona con el concepto de división del trabajo. Éste último permite simplificar el mismo ya que un proceso complejo se descompone en pequeñas tareas. De este modo cada cargo pasa a tener funciones específicas (limitación del

---

<sup>33</sup> Ibídem, pág. 14 a 17.

<sup>34</sup> Ibídem, pág. 25.

contenido de trabajo). La especialización permite al trabajador dominar por completo una parte del proceso total.

Existen dos tipos de especializaciones a considerar:

- **Horizontal:** Se relaciona con la amplitud de la tarea. Es decir, cuantas tareas distintas se asignan a un puesto y qué amplitud tiene cada tarea (grado de especialización). Según esta observación podemos contar con un trabajador polivalente, que es aquel que realiza muchas tareas poco repetitivas y de forma simultánea. O un trabajador autómatas que es quien realiza una sola tarea repetitiva y rutinaria.
  - **Vertical:** Se refiere a la profundidad del puesto, es decir que mide el grado de autonomía, responsabilidad y autoridad que asume cada persona sobre su propio trabajo. Este concepto separa lo que se refiere a la realización del trabajo y la administración o control del mismo.
- b. Formalización del comportamiento<sup>35</sup>: se refiere al grado en que la organización impone reglas, procedimientos formales y comportamientos estandarizados con el fin de limitar la libertad de acción.

Claramente, este concepto se encuentra vinculado con el grado de especialización. A mayor especialización en el puesto, mayor formalización, ya que cuanto más sencillas, repetitivas y estrechas son las tareas de un puesto, más fácil es formalizarlo.

El objetivo de la formalización es regular el comportamiento de modo de reducir su variabilidad, y así poder predecirlo y lograr consistencia en los modos de “hacer” en la organización.

- c. Capacitación y adoctrinamiento<sup>36</sup>: Ambos conceptos se refieren a internalizar en el personal, esquemas de comportamientos considerados como “aceptables” por la organización. Tanto la capacitación como el adoctrinamiento, es importante que estén presentes antes y durante el desempeño de las funciones en el cargo.

**Capacitación:** Se refiere a la obtención de los conocimientos técnicos y teóricos que necesitan los trabajadores para desempeñarse en su trabajo. Generalmente, esta preparación se incorpora en instituciones fuera de la empresa, para luego ponerla en práctica dentro de ella.

**Adoctrinamiento:** Se relaciona con la socialización de los miembros de la empresa, la cual se lleva a cabo a través de la transmisión de los valores, pautas, normas, etc. La

---

<sup>35</sup> Ibídem, pág. 32.

<sup>36</sup> Ibídem, pág. 36 y 37.

finalidad que persigue el adoctrinamiento es inculcar la cultura de la empresa, la forma de hacer las cosas y el estilo de toma de decisiones que emplea una organización determinada.

✓ **Diseño de la superestructura:**

Ahora, una vez caracterizados los puestos, nos concentramos en definir cómo agruparlos. De este modo definimos el sistema de autoridad formal y la jerarquía de la organización.<sup>37</sup>

a. Departamentalización<sup>38</sup>: Se refiere a la agrupación<sup>39</sup> de puestos en unidades organizativas según un criterio homogéneo. Debemos considerar que no existe un único criterio, sino que el tipo de departamentalización elegido por la empresa dependerá de sus características particulares, buscando que las tareas y empleados se combinen de una forma lógica y eficiente.

Su importancia radica en que define el sistema de autoridad formal de la organización y de este modo se establece el sistema de supervisión directa, qué puestos y unidades comparten recursos, como así también cuáles son las medidas comunes de rendimiento a utilizar.

b. Tramo de control: cantidad de personas que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente. Hay que definir, ¿Cuántas personas deben informar a cada gerente?, o bien, ¿Cuál debe ser la extensión de control del gerente?<sup>40</sup>

Existe una serie de factores<sup>41</sup> a considerar que pueden influir en la definición de este tramo de control:

1. Competencia del gerente.
2. Grado de responsabilidad y autocontrol que asuma el empleado.
3. Tiempo que utiliza el directivo en otras tareas que no sean estrictamente la supervisión.
4. Grado de estandarización como también similitud o no de las tareas que hay que supervisar.
5. Incidencia de cuestiones no planificadas que el gerente deba solucionar, es decir, nuevos problemas (imprevistos).

---

<sup>37</sup> Ibídem, pág. 41.

<sup>38</sup> Ibídem, pág. 42.

<sup>39</sup> **Agrupación**: Acción de agrupar o agruparse. **Agrupar**: Reunir en grupo, elementos con características comunes. Fuente: <http://www.wordreference.com/definicion/agrupar> [Abril, 2014].

<sup>40</sup> MINTZBERG, Henry, op. cit. pág. 57.

<sup>41</sup> Ibídem, pág. 62.

6. Grado de dispersión física de las unidades supervisadas.
7. Grado de claridad en las normas operativas y las reglas.

✓ **Diseño de enlaces laterales:**

El diseño organizacional no termina al definir los puntos anteriormente mencionados, sino que los tomamos como base para continuar con el análisis. Ahora es necesario profundizar más sobre la estandarización y las formas de coordinación, por ello nos concentramos en:

a. Sistema de planificación y control<sup>42</sup>:

**Sistema de Planificación:** Mediante el mismo se especifica el output deseado (un estándar) en un futuro. Debemos tener en cuenta que la planificación se lleva a cabo antes (a priori) de la implementación. Concretar la ejecución de ciertas decisiones premeditadas conlleva a la realización de acciones, las cuales generan un rendimiento para la organización.

La planificación incluye, definir objetivos y formalizar las relaciones entre los distintos departamentos en pos de lograr, el desempeño proyectado por la empresa.

**Sistema de Control:** Mediante el mismo se busca constatar si los objetivos buscados se alcanzan o no. En este punto, es donde interviene el sistema de control, se aplica luego de realizar las acciones (a posteriori – Control de desempeño) con el fin de regular el rendimiento de los trabajadores y unidades organizativas.

Implementar sistemas de control favorecen a medir las evoluciones de rendimiento y/o mejorarlo si es necesario.

Para lograr una mayor claridad proponemos considerar la siguiente gráfica:

**Figura 4 - Rol del Sistema de Planificación y Control.**

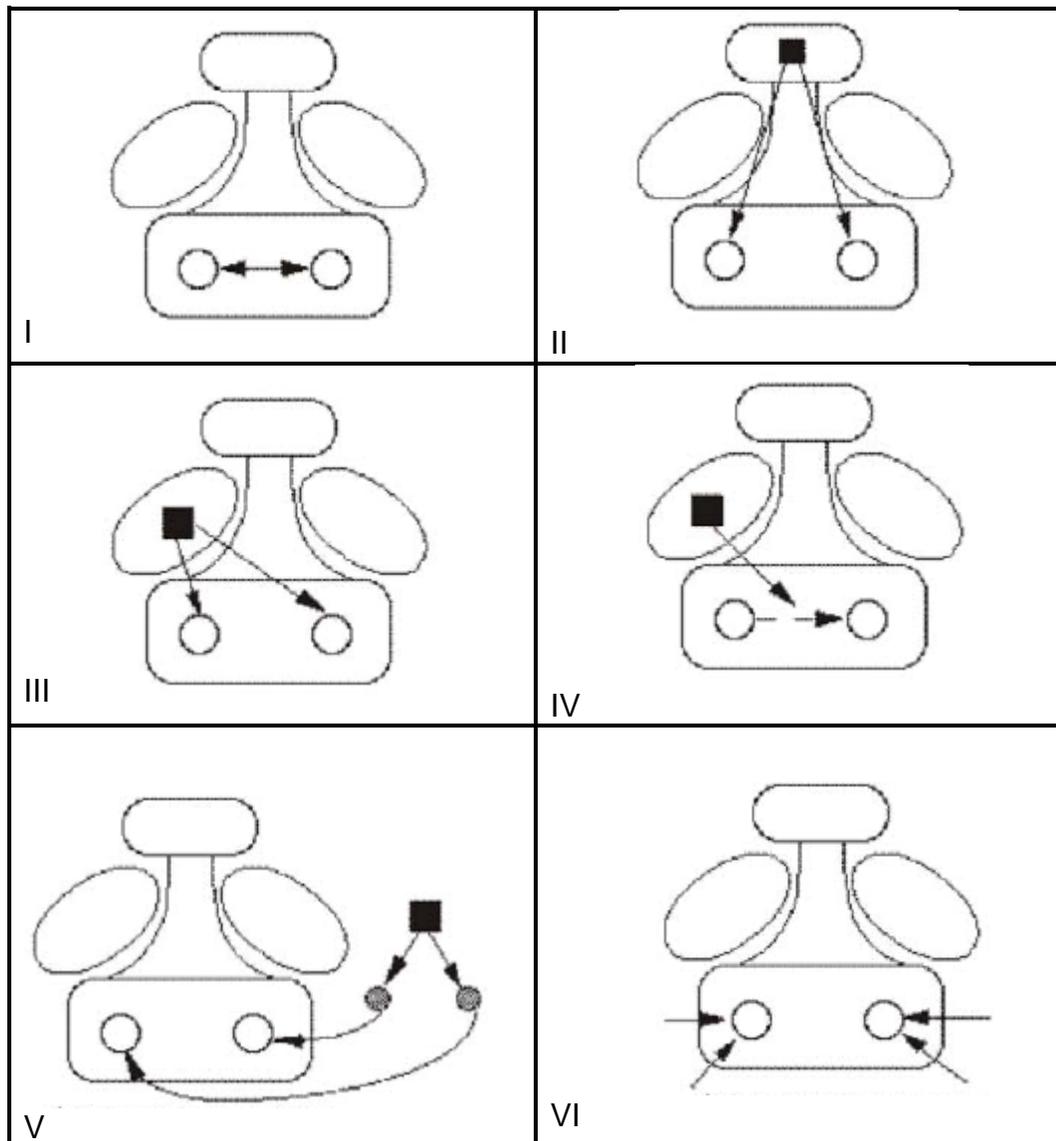


Fuente: Elaboración propia, adaptación del esquema presentado en LOPEZ, José, op. cit.

<sup>42</sup> Ibídem, pág. 65 y 66.

- b. Dispositivos de enlaces laterales o mecanismos de coordinación: son aquellos que permiten la coordinación de tareas dentro y entre las unidades que forman la organización. Mintzberg<sup>43</sup> propone una gran variedad de mecanismos según el nivel de complejidad de la estructura. Nosotros, nos concentraremos en los siguientes que son los más sencillos que propone el autor:

**Figura 5 - Dispositivos de enlace.**



Fuente: MINTZBERG, Henry, op. cit., pág.8.

<sup>43</sup> *Ibidem.*, pág.7 a 9.

I. **Ajuste mutuo o adaptación:** La coordinación se lleva a cabo a través de un simple proceso de comunicación informal, sin necesidad de intervención de un supervisor. En este caso el control lo ejercen los mismos que ejecutan la labor.

II. **Supervisión directa:** En este caso la coordinación se encuentra a cargo de un supervisor, quien debe emitir órdenes e instrucciones, supervisar las acciones y tomar la responsabilidad por el trabajo ejecutado por otros.

III. **Normalización o estandarización de procesos de trabajo:** Este mecanismo busca definir “cómo” se debe realizar un trabajo fijando normas, reglas y procedimientos. En este caso los contenidos están especificados o programados por lo cual se limita la libertad de los trabajadores.

IV. **Normalización de los productos u outputs:** Este mecanismo se concentra en definir “qué” debe hacerse. Es decir, qué resultado se espera obtener del trabajo a realizar independientemente del método que se utilice para tal fin.

V. **Normalización de las habilidades o destrezas:** En este caso se debe determinar “quién” es el más apto para desarrollar una tarea. Se debe elaborar un perfil de la persona requerida para el puesto, fijando las habilidades y destrezas necesarias para un adecuado desempeño. Generalmente la estandarización se lleva fuera de la organización, pero también se puede realizar desde la empresa, a través de capacitaciones impartidas por la misma.

VI. **Normalización de las normas**<sup>44</sup>: Se relaciona con la ideología, ya que consiste en lograr que todas las personas dentro de la empresa tengan valores compartidos o el mismo conjunto de doctrinas para que actúen de igual forma.

#### ✓ **Diseño del sistema de toma de decisiones**

Será necesario considerar quién tiene el poder de tomar las decisiones en la organización. Definimos: ¿Qué decisiones le corresponden a cada puesto?

Centralización: es el grado en que el poder para la toma de decisiones se concentra en una sola persona (la cumbre estratégica). Es decir, se trata de una forma cerrada de coordinar el proceso de decisión, sin dar lugar a que las demás áreas de la empresa participen.

Descentralización: cuando todo el poder para tomar decisiones está disperso en diferentes áreas de la empresa.<sup>45</sup> Es decir, ya no está concentrado en la cúspide sino que se distribuye entre las distintas áreas de la compañía según sea el tipo<sup>46</sup> de descentralización.

---

<sup>44</sup> *Ibíd*em, pág. 242.

<sup>45</sup> *Ibíd*em, pág. 83.

<sup>46</sup> *Ibíd*em, pág. 86.

- Descentralización vertical: consiste en la dispersión del poder formal, desde arriba hacia abajo por la cadena de autoridad de línea.
  - Selectiva: el poder sobre distintos tipos de decisiones recaerá en distintos lugares dentro de la organización según el tipo de decisión que sea y la temática que englobe. Es decir, se arman constelaciones de trabajo, vinculadas con el nivel de información asociada a la decisión a tomar.
  - Paralela: El poder para la toma de distintos tipos de decisiones se concentrará en un mismo lugar. El fin, es brindarle autonomía a las unidades para la toma de decisiones propias.
- Descentralización horizontal: se refiere al grado en que los gerentes controlan los procesos de decisión. Entonces, se produce la descentralización cuando hay un cambio de poder desde los gerentes de línea hacia el staff de apoyo, tecnoestructura o núcleo operativo.

#### **4.4. Relación entre estructura, diseño organizacional y eficiencia**

En primer lugar, existe una relación clara entre diseño organizacional y estructura, la cual consiste en que mediante el diseño elegimos la estructura más adecuada para la empresa según su estrategia y entorno.

Por otro lado, se busca que una vez estructurada la empresa, esta sea capaz de ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo. En caso de lograrse un ajuste adecuado entre la estructura, variables contextuales y los sistemas que conforman la organización, las probabilidades de obtener eficiencia y eficacia en la misma se verán favorecidas.<sup>47</sup>

Como bien sabemos, en la eficiencia existe una correlación entre los esfuerzos que se realizan y los resultados que se obtienen. A mejor canalización de los esfuerzos, mejores resultados generamos, y por ende mayor eficiencia. De este modo concluimos que la estructura es uno de los caminos que nos permite lograr dichos rendimientos.

---

<sup>47</sup> BARRIOS HERNÁNDEZ, Dursun. (2009). *Diseño organizacional bajo un enfoque sistemático para unidades empresariales agroindustriales*. (Medellín, Tesis de maestría, Facultad de minas, Universidad Nacional de Colombia), pág. 33.

## 4.5. Estructuras organizacionales

Los aportes de Mintzberg y de otros autores como Koontz y el Project Management Institute (PMI), son pertinentes a propósito de estudiar, evaluar y definir cuál es la configuración más apropiada para una organización u empresa, atendiendo a la riqueza conceptual que estos modelos involucran en materia de diagnóstico como en lo que respecta al diseño organizacional.

Nuestro interés se focaliza en analizar qué estructura será más eficaz para gestionar proyectos. Debemos buscar respuestas a preguntas tales como: ¿Qué estructura facilita el flujo de información y comunicación?, ¿Cómo manejar la coordinación entre departamentos?, ¿Cómo manejar el control? Por este motivo, en primer lugar vamos a recurrir a los principales “tipos puros”, aunque debemos considerar que las organizaciones suelen combinar dichas formas organizativas en post de obtener mayores beneficios y eficacia.

### 4.5.1. Estructura funcional

La estructura funcional es la más tradicional y utilizada, sobre todo en empresas manufactureras. Es una forma de organizar las actividades por especialidades, y así se puede visualizar cuál es la principal función de la compañía.<sup>48</sup> Cada departamento funcional actúa como si fuera una “isla independiente” del resto de los departamentos.

A continuación, en la figura 6, presentamos un ejemplo para facilitar la comprensión de este tipo de estructura.

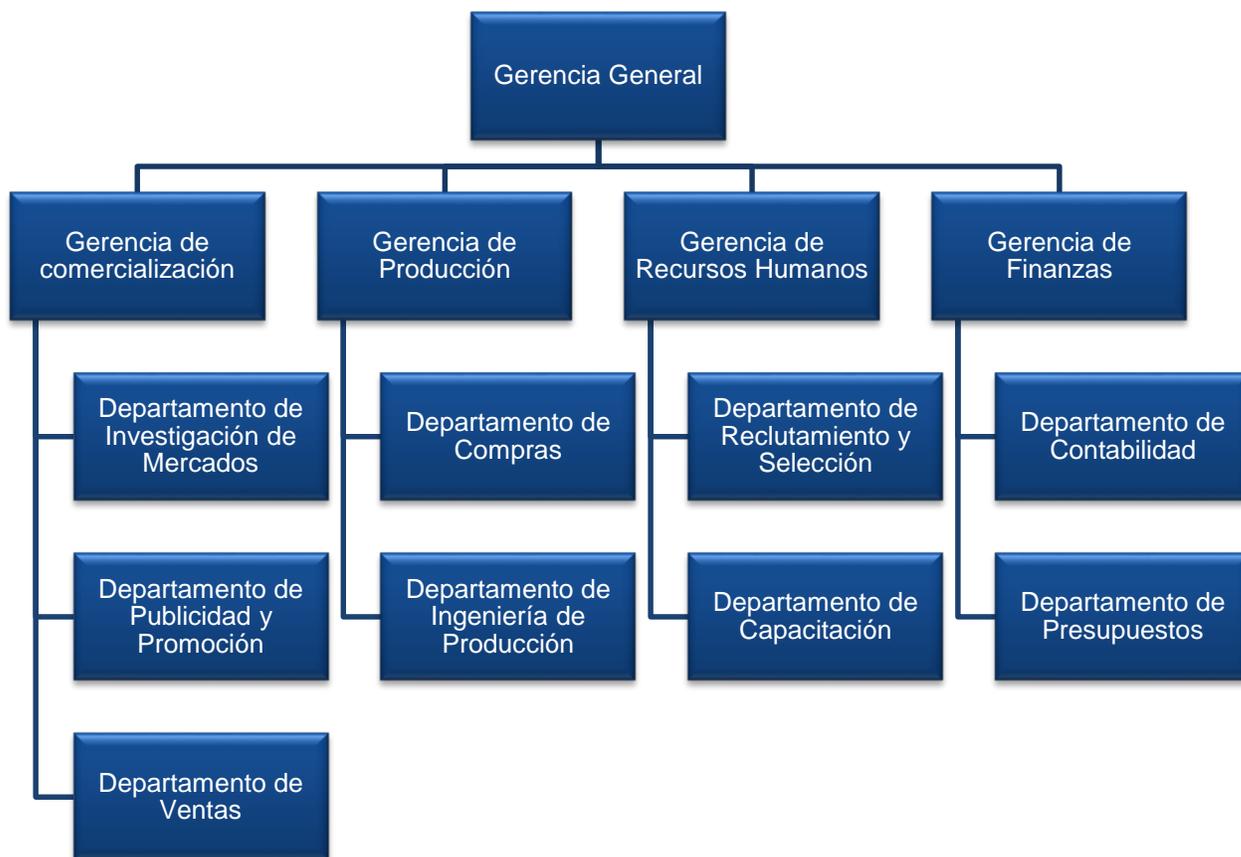
En el ejemplo planteado, las gerencias engloban las funciones básicas que esta empresa requiere para crear algo útil y deseable para su mercado meta:

- Producción: tiene a su cargo la adquisición de materias primas como el proceso de transformación de insumos en un bien o servicio.
- Comercialización: función vinculada con el hallazgo y mantenimiento de clientes dispuestos a adquirir un bien o servicios a un precio determinado.
- Finanzas: encargada del manejo de fondos (financiamiento, cobros, pagos, etc.) y la contabilidad de la firma.
- Recursos humanos: Función necesaria para un adecuado reclutamiento, selección y posterior capacitación de los empleados.

---

<sup>48</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (1998). *Administración una perspectiva global*. 11va edición, Mc. Graw Hill, México, pág. 272.

**Figura 6** – Ejemplo de organigrama funcional.



Fuente: Elaboración propia, adaptación de esquema presentado por KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, op. cit., pág. 273.

El principio fundamental que rige esta forma de organización consiste en que: *“es más sencillo dirigir especialistas si estos están agrupados y son supervisados por un individuo, que posee conocimientos y experiencias similares”*.<sup>49</sup> De este modo, las responsabilidades son delimitadas de acuerdo con las especializaciones. En este tipo de estructuras existe lo que se denomina autoridad de conocimiento, es decir, que ningún superior tiene la autoridad total sobre los subordinados, sino una autoridad parcial y relativa, relacionada con la especialidad, por lo que hay una negación del principio de unidad de mando.<sup>50</sup>

A continuación, mencionamos ventajas y desventajas generales de este tipo de estructura.

<sup>49</sup> ALSINA, Jorge, et al, op. cit., pág. 4.

<sup>50</sup> CAVERO CHAVEZ, Paul Santiago, DÍAZ TIRADO, Renzo Jordano, VALVERDE CASTILLO, Luis Fernando, FLORES TORRES, Mario Hernesto. (2009). *Tipos de estructuras organizacionales*. (Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo), pág. 10. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/167452412/gruponc2ba10-estructuras-organizacionales> [Marzo, 2014].

### **Ventajas<sup>51</sup>:**

- Ambiente: En la medida que la organización se desenvuelva en un ambiente estable la dirección es eficiente, ya que el poder organizacional se centraliza.
- Especialización: este aspecto favorece a que los empleados generen mayor habilidad funcional, es decir, hay una mejor comprensión por parte de los empleados de sus tareas puntuales. Esto produce mayor eficiencia y profundidad en el desempeño de cada cargo.
- Supervisión: Favorece a la supervisión técnica, ya que cada órgano o cargo reporta ante expertos en su campo de especialización lo cual permite el control de funciones.
- Comunicación directa: significa que no hay necesidad de intermediarios, las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización son efectuadas directamente, con menos interferencias, más rapidez y con canales bien definidos.
- Políticas de recursos humanos: Las líneas de carrera están mejor definidas y la capacitación es más sencilla de implementar.<sup>52</sup>

### **Desventajas<sup>53</sup>:**

- Dispersión o pérdida de autoridad de mando: la autoridad funcional es de carácter relativa y dividida, lo cual dificulta que los órganos o cargos superiores controlen el funcionamiento de los inferiores. Cuando un órgano recibe orientación diferente de dos cargos especializados en distintas funciones, no siempre llevan a cabo aquello que se les solicita. Más aún si esa orientación, que parte de los dos órganos, es contradictoria o poco compatible.
- Subordinación múltiple: la organización funcional tiene problemas en la delimitación de las responsabilidades. Esto se debe a que cada subordinado se reporta funcionalmente ante muchos superiores, cada uno de los cuales es especialista en su función. En algunas circunstancias, el subordinado puede buscar la orientación del especialista menos indicado para solucionar el problema. No siempre es claro a quién recurrir para resolver determinados sucesos por lo que, se generan pérdidas de tiempo y confusiones imprevisibles.
- Competencia entre especialistas: Se produce una pérdida de la visión de conjunto de la organización y de la importancia de los objetivos generales. Cada grupo de especialistas tiende a defender su punto vista en detrimento del de los otros. Esto hace que los

---

<sup>51</sup> *Ibíd*em, pág. 11.

<sup>52</sup> KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz, op. cit., pág. 273

<sup>53</sup> CAVERO CHAVEZ, Paul Santiago, et al., op. cit., pág. 12.

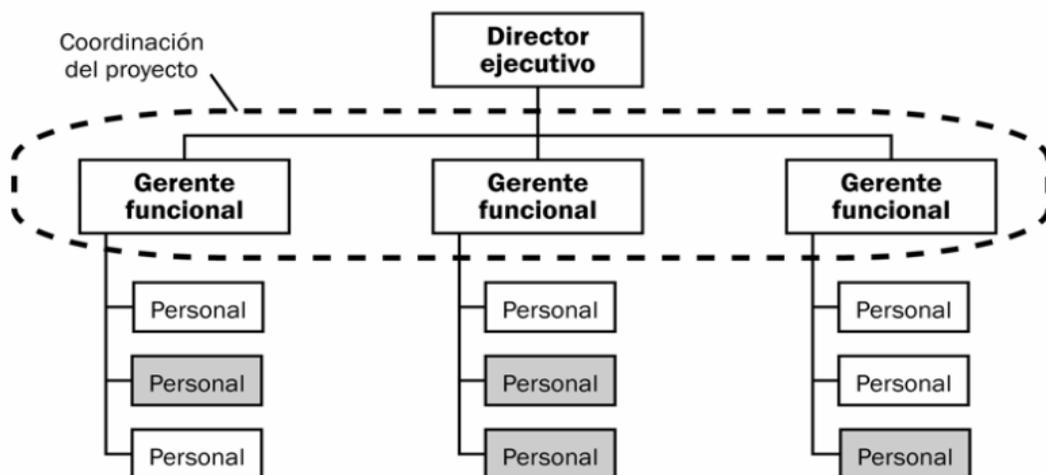
especialistas pongan mayor atención es sus tareas y actividades como tales y no como miembros equipo en busca de objetivos comunes. Así, aumentan las probabilidades de conflictos generados por la rivalidad, competencia y pérdida de visión de conjunto de la organización.

- Especialización: El punto de vista del personal clave se sobrespecializa y estrecha.
- Adaptabilidad: Lenta adaptación al cambio ya que se trata de organizaciones más bien rígidas.<sup>54</sup>

Ahora bien, este tipo de organización surge con Henry Ford y luego con Frederick Taylor, quienes se basaron en las teorías de la división del trabajo y la administración de empresas. Debemos reconocer que en el pasado, las estructuras funcionales fueron muy útiles para mejorar la eficiencia en los procesos relacionados con productos de elaboración masiva. Sin embargo, hoy en día no son consideradas el modelo a seguir para una eficiente dirección de proyectos.

De este modo, los proyectos que tienen su origen en estructuras funcionales tradicionales suelen estar sesgados hacia el enfoque y cultura del departamento funcional que lo patrocina<sup>55</sup>, como se observa en la figura a continuación.

**Figura 7** - Gestión de proyectos a partir de una estructura funcional.



(Las casillas grises representan al personal que participa en las actividades del proyecto).

Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*, 3era edición, Editorial PMI, EE.UU., pág. 29.

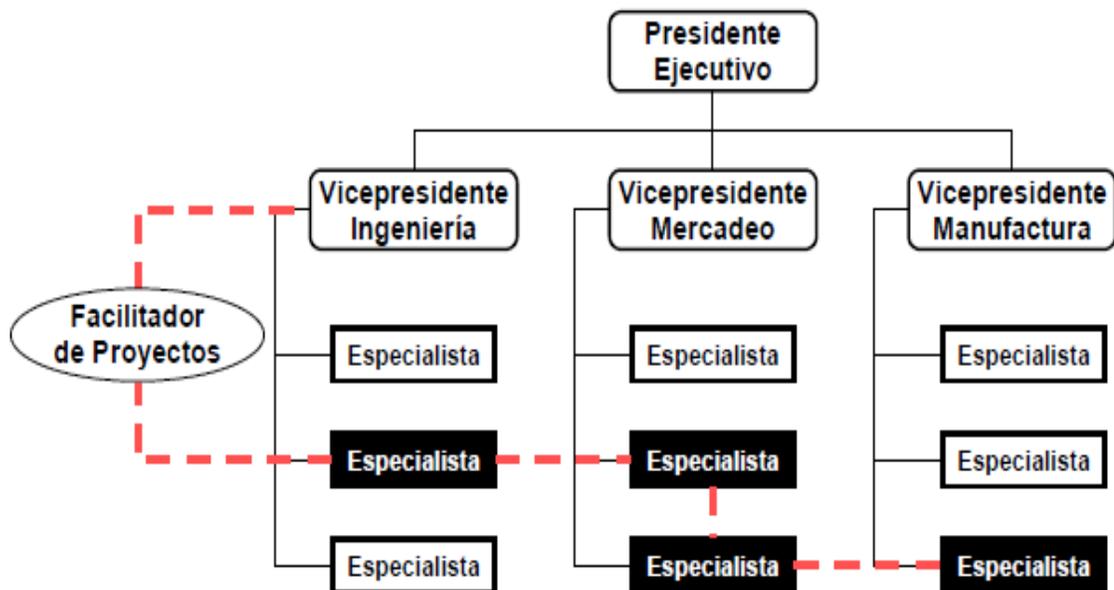
<sup>54</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, op. cit., pág. 273.

<sup>55</sup> LEIDO, Paul. (2009). *Director profesional de proyectos: como aprobar el PMP® sin morir en el intento*. 2da Edición, Mendoza, pág. 27.

En la gráfica de la figura 7, vemos por un lado que, la coordinación del proyecto está a cargo de los gerentes funcionales. Cada uno participa en función de su especialidad. Pero, a su vez se hace presente un “tercero” vinculado directamente al proyecto. En función de sus necesidades, una empresa estructurada funcionalmente puede gestionar proyectos con la presencia de un:

- ✓ “Facilitador de proyecto”. Él es el encargado de asistir al personal y coordinar las comunicaciones entre el gerente funcional y el personal afectado a proyectos. Los empleados continúan trabajando en sus áreas funcionales y desde allí realizan sus aportes para los proyectos que gestiona la organización. Entonces, el facilitador no tiene poder de decisión.

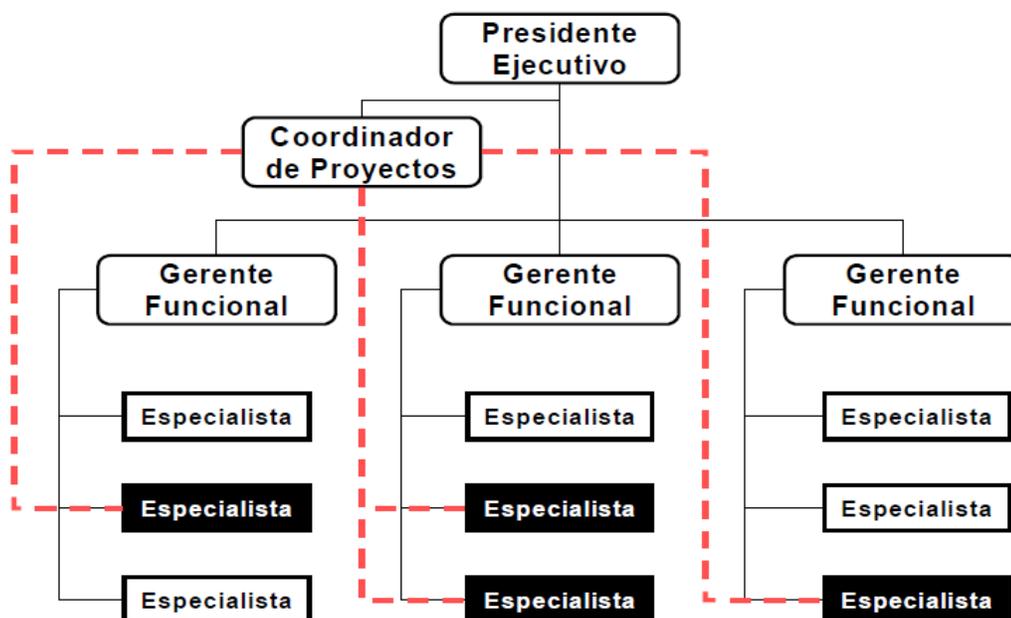
**Figura 8 - Rol del facilitador de proyectos en organizaciones funcionales.**



Fuente: ALSINA, Jorge, et al., op. cit., pág. 5.

- ✓ “Coordinador de proyectos”: Este tipo de rol otorga cierto grado de autoridad y poder para decidir. De este modo, la estructura se torna más compleja ya que el personal pasa a tener un jefe funcional y un jefe de proyecto con autoridad para asignarles tareas. Cuando se decide incorporar un Coordinador de proyectos estamos frente a una nueva estructura, conocida como matricial débil (el concepto de estructura matricial se desarrolla en el punto 4.5.3. del presente capítulo.

**Figura 9** - Rol del coordinador de proyectos en organizaciones funcionales o estructura matricial débil.



Fuente: ALSINA, Jorge, et al., op. cit., pág. 7.

Si caracterizamos<sup>56</sup> la gestión de proyectos en organizaciones funcionales notaremos que:

- Cuando la empresa se desenvuelve en un ambiente de múltiples proyectos, se originan conflictos para definir prioridades sobre el recurso humano que es limitado.
- La importancia que los proyectos tienen para la empresa condicionan la estructura. En estructuras funcionales recomendamos gestionar proyectos pequeños, es decir que su tamaño no comprometa grandes cantidades de recursos (económicos, humanos, materiales, etc.).
- Los especialistas no encuentran motivaciones para poner sus esfuerzos en los proyectos. Esto se debe a que sus posibilidades de crecimiento dentro de la organización están vinculadas al desempeño funcional que tenga el personal. Así, su mayor preocupación y motivación es lograr resultados sobresalientes para sus jefes funcionales. Otro motivo, es que el personal no está exclusivamente vinculado a un proyecto, puede realizar pequeños aportes en varios.

<sup>56</sup> ALSINA, Jorge, et al., op. cit., pág. 4 a 6.

- En este tipo de estructura no existe un responsable único por el proyecto total, sino que es compartida entre varios gerentes funcionales y se apoyan en un tercero (facilitador/coordinador). Esto lleva a que, la cúspide directiva concentre gran parte del poder para tomar decisiones, dificultando la rapidez en la definición de cursos de acción.
- Los gerentes funcionales no generan una lealtad con el proyecto, sino que su prioridad sigue siendo su área funcional. El facilitador o coordinador se involucran más en el proyecto.
- Una vez finalizado el proyecto, el personal de la firma continúa con sus labores en el área funcional que le corresponde. No se pierde recurso humano capacitado por la simple culminación de un proyecto.
- La aparición de un coordinador, genera una dualidad de mando provocando problemas de coordinación, aumentando el tiempo de respuesta al cliente. Además genera dificultades ya que el personal debe definir prioridades en sus tareas (¿priorizo mis tareas de área o las vinculadas al proyecto?).

#### 4.5.2. Estructura por proyectos (o Estructura por proyectos pura)

Este tipo de organizaciones se caracterizan por estructurarse de acuerdo a proyectos, y quien asume la responsabilidad por cada uno es el Gerente de Proyecto, el cual posee gran independencia y autoridad.<sup>57</sup>

Este tipo de estructura es utilizada por empresas que obtienen sus ingresos principalmente de proyectos. En este caso, los miembros del equipo suelen estar trabajando en el mismo lugar físico con sus directores de proyecto.<sup>58</sup>

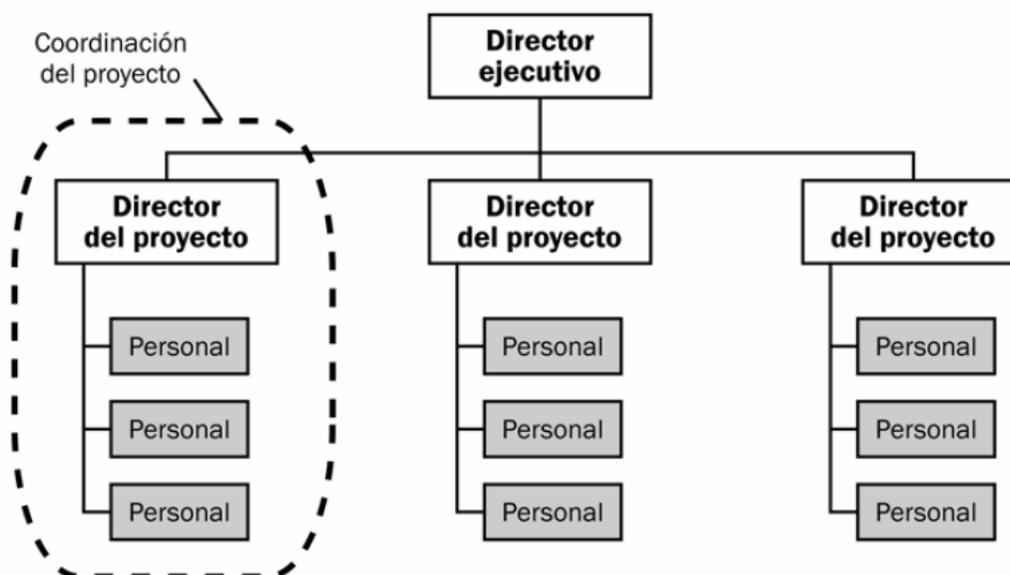
Cuando la empresa decide trabajar de este modo, se lleva a cabo la formación de equipos de duración limitada (mientras dura el proyecto) necesarios para lograr un objetivo específico, tal como se observa en la figura 10.

---

<sup>57</sup> *Ibíd*em, pág. 10.

<sup>58</sup> LEIDO, Paul, *op. cit.*, pág. 26.

**Figura 10** - Gestión de Proyectos a partir de una estructura por proyectos.



(Las casillas grises representan al personal que participa en las actividades del proyecto).

Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 29.

En la gráfica anterior podemos apreciar que existe un solo responsable para cada proyecto que gestiona la compañía. Se forma un equipo de trabajo dirigido por el director de proyectos. Ésta es una estructura recomendable cuando se trata de proyectos de tamaño grande, de larga duración y de complejidad alta. Frente a esta forma de estructurar la empresa surgen ventajas y desventajas<sup>59</sup> como las que mencionamos a continuación:

#### **Ventajas:**

- El gerente de proyecto tiene gran autoridad y controla todas aquellas áreas que se relacionan con el proyecto que se está gestionando.
- La comunicación en el proyecto es fluida ya que no hay más de un jefe impartiendo órdenes al personal, ni tampoco hay intermediarios. Además, como se acortan las líneas de comunicación mejora el tiempo de respuesta hacia el cliente y la coordinación se ve favorecida.
- La lealtad al proyecto es fuerte. Generalmente, los recursos humanos son afectados a un solo proyecto por vez, logrando así un involucramiento del 100% hacia el trabajo realizado.

<sup>59</sup> ALSINA, Jorge, et al., op. cit., pág. 13.

- Sólo el director de proyectos da indicaciones a su equipo, y éste solo se reporta a un jefe, es decir que no hay dualidad de mando.
- Sencillez estructural, de modo que el personal se siente cómodo.

#### **Desventajas:**

- El crecimiento y desarrollo puede ser más difícil, ya que el personal no tiene programado un plan de carrera en la empresa, sino que trabajan para alcanzar la concreción de objetivos particulares.
- Falta de especialización, ya que la empresa se estructura por proyectos y no por área funcional.
- Duplicación de Funciones, es decir que hay una ineficiente utilización de los recursos ya que los mismos no se aplican a dos proyectos simultáneos. Los recursos especializados no son compartidos entre los distintos proyectos lo que incrementa los costos.
- Al finalizar el proyecto, surge incertidumbre sobre el destino del personal. El empleado no tiene a donde ir dentro de la empresa, es decir, que no tiene una posición funcional asignada para ocupar una vez que se termine el proyecto al cual se encuentra afectado.
- Relacionado al punto anterior, se genera una desventaja importante que es la pérdida de recursos capacitados o fuga de recursos humanos. Es decir, la empresa invierte en el perfeccionamiento de sus recursos y si no planifica la rotación de los mismos dentro de la organización, puede perderlos al finalizar el proyecto al que están afectados.
- Falta de retroalimentación entre los proyectos sobre las lecciones aprendidas por falta de comunicación.

#### 4.5.3. Estructura matricial (o de Rejilla)

En una organización **matricial** se combina la estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos. El objetivo de hacer esta combinación es, aprovechar las fortalezas y minimizar las desventajas de cada tipo de estructura<sup>60</sup>. La estructura matricial surge a partir de la importancia que toma el resultado final, ya sea un proyecto terminado o de un producto final.<sup>61</sup>

---

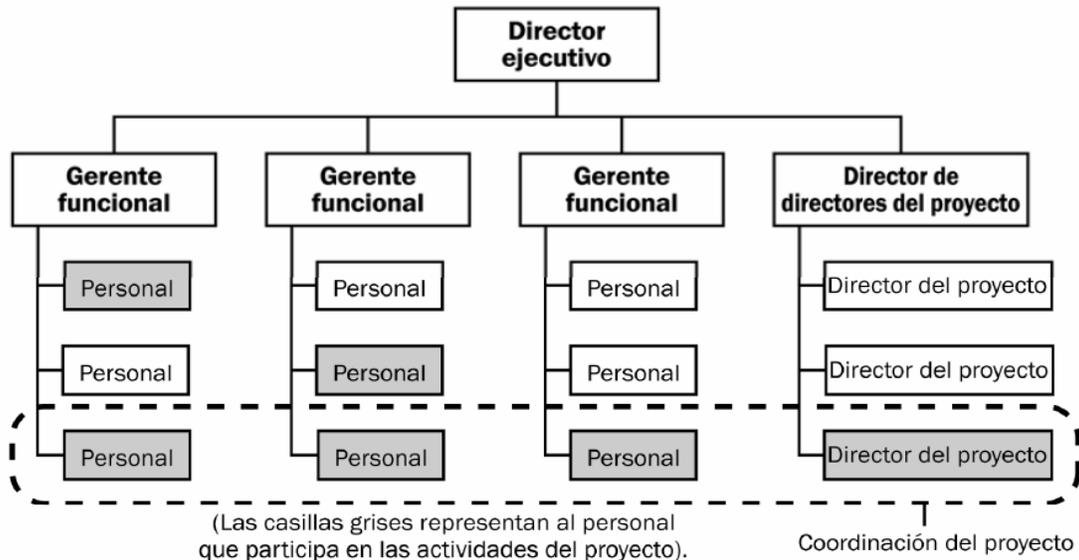
<sup>60</sup> ALSINA, Jorge, et al., op. cit., pág. 7.

<sup>61</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, op. cit., pág. 281.

Las estructuras matriciales suelen ser de tres tipos según se especifica en el PMBOK<sup>62</sup>:

1. Matricial fuerte: si el director de proyectos tiene más poder que el gerente funcional, de este modo la organización conserva varias características de las estructuras orientadas a proyectos. En este caso será el director de proyecto quien tenga alto nivel de autoridad y poder para decidir con respecto al uso de los recursos del proyecto.

**Figura 11** - Gestión de Proyectos a partir de una estructura matricial fuerte.



Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 31.

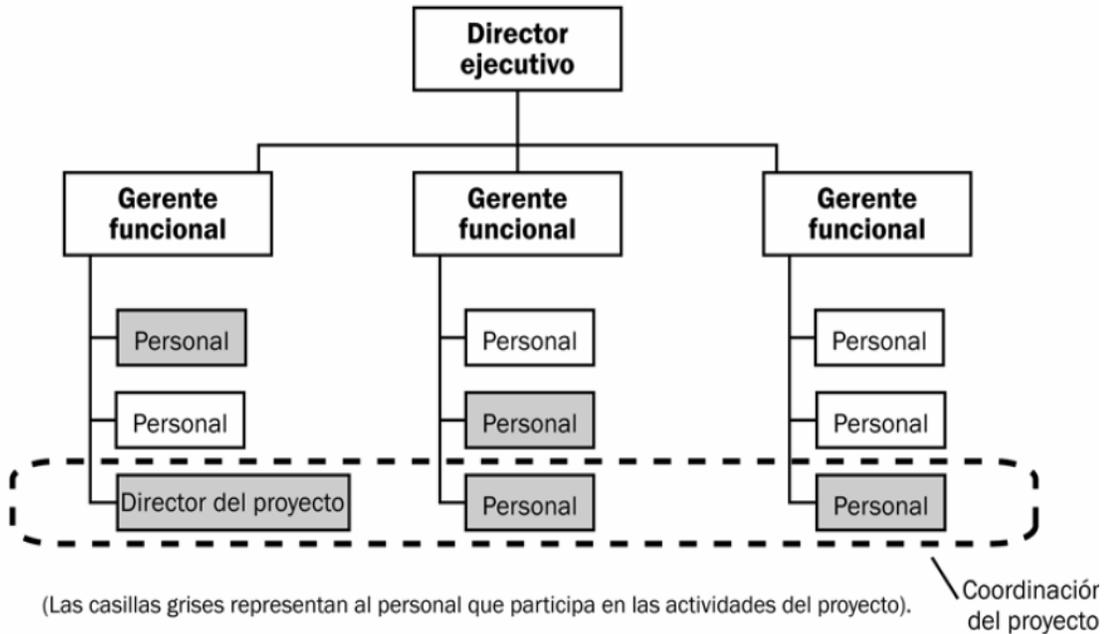
Entonces, mientras mayor sea el nivel jerárquico al cual reporta el gerente de proyecto (en este caso al nivel superior), más separados físicamente de sus gerencias funcionales están los miembros del equipo, y mayor exclusividad del personal de proyecto, más fuerte es su estructura matricial.

2. Matricial débil: el gerente funcional tiene más poder que el DP, de este modo se mantienen varias de las características de una organización funcional. En una organización matricial débil, un director de proyectos con poca autoridad, más que un director de proyectos, es un coordinador, tal como vimos en la figura 9 (pág. 36).

<sup>62</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 30.

3. Matricial equilibrada o balanceada: cuando el DP y el gerente funcional comparten el poder y las decisiones, es decir, ninguno tiene autoridad plena. El gerente de proyecto se reporta frente al gerente funcional pero ambos tienen poder. Se trata de una organización mixta (comprende aspectos de la estructura funcional y de la por proyectos pura).

**Figura 12** - Gestión de proyectos a partir de una estructura matricial equilibrada.

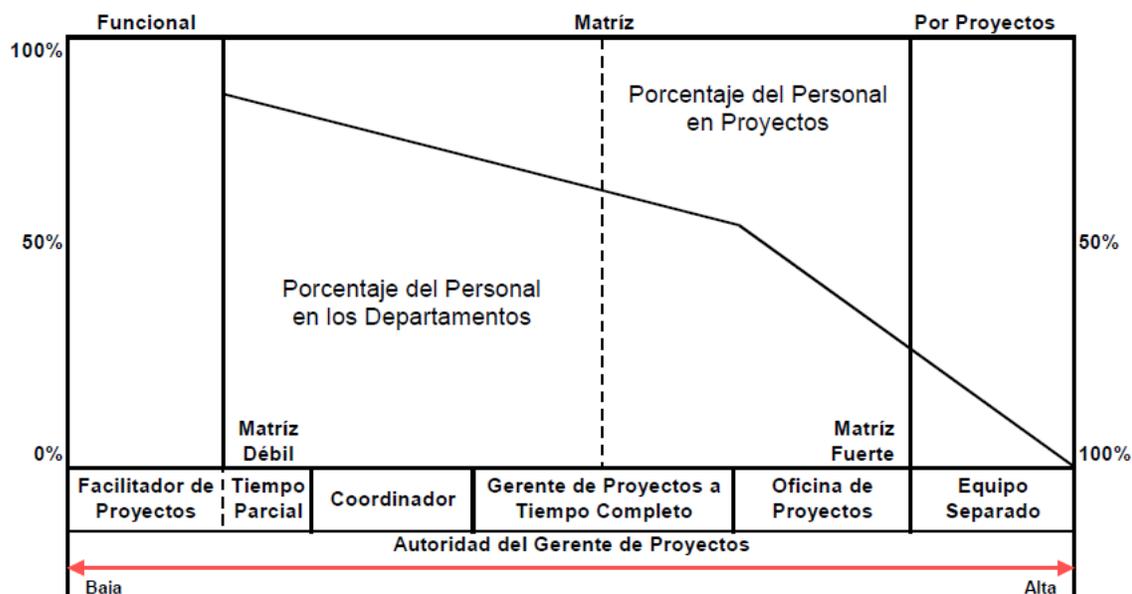


Fuente: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 30.

Notemos lo siguiente, los términos débil o fuerte se refieren al balance de poder que se logra entre el gerente funcional y el de proyectos. En la siguiente figura, observaremos la combinación entre dos escalas:

- la de autoridad: nivel de autoridad que tiene el gerente de proyectos según la estructura de la empresa.
- la organizacional: se refiere al porcentaje de personal que es asignado a tiempo completo al equipo de proyecto.

**Figura 13** - Autoridad del gerente de proyectos según el tipo de organización.



Fuente: ALSINA, Jorge, et al., op. cit., pág. 9.

Si observamos detenidamente la gráfica, vemos que en la organización **funcional** no hay personal asignado al equipo de proyecto. De modo que, no existe un gerente de proyecto y no hay una autoridad delegada. En cambio, la **matriz débil** surge cuando un individuo asume la responsabilidad a tiempo parcial de coordinar los esfuerzos del proyecto a través de líneas departamentales funcionales. A medida que el coordinador pasa a dedicar más tiempo al proyecto, crece la autoridad del mismo y la matriz tiende a ser más fuerte. A partir del establecimiento de una oficina de proyecto<sup>63</sup> se da inicio a lo que denominamos una matriz fuerte. Por último, en una organización **por proyectos**, todo el personal requerido para el mismo es asignado, y el gerente de proyecto tiene la responsabilidad total sobre este.<sup>64</sup>

Antes de analizar las ventajas y desventajas que trae aparejada implementar este tipo de estructura en una empresa, nos concentraremos en conocer cómo se ve y cómo se interpreta la misma. En el presente trabajo nos interesa plantear la estructura matricial como una alternativa para gestionar proyectos. Notemos que este tipo de diseño mantiene tanto, las líneas funcionales verticales de autoridad, como una estructura horizontal. Ésta última, asume constantemente la

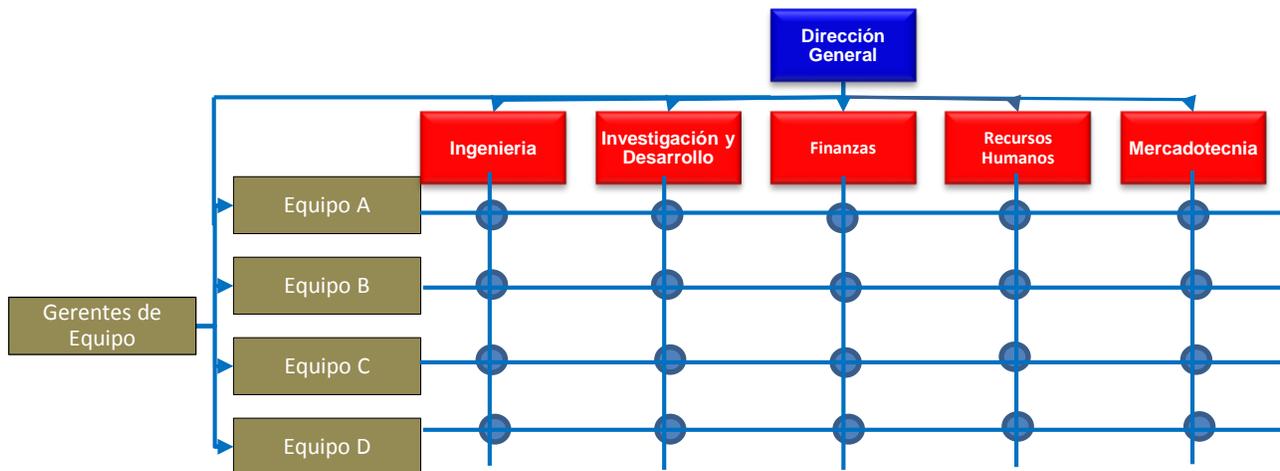
<sup>63</sup> **Oficina de proyecto:** espacio donde está ubicado todo el equipo principal del proyecto, se manejan crisis y se negocia. Además propicia la creación de ideas mediante una comunicación intensa. Fuente: ALSINA, Jorge, et al., op. cit., pág. 4.

<sup>64</sup> *Ibidem*, pág. 9 y 10.

gestión de proyectos y está diseñada para interactuar con todas las unidades funcionales para apoyar la administración de los mismos.<sup>65</sup>

Con un esquema matricial, la organización tendrá capacidad para generar rápida y exitosamente equipos de proyecto ad-hoc que tengan a los recursos correctos, en el tiempo correcto.

**Figura 14** - Gestión de proyectos a partir de una estructura matricial con equipos de trabajo ad-hoc.



Fuente: Elaboración propia, adaptación de esquema presentado por KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, op. cit., pág. 280.

A continuación, nos concentraremos en las ventajas y desventajas<sup>66</sup> que aparecen al decidir este tipo de estructuración.

#### **Ventajas:**

- Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a una jerarquía muy reducida y a que haya mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.

<sup>65</sup> *Ibíd*em, pág. 7.

<sup>66</sup> *Ibíd*em, pág. 11 y 12.

- Sirve para el entrenamiento de Jefes ya que cada proyecto tendrá asignado a un responsable.<sup>67</sup>
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- Está orientada a los resultados finales por lo cual se mantiene la identificación profesional. Una vez finalizado el proyecto cada persona tiene su puesto en la organización y vuelve a desempeñar sus funciones o puede trabajar en un nuevo proyecto.
- Es muy flexible, ya que se pueden establecer políticas y procedimientos específicos para cada proyecto.
- Facilita la coordinación para hacer múltiples tareas complejas e interdependientes.<sup>68</sup>
- Permite que los recursos especializados sean compartidos entre los distintos proyectos lo cual genera reducción en el costo que representa cada persona para la empresa.
- Las posibilidades de crecimiento y desarrollo son muchas ya que se trabaja bajo un nivel elevado de presión y exigencias. Favorece al desarrollo de la capacidad de adaptación y el manejo de relaciones interpersonales entre otros.

#### **Desventajas:**

- Se rompe el principio de unidad de mando, este dice que cada empleado sólo debe recibir órdenes de un superior. En este caso, los trabajadores tienen dos jefes que dan directivas. De este modo, el empleado genera una doble dependencia, una respecto al área funcional (Gerente funcional) y otra respecto a un proyecto (Gerente de proyecto). Koontz y O'Donell, aclaran que la razón de ser de este principio es evitar que varios superiores deleguen funciones en un solo subordinado.
- A consecuencia de lo anterior, se genera ansiedad y tensión para el personal, ya que a veces se enfrentan a exigencias antagónicas. De este modo, puede tornarse ambiguo para los empleados qué indicaciones deben seguir.<sup>69</sup>
- Se enfrentan conflictos de poder, es decir, existe una disputa de quien tiene más poder para tomar una decisión, el gerente funcional o el de proyecto.
- Flujo multidimensional de trabajo e información, ya que estos provienen de más de una dirección.
- Tanto los costos de los sistemas de información como los de control se ven incrementados.

---

<sup>67</sup> SEIPPEL DE GASPAR, Silvia I., *Estructuras no tradicionales*, (Mendoza, Serie Cuadernos Administración N°91, FCE - Universidad Nacional de Cuyo, 2001), pág. 16.

<sup>68</sup> *Ibíd*em, pág. 9.

<sup>69</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, op. cit., pág. 284.

- Cambio continuo de prioridades en función de cómo van evolucionando los proyectos y las condiciones externas a la organización.
- Dificultad inicial para establecer políticas y procedimientos. Esto se debe a que cada proyecto es diferente y único, por lo que hay ciertos lineamientos generales que se pueden seguir, pero a su vez cada proyecto tendrá sus propios requerimientos.
- Gerentes de línea pueden tener sesgos hacia sus propios objetivos, es decir, hacia el área funcional en la que trabajan.

#### 4.5.4. Resumen

A modo de concluir, consideramos que no se justifica que todas las empresas tengan estructuras orientadas a proyectos, como tampoco es óptimo para la dirección de proyectos seguir trabajando con estructuras funcionales rígidas.

La estructura organizacional que se recomienda desde el punto de vista de la dirección de proyectos es la matricial, sobre todo cuando se gestionan varios proyectos simultáneamente. A lo largo del presente trabajo continuaremos profundizando el porqué es conveniente, pero en términos generales las principales motivaciones<sup>70</sup> para utilizarla son:

- La presión del mercado en cuanto a nivel de diversificación y de especialización que se requiere respecto a bienes y servicios.
- La obligación de disminuir el costo de sus recursos, manteniendo su nivel de competitividad. Esto conduce a compartir los mismos.
- La orientación por Industria (negocios) y por área de conocimiento (función). De este modo, se abordan los proyectos con especialistas por industrias, los cuales llegan a conocer en detalle el sector industrial y por área de especialización, dependiendo del tipo de servicio requerido (Consultoría, auditoría, tecnología etc.).

---

<sup>70</sup> Ibídem, pág. 9.

## **CAPITULO II**

### **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PROYECTOS**

En el capítulo anterior dimos a conocer elementos teóricos y necesarios que comprenden el diseño organizacional. Ahora bien, es de esperar que nos enfoquemos en dos temas que serán necesarios para nuestro trabajo, proyectos y gestión de recursos humanos.

Hoy en día, muchas organizaciones están orientando sus estructuras de modo que se vea simplificada la gestión de proyectos. Cada vez es más común que las organizaciones se enfoquen en proyectos, sobre todo las PYMES ya que, como veíamos en el capítulo I, éstas buscan atender a un determinado nicho de mercado con requerimientos específicos.

Es por esta razón que en este capítulo vamos a enfocarnos en comprender qué es un proyecto y cómo debe gestionarse, centrándonos en los recursos humanos que es el aspecto que más nos interesa.

#### **1. ¿QUÉ ES UN PROYECTO?**

Cuando hablamos de proyecto nos referimos a un esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto, servicio o resultado único, con la finalidad de alcanzar su objetivo. Debemos diferenciar claramente lo que es un proyecto de lo que es el trabajo operativo; éste último consiste en realizar actividades continuas y repetitivas con el fin de respaldar el negocio. A su vez pueden compartir las siguientes características, ya que ambos<sup>71</sup>:

- Son realizados por personas,
- Están restringidos por la limitación de recursos, y
- Se planifican, dirigen, ejecutan y controlan.

De este modo, siempre que hablamos de un proyecto debemos considerar las características<sup>72</sup>:

- Temporal: Significa que tiene un principio y un final definido. El final puede llegar cuando:

---

<sup>71</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 6.

<sup>72</sup> Ibídem, pág. 5.

- se logran los objetivos del proyectos,
- queda claro que no pueden ser alcanzados los objetivos o,
- la necesidad del proyecto se haya extinguido y en consecuencia el proyecto se cancela.

La temporalidad no es aplicable al resultado que se obtiene del proyecto ya que se espera que el mismo sea duradero, por ejemplo, se construye un edificio que se espera que dure años.

La naturaleza temporal puede relacionarse con la oportunidad de negocio o con el equipo del proyecto, ya que una vez finalizado el mismo el equipo es reasignado a sus puestos dentro de la organización.

- Único: un proyecto crea resultados finales únicos, ya sean productos y/o servicios.
- Elaboración gradual: Se refiere a un desarrollo incremental, paso a paso. Este aspecto está relacionado con el alcance del proyecto, que consiste en el trabajo que se va a realizar o lo que se quiere lograr.

Para abordar el tema de los proyectos en profundidad se presentará una de las instituciones más importantes de la actualidad a nivel mundial, cuyo objetivo ha sido la investigación del tema y formulación de estándares sobre gestión de proyectos que facilitaron la generación de programas de certificación.

## 2. ¿QUÉ ES PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)?

El PMI es una organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la gestión de proyectos<sup>73</sup>. La oficina central se encuentra en la localidad de Newtown Square, en la periferia de la ciudad de Filadelfia, en el estado de Pennsylvania (Estados Unidos)<sup>74</sup>. En la actualidad, PMI también está presente en nuestro país a partir de lo que se denomina “Capítulos” (“Filial”), con desarrollos en Buenos Aires, Mendoza, San Juan, San Luis y La Rioja.

Los principales objetivos<sup>75</sup> de esta institución son:

- Formular estándares profesionales en Gestión de Proyectos.

<sup>73</sup> PMI Argentina. <http://www.pmi.org.ar/> [Abril, 2014].

<sup>74</sup> PMI España – Capítulo Madrid. [http://www.pmi-mad.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65&Itemid=69](http://www.pmi-mad.org/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=69) [Abril, 2014].

<sup>75</sup> PMI Argentina – Capítulo Nuevo Cuyo. <http://www.pminuevocuyo.org/> [Abril, 2014]

- Generar conocimiento a través de la investigación.
- Promover la gestión de proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.
- Proporcionar a los profesionales de la dirección de proyectos un punto de encuentros con sus pares para realizar networking.<sup>76</sup>

Realizaremos una breve presentación del PMI como institución, ya que a lo largo de este capítulo haremos hincapié en algunas herramientas que propone con el fin de permitir una adecuada gestión de proyectos.

## 2.1. Historia

Realizaremos una breve cronología<sup>77</sup> para percibir la evolución de esta institución a lo largo de los años:

- 1969: Se fundó PMI Internacional por cinco socios voluntarios.
- Años 70: el mundo de los negocios desarrollaba sus proyectos a través de especialistas de la misma empresa y formaban grupos de trabajo llamados “Task Force” (Fuerza Especial) para dirigir proyectos.

En esta década, se creó el primer Capítulo fuera de Estados Unidos (EE.UU.), lo cual permitió expandir el alcance de esta institución en otros países. Hacia finales de los 70, los miembros de esta organización ascendían a 2.000 personas.

- Años 80: el mundo de los negocios comenzó gradualmente a dirigir sus esfuerzos por proyectos. Se realiza, la primera evaluación para certificar a una persona como profesional en gestión de proyectos (conocida hoy como “certificación PMP”).

Uno de los hitos más importante de ésta década fue que en 1987, se publicó la primer edición del libro que reúne los conocimientos básicos sobre la dirección de proyectos (veremos este punto en el apartado 2.3. del presente capítulo).

Según las estadísticas recopiladas por el Capítulo de PMI en Madrid<sup>78</sup> se afirma que al 31 de diciembre de 2013 el:

---

<sup>76</sup> Según **Sylvia Blanco**, Networking es el arte de crear, gestionar, ampliar y mantener tu red de contactos, vía on-line (virtual) y off-line (presencial) de manera sistemática para que ambas partes ganen, se generen sinergias, colaboraciones, negocios, etc. Consolidando relaciones duraderas y de confianza. Fuente: <http://networking.marketing-xxi.com/networking-net-que.html> [Marzo, 2014].

<sup>77</sup> PMI Perú – Capítulo Cajamarca. <http://www.pmicajamarca.org/portal/index.php/nosotros/pmi-project-management-institute> [Abril, 2014].

<sup>78</sup> PMI España - Capítulo Madrid. <http://www.pmi-mad.org> [Abril, 2014].

- Número de socios de PMI alcanzó 439.689, con un incremento anual del 10,63% desde el 1 de Enero.
- Número de certificados PMP fue de 594.603, con un incremento anual del 16,49% desde el 1 de Enero.
- Número de certificados CAPM llegó a 24.450, con un incremento anual del 21,30% desde el 1 de Enero.

Luego de esta breve presentación, percibimos que desde su fundación, el PMI ha ido creciendo de manera sostenida hasta convertirse en una de las organizaciones de profesionales más importantes a nivel mundial. Actualmente es la asociación más respetada alrededor del mundo en la materia de la profesión de administración de proyectos.

Actualmente, tiene presencia en más de 160 países y cuenta con más de 450.000 socios activos prácticamente, en todas las industrias.

## 2.2. Funciones<sup>79</sup>

El PMI está activamente involucrado en potenciar a la administración de proyectos como una profesión:

- estableciendo estándares profesionales,
- conduciendo investigación,
- proveyendo acceso a un acervo muy vasto de información y recursos, y
- ofreciendo la posibilidad de hacer networking,
- creando de oportunidades de colaboración y de participación como voluntario en proyectos globales,
- ofreciendo certificaciones, entre ellas, una de las más respetadas mundialmente:
  - PMP (Profesional en Gestión de Proyectos)
  - CAPM (Asociado en Gestión de Proyectos Certificado)
  - PgM (Profesional en Gestión de Programas)
  - PMI-RMP (PMI Profesional en Gestión de Riesgos)
  - PMI-SP (PMI Profesional en Programación)

---

<sup>79</sup> PMI Argentina – Capítulo Buenos Aires. <http://www.pmi.org.ar/pmiba.php#11> [Marzo, 2014].

### **2.3. “Cuerpo de Conocimiento de la Dirección de Proyectos” o “Project Management Body of Knowledge” (PMBOK)<sup>80</sup>**

El PMBOK es un libro, el cual fue creado por el PMI con el objetivo de documentar, unificar y estandarizar los conocimientos y prácticas dentro del campo de la administración de proyectos.

El PMBOK contiene los estándares que representan el “Cuerpo de Conocimientos de la Dirección de Proyectos”. Los estándares han sido definidos por el comité de estándares y colaboradores como: empresas, universidades, asociaciones de profesionales, especialistas y consultores en proyectos. Dichos patrones no fueron definidos al azar sino mediante un estudio previo, revisión y evaluación de las “buenas prácticas” a nivel internacional. Las buenas prácticas se refieren a habilidades, herramientas y técnicas que se consideran que al aplicarlas correctamente aumentan las probabilidades de éxito de un proyecto. La importancia de las mismas se da porque las prácticas que se describen son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo y existe amplio consenso sobre su valor y utilidad.

Debemos considerar que no siempre deben aplicarse los mismos conocimientos de forma obligatoria y uniforme para todos los proyectos, sino que se debe hacer una adaptación para cada proyecto en particular. Los responsables de la dirección del proyecto tendrán a cargo ésta responsabilidad.

Otra de las razones importantes de contar con un libro que resuma y unifique conocimientos y prácticas es que se promueve el uso de un vocabulario común para la dirección de proyectos.

## **3. DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

La dirección de proyectos consiste en aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los objetivos del mismo.

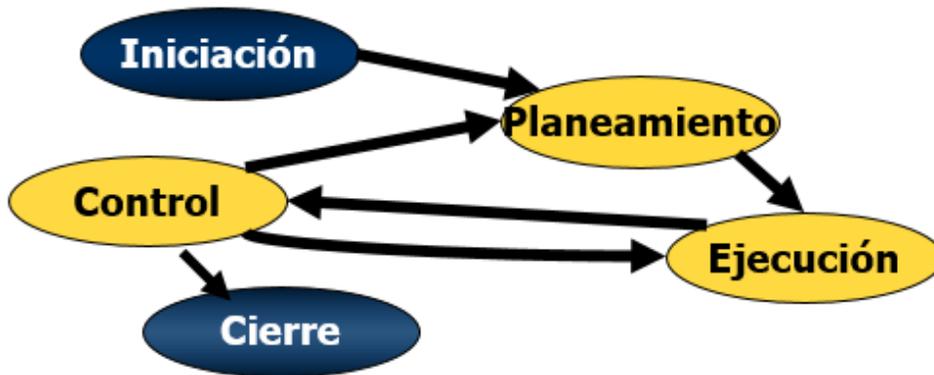
Para llevar a cabo la dirección de proyectos se siguen una serie de procesos que deben coordinarse e integrarse:<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 3 y 4.

<sup>81</sup> LLEDÓ, Pablo. *Cómo gestionar proyectos exitosos*, recuperado del material de la Cátedra de Administración de Proyectos, FCE - Universidad Nacional de Cuyo. Pág. 1.

**Figura 15** – procesos en la Dirección de Proyectos.



Fuente: LLEDÓ, Pablo, op. cit., pág. 1.

En la figura 15, se observa el proceso de Dirección de Proyectos el cual comienza con la etapa de **iniciación**. Es el primer paso del proceso que consiste en autorizar formalmente el comienzo de la planificación del proyecto. En este punto deberán definirse los objetivos generales, identificar a los principales interesados como así también nombrar el Director del Proyecto.

En segundo lugar, realizamos el **planeamiento**. En esta etapa básicamente se define el plan que se va a seguir para dirigir el proyecto. De este modo, se determina el alcance, como los recursos humanos y materiales que se van a necesitar en la ejecución del proyecto.

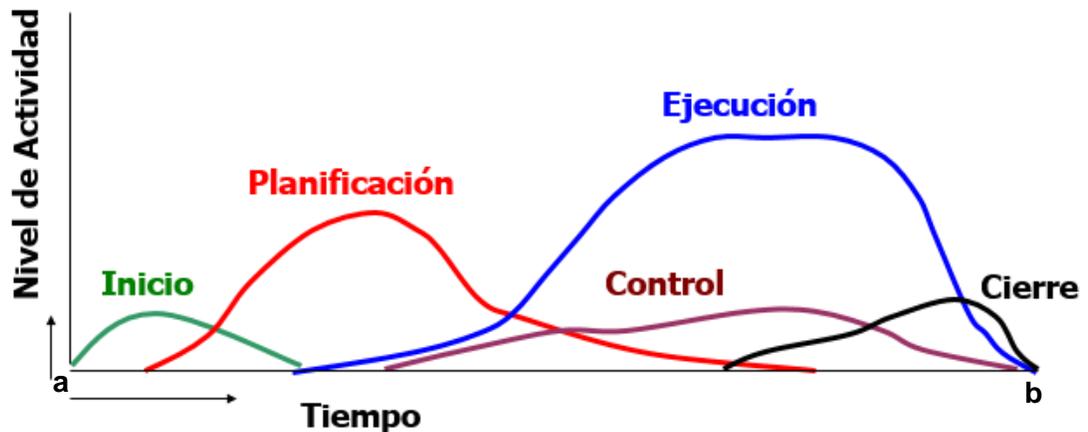
La etapa de **ejecución** es en la cual se pone en marcha todo lo que se ha establecido en el plan de trabajo, integrando los recursos necesarios.

El cuarto paso, es la realización de los **controles**. Una vez que el proyecto está en ejecución es sumamente importante el control del mismo; este control se debe dar a lo largo de toda la vida del proyecto. Si durante el proceso de control se descubre que hay desviaciones respecto de lo planificado originalmente, es necesario volver a reformular la planificación del proyecto (etapa 2) y aplicar las acciones correctivas necesarias.

Para terminar el proceso se realiza el cierre. Esto significa que una vez concluida la vida del proyecto, es necesario realizar el proceso de culminación del proyecto. Analizando en qué proporción se alcanzó el objetivo, porqué motivos y realizando un documento que contenga las lecciones aprendidas.

Estos procesos deberán interactuar a lo largo de la vida del proyecto, como podemos visualizar en la figura 16. Esta representación es a modo de ejemplo ya que cada proyecto tendrá características únicas.

**Figura 16** - Interacción entre los procesos del proyecto.



Fuente: LLEDÓ, Pablo y RIVAROLA, Gustavo. *Introducción a la administración de proyectos*. Recuperado del material de la Cátedra de Administración de Proyectos, FCE - Universidad Nacional de Cuyo. Pág. 16.

En el eje de abscisas de la gráfica anterior tenemos el tiempo, el cual se refiere al lapso que transcurre desde el inicio (punto a) hasta el cierre del proyecto (punto b). En el eje de ordenadas encontramos el nivel de actividad, que se refiere a los costos necesarios para llevar a cabo cada etapa. Así podemos analizar la duración y el costo que implica cada etapa en relación al proyecto total.

Tal como se observa, los procesos descriptos van interactuando entre sí. Comparando cada una de las etapas, se hace evidente que la de ejecución es la que insume la mayoría de los recursos.

Otros aspectos que se pueden apreciar en la gráfica es si hay etapas que operan simultáneamente o no. Entonces, resulta importante comprender que la ejecución no necesariamente comienza al finalizar la planificación, pero si es recomendable ejecutar un proyecto con un buen nivel de planificación. A su vez, a medida que se va avanzando en la ejecución y se van realizando los controles pertinentes. Entonces, habrá que ir modificando y mejorando el plan inicial a medida que se detectan desvíos.

El nivel de incertidumbre va disminuyendo a medida que el proyecto avanza, ya que tenemos más información para visualizar si alcanzaremos nuestro plan o no.

#### 4. HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS (DP)

El director de proyectos es el encargado de asegurar la concreción del mismo en los términos preestablecidos respecto a tiempo, costo y calidad. El objetivo es satisfacer al cliente<sup>82</sup>, que es aquella persona u organización que utilizará el producto generado a través del proyecto. De este modo, se requiere que el DP cuente con ciertas habilidades<sup>83</sup>, las cuales se van a combinar de modo diferente para cada proyecto.

**Habilidades técnicas:** Se refiere al uso del conocimiento y experiencia especializada relacionada con la gerencia de proyectos y la tecnología específica que se va a aplicar. Es fundamental que el DP sea idóneo en la temática para realizar una gestión adecuada del mismo.

**Habilidades conceptuales:** Este tipo de habilidades son las que permiten al director de proyectos tener una visión de conjunto sin dejarse avasallar por los detalles minuciosos. De este modo, será consciente de cómo se complementan y se relacionan las distintas funciones de la organización entre sí. Además, comprende las vinculaciones entre proyectos, la organización en términos de conjunto y su entorno.

**Habilidades humanas:** Estas habilidades son fundamentales para lograr una correcta coordinación y cooperación entre los miembros del grupo de proyecto, su director y también con los stakeholders. Las habilidades humanas comprenden las habilidades interpersonales como las de integración.

1. Habilidades interpersonales: El DP debe ser capaz de comprender a los miembros de su equipo, por lo que debe valerse de la comunicación como herramienta esencial. Será ésta última la que le permita transmitir a cada persona qué debe de hacer de forma clara, precisa y sin ambigüedad. Dentro de este grupo encontramos:
  - o habilidades para motivar y liderar: El DP debe ser visto por el resto de los miembros del equipo como líder con capacidad para definir una visión clara y la estrategia necesaria para alcanzarla. A su vez, debe ser capaz de conocer las necesidades de sus empleados, enfocarse en satisfacerlas y lograr canalizar el comportamiento humano para el logro de los objetivos.

---

<sup>82</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 26.

<sup>83</sup> ALSINA, Jorge, et al., op. cit., pág. 15 y 16.

- habilidades para establecer relaciones intergrupales: Esta habilidad es fundamental para gestionar efectivamente un proyecto ya que involucra lo que se refiere a formación de equipos, dinámica de grupos, negociación y resolución de conflictos. Lo ideal es que el DP sea proactivo y evite los problemas, y dado el caso de que éstos se generen debe contar con las herramientas para emprender una solución y adaptarse a los cambios.
2. Habilidades de integración: Estas no solo se concentrarán en la integración de los recursos humanos sino también de los recursos materiales, equipos, información, entre otros, con el fin de aunar esfuerzos hacia la consecución de metas grupales. Por otro lado, el proyecto se divide en varias fases o etapas y es por ello que se requiere de una habilidad que permita ir integrando las mismas para obtener un resultado final que se ajuste a los requerimientos del cliente.

## **Desarrollo de habilidades blandas**

Antes de profundizar en el siguiente punto “Gestión de recursos humanos en proyectos”, consideramos relevante analizar más en detalle algunas de las habilidades interpersonales que debe manejar el director de proyecto. Nos concentraremos en el liderazgo y la motivación, ya que un correcto manejo de estos conceptos puede aumentar las probabilidades de éxito en la gestión de recursos humanos y por consiguiente del proyecto mismo.

### **4.1.1. Liderazgo**

#### 4.1.1.1. Concepto

Según Robbins<sup>84</sup> es *“la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”*.

Según Idalberto Chiavenato<sup>85</sup> se trata de *“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*.

Otra definición, que nos resulta interesante es la propuesta por Hodge Billy y Johnson Herbert en su libro titulado “Administración y Organización”, en el que plantean al liderazgo como

---

<sup>84</sup> ROBBINS, Stephen P. (1999). *“Comportamiento Organizacional”*. 8va Edición, Prentice Hall, México, pág. 347.

<sup>85</sup> BLOG DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL. *Definición de Liderazgo según Autores*. Recuperado de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com.ar/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html> [Abril, 2014].

“la acción de estimular y dirigir los esfuerzos de los adeptos para que ejecuten una misión o complejo de misiones”<sup>86</sup>.

#### 4.1.1.2. Teorías

A continuación detallaremos algunas de las teorías de liderazgo que existen. Mediante las mismas trataremos de dar a conocer un conjunto de ideas, reglas, principios y conocimientos que explican lo que hace que un líder sea eficaz.

##### **A. Teoría de los rasgos o características**

Este enfoque se basa en la búsqueda de aquellos atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que permitirían diferenciar a los líderes de los no líderes. Entre las características que se consideran necesarias en un líder, encontramos: seguridad en sí mismo, inteligencia, honestidad, flexibilidad frente a distintas situaciones, empatía, iniciativa, entre otras. Si tomamos la publicación “Leadership: Do traits matter?” de S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke, citado por Robbins en su libro, observamos que resaltan 6 características que diferencia al líder: ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, seguridad en uno mismo, inteligencia y conocimiento relevante sobre el trabajo.<sup>87</sup>

El problema respecto de esta teoría es que no se ha podido llegar a un consenso para elaborar un listado único y universal. Claramente, esta es una teoría limitada ya que sólo se concentra en reconocer características personales de carácter universal que pueden tener los líderes a diferencia de los no lo son. No olvidemos que este enfoque no asegura que si el DP posee estas características se alcanzará el éxito de un proyecto, solo aumentan las probabilidades<sup>88</sup>.

##### **B. Teoría del comportamiento**

En esta teoría se busca definir qué comportamientos específicos van a diferenciar a un líder de aquellos que no lo son. En este caso se considera que lo que hace posible guiar a un grupo de personas es la conducta de un líder y no sus rasgos.

La diferencia más relevante entre la teoría explicada en el Ítem A y la del Ítem B, son las suposiciones que las sustentan. Si la teoría A fuera válida, los líderes serían poseedores o no de ciertas características desde el nacimiento. En cambio, la teoría B permite pensar que un líder no nace sino que se hace.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> CORREA DE PAVÓN, Elsa y RODRÍGUEZ PINTOR, Juana, *Dirección etapa del proceso administrativo*, (Mendoza, Serie Cuadernos Administración N°69, FCE - Universidad Nacional de Cuyo, 1985), Pág. 17.

<sup>87</sup> ROBBINS, Stephen P., op. cit., pág. 348.

<sup>88</sup> *Ibídem*, pág. 349.

<sup>89</sup> *Ibídem*.

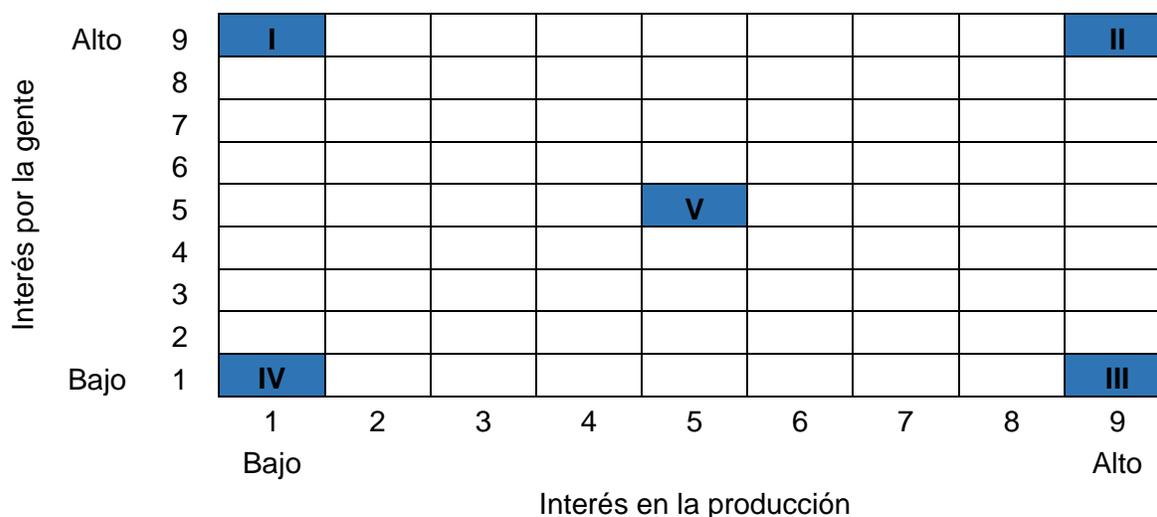
Los aportes para conformar la teoría del comportamiento provienen de estudios realizados en las universidades de Ohio, Michigan y Texas. Ésta última teoría engloba las dimensiones propuestas en los estudios de Ohio (Estructura de inicio y Consideración) como las de Michigan (Orientación al empleado y a la producción), por ello nos concentraremos en los aportes de la misma.<sup>90</sup>

A continuación analizaremos más a fondo los aportes de la universidad de Texas. Las dimensiones bajo estudio son<sup>91</sup>:

- ✓ interés o preocupación por la gente: Engloba a aquel líder que pone énfasis en las relaciones interpersonales y basa sus relaciones de trabajo en la confianza mutua, respeto por las ideas e interés en los sentimientos de los demás.
- ✓ interés o preocupación por la producción: Cuando el líder pone énfasis en aspectos técnicos o laborales del trabajo y todo se dispone de modo de alcanzar las metas.

En función de la “relación” que se establezca entre estas dos variables podremos analizar distintos estilos de gerencia. Lo importante a considerar es que acciones llevará a cabo el líder según el enfoque que tenga.

**Figura 17 – Teoría de Liderazgo – Matriz Gerencial (Blake – Mouton).**



Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia ROBBINS, Stephen P., op. cit., pág. 352.

<sup>90</sup> Ibídem, pág. 351.

<sup>91</sup> Ibídem, pág. 350.

De este modo, surgen 5 estilos de gerencia:

I) Gerencia "Country Club" (Club de campo): Se concentra en las necesidades de los empleados, buscando generar un ambiente cómodo y agradable. Se busca generar relaciones satisfactorias con el fin de lograr una atmosfera de organización y un ritmo de trabajo confortable y amistoso.

II) Gerencia de Equipo: Se busca alcanzar "logros de calidad", las personas trabajan juntas como equipo con el fin de alcanzar los objetivos. Se logra que todos los miembros estén comprometidos, por lo que se hacen responsables de sus actos. De este modo se generan relaciones de confianza y respeto. Si lo relacionamos con las teorías de motivación podríamos decir que hace referencia a la Teoría Y (la cual analizaremos en el punto 4.1.2.2. de éste capítulo, ítem B).

III) Obediencia a la Autoridad: Este estilo de gerencia se concentra en la producción dejando de lado el aspecto humano, de este modo es de esperar que se alcancen buenos resultados a corto plazo pero en el largo plazo las personas no estarán motivadas y se reducirá la disposición a contribuir.

IV) Gerencia Empobrecida: En este caso la gerencia no realiza gran esfuerzo por lograr buenas relaciones laborales ni tampoco por alcanzar los niveles de producción deseados. Es el típico caso de: solo conformarse con pertenecer a la organización con lo mínimo, es decir con bajo interés.

V) Gerencia de Organización del hombre: Es aquel estilo que logra un equilibrio entre las dos variables, por lo que se espera que se alcancen las metas como así también que el ánimo de las personas se encuentre en un nivel satisfactorio.

### **C. Teoría de contingencias**

Tal como vimos en el capítulo I, una contingencia es algo eventual o incierto, que puede suceder o no.

A diferencia de las teorías de las características o del comportamiento, esta teoría plantea que un estilo de liderazgo puede o no ser exitoso dependiendo de la situación o circunstancias que se enfrenten.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto, todo es relativo. Por ello, este enfoque explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para que la organización alcance con eficacia sus objetivos.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Ibídem, pág. 354.

Cuando hablamos de ambiente, nos referimos a todo aquello que envuelve externamente una organización, es decir, el contexto dentro del cual una organización está inserta. La organización como sistema abierto, mantiene un constante intercambio con su ambiente el cual influye internamente sobre lo que ocurre en la organización.

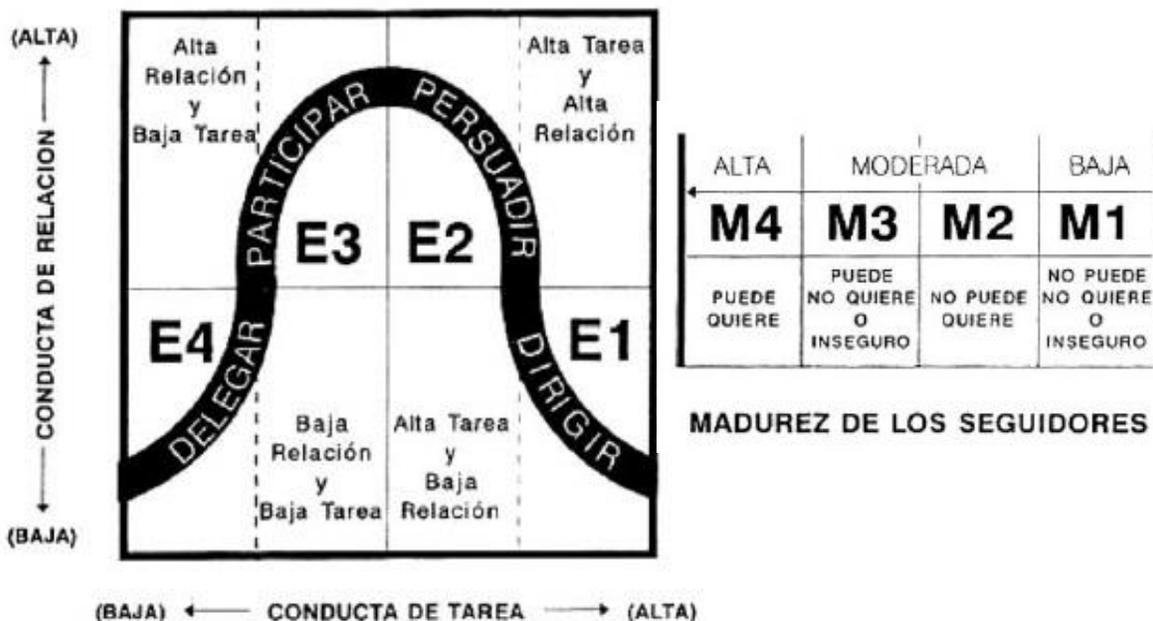
A continuación presentamos el aporte de Paul Hersey y Kenneth Blanchard<sup>93</sup> denominado “Teoría del liderazgo situacional”. Ésta es una de las teorías de contingencias que ha obtenido mayor reconocimiento con el paso del tiempo.

Las dos variables o dos dimensiones críticas del comportamiento del líder son:

- cantidad de dirección (conducta de tarea): es el grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea.
- cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación): es el grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó (comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones). Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más allá al considerar cada una como “alta” o “baja”, lo que luego les permitió combinarlas en cuatro estilos de liderazgo específicos que se detallan a continuación:

**Figura 18 – Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.**



Fuente: ROBBINS, Stephen P, op. cit., pág. 359.

<sup>93</sup> Ibídem, pág. 358.

Al combinar éstas variables, surgen 4 comportamientos posibles a ejercer por el líder, los cuales detallamos a continuación:

✓ Delegar (Baja Tarea - Baja Relación):

El líder proporciona poca dirección o apoyo a sus subordinados. En este caso se les entrega las atribuciones y responsabilidades necesarias para la toma de decisiones y la solución de problemas.

✓ Participar (Baja Tarea - Alta Relación):

El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones, por ello el papel principal del líder es facilitar y comunicar.

✓ Persuadir (Alta Tarea - Alta Relación):

El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

✓ Dirigir (Alta Tarea - Baja Relación):

El líder es quien define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

Además, ésta teoría pone su foco en los seguidores porque según explican Hersey y Blanchard el éxito o fracaso del líder depende de la aceptación o rechazo del mismo por parte de los empleados. Además, es fundamental considerar el "nivel de disponibilidad" de los subordinados, es decir, el grado en que éstos poseen capacidad y voluntad para llevar a cabo tareas específicas. La disposición del subalterno, está vinculado a la madurez y se definen 4 situaciones posibles al respecto:

M1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables, es por ello que el líder debe de supervisar de cerca su trabajo.

M2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas. Por este motivo, quien toma las decisiones es el superior y se les comunica las ventajas que traerá aparejado que ellos hagan lo que se les pide.

M3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.

M4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

#### 4.1.1.3. Estilos de Liderazgo

En este apartado nos vamos a concentrar en lo que denominamos estilos de liderazgo. El estilo, se refiere al modo o forma de liderar que adopta el DP. El estilo es definir el camino que se va a utilizar para guiar a los demás, lo cual comprende acciones físicas como el aspecto psicológico. En cambio, las teorías, analizadas en el punto anterior, son modelos que reúnen un conjunto reglas o principios y que buscan explicar por qué se debe tomar ese enfoque y no otro, para decidir cómo liderar en una empresa y/o proyecto.

##### **A. Según la relación entre líder y seguidores**

Según K. Lewin, existen tres tipos de liderazgo considerando la relación entre el líder y sus seguidores<sup>94</sup>:

Autoritario/Autocrático<sup>95</sup>: Es el caso en el que el líder es quien toma las decisiones sobre qué, cómo y cuándo hacer las cosas, por lo cual es él mismo quien asume la responsabilidad sin consultar a sus subordinados. En este caso, la comunicación será unidireccional, desde el jefe al subordinado mediante directivas.

Democrático: El líder toma las decisiones pero tiene en cuenta las opiniones de los subordinados, es decir que frente a alguna situación problema a resolver se proponen distintas vías de acción y entre todos debaten la mejor alternativa para solucionarlo. Vemos como el líder no pierde el control aunque otorga margen a los miembros del equipo para participar y plasmar sus ideas.

Liberal o “Dejar Hacer” (Laissez-Faire): El líder toma un rol pasivo, dejando que quienes decidan sean los miembros del grupo. El líder solo los ayudará en aquellos casos que lo requieran mediante una orientación general.

Consideramos que esta clasificación tiene un vínculo estrecho con el grado de madurez del equipo, tal como lo vemos gráficamente:

---

<sup>94</sup> PARIENTE FRAGOSO, José Luis. *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*. (Trabajo de investigación, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo), pág. 159.

<sup>95</sup> CORREA DE PAVÓN, Elsa y RODRÍGUEZ PINTOR, Juana, op.cit., pág. 20.

**Figura 19** - Relación entre estilo de liderazgo y madurez del equipo



Fuente: Elaboración propia.

A medida que la madurez de los miembros del equipo se incrementa será posible aplicar un tipo de liderazgo en el que los trabajadores puedan decidir por sí mismos y asumir la responsabilidad de sus decisiones. Que es así planteado por el liderazgo situacional.

#### **B. Según la formalidad de su elección<sup>96</sup>**

Formal: prestablecido por la organización, es decir que su poder para influir sobre los demás viene definido por el cargo que posee.

Informal: emergente de un grupo, es decir que los miembros de la organización o del proyecto le reconocen la capacidad de liderar a una persona porque así lo perciben. Este tipo de líder influye en los demás por sus capacidades, habilidades y conocimientos.

#### **C. Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados<sup>97</sup>**

Liderazgo transaccional: Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. Es él quien los guía y motiva hacia el logro de las metas aclarando los requerimientos de las tareas como también los papeles que deben desempeñar.

Liderazgo transformacional o carismático: El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Éste tipo de líder pone atención en los intereses y necesidades de desarrollo de los seguidores, propone el uso de medios no

<sup>96</sup> ZAYAS AGÚERO, Pedro Manuel. (2006). *Liderazgo empresarial*. (Universidad de Holguín "Oscar Lucero moya", Cuba), pág. 13.

<sup>97</sup> ROBBINS, Stephen P., op. cit., pág. 374.

convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales. En definitiva, posee la capacidad de ilusionar, inspirar y convencer a sus seguidores para lograr las metas.

#### D. Clasificación de Harvard<sup>98</sup>

Daniel Goleman, publicó en la revista Harvard Business Review un artículo titulado “Leadership That Gets Results” (Liderazgo que obtiene resultados). En dicho artículo, compartió los resultados de una investigación acerca de los líderes y de los diferentes estilos de liderazgo.

Los resultados de la investigación se desprenden de una muestra de 3.871 ejecutivos de una base de datos que contenía más de 20.000 ejecutivos de distintas partes del mundo. De este modo, el autor identificó seis estilos de liderazgo: coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar y formativo.

**Figura 20 - Estilos de Liderazgo**



Fuente: GOLEMAN, Daniel, op. cit.

<sup>98</sup> GOLEMAN, Daniel, (2000, Marzo). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review. Recuperado de <http://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results/ar/1> [Abril, 2014].

Un aporte interesante de esta investigación es que los líderes no utilizan un único estilo todo el tiempo, sino que van adaptando su estilo en función de las circunstancias. Entonces, Goleman menciona que esto mismo sucede en un juego de golf, ya que se utilizan distintos palos, en función del tiro que se deba realizar. Traducido al mundo empresarial, el líder selecciona el estilo que mejor se ajuste a cada situación particular de modo de alcanzar los resultados deseados.

#### **4.1.2. Motivación**

Ahora bien, luego de analizar el liderazgo nos concentramos en la motivación, ya que es importante el manejo de ésta habilidad interpersonal por parte del DP. ¿Por qué?, de este modo se impulsa el entusiasmo y la productividad de los miembros del equipo de proyecto, generando resultados positivos.

##### **4.1.2.1. Concepto<sup>99</sup>**

Según Robbins se refiere a la *“voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”*.

Para lograr una mejor comprensión consideremos los elementos claves:

- **Esfuerzo:** se refiere al grado de intensidad para alcanzar una meta.
- **Metas organizacionales:** el esfuerzo debe canalizarse en la dirección que beneficie a la organización. Es por ello que las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización, ya que cuando esto no ocurre es posible que los esfuerzos del individuo operen en contraposición de los intereses organizacionales.
- **Necesidades:** se refiere a aquel estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Cuando tenemos una necesidad insatisfecha, se crea una tensión que genera un impulso en el individuo, es decir, un esfuerzo de búsqueda.

##### **4.1.2.2. Teorías de Motivación**

A continuación nos concentraremos en 3 teorías comúnmente utilizadas para comprender la motivación de los empleados de una empresa. En ellas podemos basarnos para comprender, predecir y controlar el comportamiento humano.

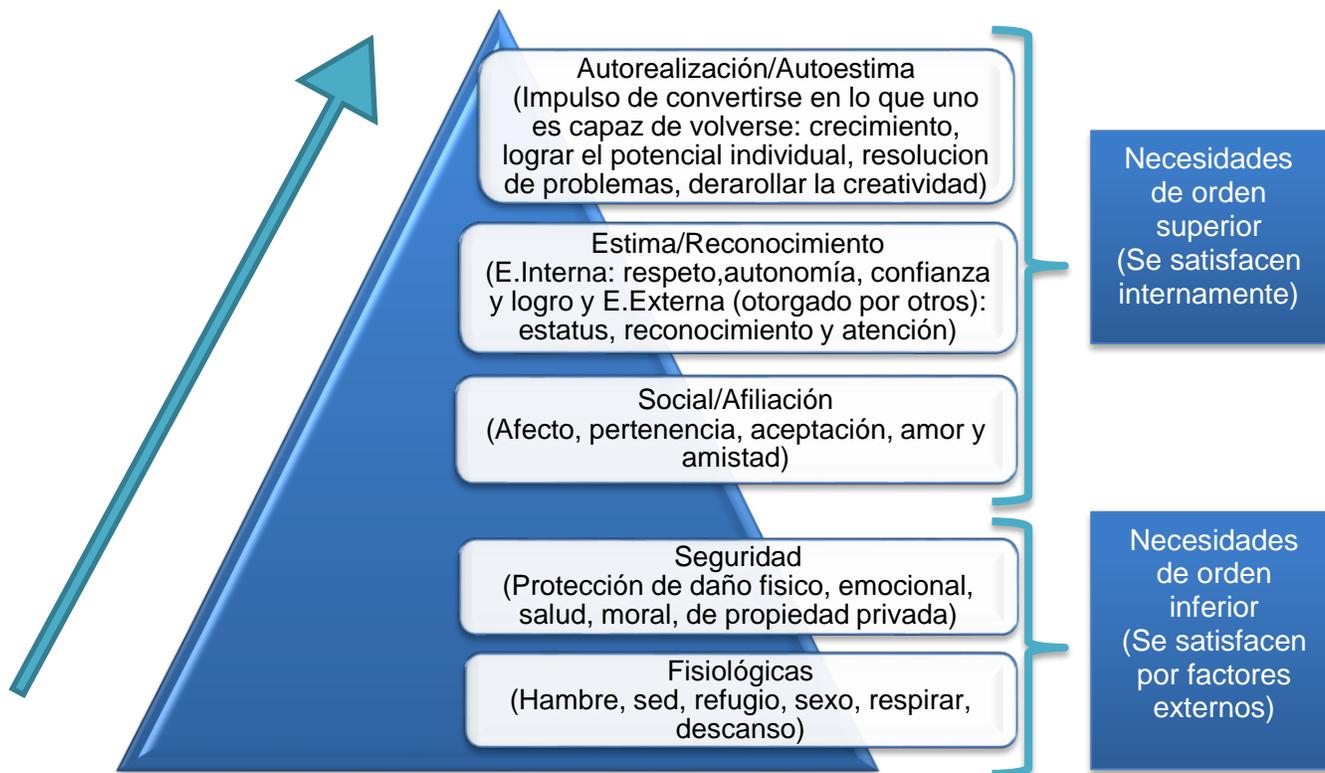
---

<sup>99</sup> ROBBINS, Stephen P., op. cit., pág. 168.

## A. Teoría de la Jerarquía de las necesidades<sup>100</sup>

Abraham Maslow, plantea la siguiente hipótesis a fin de desarrollar su teoría: “Dentro del hombre hay una jerarquía de cinco necesidades”:

**Figura 21** - Teoría de las Necesidades de Maslow.



Fuente: Elaboración propia, basado en la gráfica propuesta por CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 53.

La base de esta teoría es comprender que no se puede ir ascendiendo en la escala si la necesidad anterior no está cubierta, es por ello que hemos dibujado esa flecha ascendente en la gráfica. De este modo, si tenemos que motivar a alguien debemos saber en qué “escalón” se encuentra y enfocarnos en dichas necesidades insatisfechas para alcanzar el nivel deseado.

## B. Teoría X y Teoría Y

La presente teoría fue planteada por Douglas McGregor quien considera que las personas se engloban en lo que conocemos como “Teoría X o Teoría Y”<sup>101</sup>. El DP debe moldear su

<sup>100</sup> *Ibidem*, pág. 169 y 170.

<sup>101</sup> *Ibidem*, pág. 171.

comportamiento hacia sus subordinados según el grupo en el que se encuentren los subordinados:

- TEORIA X: esta postura reúne a aquellas personas que no les gusta trabajar, entonces si pueden lo evitan y si no pueden evitarlo hay que controlarlos, reprimirlos o amenazarlos para que logren sus metas. Además, consideran al trabajo solo como un medio de subsistencia entonces evitan asumir responsabilidades y se enfocan más hacia la seguridad que a la ambición. Por lo tanto esta teoría lleva implícitos los supuestos del modelo de F.W. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo.
- TEORIA Y: Hace referencia a aquellas personas que consideran al trabajo como algo natural y les gusta auto dirigirse y auto controlarse para alcanzar aquellos objetivos que los motivan. Además aceptan o buscan asumir responsabilidades y tienden a ser personas creativas o con imaginación. En definitiva, estas personas se sienten motivadas al trabajar y buscan perfeccionarse.

Luego de haber analizado la teoría de Maslow y la Teoría X e Y podemos plantearnos qué implicaciones tiene el análisis de McGregor respecto a la motivación. En este punto podemos decir que la teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos, mientras que la teoría Y supone que las necesidades de orden superior son las que lo dominan.

### **C. Teoría de las necesidades de McClelland**

Este autor considera que las personas pueden orientarse hacia 3 tipos de necesidades, tal como detallamos en la figura 22.

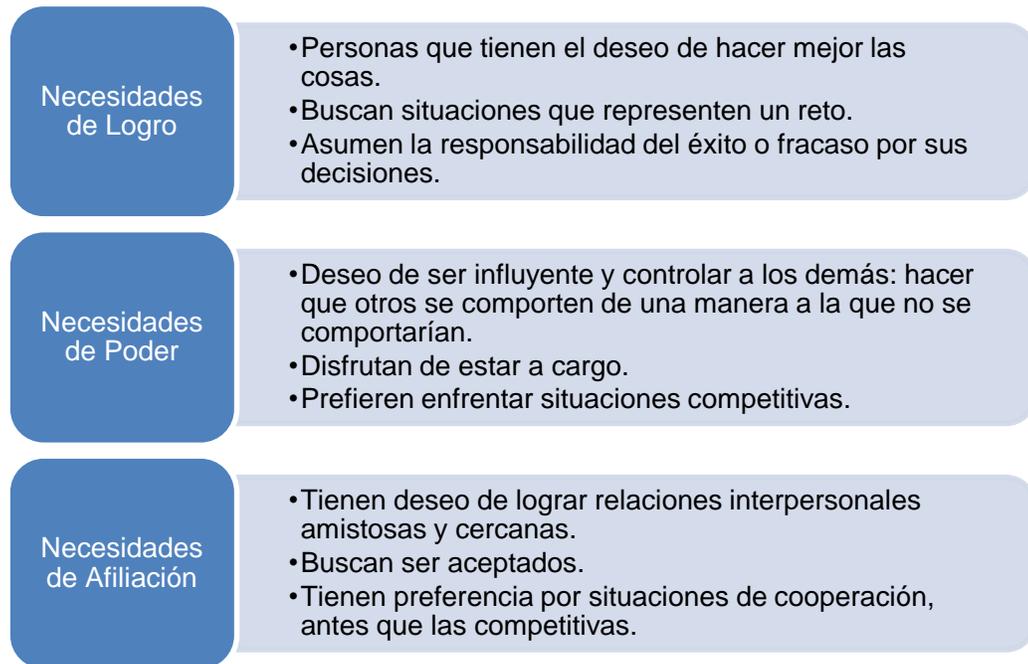
Lo que nos interesa respecto de esta teoría es comprender cuál es el tipo de necesidad que tienen las personas de nuestro equipo para definir cómo motivarlas:<sup>102</sup>

- Si la necesidad es de logro, necesitarán proyectos desafiantes pero con objetivos alcanzables (riesgos intermedios). Requieren recibir reconocimiento por sus logros mediante retroalimentación.
- Si la necesidad es de afiliación, claramente se sentirán motivados trabajando en equipo junto a otros para alcanzar los objetivos propuestos.
- Si la necesidad es de poder, debemos reconocer que los motiva el liderazgo, por lo que deberían encargarse de dirigir a otras personas.

---

<sup>102</sup> LEIDO, Paul, op. cit., pág. 253.

**Figura 22** - Necesidades humanas según McClelland.



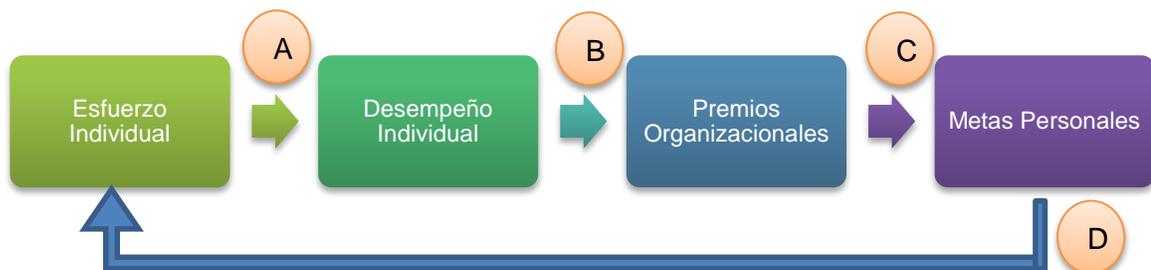
Fuente: Elaboración propia, en base a información obtenida de ROBBINS, Stephen P., op. cit., pág. 176 y 177.

#### D. Teoría de las Expectativas

Victor Vroom planteó la teoría de las expectativas, la cual postula<sup>103</sup> que las personas actúan de cierta manera dependiendo de la expectativa de que su acto será seguido por un resultado determinado y de lo atractivo que ese resultado sea para el individuo. De este modo, esta teoría reconoce las diferencias que llevan a que cada persona actúe de manera distinta.

Para una mejor comprensión de la teoría analicemos el siguiente gráfico:

**Figura 23** - Teoría de las expectativas de Victor Vroom.



Fuente: Elaboración propia, basado en esquema de LEIDO Paul, op. cit., pág. 253.

<sup>103</sup> CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 58.

Esta representación trata de mostrarnos que una persona actuará en función de las expectativas que tenga. Un empleado estará motivado a ejercer un esfuerzo mayor en la medida que crea que por ello obtendrá una buena evaluación de desempeño, lo cual lo conducirá a recompensas organizacionales y que dichos premios satisfarán las metas personales que tiene el empleado.

Por otro lado, en la gráfica hemos marcado con letras las relaciones<sup>104</sup> entre los distintos elementos de la teoría, lo cual es fundamental para que el empleado no haga lo mínimo en su trabajo sino que este motivado.

- PUNTO A - Relación esfuerzo-desempeño: consiste en la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará a una mejora en el desempeño.
- PUNTO B - Relación desempeño-premio organizacional: el grado en el cual el individuo cree que desempeñarse en un determinado nivel lo conducirá al logro de un resultado deseado.
- PUNTO C - Relación premio organizacional-metas personales: muestra el grado en que las recompensas organizacionales pueden satisfacer las metas o necesidades personales de un individuo.
- PUNTO D - Relación metas personales-esfuerzo: La satisfacción de necesidades lleva a generar una retroalimentación positiva, de este modo el empleado continúa motivado en realizar más que un esfuerzo mínimo.

## **5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PROYECTOS**

Tal como mencionamos al comienzo del presente trabajo de investigación, consideraremos los aportes del PMBOK para aprender cómo gestionar proyectos. De este libro, tomaremos algunas herramientas que nos permitan mejorar puntualmente la gestión del recurso humano en proyectos.

El PMBOK documenta nueve áreas de conocimiento los cuales considera universales para casi todo tipo de proyectos.

---

<sup>104</sup> ROBBINS, Stephen P., op. cit., pág. 187.

**Figura 24 - Áreas del conocimiento.**



Fuente: Elaboración propia, en base al esquema planteado en LEIDO, Paul, op. cit., pág. 37.

El análisis de cada área se realiza en cinco grupos de procesos según corresponda: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. Los DP deben conocer y saber gestionar todos los procesos de cada una de éstas áreas para poder llegar a un resultado exitoso. Con el fin de aclarar lo expuesto veamos la siguiente tabla:

**Cuadro 1 - Procesos a desarrollar en cada etapa de proyecto según el área de conocimiento.**

Áreas de Conocimiento	Grupo de procesos de dirección de proyectos				
	Grupo de procesos de iniciación	Grupo de procesos de planificación	Grupo de procesos de ejecución	Grupo de procesos de control	Grupo de procesos de cierre
<b>1.Integración</b>	1.1.Desarrollar el acta de constitución del proyecto.	1.2.Desarrollar el plan de dirección del proyecto.	1.3.Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.	1.4.Dar seguimiento y control a los trabajos del proyecto. 1.5.Realizar el control integrado de cambios.	1.6.Cerrar el proyecto o la fase.

<b>2.Alcance</b>		2.1.Recopilar requisitos. 2.2.Definir el alcance. 2.3.Crear la estructura de desglose de trabajo (EDT).		2.4.Verificar el alcance. 2.5.Controlar el alcance.	
<b>3.Tiempo</b>		3.1.Definir las actividades. 3.2.Secuenciar las actividades. 3.3.Estimar los recursos de las actividades. 3.4.Estimar la duración de las actividades. 3.5.Desarrollar el cronograma.		3.6.Controlar el cronograma.	
<b>4.Costos</b>		4.1.Estimar los costos. 4.2.Determinar el presupuesto.		4.3.Controlar los costos.	
<b>5.Calidad</b>		5.1.Planificar la calidad.	5.2.Asegurar la calidad.	5.3.Controlar la calidad.	
<b>6.RR.HH.</b>		6.1.Desarrollar el plan de recursos humanos.	6.2.Adquirir el equipo. 6.3.Desarrollar el equipo. 6.4.Dirigir el equipo.		
<b>7.Comunicación</b>	7.1.Identificar interesados.	7.2.Planificar las comunicaciones.	7.3.Distribuir información. 7.4.Gestionar interesados.	7.5.Informar desempeño.	
<b>8.Riesgos</b>		8.1.Planificar la gestión de los riesgos. 8.2.Identificar los riesgos. 8.3.Realizar el análisis cualitativo de riesgos. 8.4.Realizar el análisis cuantitativo de riesgos. 8.5.Planificar las respuestas a los riesgos.		8.6.Seguir y controlar los riesgos.	
<b>9.Adquisiciones</b>		9.1.Planificar adquisiciones.	9.2.Efectuar adquisiciones.	9.3.Administrar adquisiciones.	9.4.Cerrar adquisiciones.

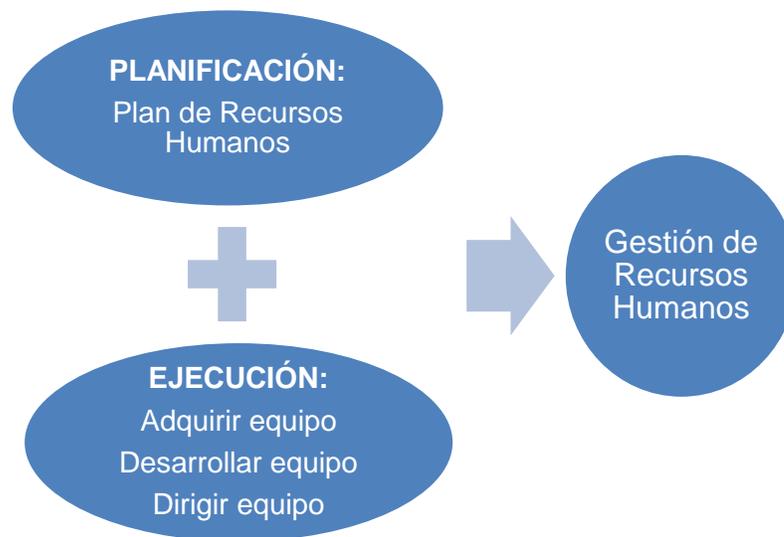
Fuente: Elaboración propia, en base al esquema planteado en LEIDO Paul, op. cit., pág. 50.

Ahora, vemos claramente que las áreas de conocimiento y grupos de procesos presentados anteriormente se encuentran relacionados entre sí, y la relación de los mismos es lo que conduce a una correcta gestión de proyectos.

Para llevar a cabo la gestión de los recursos humanos en una organización vamos a tomar como base lo que se plantea en el PMBOK. Según este libro, para llevar una correcta gestión de los recursos humanos que se encuentran afectados a un proyecto se deben llevar a cabo cuatro procesos, uno durante la planificación y los tres restantes en la etapa de organización.

En la etapa de planificación, el proceso consiste en desarrollar el plan de recursos humanos. Luego en la etapa de ejecución, se debe adquirir el equipo, desarrollarlo y por último dirigirlo.

**Figura 25** - Procesos involucrados en el área: Gestión de Recursos Humanos.



Fuente: Elaboración propia.

Antes de enfocarnos en la explicación de cada uno de estos procesos vinculados a los recursos humanos, queremos señalar claramente el enfoque que tomaremos. Para hablar de proceso nos referimos al *“conjunto de fases sucesivas de un fenómeno”*<sup>105</sup>, es decir, que cada proceso consideramos que está formado por tres fases: Entradas, herramientas y técnicas y salidas. Las entradas representan todo lo que necesito para comenzar mi proceso de transformación. En la segunda fase, estamos frente a lo que es el proceso propiamente dicho, consiste en el uso de técnicas y herramientas para procesar las entradas y así obtener una o varias salidas.<sup>106</sup>

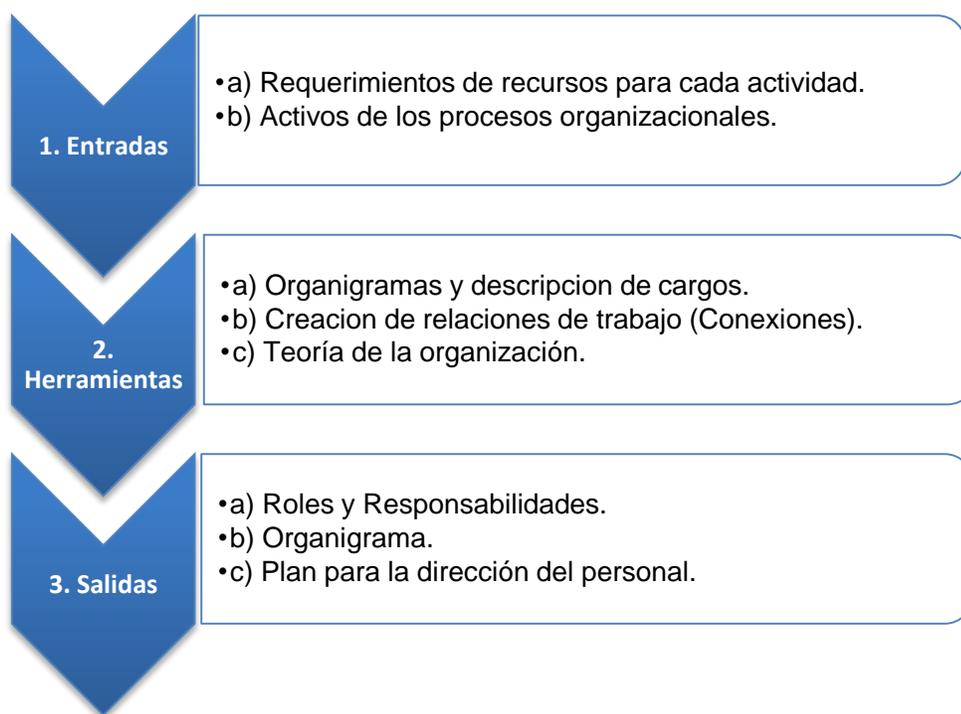
<sup>105</sup> ENCICLOPEDIA CLARÍN, op. cit., tomo 20.

<sup>106</sup> LEIDO, Paul, op. cit. pág. 45.

## 5.1. Desarrollar Plan de Recursos Humanos

En términos generales este proceso consiste en definir los roles, responsabilidades, habilidades y relaciones de comunicación entre los miembros del equipo, básicamente definir el plan de gestión del personal.<sup>107</sup> Debemos considerar que el éxito de un proyecto depende en gran medida de una buena planificación, considerando los tiempos, costos, recursos, riesgos y calidad, es decir, los objetivos y alcance del proyecto.

**Figura 26** – Primer proceso del área Gestión de RR.HH: Desarrollar el plan de RR.HH.



Fuente: Elaboración propia, en base a los aportes de PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 201.

### 5.1.1. Entradas

#### a. Requerimientos de recursos

En primer lugar es necesario conocer en profundidad cuales son los requerimientos de recursos que tiene cada una de las actividades que van a llevarse a cabo en un proyecto. Para tomar conocimiento de lo mencionado anteriormente será necesario conocer la descripción de cada actividad. Además, se deberá tomar conocimiento sobre<sup>108</sup>:

<sup>107</sup> Ibídem, pág. 239.

<sup>108</sup> Ibídem, pág. 240.

- Las relaciones formales e informales en la organización.
- Diferencias culturales o de idioma.
- Niveles de confianza y respeto que existen entre las personas.
- Alianzas informales entre los trabajadores.
- Estructura organizacional.
- Convenios colectivos de trabajo vinculados.
- Distancia que separa físicamente a las personas.
- Tipos de poderes que existen en la organización.

De este modo percibimos que para la definición de roles y responsabilidades también toman importancia los factores ambientales de la empresa como organización, no sólo los aspectos referidos al proyecto particularmente.

b. Activos de los procesos organizacionales<sup>109</sup>

A medida que la organización gana experiencia en la gestión de proyectos contará con las lecciones aprendidas de las gestiones de proyectos anteriores facilitando la gestión de los nuevos. Se consideran activos a toda la documentación que pueda utilizarse para generar un valor (una diferencia) en el nuevo proyecto.

### 5.1.2. Herramientas

a. Organigramas y descripción de puestos

A continuación se describen dos tipos de documentos que permiten dejar asentado de forma escrita los roles y responsabilidades que las personas cumplen dentro de un proyecto.<sup>110</sup> La importancia de los mismos radica en que son herramientas de comunicación a partir de las cuales todos los miembros del proyecto adquieren la misma información.

**Organigrama**, es un esquema de la organización de una empresa o representación gráfica de la estructura organizacional.

Un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización. Permite, una visualización rápida de los órganos que componen la estructura, relaciones formales que se establecen entre ellos y niveles jerárquicos.

---

<sup>109</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 204.

<sup>110</sup> *Ibíd*em, pág. 205.

El organigrama permitirá percibir rápidamente la posición jerárquica que tiene un cargo dentro de la organización.<sup>111</sup>

En primer lugar, debemos saber que un cargo es la posición jerárquica de un entegrama<sup>112</sup> en el organigrama, que comprende un conjunto de puestos. Es fundamental diferenciar éste concepto respecto del puesto el cual se refiere al conjunto de tareas y responsabilidades desempeñadas por una persona.<sup>113</sup>

De este modo, la **descripción de puestos**<sup>114</sup> se refiere al proceso de enumerar las tareas o atribuciones que conforman el mismo y que lo diferencian de los demás puestos que existen en una empresa; es decir que consiste en la enumeración detallada de:

- Qué hace el ocupante: atribuciones o tareas del cargo.
- Cuándo lo hace: periodicidad de la ejecución.
- Cómo lo hace: métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas.
- Por qué lo hace: viene definido por los objetivos del cargo.

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

En el PMBOK se propone el uso de ciertas herramientas que permitirán visualizar con mayor claridad las responsabilidades y deberes de cada persona dentro de un proyecto particular. Nosotros nos concentraremos en una herramienta particular denominada “**Matriz RACI**”<sup>115</sup> que consiste en un diagrama en forma de matriz mediante la cual se ofrece una práctica y rápida lectura de los roles que asume cada persona en cada actividad del proyecto. Observemos el siguiente cuadro:

---

<sup>111</sup> UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY, Facultad de ciencias económicas y administración, Departamento de ciencias de la Administración. (2011). *Organigramas*. Pág. 3. Recuperado de [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/EDA%202011/OyMA2011\\_Organigramas\\_version\\_final.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/EDA%202011/OyMA2011_Organigramas_version_final.pdf) [Abril, 2014].

<sup>112</sup> **Entegrama:** representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura formal. Se refiere a cada uno de los rectángulos que conforman una gráfica como a la información que contienen. Fuente: GILLI, Juan J, AROSTEGUI, Ángel O., DEVAL, Inés M., IESULAURO, Alejandra S., SCHULMAN, Diana R. (2007). *Diseño organizativo, estructura y procesos*. Editorial Granica, Buenos Aires, pág.100.

<sup>113</sup> CHIAVACCI, María C., *Análisis y diseño de puestos*, (Mendoza, Serie de Cuadernos de Administración N°144, FCE – Universidad Nacional de Cuyo, 2008), pág. 3.

<sup>114</sup> *Ibíd*em, pág. 4.

<sup>115</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 206.

**Cuadro 2** - Esquema para representar una matriz RACI.

Recurso \ Actividad	Persona 1	Persona 2	Persona 3....	Persona "n"
Actividad 1				
Actividad 2				
Actividad 3				
Actividad "n"				

Fuente: Elaboración propia, adaptación de LEIDO, Paul, op. cit., pág. 241

Para el diseño de la matriz debemos considerar los siguientes puntos:

- En la primera columna se colocan las actividades que comprende el proyecto o las de un proceso que se quiera analizar.
- En la primera fila se colocan los recursos humanos involucrados en el proyecto o proceso (Gerentes funcionales, Director de Proyecto y/o equipo de proyecto) entre los cuales deben distribuirse las actividades. Se suelen utilizar los nombres o roles de las personas involucradas
- En las intersecciones se colocará el Rol que le corresponde desempeñar a cada persona para cada actividad. Cabe destacar que no necesariamente estarán asignados los cuatro roles para cada actividad. El Rol se indicará con las siguientes denominaciones: R (Responsable), A (Aprueba), C (Consultado) o I (Informado).
  - R: Es el responsable por la realización del trabajo.
  - A: Consiste en aprobar el trabajo una vez que este se haya finalizado, es decir, vela porque la tarea se cumpla.
  - C: Las personas que tienen este rol son aquellas que poseen alguna información o capacidad necesaria para terminar el trabajo y por ello serán consultadas. En este caso se crea una comunicación bilateral entre quien consulta y el consultado.
  - I: Este rol es desempeñado por aquellas personas que deben ser informadas sobre el progreso y los resultados del trabajo. En este caso la comunicación es unilateral de quien debe brindar la información hacia el informado.

b. Creación de relaciones de trabajo: Esta herramienta consiste en generar un vínculo más estrecho entre las personas que trabajan para un mismo proyecto para fortalecer la relación y mejorar la comunicación.

Se busca generar relaciones de carácter informal para comprender aquellos aspectos que pueden afectar la efectividad en cuanto a la gestión del personal.<sup>116</sup> Esto puede lograrse mediante reuniones informales (ejemplo: un asado) u organizando actividades deportivas (ejemplo: torneo de fútbol con otras empresas o jugar al paddle el día viernes entre los miembros del equipo de proyecto). Estos elementos también hacen a lo que conocemos como cultura organizacional.

c. Teoría de la organización<sup>117</sup>: El conocimiento de los principios de la teoría organizacional reduce los tiempos para generar las salidas del proceso de planificación y también mejora la probabilidad de efectuar un planeamiento efectivo. Mediante el conocimiento de esta teoría se proporciona información del comportamiento de las personas en las organizaciones, los equipos y las unidades organizacionales.

### **5.1.3. Salida**

#### a. Roles y Responsabilidades:

El rol viene a ser el papel que juega una persona en cada actividad que forma parte del proyecto.

El responsable es el encargado de asegurar que la actividad se lleve a cabo de forma adecuada. Por otro lado, debemos considerar que el responsable puede ser o no la misma persona que ejecuta la actividad.<sup>118</sup> Es el responsable quien cuenta con la autoridad necesaria para tomar decisiones sobre la administración de los recursos y firmar las aprobaciones correspondientes para que el proyecto avance.

Estos dos conceptos quedan definidos claramente al utilizar la matriz RACI explicada anteriormente.

En cuanto al rol del director de proyecto también es necesario que el mismo quede bien definido, y para ello debemos considerar que éste no asume uno único sino que son variados:

---

<sup>116</sup> *Ibíd.*, pág. 207.

<sup>117</sup> *Ibíd.*

<sup>118</sup> LEIDO, Paul, op. cit., pág. 242.

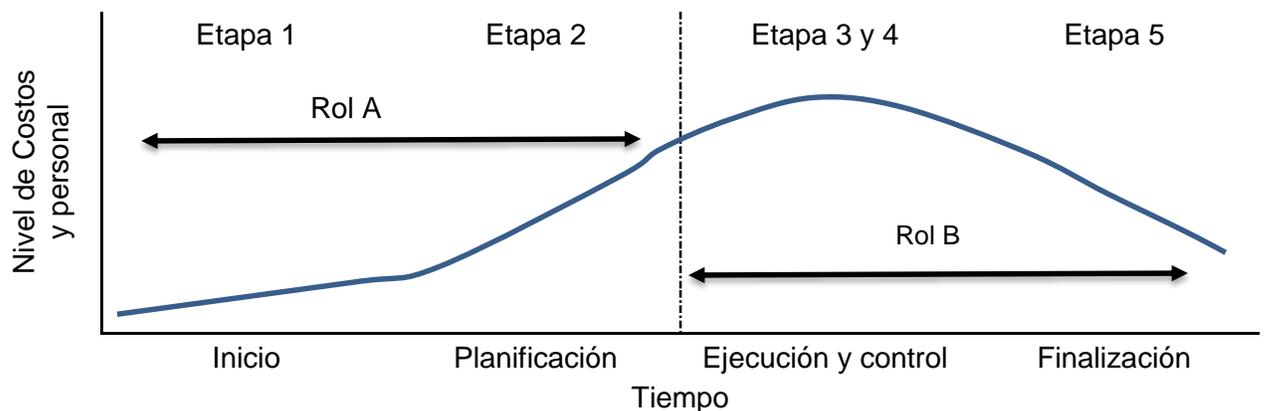
**Figura 27 - Ejemplos de tipos de roles que asume el DP**

Rol Interpersonal	Rol de Comunicaciones	Rol de Toma de Decisiones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder.</li> <li>• Negociador.</li> <li>• Enlace.</li> <li>• Coach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador de información (seleccionar, monitorear, distribuir, etc.)</li> <li>• Vocero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador de recursos (Asignación y definición de prioridades).</li> <li>• Investigador (Exploración de oportunidades).</li> <li>• Manejo de conflictos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, en base a la información recuperada en ALSINA, Jorge, et al., op. cit. pág. 13.

Por otro lado, nos resulta interesante el aporte de Alsina<sup>119</sup> al vincular el rol del DP con el ciclo de vida del proyecto. Desde este enfoque, debemos considerar que el rol del director de proyectos va mutando a medida que el proyecto avanza. Tomando de base el ciclo de vida del proyecto comprenderemos que las responsabilidades y habilidades van a cambiar en las distintas etapas.

**Gráfico 2 - ciclo de vida del proyecto.**



Fuente: Elaboración propia, en base a la información recuperada en ALSINA, Jorge, et al., op. cit., pág. 14.

<sup>119</sup> ALSINA, Jorge, et. Al., op. cit., pág. 14 y 15.

De este modo:

- Rol A: En las etapas 1 y 2, de inicio y planificación, será necesario un DP que se enfoque en fijar una dirección clara como también las estrategias necesarias, para lograr que el proyecto se complete según los tiempos, calidad y costos planeados. De este modo, se debe dejar en claro hacia dónde vamos aclarando los requerimientos del cliente y cómo vamos a medir el cumplimiento o no de los mismos.
- Rol B: En las etapas 3, 4 y 5, es decir las de ejecución, control y finalización se requiere un DP que busque eficiencia. En estas etapas se lleva a la práctica lo planificado, por eso hablamos que se debe hacer de la mejor manera posible. Según Stephen Robbins<sup>120</sup>, la eficiencia es la relación que se establece entre el logro de las metas y los insumos necesarios para alcanzarlas. La meta es satisfacer al cliente y para ello se deben utilizar la menor cantidad de recursos posibles. El DP, debe concentrarse en el uso de indicadores que nos muestren los avances que se realizan hacia la concreción del proyecto.

b. Organigrama: Tema desarrollado en el presente capítulo, punto 5.1.2., ítem a.

c. Plan para la dirección del personal<sup>121</sup>: En este plan deberá quedar claramente detallados los siguientes aspectos:

- Cómo adquirir el personal: En este punto habrá que definir cómo se va a conformar el equipo de trabajo, es decir, de dónde van a provenir los recursos humanos.
- Histograma de recursos: Un histograma consiste en una gráfica de barras que permite describir el comportamiento de una serie de datos. En el caso del histograma de recursos se puede observar cómo se han asignado los recursos al proyecto, detectando si hay sub-asignaciones, sobre-asignaciones o asignaciones correctas.
- Política de liberación y reintegro de los recursos una vez que finalice el proyecto: este aspecto tiene gran importancia ya que como analizamos en el capítulo I, cuando trabajamos por proyectos se debe dejar en claro cómo será la transición de los recursos que están afectados a un proyecto.
- Planes de capacitación.
- Políticas de reconocimiento y recompensas: existen distintas formas para reconocer el trabajo del personal del equipo, entre ellas encontramos incrementos salariales, decir gracias, recomendar ascensos, notificar sobre el buen desempeño, viajes,

---

<sup>120</sup> ROBBINS, Stephen P., op. cit., pág. 23.

<sup>121</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 208 y 209.

capacitación, otorgarle la posibilidad de trabajar en aquellas actividades del proyecto que sean de la preferencia del personal, etc.

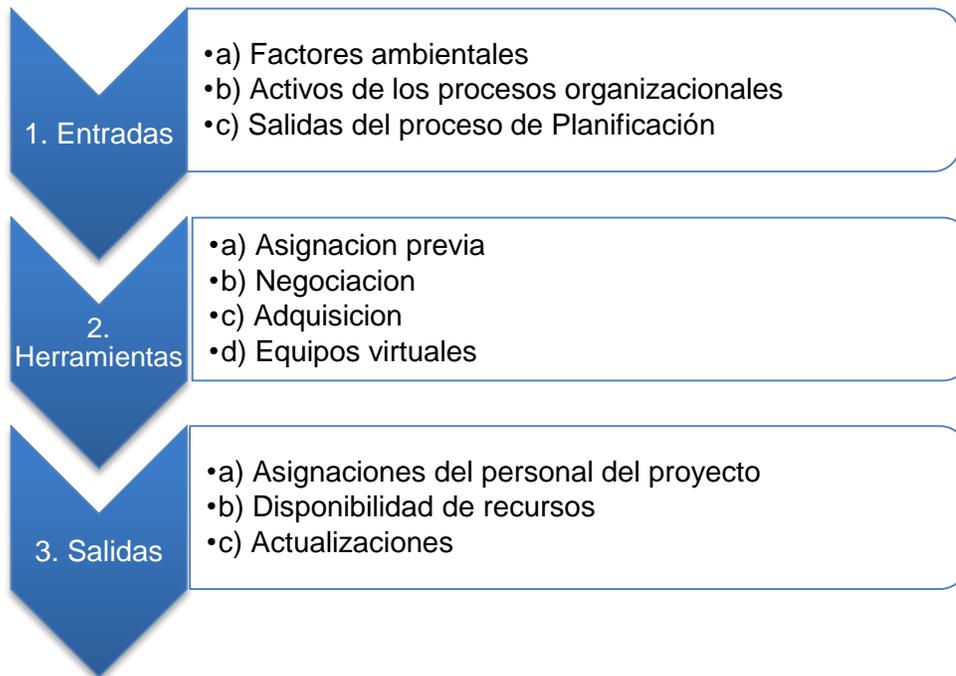
- Convenios de trabajo: Debe quedar definido si el personal afectado al proyecto tomará parte de algún convenio de trabajo en particular, con el fin de aplicar los lineamientos que en él se detallan.
- Normas de seguridad laboral

## 5.2. Adquirir el equipo<sup>122</sup>

En primer lugar debemos tener en cuenta que adquirir el equipo se refiere a hacerse u obtener los recursos humanos necesarios para llevar a cabo un proyecto desde su inicio a su fin.

Respecto al momento de adquisición, debemos tomar conocimiento que el proyecto se planifica con algunos miembros claves y luego se incorporan el resto de los miembros del equipo en la etapa de ejecución.<sup>123</sup>

**Figura 28** - Segundo proceso del área Gestión de RR.HH: Adquirir el equipo.



Fuente: Elaboración propia, en base a los aportes de PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 201.

<sup>122</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 210 a 212.

<sup>123</sup> LEIDO, Paul, op. cit., pág. 248.

### **5.2.1. Entradas**

En este punto plantearé todos los aspectos e información que se debe tener en cuenta antes de tomar decisiones sobre cómo conformar el equipo de proyecto.

#### a) Factores ambientales:

Se refiere a los aspectos que se tendrán en cuenta al momento de asignar los recursos humanos al proyecto, entre ellos podemos nombrar: disponibilidad temporal (¿Cuándo?), capacidad (competencias), experiencia (en trabajos similares o relacionados), intereses y costo asociado (pago). Los miembros del equipo podrán obtenerse tanto de fuentes internas como externas a la empresa.

#### b) Activos en procesos de organización:

Cuando hablamos de activos en procesos de organización hacemos referencia a los procedimientos, políticas, planes y guías que tiene una institución. Por otro lado, también se incluyen en esta categoría el aprendizaje y los conocimientos que la organización ha adquirido en proyectos anteriores.

Los procesos que mayor ayuda pueden representar en esta instancia son los que pueda aportar el departamento de recursos humanos respecto a reclutamiento y contratación del personal.

#### c) Salidas del proceso de planificación.

### **5.2.2. Herramientas**

En este ítem vamos a presentar cómo puede hacer el Director de Proyecto para formar su equipo.

#### a) Asignación previa:

La asignación previa de los recursos humanos puede darse cuando:

- El proyecto depende de los conocimientos y/o experiencias de determinadas personas, por ende no podemos prescindir de ellas.
- Se ha prometido a ciertas personas que serán parte del mismo.
- En el acta de constitución del proyecto se definen ciertas asignaciones de personal.

#### b) Negociación:

En las organizaciones que gestionan proyectos no siempre están disponibles los recursos que necesitamos o deseamos obtener. Generalmente los distintos proyectos o los gerentes funcionales compiten por los mismos recursos, por lo que es fundamental aprender a negociarlos en post de beneficiar a la organización.

c) Adquisición:

Esta herramienta puede ser utilizada cuando la organización no posee los recursos humanos que el proyecto requiere, entonces se hará uso de fuentes externas para obtener aquellos recursos que se necesitan. Cuando hablamos de adquisición puede tratarse de la necesidad de contratar mano de obra individual (personas específicas) o subcontratar el trabajo de otra organización (outsourcing).

d) Equipos virtuales:

El uso de esta herramienta es cada vez más frecuente ya que hoy en día las organizaciones tratan de buscar ventajas competitivas en distintas áreas geográficas. Una ventaja de los equipos virtuales es que es posible reunir un conjunto de personas que persiguen un objetivo en común pero sin necesidad de que se reúnan cara a cara, ya que se basan en la comunicación electrónica.

### **5.2.3. Salidas**

Ahora, debemos reconocer cuales son los resultados que se obtienen luego de llevar a cabo este proceso. Lo fundamental es organizar la información generada y obtener:

a) Asignaciones del personal al proyecto:

Esta salida es muy importante ya que consiste en que el proyecto haya sido dotado del personal necesario para llevar a cabo el mismo. A partir de esta salida se contará con un listado detallado de quienes conformarán el equipo.

b) Disponibilidad de recursos:

La mejor forma de conocer las disponibilidades de los empleados es haciendo uso del cronograma que cuenta con el detalle de las actividades que forman el proyecto, su duración y necesidades de recursos.

En este punto estamos en condiciones de agregar mayor grado de detalle al cronograma. Podemos definir con claridad, los períodos de tiempo que cada miembro del equipo puede estar afectado al proyecto. Al utilizar esta herramienta será más sencillo comprender los conflictos de cronograma que pueden presentarse entre los miembros del equipo. ¿A qué nos referimos con conflictos? A las superposiciones en las vacaciones no contempladas, a una mala estimación en los cambios de la carga de trabajo o a los compromisos de los recursos con otros proyectos por ejemplo.

c) Actualizaciones del plan de gestión de personal:

Se refiere a las modificaciones que se van presentando en el plan confeccionado inicialmente. Los motivos de los cambios pueden ser asensos, jubilaciones, enfermedades,

rendimientos por debajo de lo esperado y cambios en la carga de trabajo. De este modo, debe quedar el nuevo detalle de las personas que van a conformar el equipo de proyecto.

### 5.3. Desarrollar el equipo

Cuando hablamos de desarrollar al equipo de trabajo debemos concentrarnos tanto en fomentar las capacidades individuales como grupales del equipo.<sup>124</sup> Se necesita desarrollar a cada miembro de modo que se integre como un solo “cuerpo” de trabajo al resto de los integrantes y que de esta manera se genere la sinergia para lograr las metas y objetivos estratégicos del proyecto.



Debemos ser conscientes que un número de personas que comienzan a trabajar de manera conjunta, no lo hacen como equipo desde el primer momento, sino que pasan por distintas etapas hasta constituirse como tal. A continuación, en la figura 29, veremos la teoría de los 5 pasos de Tuckman respecto al desarrollo del equipo<sup>125</sup>, este es un modelo que se puede tomar de “guía” pero tiene sus falencias para la aplicación práctica. Los puntos débiles de la teoría son que no necesariamente los equipos se desarrollan pasando por cada una de estas etapas ni tampoco lo hacen de forma ordenada. Además no considera el contexto organizacional. Tal como dijimos anteriormente, a pesar de las desventajas mencionadas es utilizada como referencia para conocer las etapas de desarrollo de los equipos y tener un punto de partida para realizar el análisis.

A continuación explicamos una a una las etapas que forman esta teoría:

- **Formación:** Esta primera etapa se caracteriza por la incertidumbre sobre aspectos de información del proyecto en general y el propósito que tendrá el equipo en particular, estructura (roles y responsabilidades), y el liderazgo del grupo. Son los miembros del grupo quienes están “tanteando o probando” el terreno, por lo que es importante que en este primer momento el líder tome una postura de “informante” para reducir incertidumbres y ansiedades.

- **Tormenta:** En esta segunda etapa, se acepta la existencia del equipo como tal, pero presenta poca colaboración entre los miembros del mismo. Los problemas presentes están vinculados a las inconformidades sobre las jerarquías y decisiones técnicas que afectan a la individualidad de la persona. En esta etapa los miembros del equipo dan a conocer sus propias

---

<sup>124</sup> LEIDO, Paul, op. cit., 249.

<sup>125</sup> ROBBINS, Stephen P., op. cit., pág. 242 y 243.

personalidades enfrentando ideas y perspectivas de los demás miembros, por ello se requiere de un líder Entrenador.

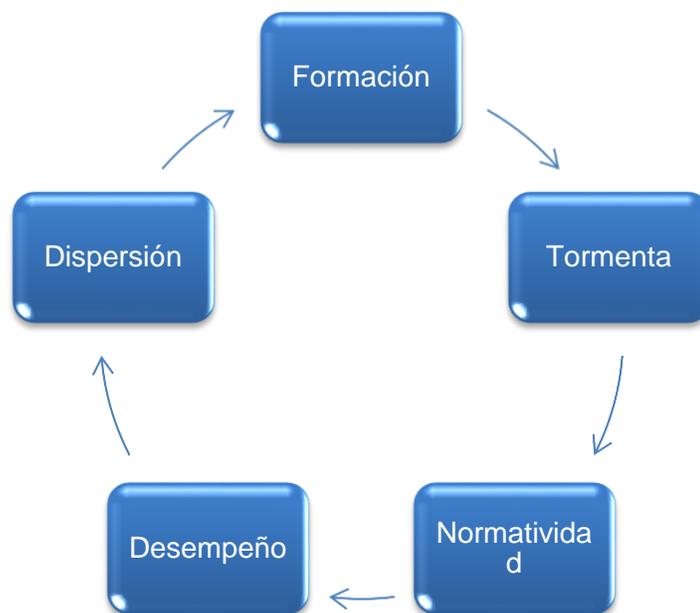
- Normatividad o Normalización: Se logra una relación más estrecha, cohesión y fuerte sentido de identidad de los miembros del grupo. De este modo, la colaboración y la confianza entre los miembros se incrementa. El líder toma un estilo más de carácter participativo ya que al contar con reglas, normas, métodos, herramientas, etc., el equipo comienza a ganar autonomía.

- Desempeño: En esta etapa es cuando se logra una estructura funcional, es decir que los miembros del grupo trabajan como una unidad organizada orientados a la resolución de problemas y concreción de actividades.

En este punto del desarrollo del equipo se logra que el trabajo se realice de forma fluida y con eficacia, sin necesidad de supervisión externa y sin conflictos. Este comportamiento se logra ya que cada uno comprende qué se requiere de él en cuanto a su tarea, es decir que se alcanza autonomía. En este momento se requiere un liderazgo de tipo delegativo.

- Dispersión: Esta última etapa solo está presente en equipos de trabajo que no son de carácter permanente, tal es el caso de los proyectos. En este punto el grupo se prepara para el desmembramiento por lo cual deben concentrarse en la conclusión de las actividades. Este es el punto en el que el proyecto finaliza y algunos miembros del equipo se sentirán felices por lo logros y otros tristes por la incertidumbre sobre su futuro y pérdida de “camaradería”.

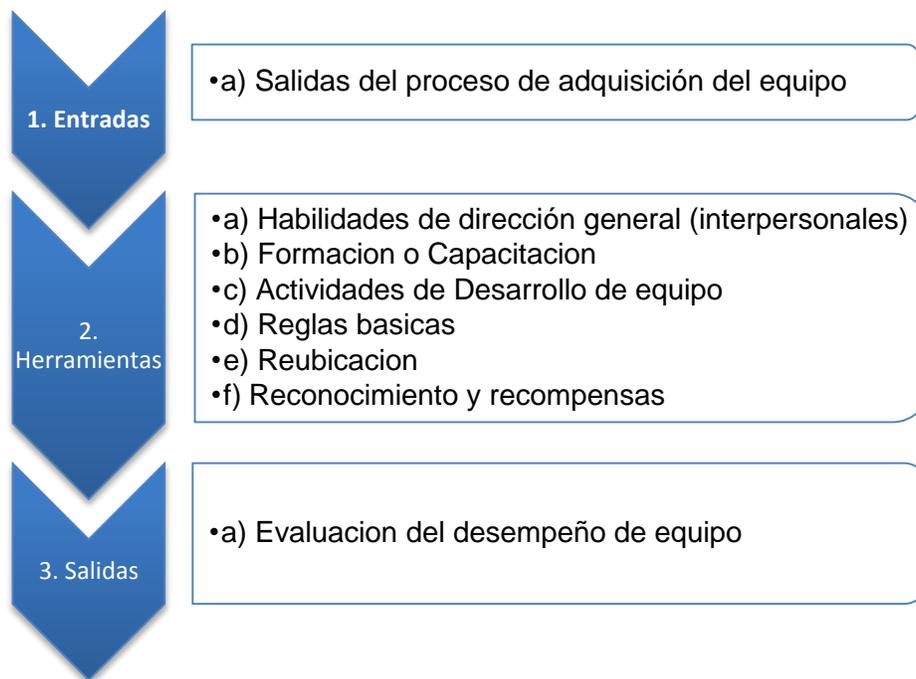
**Figura 29** - Teoría de los 5 pasos de Tuckman: Desarrollo de equipos.



Fuente: Elaboración propia, en base a información de LEIDO, Paul, op. cit., pág. 249.

Luego de esta breve introducción para comprender de qué se trata el desarrollo de equipos en términos generales pasaremos a analizar este proceso más en detalle. Es decir, nos concentraremos en las entradas, herramientas y salidas que se esperan obtener luego de llevar a cabo el tercer proceso de área de gestión de recursos humanos.

**Figura 30** - Tercer proceso del área Gestión de RR.HH: Desarrollar el equipo.



Fuente: Elaboración propia, en base a los aportes de PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 201.

### 5.3.1. Entradas

Como las entradas de este proceso se corresponden con las salidas del proceso anterior no ahondaremos más en su explicación, ya que el tema fue tratado en el punto 5.2.3.

### 5.3.2. Herramientas<sup>126</sup>

#### a) Habilidades de dirección general (interpersonales):

Las habilidades blandas o interpersonales son importantes para un director de proyectos ya que a partir de ellas podrá tomar un mejor conocimiento de los recursos humanos, y en consecuencia mejorar la cooperación y reducir los problemas. Entre estas podemos nombrar: Liderazgo, Motivación, trabajo en equipo, creatividad, coaching, empatía, etc.

<sup>126</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 213 y 214.

De este modo, dichas habilidades deberán verse plasmadas en la planificación y definición de estrategias para que el equipo conozca hacia donde debe ir y avanzar en post de ello.

b) Formación o Capacitación:

Capacitar<sup>127</sup> consiste en facultar a una persona para hacer algo, es decir, desarrollar las destrezas y habilidades necesarias para hacer un trabajo. Entonces, este concepto involucra a todas aquellas actividades de formación que se llevan a cabo para mejorar las competencias de los miembros del equipo de proyectos.

Debemos tener en cuenta que una parte de la formación que necesitarán los recursos humanos del proyecto está contemplada en el plan de gestión del personal, es decir, está prevista. A su vez, existe una formación imprevista o no programada que surge como resultado de observaciones, conversaciones y evaluaciones de rendimiento que tenga el proyecto.

Es de gran importancia que el directivo dedique tiempo a la formación de su equipo de trabajo, ya que a partir de dicho aprendizaje se podrá delegar y otorgar autoridad a los mismos.

c) Actividades de Desarrollo de equipo:

Consiste en fomentar el “espíritu o sentido de equipo”, para ello cada empleado debe conocer su función en su puesto de trabajo, lo que se espera de él y más importante aún, como sus acciones y desempeño afectan a los demás miembros y áreas de la organización, los objetivos y metas trazados y a su equipo. El objetivo que se persigue mediante las actividades de desarrollo de equipo es mejorar la confianza, las relaciones laborales, la comunicación y la cohesión del mismo.

d) Reglas básicas:

Las reglas o normativas permiten definir qué se espera de los miembros del proyecto, ya que mediante estas indicaciones se les hace saber a las personas cómo deben comportarse. Si en un proyecto se definen inicialmente cuales son comportamientos aceptables y cuáles no, podrán reducirse los malos entendidos y la productividad del equipo aumentará.

A su vez, debemos considerar que ciertas normas debe fijarlas el “líder” del equipo, pero otras deberían de definirse en forma conjunta por los miembros.

e) Reubicación:

Es aquella estrategia mediante la cual se “reúnen” todos los miembros del equipo de proyecto en el mismo lugar de forma temporal o definitiva a lo largo de todo el proyecto. El objetivo primordial que se persigue es mejorar la comunicación.

---

<sup>127</sup> ENCICLOPEDIA CLARÍN, op. cit., tomo 4.

La comunicación y el seguimiento son herramientas fundamentales. Planificar reuniones de avance periódicamente nos permitirá tener un espacio determinado para la comunicación, y así evitar las consultas “on demand”. ¿A qué nos referimos con consultas “on demand”?, en ocasiones miembros del equipo tienen sugerencias o están interesados en plantear algo en particular, por lo que si no cuentan con este espacio de manera pre-establecida solicitarán al líder una reunión puntual para comentar sus inquietudes o sugerencias. En cambio, si contemplamos la necesidad de organizar éstas reuniones, será posible optimizar los tiempos al generar un espacio de apertura para tratar y darle lugar a cada tema, y así generar una retroalimentación valiosa entre todos los miembros del equipo.

f) Reconocimiento y recompensas:

Esta herramienta busca premiar comportamientos positivos ya sea de uno o varios miembros del equipo, de modo que se disfruten los éxitos o aciertos. Por otro lado, se debe enseñar a los miembros del equipo a sobrellevar y aprender de los fracasos.

### 5.3.3. Salidas<sup>128</sup>

a) Evaluación del desempeño del equipo:

Estas evaluaciones podemos realizarlas mediante informes que evidencien las competencias adquiridas por los trabajadores y la efectividad que se ha logrado mediante el trabajo en equipo. Se deben realizar continuamente este tipo de evaluaciones (ya sean formales o informales) con el fin de llevarse a cabo acciones para resolver los problemas, modificar la comunicación, abordar los conflictos y mejorar la interacción del equipo. Existen modelos diferentes, debemos aplicar aquellos que mejor se ajusten a las características de la organización. En el Anexo “A”<sup>129</sup> del presente trabajo, les acercamos algunos de los utilizados en la consultora Dharma Consulting.

No debemos dejar de lado lo que significa trabajar en equipo, es decir participar activamente en la persecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 215.

<sup>129</sup> DHARMA CONSULTING. Modelo evaluación de competencias para trabajar en equipo. Recuperado de [http://www.e-dharmacon.net/HTML\\_CV-GPY012/imagenes/Ejemplos/EGPR\\_440\\_04.pdf](http://www.e-dharmacon.net/HTML_CV-GPY012/imagenes/Ejemplos/EGPR_440_04.pdf) [Junio, 2014].

<sup>130</sup> ALLES, Martha. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica, Buenos Aires, pág. 58. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/8088164/Martha-Alles-Diccionario> [Marzo, 2014].

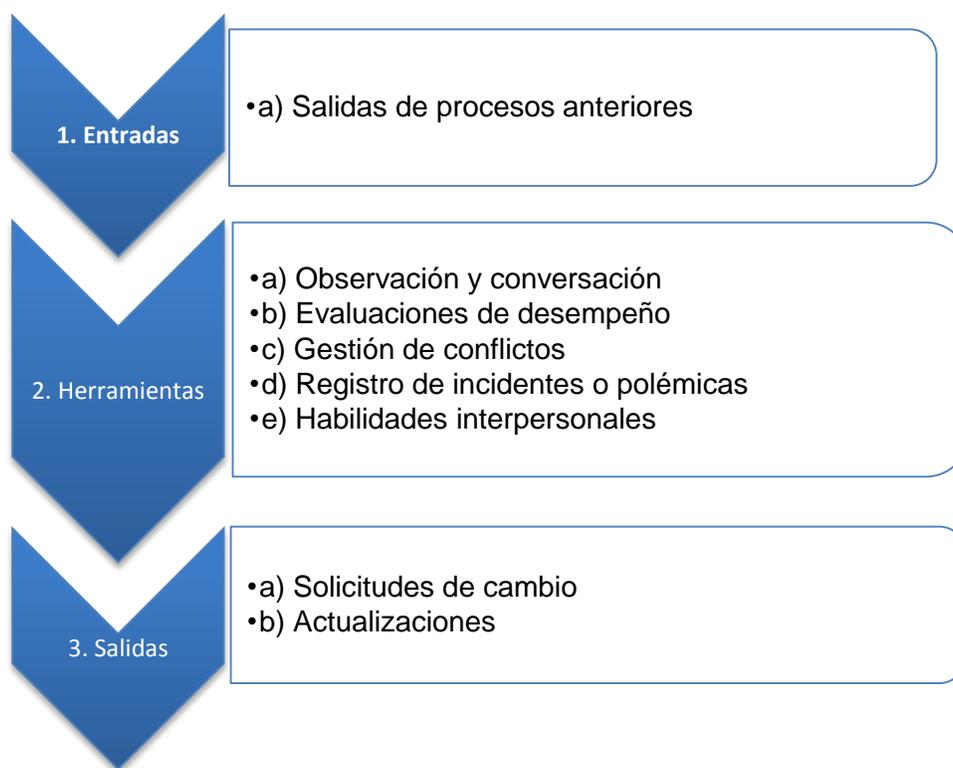
#### 5.4. Dirigir equipo

Antes de explicar en qué consiste este proceso, consideramos que debemos comprender que la dirección se refiere a poner en práctica lo planificado y organizado en las etapas anteriores. Para poder hacer efectiva la dirección se requerirá un manejo adecuado por parte del líder de la motivación, comunicación y resolución de conflictos.

En esta última etapa, se busca tomar decisiones que ayuden a optimizar el desempeño del proyecto, es por ello que debemos seguir de cerca y medir el desempeño de los miembros del equipo, proporcionar la retroalimentación correspondiente, gestionar conflictos y resolver los problemas.<sup>131</sup>

Comenzaremos a describir el último proceso vinculado con la gestión de recursos humanos, el cual consiste en dirigir el equipo de personas que va a estar afectado al proyecto.

**Figura 31** - Cuarto proceso del área Gestión de RR.HH: Dirigir equipo.



Fuente: Elaboración propia, en base a los aportes de PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 201.

<sup>131</sup> LEIDO, Paul, op. cit., pág. 255.

#### **5.4.1. Entradas<sup>132</sup>**

Como entradas para llevar a cabo una eficaz dirección del equipo vamos a necesitar contar con un detalle claro de:

- Personal Asignado: Con el fin de tomar conocimiento acerca este punto, necesitamos contar con la documentación que lo respalde. Por ejemplo un directorio del equipo de proyecto, organigramas o cronogramas
- Roles y responsabilidades.
- Plan para dirección de personas.
- Informes de desempeño individual y de equipo.
- Informes de desempeño del proyecto: Los informes de desempeño proporcionan documentación sobre el estado actual del proyecto en comparación con las proyecciones del mismo. Entre las áreas de desempeño que pueden ayudar en la gestión del equipo del proyecto se incluyen los resultados provenientes del control del cronograma, del control de costos, del control de calidad y de la verificación del alcance.

#### **5.4.2. Herramientas<sup>133</sup>**

##### a) Observación y conversación:

Este es el método más tradicional que utiliza un DP para nutrirse del desempeño de los miembros de su equipo y dar una retroalimentación. Básicamente consiste en observar el desempeño del empleado durante la ejecución de sus tareas y luego comunicarle al mismo, mediante una comunicación (verbal o escrita) cuales son los puntos fuertes (para mantener) y los puntos débiles (para mejorar) respecto de su rendimiento.

Esta herramienta permite al DP mantenerse en contacto con el trabajo y las actitudes de los miembros del equipo.

##### b) Evaluaciones de desempeño:

Esta herramienta es muy utilizada ya que permite al empleado tener una retroalimentación constructiva sobre su desempeño a lo largo del proyecto, desarrollar planes de capacitación individuales, descubrir problemas desconocidos o no resueltos, establecer objetivos a futuro y aclarar roles y responsabilidades.

Existen distintas técnicas o formas de evaluar el desempeño, a modo de ejemplo describiremos algunas de ellas a continuación:

---

<sup>132</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, op. cit., pág. 216.

<sup>133</sup> *Ibidem*, pág. 217 y 218.

- Autoevaluación<sup>134</sup>: Esta herramienta consiste en que sea el mismo empleado quien realice su propia evaluación de desempeño. Para lo cual se basa en indicadores o parámetros previamente establecidos. Es de esperar que el desempeño del empleado no quede “calificado” mediante esta evaluación, en realidad es útil para que sea autocritico consigo mismo y le permite definir su compromiso con la organización a través de la relación entre los aspectos evaluados, la misión y los objetivos de la organización.

- 360°: El DP preguntará a los colegas de trabajo, superiores y subordinados del sujeto a evaluar acerca de su desempeño. De este modo el superior podrá obtener información valiosa respecto a:

- cómo los demás perciben al sujeto evaluado,
- los roles y responsabilidades que asumió esa persona durante el desarrollo del proyecto,
- detección de problemas o polémicas que se desconocían y
- permitirá desarrollar un plan de formación individual ajustado a las necesidades de ese empleado.

- Método orden de mérito (Ranking)<sup>135</sup>: Este método consiste en realizar una comparación entre todos los empleados que se van a evaluar. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso? Cada empleado emite un voto respecto al desempeño o aptitud total y un voto relacionado con cualidades individuales (por ejemplo inteligencia, responsabilidad, constancia, compañerismo, etc.) de sus compañeros. Posteriormente se realiza el recuento de votos para definir el orden de mérito que le corresponde a cada empleado según los votos obtenidos.

A modo de ejemplo, planteamos el siguiente cuadro con resultados de una votación:

<b>Aptitud total</b>	<b>Cualidades Individuales</b>
1° Juan	Inteligencia: 1° María, 2° Juan y 3° José
2° María	Compañerismo: 1° Juan, 2° José y 3° María
3° José	
.....	

<sup>134</sup> BRAZZOLOTTO, Sofía. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. (Trabajo de Investigación, FCE – Universidad Nacional de Cuyo), pág. 69.

<sup>135</sup> CHIAVACCI, María C., *Evaluación de desempeño*, (Mendoza, Serie de Cuadernos de Administración N°143, FCE – Universidad Nacional de Cuyo, 2008), pág. 10.

Los aportes que consideramos relevantes de éste método son que permite conocer cuál es la percepción que cada uno tiene respecto de los compañeros en cualidades individuales y en términos generales. A su vez, podemos hacer comparaciones entre pares y reconocer líderes potenciales en el equipo (visión a futuro).

Consideramos que es fundamental que el evaluador busque datos que permitan dar objetividad al análisis realizado por el equipo. Por ejemplo, si se analiza la productividad, entonces el evaluador debe contar con un informe que le permita saber la cantidad de unidades producidas por cada operario (un historial del empleado). Otro ejemplo puede ser el siguiente, si vamos a analizar el respeto hacia los demás puedo tomar los registros históricos de asistencia y analizar la puntualidad de cada empleado. De este modo veremos que tan considerada es una persona con las demás que llegan puntual a su trabajo.

c) Gestión de conflictos:

Según Robbins<sup>136</sup>, el conflicto es un *proceso que empieza cuando una parte percibe que otra ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa.*

Tal como explica Idalberto Chiavenato<sup>137</sup>, analizaremos conflictos interpersonales, es decir, choque de objetivos entre dos o más personas.

Lo relevante para lograr una correcta gestión de los conflictos, es tener en claro que los mismos son inevitables y naturales en todo grupo humano, pero pueden convertirse en una fuerza positiva si se manejan adecuadamente.

Existen distintos tipos de conflictos que se hacen presentes a lo largo del ciclo de vida de un proyecto. Claramente, no podemos afirmar que en todos los proyectos nos encontraremos los mismos conflictos ya que cada uno tendrá sus particularidades, porque cada proyecto es único. Sin embargo, haremos mención a los conflictos más comunes que son los: de personalidad, culturales, interpersonales, de rol y poder, entre otros.

Entre las herramientas más sencillas que tenemos a nuestra disposición para manejar conflictos están las reglas básicas del equipo, las prácticas de dirección de proyectos, la planificación de la comunicación y también la definición de roles. En caso de que el conflicto sea más intenso debemos aplicar algún procedimiento más complejo.

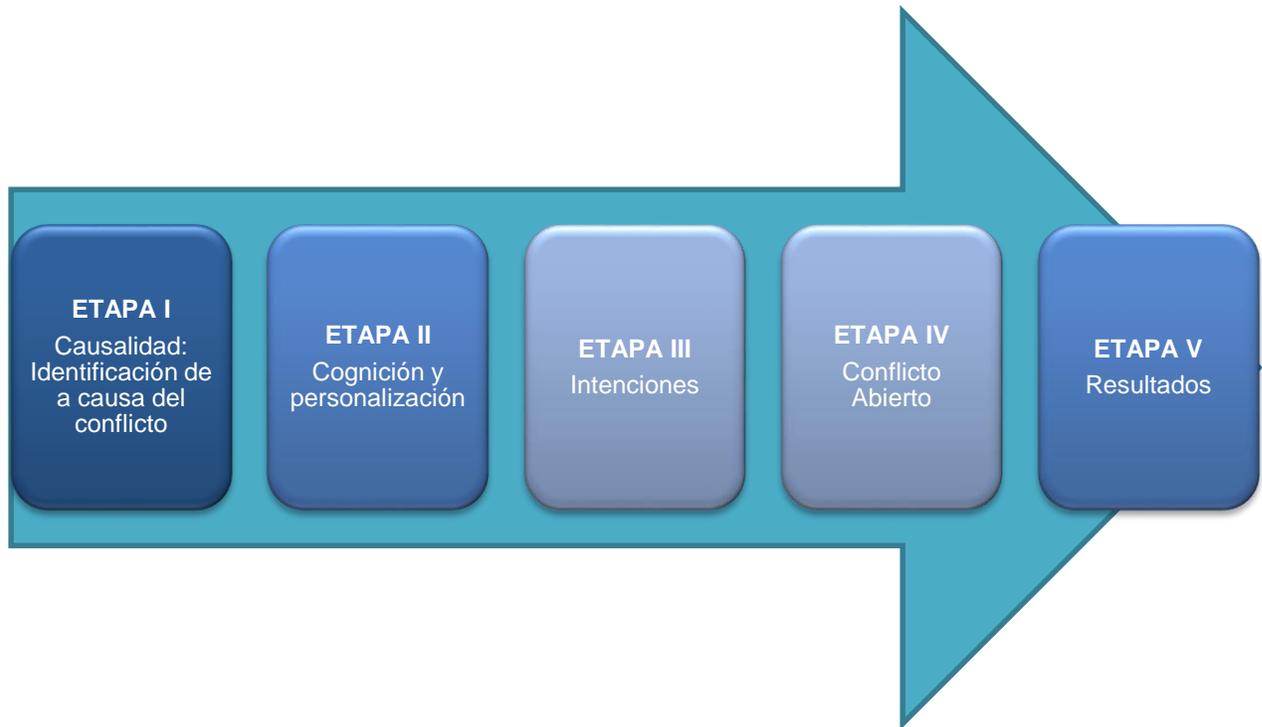
---

<sup>136</sup> ROBBINS, Stephen P., op. cit., pág. 434.

<sup>137</sup> CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 397.

Al afirmar anteriormente que los conflictos pueden ser manejados, pasaremos a indicar o sugerir un proceso de resolución de conflictos. A continuación presentamos los pasos para resolver un conflicto en función de lo propuesto por Robbins<sup>138</sup>:

**Figura 32** - Pasos de un proceso de resolución de conflictos.



Fuente: Elaboración propia, en base a esquema presentado en ROBBINS, op. cit., pág. 437.

A continuación detallamos qué se debe hacer en cada etapa en post de solucionar un conflicto:

### **Etapa I: Causalidad**

El primer paso es la identificación de la o las causas que dan origen al conflicto. Estos motivos pueden englobarse en tres grupos:

1. Comunicación: Ruidos de canal, intercambio excesivo o insuficiente, dificultades de semántica, entre otros.
2. Estructura: Algunos focos de conflicto relacionados con la estructura son los siguientes:

<sup>138</sup> ROBBINS, Stephen P., op. cit., pág. 437 a 445.

- Tamaño del grupo y grado de especialización de la tarea: relación directa con el conflicto, a mayor tamaño y mayor especialización, mayores probabilidades de conflicto.
  - Antigüedad: relación inversa con el conflicto.
  - Estilo de liderazgo.
  - Sistemas de recompensa.
3. Variables personales: incluye características de la personalidad de cada miembro, como también los valores individuales.

### **Etapa II: Cognición y personalización**

En este punto, el conflicto pasa de potencial a real, en el sentido que la persona toma conocimiento de que se produce la incompatibilidad y en consecuencia los intereses se ven afectados. Debemos diferenciar dos conceptos importantes:

- Conflicto Percibido: Se refiere a tomar conocimiento de un conflicto.
- Conflicto Sentido: este aspecto apunta al involucramiento emocional con el conflicto (ansiedad, tensión, hostilidad o frustración). Este punto se vincula con la personalización del conflicto.

### **Etapa III: Intenciones**

Esta es una etapa clave y compleja en el manejo de conflictos, porque consiste en inferir cómo van a actuar las personas involucradas en el conflicto. Según plantea Robbins en su modelo, podemos identificar 5 intenciones:

- Competencia: Es el caso en que una persona busca satisfacer sus intereses al margen del impacto que esto pueda generar en las demás partes del conflicto.
- Colaboración: Es la búsqueda de un resultado beneficiosos para todas las partes en conflicto. En este caso cada parte se preocupa por satisfacer sus intereses completamente como también los de las personas involucradas.
- Evasión: Es sinónimo de evitar o apartarse, es decir que la persona se quiere retirar del conflicto o evitarlo.
- Complacencia: Este aspecto se refiere a que una de las partes está dispuesta a dejar de lado sus intereses, es decir, coloca los intereses de la otra parte por encima de los suyos.

- **Compromiso:** Respecto a este punto decimos que cada una de las partes está dispuesta a renunciar a algo para lograr un acuerdo. Es decir, que se produce la satisfacción incompleta de los intereses de las partes involucradas.

#### **Etapa IV: Conflicto abierto**

El conflicto se hace visible mediante comportamientos, ya sean declaraciones, acciones y reacciones de las partes. Básicamente se trata de un intento abierto por mostrar las intenciones de cada parte. Entonces los comportamientos de las partes, en una situación ideal deben coincidir con las intenciones manifestadas.

#### **Etapa V: Resultados**

En esta última etapa obtenemos el producto de la interacción entre las partes. Lo importante es que el conflicto se administre de modo que se maximicen los efectos constructivos y se minimicen los destructivos. Entonces, los resultados pueden ser un:

- **Resultado Funcional:** Cuando el conflicto actúa como una fuerza para incrementar el desempeño del grupo, es decir que hablamos de un conflicto constructivo. Son ejemplos de este tipo de resultados las mejoras respecto a calidad de decisiones, se estimula la innovación o se proporciona un medio apto para exponer problemas y debatir.
- **Resultado Disfuncional:** Cuando el conflicto actúa como una fuerza de destrucción sobre el desempeño de un grupo. Como consecuencia puede reducirse la cohesión del grupo, generar sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad, dañarse las comunicaciones y en una situación extrema puede producirse la destrucción del grupo.

#### **d) Registro de incidentes o polémicas**

Esta herramienta consiste en una tabla que permite visualizar algunos aspectos claves sobre las polémicas que surgen en un proyecto. Se llevará un registro del conflicto que se ha ocasionado, el estado en el que se encuentra, quien es responsable de la resolución, fecha límite de solución y el método aplicado. Una alternativa para elaborar la planilla es mantener una reunión con las personas involucradas a fin de conocer más a fondo la problemática en cuestión y poder brindar la mejor solución posible.

La resolución de problemas aborda los obstáculos que pueden impedir al equipo alcanzar sus objetivos. El modelo sugerido por el PMBOK es el siguiente:

**Cuadro 3 - modelo para el registro de incidentes o polémicas.**

#	Polémica	Fecha ocurrencia	Involucrados	Fecha Resolución propuesta	Estado	Fecha resolución	Resolución aplicada
13	incentivo	2-3-07	Roberto	5-4-07	Sin resolver		
27	tecnicismo	15-5-07	Juan/María	15-8-07	OK	10-7-07	Árbitro

Fuente: LEIDO, Paulo, op. cit., pág. 257.

A su vez, la consultora Dharma Consulting, presenta un formato diferente al propuesto anteriormente pero basado en los lineamientos de PMI. A diferencia del anterior se fija mayor grado de detalle en la siguiente figura:

**Cuadro 4 - Modelo para registro de polémicas.**



EGPRS30- Versión 4.0

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	CH	AV	AV	25-10-07	Versión original

**LOG DE CONTROL DE POLÉMICAS**

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2007	CASA

CÓDIGO DE POLÉMICA	DESCRIPCIÓN	INVOLUCRADOS	ENFOQUE DE SOLUCIÓN	ACCIONES DE SOLUCIÓN	RESPON-SABLE	FECHA	RESULTADO OBTENIDO
PO-0001	Los horarios de clases programados resultan complicados para los participantes de provincias, por lo que han solicitado que los cursos se dicten en un solo día.	Participantes del curso taller de Gestión de Proyectos. Participantes del Curso de MS Project 2003. Comité de Control de Cambios.	Consultar con el Comité de Control de Cambios y los instructores de los cursos, para evaluar la posibilidad de modificar el cronograma de programa de capacitación.	- Reunión con el Comité de Control de Cambios. - Consultar la posibilidad de cambiar el cronograma de programa de capacitación	PM	03-07-07	- No se acepto el cambio de cronograma del programa de capacitación.
PO-0002	Modificar la estructura de los Controles de Lectura, pues no cumplen los objetivos del curso, y no logra satisfacer al cliente.	Instructores de los curso.	Modificar el Control de Lectura de 5 a 10 preguntas, y entregar un solucionario del mismo.	- Elaborar nuevos Controles de Lectura que cuenten con 10 preguntas. - Las preguntas deberán ser formuladas de la lectura del PMBOK. - Elaborar y entregar el solucionario de los Controles de Lectura. - Facilitar los Controles de Lectura por correo a los participantes que no asistieron.	CH	02-08-07	- Controles de Lectura conformados por 10 preguntas y solucionario del mismo. - Las notas de los controles de lectura son satisfactorias. - El indicador de los Controles de Lectura en las encuesta ha subido de puntuación.

Fuente: DHARMA CONSULTING. Ejemplo de control de polémicas. Recuperado de [http://www.e-dharmacon.net/HTML\\_CV-GPY012/imagenes/Ejemplos/EGPR\\_530\\_04.pdf](http://www.e-dharmacon.net/HTML_CV-GPY012/imagenes/Ejemplos/EGPR_530_04.pdf) [Junio, 2014].

e) Habilidades interpersonales.<sup>139</sup>

Como ya hicimos mención en el punto 4 de este capítulo, dentro de las habilidades interpersonales podemos incluir: liderazgo, motivación, saber escuchar, negociación, comunicación, cultura general, persuasión para hacer que las cosas sucedan, etc. El equipo de Gestión del Proyecto puede reducir en gran medida los problemas y aumentar la cooperación si el DP procura comprender los sentimientos de los miembros del equipo del proyecto, anticipar sus acciones, reconocer sus inquietudes y hacer un seguimiento de sus asuntos.

### **5.4.3. Salidas**

a) Solicitudes de cambio:

A lo largo del desenlace de un proyecto puede que necesitemos realizar cambios en el personal involucrado. Estos cambios pueden ser por elección o por cuestiones incontrolables. Será necesario que evaluemos si estos cambios generan o no modificaciones en el plan de gestión del proyecto.

A modo de ejemplo, a continuación presentamos el modelo que vamos a utilizar para documentar la solicitud de un cambio:

---

<sup>139</sup> LEIDO, Paulo, op. cit., pág. 258.

Figura 33 - Modelo de solicitud de cambio.

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1.0	CH	AV	AV	20-08-07	Retraso en la entrega de trabajos

### SOLICITUD DE CAMBIO N° 001

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO	SOLICITANTES DEL CAMBIO
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2007	CASA	Comité de Control de Cambios

TIPO DE CAMBIO REQUERIDO			
Acción Correctiva	<b>X</b>	REPARACIÓN POR DEFECTO	
Acción Preventiva		CAMBIO EN EL PLAN DE PROYECTO	

**DEFINICIÓN DEL PROBLEMA O SITUACIÓN ACTUAL:** *DEFINA Y ACOTE EL PROBLEMA QUE SE VA A RESOLVER, DISTINGUIENDO EL PROBLEMA DE SUS CAUSAS, Y DE SUS CONSECUENCIAS.*

Se detectó el retraso en la entrega de los avances de trabajo de los participantes del Curso Taller de Gestión de Proyectos.

**DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CAMBIO SOLICITADO:** *ESPECIFIQUE CON CLARIDAD EL CAMBIO SOLICITADO, PRECISANDO EL QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO Y DÓNDE.*

El programa de capacitación será reestructurado de la siguiente forma:

- Se reprogramará el programa de capacitación, siendo para el desarrollo de las sesiones del curso taller de gestión de proyectos quincenal hasta el término de las sesiones del curso gestión de proyectos usando MS Project 2003.
- Se dará una sesión adicional la cual permitirá que el instructor entregue a los participantes el feedback de los avances de los trabajos presentados.
- Se entregará a los participantes materiales de apoyo para el desarrollo de los formatos de los casos prácticos.
- El desarrollo de las sesiones será más práctico que teórico, eliminado la exposición de las presentaciones, debiéndose sólo explicar el mapa conceptual del tema de la sesión y seguidamente el ejemplo respectivo.

**RAZÓN POR LA QUE SE SOLICITA EL CAMBIO:** *ESPECIFIQUE CON CLARIDAD PORQUE MOTIVOS O RAZONES SOLICITA EL CAMBIO, PORQUE MOTIVOS ELIGE ESTE CURSO DE ACCIÓN Y NO OTRO ALTERNATIVO, Y QUÉ SUCEDERÍA SI EL CAMBIO NO SE REALIZA.*

- El cambio es solicitado porque se identificó el retraso de la entrega de trabajo de los participantes, además de la falta de material de apoyo y feedback de los trabajos presentados.

EFECTOS EN EL PROYECTO	
EN EL CORTO PLAZO	EN EL LARGO PLAZO
Ampliación de la fecha fin del proyecto, del 24 de setiembre al 9 de octubre del 2007.	

**EFECTOS EN OTROS PROYECTOS, PROGRAMAS, PORTAFOLIOS U OPERACIONES**

Ninguno

**EFECTOS EXTRA EMPRESARIALES EN CLIENTES, MERCADOS, PROVEEDORES, GOBIERNO, ETC.**

Ninguno

**OBSERVACIONES Y COMENTARIOS ADICIONALES**

Los cambios solicitados serán realizados a partir de la cuarta sesión del curso taller de Gestión de proyecto.

REVISIÓN DEL COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS	
FECHA DE REVISIÓN	22 de agosto del 2007
EFFECTUADA POR	FP
RESULTADOS DE REVISIÓN (APROBADA/RECHAZADA)	Aprobada
RESPONSABLE DE APLICAR/INFORMAR	AV / CH
OBSERVACIONES ESPECIALES	Ninguna

Fuente: DHARMA CONSULTING. Ejemplo de solicitud de cambio. Recuperado de: [http://www.e-dharmacon.net/HTML\\_CV-GPY012/imagenes/Ejemplos/EGPR\\_410\\_04.pdf](http://www.e-dharmacon.net/HTML_CV-GPY012/imagenes/Ejemplos/EGPR_410_04.pdf) [Junio, 2014].

b) Actualizaciones:

Luego de llevar a cabo el proceso de dirección de recursos humanos dentro de un proyecto se puede necesitar actualizaciones:

- A los factores ambientales de la organización: Dados los cambios en los requerimientos del entorno puede ser necesario que modifiquemos las entradas para las evaluaciones de desempeño o las habilidades requeridas del personal.
- A los activos de los Procesos de la organización: Incluye la documentación histórica, lecciones aprendidas, plantillas y procesos estándar de la organización. Cuando hablamos de lecciones aprendidas nos referimos a un conocimiento de carácter reutilizable, es decir que se puede aprovechar para mejorar el desempeño en futuros proyectos.
- Al plan de gestión del proyecto: Este punto se refiere a que luego de ejecutar todos los procesos vinculados a la gestión de recursos humanos probablemente deban realizarse actualizaciones sobre el plan de gestión del personal.

## **CAPITULO III**

### **HERRAMIENTA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS: COACHING**

En el presente capítulo nos enfocaremos en comprender de qué se trata el coaching como disciplina.

Este concepto se relacionó en primera instancia con el deporte, pero más allá del uso que se le da en ese campo queremos analizar las ventajas de extrapolar el coaching como una herramienta para el campo empresarial, más precisamente en gestión de proyectos. De este modo, lo que pretendemos con nuestro trabajo de investigación es que el lector comprenda de qué se trata esta técnica, cómo se aplica y qué provecho puede obtenerse si la utilizamos en organizaciones que están orientadas a proyectos para gestionar el recurso humano.

#### **1. ANTECEDENTES HISTORICOS**

Hemos tomado distintas fuentes para tratar de definir el origen del coaching pero no es único ni claro, sino que se pueden tomar aportes de distintas disciplinas (psicología, deportiva, filosófica, entre otras) y autores.

El coaching, tal como lo conocemos hoy, fue un concepto que en primer lugar estuvo vinculado con lo deportivo. Pero, para comenzar nos parece relevante considerar las bases generadas desde el punto de vista filosófico. En este campo es donde encontramos ideas de eminencias como Sócrates, Platón y Aristóteles. Considerando este enfoque, nos parece de interés el aporte realizado por este último filósofo. Aristóteles<sup>140</sup> contribuyó en la evolución del coaching gracias al concepto de "Tábula Rasa", esta idea, se centraba en que "el hombre puede conseguir todo aquello que se proponga". De este modo, la teoría planteaba que el hombre se divide en dos tipos de naturalezas diferentes:

- Por un lado, el "Ser", lo que nos viene dado, dónde estamos, nuestra primera naturaleza.

---

<sup>140</sup> ALCAIDE HERNÁNDEZ, Francisco. (2012). *Raíces históricas del coaching: Sócrates, Platón y Aristóteles*. Pág. 15. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/101672237/Raices-historicas-del-coaching-Socrates-Platon-y-Aristoteles> [Abril, 2014].

- Por otro lado, el "Deber ser", a dónde quiero llegar, nuestro potencial.

La única forma de llegar de un punto a otro es la acción, considerándose el coaching el medio para conseguir este tránsito. De este modo se logra desplegar el potencial que las personas tienen latente.

Por otro lado, Sócrates utilizaba una técnica denominada Mayéutica que significa “dar a luz”. Ésta consistía simplemente en un diálogo mediante el cual la persona interrogada era capaz de descubrir verdades que estaban latentes en su mente.<sup>141</sup> Básicamente se trata de que el maestro guíe al discípulo a que éste obtenga sus propias conclusiones. Por lo que podemos ver que Sócrates se basaba en conceptos tales como: no existe el enseñar, sino sólo el aprender.

Por los años 70, Timothy Gallwey, tuvo una influencia decisiva para que el coaching se desarrollara en el enfoque deportivo. Él era capitán del equipo de tenis de la Universidad de Harvard, y comenzó a darse cuenta que el éxito deportivo no sólo era consecuencia de un buen entrenamiento físico (necesario), sino que existía algo más, relacionado con la mente, llamado por él como “el juego interno”. De este modo se afirmaba que al enfocarse en la mente del atleta se lograrían mejores resultados.<sup>142</sup>

En 1979 nace la compañía de Ken Blanchard con tres propósitos fundamentales, hacer una diferencia en la vida de las personas, guiar el eficacia y los valores de los empleados en el lugar de trabajo y ayudar a las organizaciones a convertirse en lo que soñaban ser.<sup>143</sup>

Continuando con lo expuesto por el autor Robin Rojas Duno citado anteriormente, a partir de la segunda mitad de la década de los 80, el término coaching tuvo su auge en el campo empresarial. De este modo, Ken Blanchard fue considerado un pionero en llevar esa extraordinaria combinación de filosofía, esfuerzo y motivación llamada coaching a organizaciones como empresas privadas y gubernamentales; descubriendo así las posibilidades de su aplicación a todo nivel.

En la de los 90, Ken Blanchard junto al coach Don Shula<sup>144</sup> publican el libro “Everyone’s a coach” (todo el mundo tiene un entrenador) en el cual se describe cómo aplicar la filosofía de Don Shula en la gestión de negocios y éxito personal. Don Shula fue un entrenador deportivo muy reconocido en Estados Unidos ya que llegó a competir seis veces consecutivas y ganó dos títulos consecutivos en el SuperBowl americano.

---

<sup>141</sup> GUERRERO RODRÍGUEZ, Oscar Arturo. (2011). *Coaching basado en administración de proyectos*. (Proyecto final de graduación, Universidad para la cooperación internacional), pág. 1 y 2.

<sup>142</sup> ROJAS DUNO, Robin. *Los antecedentes del coaching*. Blog grandes PYMES. Publicado 23 de Octubre del 2010. Recuperado de <https://jcvalda.wordpress.com/2010/10/23/los-antecedentes-del-coaching/> [Abril, 2014].

<sup>143</sup> THE KEN BLANCHARD COMPANIES. <http://www.kenblanchard.com/About-Us/Our-Story> [Abril, 2014].

<sup>144</sup> DON SHULA. <http://www.donshula.com/history/coach-don-shula> [Mayo, 2014].

En la actualidad, el coaching continúa evolucionando e incrementándose su uso en el mundo empresarial con el fin de responder a las exigencias actuales del mercado.

## 2. CONCEPTO<sup>145</sup>

En primer lugar, antes de definir el concepto de coaching vamos a concentrarnos en los antecedentes históricos de mayor importancia que dieron origen a su nombre, de modo de comprender en el contexto en el que surge. Considerando el origen etimológico del vocablo, decimos que "coaching", se remonta a principios del siglo XV. Consideramos que la palabra "coaching", es una adaptación del nombre de un pequeño pueblo perteneciente a Hungría llamado Kocs. Por ese lugar, pasaban un sinnúmero de viajeros y en él se estableció un servicio de carruajes que permitía su comunicación con otros pueblos cercanos. El servicio, rápidamente se hizo muy popular por su eficacia, rapidez y confort. Entre los pasajeros, comenzó a conocerse a este transporte como el "Carruaje de Kocs".

Posteriormente, en Francia la palabra "Kocs" se tradujo como coach, que significa carruaje, es decir, "vehículo para transportar personas de un sitio a otro" y en español se tradujo como "coche". Trasladándolo a nuestro enfoque, el coach viene a representar el carruaje ya que es la persona que guía y lleva de un lugar a otro a sus seguidores (coachees).

En la actualidad son varias las escuelas de Coaching que coexisten. Esto no significa que sean teorías totalmente independientes, de hecho, parecen alimentarse mutuamente. Las diferencias básicamente las encontramos en los fundamentos teóricos. A continuación, tomaremos algunas de las definiciones más relevantes a nuestro entender.

Según la International Coach Federation:

*"el coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios, u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida."*

La Escuela Europea de Coaching se concentra en el método que se aplica para dar su definición, entonces Coaching es: *"El arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos."*

---

<sup>145</sup> ORTIZ DE ZÁRATE, Miriam. (2010, Mayo). *Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas*, Revista de Capital humano, N°243, Pág. 57 a 59.

El autor John Whitmore considera que hablar de Coaching consiste en *“liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.”*

Talane Miedaner, escritora de coaching para el éxito, plantea que:

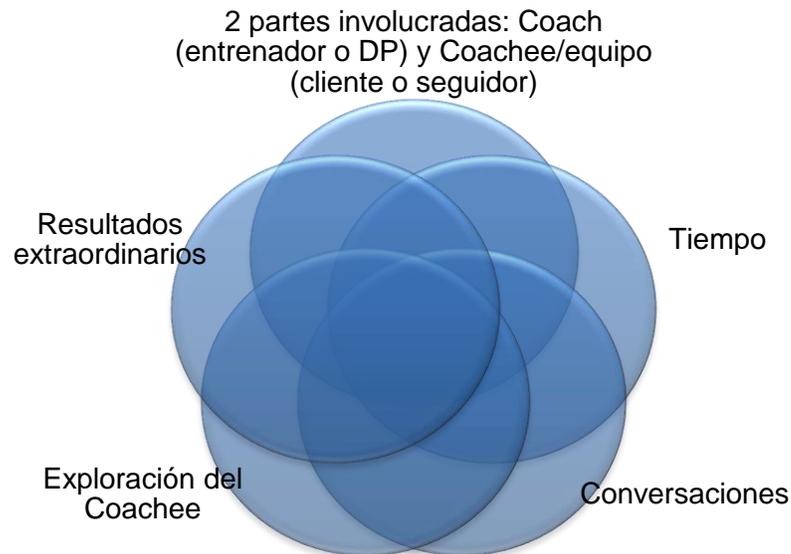
*“El Coaching cubre el vacío que existe entre lo que eres ahora y lo deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial.”*

Luego de una lectura sobre distintas definiciones que nos ayudan a comprender de qué se trata el coaching queremos concentrarnos en la propuesta que elabora Miriam Ortiz de Zárate:

*“Coaching es un proceso que se desarrolla a lo largo de un determinado período de tiempo y que tiene lugar entre dos personas (coach y coachee) o entre una persona y un equipo (...). En dicho proceso se suceden una serie de conversaciones que tienen la particularidad de ser planificadas y confidenciales (...). En dichas conversaciones, el coach utiliza una metodología basada en preguntas, que ayudan al coachee a explorar sus propias creencias, valores, fortalezas y limitaciones. Fruto de esta exploración, el coachee es capaz de tomar determinadas decisiones y de comprometerse en un proceso de cambio y de aprendizaje. Con este compromiso y el apoyo del coach, podrá movilizarse en una determinada dirección, desplegando todo su potencial, hasta conseguir resultados extraordinarios.”*

A continuación realizaremos una gráfica que nos permitirá visualizar y comprender mejor los elementos que deben estar presentes en el concepto de Coaching dado por la autora anteriormente descrita.

**Figura 34** - Elementos para definir de coaching.



Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar una lectura profunda sobre este concepto, podemos afirmar que el coaching se centra en<sup>146</sup>:

- La aplicación de un estilo particular y diferenciado por parte del “guía o coach” (director de proyectos), ya que aplica un liderazgo con características novedosas y basado en la confianza.
- Una planificación continua, definiendo estrategias y tácticas en pos de un mejor desempeño en individual, de equipo y en consecuencia del proyecto.
- Un sistema integral que permita el desarrollo de talentos individuales como de equipo, mediante el entrenamiento, esfuerzo y compromiso.
- Un sistema sinérgico, es decir, que se potencian las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo en su conjunto.
- Toma de conciencia por parte del coachee para saber dónde se encuentra, como también, la responsabilidad personal sobre el resultado buscado.

---

<sup>146</sup> QUINTANILLA ROBLES, Marvin Lorenzo, ULLOA MONTOYA, Jorge Salvador. (2007). *Propuesta de una guía práctica para la aplicación del coaching como estrategia de liderazgo aplicado a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la facultad multidisciplinaria oriental de la universidad de el salvador*. (Trabajo de grado, Sección de Administración de Empresas, Departamento de Cs. Económicas, Facultad Multidisciplinaria Oriental, Universidad de el Salvador). Pág. 23 y 24.

## Principios del coaching<sup>147</sup>

Los principios o reglas genéricas que sostienen este concepto son:

- Claridad: Se concentra en mirar al futuro, no en los errores del pasado o en el rendimiento actual. De este modo debe estar claro el por qué y para qué llevar a cabo el proceso de coaching (Reflexionar hacia dónde vamos y qué nos motiva). El foco se debe poner sobre conductas que pueden ser mejoradas, y el desempeño se puede incrementar
- Involucramiento: El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad entre el coach y la persona que está siendo “coacheada”. Se necesita un intercambio útil de información e ideas y una responsabilidad compartida para mejorar el desempeño. El coaching debe creer en su potencial transformador pero requiere compromiso de cambio de los miembros del equipo.
- Metodología: Se establece una conversación en la cual primero se busca ampliar la información. Luego, se focaliza en los aspectos que resultan relevantes para alcanzar la meta.
- Respeto: debe estar presente durante todo el proceso de coaching.
- Objetivo: La idea no es que el entrenado aprenda a hacer coaching sino que aprenda de sí mismo con la ayuda y estímulo del coach. Debe aprender a identificar obstáculos y superarlos, desarrollar autonomía en su pensar y actuar que le permita mejorar su desempeño.

### 3. PARTES DEL COACHING

Pensamos que para poder comprender cuales son las partes que intervienen en un proceso de coaching y el papel que juega cada una de ellas debe quedarnos en claro ¿En qué consiste el coaching desde una perspectiva práctica? ¿Cómo funciona el coaching? Por ello describiremos a grandes rasgos de qué hablamos.

En primer lugar, este es un proceso interactivo que se da en una conversación durante la cual se generan beneficios y compromisos mutuos entre el coach y el coachee. Podemos plantear al coaching como una herramienta aglutinadora de los procesos formativos (mejora de habilidades) y/o de consultoría (análisis de la realidad y recomendaciones) que se adapta a las particularidades y necesidades de la empresa.

Básicamente, tenemos dos beneficios relacionados con este intercambio de información:<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> Ibídem, pág. 25 y 26.

<sup>148</sup> COOK, Marshall J. (2004). *Coaching efectivo. Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Mc Graw Hill, Colombia, pág. 62.

1- Cuando escuchamos, aprendemos ya que la respuesta que recibimos revela información sobre la persona que responde.

2- Cuando preguntamos, expresamos respeto porque los demás se sentirán que los hemos incorporado al proceso de toma de decisiones y hemos demostrado respeto por su conocimiento.

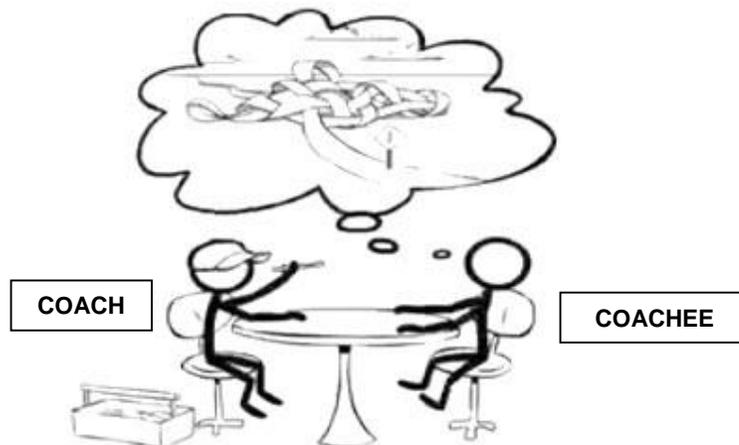
Por otro lado, el principal compromiso es lograr resultados extraordinarios por lo que será necesario que llevemos a cabo un cambio que nos aleje del modo “tradicional” en que hacemos las cosas.

En segundo lugar, el coaching se interesa por los resultados, por ello debemos realizar mediciones para corroborar en “donde estamos parados”. No olvidemos que para alcanzar los resultados deseados o mejor dicho un “desempeño sobresaliente”, lo importante son las personas. Ellas son las que producen los resultados, entonces en esta relación el poder pasa del coach a las personas. Son los miembros del equipo quienes buscarán soluciones en función de sus modelos mentales que ya poseen, por ello como coach debemos indagarlos, replantearlos y buscar producir soluciones innovadoras.

Con el objetivo de clarificar un poco este proceso de manera sencilla ofrecemos dos imágenes en donde están representados el coach y el coachee, y en éstas se puede percibir el rol que juega cada uno. Vamos a identificar dos situaciones:

- La situación 1: representa una situación inicial de contacto entre las partes, donde podemos visualizar la escucha activa del coach, frente a un coachee desorientado.

**Figura 35** - Proceso de coaching: Situación inicial de contacto.



Fuente: Elaboración propia.

- Situación 2: representa el momento en el que el coach pone a disposición del coachee herramientas que le permitan aclarar a dónde quiere llegar (objetivo), porqué y cómo puede hacerlo.

**Figura 36** – Proceso de coaching: después del contacto inicial entre coach y coachee.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.1. Coach

Considerando los aspectos mencionados anteriormente deducimos que para que exista coaching es necesaria la presencia de un coach. En nuestro análisis particular que nos enfocamos a organizaciones orientadas a proyectos, el papel de coach será asumido por el director de proyectos. De este modo, decidimos tomar varios conceptos planteados por Quintanilla y Uloa en su investigación<sup>149</sup>, y elaborar uno propio que muestre nuestro enfoque.

En **términos generales** el coach es el encargado de liderar el proceso de coaching. En **términos particulares**, el coach es aquella persona que actúa como director de proyectos e inspira a cada uno de los miembros de su equipo a asumir responsabilidades y compromisos, los guía y los aconseja de modo tal de potenciar el desempeño individual. El coach no cree en las limitaciones sino que los empuja a través de ellas para que puedan alcanzar su pleno potencial.

A su vez, el coach será quien nos ayude a evitar el fracaso anticipando problemas y obstáculos para alcanzar el éxito. En fin, el coach busca trasladar a una persona o grupo de ellas de una situación dada a una situación deseada con paciencia y asumiendo riesgos.

<sup>149</sup> QUINTANILLA ROBLES, Marvin Lorenzo y ULLOA MONTOYA, Jorge Salvador, op. cit., Pág. 30 y 31.

**Figura 37 - Rol del coach.**



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, existen ciertas creencias<sup>150</sup> en las que consideramos que un coach basa su accionar, las cuales incluyen:

### **1. Competencia humana.**

La base de la relación entre el coach y su coachee es la confianza. Esta confianza se basa en el supuesto de que las personas tienen voluntad para ser competentes y con la ayuda de un coach buscarán ser aún más competentes. Además tendrán la oportunidad de mostrar esa “competencia” constantemente, el coach les dará el lugar para esto ya que creen en las personas.

### **2. Desempeño superior.**

Con el fin de lograr un desempeño superior los guías no se basan en el control como herramienta sino en el compromiso de los individuos por realizar su máximo esfuerzo en función de sus habilidades.

¿Cómo lograremos ese compromiso?, como coach debemos asegurarnos que antes de desarrollar el proceso de coaching estén presentes ciertas condiciones:

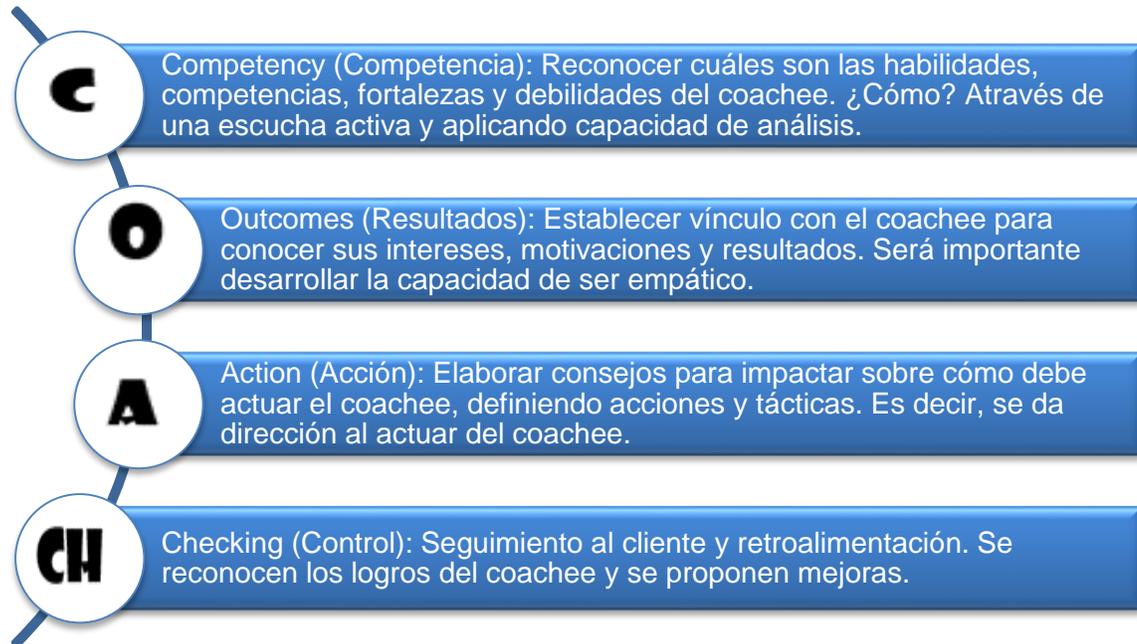
- los miembros del proyecto comprenden lo que hacen y el porqué es importante,
- poseen las competencias para desempeñarse en su trabajo,
- sienten que son apreciadas,

<sup>150</sup> Ibídem, pág. 35 y 36.

- sienten que su trabajo es desafiante y aunque cometan errores tienen la posibilidad de mejorar.

Para poder lograr ese compromiso el coach debe contar con ciertas habilidades las cuales podríamos resumir en el siguiente modelo:<sup>151</sup>

**Figura 38 - Modelo COACH: Habilidades de un coach.**



Fuente: Elaboración propia.

### 3. Coaching como herramienta de gestión.

Este aspecto consiste en que cada coach comprende a que se refiere el coaching como herramienta de gestión y cómo deben de interactuar con las personas que van a guiar. Confían en esta disciplina como un medio para gestionar los recursos humanos y ven a cada interacción con los miembros del equipo como una oportunidad de hacer coaching.

En conclusión, cuando hablamos de coaching es importante comprender las diferencias que existen entre un Jefe y un Coach. Por un lado, ambos persiguen un mismo fin, fijar objetivos y buscar la forma que su equipo los alcancen, pero la diferencia radica en los modos (¿Cómo alcanzar ese fin?). Mediante su forma de accionar, el Coach busca que los jugadores (los

<sup>151</sup> Ibídem, pág. 33.

miembros del equipo del proyecto) jueguen el juego por sí mismos y asuman las responsabilidades que eso conlleva.

**Cuadro 5** - Comparativa entre jefe y Coach.

Jefe	Coach
Habla mucho	Escucha Mucho
Dice	Pregunta
Arregla	Previene
Presume	Analiza
Busca el control	Busca el compromiso
Ordena	Desafía
Trabaja con base en....	Trabaja con...
Pone el productor primero	Pone el proceso primero
Quiere razones	Busca resultados
Asigna culpa	Asume la responsabilidad
Conserva su distancia	Hace contacto

Fuente: COOK, Marshall J., op. cit., pág.25.

Según lo planteado en el cuadro anterior vemos que básicamente hablamos de un proceso de migración de Jefe a Coach mediante el proceso del coaching. Para cambiar de un jefe que considera que siempre tiene la razón a un coach que se pone al servicio de su gente, es necesario un proceso de aprendizaje. Un elemento básico para lograr el cambio es la retroalimentación, comenzar a delegar renunciando a la centralización de información en una sola persona y dejar de ver a los empleados como subordinados y comenzar a percibirlos como colaboradores.

### 3.2. Coachee o equipo de proyecto (coachees)

Tal como mencionamos anteriormente el coaching tiene dos partes o dos figuras fundamentales: El coach (director de proyectos) y el o los coachees/seguidores (miembros del equipo de proyectos). Por este motivo, en este apartado vamos a dar a conocer el papel que juega el coachee. Desde el punto de vista de la dirección de proyectos no sólo es útil “coachear” a cada individuo sino al equipo como tal. Con motivo de un primer acercamiento veamos la siguiente imagen:

**Figura 39** - Tipos de coachee: Individuo o equipo.



Fuente: Elaboración propia.

La imagen Coachee: Individuo, nos muestra que el coach es quien señala al coachee hacia donde debe ir para llegar a sus metas, cuál es el camino. De este modo este último viene siendo su discípulo. En la otra imagen, sucede lo mismo, el coach es el guía de un conjunto de personas sobre las que se debe potenciar el trabajo como equipo.

En primer lugar debemos tener en claro que el coachee<sup>152</sup> es aquella persona sobre la cual se aplica el coaching o que recibe los servicios del coach, con el fin de ordenar su actuar para alcanzar sus objetivos o bien definirlos.

De este modo, los seguidores deben contar con ciertas características<sup>153</sup> para que el proceso de coaching se vea favorecido:

- **Visión positiva:** todos los miembros del equipo de proyecto deben ser conscientes que su comportamiento es susceptible de mejoras. Nos referimos al convencimiento de cada persona respecto a que poseen las capacidades para mejorar su desempeño.
- **Relación de confianza:** Entre ambas partes (coach y coachee) se debe establecer una relación de confianza y sinceridad. Este vínculo se va forjando a través del tiempo pero se requiere que desde el comienzo exista intercambio de información para poder

<sup>152</sup> GUERRERO RODRÍGUEZ, Oscar Arturo, op. cit. pág 10.

<sup>153</sup> VIDAL SALAZAR, María Dolores, CORDÓN POZO, Eulogio y FERRÓN VÍLCHEZ, Vera. (2011, Julio - Septiembre). *Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas*. Universia Business Review. N° 31, pág. 84 y 85. Recuperado de <http://ubr.universia.net/estaticos/numero32011.htm> [Abril, 2014].

llevar a cabo el proceso de coaching. Por ejemplo, el coachee debe dar a conocer al coach el ambiente en el que se mueve, cómo percibe sus relaciones con los demás y qué opinión tiene sobre el trabajo que realiza.

- **Flexibilidad:** los coachees deben estar dispuestos a realizar cambios, ya que el coaching en sí mismo es un proceso de cambio de una situación actual a una deseada. Mientras más rígido es el pensamiento y los esquemas mentales que tiene desarrollados el seguidor, mayores dificultades tendremos para implementar cambios.
- **Involucramiento con el cambio:** los miembros del equipo deben estar comprometidos con el cambio y convencidos que traerá buenos resultados. Son los coachees los responsables de pasar de la intención de cambiar a la acción, porque básicamente se les “ayuda a aprender”, pero el coach no hace las cosas por ellos.
- **Papel activo:** Se refiere a la actitud general que debe tomar el coachee durante el proceso de coaching para que este último se vea favorecido. Dado que el coach debe acompañar y estimular, consideramos relevante que el seguidor:
  - Este abierto al diálogo y autoreflexión.
  - No responsabilice al coach por sus desaciertos y agradezca sus sugerencias. Es decir, asume responsabilidad.
  - Este dispuesto a recibir el proceso de coaching, es decir, que acepte y tenga en consideración los aportes del coach. Con el fin de saber esto el coach puede analizar las conductas y su nivel de curiosidad del entrenado.
  - No debe retrasar las sesiones, ni buscar excusas para no asistir.
  - Dispuesto a recibir apoyo individualizado, emocional y práctico.

A modo de cierre, respecto al coachee, nos resulta importante reconocer que cada miembro del equipo tendrá una personalidad que es única, la cual se ha ido forjando a partir de las experiencias y circunstancias particulares. Las relaciones sociales, ya sean vínculos familiares, laborales, con la pareja o de amistades dan forma a nuestros hábitos sociales. De este modo el coach no puede aplicar un modelo general y único de coaching sin considerar las particularidades de cada caso.

A su vez, otro tema al que se debe prestar atención es al aspecto cognitivo. Es decir, el coachee tiende a tomar decisiones y actuar en función de sus expectativas y de los esquemas mentales que ha desarrollado. De este modo el entrenado filtrará la realidad en función de sus

percepciones y sensaciones<sup>154</sup>. El coachee interpreta en función de la realidad que ve y vive, tal como lo manifiesta Jorge García Montaña<sup>155</sup>, “No vemos las cosas tal como son, sino tal como somos”.

#### 4. COACHING EFECTIVO

Es importante ser conscientes que hay situaciones que ameritan utilizar esta herramienta y otras que no, entonces debemos preguntarnos ¿Cuándo es recomendable dar coaching?, la respuesta es:<sup>156</sup>

- Cuando existen problemas relacionados con la retroalimentación. Si ésta es pobre o deficiente respecto a los avances y mejoras de los empleados, provoca rendimientos bajos.
- Cuando un empleado merece ser felicitado por haberse destacado.
- Cuando se percibe que el empleado necesita mejorar alguna destreza con el fin de alcanzar resultados extraordinarios.
- Cuando las dificultades surgen en la implementación de los procesos, pero los problemas se vinculan con las relaciones interpersonales y afectan la productividad del mismo.
- Cuando hay conflictos con jefes o pares, o problemas de adaptación o dificultades para trabajar en equipo.

#### **Beneficios: ¿Coaching para qué?**<sup>157</sup>

Manejar correctamente el proceso de coaching traerá aparejados grandes beneficios para la empresa, los proyectos que estemos gestionando en un momento particular y para los recursos humanos involucrados. Debemos lograr que la utilización de esta herramienta nos genere una ventaja competitiva respecto de aquellas empresas que no gestionan sus proyectos haciendo uso de la misma.

A continuación nos concentraremos en analizar, en términos generales, ¿cómo nos ayuda el coaching efectivo en una empresa?:

---

<sup>154</sup> FUENTES VILLAR, Felipe, *La figura del coachee I*. Recuperado de <http://queaprendemoshoy.com/la-figura-del-coachee-i/> [Abril. 2014].

<sup>155</sup> GARCÍA MONTAÑO, Jorge. (2006). *El BudhaDharma: una estrategia para vivir mejor*, 1era edición, Bodhi, México, pág. 273.

<sup>156</sup> QUINTANILLA ROBLES, Marvin Lorenzo y ULLOA MONTOYA, Jorge Salvador, op. cit., pág. 30.

<sup>157</sup> COOK, Marshall J., op. cit., pág. 5 a 10.

**a. Permite desarrollar habilidades de los empleados.**

El coach debe ayudar a sus entrenados a alcanzar el éxito y la autoconfianza, de este modo ellos estarán motivados y lograrán alcanzar un nivel de desempeño elevado.

Este punto podemos aclararlo con la siguiente imagen la cual muestra el momento en el que un padre enseña a sus hijos a andar en bicicleta.



El objetivo es el mismo que planteamos anteriormente, lograr generar autoconfianza para que los niños puedan hacerlo por si solos.

Un buen coach crea situaciones en las que luego de un tiempo deja de ser necesario, de este modo busca que sus colaboradores desarrollen mayor autonomía.

**b. Facilita el diagnostico de problemas de desempeño.**

Diagnosticar consiste en obtener datos de distintas fuentes y luego analizarlos para convertirlos en información valiosa para la toma de decisiones.

De este modo mediante el coaching podemos detectar cual es la controversia que se debe enfrentar y cuáles son las causas que le dan origen. La pregunta difícil de responder en este caso es: ¿Cómo detectar las causas verdaderas? El coach deberá indagar sobre el problema vigente y la mejor forma será entrar en contacto directo con las personas que presentan un bajo desempeño. El punto fundamental es tener la mente abierta y escuchar lo que los empleados tienen para decir; luego el coach podrá realizar el diagnostico correspondiente.

**c. Permite corregir el desempeño insatisfactorio o inaceptable.**

Una vez que ya detectamos las causas que dieron origen al problema será conveniente que el coach se reúna con el equipo de trabajo y en forma conjunta evalúen las posibles acciones para corregir la situación. El coach debe ser capaz de detectar las personas que tienen bajo desempeño y trabajar con ellas sobre el problema en particular.

**d. Ayuda a diagnosticar un problema de comportamiento.**

Los problemas de comportamiento son más difíciles de medir que los de desempeño ya que implica evaluar actitudes y conducta.

Lo recomendable en estos casos es lograr que las personas involucradas en el problema tomen conocimiento del mismo. Primero, debemos involucrarnos en el proceso de definición de la situación, luego debe plantearse qué actitud molesta y porqué, para luego analizar si influye o no sobre el desempeño de las personas. Por último, una vez que todos sean conscientes de la situación será necesario fijar formas de cómo mejorar esta realidad.

**e. Facilita la corrección del comportamiento insatisfactorio o inaceptable.**

Tal como hemos estado viendo para casos anteriores la clave es involucrar a las personas que están en conflicto, es decir, por un lado tenemos a las personas que tienen un comportamiento inaceptable y por otro lado a aquellas que se ven afectadas.

Si el coach presenta una lista con soluciones viables probablemente no se complacerá a todos, en cambio, si organizamos una sesión donde el coach guíe a las partes involucradas probablemente se llegará a mejores resultados. Cuando hablamos de mejores resultados nos referimos a soluciones que satisfagan a la mayoría o totalidad (si fuera posible) de los involucrados. Al trabajar en sesiones es posible abrir un área de diálogo para que las partes pongan sobre la mesa sus intereses y negocien.

**f. Fomenta relaciones laborales productivas.**

En las empresas no solamente se busca que los empleados alcancen objetivos de desempeño sino que también trabajen en equipo, es decir, hay un aspecto social que tiene un carácter más intangible. Mediante la aplicación del coaching mejoraremos el desempeño de los empleados y lograremos fomentar las relaciones de equipo logrando colaboración entre los miembros.

**g. Centrar la atención en brindar asesoría y consejería.**

El coach debe brindar consejo y asesoramiento. Será el coach quien guíe y aconseje al equipo de proyecto sobre cómo enfrentar los obstáculos.

Para explicar a qué nos referimos al hablar de “aconsejar” vamos a tomar lo expuesto por Cook Marshall J. en su libro “Coaching Efectivo”.<sup>158</sup> Según plantea el autor existen dos tipos de consejería:

- Dentro de la organización: se refiere a la tarea del coach de enseñar a sus empleados cómo comportarse en su lugar de trabajo. Se debe enseñar más allá de lo que dice el

---

<sup>158</sup> Ibídem, pág. 97 y 98.

manual de personal, ya que existen un sinnúmero de “reglas” tácitas o sin ir más lejos, la propia experiencia del coach que puede ser de gran utilidad.

- Externa a la organización o “Profesional”: El coach debe ayudar a que sus empleados establezcan metas a largo plazo desde el punto de vista profesional. El coach indica a sus empleados cómo su buen desempeño les abrirá caminos para escalar a nuevas posiciones.

Por otro lado se encuentra el concepto de asesoría que se vincula con dar respuestas frente a un problema genérico. Es decir, frente a un determinado planteo se brinda el apoyo necesario para encontrar una solución.

**h. Favorece crear un espacio para el reconocimiento.**

Este aspecto se refiere a que el coaching nos brinda un espacio para reconocer el buen trabajo y el esfuerzo de los demás. Este es un punto importante del cual el Director de Proyecto debe valerse cuando da retroalimentación a su equipo de trabajo.

**i. Estimular comportamientos de autocoaching.**

El coach es quien ayuda a que los empleados resuelvan un problema particular con el fin último de que estos comprendan cómo tratar problemas similares y cómo implementarlo en situaciones futuras. Con el coaching trataremos de crear empleados competentes y más comprometidos, capaces de agregar cada vez más valor a la organización. Es el coaching una herramienta que favorece a la creatividad y la resolución eficaz de los problemas.

**j. Mejorar el desempeño y actitud.**

La capacidad del coach para lograr que sus empleados tengan “autoconfianza” e interés por lo que hacen va a impactar directamente sobre sus actitudes, y en consecuencia sobre el desempeño.

Este es el último beneficio y representa el cierre de los nueve puntos anteriores en los que se hizo evidente la preocupación del coach hacia sus empleados, hacia su trabajo y hacia su desempeño. Éste compromiso del coach genera una actitud positiva y entusiasmo que finalmente impactará en el desempeño del empleado.

**Figura 40** - Beneficio del coaching: mejoras en desempeño y actitud.



Fuente: Elaboración propia, elaborado en función de aportes COOK, Marshall J., op. cit., pág. 9.

## 5. ESCUELAS DE COACHING

En la actualidad, conviven las teorías de distintas escuelas. Son tres las escuelas que podemos identificar, las cuales las reconoceremos fácilmente porque su nombre se atribuye a la zona geográfica que le da origen.

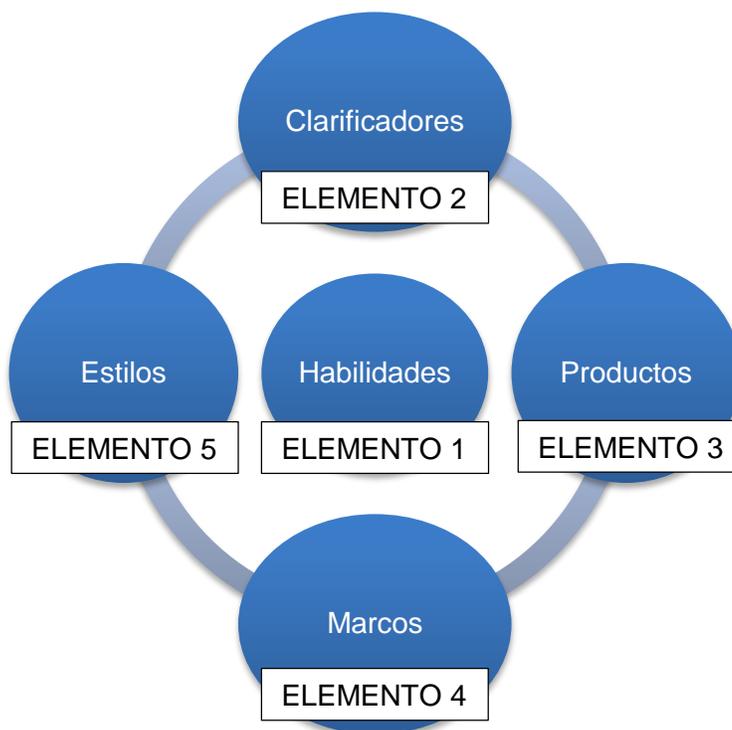
Cabe resaltar que las dos primeras escuelas nos acercan modelos más objetivos para su aplicación. En cambio, el coaching ontológico se vuelve más complejo, si nos concentramos en el significado de sus palabras decimos que coaching es “Entrenamiento” y “Ontología” es investigación del ser humano, por ello literalmente “Coaching Ontológico” significa “entrenamiento del ser”.

El objetivo general de esta herramienta es el mismo en todas las escuelas, es decir, obtener resultados extraordinarios al buscar desarrollar el potencial humano. El modelo que se decida utilizar dependerá de las circunstancias particulares del caso y del equipo de trabajo que se vaya a someter a este proceso. Veamos a continuación una breve explicación sobre cada una de ellas.

## 5.1. ESCUELA NORTEAMERICANA<sup>159</sup>

El fundador de la Escuela Norteamericana fue Thomas Leonard quien propone un modelo denominado "5x15". El nombre de esta teoría está dado porque en ella se hace una propuesta de 5 elementos interrelacionados entre sí y cada uno de estos a su vez compuesto por 15 ítems. Gráficamente podríamos verlo así:

**Figura 41** - Elementos de Teoría 5x15.



Fuente: Elaboración propia.

Este modelo, se vincula claramente con la cultura práctica y ejecutiva que caracteriza a los norteamericanos. Esta forma de hacer coaching incrementa la autoestima de los coachees y los motiva a pasar a la acción.

A continuación, explicaremos en términos generales qué involucra cada elemento de la teoría para comprender el enfoque de la misma. Notemos que las habilidades las colocamos en el centro de la gráfica ya que hacen al corazón de la teoría e influyen sobre los demás elementos.

**ELEMENTO 1:** Este primer elemento reúne las habilidades básicas que debe desarrollar el coach según esta escuela.

---

<sup>159</sup> ORTIZ DE ZÁRATE, Miriam, op. cit., pág. 60 y 62.

Thomas Leonard, citado por Ortiz de Zárate Miriam, plantea que la eficacia alcanzada en el proceso de coaching dependerá de la destreza del coach para realizar una interacción adecuada con el coachee.

Como hemos analizado, el coach actúa como guía y ayuda a establecer prioridades en función de los cambios que se van sucediendo. Para ello, él necesita comunicarse, generar una relación de confianza entre las partes y conocer los verdaderos objetivos e intereses del coachee.

Además se requiere de la creatividad como habilidad, ya que es el coach quien debe abrir la mente de los seguidores y ayudarles a descubrir nuevas formas de hacer las cosas considerando las limitaciones que posee cada uno.

Una buena relación entre las partes se logra en la medida que el líder se involucre con el cliente, lo cual favorece a que se asuman riesgos mayores.

**ELEMENTO 2:** Incluye a los clarificadores, los cuales consisten en preguntas que permiten mejorar la comprensión del coach sobre aquello que expresa el cliente. Mediante las respuestas que se logren recopilar el coach obtendrá la información necesaria para definir prioridades con mayor claridad. Es decir, que debe poder diferenciar lo que es urgente, de lo que es importante y de lo que puede esperar en un momento determinado.

A lo largo de las conversaciones que se entablan entre el coach y el coachee, el primero deberá hacer uso de sus habilidades para comprender las características de la situación o problema que enfrenta el segundo.

Necesitamos definir qué tipo de estrategia o táctica debe usarse, es decir, ver si la situación amerita hacer algo o esquivar, aceptar o resistirse, responder con calma y meditación previa o reaccionar por impulso, entre otros.

Otro punto muy importante respecto a los clarificadores es lograr diferenciar lo real de lo que percibe como real. El coach tiene las herramientas para diferenciar estas dos realidades y así reconocer las causas reales que dan origen a la situación bajo análisis.

También necesitamos diferenciar qué tipo de locus tiene el seguidor. Según Robbins<sup>160</sup>, el locus o lugar de control es “*el grado en el cual las personas creen que son los arquitectos de su propio destino*”. El locus de control es interno, cuando la persona cree que ella misma controla su destino, y externo, cuando considera que su vida se encuentra controlada por fuerzas exteriores. Entonces, según el locus que posea el coachee será la mirada que tenga de una situación determinada y las sugerencias que puede elaborar el coach. El externo tiende a ser más

---

<sup>160</sup> ROBBINIS, Stephen P., op. cit., pág. 56 y 58.

obediente y está dispuesto a seguir instrucciones, en cambio el interno suele estar motivado por buscar información para decidir, asume responsabilidades y trata de controlar la situación.

**ELEMENTO 3:** Este tercer elemento involucra los posibles resultados que puede generar el coach.

En este momento, nos preguntamos ¿Qué podemos obtener de diferente gracias a la participación del coach?, ¿Qué beneficios se generan?, ¿Cuáles son sus aportes? En primer lugar, es fundamental que brinde apoyo a su equipo de proyectos ya sea brindando información, material, consejos o simplemente comprensión.

El coach otorga una mirada diferente y objetiva de la situación bajo análisis y ayuda al coachee a determinar un plan de acción que incluye un detalle del camino y dirección a seguir, una estructura de trabajo y estrategias para alcanzar los objetivos. Entonces, el abanico de opciones para solucionar una determinada situación será mayor, el coach impulsará a que sea el coachee quien las proponga.

Un resultado relevante es la retroalimentación (feedback). Tomaremos el concepto presentado por A.N. Turner y R. Lawrence, en el libro de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato<sup>161</sup> que *“se refiere a la información que recibe el empleado cuando está trabajando, la cual le indica cómo está desempeñando su tarea”*. Es decir, que consiste en un retorno de información que hace el coach sobre el actuar y resultados obtenidos por el coachee. A partir de este retorno, es posible analizar si se alcanzó el objetivo o no, o en qué proporción. Además, debe ser una devolución constructiva, entonces a partir de esta información se puede ver qué se hizo bien, qué se hizo mal y qué se puede mejorar. El coachee aprende de sus errores y a ser autocrítico.

**ELEMENTO 4:** En este espacio mencionaremos el conjunto de creencias en las que se mueve el coach. Es decir que se resumen cuáles son los puntos de partida que toma un coach para confiar en el coaching como herramienta de gestión.

Debemos partir de la creencia de que se pueden obtener mejores resultados al implementar un proceso de coaching. Esto nos lleva a replantearnos el modo de hacer las cosas, ¿lo estamos haciendo bien o hay una mejor forma de hacerlo? Los miembros del equipo buscarán soluciones en función de los modelos mentales que ya poseen, entonces como coach debemos indagarlos, replantearlos y buscar producir soluciones innovadoras.

---

<sup>161</sup> CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 230.

El coach cree que la autoconfianza se construye, por lo cual ayuda a cada coachee a generarla, de modo que se animen a crear ideas, a tomar riesgos, a seguir su intuición para ir en busca del éxito.

Básicamente, el coach cree que los coachees se esforzarán y darán lo mejor de sí para buscar una respuesta a sus problemas, ya que posponer las decisiones traen aparejado un costo. Ese costo se refiere a tiempo, dinero, conflictos interpersonales, entre otros.

**ELEMENTO 5:** El último elemento de esta teoría incluye los estilos, es decir las formas en que el coach debe relacionarse con la o las personas que está coacheando, de modo de generar una relación productiva, y así lograr efectividad y eficacia durante el proceso de coaching.

Hemos explicado a lo largo de este capítulo que el coaching es un proceso de comunicación en el cual se relacionan el director de proyectos y los miembros de su equipo. Esta escuela plantea como requisito que se logre una comunicación clara, sencilla y plena, en donde ambas partes participen transmitiendo y recibiendo información.

- Cuando hablamos de claridad, el coach debe asegurarse que la otra parte comprenda correctamente qué quiso decir. Si el coachee no entiende correctamente cómo debe enfocar su comportamiento puede decidir no hacer nada o cometer errores en su ejecución.
- Además, la sencillez de la comunicación favorece a la claridad, es importante utilizar un lenguaje que la contraparte comprenda.
- Por último hablamos de plenitud, es decir que no debe haber “secretos” sino que se debe hablar sin rodeos y compartir la información. Mientras mayor conocimiento tenga el coach de la situación, más sencillo resultará ayudar e involucrarse con la situación.

Otro punto que adquiere importancia es el respeto, el coach debe tomar en serio las preocupaciones de su seguidor, la actitud habla mucho del respeto, a veces, más que las acciones.

A modo de resumen de la teoría, podemos decir que el primer elemento busca reunir las características que debe tener un coach para desenvolverse como tal. Este listado puede ser muy útil al momento de seleccionar el director de proyectos. Consideramos que la empresa debe definir qué características debe tener un coach para desenvolverse como tal en determinado proyecto. Luego, en el proceso de selección, se evalúa si el postulante las posee o no mediante test, preguntas, o la técnica que la organización desee implementar.

El segundo elemento está muy vinculado con el primero, ya que la comprensión del coach sobre la situación va a ser buena en función de las habilidades que posea, además de la experiencia que también es un factor relevante y no considerado en la teoría.

El tercer elemento busca explicar las ventajas que trae aparejado la implementación del coaching, por los aportes que se obtienen.

El penúltimo elemento reúne los conceptos básicos que sustentan el coaching como herramienta. Por último, el quinto elemento tiene en cuenta la relación que se da entre las partes. Resulta muy interesante este punto ya que el éxito del proceso depende básicamente de la relación que se dé entre ellas.

## 5.2. ESCUELA EUROPEA<sup>162</sup>

Los orígenes de los postulados de esta escuela nacen con Timothy Gallwey quien elaboró el sistema de aprendizaje del juego interno (The Inner Game). Gallwey expuso que *“Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior”*. Este juego se denomina interior porque tiene lugar en la mente de las personas y es durante el mismo que se harán frente a obstáculos tales como desconfianza y miedo. De este modo, en la medida que la persona sea consciente de este juego aumenta sus probabilidades de éxito.

Posteriormente, John Whitmore difunde una nueva metodología para gestionar el recurso humano basada en el juego interno y la psicología humanística. Esta herramienta de liderazgo fue creada por Graham Alexander y adoptada rápidamente por la Escuela Europea. Fue John Whitmore quién en 1992 comienza a difundirlo al publicar su libro *“Coaching for Performance”*.

Whitmore declara que *“El buen coaching es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica si se pretende extraer todo su asombroso potencial”*. De este modo, el autor plantea que el coaching busca liberar el potencial de la persona para incrementar al máximo su desempeño.

A lo largo del desarrollo de la metodología notaremos que se enfatiza al ser humano, tanto en sus capacidades como en su potencial interior.

El coach debe ser capaz de ver a las personas no como son sino como pueden llegar a ser, es decir considerando su potencial. A continuación planteamos las premisas consideradas por la Escuela Europea como necesarias para desarrollar el modelo GROW:

- 1. Elevar la conciencia:** Se refiere básicamente a que el coach debe ayudar a sus seguidores a descubrir cuál es su potencial. La conciencia se desarrolla a partir del

---

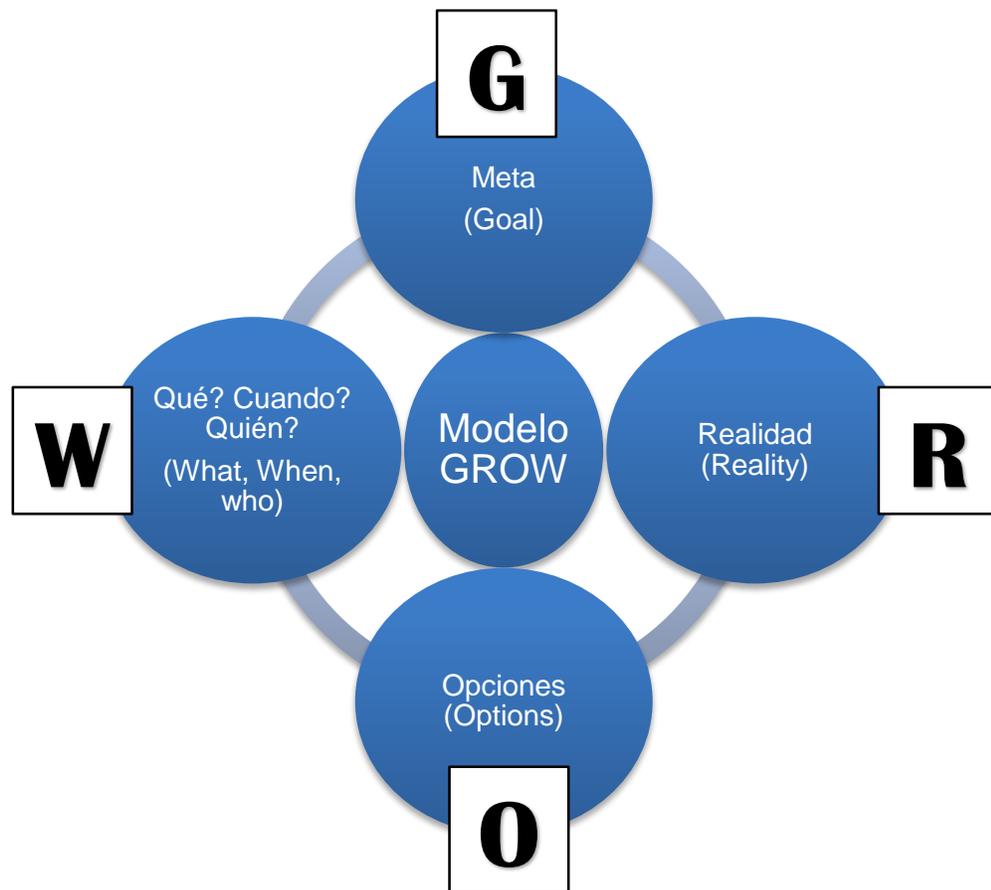
<sup>162</sup> ORTIZ DE ZÁRATE, Miriam, op. cit., pág. 64 y 65.

autoconocimiento y así se alimenta la confianza, la seguridad y la responsabilidad. De este modo, si elevamos la conciencia de nuestros coachees, ellos tendrán una mejor comprensión de sí mismos como también la posibilidad de desarrollar su potencial.

- 2. Asumir la responsabilidad:** Este punto se refiere a que la persona debe “hacerse dueña de sus acciones”, esto va más allá de ver si somos culpables o inocentes por nuestros actos, implica concentrarnos en qué hacer y cómo actuar.
- 3. Desarrollar la confianza en uno mismo:** Esta claro que las personas que creen en sí mismas tienen confianza en lo que hacen y en lo que son. Si creemos en nosotros mismos, crearemos en los demás, teniendo de este modo una actitud más abierta hacia los cambios y posibilidades.

A continuación mostramos un esquema que les permita visualizar los componentes del modelo europeo, conocido como GROW:

**Figura 42 - Modelo GROW.**



Fuente: Elaboración propia.

Ahora nos concentraremos en explicar a qué se refiere este modelo analizando los 4 ítems que engloba:

**G: Goal (Meta)**

El modelo propone que debemos definir distintos tipos de metas. Las metas de proceso que son aquellas del día a día, es decir las de cada sesión de entrenamiento. Las metas intermedias o de desempeño y la meta final, se refiere a lo que queremos lograr a largo plazo. Ésta última sirve de inspiración o motivación ya que no está totalmente bajo el control del coachee sino que también depende de factores externos.

**R: Reality (Realidad)**

Se refiere a la situación presente, será el coach quien ayude a su cliente a explorar su realidad mediante preguntas. Se busca que el seguidor tome conciencia de la situación, y logre ver por sí mismo dónde está.

**O: Options (Opciones)**

Este punto hace referencia a las alternativas y estrategias posibles para hacer frente una situación, nuevamente será el coach quien ayude al cliente a encontrar opciones y a ver aquellos “caminos” que el cliente no ha visto. Pueden utilizarse distintas técnicas de generación de ideas como la lluvia de ideas.

**W: What, When, Who (Qué, Donde, Quien)**

El modelo buscar dar respuesta a preguntas tales como ¿Qué se va a hacer?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Cómo? y a su vez comprende la voluntad de hacerlo.

Una vez definido el camino que el coachee va a seguir entre todas las opciones viables pasamos a esta última fase. Desarrollar el plan de acción, en el cual se plasma el detalle de a dónde va el seguidor y cómo va a llegar a ese punto. Cabe destacar, que también debemos definir con mayor claridad las tareas y responsabilidades que le corresponden a cada quién.

A modo de cierre, podemos ver que es un modelo muy sencillo y flexible para aplicar frente a distintas situaciones. La idea del modelo es ayudar al coachee a clarificar a dónde está actualmente y a dónde quiere ir (situación deseada). Para lograr alcanzar los objetivos el coach le ayudará y prestará su asistencia para encontrar alternativas de solución. Por último, una vez definida la estrategia en términos generales el coachee debe definir la misma al detalle para poder llevarla a la práctica.

### 5.3. ESCUELA CHILENA U ONTOLÓGICA<sup>163</sup>

Fernando Flores, efectuó un aporte importantísimo para esta escuela ya que él desarrolló su propia filosofía acerca de la comunicación.

En la década de los 80's, Fernando Flores trabajó junto a Rafael Echeverría y Julio Olalla aplicando sus conceptos al liderazgo empresarial. La propuesta de coaching ontológico fue elaborada principalmente por Rafael Echeverría y consiste en una serie de postulados y principios para que el cliente tome conocimiento sobre qué tipo de observador está siendo y así poder convertirse en un observador diferente. De este modo, Echeverría propone que el coachee debe afrontar un proceso de aprendizaje para experimentar de manera más eficaz las situaciones del día a día, *“la persona que aprende a observar las cosas de una manera diferente, aprende también a actuar diferente”*.

De este modo, la propuesta del coaching ontológico lo presentamos en los siguientes postulados y principios.

#### **Postulados de la Ontología del Lenguaje**

1. Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos porque este es el medio para comprender los fenómenos humanos.
2. Interpretamos al lenguaje como generativo. Este punto se refiere a que el lenguaje no solo sirve para describir la realidad sino también para crearla. Al comunicarnos moldeamos nuestra propia identidad como así también el mundo en que vivimos y cuando hablamos o callamos modificamos el curso de los acontecimientos.
3. Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Esta concepción del lenguaje, nos da el poder y la capacidad para jugar un papel activo en el diseño del tipo de ser en el que queremos convertirnos. El ser humano se regenera, es decir que puede convertirse en algo diferente a lo que ha sido hasta el momento.

#### **Principios del Coaching Ontológico**

1. No sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las observamos e interpretamos. Nuestro cerebro interpreta lo que nuestros sentidos perciben. De este modo, cada persona solo puede observar su verdad y no hay verdades únicas.  
El coaching ontológico se basa en lo podríamos citar como “Dime lo que observas y te diré quién eres”, es decir, cada coachee tiene un mundo interpretativo que le es propio.

---

<sup>163</sup> Ibídem, pág. 66 y 67.

2. No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. Los seres humanos obtenemos resultados (dominio del tener) dependiendo de las acciones que tomamos (dominio del hacer).

Según la autora Sandra Francowski de Munk<sup>164</sup>, el coaching ontológico busca que los coachees sean capaces de rescatar los aprendizajes de sus actividades diarias, con el fin aplicarlos en situaciones futuras, repitiendo los éxitos y evitando los fracasos. Para ello el coaching ofrece un conjunto de herramientas para aplicar en las actividades cotidianas como un espacio de reflexión y evaluación.

En este proceso de aprendizaje o de autoconocimiento el seguidor toma conciencia de dónde se encuentran sus puntos de quiebre y obstáculos para superarlos. A su vez, reconoce sus talentos y habilidades con el fin de optimizarlos.

Este estilo de coaching permite a cada uno de los miembros del equipo que se “coachea” reflexionar sobre las propias experiencias, tanto sobre las acciones como sobre el tipo de observador que cada uno es.

En definitiva, esta escuela busca lograr un aprendizaje de carácter transformacional. Cada observador (coachee), tiene una forma de ver las cosas y de pararse frente a la vida, de lo cual derivan determinados comportamientos. Entonces el carácter transformacional se da cuando se cuestiona este centro y se pone en consideración que se debe modificar.

## 6. PROCESO PARA EL COACHING EFECTIVO

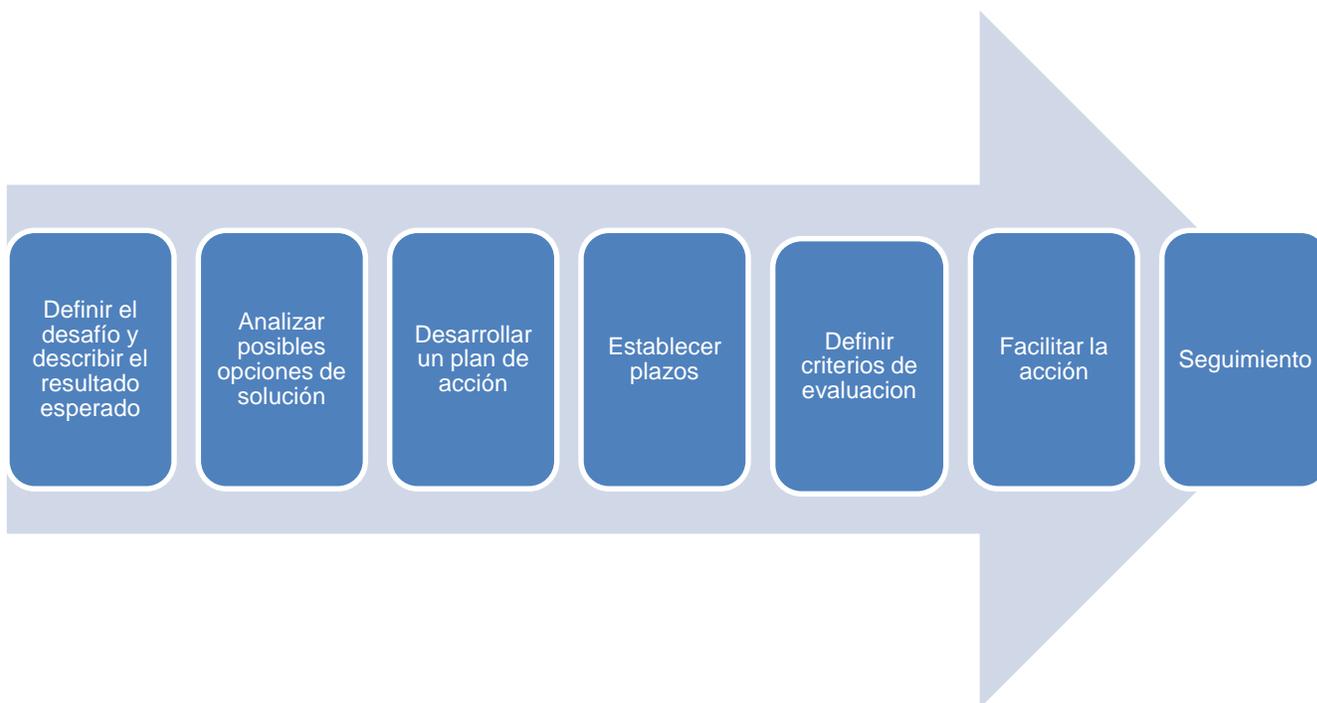
El coaching efectivo, como hemos estado viendo, no solo implica llevar a cabo una gestión que permita concretar el trabajo con prontitud y de manera apropiada sino que también busca desarrollar a los empleados para que puedan funcionar con efectividad e independencia. Con el fin de alcanzar ambos propósitos Marshall J. Cook<sup>165</sup> propone un proceso sencillo de 7 pasos que el coach podrá aplicar según la situación lo amerite. Será fundamental concentrarse en situaciones que estén generando problemas puntuales y compartidos por los miembros del equipo de trabajo. A continuación, damos a conocer el modelo propuesto para lograr un proceso de coaching efectivo:

---

<sup>164</sup> FRANKOWSKI DE MUNK, Sandra. (2007, Abril). *Antología del lenguaje, Negociación y administración de conflictos*. Negocyar, N°23. Recuperado de <http://www.negocyar.com.ar/> [Abril, 2014].

<sup>165</sup> COOK, Marshall J., op. cit., pág.131 a 138.

**Figura 43** - Los 7 pasos del proceso de coaching efectivo.



Fuente: Elaboración propia.

### **Paso 1: Definir el desafío y describir el resultado esperado.**

Plantear el desafío a resolver significa averiguar en qué situación actual se encuentra el coachee. Se debe comprender la situación en términos generales y particulares y verla como una oportunidad

Lo primero que se debe analizar son las causas que originan la controversia o problema que tenemos por resolver. Es importante analizar todas las posibles causas y a su vez diferenciar aquellas situaciones sobre las cuales podremos “hacer algo” de aquellas sobre las cuales no podremos “hacer nada” porque supera nuestro alcance, y también de aquellas que no permitirán resolver el problema bajo los límites (temporales y económicos) establecidos.

En este primer paso, es muy importante trabajar sobre las creencias del coachee. Es decir, el coach debe indagar sobre: cómo explica lo que le ocurre, qué impedimentos tiene y cuáles son las limitaciones que ve. Debemos analizar estos juicios y valorar la conveniencia de mantenerlos o modificarlos.

Podemos dar por terminada esta etapa a partir del momento que definamos formalmente la solución deseada o resultado esperado. Es muy importante no saltar esta etapa ya que en este primer momento es cuando determinamos el punto de partida sobre la cual tomaremos decisiones.

### **Paso 2: Analizar posibles opciones de solución.**

Este paso consiste en realizar un análisis de ideas. Primero debemos generarlas y posteriormente analizar, clasificar y juzgar estas opciones posibles sin considerar quien emitió la idea.

Lo importante en esta etapa es no tener prejuicios y tomar en cuenta todas las posibles soluciones que surjan por más locas o irresponsables que parezcan.

### **Paso 3: Desarrollar un plan de acción.**

Ahora realizaremos un listado definiendo de las tareas que podemos hacer para concretar las distintas opciones de solución planteadas. La propuesta consiste en anotar al lado de cada posible alternativa de solución las acciones concretas que se pueden llevar a cabo y quien es o son los responsables de su ejecución.

### **Paso 4: Establecer plazos.**

Debemos ser capaces de responder a la pregunta ¿Cuándo?, es decir, definir tiempos o plazos para cumplir con cada una de las tareas fijadas en la lista anterior. Es conveniente establecer una fecha limite (dead line) para las tareas, de modo que no “se desvíe su atención” de otras responsabilidades por mucho tiempo.

### **Paso 5: Definir criterios de evaluación**

Es fundamental definir criterios de evaluación para medir si hemos alcanzado nuestro objetivo o no y en qué proporción. Por esto, será necesario que tengamos muy en claro a donde vamos y cómo vamos a medir si estamos alcanzando resultados que solucionen el problema o no. Para lograr esto último podemos definir escalas con mínimos y máximos que sirvan de referencia para las mediciones.

### **Paso 6: Facilitar la acción**

El coach debe allanarles el camino a los empleados, con lo cual no queremos decir que debe hacerse cargo y asumir la responsabilidad de todas las tareas. Debemos lograr que cada empleado atienda las tareas que se les ha asignado sin brindarles demasiada ayuda. Las decisiones recaerán sobre las manos de cada coachee y el coach solamente estará apoyando y ayudando si lo necesitan.

### **Paso 7: Seguimiento.**

¿Cuándo nos acercamos al final? A medida que se producen avances. Dichos avances serán recopilados por el coach mediante reuniones con su equipo de trabajo. Debemos ser capaces de fijar una fecha (plazos) para que no se dilate la solución del problema. Como ya

hemos mencionado la idea es que cada Director de Proyecto se convierta en el coach de su equipo de trabajo por lo que él será el encargado de lograr los avances y solucionar el problema.

### **Sesiones de coaching<sup>166</sup>**

Todos los pasos descritos anteriormente serán realizados en sesiones de comunicación entre el coach y coachee, por lo cual necesitaremos que el primero sea capaz de manejar estas sesiones. Como hemos planteado no todos los problemas son iguales y no todos podemos enfocarlos de igual manera, por ello debemos definir el tipo de conversación que vamos a llevar en función de la situación que debemos enfrentar.

1. Concreta: nos focalizamos en aquellas conductas que pueden ser mejoradas. En este tipo de sesiones necesitaremos que el coach utilice lenguaje que se dirija al centro de la cuestión y que lleve a la persona que está haciendo coaching a ser específica. Nos interesamos en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño ya que éste solo puede ser mejorado cuando puede ser descrito en forma precisa.

2. Interactiva: En esta clase de conversaciones el objetivo que perseguimos es el intercambio de información. Elaboramos preguntas y respuestas, y por lo tanto intercambiamos ideas con el total involucramiento de ambas partes. El coachee brinda detalle sobre la situación que enfrenta y el contexto en el que esto ocurre. El coach, por su lado, trata de ayudar al coachee mediante la detección de sus bloqueos que no lo dejan avanzar en post de un mejor desempeño y le realiza una devolución a través del feedback.

3. Responsabilidad Compartida: Para este caso, el objetivo que perseguimos es la búsqueda de la mejora continua en el desempeño el cual pasa a ser una responsabilidad compartida y un compromiso entre el coach y el coachee.

4. Forma específica: cuando planteamos este tipo de conversación debemos conocer los 2 factores en los que se basa:

- Una clara meta de la conversación.
- un flujo de conversación que requiere una primera fase, en la cual ampliamos la información, y una segunda fase en la cual nos centramos en los aspectos específicos, siempre que los participantes logren la meta pautada al inicio de la conversación.

---

<sup>166</sup> QUINTANILLA ROBLES, Marvin Lorenzo y ULLOA MONTOYA, Jorge Salvador, op. cit., pág. 24 a 26.

## 7. OBSTACULOS<sup>167</sup>

En este punto vamos a resumir cuales son las posibles trampas en las que puede caer un coach. Es importante que las conozcamos y sepamos reconocer para evitarlas:

- A. Ausencia de propósito genuino
- B. Ansiedad
- C. Temor y desconfianza
- D. Resistencia al cambio
- E. Ausencia de habilidades de coaching
- F. Lenguaje

A continuación detallamos en qué consiste cada obstáculo:

**A. Ausencia de propósito genuino:** Debemos tener un propósito para todo lo que hacemos. Si logramos claridad en el propósito vamos a saber lo que debemos hacer y lo que esperamos lograr haciéndolo, es decir debemos evitar ambigüedades.

Planteamos 3 métodos para lograr evitar este obstáculo:

1. No se debe hacer simplemente por hacerlo: Antes de hacer algo, debemos buscar la verdadera razón que hay detrás de cada acción y si no cumple un propósito útil mejor descartarlo. Analicemos si lo que hacemos nos lleva a un mejor desempeño, por ejemplo una reducción de los tiempos. No son buenas razones para hacer algo, el que siempre se hayan hecho de un mismo modo, que todos los Directores de Proyectos lo hagan, que en el manual este escrito, entre otros.

2. No se debe confundir la actividad con los resultados: Este punto lo relacionamos básicamente con la vinculación errónea entre la causa y el efecto (resultado). De este modo, si la actividad no produce los resultados que estamos buscando, debemos dedicar nuestros esfuerzos a otra acción que nos permita alcanzar nuestras metas. Por ejemplo, si un empleado debe lograr que un cliente le pague y lo llama por teléfono todos los días y no hay avances, entonces hay que buscar otra forma de hacerlo efectivo (e-mail, visita personal, etc.) para no desperdiciar esfuerzos.

3. Debe ser relevante: No confundamos movimiento con avance, es decir, que las personas estén activas y no ociosas en su trabajo, no significa que estén realizando un aporte hacia las metas a lograr. Como coach no debemos perder de vista la dirección en la que se mueven las personas porque pueden estarse alejando de las metas.

---

<sup>167</sup> COOK, Marshall J., op. cit., pág.119 a 129.

**B. Ansiedad:** Sentir ansiedad es inevitable, pero podemos manejarla simplemente si admitimos que la tenemos y luego tratamos de canalizarla de modo que nos ayude a realizar nuestro trabajo. Lo importante es transformar la ansiedad en energía positiva.

Una herramienta con la que contamos para combatir la ansiedad es la preparación. No obstante, una preparación excesiva puede perjudicarnos si surge algo inesperado (una pregunta inusual, un desperfecto técnico o un cambio en la programación de último momento). En algunas ocasiones no tendremos tiempo suficiente para prepararnos, por lo cual se pueden buscar otras formas de reducir el nivel de ansiedad. Por ejemplo, analicemos el contexto, si estamos frente a un ambiente que nos inspira confianza y respeto esta sensación disminuye, por lo cual debemos buscar elementos que nos ayuden a lograrlo.

**C. Temor y desconfianza:** Los empleados pueden temer o desconfiar del coach simplemente porque es el jefe, con otro enfoque distinto al jefe tradicional pero ellos igualmente lo perciben como su superior. Es necesario conocer la percepción que tienen los empleados del jefe. Una vez que conozcamos la misma estaremos en condiciones de definir las acciones a seguir.

Algunas medidas a tomar podrían ser: revisar si los comportamientos del coach pudiesen ser amenazantes para tratar de revertirlos y generar seguridad. A su vez, existen temores personales del empleado, es decir, que se relacionan con la esfera de su vida personal y no laboral. Sólo si estos temores impactan sobre el desempeño del empleado el coach debería actuar.

**D. Resistencia al cambio:** Cuando implementamos el coaching desafiaremos hábitos y patrones de pensamientos arraigados en los miembros del equipo de proyectos. Los cambios generan una alteración en el bienestar y equilibrio, y la mayoría de las personas tienden a resistir a los cambios en sus formas de pensar y de hacer las cosas. Lo importante es que el coach sea consciente que necesitará tiempo y paciencia para implementar los cambios como también lograr que los empleados comprendan cómo estos cambios ayudarán a alcanzar las metas buscadas.

**E. Ausencia de habilidades de coaching:** Puede que tanto el coach como los coachees carezcan de las habilidades necesarias para hacer y recibir coaching.

El coach, debe aceptar y trabajar con sus debilidades ya que es posible que algunos de los comportamientos no se produzcan en forma natural.

Los trabajadores, puede que nunca hayan trabajado con un coach y en consecuencia no hayan contado con un guía que analice problemas y procedimientos en conjunto con ellos y que valore sus aportes.

En conclusión ambas partes deben de aprender el proceso y trabajar juntos para alcanzar los objetivos.

**F. Lenguaje:** Existen barreras visibles, como cuando hablamos idiomas diferentes pero hay otras de carácter invisible como:

1. La jerga: cuando hablamos de jerga nos referimos al vocabulario propio de la dirección de proyectos. Como coach, no debemos abrumar a nuestros empleados con palabras que ellos desconocen ya que pueden percibir que los queremos impresionar y dañar nuestra relación con ellos. Sólo debemos utilizar terminología específica de dirección de proyectos cuando el equipo necesite conocerla.

2. Las suposiciones: Las personas asignamos valores diferentes a las palabras. El coach debe ser claro cuando habla con sus seguidores y debemos asegurarnos que todos hablamos de lo mismo e interpretamos la información de la misma manera.

Por ejemplo, el coach dice: “termine su trabajo lo más rápido posible”, lo cual para él significa “en 1 hora quiero ese trabajo terminado”. El coachee puede interpretar: “termine su trabajo antes de irse a su casa”, “termine su trabajo a más tardar mañana”. Con este ejemplo vemos que muchas veces creemos haber dicho algo muy claro a alguien y luego, la acción del otro, nos demuestra que entendió algo totalmente diferente.

## **8. COACHING EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

Ahora bien, enfoquémonos en la administración de proyectos, y pensemos cuales son las razones por las cuales el coaching pasa a ser relevante en este caso<sup>168</sup>:

1. Se facilita la adaptación de las personas hacia el cambio de manera eficaz y eficiente. ¿Por qué? Porque el coaching es una herramienta que involucra al empleado. El seguidor enfrenta un proceso de aprendizaje constante que lleva al coachee a cambiar sus esquemas mentales, se trata de una transformación en la forma de pensar y de hacer.
2. Provoca una movilización de los valores centrales y los compromisos del ser humano.
3. Destapa el potencial de las personas y las estimula hacia la producción de resultados sin precedentes. De este modo el desempeño mejora favoreciendo al equipo de proyectos, al proyecto mismo y a la organización como tal.

---

<sup>168</sup> QUINTANILLA ROBLES, Marvin Lorenzo y ULLOA MONTOYA, Jorge Salvador, op. cit., pág. 48 y 49.

4. Provoca una renovación de las relaciones y favorece a la comunicación entre los miembros del equipo de proyectos.
5. Genera un impacto positivo para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso entre las personas.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE APLICACIÓN**

Con el fin de ver con mayor claridad el impacto del tema expuesto a lo largo del presente trabajo de investigación tomaremos una empresa de consultoría en proyectos de ingeniería llamada HYDROTEC S.A. como modelo.

Tal como sucede en muchas PYMES de la ciudad de Mendoza nos enfrentamos a una empresa que no posee una estructura claramente definida, ni contempla las formalidades de una gran empresa.

En el presente capítulo buscaremos proponer mejoras en cuanto al diseño organizacional de nuestra empresa bajo estudio de modo que su estructura y forma de operar se ajuste de la mejor manera posible a la gestión de proyectos.

Actualmente la compañía no hace uso de los procesos detallados en el PMBOK ni tampoco del coaching como herramienta de gestión de recursos humanos en proyectos. Dado este panorama, buscamos implementar el uso de estas herramientas estudiadas a lo largo del proyecto de investigación para analizar el impacto que genera sobre la eficiencia organizacional.

A continuación, haremos una breve caracterización de la empresa como así también la de un proyecto a modo de ejemplo que gestiona actualmente la misma.

#### **1. CONSULTORA DE PROYECTOS DE INGENIERIA: HYDROTEC S.A.**

##### **1.1. Historia <sup>169</sup>**

Hydrotec S.A. es una consultora que comenzó a gestarse en el año 2000 y se constituyó como tal en 2009. La actividad principal de la empresa es la prestación de servicios integrales para llevar a cabo proyectos hidráulicos e hidroeléctricos. Los servicios ofrecidos por la firma son de carácter amplio y por tanto incluyen desde estudios de inventario y factibilidad, hasta el diseño ejecutivo y la ingeniería de detalle del proyecto.

Un modo de conocer lo que la empresa es (misión) y lo que quiere llegar a ser (visión) es a partir de los siguientes elementos que hemos elaborado nosotros mismos:

---

<sup>169</sup> HYDROTEC S.A. <http://www.hydrotecsa.com.ar/> [Junio, 2014].

Visión: “lograr ser una empresa líder en el mercado local mediante la satisfacción de nuestros clientes a partir de soluciones innovadoras, integrales, fiables y profesionales en proyectos energéticos que contribuyen a un mundo mejor.”

Misión: “llevar a cabo el estudio, desarrollo y gerenciamiento de proyectos hidráulicos e hidroeléctricos a través de equipos interdisciplinarios de trabajo, alcanzando el óptimo económico, social, técnico y ambiental para nuestros clientes”.

Hablamos de una PYME mendocina que está conformada por profesionales especialistas en las distintas ramas de la ingeniería (ingenieros civiles, hidráulicos, hidromecánicos, electromecánicos, eléctricos y agrónomos), así como también por especialistas en riego y drenaje, economistas y ambientalistas.

Este equipo de profesionales posee amplia experiencia en la gestión de proyectos de inversión de injerencia nacional e internacional.

Resumiendo, entre los valores que mueven a la empresa y a su estilo de trabajo encontramos básicamente: Compromiso, Responsabilidad, Eficiencia, Seguridad y Calidad.

## 1.2. Servicios

En el cuadro desarrollado más abajo detallaremos los servicios que presta la consultora. Podemos diferenciar las áreas de intervención por un lado, y por el otro encontramos los tipos de intervención. Se hace una diferenciación entre el área, es decir el tema o especialidad con la que se relaciona el servicio que se va a prestar y el tipo de intervención propiamente dicha, que consiste en el aporte concreto que ofrece la consultora a sus clientes.

**Cuadro 6 - Servicios ofrecidos por Hydrotec S.A.**

ÁREAS DE INTERVENCIÓN	TIPOS DE INTERVENCIÓN
<p><b>Infraestructura Hidráulica</b></p> <p>Diseño y cálculo de presas, grandes tuberías de aducción, canales, reservorios y estructuras de distribución y regulación.</p>	<p><b>Estudios Básicos</b></p> <p>Realización de estudios geotécnicos, hidrológicos y de topografía.</p>
<p><b>Riego y Drenaje</b></p> <p>Formulación de propuestas integrales para la refuncionalización, modernización y/o creación de sistemas productivos irrigados.</p>	<p><b>Revisión de Proyectos</b></p> <p>Elaboración de planes de ordenamiento y manejo integrado del recurso hídrico.</p>

<b>Aprovechamientos Hidroeléctricos</b> Incluye desde micro y mini centrales hasta proyectos de gran envergadura.	<b>Elaboración de Proyectos Ejecutivos</b> Incluye memorias técnicas y planos necesarios para presentación en licitaciones y/o aprobación.
<b>Manejo Integrado de Recursos Hídricos</b> Elaboración de planes de ordenamiento y manejo integrado del recurso hídrico.	<b>Inspección y Seguimiento en Obra y en Fábrica</b> Inspecciones de seguimiento en obras civiles, hidráulicas y construcciones electromecánicas.
<b>Estudios Aluvionales</b> Diseño y cálculo de obras de protección y defensa aluvional.	<b>Evaluación de Impacto Ambiental y Social</b>
<b>Asesoramiento Agrícola-Productivo</b> Incluye consejos respecto al control de plagas, poda, fertilización, entre otros.	<b>Evaluación Económica y Financiera de Proyectos</b>
<b>Desarrollo Tecnológico</b>	<b>Monitoreo y Evaluación de Proyectos</b>
	<b>Estudios de Ofertas</b>
	<b>Auditorías</b>
	<b>Estudio de Inventario y Concepción</b>
	<b>Formulación y Evaluación de Alternativas</b>  <b>Documentos de Factibilidad con Estándares Internacionales</b> Preparación de documentación completa para su presentación a organismos de financiamiento bilaterales.

Fuente: Elaboración propia, en base a información recuperada de HYDROTEC S.A., op. cit.

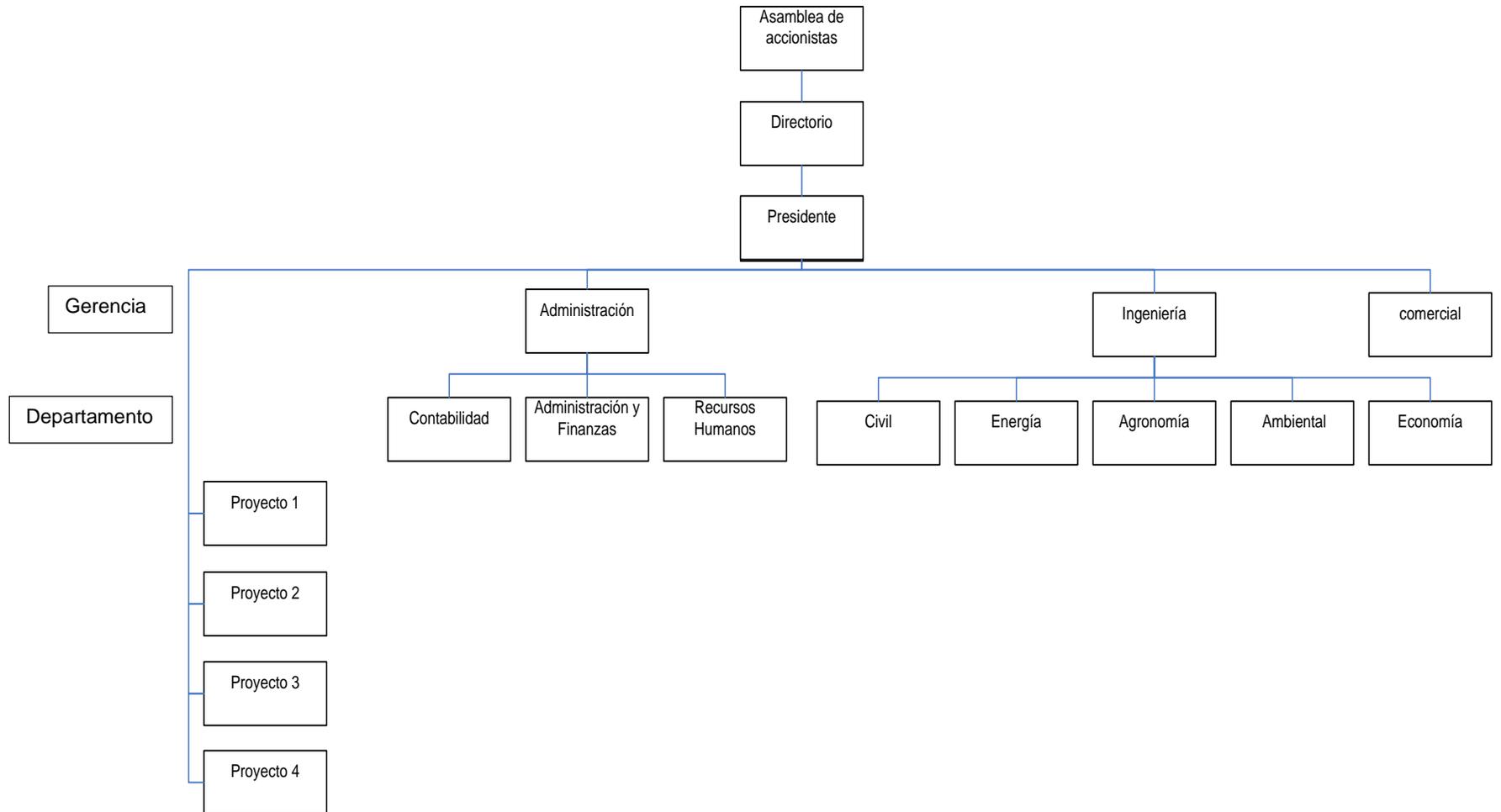
### 1.3. Estructura organizacional

La consultora es de origen nacional y tiene su base en la provincia de Mendoza, sin embargo, gestiona proyectos en diferentes provincias y países.

Con el objetivo de comprender con más detalle cómo opera nuestra empresa y cómo se estructura, se presenta una explicación genérica de las funciones de las distintas áreas que la conforman y su organigrama (ver figura 44).

- Asamblea de Accionistas: Es el órgano supremo, el cual está integrado por los 2 accionistas de la firma. Los mismos se reúnen con el fin de evaluar los resultados obtenidos a lo largo del año y definir los nuevos objetivos que se quieren alcanzar en el mediano y largo plazo.
- Directorio: El rol de Director lo ejerce el accionista mayoritario de la firma y es quien actúa como representante legal de la compañía.
- Presidente: El accionista mayoritario es quien toma este cargo y por ello es responsable de la gestión integral de la empresa. El presidente es quien debe asegurarse que los objetivos planteados por la asamblea de accionistas se alcancen, para ello elabora objetivos más precisos para que guíen el actuar de cada una de las gerencias de la compañía. Además, es el encargado de celebrar los contratos que hacen al objeto social de la firma como también decidir cómo reinvertir los fondos de la misma. Básicamente, el detalle de las funciones del presidente se encuentran especificadas en el estatuto de la compañía.
- Gerencia de Ingeniería: El socio minoritario tiene a su cargo esta gerencia la cual está conformada por 5 departamentos, cada cual especializado en un tema diferente: civil, energía, agronomía, ambiental y economía. Mediante dichos departamentos se asegura la prestación profesional de servicios de consultoría. Los especialistas son asignados a uno o más proyectos simultáneamente según las necesidades de los mismos.
- Gerencia de administración: Se encarga de todo lo relativo a la gestión del negocio mediante 4 departamentos de apoyo: finanzas, contabilidad, administración y recursos humanos.
- Gerencia Comercial: Encargada de captar nuevos clientes como así también de comprender lo que ellos buscan para poder traducirlo en una propuesta palpable. Será el Gerente Comercial quien se encargue de evaluar las posibilidades reales de la firma de cumplir con el proyecto y bajo qué términos.

Figura 44 – Organigrama actual de la firma Hydrotec S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Al visualizar el organigrama podemos notar que la firma posee una estructura matricial de modo que se conforman equipos para trabajar en cada proyecto. Cada equipo reunirá especialistas según las necesidades particulares, tomando recursos de la estructura funcional y si fuera necesario realizando contrataciones externas.

Este organigrama es uno de los aportes que realizaremos en el presente trabajo de investigación ya que la firma no lo ha desarrollado aún. Como ya mencionamos, la organización trabaja implícitamente bajo una estructura matricial equilibrada o balanceada.

A su vez vemos que el departamento de recursos humanos forma parte de la Gerencia de Administración. Esto nos llevó a pensar que la firma solo considera que debe realizar tareas de naturaleza administrativa respecto a los recursos humanos; por ejemplo, celebración de contratos, liquidaciones de sueldo, gestión de obra social, realización de la papelería correspondiente a la renuncia de un empleado, etc. Nuestro objetivo es que la empresa vea más allá y logre aplicar un enfoque más humanístico. ¿A qué nos referimos? Básicamente hablamos de un cambio de enfoque en donde el recurso humano tome un papel más importante, se atiendan las necesidades particulares de cada uno y se favorezca al trabajo productivo y armonioso en equipos.

#### **1.4. Proyecto Tocoma-Macagua (TOC-MAC)**

Para aplicar los procesos y herramientas descriptas en los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación explicaremos un proyecto en el cual la firma trabaja hace unos años, y realizaremos una aplicación práctica sobre el mismo.

Denominaremos al proyecto con el nombre TOC-MAC, el nombre se atribuye a las centrales hidroeléctricas<sup>170</sup> que son parte de este proyecto. TOC se refiere a Tocoma, central hidroeléctrica para la cual se construirán diez turbinas Kaplan<sup>171</sup> y MAC a Macagua, central que será reacondicionada y posteriormente rehabilitada.

A continuación haremos referencia en términos generales a las empresas que intervienen en el presente proyecto para que podamos comprender el rol que tiene cada una de ellas:

---

<sup>170</sup> **Centrales hidroeléctricas:** Edificio donde está emplazada la maquinaria capaz de transformar la energía originada por un salto o corriente de agua en energía eléctrica. Fuente: ENCICLOPEDIA CLARÍN, op. cit., tomo 5.

<sup>171</sup> **Turbina:** Máquina que transforma el trabajo, en forma de energía de rotación, la energía cinética de un fluido en movimiento. **Turbina Kaplan:** Turbina de hélice, dotadas de paletas de inclinación variable, que van situadas en el cubo del rotor. Básicamente, es una turbina de agua que aprovecha la energía de un fluido que pasa a través de ella con un rodete que funciona de manera semejante a la hélice del motor de un barco. Fuente: Ibídem, tomo 24.

- Corpoelec<sup>172</sup>: Empresa Eléctrica estatal de origen venezolana que surge en el año 2007 durante el proceso de reorganización del sector eléctrico nacional. El objetivo perseguido por el Gobierno Bolivariano mediante esta institución es garantizar la prestación de un servicio eléctrico de calidad, confiable y eficiente. Por ello, las funciones que tiene a su cargo la empresa son la generación, transmisión, distribución y comercialización de potencia y energía eléctrica. Por este motivo, Corpoelec contrata los servicios de Coyne Et Bellier.

- Coyne Et Bellier<sup>173</sup>: Con el fin de evitar confusiones, en primer lugar queremos aclarar que Coyne Et Bellier es el nombre comercial de Tractebel Engineering, por eso nosotros nos referiremos a la compañía mediante el primero. Ahora bien, hablamos de una empresa de consultoría para proyectos de ingeniería los cuales están relacionados con la energía hidráulica, el medio ambiente, la ingeniería civil, entre otros. Ésta compañía es de origen francés y su trabajo se extiende en todas partes del mundo, proporcionando soluciones tanto a organizaciones públicas como privadas. Esta firma se caracteriza por trabajar con proyectos de gran envergadura en cuanto a su escala e importancia para la comunidad. La relevancia que toman sus trabajos para la sociedad radica en, que los mismos se vinculan con recursos de gran valor como lo es el agua, o en la utilidad que representan sus obras para la comunidad en general como lo son los puentes, o en que buscan proteger el medio ambiente mediante proyectos destinados al control del impacto ambiental.

Respecto al rol de ésta firma en el proyecto TOC-MAC decimos que la misma es contratada por CORPOELEC y asume la responsabilidad de llevar a cabo el proyecto. Pero, dada la envergadura del mismo, Coyne llama a licitación para poder cumplir con los requerimientos establecidos por el cliente. En este llamado se presentaron varias empresas dedicadas a la fabricación de componentes hidroelectromecánicos e IMPSA resulta la adjudicataria.

- IMPSA<sup>174</sup>: Es una de las empresas pertenecientes al holding “Corporación IMPSA” y se dedica a proveer soluciones integrales en lo que respecta a la generación de energía eléctrica mediante recursos renovables, equipos para la industria de procesos y servicios ambientales. Con el fin de lograr estos objetivos IMPSA cuenta con las siguientes unidades de negocios: IMPSA Hydro, IMPSA Wind e IMPSA Energy.

---

<sup>172</sup> CORPOELEC. [www.corpoelec.gob.ve](http://www.corpoelec.gob.ve) [Junio, 2014].

<sup>173</sup> COYNE Et BELLIER. [www.coyne-et-bellier.fr](http://www.coyne-et-bellier.fr) [Junio, 2014].

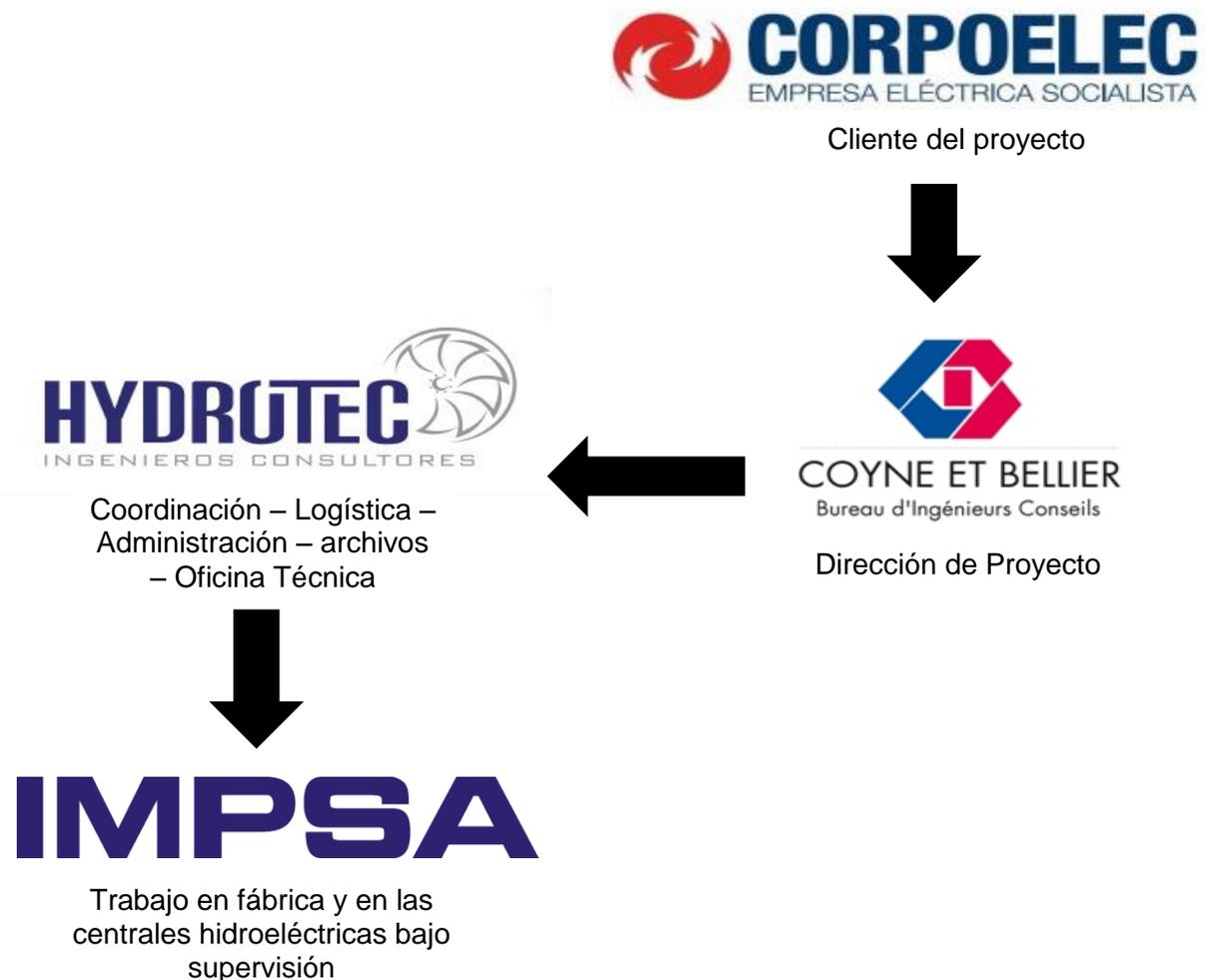
<sup>174</sup> IMPSA. [www.impsa.com](http://www.impsa.com) [Junio, 2014].

Su rol, como empresa durante el desarrollo del proyecto TOC-MAC incluye la participación en la obra civil y electromecánica como en el control de fabricación y ensamblaje de la obra e inspección externa.

- Hydrotec S.A.: Empresa de consultoría caracterizada anteriormente (ver punto 1 del presente capítulo). Hydrotec fue Contratada por Coyne para controlar y asegurar una correcta ejecución de las tareas a cargo de IMPSA en Argentina y fuera del país. Básicamente, actúa en representación de Coyne llevando a cabo actividades de coordinación, logística, administración en general y manejo de información técnica. Cabe aclarar que nuestro análisis será desde la perspectiva de Hydrotec.

Lo expuesto anteriormente respecto al rol de cada empresa en el proyecto podemos verlo con mayor claridad en el siguiente esquema que hemos diseñado:

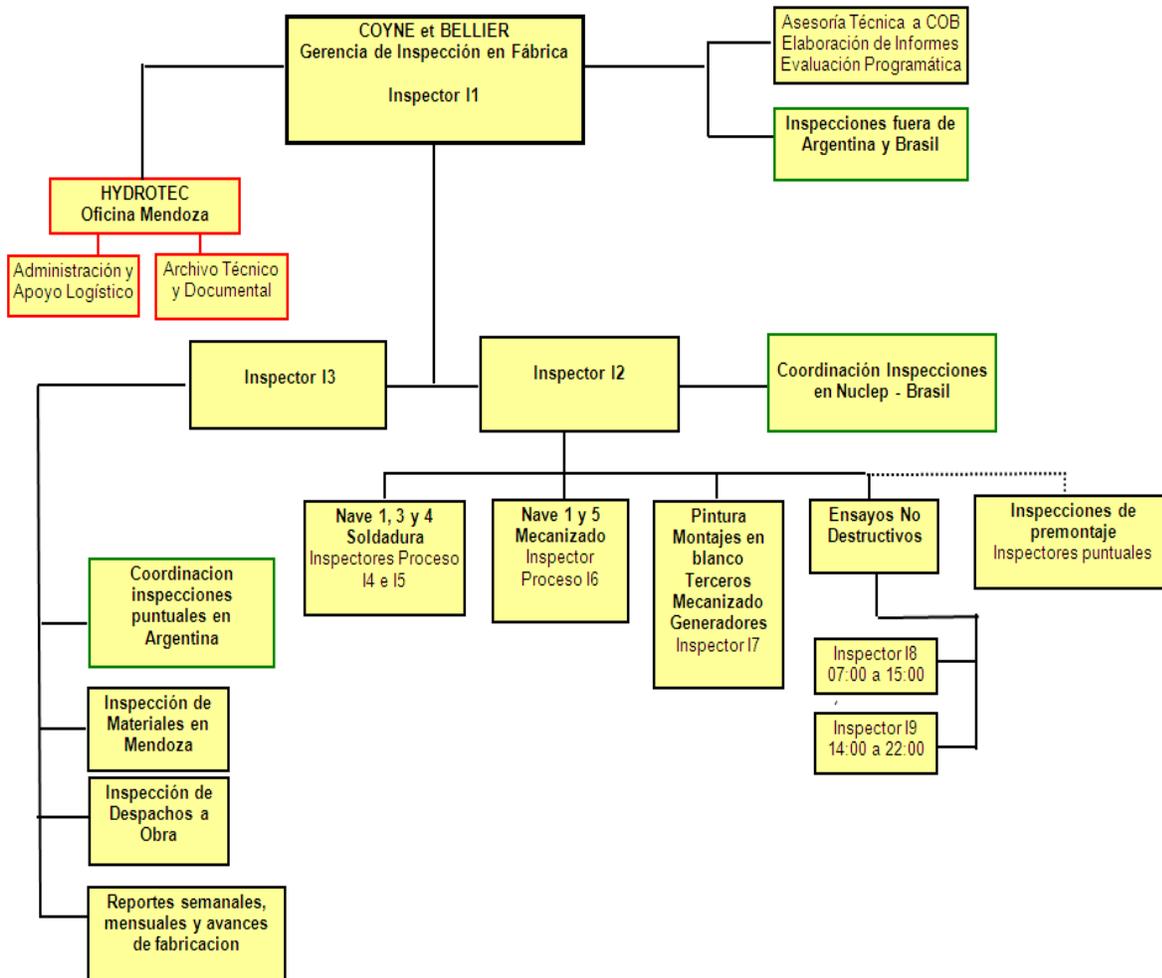
**Figura 45 - Rol de las empresas intervinientes en el proyecto TOC-MAC**



Fuente: Elaboración propia.

Luego de analizar las relaciones entre las empresas intervinientes y reconocer el papel que juega cada una de ellas nos concentraremos en hablar puntualmente de TOC-MAC como proyecto. Tal como la empresa posee su organigrama y estructura, en el proyecto también tenemos un esquema previamente definido de cómo se va a trabajar. Consideremos que para cada uno se elabora un diseño diferente con el fin de clarificar roles, responsabilidades y relaciones de jerarquía entre los miembros del equipo. A continuación les presentamos el esquema utilizado por la compañía:

**Figura 46** - Esquema funcional proyecto TOC-MAC. Gerencia de Inspección en Fábrica de Coyne et Bellier en Mendoza



Fuente: Material provisto por la empresa Hydrotec S.A.

Consideramos que la idea de contar con un esquema que brinde información de las relaciones y roles de cada miembro del equipo es adecuada. Sin embargo, creemos que

este esquema posee errores conceptuales de cómo se elabora un organigrama pero además no muestra claramente la relación entre Hydrotec y Coyne (representada por I1).

Al analizar el organigrama del proyecto (figura 46), podemos ver que la firma Coyne Et Bellier asignó a uno de sus empleados como Director de Proyecto (I1), es decir, que hablamos de un DP expatriado<sup>175</sup>. Entonces, consideramos lo expuesto por Gómez López-Egea, Sandalio que afirma que deben darse dos características básicas, por un lado el traslado a un país distinto al de origen en donde reside para desarrollarse profesionalmente y por otro lado, dicho traslado debe ser por un período de tiempo lo suficientemente largo para afectar el aspecto social y familiar del expatriado. Sus responsabilidades son asegurar la correcta ejecución del proyecto y coordinar inspecciones fuera de Argentina y Brasil.

Así, el Primer Ingeniero (I1), contará con la ayuda de:

- Hydrotec para realizar tareas de apoyo: Administración, Logística y Coordinación, Archivo Técnico y Documental.
- I2 – Inspector encargado de las áreas de Soldadura, Mecanizado, Pintura, Montaje, Ensayos no destructivos<sup>176</sup> e inspecciones de premontaje en Argentina y coordinación de inspecciones a Brasil (Fábrica Nuclep).
- I3 – Inspector encargado de la coordinación de distintos tipos de inspecciones puntuales en Argentina, ya sea de materiales en Mendoza como de despachos a obra. Además se encuentra como responsable del envío de reportes.

## 2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

En este apartado, nuestro fin es lograr redefinir el diseño estructural de la consultora para que pueda obtener mejores resultados, según nuestro entender, al momento de gestionar recursos humanos.

---

<sup>175</sup> Según Suutari y Brewster, 2003, “es la transferencia de los individuos, y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por períodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país”. Fuente: GÓMEZ LOPEZ-EGEA, Sandalio y FERNÁNDEZ PRIETO, Lourdes. (2005). *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*. (Investigación de la IESE – Business School, Universidad de Navarra), pág. 15.

<sup>176</sup> **Ensayos no destructivos:** Pruebas a que se someten los materiales sin alterar de forma permanente sus propiedades físicas, químicas, mecánicas o dimensionales, con objeto de averiguar su calidad y particularmente su aptitud para resistir los esfuerzos a que deben ser sometidos. Fuente: DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. (1965). Biblograf S.A., Barcelona, España, Tomo I, Pág. 1205.

## 2.1. Propuesta de organigrama

Recomendamos continuar manejando los proyectos de la firma mediante una estructura de tipo matricial, pero logrando que se haga mayor énfasis en la gestión del recurso humano. Con el fin de lograr este último punto, consideramos necesario que se incorpore una gerencia de recursos humanos para la cual definiremos, a lo largo de este capítulo, las funciones que debe desempeñar, cómo debe organizarse y de qué herramientas puede hacer uso para lograr un alto rendimiento del personal.

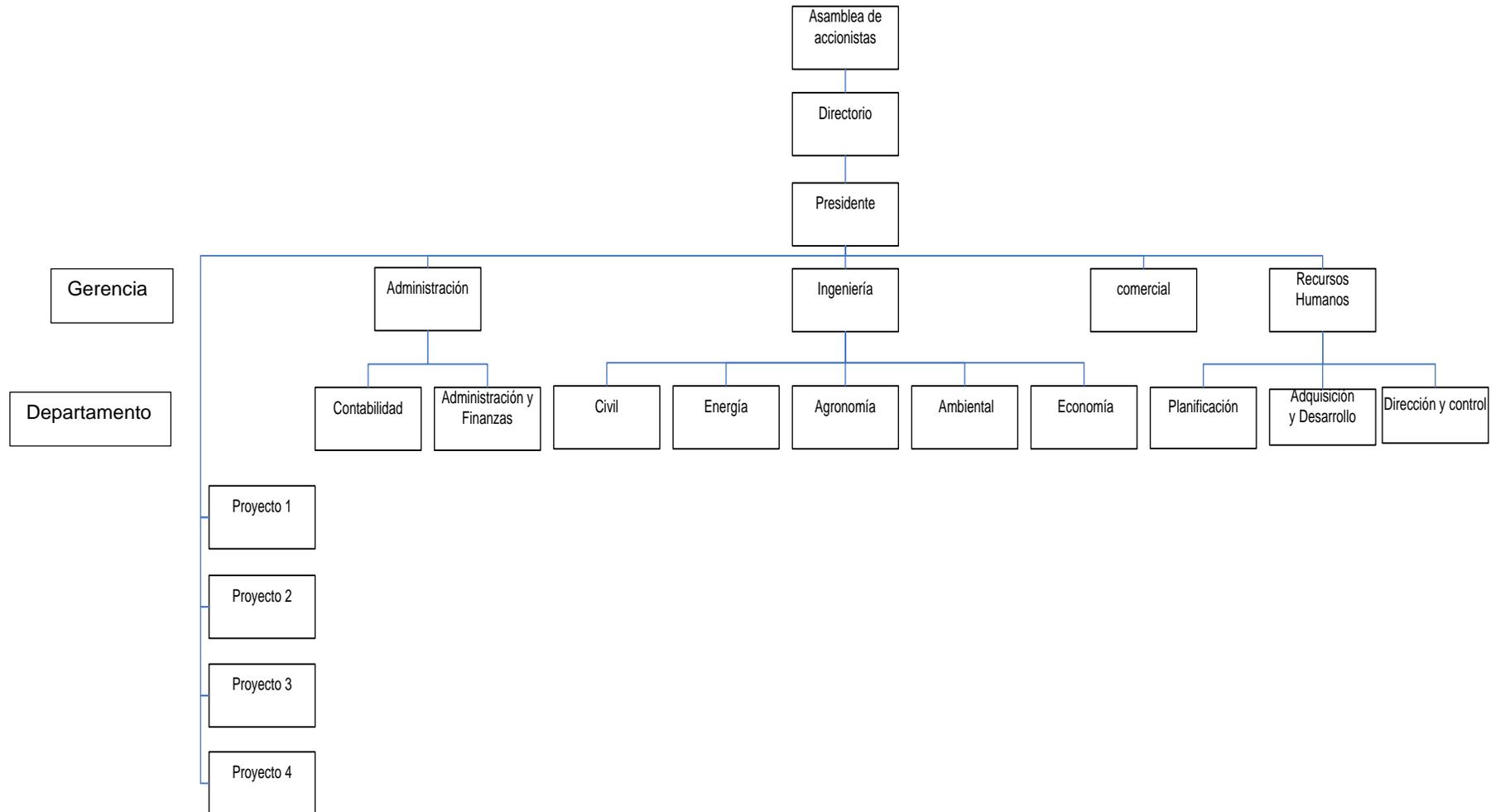
Para asegurar una correcta comprensión de lo expuesto anteriormente, observemos la figura 47 en la cual hemos diseñado el organigrama propuesto para Hydrotec.

Si realizamos una comparación entre la estructura actual (figura 44) y la nueva propuesta (figura 47) notaremos que la diferencia radica en la creación de la Gerencia de Recursos Humanos y tres departamentos que dependen de esta última. Los departamentos creados fueron: Planificación de Recursos Humanos, Adquisición y Desarrollo y por el último la dirección y control del equipo. De este modo lo que se pretende es que el manejo de los recursos humanos este guiado por los procesos que enumera el PMBOK.

Los motivadores primordiales para que nos decidiéramos a realizar la elaboración de este rediseño de la estructura fueron los inconvenientes detectados en la administración del equipo del proyecto TOC-MAC. Las principales deficiencias que observamos son:

- Un Director de Proyecto que no escuchaba a su equipo, generando de este modo dificultades en la comunicación.
- Roles e intolerancias entre los miembros del equipo de proyecto.
- Dualidad de mando (jefe funcional y de proyecto). Dualidad de órdenes que generalmente no coincidían por lo que se genera incertidumbre, estrés, confusión respecto de los roles y conflictos.
- Problemas de expatriación, principalmente del DP (I1) pero también se vieron inconvenientes en otros ingenieros que conformaban el equipo.
- Falta de motivación de los miembros del equipo.
- Falta de integración entre los miembros del equipo.
- Problemas de Liderazgo.
- Ausencia de feed-back positivo a los empleados.

Figura 47 - Rediseño del organigrama de Hydrotec S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Al definir y analizar los problemas observados, consideramos que la mejor contribución que podemos hacer estará vinculada con el rol del departamento de recursos humanos tanto para planificar, adquirir, desarrollar, dirigir y controlar el equipo de proyecto como a su vez orientar el rol del Director de Proyecto como coach de su equipo.

Si bien el problema de dualidad de mando seguiría existiendo al continuar trabajando con una estructura matricial, con este nuevo aporte se verían reducidos los inconvenientes que esto trae aparejados. ¿Por qué? Básicamente porque se prestaría más atención al personal involucrado en el equipo de proyecto y se haría un seguimiento más personalizado para tratar de anticipar o evitar complicaciones.

Tal como mencionamos anteriormente, esta empresa posee una particularidad interesante a tener en cuenta. Dado que la consultora se involucra en proyectos nacionales e internacionales no todas las personas que participan en los mismos son empleados locales. ¿A qué nos referimos?, en realidad Hydrotec, cuando es necesario, contrata personal en distintas partes del mundo para realizar sus proyectos. De este modo, debe asegurar una correcta gestión de recursos humanos que poseen distintas características. A nuestro entender podemos diferenciar distintos “grupos”:

- Recursos humanos permanentes: dentro de esta categoría se encuentran aquellos que “cumplen con 2 requisitos”:
  - Están vinculados exclusivamente a un proyecto o más de uno, entonces trabajan con cierto grado de continuidad.
  - A su vez son parte de la estructura funcional de Hydrotec.
- Recursos humanos temporales (itinerantes): incluye dos tipos, entre ellos:
  - aquellos que no trabajan exclusivamente para el proyecto, es decir, realizan una tarea puntual relacionada con el proyecto, o
  - aquellos que forman parte del equipo estable del proyecto pero no forman parte de Hydrotec, solo han sido contratados para un proyecto específico, ya sean expatriados o nacionales.

## **2.2. Parámetros de Diseño**

Tal como vimos en el capítulo I, apartado 4.3., existen ciertos elementos que nos permiten determinar el diseño estructural. A continuación los aplicaremos para nuestro caso bajo estudio. Tomaremos como referencia el organigrama rediseñado de Hydrotec (Figura 47), buscando realizar un análisis que involucre toda la estructura.

### ✓ Diseño de puestos

Notamos, que las características de los parámetros relacionados con el diseño de puesto difieren entre el proyecto y la estructura funcional, por ello iremos haciendo mención en cada caso. Además, se recomienda tomar las lecciones aprendidas de cada caso en el que Hydrotec haya participado y aplicar aquellas que nos sean útiles para los nuevos proyectos.

a. Especialización del trabajo: En primer lugar, aclaramos que la consultora ha departamentalizado su empresa de modo tal que sea posible reunir a los empleados por especialidad. Respecto a los puestos funcionales (involucrando las gerencias de administración, comercial y de recursos humanos), notemos que hay una baja especialización horizontal ya que se distribuyen muchas tareas entre pocas personas. Respecto de la especialización vertical, esta es alta ya que los empleados no tienen demasiada autonomía para ejecutar sus tareas, tiende a ser el presidente quien indica los comportamientos y conserva la autoridad para decidir.

A su vez, durante el desenlace de cada proyecto los ingenieros y técnicos se desempeñarán en puestos con baja especialización vertical. Esto es así porque se requiere que cada uno asuma la responsabilidad y autonomía sobre su trabajo, por ende el control sobre quien realiza efectivamente el trabajo es bajo. También, la especialización horizontal tenderá a ser baja, ya que a pesar de que cada ingeniero o técnico se dedique a realizar tareas específicas a una temática, la variedad de tareas es muy alta y en ocasiones trabaja conjuntamente con otros especialistas ampliando aún más el tipo de actividades que realizan.

A continuación, mostramos un cuadro resumen de lo explicado en este punto.

**Cuadro 7** - Especialización del trabajo de las gerencias de Hydrotec.

		Especialización horizontal	
		Alta	Baja
Especialización vertical	Alta		Gerencias de administración, comercial y de recursos humanos
	Baja		Gerencia de Ingeniería

Fuente: Elaboración propia.

b. Formalización del comportamiento: La empresa tendrá procedimientos que serán propios de la organización funcional y a su vez se generarán normas y procedimientos para el proyecto.

En el área de recursos humanos se recomienda formalizar las funciones de:

- Planificación.
- Empleo: Selección, inserción y formación de nuevos empleados.
- Desarrollo profesional: Seguimiento de los trabajadores a partir de controles, evaluaciones y estudios.
- Desarrollo humano: Seguimiento de los empleados expatriados.

Las gerencias de administración y comercial estarán a cargo de elaborar manuales de procedimientos para lograr consistencia en el modo de hacer las cosas. Dado que en éstas gerencias pocos empleados realizan muchas tareas será fundamental estandarizar tareas rutinarias de modo de lograr un incremento en la productividad.

Para el proyecto, la formalización necesaria dependerá en gran medida de los requerimientos particulares del cliente. Si observamos el organigrama de TOC-MAC vemos que se solicita a los ingenieros la elaboración de reportes semanales, mensuales y avances de fabricación. Este procedimiento fue definido por Coyne Et Bellier de modo de tener control y conocimiento sobre los avances que se producen.

Por otro lado, los proyectos de ingeniería requieren exactitud por lo que deberá estar claramente asignada el área de responsabilidad de cada especialista. Además, deberán tener pleno conocimiento de los requerimientos técnicos que implican sus tareas, por lo cual se hará uso de documentos que permitan transmitir dicha información.

c. Capacitación y Adoctrinamiento: En lo que respecta a la capacitación se requieren personas con los conocimientos apropiados para desempeñarse en cada puesto de la firma, por ello el departamento de recursos humanos debe realizar lo que se denomina “análisis de puesto”<sup>177</sup>. Esta necesidad se ve con mayor fuerza en la gerencia de ingeniería. Por ejemplo, en el proyecto TOC-MAC (figura 46) vemos que el proyecto demanda personal para áreas especializadas como lo son: mecanizado, soldadura, ensayos no destructivos, etc., de este modo se requiere la contratación de personas que sean idóneas en la materia.

---

<sup>177</sup> **Análisis de puesto**: Proceso de obtener y analizar información relacionada con cada puesto. Luego se registra en la descripción (detalle de las tareas que componen el puesto) y especificación (características personales que debe tener una persona para desempeñar las tareas descritas) de puestos. Fuente: CHIAVACCI, María C., (2008), Análisis..., op. cit., pág. 3.

Por otro lado, el adoctrinamiento no es un tema menor para este tipo de empresa, sino que es fundamental definirlo. Esto se debe a que el personal debe comprender que trabaja simultáneamente en una organización funcional y en una de proyectos. Será necesario que Hydrotec dé a conocer a sus empleados su cultura y sobretodo que quede en claro cuándo una persona es contratada para un proyecto específico o cuándo es un empleado que realizará simultáneamente tareas para la organización y para el proyecto. Una forma que proponemos de adoctrinar al personal es a través del uso del coaching, ya que de esta forma se logra preparar al coachee para enfrentar una cultura organizacional de estas características.

### ✓ **Diseño de la Superestructura**

En lo que respecta al diseño de superestructura, definimos cómo vamos a agrupar los puestos dentro de la organización y cuál es el número de personas que deben estar bajo la dirección de un jefe para lograr un buen resultado. Dada la propuesta que queremos realizar a Hydrotec este es un tema fundamental, porque nos permite definir relaciones de autoridad formal, importancia relativa de cada función en la organización y unificar tareas bajo un criterio homogéneo, entre otras.

a. Departamentalización: Tal como mencionamos anteriormente, consideramos que la empresa hace bien en utilizar una estructura matricial dada la actividad que desempeña. En este caso se combina una departamentalización funcional y otra por proyectos que permite atender con éxito los clientes de la consultora ya que se hace un enfoque hacia las necesidades particulares de cada uno de ellos.

El cambio que se propone respecto de la estructura original (figura 44), es básicamente de prioridad y orientación respecto al área de recursos humanos. Sugerimos que el éste departamento se convierta en una gerencia.

A partir de este cambio, consideramos que se logrará que la gerencia de administración este a cargo de tareas vinculadas a lo contable, administrativo en sí mismo, financiero y legal. Por otro lado, la gerencia de recursos humanos estará abocada exclusivamente a la administración de este recurso, logrando enfocarse más en detalle en lo que hace a la planificación y seguimiento de los mismos.

b. Tramo de control: Respecto al departamento de recursos humanos, consideramos que vamos a necesitar un gerente de área y luego 3 personas más que se encarguen de las funciones básicas mencionadas anteriormente: Planificación, Adquisición y Desarrollo, y Control del personal.

Luego, respecto del proyecto, será el director del mismo quien asigne el número de personas que se necesita en cada área. Recordemos que los proyectos son dinámicos y las necesidades de personal se van modificando a lo largo de la vida del proyecto.

En este momento es cuando se requiere que el director de proyecto trabaje como un verdadero coach. Esto se debe a que algunos de los factores que nos ayudan a definir la cantidad de personas que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente pueden verse favorecidos si trabajamos con un coach. Por ejemplo, éste número aumenta en la medida que los miembros del equipo asuman responsabilidades y autocontrol de sus acciones, o en la medida que las normas o reglas de trabajo están claras, o también cuando el director de proyectos puede utilizar menos tiempo en tareas de supervisión. Todos estos ejemplos mencionados son puntos que el coach trabaja con el equipo durante las sesiones de coaching. El desarrollar la capacidad de asumir las responsabilidades le permite al coach reducir la supervisión, el coachee adquiere seguridad para actuar, gana independencia y el coach al confiar en sus empleados gana tiempo para trabajar en otras cosas, aunque no deja de realizar seguimientos sobre su desempeño.

#### ✓ **Diseño de enlaces laterales**

Los aspectos relacionados a enlaces laterales hacen al diseño de las formas de coordinación y estandarización que se recomienda a la consultora en función de las particularidades de su caso. Resulta importante establecer formas de regular las acciones de los individuos para tratar de generar un alto rendimiento.

a. Sistema de planificación y control: Tanto el éxito de una organización como el de un proyecto depende en gran medida de una buena planificación, incluyendo los tiempos, costos, recursos, riesgos y calidad.

La planificación de los recursos humanos requeridos para el proyecto quedará plasmado al llevar a cabo el proceso de “Desarrollo del plan de recursos humanos” (primer proceso previsto en el PMBOK). Como ya explicamos en el capítulo II, se debe hacer una adecuada planificación respecto a roles, responsabilidades, habilidades y relaciones de comunicación que se requieren entre los miembros del equipo.

Respecto de la planificación general de la empresa, la gerencia de recursos humanos deberá estar al pendiente de las necesidades de personal que surjan en función de los objetivos que se va planteando la empresa. También, deberá formalizar las relaciones entre los departamentos de Hydrotec, en pos de alcanzar un desempeño adecuado.

Con el objetivo de controlar si se alcanzaron los objetivos, será necesario utilizar indicadores que evidencien si la organización se está acercando o no a los resultados deseados. Realizar evaluaciones de desempeño individual y sobre el equipo en su conjunto es una buena forma de conocer el rendimiento de los empleados. Luego de aplicar las evaluaciones de desempeño se deberá otorgar un feed-back que les permita conocer qué están haciendo bien y que se puede mejorar. De este modo, se busca una repetición de las acciones que generan buenos resultados para la organización. Este aspecto, se encuentra vinculado con el último proceso propuesto por el PMBOK para la gestión de recursos humanos: “Dirigir al equipo”, también analizado en el capítulo II.

A su vez, queremos mencionar algo respecto al sistema de control en el proyecto TOC-MAC. Básicamente el trabajo de los empleados consiste en realizar inspecciones, es decir, controles sobre el trabajo que realiza IMPSA y otras empresas fuera del país. Además, estos controles quedan asentados en informes que preparan los ingenieros o técnicos. Por ende, existe una buena planificación con relación a los aspectos técnicos pero nuevamente se deja de lado el control sobre el equipo de trabajo respecto a su desempeño propiamente dicho. Consideramos que sobre este punto debe hacer hincapié Hydrotec como empresa, concentrándose en la situación particular de cada empleado afectado al proyecto.

b. Dispositivos de enlaces laterales o mecanismos de coordinación: Invitamos a hacer uso de los distintos tipos de mecanismos según se requieran en la organización funcional o en el proyecto en sí. En algunos casos la firma puede necesitar coordinar tareas dentro de cada unidad y en otras situaciones la relación entre las unidades.

- I. Ajuste mutuo: Debería utilizarse dentro de una misma unidad de trabajo. Por ejemplo, dentro del área de soldadura trabajan varios especialistas que realizan la misma tarea por lo que mediante una comunicación informal pueden realizarse recomendaciones con el fin de desempeñar adecuadamente el trabajo. En TOC-MAC también se trabaja por turnos, de este modo antes de que un inspector deje su lugar de trabajo le debe informar al del turno siguiente los avances, contratiempos y novedades que ocurrieron.
- II. Supervisión Directa: Respecto a la organización funcional, la coordinación está a cargo del Presidente de la firma y él es el encargado general de supervisar a sus empleados.

Luego, la coordinación general del proyecto se encuentra a cargo del Director de Proyecto. Pero, ¿qué sucede? El Presidente de Hydrotec se ve involucrado

en el proyecto cuando se trata de cuestiones administrativas, coordinación y logística, manejo de documentación y archivo técnico. Entonces frente a estas situaciones serán dos los responsables de coordinar (dualidad de mando), lo importante es que antes de emitir directivas, órdenes o instrucciones a los empleados ellos se pongan de acuerdo. De este modo se evitan indicaciones contrapuestas y se reduce la incertidumbre.

- III. Estandarización de Procesos de trabajo: Para cada proyecto se realizan mejoras, adaptaciones y actualizaciones de los manuales de procedimientos a seguir por los miembros del equipo. De este modo, siempre se trata de aprovechar las lecciones aprendidas de trabajos anteriores. Así evitamos realizar esfuerzos de más ya que eso implica mayor consumo de recursos. Cada gerencia debe estandarizar los procesos de aquellas actividades que son repetitivas. Por ejemplo, en el área de recursos humanos se debe trabajar sobre los procesos de selección, control, capacitación, entre otros para favorecer a alcanzar buenos resultados en la organización.
- IV. Normalización de los productos: Hay circunstancias en las que no se necesita estandarizar los modos de hacer las cosas, pero siempre debe estar claramente especificado el resultado final que se espera. Desde el punto de vista de la organización funcional, el departamento contable se encarga de realizar presentaciones mensuales de IVA. Entonces, el gerente de administración le asigna la tarea a una determinada persona pero no le dice cómo y cuándo hacerlo. Es decir, la persona tiene la libertad para definir la forma de realizar la preparación de los libros IVA: por ejemplo puede realizar la carga de comprobantes al sistema una vez por semana o puede hacerlo toda la última semana. La decisión queda en manos de quien ejecuta la tarea.
- V. Normalización de habilidades: Conjuntamente el Director de Proyectos y el responsable de selección de personal deberán definir el perfil de la persona que se requiere para un puesto específico. Como hemos mencionado se requiere personal especializado y con formación profesional, lo que no quita que dentro de la empresa se lo capacite.
- VI. Normalización de normas: Al momento de seleccionar el personal que va a trabajar en la empresa, ya sea de modo permanente o no, se debe asegurar que estos compartan los valores que identifican la forma de trabajo de la firma.

Como dijimos al comienzo de este capítulo, Hydrotec se basa en valores como el compromiso, responsabilidad, eficiencia, seguridad y calidad. De esta forma, las normas de trabajo se basan en valores compartidos (se parte de la misma base).

#### ✓ **Diseño del sistema de toma de decisiones**

El Director de Proyecto debe centralizar ciertas decisiones que hacen a la coordinación general del mismo, pero a su vez consideramos que será de gran utilidad realizar una descentralización vertical selectiva.

Analizando el organigrama del proyecto TOC-MAC nos encontramos con:

- I1 - Director de Proyecto: a cargo de la coordinación general del proyecto.
- I2 - Ingeniero 2: a cargo de la coordinación de inspecciones en Nuclep-Brasil, Soldadura, Mecanizado, Pintura, Montajes y Mecanizados, ensayos no destructivos e inspecciones de premontaje.
- I3 - Ingeniero 3: Coordinación inspecciones puntuales en Argentina, Inspecciones de Materiales en Mendoza, Inspección de Despachos a obra y elaboración de Reportes.

De este modo, pensamos que el DP puede descentralizar en el I2 e I3 decisiones que hacen a las áreas que tienen a su cargo.

En relación a la estructura funcional, consideramos que actualmente el presidente de la firma realiza una centralización excesiva respecto a la toma de decisiones. A nuestro entender debería realizar una descentralización vertical paralela, otorgando más poder de decisión a los mandos medios. De esta forma el presidente tendrá más tiempo disponible para captar nuevos clientes y concentrarse en la planificación a largo plazo.

### **3. PROYECTO TOCOMA – MACAGUA, ¿CÓMO GESTIONAR LOS RECURSOS HUMANOS EN UN PROYECTO?**

En el capítulo II del presente trabajo de investigación se dio a conocer el proceso propuesto por el PMI para el manejo adecuado de recursos humanos. Consideramos que Hydrotec S.A. puede tomarlo como modelo y adaptarlo a sus necesidades para gestionar futuros proyectos.

En este apartado nos concentraremos en realizar aportes en función de la experiencia y en analizar herramientas que se proponen en el PMBOK para la gestión de

recursos humanos. Consideramos que al utilizarlas se pueden obtener mejores resultados y evitar problemas detectados en el proyecto TOC-MAC.

### 3.1. Desarrollar el plan de recursos humanos

#### 3.1.1. Entradas del Proceso

En lo que respecta al desarrollo del plan de recursos humanos en primer lugar la consultora debe preguntarse: ¿Qué tipo de recursos voy a necesitar en el proyecto XY?, la base para elaborar el plan es conocer los recursos que vamos a precisar para enfocarnos en sus necesidades particulares.

Primero se debe definir quién será el DP. En algunos casos será el cliente quien realice la designación, tal como fue en nuestro proyecto ejemplo. Coyne et Bellier decidió que el DP fuera un empleado de la casa matriz de modo tal de asegurar un control más estricto sobre el proyecto como también cerciorarse la protección de los intereses de la empresa. En otras situaciones Hydrotec podrá analizar si alguno de sus especialistas posee las competencias para desempeñarse como tal y se encuentra disponible para hacerlo.

Una vez definido este punto, pasaremos a conformar el equipo de proyecto. Debemos definir con claridad de dónde provendrán esos recursos, es decir, si serán de origen interno (de la estructura funcional) o si serán de origen externo a la organización. Este aspecto de conformación del equipo debe ser acordado y analizado conjuntamente entre el presidente de la consultora y el DP.

A continuación damos a conocer los tipos de recursos que pueden estar vinculados con la consultora para un proyecto específico:

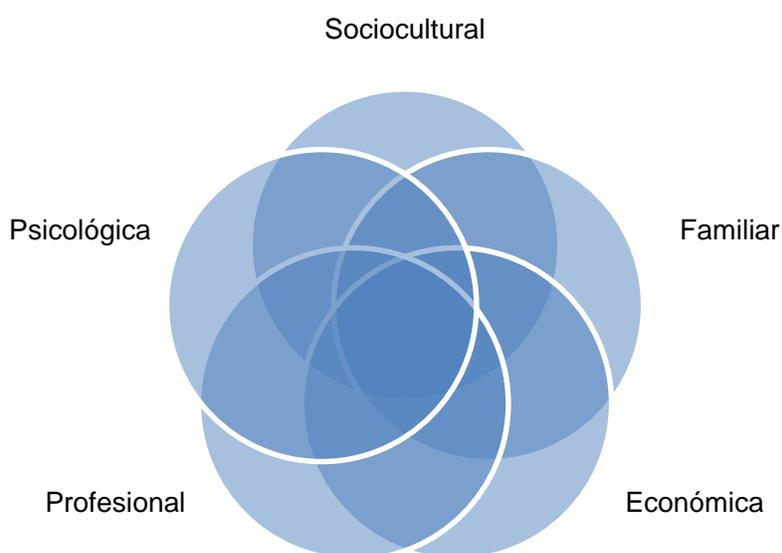


Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien analicemos nuestro caso ejemplo, en el proyecto TOC-MAC se presentaron los 3 tipos de recursos humanos: Permanentes, Temporales Nacionales y Temporales Extranjeros. Cada uno de ellos debería haberse tratado de manera diferente ya que sus motivaciones e intereses eran distintos.

A nuestro entender, esta diferenciación no fue manejada adecuadamente. Por ejemplo, una persona que ha sido expatriada, es decir, que sufrió un traslado geográfico de un país a otro, requiere una atención diferencial para que el desempeño en su trabajo no se vea afectado. Hydrotec es la empresa encargada de asegurar una adecuada gestión de este tipo de trabajadores y de solucionar los problemas que pudiesen acontecer. Por este motivo, recomendamos percibir a este “tipo” de empleados desde una esfera global comprendiendo los siguientes aspectos:

**Figura 49** - Dimensiones que conforman la esfera global de un recurso humano expatriado



Fuente: Elaboración Propia, en base a información obtenida de GÓMEZ LOPEZ-EGEA, Sandalio, FERNÁNDEZ PRIETO, Lourdes, op. cit., pág. 7.

En base a la experiencia y a la investigación de “Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas” publicada por el profesor Gómez López-Egea<sup>178</sup> comprobamos que uno de los aspectos que genera

---

<sup>178</sup> GÓMEZ LOPEZ-EGEA, Sandalio, FERNÁNDEZ PRIETO, Lourdes, op. cit., pág. 48 y 49.

mayores dificultades al expatriar a una persona es la dimensión familiar. Sucede que a pesar de que se la reconoce como una dimensión problemática no se le presta la atención suficiente para lograr que los empleados no se vean afectados por ella. Por este motivo, hacemos hincapié en este punto y debemos asegurarnos su correcta planificación. Puntos a considerar al respecto:

- Capacidad de adaptación sociocultural: aspectos fundamentales idioma y pautas sociales.
- Personalidades.
- Conformación del núcleo familiar
- Madurez personal del Cónyuge.
- Información general y específica otorgada sobre el país de destino.

A su vez, otro elemento interesante que se expone en la investigación antes mencionada<sup>179</sup> y que consideramos fundamental conocer, son las principales motivaciones que llevan a un profesional a aceptar el traslado a otro país. Según los resultados de las encuestas realizadas en dicho estudio, los 5 disparadores más importantes (ordenados de modo descendente según la prioridad asignada) son las posibilidades de: desarrollo profesional, participar en un proyecto interesante, conocer otras culturas, mejorar el manejo de idiomas y los intereses económicos. Proponemos que Hydrotec busque interiorizarse en éstos aspectos para tratar de cumplir con las expectativas de cada persona expatriada una vez que se encuentran viviendo en Argentina (País de destino). Si conocemos las necesidades de éstas personas, podemos concentrarnos en canalizar esa energía de forma positiva hacia el proyecto.

### 3.1.2. Salidas del Proceso

A continuación, detallamos algunos elementos que Hydrotec debería incorporar en su plan de recursos humanos.

#### **a) Creación de Relaciones de Trabajo**

Dado que el recurso humano es fundamental en los proyectos necesitamos que se sientan integrados. Como ya explicamos, en el proyecto TOC-MAC contamos con recursos humanos que poseen distintas condiciones frente al proyecto, algunos trabajan de forma

---

<sup>179</sup> Ibídem, pág. 27.

permanente en el mismo y otros no, algunos son personas de nacionalidad argentina y otros no, algunos trabajan exclusivamente para el proyecto y otros se “reparten” entre el proyecto y la empresa.

De modo que todas las personas que forman parte de un mismo equipo se conozcan entre sí se propone armar una actividad recreativa mensual a modo de festejar los cumpleaños de ese mes, ya sea mediante asados, rafting, desayuno, cabalgatas, brindis, regalo para el cumpleaños, etc. También, proponemos jugar juegos de mesa en equipos mezclados sin discriminar por jerarquías, sexo ni nacionalidad. De este modo se competirán por premios (no necesariamente algo costoso, puede ser un vino, una caja de chocolates, algo que se pueda compartir) lo que permite mantener a los miembros del equipo estimulados. Estas actividades se pueden organizar para fechas importantes como el aniversario de la empresa, fin de año, por ejemplo.

A su vez, todos los meses se debería hacer un reconocimiento de logros importantes para el proyecto y felicitar a los empleados que lo hayan hecho posible (feed-back positivo).

#### **b) Matriz RACI**

Para finalizar con éxito este primer proceso debemos dejar en claro los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.

La firma hace uso de los organigramas para organizar el trabajo en cada proyecto, pero proponemos la matriz RACI como herramienta de apoyo. Tengamos en cuenta que para utilizar esta herramienta se deben definir claramente las actividades que están involucradas en un proceso y las personas que participan en cada una de ellas.

A modo de ejemplo vamos a tomar el proceso que se lleva a cabo para la coordinación de una inspección puntual en Argentina. Este proceso involucra una interacción entre varias personas y áreas de la empresa por lo cual se requiere de una buena comunicación. Los trabajos de inspección implican la realización de controles en fábricas para constatar que se cumplan con las especificaciones del proyecto.

#### **Partes Intervinientes en el proceso:**

- Coyne Et Bellier: es quien define cuándo, cómo y dónde se debe inspeccionar, entonces el representante de ésta firma se pone en contacto con el DP y le da a conocer la situación.
- DP: va a informar sobre esta necesidad a quien corresponda para que se realicen las coordinaciones (técnicas y logísticas) necesarias. Así, vemos como el DP desempeña un rol de comunicador como también un rol de tomador de decisiones. Es fundamental que

el DP interprete correctamente los requerimientos de la inspección y pueda transmitirlos con claridad al responsable de efectuar el trabajo en fábrica.

- Inspector I3: Es el encargado de proveer la información técnica necesaria para la inspección. Dicha información es archivada por Hydrotec pero será el Inspector I3 quien le hará llegar al Inspector puntual la información (planos, fotos, requerimientos técnicos de la pieza, etc.) que requiere para poder trabajar en la fábrica de destino.

- Inspector Puntual: Es aquel inspector que se contrata específicamente para realizar un trabajo, es decir, no forma parte del equipo fijo. Se contratan sus servicios para una inspección puntual, él realiza su trabajo (inspecciona y elabora los informes correspondientes), cobra por ello y no se genera una relación contractual.

- Presidente de Hydrotec: actúa como una extensión del Director de Proyectos en la organización funcional y posee la información necesaria para hacerlo. Para el proyecto TOC-MAC Hydrotec es quién estará cargo de las funciones de logística y coordinación, y el presidente de la firma es quien responde por este trabajo frente al DP.

- Gerente de Finanzas: Es quién maneja el Flujo de Fondos y toma las decisiones sobre cómo financiar los gastos relacionados con cada inspección.

- Responsable del Departamento De Logística: Asume la responsabilidad de la coordinación de los detalles operativos del viaje (pasajes, estadía y traslados), informando y consultado a quienes corresponde. Al ingeniero puntual, no sólo se le debe proveer información técnica sino también un detalle de la logística elaborada para su viaje, de la fábrica y personas de contacto en el lugar de destino y ropa de trabajo con la que debe contar durante su estadía en fábrica. El trabajo del responsable de logística no finaliza una vez que el inspector viaja a fábrica sino que continúa hasta su regreso, por lo cual se encuentra a cargo del seguimiento. Debe asegurarse que todo marche según lo planificado, y si hubieran cambios en el itinerario (no previstos) se deben realizar las modificaciones correspondientes.

Luego de presentar las partes intervinientes en este proceso y el rol que juega cada una de ellas, pasamos a elaborar la matriz RACI tal como se observa en el cuadro 8:

**Cuadro 8 - Matriz RACI: Coordinación de Inspección Puntual en Argentina.**

ACTIVIDAD \ RECURSO	Representante de Coyne Et Bellier	Director de Proyectos	Inspector I3 (permanente)	Inspector Puntual	Presidente de Hydrotec	Gerente De Finanzas	Responsable del Departamento De Logística
Informar necesidad y detalles de la inspección	A	R	I	C	C		I
Coordinar inspección				C	A	I	R
Aprobar presupuesto de inspección		C			A	R	I
Confirmar coordinación con inspector				A	I		R
Solicitar Autorización definitiva		A	C	I	I	I	R
Coordinación Técnica		I	R	A			
Elaborar documentación sobre la coordinación del viaje	I	I	I	I	A		R
Realizar seguimiento durante el viaje		I	I	C	A		R

Fuente: Elaboración propia.

Referencias de la tabla

<b>R</b>	Responsable de la Ejecución	<b>A</b>	Aprueba (aprobación final)
<b>C</b>	Debe ser Consultado	<b>I</b>	Debe ser Informado

### **c) Organigrama / Manuales de Procedimiento**

Respecto al organigrama, en el punto 2.1. del presente capítulo (figura 47), realizamos una propuesta de diseño para Hydrotec de modo que se logre ver con mayor claridad las relaciones formales que existen en la consultora. Respecto al organigrama del proyecto, se debe elaborar uno para cada uno ya que todos son únicos.

Por otro lado, notamos que la firma no desarrolla descripciones de puestos ni manuales de procedimientos para los empleados que están afectados al proyecto pero no pertenecen al área técnica. De este modo, los ingenieros y especialistas cuentan con estas herramientas para lograr claridad respecto de roles, responsabilidades y relaciones formales en el proyecto pero la parte de apoyo tal como: logística, administración, archivo, entre otros no lo poseen. Por lo tanto, hay ocasiones en las que podemos percibir dificultades o vacíos para saber a quién referirse como superior para ciertas tareas como también desconcierto del modo de ejecutarlas.

Como vimos en el ejemplo de la matriz RACI hay una constante interacción entre el DP y el Presidente funcional de Hydrotec, de este modo hay muchos procesos que requieren interacción entre ingenieros y administrativos o entre gente dedicada exclusivamente al proyecto y gente que trabaja simultáneamente para el proyecto y la organización en sí. De este modo es necesario que definamos prioridades y dejemos asentados todos los procesos que sea posible para evitar conflictos o dificultades.

### **3.2. Adquirir el equipo**

Ya hemos estado hablando sobre las características de los recursos humanos que forman parte de los proyectos en los que participa Hydrotec.

El punto es reconocer que cada proyecto es diferente en cuanto a sus requerimientos por lo cual no podemos definir un criterio general. Lo que haremos en este apartado será otorgar recomendaciones.

En la etapa anterior de planificación ya elaboramos el plan de recursos humanos, por lo cual ahora restaría evaluar si existen factores ambientales que impacten sobre lo que se ha previsto y nos lleven a generar modificaciones en el plan inicial. Además será importante tomar todos los activos en procesos de organización con los que cuente la compañía.

Al contar con una gerencia de recursos humanos la empresa puede enfocarse en formalizar sus procedimientos de reclutamiento y selección, lo cual puede representar una ventaja para futuros proyectos. Asimismo, resulta relevante el armado de bases de datos

para realizar consultas. Las mismas deben reunir información de profesionales que potencialmente pueden formar parte de un proyecto.

Un elemento importante a considerar en la adquisición son los costos vinculados. Recomendamos que la firma elabore comparativas costo-beneficio respecto de adquirir recursos humanos de otros países, o de hacer uso de recursos nacionales que formen parte de la organización u otros que sean externos a la firma. Claramente, este es un aspecto a considerar pero no es el único que condiciona la decisión ya que también hay que sopesar los requerimientos del proyecto respecto a conocimientos técnicos y experiencia.

Dadas las características de TOC-MAC, Hydrotec formó su equipo dando uso de distintas herramientas:

- **Negociación:** Esta herramienta se utilizó principalmente para adquirir el personal de apoyo, es decir que el DP negoció con el presidente de Hydrotec los recursos que necesitaba para llevar a cabo las funciones de coordinación, logística, administración y archivos. En este punto detectamos, como ya mencionamos anteriormente, que se produce dualidad de mando ya que tanto el DP como el presidente intentan dar instrucciones al personal de apoyo. Para reducir este inconveniente se recomienda, primero lograr un acuerdo entre éstas dos figuras y luego, que solamente el presidente sea el encargado de dar directivas al personal de la estructura funcional.
- **Adquisición:** Frente a la falta de especialización del recurso humano en el mercado local para atender las necesidades del proyecto TOC-MAC se contrataron empleados de otras provincias o países. Estas personas tuvieron que instalarse en Mendoza para formar parte del equipo del proyecto. Cuando se presenten estas situaciones será necesario que el departamento de recursos humanos tenga una participación activa acompañando todo el proceso de expatriación de los empleados. Este proceso incluye tanto las etapas anteriores a su radicación en el mercado local, como la radicación propiamente dicha y la posterior repatriación a su lugar de origen.
- **Equipos Virtuales:** Dada la envergadura del proyecto los equipos virtuales fueron claves. Se contrataron personas en otros países para que éstas realizaran trabajos puntuales, el ingeniero o especialista elaboraba un informe y la empresa pagaba por sus servicios. Por ejemplo, resultaba más conveniente contratar a una persona en Paraguay para realizar inspecciones en ese país, que enviar a

un argentino a realizar la inspección (considerando gastos de traslado, estadía y viáticos).

Según lo que pudimos observar respecto al uso de herramientas de adquisición de equipo este es correcto, solo recomendaríamos elaborar documentación sobre las lecciones aprendidas para así aprovechar las experiencias de este proyecto en otros. Por ejemplo, será clave fijar un proceso de comunicación fluido y claro con los equipos virtuales.

Nuevamente, el problema que percibimos fue que los miembros del equipo relacionados con la parte técnica si tenían un cronograma de trabajo claramente definido y se analizaban las disponibilidades de cada uno. Esto mismo lo deberíamos extrapolar a la parte del equipo relacionada con las actividades de apoyo ya que ellos no cuenta con esta claridad.

Al finalizar este proceso se obtiene el detalle del personal que forma parte del proyecto, como también un cronograma detallando las disponibilidades de los recursos. Para representar esta información de un modo más claro podemos hacer uso de un diagrama de Gantt.

### **3.3. Desarrollar el equipo**

En este apartado nos concentramos en aconsejar cómo desarrollar a las personas del equipo una vez que ya forman parte del proyecto. La herramienta que queremos difundir mediante este trabajo es el uso del coaching, ya que consideramos que los problemas evidenciados durante el desarrollo del proyecto TOC-MAC (mencionados en la página 142, Capítulo IV del presente trabajo) podrían haberse previsto, solucionado, apaciguado o evitado en algunos casos mediante su uso.

Tal como vimos en el capítulo III, el coach busca trasladar al coachee de una situación actual (con carencias) a una situación deseada (satisfacción). De este modo el coach debe conocer las necesidades y el potencial del mismo. Asimismo, el coaching se vale de otras herramientas (mencionamos en el capítulo II: reubicación, reglas básicas, formación o capacitación, reconocimiento y recompensas) recomendadas en el PMBOK para lograr su fin.

### 3.3.1. Teoría de los 5 pasos de Tuckman

Como mencionamos en el capítulo II, esta teoría sirve de guía para conocer la situación en la que se encuentra el equipo respecto a su desarrollo y así tomar decisiones en base a ello.

En nuestro caso, si se hubiera analizado este proceso podría haberse percibido que la segunda etapa, denominada tormenta, fue muy extensa. Al notar que no se avanzaba hacia a la conformación de un equipo que trabajara en base a la confianza y colaboración se debería haber actuado para evitar conflictos y solucionar los roles generados hasta el momento.

### 3.3.2. Aplicación del proceso de Coaching para fomentar relaciones de equipo

Al percibir la necesidad de poner en práctica este proceso debemos definir si desarrollaremos un programa:

- Interno: En este caso el rol de coach será desempeñado por el Director de Proyecto, ya que se considera que es la persona idónea.
- Externo: Se contrata a una persona u organización externa a nuestra compañía para que lleve a cabo el proceso, es decir, se realiza out-sourcing.

Nuestro objetivo es lograr que el DP sea quien se desempeñe como coach, pero no en todos los casos será posible, se deberá considerar el caso particular. Será el área de recursos humanos quien lo defina y este al pendiente de captar la necesidad de aplicar coaching para un equipo de proyecto.

El coaching es una herramienta muy flexible y adaptable, por lo cual es muy útil para una empresa que gestiona proyectos ya que cada equipo de trabajo es diferente en cuanto a los retos que enfrenta y las necesidades que se manifiestan. Según nuestra perspectiva recomendaríamos que se adaptaran aquellos elementos de las escuelas de coaching explicadas en el capítulo III que resulten útiles para cada caso particular y que se utilice el proceso de coaching efectivo planteado por Marshall J. Cook.

Pensemos que hubiera pasado si nuestro Director de Proyecto hubiese actuado como coach y al percibir la necesidad de solucionar un problema puntual hubiera puesto en práctica el proceso de coaching.

La realidad en nuestro proyecto TOC-MAC muestra que el problema de base viene dado por la relación que se estableció entre el DP y su equipo, la cual no fue buena desde el comienzo y continuó deteriorándose a medida que el proyecto avanzaba, pero esta

situación no se atacó a tiempo. Como consecuencia se vieron afectadas las relaciones entre los miembros del equipo entre sí y con el DP.

A continuación, plantearé un ejemplo del proceso de coaching efectivo, estudiando en el capítulo III, punto 6, figura 43. Tomaremos el proyecto bajo estudio y analizaremos los resultados que se hubieran obtenido al detectar y atacar el problema a tiempo.

### **Paso 1: Definir el desafío y describir el resultado esperado.**

**Problema:** “Falta de integración entre los miembros del equipo que afecta el desempeño de los mismos”.

**Resultado Esperado:** “Desarrollar las habilidades blandas del DP y del equipo TOC-MAC en general, aplicando procesos de capacitación o actividades recreativas”

A partir de las charlas que se entablaron entre el Responsable del desarrollo de recursos humanos (Coach) y los miembros del equipo (incluido el DP) se hace evidente la falta de integración, celos, conflictos y desconfianza. Si nos concentramos en las causas que dieron origen a este problema percibimos que el tema básico fue la comunicación ya que observamos:

- Que el DP sólo da órdenes y no escuchaba a su equipo.
- Que se hacían diferencias entre los miembros del equipo que son argentinos y aquellos que son de otra nacionalidad.
- Que los mismos miembros del equipo expatriados sentían que no se atendían las sus necesidades particulares.
- Falta de retroalimentación positiva y reconocimiento a los empleados por su trabajo.
- Que el personal de apoyo no se siente integrado con la parte del equipo que trabaja sobre los aspectos técnicos.

Para poder realizar este primer paso es imprescindible un coach que posea habilidades de comunicación e interpersonales en general. De este modo, se genera una relación de confianza entre las partes. Entonces, considerando las dificultades detectadas en el caso del proyecto TOC-MAC, el propio DP no puede ejercer el rol de coach. Como alternativa lo asume un miembro de la gerencia de recursos humanos.

## **Paso 2: Analizar posibles opciones de solución.**

A continuación enumeramos las posibles soluciones buscadas mediante un trabajo conjunto del coach, el Director de Proyectos y el Presidente de Hydrotec. En este paso el coach ayuda a que sean los coachees quienes propongan soluciones y analicen los pro y contras de cada una:

- Solución 1: Capacitaciones en habilidades blandas: charlas grupales, resoluciones de casos, role-play, etc.
- Solución 2: Fomentar actividades recreativas: juegos en equipos, festejos mensuales o festejos de fechas importantes para el equipo. ¿Obligatorias o voluntarias?
- Solución 3: Utilizar incentivos: premios por objetivos, reconocimientos.
- Solución 4: Reglar el comportamiento mediante la elaboración de manuales o procedimientos.

Analizando las alternativas de solución consideramos que:

- la primera puede ser una buena opción ya que apunta a un cambio de comportamiento individual como a su vez una mejora como equipo. Además, permite aplicar técnicas variadas que llevarán a conocer las necesidades individuales y del equipo para poder enfocarnos en los requerimientos. Igualmente, antes de invertir en capacitaciones, charlas, role-play, entre otros, se decide elaborar una encuesta para los empleados a fin de conocer su disponibilidad, ideas e interés. Paralelamente, se debe averiguar con organizaciones especializadas los planes de capacitación que pueden ofrecer a Hydrotec frente a la necesidad particular.

Pensar cuándo implementaremos las capacitaciones, es un tema que puede ser conflictivo si no se planifica adecuadamente, por ello no es un punto menor.

- La número 2, nos podría ofrecer una solución más de tipo momentánea y no atacar la causa de fondo si no se plantea correctamente. Además debemos pensar, ¿Qué pasaría si alguien se niega a participar?, ¿Podemos sancionarlo?, ¿Cómo?, probablemente esto traería nuevos inconvenientes lo cual no es aconsejable. Por otro lado, suele suceder que la gente estará dispuesta a realizar actividades recreativas durante su jornada laboral y no en horarios extras, también el personal tiene turnos rotativos y no todos trabajan físicamente en el mismo lugar, ¿Sería viable?

- La número 3, es complejo el uso de este tipo de incentivos cuando el equipo no está muy consolidado y hay conflictos internos.

- La número 4, en proyectos solo nos sirven aquellas enseñanzas genéricas que podemos extrapolar de un proyecto a otro, por lo cual convendría elaborar manuales o procedimientos con las lecciones aprendidas del proyecto pero no con los detalles específicos. Además, para desarrollar habilidades blandas es mejor una aplicación práctica que desarrollar documentación teórica.

### **Paso 3: Desarrollar un plan de acción.**

Vamos a desarrollar acciones específicas para las dos primeras alternativas de solución que se consideran las más viables. A continuación planteamos el plan de acción que reúne un conjunto tareas que se deben realizar para generar información y así decidir cómo solucionar el problema planteado:

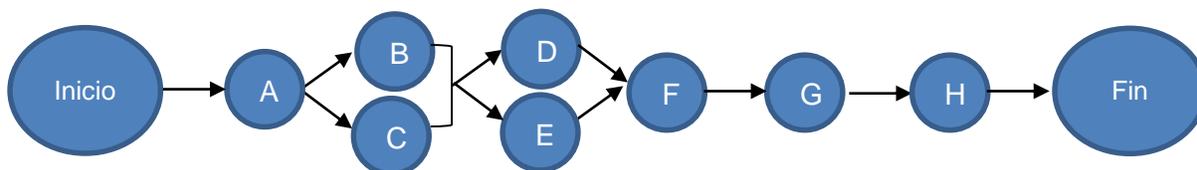
**Cuadro 9 - Plan de Acción para alternativas de solución.**

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
A. Averiguar con el departamento de finanzas el presupuesto disponible.	Presidente de Hydrotec
B. Averiguar con empresas especializadas opciones de capacitaciones y actividades recreativas y elaborar un listado.	Departamento de Adquisición y Desarrollo (Área RRHH)
C. Conocer el interés y motivaciones particulares de los empleados respecto a capacitaciones y actividades recreativas mediante el uso de un buzón anónimo.	Departamento de Adquisición y Desarrollo (Área RRHH)
D. Enviar por mail y colgar en la oficina un listado de los tipos de actividades y su detalle.	Director de Proyecto
E. Elaborar una encuesta.	Departamento de Adquisición y Desarrollo (Área RRHH)
F. Distribuir la encuesta entre los miembros del equipo.	Departamento de Adquisición y Desarrollo (Área RRHH)
G. Tabular los resultados de las encuestas.	Departamento de Adquisición y Desarrollo (Área RRHH)
H. Definir un cronograma de actividades (días y horarios) e informar al equipo.	Director de Proyecto y Presidente de Hydrotec

Fuente: Elaboración propia.

Gráficamente podemos verlo en el siguiente diagrama de red:

**Figura 50** - Secuencia de actividades



Fuente: Elaboración propia.

#### **Paso 4: Establecer plazos**

Se aplicará en este caso, el método PERT (Permant Evaluation and Review Technique) para el cálculo de tiempos de las actividades, no obstante hay otros métodos que se pueden aplicar. A continuación, explicaremos a grandes rasgos cómo utilizar la herramienta previamente mencionada.

En primer lugar, debemos tener en claro el objeto de utilizar el método PERT. Lo que buscamos es calcular y conocer la probabilidad de que nuestro proyecto finalice antes de lo esperado.

Ésta técnica de programación y control, consiste en calcular el tiempo de cada actividad y del proyecto en su conjunto utilizando estimaciones pesimista, más probable y optimista. De este modo, se debe determinar cuánto esfuerzo dedicar a la ejecución de cada actividad y cuándo llevarla a cabo.

Para realizar la aplicación de este método se requiere la identificación de las actividades involucradas en un proyecto, y luego la secuencia e identificación de los tiempos de cada una.<sup>180</sup>

A continuación presentamos las fórmulas que se requieren para estimar cuánto tiempo se demoraría Hydrotec en aplicar el plan de acción definido en el Paso 3.

---

<sup>180</sup> CUERVO GARCÍA, José Alvaro. (1977, Octubre-Diciembre). *Programación de proyectos. Estudio sobre el método P.E.R.T.* Revista española de financiación y contabilidad, Volumen VI, N°22, pág. 38 a 41. Recuperado de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2482384.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2482384.pdf) [Julio, 2014].

**Figura 51 – Fórmulas para utilizar método PERT.**

• <b>Media</b>	$t_e = \frac{a+4m+b}{6}$
• <b>Desviación estándar para cada actividad</b>	$\sigma = \left(\frac{b-a}{6}\right)$
• <b>Varianza</b>	$\sigma^2$
• <b>Tiempo esperado de terminación de todo el proyecto</b>	$T_e = \Sigma$ tiempos en el camino crítico
• <b>Varianza del proyecto</b>	$\sigma^2 = \Sigma$ (Varianzas en camino crítico)

Fuente: LEIDO, Paul, op. cit., pág. 125

Ya que nuestro interés no está en concentrarnos en realizar una explicación estadística, tomaremos éstas fórmulas como dato y nos concentraremos en comprender su utilidad y simbología:

- **t: tiempo medio que dura cada actividad.** Para poder conocer éste tiempo tomamos 3 mediciones de tiempo distintas, a (estimación optimista), m (estimación más probable) y b (estimación pesimista).
- **Desviación estándar de cada actividad.** Se utiliza para calcular el grado de dispersión que se espera que tengan los datos respecto del valor medio. Para su cálculo se utilizan las estimaciones pesimista y optimista.
- **Varianza.** Consiste en una aproximación más precisa sobre la desviación.

Para nuestro caso ejemplo, presentamos los siguientes cálculos:

**Tabla 2 - Cálculos según método PERT.**

Actividades	Estimación Optimista en días (a)	Estimación más probable en días (m)	Estimación Pesimista en días (b)	PERT	Desviación	Varianza
<b>A</b>	1.5	3	6	<b>3.25</b>	0.75	0.56
<b>B</b>	6	12	24	<b>13</b>	3	9
<b>C</b>	3.5	7	14	<b>7.58</b>	1.75	3.06
<b>D</b>	1	2	4	2.17	0.5	0.25
<b>E</b>	2	4	8	<b>4.33</b>	1	1
<b>F</b>	0.5	1	2	1.08	0.25	0.06
<b>G</b>	1.5	3	6	<b>3.25</b>	0.75	0.56
<b>H</b>	2.5	5	10	<b>5.42</b>	1.25	1.56
<b>TOTAL</b>				<b>36,83</b>	VAR	15,74
					DESVÍO	<b>3,97</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Notas aclaratorias de la tabla:

Escenario 1: Estimación Pesimista (100% superior al más probable).

Escenario 2: Estimación más probable.

Escenario 3: Estimación optimista (50% inferior al más probable).

Camino Crítico<sup>181</sup>: Debemos analizar todos los caminos posibles y ver cuál es el camino más largo considerando la duración PERT de cada actividad y éste será el crítico.

- Inicio-A-B-D-E-G-H-Fin = 31,42 = Aproximadamente 31 días
- **Inicio-A-B-C-E-G-H-Fin = 36,83 = Aproximadamente 36 días**
- Inicio-A-B-D-F-G-H-Fin = 28,17 = Aproximadamente 28 días
- Inicio-A-B-C-F-G-H-Fin = 33,58 = Aproximadamente 33 días

Conclusión: Existe un **95, 46%** de probabilidad de que el tiempo necesario para llevar a cabo estas actividades planteadas tenga una duración esté comprendida entre:

- $(36,83 - 2 * 3,97) = 28,89$  - límite inferior (28 días y 21 horas)
- $(36,83 + 2 * 3,97) = 44,77$  - límite superior (44 días y 18 horas)

De este modo el coach fija DEAD-LINE (fecha límite) en: 38 días. ¿Qué significa esto? Que se espera que cada parte involucrada realice sus tareas en las fechas límites establecidas. De este modo, luego de 38 días se espera tener definido cómo vamos a solucionar el problema.

Vemos que en definitiva la solución se elabora entre todos, ya que se busca una participación activa de los miembros del equipo en conjunto. La indagación realizada nos otorgará información sobre preferencias e intereses de los miembros del equipo sobre realizar capacitaciones o actividades recreativas. Además, se les preguntará sobre preferencias de horarios, días, lugar, etc.

### **Paso 5: Definir criterios de evaluación**

Una vez que obtengamos los resultados de la encuesta tabulados y se defina el cronograma, estaremos casi listos para poner en práctica la solución. Antes de llevarla a la práctica tenemos que definir criterios de evaluación que nos permitan conocer si se logra el

---

<sup>181</sup> LEIDO, Paul, op. cit., pág. 130.

cometido de mejorar las habilidades blandas para generar un impacto positivo en el rendimiento del equipo o no, o bien en qué proporción.

Algunos indicadores de éxito que tomaremos son los siguientes:

- Porcentaje de participantes del programa: Mínimo deben participar el 80% de los miembros del equipo.
- Evaluaciones de desempeño: Se ha decidido evaluar a los miembros del proyecto antes de iniciar el programa de mejora para conocer su rendimiento actual, y luego de implementar la estrategia de mejora serán evaluados nuevamente. El objetivo es conocer los resultados antes y después de enfrentar un proceso de mejora y así comparar los resultados y analizar los cambios. Ésta mejora debe verse en un incremento de la productividad de al menos un 20%.
- Actividades a realizar: mínimo el 60% de las actividades a desempeñar deberán ser capacitaciones durante el horario de trabajo y como máximo el 40% de las serán fuera de horario.
- Evaluación de la capacitación dictada o actividad realizada: La actividad realizada por los miembros del equipo para mejorar sus habilidades blandas se considerará exitosa si se obtiene una calificación entre 45 y 60 puntos promedio.

Podrán utilizar los modelos adjuntos en el anexo “A” como ejemplos para elaborar evaluaciones de competencias para trabajar en equipo, autoevaluaciones<sup>182</sup> o bien para calificar las capacitaciones<sup>183</sup> dictadas.

## **Paso 6: Facilitar la acción**

La Gerencia de Recursos Humanos estará involucrada durante todo el proceso para ayudar al Director de Proyectos a controlar los avances del plan de acción y lograr que se encaminen a llevar a la práctica la solución.

---

<sup>182</sup> <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/668.422%204-H557d/668.422%204-H557d-CAPITULO%20IV.2.pdf> [Junio, 2014].

<sup>183</sup> UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO. <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/DOCUMENTOS/13GESTION%20DEL%20TALENTO%20HUMANO/4FORMATOS/FOR-TH-002%20EVALUACION%20CAPACITACION.xls> [Junio, 2014].

## **Paso 7: Seguimiento**

El Coach se reunirá una vez por semana con el DP y el presidente de Hydrotec para ver los avances que se perciben a simple vista y aquellos que se manifiestan a partir de las evaluaciones y datos cuantitativos.

Para concluir esta aplicación del proceso de coaching hemos evidenciado cómo mediante el uso de esta herramienta se empiezan a formular propuestas para resolver problemas que sin la misma ni siquiera se plantearon como resolver. Es fundamental el involucramiento del personal en la busca de soluciones para que ellos se sientan parte de las mismas.

Además, al aplicar el proceso de coaching podemos indagar cuál de las herramientas propuestas en el PMBOK es conveniente aplicar según el caso (Capacitaciones, reconocimientos y recompensas, actividades de desarrollo de equipo, reglas, etc.)

### **3.4. Dirigir el equipo**

Este es el último proceso previsto en el PMBOK para gestionar los recursos humanos. En esta etapa vamos a utilizar la información generada en los procesos anteriores con el objetivo de verificar cómo avanza el rendimiento de nuestro equipo y determinar si se deben realizar cambios o no.

Uno de los aspectos que resulta relevante cuidar en proyectos es el tema de conflictos. Entonces, queremos recomendar a la consultora una de las herramientas explicadas en el Capítulo II, ítem 5.4., cuadro 4, denominada registro de incidentes o polémicas. Consideramos que es un instrumento muy útil ya que permite asentar antecedentes sobre problemas como así también formas de resolución que se podrán extrapolar a casos similares. Además, nos llevará a que no queden sin tratar, sin resolver y sin analizar polémicas que surjan a lo largo del proyecto.

Tomaremos un ejemplo del proyecto bajo estudio y lo veremos plasmado a continuación en el cuadro 10, en donde se registra en detalle los incidentes y polémicas para posteriormente analizarlos. La situación que plantearemos, es un caso que no se dejó asentado por escrito en el momento que se produjo y por ello quedó sin resolver por un largo período de tiempo. Así se propició a que el ambiente de trabajo fuera tenso y se vieran afectadas las relaciones en el equipo de trabajo.

**Cuadro 10** - Registro de incidentes o polémicas de Hydrotec S.A., Proyecto TOC-MAC.



<b>Nombre del Proyecto</b>	TOCOMA-MACAGUA
<b>Siglas</b>	TOC-MAC

Código de polémica	Descripción	Fecha de Ocurrencia	Involucrados	Enfoque de Solución	Acciones de Solución	Fecha de Resolución Propuesta	Responsable	Fecha de Resolución	Resultado obtenido/Estado
<b>TOC-MAC-001</b>	Problema de cronograma: Los horarios de trabajo son por turnos rotativos. El ingeniero Rojas (argentino) se siente desfavorecido respecto de los ingenieros expatriados en la asignación de los turnos de trabajo.	16.5.2013	Ing. Rojas e Ingenieros expatriados	Analizar la posibilidad de hacer cambios en el cronograma de modo que sea equilibrado.	1.Reunión del DP con los involucrados para conocer el problema 2. El DP Analizará las combinaciones posibles de turnos 3 En 10 días el DP comunicará las opciones de cambios para lograr consenso	3.6.2013	Director de Proyecto	1.8.2013	Los involucrados aceptaron tener turnos rotativos semanales distribuidos de la siguiente manera: una semana horario matutino, la siguiente vespertino y una tercer semana de turno noche.

Fuente: Elaboración propia.

Hemos recopilado información para elaborar este cuadro en donde podrán ver que la fecha de resolución que se pactó inicialmente entre los involucrados y el DP fue de 15 días aproximadamente, sin embargo el problema se resolvió 2 meses después de lo pactado inicialmente. ¿Por qué sucedió esto?, consideramos que uno de las causas fue que no se plasmó por escrito de modo que hubiese documentación y datos certeros sobre los cuáles hacer el seguimiento correspondiente. En cambio, si desde el momento que se da a conocer que existe un problema (16 de mayo de 2013) hubiéramos utilizado este método de registración probablemente podríamos haber solucionado la situación en los tiempos y formas acordados.

La segunda causa está vinculada con el diseño de la estructura de la consultora. Ahora, bajo nuestra propuesta, existiría una gerencia de recursos humanos que sería la responsable de realizar un estrecho seguimiento del personal a través del departamento de dirección y control. De este modo, se lograría que estas polémicas no prosperen y encuentren una respuesta en tiempo y forma.

A su vez, si el DP hubiese tenido un enfoque de coach hubiese indagado sobre el problema para resolver la situación. El coach siempre debe estar pendiente de todos los eventos, para guiar a su equipo, motivar, inspirar e innovar en las soluciones, por ello consideramos fundamental su presencia para la gestión de recursos humanos. El desarrollo de las habilidades blandas será fundamental para lograr un proyecto exitoso.

Otro aspecto que resulta relevante es el uso de evaluaciones de desempeño para detectar necesidades de cambios respecto del personal. Muchas veces sucede que una persona no tiene un buen desempeño en su puesto y es necesario tomar una decisión al respecto. El DP junto con la gerencia de recursos humanos deben estar al pendiente que si una persona ésta rindiendo por debajo de lo que puede dar es porque algo sucede

El propósito de mencionar este último aspecto es que un DP nunca debe olvidar que el entorno de proyectos es dinámico. Las decisiones no deben dejarse para después, al contrario deben tomarse con la mayor rapidez posible, realizando el análisis correspondiente mediante el uso de herramientas adecuadas.

## CONCLUSIONES

Hoy en día hay tres palabras que resultan claves cuando hablamos del ambiente que rodea al mundo empresarial: incertidumbre, dinamismo y competencia. Entonces, decidir cómo estructurarse es un desafío para todas las compañías, y deben hacerlo de modo tal que puedan gestionar adecuadamente el negocio y atender las necesidades de sus clientes.

Suele suceder que las PYMES dejen relegado este tema referido al diseño organizacional y al uso de herramientas que hacen a la formalización de la compañía. A su vez, el alto nivel competitivo producto de la integración regional hace que las empresas tengan que distinguirse unas de otras. Un elemento diferenciador que le otorga una fuerte identidad a una organización y que resulta difícil de imitar está relacionado con los recursos humanos.

En el caso de una organización que gestiona proyectos, como sucede en una consultora, enfrenta un doble desafío. Éstas deben encontrar una estructura que les permita simultáneamente atender proyectos y por otro lado, realizar la gestión “normal” del negocio.

Al considerar todos estos elementos, que caracterizan la actualidad del mercado, es que surge la configuración de tipo matricial. Éste tipo de estructura combina los patrones de departamentalización funcional y de proyectos. Es una forma de guiar el negocio que posee una complicación adicional, lograr el equilibrio entre un gerente funcional y el de proyectos. Se debe clarificar el nivel de autoridad de cada uno, como así también la forma de gestión del recurso humano.

Este recurso es uno de los más valiosos hoy, por este motivo debe cuidarlo y gestionarlo adecuadamente. Programar el uso combinado de los procesos establecidos en el PMBOK y el coaching como herramienta de gestión de los recursos humanos, genera un impacto sobre el comportamiento del personal y por ende sobre su desempeño. Esta afirmación se sustenta en lo siguiente:

En primer lugar, la administración de este recurso a partir de los procesos del PMBOK favorece a una adecuada planificación y posteriormente se enfoca sobre la conformación del equipo, su desarrollo y dirección.

El coaching genera un proceso de transformación a nivel individual o a nivel de equipo, generando un impacto sobre las actitudes y en consecuencia sobre el desempeño. De esta forma, puede utilizarse como herramienta que acompañe la evolución de los recursos humanos a lo largo de todo el proyecto.

Hablamos de otra alternativa más que tienen las empresas para gestionar sus recursos humanos. Es una herramienta que actualmente no es tan utilizada, novedosa y que genera un impacto positivo sobre los resultados individuales de cada empleado, del equipo, del proyecto y por ende de la organización en su conjunto.

Para concluir, retomamos la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación: “*Gestionar adecuadamente los recursos humanos en una estructura basada en proyectos lleva a incrementar la eficiencia*”. Para nosotros, *administrar adecuadamente* éste recurso consiste en visualizar el personal de forma integral y no meramente desde un enfoque administrativo. Consideramos que ésta falencia, puede solucionarse a través del rediseño de la estructura de la empresa utilizada en el caso de estudio y la formalización de la misma.

Es decir, coincidimos en que la mejor manera de *gestionar proyectos* es mediante una estructura matricial. En primer lugar, consideramos que debe plasmarse claramente dicho organigrama de manera formal, y dejar de trabajar implícitamente bajo este tipo de estructura. En segundo lugar, se propone la presencia de una gerencia de recursos humanos para atender mejor las necesidades de la empresa y de cada proyecto puntual.

Además, se plantea que dicha gerencia esté organizada según los procesos indicados en el PMBOK. Comprobamos que mediante este enfoque se logrará *mayor eficiencia*, dicho mejoramiento se demuestra mediante el uso de procesos esquematizados y herramientas no utilizadas por la firma anteriormente. Es decir, aspectos que antes la firma dejaba de lado, siguiente con este esquema se tendrían en cuenta. Destacamos:

- Planificación: Uso de la matriz RACI para definir roles y responsabilidades, así nos asegurarnos que cada quien conozca cuál es su lugar dentro del proyecto y qué papel juega en el mismo, evitando superposición de funciones lo que implica un claro ahorro de recursos. Otro aspecto relevante, es fomentar las relaciones de trabajo, por lo cual se deben prever actividades de integración.

- Lecciones aprendidas: elaborar una base de datos con los aciertos y desaciertos es fundamental para mejorar la gestión de futuros proyectos.

- Coaching: se demostró que el uso de esta herramienta permite detectar problemas o anticiparse a los mismos y buscar soluciones conjuntas. Esto permitirá concentrar los esfuerzos de los empleados en su labor y conseguir sinergias positivas producto de un buen trabajo en equipo.

- Registro de incidentes y polémicas: es una herramienta que muestra el detalle de cuestiones pendientes a resolver. Mediante la misma, se logra que las cuestiones no queden sin solucionar, ya que se fijan fechas límites para volverse a reunir y tomar las acciones pertinentes. Además, permite establecer antecedentes sobre problemáticas y sobre la forma de resolución, actuando de manera preventiva.

En definitiva, resulta fundamental la actualización en cuanto a las herramientas que surgen para aplicar en el mundo de los negocios. Un empresario debe estar constantemente actualizado e incorporar elementos que le sean útiles para mejorar los resultados de su organización. A su vez, debe desechar aquellos métodos o herramientas que resulten

inadecuados para responder a los cambios que se enfrentan. Tener registros de los resultados que va obteniendo lo alertará cuando sea necesario modificarlos. La clave consiste en estar atentos a lo que necesita el mercado y buscar la mejor forma de atender sus requerimientos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALCAIDE HERNÁNDEZ, Francisco. (s/f). “*Raíces históricas del coaching: Sócrates, Platón y Aristóteles*”. 20 páginas. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/101672237/Raices-historicas-del-coaching-Socrates-Platon-y-Aristoteles> [Abril, 2014].
- ALSINA, Jorge, DE ARIZÓN, Alejandro, GUERRA, Freddy y RODRIGUEZ, Ramón. (2003). “*Organizaciones de Proyectos y sus problemas de Recursos Humanos*”, 17 páginas. Recuperado de [http://www.projectcharter.com/documents/white\\_papers\\_sp/pch\\_projorg.pdf](http://www.projectcharter.com/documents/white_papers_sp/pch_projorg.pdf) [Febrero 2014].
- ARNOLETTO, Eduardo Jorge. (2010). “*La Gestión Organizacional en los Gobiernos locales*”. 246 páginas. Recuperado de [http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55668.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55668.pdf) [Febrero 2014].
- BARRIOS HERNÁNDEZ, Dursun. (2009). “*Diseño organizacional bajo un enfoque sistemático para unidades empresariales agroindustriales*”. (Medellín, Tesis de maestría, Facultad de minas, Universidad Nacional de Colombia), 111 páginas.
- BORBÓN GRACIA, Juan Ramón, MEZA GARCÍA, Pauline Amayrami y ESPINOZA MORALES, Francisco. (2012, enero-marzo). “*El impacto de la pequeña empresa en el desarrollo de la economía regional*”. Revista de Investigación académica sin frontera, Año 5, N° 12. Obtenido de la dirección: <http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/inicio/numero-12> [Febrero, 2014]
- BRAZZOLOTTO, Sofía. (2012) “*Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*”. (Mendoza, Trabajo de Investigación, FCE – Universidad Nacional de Cuyo), 176 páginas.
- BRUERA, Ignacio. (s/f). “*Las PyMES en la economía argentina. Presente, perspectivas y condiciones necesarias para su crecimiento y rentabilidad*”, 39 páginas. Recuperado de <http://www.uces.edu.ar/institutos/insecap/archivos/presentacion-ignacio-bruera.pdf> [Marzo 2014].
- CASTELLANOS, J. Ramón y CASTELLANOS, C. Alberto. (2011). “*El diseño organizacional: evolución y perspectivas*”, Técnica Administrativa. Vol.2, N°10. Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm> [Febrero, 2014].
- CAVERO CHAVEZ, Paul Santiago, DÍAZ TIRADO, Renzo Jordano, VALVERDE CASTILLO, Luis Fernando, FLORES TORRES, Mario Hernesto. (2009). “*Tipos de estructuras organizacionales*”. (Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo), 24 páginas. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/167452412/gruponc2ba10-estructuras-organizacionales> [Marzo, 2014].

- CENTRARSE – Centro para la acción de la responsabilidad social empresaria. Gerencia de Investigación y Desarrollo. (2012). “*Inclusión Económica - PYMES*”. 9 páginas. Obtenido desde la dirección: <http://centrarse.org/wp-content/uploads/2012/11/Brief-PYMES-Inclusion-economica.pdf> [Febrero, 2014]
- CHIAVACCI, María C.. (2008). “*Evaluación de Desempeño*”, (Mendoza, Serie Cuadernos Administración N° 143, FCE – Universidad Nacional de Cuyo), 17 páginas.
- CHIAVACCI, María C.. (2008). “*Análisis y diseño de puestos*”, (Mendoza, Serie de Cuadernos de Administración N°144, FCE – Universidad Nacional de Cuyo), 21 páginas.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1999). “*Administración de Recursos Humanos*”, 2da edición, MC Graw Hill, (Colombia), 540 páginas.
- COOK, Marshall J.. (2004). “*Coaching efectivo. Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*”, Mc Graw Hill, (Colombia), 174 páginas.
- CORREA DE PAVÓN, Elsa y RODRÍGUEZ PINTOR, Juana. (1985). “*Dirección etapa del proceso administrativo*”, (Mendoza, Serie Cuadernos Administración N°69, FCE - Universidad Nacional de Cuyo), 47 páginas.
- CUERVO GARCÍA, José Alvaro. (1977, Octubre-Diciembre). *Programación de proyectos. Estudio sobre el método P.E.R.T.* Revista española de financiación y contabilidad, Volumen VI, N°22, páginas 31 a 60. Recuperado de [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2482384.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2482384.pdf) [Julio, 2014].
- FRANKOWSKI DE MUNK, Sandra. (2007, Abril). “*Antología del lenguaje, Negociación y administración de conflictos*”. Negocyar, N°23. Recuperado de <http://www.negocyar.com.ar/> [Abril, 2014].
- GARCÍA MONTAÑO, Jorge. (2006). “*El BudhaDharma: una estrategia para vivir mejor*”, 1era edición, Bodhi, (México), 491 páginas.
- GOLEMAN, Daniel, (2000, Marzo). “*Leadership that gets results*”. Harvard Business Review. Recuperado de <http://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results/ar/1> [Abril, 2014].
- GÓMEZ LOPEZ-EGEA, Sandalio y FERNÁNDEZ PRIETO, Lourdes. (2005). “*Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*”. (Investigación de la IESE – Business School, Universidad de Navarra), 72 páginas.
- GUERRERO RODRÍGUEZ, Oscar Arturo. (2011). “*Coaching basado en administración de proyectos*”. (San José, Proyecto final de graduación, Universidad para la cooperación internacional), 114 páginas.
- GILLI, Juan J, AROSTEGUI, Ángel O., DEVAL, Inés M., IESULAURO, Alejandra S., SCHULMAN, Diana R.. (2007). “*Diseño organizativo, estructura y procesos*”, Editorial Granica, (Buenos Aires), 360 páginas.

- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. (1998). *“Administración una perspectiva global”*, 11va edición, Mc. Graw Hill, (México), 806 páginas.
- LEIDO, Paul. (2009). *“Director profesional de proyectos: como aprobar el PMP® sin morir en el intento”*, 2da edición, (Mendoza), 455 páginas.
- LLEDÓ, Pablo. (s/f). *“Cómo gestionar proyectos exitosos”*, recuperado de material Cátedra Administración de Proyectos, FCE - Universidad Nacional de Cuyo. 9 páginas.
- LLEDÓ, Pablo y RIVAROLA, Gustavo. (s/f). *“Introducción a la administración de proyectos”*. Recuperado del material de la Cátedra de Administración de Proyectos, FCE - Universidad Nacional de Cuyo. 22 páginas.
- LOPEZ, José. (2011). *“Parámetro de diseño organizativo”*, (Material de la cátedra de Economía de la Empresa, Universidade da Coruña). Recuperado en [http://www.qcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia\\_empresa/temas/t9\\_parametro\\_s-de-dise%C3%B1o-organizativo.pdf](http://www.qcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia_empresa/temas/t9_parametro_s-de-dise%C3%B1o-organizativo.pdf) [Marzo, 2014].
- LUNA CORREA, José Enrique. (2012). *“Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato”*. (Tesis Doctoral, Universidad de Celaya), 182 páginas.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA DE LA NACIÓN. *“La década Ganada 2003-2013. Pymes: Protagonistas por Dinámica, Innovación y Creatividad”*. 191 páginas. Recuperado de <http://www.industria.gob.ar/wp-content/themes/twentyten/images/decada-ganada/PYMES-Protagonistas.pdf> [Marzo, 2014]
- MINTZBERG, Henry. (1989). *“Diseño de organizaciones eficientes”*, El Ateneo, (Argentina), 254 páginas.
- ORTIZ DE ZÁRATE, Miriam. (2010, Mayo). *“Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas”*. Revista de Capital humano, N°243, 56/68.
- PARIENTE FRAGOSO, José Luis. (s/f). *“Procesos de cambio y desarrollo organizacional”*. (Trabajo de investigación, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo), 189 páginas.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2004). *“Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)”*, 3era edición, Editorial PMI, (EE.UU.), 409 páginas.
- QUINTANILLA ROBLES, Marvin Lorenzo, ULLOA MONTROYA, Jorge Salvador. (2007). *“Propuesta de una guía práctica para la aplicación del coaching como estrategia de liderazgo aplicado a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la facultad multidisciplinaria oriental de la universidad de el salvador”*. (Trabajo de grado, Sección de Administración de Empresas, Departamento de Cs. Económicas, Facultad Multidisciplinaria Oriental, Universidad de el Salvador), 245 páginas.
- ROBBINS, Stephen P.. (1999). *“Comportamiento Organizacional”*, 8va edición, Prentice Hall, (México), 816 páginas.

- SEIPPEL DE GASPAR, Silvia I.. (2001). “*Estructuras no tradicionales*”, (Mendoza, Serie Cuadernos Administración N°91, FCE - Universidad Nacional de Cuyo), 17 páginas.
- UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA DE URUGUAY, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Departamento de Ciencias de la Administración. (2011). “*Organigramas*”. 15 páginas. Recuperado de [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/EDA%202011/OyMA2011\\_Organigramas\\_version\\_final.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/EDA%202011/OyMA2011_Organigramas_version_final.pdf) [Abril, 2014].
- VIDAL SALAZAR, María Dolores, CORDÓN POZO, Eulogio y FERRÓN VÍLCHEZ, Vera. (2011, Julio-Septiembre). “*Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas*”. *Universia Business Review*. N° 31, 203 páginas. Recuperado de <http://ubr.universia.net/estaticos/numero32011.htm> [Abril, 2014].
- ZAYAS AGÜERO, Pedro Manuel. (2006). “*Liderazgo empresarial*”. (Universidad de Holguín “Oscar lucero moya”, Cuba), 168 páginas.

#### **Diccionarios Consultados:**

- ALLES, Martha. (2002). “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias: el diccionario*”, (Buenos Aires: Ediciones Granica), 114 páginas. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/8088164/Martha-Alles-Diccionario> [Marzo, 2014]
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. (1965). Biblograf S.A., (España). Tomo I, 1261 páginas.
- ENCICLOPEDIA CLARÍN. (1999). VISOR Enciclopedias Audiovisuales S.A. (Argentina). Tomo del 1 al 25.
- ONLINE LANGUAGE DICTIONARIES. <http://www.wordreference.com/definicion/agrupar> [Abril, 2014].

#### **Legislación Consultada:**

- LA COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. “*Recomendación de la Comisión, de 6 de Mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas*”. Notificada con el número C (2003) 1422. Recuperada de [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf) [Marzo, 2014].
- REPÚBLICA ARGENTINA, SePYME. “*Ley 25300. Resolución 50/2013*”. Recuperado de [http://www.ieralpyme.org/novedades\\_ver.asp?id\\_noticia=2824](http://www.ieralpyme.org/novedades_ver.asp?id_noticia=2824) [Marzo, 2014].

REPÚBLICA ARGENTINA, MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS. “Ley N° 24.467/1995, Estatuto PYME”. Recuperada de base de datos del Centro de Documentación e Información, <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/15932/norma.htm> [Marzo, 2014].

REPÚBLICA ARGENTINA, MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS. “Ley N° 25.300/2000, Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa”. Recuperada de base de datos del Centro de Documentación e Información. <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64244/norma.htm> [Marzo, 2014].

### **Páginas Web Consultadas:**

BLOG DE LIDERAZGO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL. *Definición de Liderazgo según Autores*. Recuperado de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com.ar/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html> [Abril, 2014].

CORPOELEC. [www.corpoelec.gob.ve](http://www.corpoelec.gob.ve) [Junio, 2014].

COYNE Et BELLIER. [www.coyne-et-bellier.fr](http://www.coyne-et-bellier.fr) [Junio, 2014].

DHARMA CONSULTING. Ejemplo Control de polémicas [http://www.e-dharmacon.net/HTML\\_CV-GPY012/imagenes/Ejemplos/EGPR\\_530\\_04.pdf](http://www.e-dharmacon.net/HTML_CV-GPY012/imagenes/Ejemplos/EGPR_530_04.pdf) [Junio, 2014].

DHARMA CONSULTING. Ejemplo de solicitud de cambio. Recuperado de: [http://www.e-dharmacon.net/HTML\\_CV-GPY012/imagenes/Ejemplos/EGPR\\_410\\_04.pdf](http://www.e-dharmacon.net/HTML_CV-GPY012/imagenes/Ejemplos/EGPR_410_04.pdf) [Junio, 2014].

DHARMA CONSULTING. Modelo evaluación de competencias para trabajar en equipo. Recuperado de [http://www.e-dharmacon.net/HTML\\_CV-GPY012/imagenes/Ejemplos/EGPR\\_440\\_04.pdf](http://www.e-dharmacon.net/HTML_CV-GPY012/imagenes/Ejemplos/EGPR_440_04.pdf) [Junio, 2014].

DIARIO UNO. “Según el gobierno, Mendoza sumó cerca de mil empresas en los últimos 10 años”. Recuperado de <http://www.diariouno.com.ar/mendoza/Segun-el-gobierno-Mendoza-sumo-cerca-de-mil-empresas-en-los-ultimos-10-aos-20140606-0110.html> [Julio, 2014].

DON SHULA. <http://www.donshula.com/history/coach-don-shula> [Mayo, 2014].

FUENTES VILLAR, Felipe, “La figura del coachee I”. Recuperado de <http://queaprendemoshoy.com/la-figura-del-coachee-i/> [Abril, 2014].

HYDROTEC S.A. <http://www.hydroteca.com.ar/> [Junio, 2014].

IESE - Escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra. (2009, Noviembre). Newsletter N°5, 4 páginas. Recuperado de: [http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman\\_tcm5-39688.pdf](http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf) [Marzo, 2014].

IMPESA. [www.impesa.com](http://www.impesa.com) [Junio, 2014].

INFOCIF – La red social de empresas. “*La especialización como ventaja competitiva duradera para las PYMES*”. Recuperado de <http://noticias.infocif.es/noticia/pymes-especializacion-como-ventaja-competitiva-duradera> [Marzo, 2014].

THE KEN BLANCHARD COMPANIES. <http://www.kenblanchard.com/About-Us/Our-Story> [Abril, 2014].

MATERIABIZ, Escuela de Negocios, “*Estructura matricial: ¿qué es y para qué sirve?*”. Recuperado de <http://materiabiz.com/estructura-matricial-que-es-y-para-que-sirve/> [Febrero 2014].

<http://networking.marketing-xxi.com/networking-net-que.html> [Marzo, 2014].

PMI Argentina. <http://www.pmi.org.ar/> [Abril, 2014]

PMI Argentina – Capítulo Buenos Aires. <http://www.pmi.org.ar/pmiba.php#11> [Marzo, 2014].

PMI Argentina – Capítulo Nuevo Cuyo. <http://www.pminuevocuyo.org/> [Abril, 2014].

PMI España - Capítulo Madrid. <http://www.pmi-mad.org> y [http://www.pmi-mad.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65&Itemid=69](http://www.pmi-mad.org/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=69) [Abril, 2014].

PMI Perú – Capítulo Cajamarca. <http://www.pmicajamarca.org/portal/index.php/nosotros/pmi-project-management-institute> [Abril, 2014].

ROJAS DUNO, Robin. “*Los antecedentes del coaching*”. Blog grandes PYMES. Publicado 23 de Octubre del 2010. Recuperado de <https://icvalda.wordpress.com/2010/10/23/los-antecedentes-del-coaching/> [Abril, 2014].

ROJAS DUNO, Robin. *Los antecedentes del coaching*. Publicado 24 de Septiembre del 2010. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/antecedentes-coaching.htm> [Abril, 2014].

ROURA, Horacio. “*Las PyMES en el desarrollo de la economía argentina*”. Publicado 6 de Enero 2010. Informe Industrial. Recupera de [http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina\\_169](http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina_169) [Febrero, 2014].

SCRIB, “*Unidad 1: Organizaciones y Diseño Organizacional*”, (s/f), páginas 12 a 19. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/215251167/DO01-Lectura> [Abril, 2014].

UNIVERSIDAD DEL ATLÁNTICO. <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/DOCUMENTOS/13GESTION%20DEL%20TALE>

[NTO%20HUMANO/4FORMATOS/FOR-TH-](#)

[002%20EVALUACION%20CAPACITACION.xls](#) [Junio, 2014].

Wikipedia – La enciclopedia libre. [http://es.wikipedia.org/wiki/Capital\\_riesgo](http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_riesgo) [Marzo, 2014].

[Wikipedia – La enciclopedia libre.](#)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_de\\_Garant%C3%ADa\\_Rec%C3%ADproca](http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_Garant%C3%ADa_Rec%C3%ADproca)

[Marzo, 2014].

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/668.422%204-H557d/668.422%204->

[H557d-CAPITULO%20IV.2.pdf](#) [Junio, 2014].

**ANEXO A**

***“FORMULARIOS DE EVALUACIÓN”***

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

## EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

I. CONCEPTO					
La Evaluación de las Competencias Personales, es una herramienta de retroalimentación, basada en la recolección de información de múltiples fuentes en el Ambiente del Proyecto; que permite apreciar el resultado de las Competencias Personales (Personal Competence) del evaluado, contenidos en el Project Management Competency Development Framework del PMI, con la finalidad de ayudar al evaluado a mejorar los resultados de su desempeño personal y profesional dentro del proyecto.					
II. DATOS DEL EVALUADO					
<b>NOMBRE</b>					
<b>ÁREA</b>					
<b>CARGO</b>					
III. DATOS DEL EVALUADOR					
<b>RELACIÓN CON EL EVALUADO ( MARCAR CON UNA X )</b>					
<b>JEFE</b>					
<b>SUPERVISADO</b>					
<b>CLIENTE</b>					
<b>COLEGA</b>					
<b>AUTOEVALUACIÓN</b>					
IV. COMPETENCIAS					
"Las competencias están relacionadas con las actitudes, habilidades, y otras características personales que afectan una parte importante del rendimiento en el trabajo (es decir, uno o más roles o responsabilidades claves), se puede medir con estándares aceptados, y se pueden mejorar a través del entrenamiento y desarrollo" (PMI, 2002).					
V. COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO					
"EQUIPO, EN SU DEFINICIÓN MÁS AMPLIA, ES UN GRUPO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN PROCESOS TAREAS U OBJETIVOS COMPARTIDOS, POR ELLO, LAS COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO IMPLICAN LA CAPACIDAD DE COLABORAR, COOPERAR CON LOS DEMÁS, Y TRABAJAR EN CONJUNTO" (ALLES, 2004)					
DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
	1 (NUNCA)	2 (POCO)	3 (MEDIANAMENTE)	4 (HABITUALMENTE)	5 (SIEMPRE)
<b>1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO:</b> TIENE LA CAPACIDAD DE COLABORAR, COOPERAR, Y TRABAJAR JUNTO A LAS PERSONAS DEL EQUIPO, ENFOCÁNDOSE PRINCIPALMENTE EN LA SATISFACCIÓN DE ESTAS PERSONAS.					
ALIENTA Y FOMENTA EL ESPÍRITU DE EQUIPO EN TODA LA ORGANIZACIÓN.					
EXPRESA SATISFACCIÓN PERSONAL POR LOS ÉXITOS DE SUS COMPAÑEROS DE EQUIPO.					
ACTÚA PARA GENERAR UN AMBIENTE DE TRABAJO AMISTOSO, DE BUEN CLIMA, Y COOPERACIÓN ENTRE LAS PERSONAS DEL EQUIPO.					
SOLICITA OPINIÓN A LAS PERSONAS DE SU EQUIPO.					
<b>2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:</b> CONFÍA EN LOS DEMÁS COMO SISTEMAS DE APOYO INFORMALES, BASÁNDOSE EN LA CONFIANZA MUTUA Y EL RESPETO, MEDIANTE LOS CUALES LOS COLABORADORES RECIBEN FEEDBACK INFORMAL DE SUS RESULTADOS.					
RECONOCE, RESPETA Y VALORA LAS OPINIONES Y APORTES REALIZADOS POR LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO.					
CONSTANTEMENTE DA FEEDBACK INFORMAL, CON EL FIN DE MEJORAR EL TRABAJO EN BENEFICIO DE TODOS.					
ÁPOYA EL DESEMPEÑO DE OTRAS ÁREAS DE LA COMPAÑÍA, FOMENTANDO EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS.					
INICIA, MANTIENE, Y FOMENTA EL CONTACTO CON OTROS EQUIPOS PARA CONSTRUIR UNA SÓLIDA RED DE APOYO FORMAL E INFORMAL.					
<b>3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO:</b> MOVILIZA LOS ASPECTOS POSITIVOS, Y EL ENTUSIASMO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO PARA ALCANZAR UN OBJETIVO COMÚN.					

HACE APORTES CONCRETOS PARA QUE SU EQUIPO NO PIERDA DE VISTA LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.					
APOYA Y ALIENTA LAS ACTIVIDADES EN EQUIPO A FIN DE OBTENER RESULTADOS COMUNES EXITOSOS.					
FACILITA AL EQUIPO EL ACCESO A CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN QUE PUEDAN AÑADIR VALOR A LA TAREA.					
SE COMPROMETE CON LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO.					

**4. DESARROLLO DEL EQUIPO:** DESARROLLA A SU EQUIPO, COMPRENDIENDO EL VALOR DE SU EQUIPO COMO PARTE DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.

ES CONSCIENTE DEL VALOR ESTRATÉGICO QUE TIENE SU EQUIPO DE TRABAJO COMO PARTE DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN.					
MOTIVA AL EQUIPO PARA QUE CONTINÚEN DESARROLLANDO SUS COMPETENCIAS.					
HACE CIRCULAR LA INFORMACIÓN QUE LE LLEGA, A FIN DE MANTENER ACTUALIZADO AL EQUIPO DE TRABAJO.					
PROMUEVE LA PARTICIPACIÓN DE SU EQUIPO EN CURSOS Y ACTIVIDADES, ORIENTADAS AL DESARROLLO DE SUS COMPETENCIAS.					

**VI. SÍRVASE INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA SOBRE LAS COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO DE LA PERSONA EN REFERENCIA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA

**VII. ¿QUÉ LE SUGERIRÍA A LA PERSONA EN REFERENCIA PARA MEJORAR SUS COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO?**

SUGERENCIAS

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

## RESUMEN DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO

I. CONCEPTO					
La Evaluación de las Competencias Personales, es una herramienta de retroalimentación, basada en la recolección de información de múltiples fuentes en el Ambiente del Proyecto; que permite apreciar el resultado de las Competencias Personales (Personal Competence) del evaluado, contenidos en el Project Management Competency Development Framework del PMI, con la finalidad de ayudar al evaluado a mejorar los resultados de su desempeño personal y profesional dentro del proyecto.					
II. DATOS DEL EVALUADO					
<b>NOMBRE</b>					
<b>ÁREA</b>					
<b>CARGO</b>					
III. COMPETENCIAS					
<i>"Las competencias están relacionadas con las actitudes, habilidades, y otras características personales que afectan una parte importante del rendimiento en el trabajo (es decir, uno o más roles o responsabilidades claves), se puede medir con estándares aceptados, y se pueden mejorar a través del entrenamiento y desarrollo" (PMI, 2002).</i>					
IV. COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO					
<i>"EQUIPO, EN SU DEFINICIÓN MÁS AMPLIA, ES UN GRUPO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN PROCESOS TAREAS U OBJETIVOS COMPARTIDOS, POR ELLO, LAS COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO IMPLICAN LA CAPACIDAD DE COLABORAR, COOPERAR CON LOS DEMÁS, Y TRABAJAR EN CONJUNTO" (ALLES, 2004)</i>					
DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
	1 (NUNCA)	2 (POCO)	3 (MEDIANAMENTE)	4 (HABITUALMENTE)	5 (SIEMPRE)
<b>1. ENFOQUE EN LAS PERSONAS DEL EQUIPO:</b> TIENE LA CAPACIDAD DE COLABORAR, COOPERAR, Y TRABAJAR JUNTO A LAS PERSONAS DEL EQUIPO, ENFOCÁNDOSE PRINCIPALMENTE EN LA SATISFACCIÓN DE ESTAS PERSONAS.					
<b>2. APOYO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO:</b> CONFÍA EN LOS DEMÁS COMO SISTEMAS DE APOYO INFORMALES, BASÁNDOSE EN LA CONFIANZA MUTUA Y EL RESPETO, MEDIANTE LOS CUALES LOS COLABORADORES RECIBEN FEEDBACK INFORMAL DE SUS RESULTADOS.					
<b>3. ENFOQUE EN LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO:</b> MOVILIZA LOS ASPECTOS POSITIVOS, Y EL ENTUSIASMO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO PARA ALCANZAR UN OBJETIVO COMÚN.					
<b>4. DESARROLLO DEL EQUIPO:</b> DESARROLLA A SU EQUIPO, COMPRENDIENDO EL VALOR DE SU EQUIPO COMO PARTE DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.					
V. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA					
<b>FORTALEZAS</b>			<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>		
VI. SUGERENCIAS					

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo

## AUTOEVALUACIÓN – GROUP COACHING SELF-ASSESSMENT

I. CONCEPTO				
Esta herramienta consiste en que el mismo empleado sea quien realice su propia evaluación de desempeño. Con el fin de medir su desempeño el empleado se basará en indicadores o parámetros previamente establecidos. Con la finalidad de ayudar al evaluado a ser autocrítico y profesional dentro del proyecto.				
II. DATOS DEL EVALUADO				
<b>NOMBRE</b>				
<b>ÁREA</b>				
<b>CARGO</b>				
III. DATOS DEL EVALUADOR				
RELACIÓN CON EL EVALUADO ( MARCAR CON UNA X)				
<b>JEFE</b>				
<b>SUPERVISADO</b>				
<b>CLIENTE</b>				
<b>COLEGA</b>				
<b>AUTOEVALUACIÓN</b>				
IV. COMPETENCIAS				
<i>"Las competencias están relacionadas con las actitudes, habilidades, y otras características personales que afectan una parte importante del rendimiento en el trabajo (es decir, uno o más roles o responsabilidades claves), se puede medir con estándares aceptados, y se pueden mejorar a través del entrenamiento y desarrollo" (PMI, 2002).</i>				
V. COMPETENCIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO				
<i>"EQUIPO , EN SU DEFINICIÓN MÁS AMPLIA , ES UN GRUPO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN PROCESOS TAREAS U OBJETIVOS COMPARTIDOS , POR ELLO , LAS COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPO IMPLICAN LA CAPACIDAD DE COLABORAR, COOPERAR CON LOS DEMÁS, Y TRABAJAR EN CONJUNTO" (ALLES, 2004)</i>				
DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN			
	1 (NUNCA)	2 (REGULARMENTE)	3 (CASI SIEMPRE)	4 (SIEMPRE)
1. ME SIENTO MOTIVADO POR HACER MI TRABAJO CADA DÍA				
2. ME SIENTO APRECIADO POR MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO				
3. RECIBO RECONOCIMIENTO POR LAS RESPONSABILIDADES QUE ASUMO				
4. TENGO UNA SENSACIÓN DE LOGRO EN MI TRABAJO				
5. TENGO LIBERTAD PARA TOMAR DECISIONES Y ACTUAR SOBRE ELLOS				
6. SÉ RESOLVER LOS PROBLEMAS MUY BIEN				
7. TENGO CONFIANZA EN MIS HABILIDADES				
8. SOY PRODUCTIVO LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO				
9. TENGO UN FUERTE ESPÍRITU DE GRUPO				
10. TRABAJO EN UN AMBIENTE DE CUIDADO Y CONFIANZA				
11. ESTOY DEDICADO A MI TRABAJO				
12. RESPALDO LAS METAS DE MI ORGANIZACIÓN				
13. MI TRABAJO ME DA SATISFACCIÓN PSICOLÓGICA				
VI. SÍRVASE INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA SOBRE SU PERSONA				
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA		

<b>VII. ¿QUÉ ACCIONES ESPECÍFICAS QUISIERA PONER EN MARCHA PARA MEJORAR SU RENDIMIENTO?</b>
<b>VIII. RESULTADOS</b>
De 13 a 25 puntos: No ha logrado conocerse a sí mismo y a valorar su trabajo
De 26 a 35 puntos: El trabajo que realiza no es de total satisfacción para usted
De 36 a 52 puntos: Es una persona que cumple su trabajo satisfactoriamente

**ACCIONES RECOMENDADAS LUEGO DE LA AUTOEVALUACIÓN:**

De 13 a 25 puntos: Orientar al personal a través de capacitaciones de autoestima para que conozca sus valores y capacidades individuales, de esta manera se logrará que el empleado valore su trabajo y lo realice con mayor satisfacción.

De 26 a 35 puntos: Se debe brindar capacitación orientada a que conozca mejor sus funciones dentro de la empresa y a mejorar su autoestima, logrando incentivar al empleado a que realice sus funciones satisfactoriamente.

D 36 a 52 puntos: Se deben realizar pequeñas reuniones, donde se lo felicite al empleado por sus metas y logros alcanzados en ciertos períodos. De este modo lograremos mantener la motivación de los empleados.

A continuación les mostraremos un modelo que podemos utilizar para evaluar una capacitación en cuanto a: Contenido, Metodología, Utilidad y Aplicabilidad como también el desempeño del facilitador.

	<b>EVALUACIÓN DE .....</b>	Código: _____			
	PROYECTO TOC-MAC	Fecha de aprobación: _____			
Versión: _____					
<b>ESTE FORMATO DEBE SER ENTREGADO AL FACILITADOR AL FINALIZAR LA CAPACITACIÓN</b>					
<b>Tema:</b> _____	<b>Fecha (dd/mm/aa):</b> _____				
<b>Facilitador o docente:</b> _____	<b>Lugar:</b> _____				
<b>Proyecto vinculado:</b> _____					
<b>Marque con una X el valor que mejor refleje su opinión frente a las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta:            5=COMPLETAMENTE DE ACUERDO; 4=DE ACUERDO; 3=NI DE ACUERDO NI EN DES ACUERDO; 2=EN DESACUERDO;            1=COMPLETAMENTE EN DESACUERDO</b>					
<b>1. Evaluación del contenido:</b>					
1.1. Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y éstos se han cumplido satisfactoriamente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
1.2. Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
1.3. El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>2. Evaluación de Metodología</b>					
2.1. La capacitación está estructurada de modo claro y comprensible, siendo adecuado su contenido teórico y práctico.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.2. La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.3. El material entregado en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos de la misma.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>3. Evaluación de utilidad y aplicabilidad</b>					
3.1. La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.2. Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y/o laboral como herramienta para la mejora.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.3. La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>4. Evaluación del facilitador o docente</b>					
4.1. El facilitador o docente tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.2. El facilitador o docente ha expuesto los temas con claridad, respondiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.3. El facilitador o docente ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>5. Observaciones:</b> _____					
_____					
_____					

### **ACCIONES RECOMENDADAS LUEGO DE LA TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS:**

Verificaremos el puntaje promedio obtenido y según el resultado deberemos afinar ciertos aspectos:

De 10 a 29 puntos: Revisar desde las bases de la capacitación, es decir, debemos verificar con mayor dedicación el grado de capacitación de los facilitadores.

De 30 a 44 puntos: Revisar la metodología de trabajo y organización general de la capacitación para lograr un ambiente cómodo.

D 45 a 60 puntos: Si los empleados consideran que la capacitación cumplió sus expectativas, posteriormente analizar el impacto en el desempeño de sus funciones para constatar que lo aprendido en las capacitaciones se trasladó a la práctica.

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre	Mendoza,	Firma
VELASCO KUNIGNER, M. VICTORIA	Nº Registro Nº-25517	