

## CAPÍTULO 5: Planificación de proyectos

### 5.1. Gestión de los recursos humanos: Organigrama

Para el buen desarrollo de un proyecto es importante la correcta gestión de los recursos humanos involucrados en el mismo en un organigrama.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización o equipo de trabajo. Representa las estructuras organizativas y las personas que las dirigen, mostrando las relaciones jerárquicas y competenciales del equipo u organización.

Tiene una doble finalidad: Desempeña un papel informativo y permite obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

Debe ser fácil de entender, sencillo de utilizar y contener únicamente los elementos indispensables.

#### **Creación de equipos virtuales**

Los equipos virtuales son equipos o grupos de trabajo que realizan su labor en espacios físicos diferentes, a través de una comunicación por correo electrónico, mensajes de voz, teléfono, soporte informático, foros o espacios de comunicación escrita, chat o videoconferencia.

Existen dos tipos de equipos virtuales:

- ✓ Los organizados para producir un servicio masivo
- ✓ Los formados para ejecutar un proyecto o resolver un problema complejo.

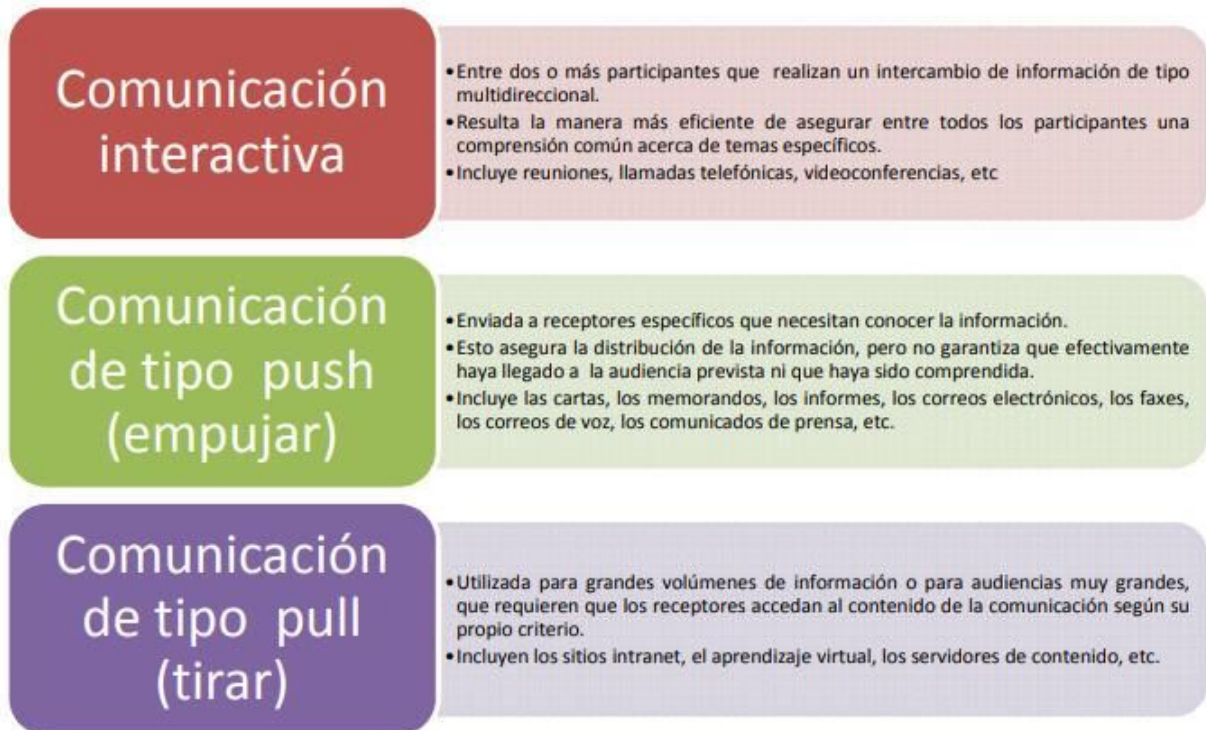
Los primeros se utilizan para reducir costos, estableciéndolos en países y economías donde la mano de obra y los costos de explotación son menores o para establecer un servicio de 24hs.

El segundo tipo de equipo virtual es de alta implicación y talento y se busca para conseguir productos o resultados que no puede realizarse con los activos existentes en la organización.

### 5.2. Gestión de las comunicaciones del proyecto

En los equipos de trabajo es importante establecer métodos de comunicación adecuados. Existen diversos métodos de comunicación que se emplean para compartir la información entre los participantes en un proyecto.

Estos métodos se pueden clasificar en:



En función de los requisitos de comunicación, el responsable del proyecto decide qué métodos de comunicación deben utilizarse dentro del proyecto, cómo y cuándo hacerlo.

### 5.3. Gestión de los riesgos del proyecto

Para identificar riesgos se utilizan diversas técnicas. Entre estas técnicas, podemos destacar:

- Diagramas de causa y efecto: Estos diagramas también se conocen como diagramas de Ishikawa o diagramas de espina de pescado y son útiles para identificar las causas de los riesgos.
- Diagramas de flujo o de sistemas: Estos diagramas muestran cómo se interrelacionan los diferentes elementos de un sistema, y el mecanismo de causalidad.
- Diagramas de influencias: Estos diagramas son representaciones gráficas de situaciones que muestran las influencias causales, la cronología de eventos y otras relaciones entre las variables y los resultados.

**Análisis FODA** (Fortalezas y Oportunidades Debilidades, Amenazas) Esta técnica examina el proyecto desde cada uno de los aspectos FODA para aumentar el conjunto de riesgos identificados, incluyendo los riesgos generados internamente. La técnica comienza mediante la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, enfocándose ya sea en la organización del proyecto o bien en aspectos comerciales en un

sentido más amplio. A menudo, estos factores se identifican utilizando a su vez otras técnicas como puede ser la tormenta de ideas. El análisis FODA identifica cualquier oportunidad y amenaza para el proyecto, procedentes respectivamente de las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis FODA también examina el grado en el que las fortalezas de la organización contrarrestan las amenazas, y las oportunidades que pueden servir para superar las debilidades.

### 5.4. Necesidades y motivaciones en los equipos de trabajo:

La motivación es lo que induce a una persona o equipo a lograr los objetivos obteniendo en paralelo satisfacciones personales. A continuación presentamos las teorías que intentan entender los factores que motivan a las personas a alcanzar los objetivos:

#### Teoría de Maslow

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. (Quintero; J; 2007:1). Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero; J; 2007:1).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel.

Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización).

La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Quintero; J; 2007:1)

**Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Quintero; J; 2007:2).

**Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal (Quintero; J; 2007:2).

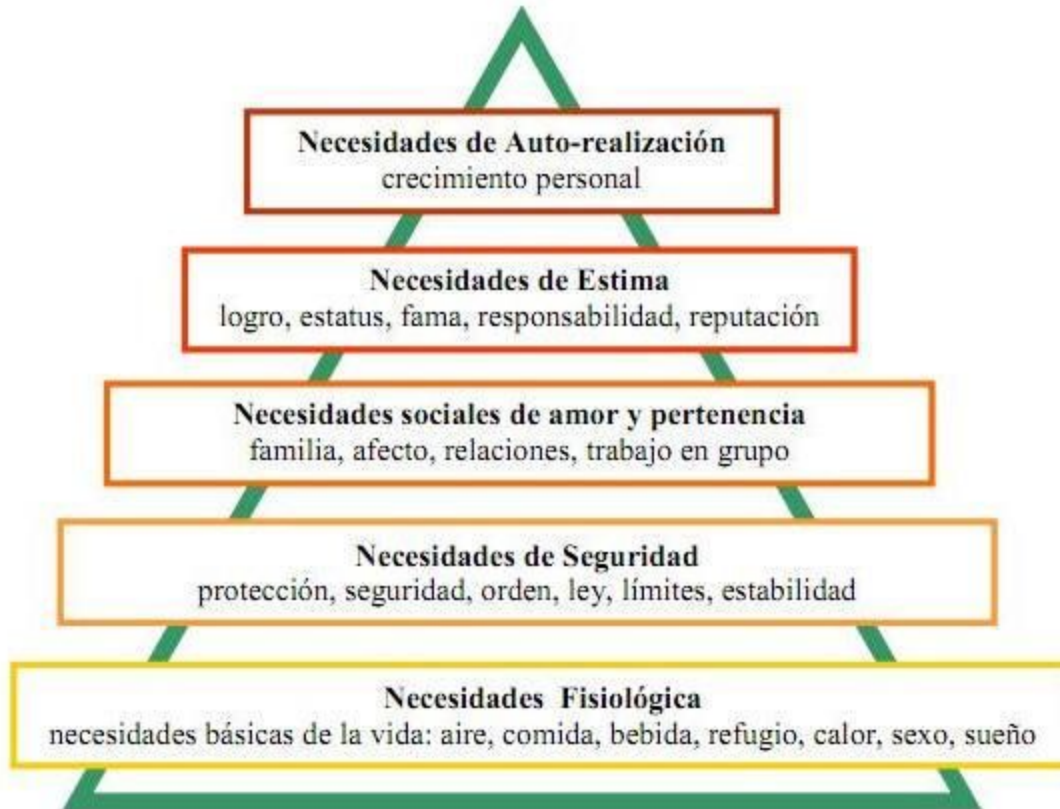
**Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y

la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Quintero; J; 2007:2).

**Necesidades de estima:** cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Quintero; J; 2007:2).

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad (Quintero; J; 2007:2).

**Necesidades de auto-realización:** son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir (Quintero; J; 2007:3). A continuación se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.



*Figura 1.* Adaptado de Chapman (2007).

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades (Quintero; J; 2007:4).

**Necesidades estéticas:** no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes (Quintero; J; 2007:4).

**Necesidades cognitivas:** están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas (Quintero; J; 2007:4).

**Necesidades de auto-trascendencia:** Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino (Quintero; J; 2007:4).

## Teoría de Herzberg

También conocida como Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg, la misma hipotetiza sobre los factores que producen satisfacción o insatisfacción en el trabajador y cómo éste cubre sus necesidades laborales.

La base de la teoría es que los elementos que provocan la satisfacción o insatisfacción laboral en el trabajador son de naturalezas totalmente distintas. Asimismo, la teoría se enraíza en la idea de que la persona tiene dos tipos de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o los eventos que le producen malestar y, por otra parte, la necesidad o deseo de progresar y madurar tanto a nivel emocional como intelectual.

Cuando este sistema de necesidades se aplica al ámbito laboral estas precisan de incentivos diferentes, de ahí que se hable de dualidad. Esta dualidad consiste en dos tipos de factores que operan en la motivación laboral: **los factores higiénicos y los factores de motivación.**

Factores de higiene: Los factores de higiene engloban aquellos factores extrínsecos al trabajador y están principalmente asociados a la insatisfacción laboral. Los factores de higiene están situados en el ambiente que envuelve al trabajador e incluye las condiciones que determinan el trabajo llevado a cabo por este. **Se dice que estos factores son extrínsecos** porque estos dependen de las decisiones de la empresa y la forma que esta tenga de administrarlos.

Según Herzberg, a lo largo de la historia las personas encargadas de dirigir y gestionar las empresas solamente tenían en cuenta los factores higiénicos como medio para motivar o castigar al trabajador. Las compañías e industrias utilizaban premios e incentivos salariales, políticas de empresa flexibles y recompensas externas con el fin último de conseguir que los trabajadores produjeran en mayor cantidad.

Los factores que Herzberg catalogaba como de higiene son:

- Salario y otros incentivos económicos o materiales
- Políticas de empresa y organización
- Vínculos de afinidad con los compañeros
- Contexto físico donde el trabajador lleve a cabo sus tareas.
- Vigilancia y supervisión del trabajador
- Estatus o posición que ocupa el trabajador dentro de la empresa
- Estabilidad del puesto de trabajo

Sin embargo, las investigaciones realizadas por Herzberg concluyeron que estos factores solamente era útiles para disminuir o evitar la insatisfacción en los trabajadores, pero **no para generar una satisfacción genuina con su trabajo.** Además, cuando el trabajador consideraba que estos factores no eran lo suficientemente excelentes o apropiados generaban descontento de forma muy rápida.

## La teoría X y la teoría Y

Estas dos teorías, contrapuestas de dirección, fueron definidas por Douglas McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones*, en la década de 1960 en la MIT Sloan School of Management.

Esta teoría ha sido usada en el sistema de administración de recursos humanos, el comportamiento organizacional, la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional. En ella se describen dos modelos contrastantes de motivación basada en la fuerza laboral. Representan dos visiones distintas del trabajo y las formas de dirección.

El creador de las teorías "X" y "Y", McGregor, es uno de los personajes más influyentes en la gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cinco décadas de teorías y modelos gerenciales. En su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "teoría X" y "teoría Y".

Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La *teoría X* lleva implícitos los supuestos del modelo de Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El director piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos.

La *teoría Y*, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa.

A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree que los trabajadores disfrutan su trabajo físico y mental, actuando como si fuera un juego o mejor dicho como algo que se disfruta para ellos. Los trabajadores también poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema que se dé, de una manera creativa, pero este tipo de talento es desaprovechado en muchas de las organizaciones al dar estas las normas, reglas y restricciones de cómo trabajar dejando al trabajador sin libertad.

El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.

- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Y considera que, para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

La **teoría Y** está basada en que la persona que se encuentre al mando cree que dando las condiciones apropiadas para trabajar la mayoría de las personas trabajarán bien y tendrán un buen desempeño. También cree que la satisfacción que deja el realizar bien un trabajo ya sea mental o por el uso de fuerza, es un factor de motivación.

McGregor identificó la teoría X y la teoría Y como diferentes por las características antes mencionadas.

La teoría X asume que a los individuos no les gusta su profesión y se debe tener una supervisión en las acciones realizadas por los trabajadores.

Por otra parte en la teoría Y se asume que a los individuos les gusta su profesión y están dispuestos a tomar ciertas responsabilidades, al contrario que en la teoría X los trabajadores, no necesitan de supervisión y se espera que se conviertan en una buena fuerza productiva laboral.

La teoría X y la teoría Y hacen referencia a la pirámide de Maslow en cómo el comportamiento humano y la motivación son las principales prioridades en el espacio laboral, a fin de maximizar las salidas.

En relación con la teoría Y, la organización trata de crear una relación simbiótica entre el gerente y el trabajador, en el que encaja la necesidad de autorrealización y estima.

Para la autorrealización, el gerente debe promover un óptimo lugar de trabajo en la que encaja la moral, la creatividad, la espontaneidad, la solución de problemas, la minimización de daños y por último la aceptación de los hechos.

## Teoría Z



**Teoría Z** es el nombre dado también a la llamada "Escuela japonesa"

La Teoría Z se enfoca en incrementar la apropiación y amor del empleado por la compañía, por medio de un trabajo de por vida, con gran énfasis en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera de su trabajo.

De acuerdo al Dr. William Ouchi, su principal defensor, la administración de la Teoría Z tiende a promover los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados.

Los valores que se destacan en la **Teoría Z** son:

- **Confianza en la gente:** Como se entiende que la gente se va a comportar correctamente, se promueve la confianza en el personal. Por esto los controles no son tan exigentes y se promueve el autocontrol entre los trabajadores.

- **Relaciones sociales estrechas:** La relación empleado-jefe debe abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional. (La relación debe ser íntima).

- **Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas:** El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico.

Compañías como IBM, Procter & Gamble y Hewlett-Packard han sido identificadas como organizaciones inspiradas en la Teoría Z, donde sus estrategias y técnicas de gestión son muy diferentes a las prácticas realizadas por el resto de empresas americanas.

Lo que hace diferente a las grandes empresas japonesas de las demás es que estas se centran en los recursos humanos. En la mayoría de estas empresas, se consideran los recursos humanos lo más relevante en la búsqueda del éxito a largo plazo.

Cada una de las compañías tipo Z tiene su propia característica distintiva, aunque todas ellas muestran rasgos importantes similares a las firmas japonesas. Las compañías tipo Z, al igual que las japonesas, optan por ofrecer empleos a largo plazo, de los cuales se requiere mucha práctica y un largo proceso de aprendizaje.

Por este motivo, las empresas desean retener a sus empleados después de realizar esta inversión en programas de capacitación para familiarizar a los trabajadores con las condiciones que se instauran dentro de la organización.

En cuanto al **comportamiento del personal** en este tipo de organizaciones, están plenamente motivados, ya que muchos de sus conocimientos solo se aplican en empresas de este tipo y encontrar un trabajo tan interesante, no les sería tarea fácil.

El **desarrollo de carrera** que se lleva a cabo en las empresas tipo Z, permite a sus trabajadores recorrer diferentes funciones y departamentos. Este tipo de práctica favorece a la empresa, enfocando las habilidades de los empleados hacia las necesidades específicas de la compañía en cada momento.