

Estrategias y tácticas para organizar y organizarse en proyectos de trabajo

Burba, J.L.

Estación Experimental Agropecuaria La Consulta
2013



Estrategias y tácticas para organizar y organizarse en proyectos de trabajo

José Luis Burba
INTA – Estación Experimental Agropecuaria La Consulta
Mendoza – Argentina

jburba@laconsulta.inta.gov.ar

Introducción

Cuando comencé a llenar el formulario *on line* del nuevo Proyecto Específico “Desarrollo de plataformas tecnológicas y comerciales especializadas en hortalizas pesadas diferenciadas”, encontré una casilla que me permitió aprovechar unas viejas charlas con mis colegas mas jóvenes sobre como organizarse para que nuestro trabajo sea mas agradable y productivo.

Los que pertenecen a este proyecto de trabajo, y lo lean detenidamente, se van a encontrar con una propuesta muy escueta, y es por eso que decidí explicitarla en estas pocas líneas.

Por lo general hemos perdido la costumbre de aprovechar las experiencias de los veteranos y la de estudiar profundamente algún método de “cómo organizarse para rendir mas”. Las cosas las hacemos casi por inercia: propia (si somos viejos), o ajena (si somos jóvenes).

Si bien yo no tuve “escuelas” que seguir (eso significa que me hice “a los tumbos”), y tampoco he conseguido con los años “hacer escuela”, me pareció oportuno escribir en este documento algunas cosas que puedan servir a los mas jóvenes a ser mejores en todos los sentidos, planificando para ser feliz mientras se trabaja.

Estrategia, táctica y logística

Decenas de directivos y “expertos en planificación” (... que jamás montaron un ensayo ni atendieron a un agricultor), arman formularios *on line* utilizando como cómplices a jóvenes programadores de *software*, y se les cae fluidamente del vocabulario palabras tan viejas y tan útiles como estrategia, táctica o logística, solo por citar algunas, pero ¿realmente saben lo que quieren decir?.

Todas estas palabras provienen del ámbito de las “artes militares”, y fue en ese ámbito en él que se desarrollaron métodos para que las batallas se libren tomando decisiones óptimas (la estrategia), para que la tropa se mueva o ejecute movimientos ordenados (la táctica), y para que la comida y los proyectiles les lleguen a los soldados en tiempo y forma al campo de batalla (la logística).

Quizás un ejemplo histórico ayude a comprender mejor. Don José de San Martín la “tenía clara”:

- ✓ la estrategia (“el que hacer”): liberar a los países de América del Sur del yugo español a través de la guerra llegando a Lima que era donde estaba la fuerza y el poder político a combatir,
- ✓ la táctica (“el como hacerlo”): con un movimiento de pinzas por el Alto Perú a través del Ejército del Norte y por mar con sus Granaderos,
- ✓ la logística (“el cuando hacerlo”): en verano, cruzando la Cordillera de los Andes, calculando cuantos proyectiles y hacienda en pie (para la alimentación de la tropa), debía llevar.

Se habla de "planificación estratégica" o de "planes estratégicos", pero decir esto es redundante (.. lo mismo que decir medio ambiente), ya que siempre hay una estrategia cuando se hace un plan, nos guste o no hacia donde se dirige esa toma de decisiones.

Siempre un plan tuvo una estrategia, buena o mala, equivocada o no. Lo que seguramente quieren decir los "mal hablados" es "planificación con una nueva estrategia" o "planes con diferente estrategia".

- ✓ **Estrategia:** ii El que !! Arte de diseñar y dirigir asuntos que aseguran una decisión óptima.
- ✓ **Táctica:** ii El como !! Arte de disponer, mover y emplear para ejecutar y poner las cosas en orden.
- ✓ **Logística:** ii El cuando !! Arte de usar medios y métodos para llevar a cabo un servicio de distribución.

Al desarrollar un proyecto de trabajo debemos tener claro que estrategia plantear, que táctica utilizar y que logística calcular. Una de las tantas estrategias utilizadas para el desarrollo de proyectos tiene origen japonés, y es el *kaizen* que quiere decir mejora todo el tiempo, todos los tiempos, y que también se lo denomina Mejora Progresiva Continua (MPC).

Para entender la Mejora Progresiva Continua debemos secuenciar sus pasos, como muestra la Figura 1:

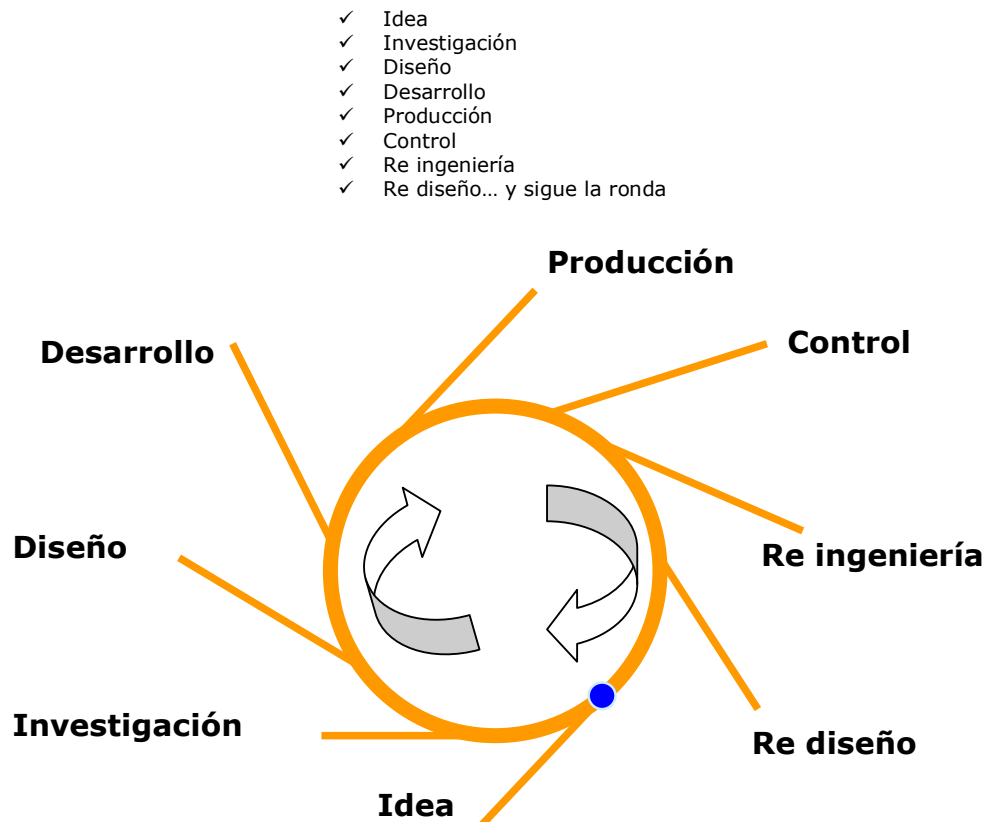


Figura 1 – Representación de las etapas de la Mejora Progresiva Continua

En nuestro mundo, para llevar a cabo un proyecto hay varios tipos de personas disponibles: las que hacen que las cosas pasen, las que miran como las cosas pasan y las que preguntan ¿que pasó ?. Solo los primeros estarán en condiciones de usar este método.

Hay una serie de premisas para la Mejora Progresiva Continua, y debemos tenerlas en cuenta a la hora de planificar o formular un proyecto:

- ✓ Todo es perfectible
- ✓ Todo merece ser mejorado constantemente
- ✓ Lo perfecto es enemigo de lo posible
- ✓ Elaborar proyectos es mejor que intentar resolver solo problemas puntuales
- ✓ No se puede aguardar la optimización para ponerse a funcionar
- ✓ No habrá progreso si las cosas se continúan haciendo siempre de la misma manera

Los principios de organización más importantes a la hora de formular un proyecto son:

- ✓ detectar aquellas actividades que no agreguen valor al trabajo y eliminarlas (p.ej. reuniones burocráticas).
- ✓ concentrar los esfuerzos en pocas cosas por vez (p.ej. trabajo por cadena agroalimentaria puntual y no sobre "alimentos en general")
- ✓ mejorar pequeñas cosas a bajo costo y gradualmente, usando solo el sentido común (p.ej. "buscarle la vuelta" a una metodología sobre la que no disponemos de todos los elementos o equipos de "última generación")
- ✓ capacitar y evaluar permanentemente, y revisar y normalizar las prácticas de rutina (p. ej. elaboración de protocolos o procedimientos).

Las 5 "S"

El *kaizen* se reduce al uso de 5 palabras, que en japonés se pronuncian iniciando con una "ese", y que significan:

- | | |
|--------------|--------------|
| 1. SEIKETSU: | Organización |
| 2. SHITSUKE: | Capacitación |
| 3. SEIRI: | Prioridad |
| 4. SEITON: | Orden |
| 5. SEISO: | Limpieza |

Para cualquier cosa que debamos proyectar los pasos son los mismos. En el Cuadro 1 se muestra que tanto para armar un proyecto de investigación, servicio y capacitación, como para fabricar un mueble, el método es el mismo.

Siguiendo estos pasos prácticamente tenemos asegurado "el que", es decir que la estrategia usada será la óptima para nuestro emprendimiento.

Cuadro 1- Pasos obligados del *kaizen*

PASOS	PROYECTOS	
	Investigación, Servicio, Capacitación	Fabricación de un mueble
Organización	Fíjese actividades en función de hipótesis y objetivos concretos	Trace un plan: boceto, croquis y planos
Capacitación	Asegure la idoneidad y pensamiento autónomo del personal que trabaja a través de la enseñanza	Adiestre a las personas que lo van a ayudar para un pensamiento ordenado
Prioridad	Seleccione solo los elementos necesarios (laboratorios, campos, instituciones)	Elija la madera y solo los elementos y herramientas necesarios (clavos, tornillos, sierra, regla, destornillador)
Orden	Coloque cada actividad en su lugar (misión/función), en tiempo y forma	Disponga cada cosa en su lugar para utilizarlas de manera eficiente (banco, electricidad, estantes)
Limpieza	Mantenga el avance del proyecto separando lo esencial o medular de lo periférico	Retire permanentemente del lugar de trabajo el aserrín, viruta y recortes

Resuelto el “que queremos” debemos pensar “el como lo llevamos a cabo”. Algunas viejas escuelas de la planificación agrícola pretenden esperar a tener “todo listo” para recién lanzar su propuesta, sin embargo hay algunas tácticas que permiten “tomar un atajo” y llevar a los agricultores soluciones intermedias.

Una de ellas es la táctica de los *bloopers* (Figura 2), denominada también “desarrollo en servicio”, y consiste en fijar un objetivo (p. ej. producir plantas libres de virus), y comenzar a andar para alcanzarlo con la tecnología disponible en ese momento.

Probablemente nos encontraremos con limitantes metodológicas de solución en el corto plazo **A** (p. ej. que los meristemas incluidos *in vitro* se contaminen). Mientras el proyecto continúa con esta limitante se genera un plan para encontrar una solución **A'**, que cuando se logra se incorpora a la línea, en reemplazo de **A**.

También nos podemos encontrar con limitantes de mayor dificultad de solución, como **B** o **Z**, y que generen planes de mediano y largo plazo hasta encontrar **B'** y **Z'** que aumenten la eficiencia del sistema, mientras tanto vamos produciendo plantas libres de virus cada vez mas rápido y mas baratas.

¿Cuáles serán los resultados?

- ✓ iii Hacer mas con lo mismo !!!!
- ✓ iii Hacer igual con menos !!!!
- ✓ iii Hacer mas con menos !!!!

iii Todo se puede mejorar, solo es necesario tiempo y dedicación !!!

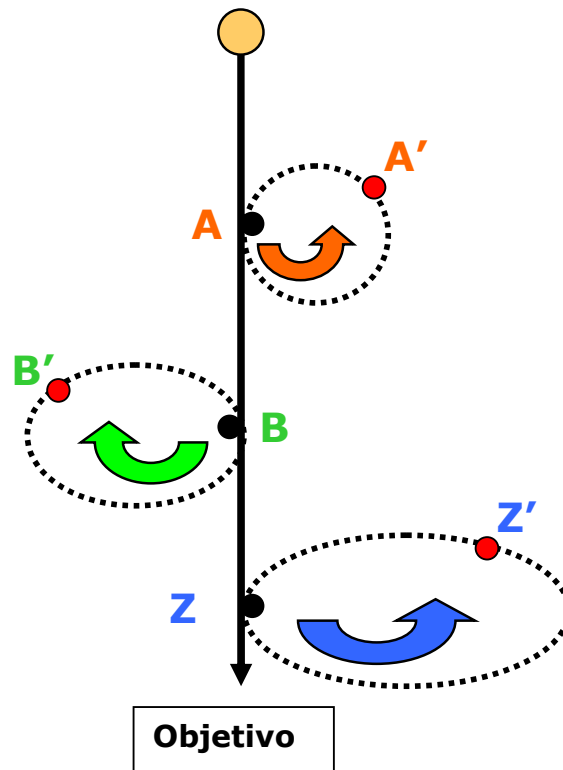


Figura 2 - Esquemización de la táctica de "desarrollo en servicio"

Pero para trabajar no todo es estrategia y táctica. Debemos saber que quienes las llevan a cabo son personas de carne y hueso y que por ello actúan como actúan.

Por lo general las "malas escuelas" formadores de técnicos, experimentadores e investigadores transforman a sus egresados en individuos fuertemente competidores con otros individuos, pero como solo "la unión hace la fuerza", difícilmente estos individuos sea útiles a la sociedad a la que deben servir. Como dijo un pensador "el que no vive para servir no sirve para vivir".

¿Por qué necesitamos organizarnos? - ¿Grupos o Equipos?

En el plano laboral existen diferentes grados de organización (Figura 3). Se define como:

- ✓ **Individuo:** persona abstraída de los otros miembros de su misma especie.
- ✓ **Grupo:** conjunto de personas relacionadas, pero con escaso nivel de organización.
- ✓ **Equipo:** conjunto de personas vinculadas a través de un objetivo común, pero con funciones y roles diferenciados.

Los individuos dentro de un proyecto pueden cumplir con sus obligaciones, pero por lo general distan mucho de resolver los problemas a la gente. En el grupo, si bien hay interacción, cada uno ingresa y sale de la "mesa" de trabajo solo con información, mientras que en el equipo existe un fuerte componente de aceptación de las ideas del otro y un objetivo común, amplio y alcanzable en tiempo y forma.

Está claro que un individuo aislado no puede cambiar mucho el rumbo de las cosas y que un equipo de personas sí.

¿Qué es entonces lo que se necesita para cambiar y pasar de ser **individuos** que trabajan en un Proyecto a **equipo** que trabaja en un Proyecto?.

Los individuos deben:

- ✓ Coordinar con otros para producir sinergias
- ✓ Organizarse tras un objetivo común
- ✓ Adquirir compromisos de participación
- ✓ Contar con "espíritu de cuerpo"
- ✓ Tener capacidad de negociación
- ✓ Tener habilidades para la comunicación
- ✓ Conocer métodos y técnicas de funcionamiento
- ✓ Contar con liderazgos

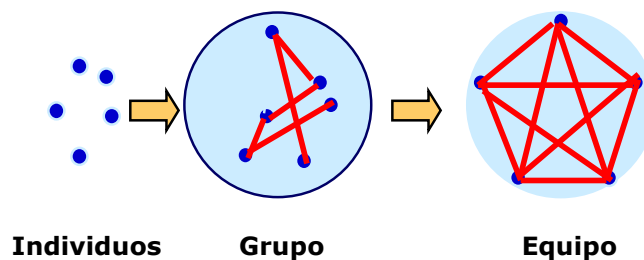


Figura 3 – Representación gráfica de diferentes niveles de organización

Los equipos de trabajo pueden tipificarse:

- ✓ Por su origen
 - Formales
 - Informales
- ✓ Por su tiempo de duración
 - Temporales
 - Permanentes

Los **equipos formales** son aquellos que surgen bajo la estructura de la institución, no tiene líderes (tienen dirigentes), se ajustan a las normativas institucionales y le dan estabilidad a la estructura. En general estos son muy escasos ya que las políticas de las instituciones suelen ser discontinuas, y muchas veces incoherentes.

Los **equipos informales** son aquellos que surgen por la afinidad de las personas, se forman cuando no existen los espacios formales (son los llamados vulgarmente "quioscos"), pueden acarrear problemas a la dirigencia, influyen en el comportamiento del resto, tienen líderes naturales y no se puede desconocer su existencia.

Los **equipos temporales** surgen solo para la concreción de un objetivo específico (p.e. un proyecto interdisciplinario de corto plazo).

Los **equipos permanentes** surgen por la necesidad de tener estabilidad en la estructura de la institución y son altamente deseables.

Roles en un equipo

Se define como rol a la función que alguien cumple. El equipo necesita tener un objetivo común pero sus participantes deben jugar roles o tener funciones diferentes. Los roles de los participantes deben ser reconocidos por sus pares. El Cuadro 2 muestra algunos roles posibles en los equipos en tres áreas de acción: conducción, funcionamiento y acción.

No es necesario (ni deseable), que todos intenten tener el mismo rol para "imponer sinergia", ni que cada uno de nosotros usemos habilidades y destrezas para cumplir todos los roles e intentar un regreso al individualismo.

Viendo estas definiciones, y con alguna experiencia, es relativamente simple "colocarle nombre y apellido" a cada una de las casillas dentro del proyecto.

Se entiende por nivel de **conducción** a la supra estructura de una institución, nivel de **funcionamiento** de un determinado proyecto de investigación y nivel de **acción** al responsable de llevar el proyecto "al terreno".

Cuadro 2 – Matriz de roles posibles en un equipo de trabajo

NIVEL		
Conducción	Funcionamiento	Acción
Creador	Coordinador	Motivador
Investigador	Experimentador	Implementador
Evaluador	Aglutinador	Finalizador

Cada uno de estos roles pueden deformarse como consecuencia del ego (exceso de autoestima), tan propio del género humano, y puede ocurrir que alguno pueda cumplir mas de un rol dentro del equipo.

✓ Perfil de las personas en los roles de conducción o gestión

El **creador en jefe** es la persona innovadora que aporta las bases e ideas para los grandes desarrollos. Por lo general prefiere mantener distancia con el resto del equipo, suele tener problemas de comunicación con personas diferentes a el, sin embargo tiene una gran capacidad para resolver los problemas difíciles.

El **investigador en jefe** es la persona entregada enteramente a su trabajo. Posee profundos conocimientos técnicos, priorizan fuertemente su área de trabajo, sin embargo muestra poco interés por otras áreas,

El **evaluador en jefe** es la persona prudente de gran autocontrol, que demora en tomar decisiones, sin embargo posee gran capacidad crítica y habilidad para emitir juicios.

✓ **Perfil de las personas en los roles de funcionamiento**

El **coordinador** es la persona con habilidades para conseguir que el equipo trabaje bajo un mismo objetivo. Son confiados y seguros de si mismos y están siempre dispuestos a delegar y a detectar rápidamente los talentos del equipo.

El **experimentador** es la persona con habilidades para indagar nuevas oportunidades y desarrollos. Son hábiles negociadores, comunicativos y entusiastas, pero muchas veces efímeros.

El **aglutinador** es la persona con habilidades para mantener el equipo unido. Son amables y sociales, se preocupan por los demás y son flexibles.

✓ **Perfil de las personas en los roles de acción**

El **motivador** es la persona con habilidades para contagiar rápidamente al equipo. Son extrovertidos, presentan iniciativas permanentemente y encuentran la forma de salvar obstáculos.

El **implementador** es la persona disciplinada con gran sentido práctico. Están preocupados por los intereses del equipo, trabajan con gran responsabilidad, aunque suelen carecer de espontaneidad.

El **finalizador** es la persona perseverante en todas las actividades a su cargo. No necesitan estímulos externos para trabajar

Instrumentos de organización

Cuando de equipos multitudinarios se trata, existe la obligación de utilizar algunos instrumentos de organización. Si queremos organizarnos, debemos tener orden y para ordenarnos debemos contar, por ejemplo, con un organigrama.

Un organigrama (Figura 4), es la representación gráfica de la estructura de una institución (o sus partes), en la que se muestran las relaciones que mantienen las partes que lo componen.

Los organigramas son útiles porque representan la imagen formal de la institución (o parte de ella), facilitan el conocimiento de la misma, permiten visualizar la división de funciones, muestran los canales formales de comunicación y permiten conocer las relaciones existentes entre los diversos puestos de trabajo.

Tienen las ventajas de permitir a sus componentes aclarar las ideas, mostrar los niveles de dependencia, indicar equilibrios o desequilibrio entre las partes y ser relativamente dinámicos

Algunas desventajas de los organigramas son el exacerbar el sentimiento de ser "superiores" a los que están en las casillas superiores, no muestra las relaciones informales y pueden llegar (cuando se exagera en el diseño), a representar una realidad que no existe.

Los organigramas pueden clasificarse por el objetivo que persigue (jerárquicos o funcionales), o por su ámbito de aplicación (generales y específicos).

Los **jerárquicos**, muestran la posición de autoridad en la cadena de mandos, mientras que los **funcionales** muestran la posición de funcionamiento entre los miembros. Una combinación de ambos, los **mixtos**, muestran la posición de autoridad y funcionamiento

Los organigramas **generales** representan a toda la organización y sus interrelaciones, mientras que los **específicos** representan la organización de un departamento, área o sección

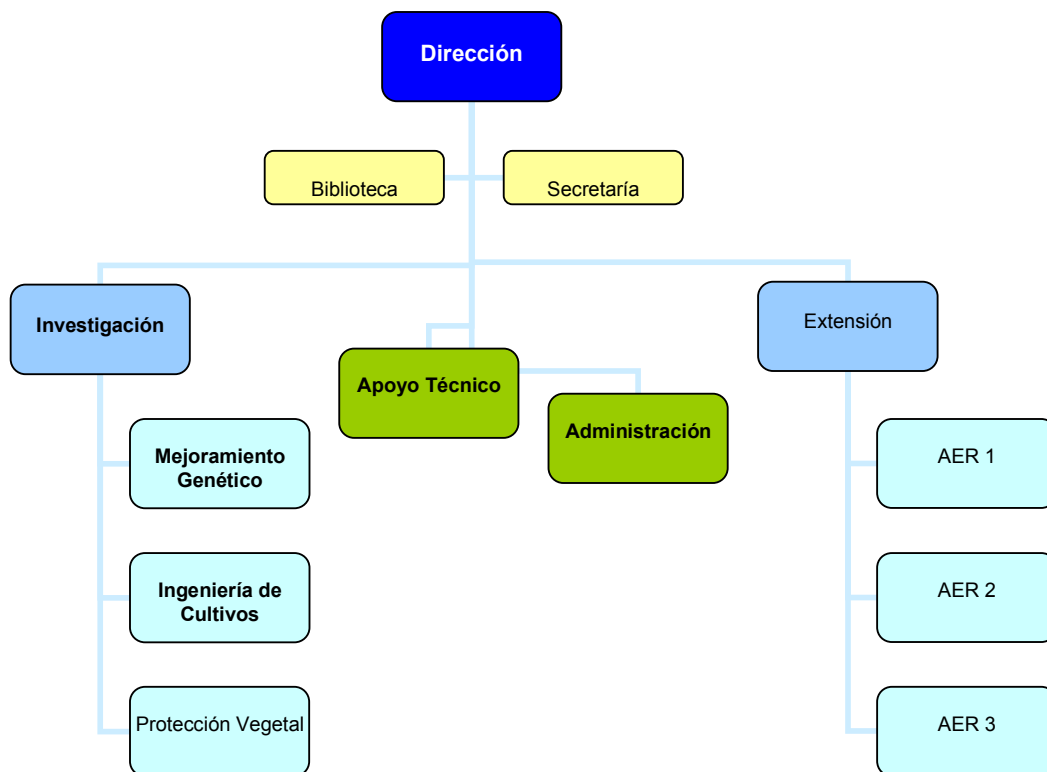


Figura 4 – Organigrama mixto de una institución de tecnología agropecuaria

Sea cual fuere la situación, y por simple que parezca el nivel organizativo de la misma, siempre merece tener un organigrama.

Resumiendo, para llevar a cabo un Proyecto de Trabajo, les propongo este DECALOGO.

1. Estudien la situación problema.
2. Definan una estrategia para alcanzar los grandes objetivos.
3. Decidan cual será la táctica a seguir para lograr los resultados pretendidos.
4. Armen la infraestructura necesaria para la logística.
5. Asegúrense bienes, servicios y presupuesto en tiempo y forma.
6. Organícense como equipo.
7. Identifiquen los roles que deberá cumplir cada uno de los miembros del equipo.
8. Diseñen un organigrama funcional que represente la realidad del equipo.
9. ii Pónganse a trabajar i!
10. ii Cosechen éxitos i!