



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

CARRERA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**Tema: FACTORES DE LA SUBJETIVIDAD HUMANA QUE AFECTAM LA
EFECTIVIDAD DE DIRECTORES DE PROYECTOS EN BRASIL**

Autora: Maria Christina Barbosa da Costa

Directora: Dra. Sylvia Constant Vergara

2013

Dedico el presente trabajo a todos los profesionales que, así como yo,
se dedican diariamente a alcanzar los mejores resultados en sus proyectos,
valorizando la diversidad
y siendo más felices.

Agradezco a todos los profesionales de la Dirección General, de la Coordinación de Pos-graduación y de la Secretaría Académica de Pos-graduación por todo el apoyo y acogida en todas las etapas de este proyecto.

Agradezco a todo el Cuerpo Docente del Doctorado en Administración, en especial a las Profesoras Andrea Gatti y Patrícia Bonatti por la inspiración.

Agradezco a mis compañeros de clase, aquellos que me dieron aliento en la añoranza de casa y de la familia.

Agradezco a mi dedicada orientadora Sylvia Vergara por la ayuda en la elección del tema, por la rigidez en sus correcciones y por el incentivo cariñoso en los momentos complicados.

Agradezco a las queridas Regina Hall y Maria Thereza Ferreira da Costa, que me abastecieron con informaciones en un campo desconocido. Agradezco también a Halina Grymberg, por todas las reflexiones sobre la subjetividad humana.

Agradezco a mis batalladoras colaboradoras Gina y Carmem, que me hicieron pensar sobre factores subjetivos de una manera totalmente nueva.

Agradezco a mis padres y suegra, por el eterno ejemplo de determinación y amor a ser seguido.

Finalmente, agradezco a Marcelo Leite, compañero cariñoso de todas las horas, en todas las dificultades, siempre bien humorado y disponible, para lo que sea.

RESUMEN

Este estudio fue motivado por la percepción de que, en el Brasil, hay muchos directores de proyectos infelices y muchas organizaciones que no consiguen tener el éxito esperado en sus proyectos. La percepción de que implantar mejores prácticas en dirección de proyectos no es suficiente llevó a la suposición de que existen factores en la subjetividad humana que afectan la efectividad de los directores de proyectos en el Brasil y, además de esto, que las organizaciones no los tratan como deberían. La investigación fue desarrollada a partir del estudio bibliográfico sobre gestión organizacional, efectividad de directores de proyectos y subjetividad humana. Las variables encontradas fueron discutidas e investigadas en la comunidad de directores de proyectos, con más de cinco años de experiencia en la actividad, que trabajan en empresas que vengán aplicando prácticas de gestión de alcance, tiempo, costos o calidad de proyectos hace más de tres años, en el Brasil. Como resultado, se puede concluir que existen factores en la subjetividad humana que afectan la efectividad de los directores de proyectos y que las organizaciones en que ellos trabajan no los incluyen en las evaluaciones de estos profesionales y ni los discuten. Por los comentarios presentados, quedó claro que los directores de proyectos sufren con esta situación y que se sienten los únicos responsables por resolverla sin, todavía, conseguir. Por lo tanto, es esencial cambiar las actitudes en las organizaciones para que, desde la mejora de la efectividad de los directores de proyectos logrando los resultados esperados, ellas sean capaces de alcanzar sus objetivos estratégicos.

Palabras-clave: Subjetividad, factores subjetivos, efectividad, directores de proyectos en Brasil.

ABSTRACT

This study was motivated by the realization that in Brazil many project managers are unhappy, and many organizations cannot achieve the anticipated success in their projects; in other words, they can't meet their strategic objectives. The perception that implementing the best practices in project management is not enough led to the assumption that there are factors in human subjectivity that affect the effectiveness of project managers in Brazil and, moreover, that organizations do not treat them as they should. The research was developed from the bibliographic study of organizational management, project managers' effectiveness, and human subjectivity. The variables found were investigated and discussed with project managers with over five years of experience in their line of business, working in companies that have been applying the practical management of scope, time, cost or project quality for over three years in Brazil. As a result, it can be concluded that there are factors in human subjectivity that affect the effectiveness of project managers, and that the organizations in which these professionals work neither include the assessments nor discuss them. According to comments, it became clear that project managers suffer in this situation because they feel solely responsible for resolving it, but unable to do so. Thus, it becomes essential to change attitudes in organizations so that the effectiveness of project managers is improved in order to make them achieve the expected results, thus meeting their strategic goals.

Key words: Subjectivity, subjective factors, affectivity, project managers in Brazil.

SUMÁRIO

1.	INTRODUCCIÓN.....	10
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	EL MUNDO (O SOCIEDADES) EN QUE EXISTEN NUESTRAS ORGANIZACIONES	16
2.1.1	TRABAJO.....	16
2.1.2	ORGANIZACIONES DE LA POSMODERNIDAD.....	26
2.1.3	MODELOS DE GESTIÓN.....	30
2.2	DIRECTORES DE PROYECTOS	40
2.2.1	CARACTERÍSTICAS DE DIRECTORES DE PROYECTOS	40
2.2.2	DIRECTORES DE PROYECTOS EN EL BRASIL.....	43
2.3	EFFECTIVIDAD.....	47
2.3.1	MÉTRICA.....	48
2.3.2	EFFECTIVIDAD EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS	49
2.3.3	EFFECTIVIDAD DE DIRECTORES DE PROYECTOS.....	51
2.4	SUBJETIVIDAD	53
2.4.1	INDIVIDUO.....	53
2.4.2	FELICIDAD Y PLACER	60
2.5	FACTORES SUBJETIVOS QUE AFECTAN LA EFFECTIVIDAD	68
3.	METODOLOGÍA.....	113
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	113
3.2	UNIVERSO Y MUESTRA.....	113
3.3	RECOLECCIÓN DE DATOS	116
3.3.1	GRUPO DE FOCO.....	116
3.3.2	CUESTIONARIOS.....	117
3.4	TRATAMIENTO DE DATOS.....	118
3.5	UNIDADES DE ANÁLISIS, VARIABLES E INDICADORES OPERACIONALES	119
4.	ANÁLISIS DE DATOS.....	126
4.1	GRUPO DE FOCO.....	126
4.2	CUESTIONARIOS.....	137
4.2.1	DIRECTORES DE PROYECTOS.....	138

4.2.2 EFECTIVIDAD.....	151
4.2.3 FACTORES SUBJETIVOS.....	171
5. CONCLUSIÓN.....	218
6. APÉNDICES.....	234
6.1 APÉNDICE A - Definiciones Operacionales.....	234
6.2 APÉNDICE B – Siglas y acrónimos.....	236
6.3 APÉNDICE C – Formulario - Grupo de Foco.....	236
6.4 APÉNDICE D – Cuestionario.....	237
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	247

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Empresas por actividades y personas.....	44
Cuadro 2: Subsistemas y dirección de proyectos.....	50
Cuadro 3: Dualidades y la identidad.....	56
Cuadro 4: Población residente por raza o color.....	69
Cuadro 5: Raza o color y sueldo.....	70
Cuadro 6: Raza o color y enseñanza.....	71
Cuadro 7: Generaciones.....	78
Cuadro 8: Estructuras organizacionales y el poder del DP.....	101
Cuadro 9: Habilidad intelectual y actividades del DP.....	108
Cuadro 10: Unidad de Análisis: Directores de proyecto – Factores subjetivos.....	120
Cuadro 11: Unidad de Análisis: Directores de proyecto - Efectividad.....	121
Cuadro 12: Unidad de Análisis: Directores de proyecto – Datos categóricos.....	122
Cuadro 13: Unidad de Análisis: Organizaciones.....	124
Cuadro 14: Año de nacimiento (por tiempo de experiencia).....	139
Cuadro 15: Cursos de nivel superior.....	145
Cuadro 16: Otras certificaciones.....	147
Cuadro 17: Sueldo (por tiempo de experiencia).....	149
Cuadro 18: Ciudades en que actúan los directores de proyectos.....	150
Cuadro 19: Organizaciones el que trabajan los directores de proyectos.....	152
Cuadro 20: Organizaciones que aplican metodología hace más de tres años.....	154
Cuadro 21: Factor Subjetivo – Etnia (por raza o color).....	172
Cuadro 22: Factor Subjetivo – Cultura (por raza o color).....	174
Cuadro 23: Factor Subjetivo – Generación (por año de nacimiento).....	177
Cuadro 24: Factor Subjetivo – Género (por sexo).....	179
Cuadro 25: Factor Subjetivo – Orientación sexual (por orientación sexual).....	183
Cuadro 26: Factor Subjetivo – Nivel social (por último sueldo).....	188
Cuadro 27: Factor Subjetivo – Religiosidad (por religión).....	193
Cuadro 28: Factor Subjetivo – Afinidad con Tecnología (por año de nacimiento).....	196
Cuadro 29: Factor Subjetivo – Nivel cognitivo (por formación).....	199
Cuadro 30: Factor Subjetivo – Nivel de creatividad (por año de nacimiento).....	202
Cuadro 31: Factor Subjetivo – Nivel de creatividad (por sexo).....	202

Cuadro 32: Factor Subjetivo – Afinidad a riesgos (por año de nacimiento).....	205
Cuadro 33: Factor Subjetivo – Afinidad a riesgos (por tiempo de experiencia)	205
Cuadro 34: Factor Subjetivo – Poder (por último sueldo)	208
Cuadro 35: Factor Subjetivo – Poder (por tiempo de experiencia)	208
Cuadro 36: Factor Subjetivo – Sostenibilidad (por Año de nacimiento).....	212
Cuadro 37: Factor Subjetivo – Sostenibilidad (por sexo)	212
Cuadro 38: Factor Subjetivo – Opción política (por año de nacimiento)	215
Cuadro 39: Factor Subjetivo – Opción política (por sexo)	215

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura funcional	96
Figura 2: Estructura matricial débil	97
Figura 3: Estructura matricial balanceada.....	97
Figura 4: Estructura matricial fuerte	98
Figura 5: Estructura orientada a proyectos.....	99
Figura 6: Generación.....	138
Figura 7: Sexo.....	140
Figura 8: Orientación sexual	141
Figura 9: Raza o color	142
Figura 10: Religión	143
Figura 11: Formación Académica.....	144
Figura 12: Formación en Dirección de Proyectos	146
Figura 13: Certificación en Dirección de Proyectos.....	147
Figura 14: Experiencia	148
Figura 15: Sueldo.....	149
Figura 16: Estados de Brasil en que actúan los directores de proyectos.....	151
Figura 17: Aplicación de prácticas de gestión de alcance.....	155
Figura 18: Efectividad de los proyectos – alcance	156
Figura 19: Aplicación de prácticas de gestión de tiempo	157
Figura 20: Efectividad de los proyectos – tiempo	158
Figura 21: Aplicación de prácticas de gestión de costos	158
Figura 22: Efectividad de los proyectos – costos	159
Figura 23: Aplicación de prácticas de gestión de calidad	160
Figura 24: Efectividad de los proyectos – calidad.....	161
Figura 25: Compromiso del equipo del proyecto	162
Figura 26: Nivel de conflicto entre involucrados en el proyecto	163
Figura 27: Nivel de satisfacción de los <i>stakeholders</i> del proyecto.....	164
Figura 28: Nivel de satisfacción de los equipos del proyecto	165
Figura 29: Visión del director de proyectos como referencia	166
Figura 30: Medición de efectividad del director de proyectos	167
Figura 31: Medición de efectividad con factores subjetivos.....	168
Figura 32: Tratamiento de factores subjetivos en gestión de proyectos	170
Figura 33: Factor Subjetivo - Etnia.....	171
Figura 34: Factor Subjetivo - Cultura	173
Figura 35: Factor Subjetivo - Generación	176
Figura 36: Factor Subjetivo - Género	179
Figura 37: Factor Subjetivo - Orientación Sexual	182

Figura 38: Factor Subjetivo – Estética	185
Figura 39: Factor Subjetivo – Nivel social.....	187
Figura 40: Factor Subjetivo - Portador de necesidades especiales	190
Figura 41: Factor Subjetivo – Religiosidad.....	192
Figura 42: Factor Subjetivo - Afinidad con tecnología.....	195
Figura 43: Factor Subjetivo - Nivel cognitivo.....	198
Figura 44: Factor Subjetivo – Creatividad	201
Figura 45: Factor Subjetivo - Afinidad a riesgos.....	204
Figura 46: Factor Subjetivo – Poder	207
Figura 47: Factor Subjetivo – Sostenibilidad	211
Figura 48: Factor Subjetivo - Opción política	214

1. INTRODUCCIÓN

Cuentan que un empresario brasilero venía pasando por una playa maravillosa en el litoral de la costa brasilera y resolvió pedir un agua de coco en un puesto. El dueño del puesto señaló para un sujeto que estaba acostado debajo de una palmera, con un sombrero cubriendo su rostro. El empresario lo llamó y preguntó si él podría sacar un coco de la palmera. Él respondió que lo haría, tan pronto como acabase su siesta, y se puso el sombrero nuevamente, protegiendo el rostro del sol. El empresario, enfurecido con el desinterés demostrado por el hombre, le preguntó si no quería ganar el dinero del coco. El hombre, una vez más, se sacó el sombrero del rostro y respondió, con calma: “! Sí, quiero! ¡Pero solo después que acabe mi siesta!”.

Esta historia, relativamente banal, ilustra como las personas pueden ser tan diferentes y tener aspiraciones tan distintas para sentirse felices.

Sueños y deseos de individuos son realizados por medio de sus proyectos personales. De la misma forma, organizaciones transforman sus metas estratégicas en resultados por medio de proyectos. En ambos casos, para alcanzar lo que fue idealizado es necesario utilizar algún nivel de gestión. Pero, cuando un individuo trabaja en un ambiente en que consigue realizar sus sueños y también los de la empresa, ¿alcanza la felicidad?

Definiendo cuales son las mejores prácticas para dirección de proyectos, se encuentran los “normatizadores”, nombrados en este estudio como personas u organizaciones que definen patrones reconocidos científicamente o por un segmento del negocio. Con este apodo es posible, entonces, nombrar el *Project Management Institute (PMI)*, el más presente en las empresas en Brasil, el *Independent Project Analysis (IPA)*, el *International Project Management Association (IPMA)*, y tantas otras instituciones que han contribuido para la investigación y diseminación del conocimiento en dirección de proyectos en el mundo. Estas organizaciones producen nuevos saberes, o los importan de culturas más desarrolladas, a partir de las “nuevas” técnicas y herramientas, que surgen todos los días. De esta forma, en este contexto se encuentra (¿o se pierde?) el director de proyectos de las organizaciones brasileras que vivencia una situación de imposición de cómo debe ejecutar la dirección de proyectos (hacer) y de cómo debe comportarse como un director de proyectos (ser). Bien, siguiendo estos preceptos, el director de proyectos debería, fácilmente, alcanzar la deseada efectividad que lo llevaría al éxito y, consecuentemente, a la felicidad.

Pero la realidad es otra. Por más que se esfuere en aplicar los saberes pre-establecidos, el director de proyectos en el Brasil aún se topa con fracasos, reflejados en entregas incompletas, no cumplimiento de los plazos, explosión de presupuestos, insatisfacción en relación a la calidad y falta de beneficios para la organización ejecutora, entre otros. Además de esto, se siente infeliz con su día a día y con los resultados de su trabajo.

¿Cómo explicar, entonces, lo que afecta la efectividad de directores de proyectos?

Los estudiosos defienden que la subjetividad humana es una dimensión que no puede ser despreciada. Ellos consideran que el objetivismo no puede ser visto como el único responsable por la efectividad, bajo la pena de condenar a los individuos al sufrimiento de reprimir su forma de ser, y a las organizaciones a la privación de su fuerza esencial, que adviene de los propios individuos.

La literatura es abundante sobre factores objetivos que afectan la dirección de proyectos que, de acuerdo con el abordaje funcionalista, contemplan las técnicas, procedimientos y herramientas para los directores de proyectos. Mucho se ha investigado sobre los factores subjetivos que determinan la individualidad de una persona, que son relacionados a sus pensamientos, conductas, emociones y acciones. Existen teorías de administración que apoyan las actividades de dirección de proyectos relacionándolas con motivación, administración de conflictos, gestión de conocimiento e innovación, entre otras.

Existen muchos estudios sobre métricas, para medir el alcance de metas estratégicas de una organización por medio de los proyectos, pero pocas son relacionadas a los factores subjetivos que pueden afectar el desempeño del director de proyectos.

Cada vez más, ciertas organizaciones han dado libertad a sus funcionarios para expresar su subjetividad, con la esperanza de obtener profesionales más completos, con el conocimiento técnico para aplicar prácticas objetivas, potencializadas por toda su experiencia personal, única y que los componen como individuos. Con la llegada de la generación Y a los cargos de directores de proyectos, nuevos comportamientos o exigencias se han configurado en desafíos experimentados por las organizaciones brasileras.

De acuerdo con Garretón (1998), la sociedad pos-industrial y globalizada en que viven los hombres no es más solamente organizada o polarizada con base en el trabajo, en la producción y en la política, como en la sociedad industrial, pero se estructura también en

base a la comunicación y al consumo. Sus utopías dejan de ser el capitalismo, o socialismo o la democracia, para buscar igualdad de género, equilibrio ecológico, comunicación en la aldea global, intercambios multiculturales y expansión de identidades. La sociedad hoy busca por calidad de vida y felicidad, por más difícil que sea encontrar indicadores objetivos para medir estos factores. Es una sociedad que necesita demasiado la racionalidad de la tecnología, de las informaciones y del conocimiento, pero también de la subjetividad embutida en las emociones de los individuos. Es una sociedad que parece ya haber vivido muchas experiencias y en que lo nuevo es valorizado. En ella, por lo tanto, el futuro es más imprevisible, pues existen múltiples opciones para las elecciones a ser hechas.

Como consecuencia de la globalización, de las crisis americana y europea de los últimos años y, menos intensamente, de las manifestaciones populares intensificadas en junio de 2013 en todo el Brasil, las organizaciones brasileras, públicas y privadas, enfrentan el desafío de alcanzar la efectividad de los países considerados desarrollados, con el objetivo de mantenerse competitivas y de atraer más inversiones internacionales, además de tener que combatir sus llagas en los campos de la infraestructura, ética, salud y educación. La tendencia es direccionar el foco para metas estratégicas relacionadas a resultados financieros - como aumento de ganancia, reducción de costos y de personal - tratando sus profesionales como máquinas de hacer, sin considerar los factores subjetivos que interfieren en su desempeño.

Domenico De Masi (2012), en entrevista a Roberto D'Ávila, defiende que “no hay progreso sin la felicidad y el Occidente no es feliz”. Aún según él, Europa, y después los Estados Unidos, elaboraron modelos que se mostraron inadecuados, mostrando objetivos e itinerarios para la humanidad. A pesar de todavía haber mucho a mejorar, el sociólogo considera que el Brasil se encuentra en situación privilegiada (PIB creciendo continuamente en los últimos 30 años, distancias sociales disminuyendo, calidad de vida mejorando, elecciones democráticas regulares, etc.), y que, por eso, precisa elaborar un modelo teórico para sí propio, después de haber copiado el modelo europeo, por 450 años, y el americano, por 50 años, ambos ahora en crisis. Es importante recordar también que la búsqueda de este modelo es compartida por empresarios, que precisan encontrar soluciones para la sobrevivencia de sus organizaciones.

El estudio *Pulse of the Profession 2012*, investigación anual realizada por el *Project Management Institute (PMI)*, con más de 1.000 profesionales de dirección de proyectos en

el mundo, con diferentes niveles de experiencia y de industrias variadas, sugiere que las organizaciones mejoren su desempeño, llevando en consideración los problemas económicos, tanto para definir portafolios de proyectos y programas adecuados, como para aumentar la agilidad de su gestión, sabiendo lidiar bien con cambios y riesgos, focalizando en el desarrollo de talentos, sin dejar de medir los resultados.

Siguiendo los mismos preceptos, las organizaciones brasileras han sido exigidas en el sentido de desarrollar proyectos con mayor cantidad de entregas, en menor tiempo, con menor costo y con más calidad y transparencia. Para esto, han efectivizado mejores prácticas en dirección de proyectos, desarrollando metodologías, implantado herramientas automatizadas y capacitando profesionales para actuar como directores de proyectos. Este direccionamiento pretende proporcionar estandarización y perfeccionamiento de procesos, foco en objetivos estratégicos y control de resultados. O sea, definir la forma del “hacer” proyectos. Consecuentemente, estas prácticas deberían generar mejor desempeño para los directores de proyectos involucrados.

Pero todo este trabajo no ha alcanzado los resultados esperados ya que, solamente para citar algunos aspectos, de una forma general, las entregas no son hechas adecuadamente, los cronogramas continúan atrasados, los presupuestos desbordados, la calidad debajo de lo esperado, a pesar de todo el esfuerzo emprendido. Los resultados para las organizaciones es el desarrollo de un número de proyectos menor que el deseado y, por esto, el cumplimiento de metas menos osadas de lo que las soñadas por sus ejecutivos, lo que hace con que ellos cuestionen el valor de la aplicación de prácticas de dirección de proyectos (THOMAS & MULLALY, 2008).

Por otro lado, por más que se especialicen, efectivicen técnicas y usen herramientas cada vez más actualizadas, los directores de proyectos no alcanzan el éxito deseado.

Específicamente sobre el escenario de las empresas brasileras, con base en investigaciones de *benchmarking* de los últimos cinco años (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2012) y en la experiencia de más de 14 años de la autora de este estudio en la actividad de consultoría en dirección de proyectos, en diversos segmentos de negocios, es posible suponer que existen organizaciones que ya implantaron mejores prácticas en dirección de proyectos y que están preocupadas en mejorar el desempeño de sus directores de proyectos.

Este estudio pretende, entonces, responder la pregunta:

¿Cuáles factores en la subjetividad humana afectan la efectividad de los directores de proyectos y como esto sucede?

El objetivo final de la investigación es responder la pregunta formulada, luego es relacionar los factores subjetivos que influyen la efectividad de los directores de proyectos, para que las organizaciones brasileñas puedan considerarlos en la formación de sus profesionales de dirección de proyectos, en la determinación de metodologías a ser utilizadas por ellos y en la formulación de instrumentos de medición de su desempeño.

Los objetivos intermediarios de la investigación son:

- Relacionar los factores subjetivos involucrados en la actividad de dirección de proyectos;
- Investigar si y como las organizaciones tratan la influencia de los factores subjetivos en la efectividad de los directores de proyectos;
- Identificar el abordaje utilizado por las organizaciones sobre efectividad en dirección de proyectos.

En el inicio del estudio fueron desarrolladas las siguientes hipótesis:

- Existen factores subjetivos que interfieren en la actividad de dirección de proyectos, pudiendo minimizar o maximizar su efectividad, relacionados a:
 - o Placer en trabajar;
 - o Sentimiento de no pertenecía;
 - o Miedo de expresar sentimientos y opiniones;
 - o Dificultades en enfrentar relaciones de poder.
- Las organizaciones recomiendan patrones de comportamiento a los directores de proyectos, no considerando su individualidad e interfiriendo en su efectividad;
- Las organizaciones no tratan los factores subjetivos en los procesos relacionados a la efectividad en dirección de proyectos y a las principales consecuencias para los resultados son:
 - o Bajo nivel de innovación en las soluciones utilizadas en los proyectos;
 - o Falta de compromiso en el cumplimiento de las actividades del proyecto;
 - o Alto nivel de conflicto entre los diferentes involucrados;
 - o Bajo nivel de satisfacción de los involucrados;
 - o Resultados abajo de lo esperado.

A pesar de contribuir para que organizaciones y directores de proyectos en el Brasil encuentren nuevos caminos para mejorar la realización de sus objetivos a partir de proyectos, este estudio, no en tanto, no pretende definir formas para control de los factores subjetivos o para evitar sus efectos, pero solamente relacionarlos.

La investigación podrá agregar descubrimientos a la ciencia de la administración, ya que los factores subjetivos que afectan la efectividad en dirección de proyectos en el Brasil pueden complementar conocimientos sobre la gestión de personas en las organizaciones brasileras, sobre todo de los directores de proyectos. Nuevos descubrimientos en este campo pueden ser utilizados en el perfeccionamiento de programas de capacitación para profesionales de dirección de proyectos, en la definición de procesos de medición para su desempeño y en el desarrollo de nuevas prácticas a ser utilizadas por ellos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

En este capítulo, son presentados conceptos aprendidos en estudios relacionados a trabajo, modelos de gestión, para contextualizar las organizaciones actuales. La dirección de proyectos y la efectividad de directores de proyectos son analizadas de acuerdo con la óptica de los patrones utilizados mundialmente y aplicadas en las organizaciones brasileras. Los estudios hechos sobre la subjetividad humana son fundamentales para las asociaciones propuestas en este estudio.

2.1 EL MUNDO (O SOCIEDADES) EN QUE EXISTEN NUESTRAS ORGANIZACIONES

En esta sección, una breve retrospectiva de la evolución del mundo, en lo que se refiere a la interacción del individuo con el trabajo, es presentado para permitir el entendimiento de como las organizaciones y la actuación de los directores de proyectos son influenciadas por el contexto en que existen.

Antes de intentar entender como son las organizaciones, es necesario comprender como es la sociedad en que están insertadas, de donde vienen los actores que las dirigen y los que con ellas colaboran supliendo sus necesidades individuales y colectivas (TOURAINÉ, 1999). Siendo los directores de proyectos, un grupo de actores muy actuantes en las organizaciones brasileras de hoy, entender la sociedad actual y sus actores, tanto como la forma como influncian y son influenciados por las organizaciones, dará pistas para que se encuentren los factores subjetivos que afectan la efectividad de los directores de proyectos.

2.1.1 TRABAJO

Arendt (2005) define la vida activa humana y terrena, o sea, su empeño en realizar algo, en tres actividades fundamentales:

- Labor – Está relacionado a las necesidades vitales del proceso biológico humano (nacer, crecer, metabolizar, declinar y morir) para mantenimiento de la propia vida. Asegura la sobrevivencia del individuo y de la especie, por medio de la producción de bienes de consumo, que duran menos que la actividad que los produjo y que la vida de su autor. En la antigüedad, la labor no era considerada una forma de mano de obra barata para el aumento de ganancias como en la modernidad, pero sí una opción para eliminar cualquier actividad asociada a la vida animal y no humana;

- Trabajo – Se refiere al artificialismo de la condición humana y con la producción de todo lo que es mundano, o sea, no natural, relacionado a la vida de cada individuo. Produciendo bienes más durables, perpetúa el carácter fútil y el tiempo efímero de la vida humana. El ser humano no los consume, pero los usa, acostumbrándose y creando hábitos en relación a ellos;
- Acción – Es considerada como la interacción entre los hombres, la pluralidad que constituye su vida política, sin la mediación de las cosas o de la materia. Creando cuerpos políticos preserva el recuerdo, o la historia. Es la única de las actividades que no puede ser individual, pero solamente ejercida entre los hombres. Está basada en el discurso, en el pensamiento, en las ideas y, consecuentemente, en las palabras. Ella no genera ningún producto tangible, a pesar de necesitar ser transformada en algo concreto para ser perpetuada – registro, documento o monumento. Sin el discurso, la acción no existe.

Basado en Arendt (2005), se puede decir que la actividad de dirección de proyectos es una acción, ya que si no hay una interacción entre los diversos individuos ella no existe. La historia de los otros proyectos, utilizada como lecciones aprendidas y el discurso, herramienta fundamental para la comunicación, son elementos esenciales para lograr los resultados de un proyecto.

La evolución del concepto de trabajo puede ser analizada desde la Biblia, en que era considerado castigo dado a Adán y Eva para salir del ocio hasta las sociedades greco-romanas, en que el ocio era considerado necesario para la felicidad (FREITAS, DANTAS, & al, 2012). Actualmente, muchas de las actividades de ocio están relacionadas, por ejemplo, al trabajo de combatir el sedentarismo (práctica de deportes que determina más objetivos individuales) o aún al estímulo de consumir (televisión, que empuja a las personas a trabajar más, para conseguir más).

En las sociedades pre-modernas el trabajo tenía como objetivo obtener apenas lo necesario para la sobrevivencia y mantenimiento de la vida, sin que hubiese la preocupación con la producción o con la ganancia. El trabajo, connotado como castigo, no tenía valor y no era lo que orientaba las relaciones sociales. Factores desvinculados de la producción económica, como relaciones de herencia, aspectos religiosos de honor y lealtad, así como posición social, tenían mayor peso en las relaciones sociales.

Las relaciones sociales de las sociedades tradicionales o pre-modernas eran encajadas en el tiempo y en el espacio, factor decurrente de la proximidad que el trabajador tenía con la naturaleza y por causa de su confianza en la agricultura como medio de subsistencia (GIDDENS, 1997). Las decisiones y las relaciones de poder eran soportadas por tradiciones y leyes divinas, del conocimiento y dominio de pocos que, muchas veces, las manipulaban de acuerdo con sus intereses personales. Los valores eran radicalmente vinculados a la idea de comunidad, que a su vez era subordinada a la figura del patrón o dirigente.

Marcada por el industrialismo, por el sistema capitalista de producción, por la expansión colonial, por el surgimiento del estado-nación y por la vida burguesa, “la modernidad rompió el referencial protector de la pequeña comunidad y de la tradición, sustituyéndolas por organizaciones mucho mayores e impersonales¹” (GIDDENS, 2002, pág. 38), sacando del individuo el sentido de seguridad anteriormente presente.

Berman (1996, apud ALVES, 2009) dividió la historia de 500 años de la modernidad en tres fases principales en que la labor fue promovida a trabajo y desvinculada del sentido de esclavitud, ya que pasó a ser organizado y dividido para producir productos más longevos:

- Inicio del siglo XVI hasta el fin del siglo XVIII - estadio embrionario, sin consciencia de la modernidad;
- Revolución Francesa - una experiencia revolucionaria vivida por la primera vez, al mismo tiempo, por una gran cantidad de personas que no sabía aún cómo lidiar con el mundo moderno;
- Siglo XX - expansión de la modernización que impactó todo el mundo, llegando al ápice del movimiento.

La modernidad inventó una nueva sociedad, basada en nuevas tradiciones que generaron intereses conflictivos, clases diversificadas y grupos antagónicos. Irrumpió la organización basada en la producción, en el trabajo y en la política, en la cual es posible resaltar el papel del estado nacional, que era centralizado y tomaba decisiones para la

¹ Traducción libre de la autora de este estudio.

organización de la sociedad, considerando principios e instituciones. Dependiendo del contexto referente al tipo de decisión necesaria a ser tomada, fue definido un tipo de institución para darle base (GARRETÓN, 1998), como, por ejemplo:

- Familia - para las decisiones relacionadas al amor;
- Leyes - para las decisiones relacionadas a la justicia;
- Gobernantes, votos y partidos - para las decisiones relacionadas a la ciudadanía;
- Definiciones de carrera, reglas laboristas y nivel educacional - para las decisiones relacionadas al trabajo.

En cuanto al trabajo, surgieron algunas clasificaciones para las actividades ejecutadas por los seres humanos, como:

- Productivas e improductivas – Si el trabajo agrega valor al objeto a que es aplicado, él es considerado productivo y, en caso contrario, improductivo. Esta es la diferencia entre los trabajos de operarios y de sirvientes y funcionarios públicos, por ejemplo. Los primeros generan productos que sobreviven al trabajo y pueden generar ganancia, en cuanto los últimos no generan objetos permanentes o vendibles (SMITH, 2008).
- Calificadas y no calificadas – A pesar de la distinción haber sido definida, toda y cualquier actividad exige algún grado de calificación. Como, en la modernidad, el trabajo fue dividido en muchas partes, muchas veces muy pequeñas, el grado de calificación necesario para cada parte del trabajo se volvió muy bajo. Entretanto, esta clasificación puede ser utilizada para definir en qué estadio de calificación el trabajador que ejecuta la actividad se encuentra.
- Manuales e intelectuales – La clasificación se refiere a trabajar con la mano o con la cabeza. Debido a la glorificación del trabajo con utilidad, esta distinción asemeja el trabajo servil al intelectual, en la medida en que ninguno de los dos tipos genera ningún resultado tangible o permanente. Para registrar sus pensamientos e ideas, el intelectual tiene que ejecutar un trabajo manual, como otro cualquiera.

Basada en esta clasificación, la dirección de proyectos puede ser entendida como una actividad productiva, calificada e intelectual. Ella genera productos, servicios o resultados únicos, requiere que el director del proyecto se califique para ser capaz de realizar sus actividades con eficacia, basado en todo lo que su intelecto ayuda a definir, decidir, delegar, coordinar, etc.

La ciencia fue un factor importante en el proceso de modernización, en la medida en que diseminó el concepto de racionalidad. Lo místico perdió su fuerza ya que la búsqueda por la explicación de fenómenos pasó a basarse en hechos científicos.

La Reforma Protestante, en el comienzo del siglo XVI, fue uno de los primeros pasos para la racionalización científica y, consecuentemente, para el desarrollo de la cultura moderna. En la visión protestante, la vocación humana estaría basada en cumplir las tareas seculares, impuestas al individuo por su posición en el mundo. La conducta ética, sistematizada y metódica, habría influenciado la racionalización de la vida moderna (WEBER, 2005).

Entre las pioneras, otra manifestación del racionalismo apareció en la obra de René Descartes, en el siglo XVII. El racionalismo se basaba en métodos matemáticos y en instrumentos estrictamente teóricos y deductivos, que no utilizaban datos empíricos. Además de esto, defendían la capacidad intelectual humana, considerándola la razón fundamental para la comprensión del mundo. (DESCARTES, 1637)

Racionalizar se refería a la capacidad de pensar y razonar, sobreponiéndose al sentimiento o a la voluntad de un individuo, considerando que sólo la razón podría propiciar el conocimiento adecuado de lo real. En esa época, ya es posible percibir que lo objetivo pasa a tener cierta supremacía sobre lo subjetivo.

Para Descartes (1637), la realidad física coincidía con el pensamiento y podía ser probada matemáticamente. Él estaba también convencido de que todo el conocimiento provenía de ideas innatas, puestas en la mente por Dios, y correspondían a los fundamentos racionales de la realidad. Ya los empiristas británicos no concordaban con la existencia de las ideas innatas y defendían que la mente nace vacía y todo el conocimiento viene de la experiencia. La oposición entre racionalistas y empiristas, causó muchas divergencias e incertezas como la no negación del papel de la razón como organizadora de los datos de los sentidos por los filósofos empiristas John Locke y David Hume (1974).

El racionalismo cartesiano y el empirismo inglés desembocaron en el Iluminismo del siglo XVIII, movimiento en que todos los valores del mundo medieval fueron cuestionados a la luz de la razón y de la experiencia. A partir de ahí, el conocimiento científico, relacionado al mundo y a la sociedad, pasó a ser generado.

El racionalismo fue fundamental para la ciencia en su sustentación de que la razón era la unidad no sólo del pensamiento en sí mismo, pero también del mundo y del espíritu, el

fundamento sustancial tanto de la consciencia como del exterior y de la naturaleza. Él posibilitó una serie de respuestas dadas por medio de lo divino y de las tradiciones, así como nuevas preguntas que, hasta entonces, no eran ni formuladas.

En la modernidad, la moral también pasó a ser definida a partir de la base científica y no más de la religiosa. Conforme Touraine (1999), el individuo pasó a ser considerado un ser consciente de sus derechos y deberes, regido por leyes que debían respetar sus intereses legítimos, pero, también, la libertad de su vida privada. Garantizando el respeto a los derechos individuales, se garantizaba la salud de la sociedad, formada por esos individuos.

Pero también se exigía de los individuos tener una visión clara del colectivo y contribuir para él, a partir del trabajo y de la familia. Existía, entonces, un contrapunto entre las libertades individuales y el colectivo. Una sociedad moderna no podía ser saludable si no hubiese equilibrio entre estos factores.

En los sistemas productivos anteriores a la Revolución Industrial, los intereses económicos eran mínimos, imperando las relaciones sociales y familiares. Sin embargo, con la expansión del sistema fabril y los altos costos de su implantación, fue necesario transformar la sociedad por entero volviéndola un inmenso mercado regido por el interés y por la ganancia, transformando el trabajo en un negocio como otro cualquiera. Fueron entonces creadas, paulatinamente, diversas leyes en las cuales el estado, al servicio de los emprendedores, se movilizó para crear las condiciones para que la sociedad pudiese ser sometida al mercado. Así, se generó un nuevo sistema social, descrito por Polanyi (1980), en el cual cualquier individuo era parte dispensable de un engranaje, cuyo único objetivo era producir, caracterizando una grande transformación. Más que nunca, se volvió necesario crear reglas que reglamentasen la vida de los individuos, impidiendo la destrucción de las relaciones sociales.

El sociólogo italiano De Masi (2012) defiende la hipótesis que la sociedad pos-industrial o posmoderna es una era de presupuestos económicos, sociales, políticos y de visión de la realidad cualitativamente diferenciada en relación a la era industrial. Se trata no apenas de un nuevo estadio de la sociedad industrial, pero un salto cualitativo en relación al período anterior. La posmodernidad tiene como principio fundamental la comunicación que acorta los espacios entre las personas y entre las naciones. Ella facilita la diseminación de las informaciones y del conocimiento, aumentando la velocidad con que eso sucede. Permite un cambio completo en la estructura de las sociedades, pues ellas pasan a basarse

en el conocimiento. Este conocimiento se vuelve el símbolo de poder, pues además de apoyar el desarrollo de las nuevas sociedades, puede también ser vendido como un producto. Pero la velocidad del descubrimiento de nuevas tecnologías, que han crecido exponencialmente, ayuda a acelerar el proceso de globalización. Y, paradójicamente, esta misma globalización también potencializa la rapidez en el proceso de nuevos descubrimientos, en la medida en que dispone y comparte informaciones con una velocidad mucho mayor.

Bauman (2001) nombra esta nueva fase como modernidad líquida en oposición a la solidez de la modernidad, presente en diversos aspectos de la vida posmoderna, en que:

- La economía no depende de local;
- El trabajo, antes restringido a las fábricas, es flexible, no dependiendo más de la producción, de la localidad, o hasta de los trabajadores, que pasan a ser considerados como mano de obra descartable o variable; El poder, no depende más de la localidad en que se está para que se mantenga su control;
- El individuo puede escoger libremente, entre innumerables opciones de consumo ofrecidas por el mercado, lo que no lo vuelve más feliz, en función de las responsabilidades de consecuencias de una mala lección.

Surge, entonces, una comunidad basada en tecnologías virtuales, en que existen muchas oportunidades de nuevos negocios y, consecuentemente, crecen muchas fortunas. Pero las oportunidades de trabajo están modificándose, pues cada vez más personas son sustituidas por nuevas tecnologías o necesitan tener mucho conocimiento para adecuarse a ellas. Como ejemplo, tiendas cobran más barato por ventas virtuales, pues no necesitan tener existencias de productos, locales para almacenarlos y funcionarios para administrarlos.

Las naciones más desarrolladas consiguen invertir en programas que disponen infraestructura tecnológica para soporte a servicios, muchos de los cuales relacionados a proveer educación e información para sus ciudadanos. Estos países han demostrado evolución más rápida, teniendo como resultado mejores índices de desempeño económico y en relación a la calidad de vida de sus ciudadanos, llevando a remolque sus organizaciones.

En la posmodernidad, el estado nación pierde poder cuando las fuerzas pasan a ser transnacionales, pasando fronteras geográficas, además de las unidades políticas

establecidas en el período moderno. El mundo, ahora global y tecnológico, se divide en bloques - grupos con intereses comunes - que ejercen el poder, basados, principalmente, en su capacidad económica. Estos grupos determinan políticas globales, no siempre de interés común, pero en la mayoría de las veces atendiendo a las necesidades de una pequeña minoría. Ellos luchan en nombre de un orden global que defiende la idea de universalización de soluciones que atiendan a todos, pero no siempre lo hacen.

Fitoussi y Rosanvallon (1997) no creen que sea posible la existencia de una política nacional independiente, en un mundo donde los países son económicamente interdependientes. La ley de los mercados es considerada mucho más poderosa que la de los estados, haciendo con que ninguna sociedad, y, consecuentemente, ninguna organización, puedan controlar totalmente su destino.

A pesar de aún estar en vigor la idealización de la “universalización” (BAUMAN, 1999, pág. 80), defendiendo más una búsqueda del hombre por la igualdad, concretizada en la esperanza y en la intención de crear un orden y vidas similares para todos, los estados nacionales se convirtieron en ejecutores de fuerzas sobre las cuales no hay el menor control. Estas fuerzas son compuestas por mercados financieros globales, que ejercen poder sobre todo el planeta. Los estados nacionales se volvieron meros representantes de las grandes empresas. Y pueden utilizar las instituciones en beneficio de ellas. Dependiendo de lo que ocurre en el mundo, en pocos minutos, una empresa o un país puede ir a la quiebra y acabar, pues la economía mundial se volvió una fuente de sorpresas e incertezas.

Las estructuras políticas están cada vez más dependientes de mecanismos económicos. Leer noticias en los diarios brasileiros, hoy día, es un ejercicio de adivinanza sobre todos los motivos que llevan al gobierno a tomar sus decisiones. Si la noticia es sobre una licitación, se busca entender que empresas están por detrás de los resultados y que intereses, muchas veces internacionales, están en juego. Las disputas no llevan en consideración los mejores resultados para la población, para los individuos, pero para las empresas que ganarán con ellos. Los gobiernos son rehenes de estas empresas de tal forma que sus autonomías hoy son casi nulas.

Es posible, entonces, decir que la jerarquía mudó entre las naciones. El llamado Tercer Mundo continúa dependiente, aunque no más colonizado formalmente. Hay países en la vanguardia en algunos sectores y atrasados en otros. Es posible citar la China, que

económicamente se mantiene en la cima de la lista de los países desarrollados, pero no consigue resolver sus altos niveles de miseria y disparidad social.

Algunas cuestiones no pueden ser olvidadas, pues afectan a las organizaciones y a las personas. ¿Cómo los países con menor poder adquisitivo migrarán del status de simplemente afectados por las decisiones tomadas por los países dominantes, para hacer parte de los grupos que toman estas decisiones? Para esto es necesario hacer esfuerzos enormes que solamente una nación con soberanía militar, económica y cultural es capaz. Son imprescindibles recursos que sólo un aparato burocrático puede reunir y utilizar. ¿Cómo las naciones en desarrollo van a conseguir dejar de sufrir bloqueos económicos impuestos por los más poderosos. ¿Cómo hacer acuerdos sin amenazar su soberanía? Cómo conseguir aumentar su desempeño y productividad, soportando las presiones regidas por los mercados globales? Algunos estados están reduciendo su autonomía para ser aceptados en el Mercado Común Europeo. Las organizaciones sufren los mismos efectos, pues son presionadas por sectores económicos y repasan esta presión a sus funcionarios.

Muchas veces son descubiertas riquezas naturales que pueden aumentar la hegemonía internacional de una nación no muy desarrollada, pero las presiones externas que ella sufre constantemente pueden inhibir, o hasta aún anular, el poder de estos descubrimientos. Por ejemplo, una nación que descubre mucho petróleo, uno de los recursos más valorizados de la actualidad, no está libre de sufrir un embargo de provisión de infraestructura, por parte de otros países, para explotarlo, transportarlo o hasta comercializarlo. Muchas veces, guerras son iniciadas para interferir en este proceso. Por lo tanto, poseer una riqueza natural puede no significar mucho, si una nación no está preparada para operaciones complejas y costosas, o no está preparada para hacer las alianzas adecuadas.

Los mercados son feroces cuando se sienten amenazados de alguna forma, aunque sea muy poco. Y esta es una de las mayores dificultades para que el mundo se vuelva más justo y equilibrado. No existe más una nación autónoma. Las alianzas hechas hoy pueden ser deshechas mañana, dependiendo del nivel de poder de los grupos dominantes en relación a los dominados.

La clasificación de los países en G8, G10, G20 y, futuramente, G..., pretende regular quien debe mandar en el mundo y quien debe obedecer. Los países inventan y reinventan políticas de incentivos para atraer a las empresas que realmente detienen el poder económico mundial. Generalmente esto ocurre a cambio de obtención de subsidios como,

por ejemplo, costo menor de metro cuadrado, menos impuesto u otros beneficios. En contrapartida, tener una fábrica de una importante montadora de automóviles en su país, por ejemplo, significa crecimiento en todos los sentidos: mayor número de empleos, inversiones en infraestructura, vivienda, educación, saneamiento básico para sus empleados, etc. Y, de esta forma, los países que dominan las decisiones van cambiando de lugar en el ranking mundial de desempeño. Potencias como Francia, Alemania, Estados Unidos e Inglaterra, han sido perseguidas de cerca por países como China, India, Japón, Rusia y Corea del Sur. Lo que sucede con uno de este grupo de países afecta a todo el mundo como, por ejemplo, en la última crisis del mercado inmobiliario norteamericano, ocurrida a mediados de 2007, que sacudió la economía en todo el mundo.

Todo esto se refleja en el día a día de los individuos, y consecuentemente no de los directores de proyectos, en el cual un aspecto queda bien claro: la realidad mundial hoy continúa siendo compuesta de antagonismos y discrepancias.

En la sociedad posmoderna, hay una disociación entre los principios que anteriormente daban base a las instituciones. La idea de progreso amenaza a las instituciones y a los cimientos de la sociedad moderna. Son considerados pilares importantes de la modernidad, la fábrica en cuanto local de producción, la lucha entre las clases, una dimensión nacional del sistema y la jerarquía entre varios países con base en su producto interno bruto. Con el pasaje para la posmodernidad, estas características, se presentan modificadas. En primer lugar es más complicado identificar donde está el local físico de trabajo, cuando él existe; en segundo, las relaciones sociales están diluidas en el tiempo y en el espacio, no situándose más como dos clases contrapuestas; en tercero, hubo cambios en las relaciones internacionales, dificultando la identificación entre países y organismos, público y privado, etc.

Otro cambio importante es que lo colectivo pasa a no ser lo más importante, haciendo con que el individuo tenga la sensación de ser abandonado por el estado nacional asumiendo una actitud más individualista.

Todo esto afecta el trabajo del director de proyectos que a menudo gestiona las actividades de las personas y las empresas, que pueden pertenecer a distintos países o se encuentran físicamente en diferentes lugares, con diferentes idiomas, culturas, zonas horarias, etc.

Pero, ¿qué realmente mudó para los individuos en la posmodernidad? ¿Puede afirmarse que la calidad de vida es mejor, solamente porque se vive más tiempo, existen más remedios para curar las enfermedades y más productos para comprar? ¿Serán estos aspectos valorizados por la humanidad?

Y entonces, una antigua historia, muy conocida y contada, remite a las preguntas que quedaron sin responder: Cuentan que un empresario venía pasando por una playa maravillosa y vio un pescador con su caña de pescar, solito, admirando el mar. Él paró y ocurrió el siguiente o diálogo:

- ¿Usted pesca solito? – preguntó el empresario.
- Sí. – dijo el pescador.
- ¿Usted ya ha pensado en contratar unos ayudantes?
- ¿Para qué? Sólo pesco un pez por día, para mi alimentación. – respondió el pescador.
- Para poder pescar más peces. – insistió el empresario.
- ¿Y qué haría con más peces?
- Usted podría venderlos y comprar un barco.
- ¿Para qué? – preguntó nuevamente el pescador.
- Para poder pescar más peces y ganar más dinero. Usted podría comprar una casa más confortable en la orilla de la playa.
- ¿Para qué? – preguntó una vez más el pescador.
- Así usted tendría una renta y podría tener más tiempo para descansar. De esta forma usted tendría tiempo para hacer lo que le gusta y ser más feliz.

Y el pescador con una larga sonrisa, de quien todavía no había entendido nada, le respondió:

- Ah! ¡Eso yo ya lo hago todos los días! Y exactamente es lo que estoy haciendo ahora. Y soy muy feliz.

No es posible afirmar que revelar los misterios que hacen a un trabajador sentirse feliz sea algo posible, visto que, como será presentado adelante, envuelve mucha subjetividad. Pero se puede, por lo menos, explorarlos.

2.1.2 ORGANIZACIONES DE LA POSMODERNIDAD

Los sistemas de gestión han evolucionado mucho, pero la singularidad de las organizaciones impide la existencia de un modelo de gestión ideal, por mejor que lo parezca. Por lo tanto, aún se pueden encontrar todos ellos en empresas de gran éxito, que

minimizan las debilidades del modelo elegido por ellas (FERREIRA, Modelos de gestão – Série Gestão de Pessoas, 2009).

En virtud del crecimiento de la demanda en los años 90, las empresas aumentaron su capacidad de producción y el resultado es que se vive hoy en un mundo con exceso de ofertas, de shopping centers a coches, de móviles a restaurantes. Nuestras organizaciones, hoy, tienen capacidad de producir más de lo que la demanda puede absorber. Consecuentemente, la competencia es cada vez más fuerte, presionando a las organizaciones a reducir sus costos y aumentar la calidad de sus productos y servicios (ROBBINS & JUDGE, 2008).

En un mundo cada vez más globalizado, con cambios de escenario frecuentes además de las constantes demandas por nuevos productos y servicios, las organizaciones viven en diaria reflexión sobre los caminos a seguir. Su capacidad productiva - relacionada a los recursos financieros, humanos y tecnológicos - así como los deseos organizacionales, son factores imprescindibles para dar base a sus elecciones. Para definir direcciones, será necesario que una organización identifique el grado de:

- Innovación que quiere generar;
- Riesgos que quiere asumir;
- Flexibilidad que permitirá;
- Confianza que estará envuelta en todo su sistema de gestión.

De acuerdo con Descals (2005, pág 1), “las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales con múltiples aspectos y pueden, por tanto, ser estudiadas desde muchas perspectivas. Por organizaciones nos referimos a realidades tan dispares como una empresa, a la ONU, un hospital, etc.²”. Tradicionalmente, las siguientes características son atribuidas a las organizaciones:

- Tienen objetivos específicos;
- Están compuestas por individuos o grupos;

² Traducción libre de la autora de este estudio.

- Son gestionadas racionalmente y por funciones diversas;
- Tiene una dimensión temporal.

Tener objetivos específicos significa que metas estratégicas necesitan ser definidas, conocidas, perseguidas y alcanzadas por los individuos de la organización. Hacer esto no es un trabajo simple, pues los objetivos de una organización no son siempre comprendidos, aceptados o priorizados, o ni aún representan sus necesidades, pero sí el interés de grupos con mayor poder (MORGAN, 2006). Pero por tener una dimensión temporal, una organización debe luchar por su sobrevivencia y, por eso, necesita hacer con que sus miembros se movilen para cumplir las metas estratégicas establecidas.

Y ahí es donde el trabajo del director del proyecto aparece, ya que los proyectos son un medio para lograr los objetivos estratégicos de una organización, ya que se pretende transformarlos en resultados.

Es difícil realizar la misión definida para una organización. En primer lugar, pues ella afecta el ambiente que la cerca y, por lo tanto, no puede ignorarlo. En segundo lugar, pues es necesario tener en cuenta las necesidades de sus miembros y del ambiente, que también la afectan, manteniendo su propia identidad y cohesión (VEEN & KORVER, 1998) sin descuidar cambios e innovación. Un factor que puede ayudar a una organización en esa tarea es hacer con que el conocimiento y los valores, adquiridos a partir de experiencias del día a día, puedan ser compartidos con sus colaboradores. La identificación con la cultura organizacional en vigor también será de extrema importancia para la orientación de los comportamientos de las personas en el cumplimiento de sus actividades.

Entre innúmeros estudios existentes, Morgan (2006) ayuda a comprender una organización, usando algunas metáforas como:

- Máquina – ilustra el estilo mecanicista de la organización, compuesta por partes, interconectadas para hacer funcionar el todo, a las cuales los seres humanos deben adaptarse;
- Organismo - comparada al cuerpo humano, nace, se desarrolla, declina y muere, de acuerdo con su adaptación al ambiente;
- Cerebro - es racional, capaz de aprender, resolver problemas, reorganizarse, y saber usar autocrítica además de ser innovadora;
- Culturas – en que valores, creencias, normas, ritos rigen la vida organizacional;
- Sistema político – en el cual hay conflicto de intereses y sistemas de dominación, en

que algunos tienen más poder que otros;

- Prisión psicológica - en que un conjunto de ideas, creencias y pensamientos crean psicodinámicas que pueden limitar la actuación de los individuos;
- Flujo de cambio y transformaciones - que se desarrolla, crece, muda y se regenera de acuerdo con las necesidades;
- Instrumento de dominación - en que usan colaboradores, comunidades y economía mundial para alcanzar sus propios objetivos.

Además de esto, él sugiere un cambio en los valores, basados en integración de partes, libertad para diferentes puntos de vista, estímulo a la especialización y a la autonomía, intentando generar soluciones innovadoras, en ambientes cada vez más complejos y estructurados.

Ya en 1978, Katz y Kahn estudiaron las organizaciones, visualizándolas en la perspectiva de un sistema social abierto, en constante interacción con subsistemas internos y el ambiente externo. En esta visión, subsistemas internos no son necesariamente departamentos de una organización, pero sí estructuras (personas, procedimientos automatizados o no, etc.) con el objetivo de realizar grupos de actividades específicas. A pesar de estar interconectados y sus resultados y errores interfieren unos en los otros, subsistemas también no tiene el mismo peso para la organización y, por eso, su importancia es priorizada, lo que entra en conflicto directamente con las teorías mecanicistas, que consideraban todos los subsistemas igualmente importantes. Ellos identificaron cinco tipos de subsistemas importantes para cualquier tipo de organización:

- Subsistemas de producción, que transforman insumos en productos o servicios y, en la mayor parte de las organizaciones, los otros subsistemas son dependientes de ellos;
- Subsistemas de mantenimiento, que mantienen el compromiso de los colaboradores de la organización preocupándose con sus condiciones de trabajo, necesidades, motivación, etc.; cuidando de su estabilidad y definiendo reglas, valores y recompensas aplicables a todos;
- Subsistemas adaptativos, que se preocupan en entender el ambiente externo y focalizar en la adaptación de la organización, respondiendo con innovaciones (investigación y desarrollo, nuevos productos, etc.);
- Subsistemas de soporte, que garantizan los recursos, personas, materiales o equipos

(gestión de personas y contrataciones), para la organización, así como hacer con que los productos y servicios generados sean vendidos (áreas comerciales, de marketing, etc.);

- Subsistemas de gestión, responsables por hacer la gestión de los otros sistemas definiendo metas y políticas, con el objetivo de aumentar la efectividad de la organización.

Un director de proyectos puede interactuar con muchos subsistemas, al mismo tiempo coordinando trabajo de individuos pertenecientes a diversas áreas, ya que un proyecto puede tener actividades que necesitan ser integradas, relacionadas a varios de ellos.

En relación a su interacción con el ambiente externo, una organización recibe de él insumos físicos o informaciones, los modifica y los devuelve al mismo ambiente externo, en forma de productos o servicios.

Todo esto sucede en un ciclo de eventos, en que la organización:

- No puede parar;
- Puede seguir por varios caminos (equifinalidad);
- Para no morir, necesita ser constantemente actualizada (entropía negativa), adaptándose a los cambios, en busca de diferencial competitivo, sin perder sus características internas (homeostasia dinámica);
- Tiene límites determinados en relación a la acción y al grado de abertura al ambiente externo.

2.1.3 MODELOS DE GESTIÓN

Para que una organización pueda alcanzar sus objetivos, el modelo de gestión elegido es fundamental. A lo largo de los siglos, los modelos de gestión evolucionaron de los más estandarizados (amarrados, cerrados, rígidos que pretenden ser universales, o sea, que se adecúen a cualquier organización), hasta llegar a las propuestas de modelos más flexibles (integradores y moldados a las singularidades de la organización y a los valores de los individuos).

A pesar de algunos modelos de gestión no ser implantados siguiendo todos sus preceptos básicos, se puede encontrar todos ellos en las organizaciones actuales.

Según Ferreira (2009), en la visión instrumental, mecanicista, clásica o estructural de la gestión, que tienen Taylor, Ford y Fayol como sus principales defensores a partir del inicio del Siglo XX, dirigir significa “organizar y modelar, por medio de instrumentos y

técnicas adecuados, los recursos financieros y materiales de la organización y, hasta aun, las personas que la componen.” (FERREIRA, 2009, pág. 19). Esta visión intenta obtener de los trabajadores, mayor productividad, a partir de indicadores usados típicamente para máquinas, como previsibilidad y estandarización, a cambio de una visión limitada de quien es el ser humano, sus ansias, su vida particular, sus pensamientos, etc. Recetas de éxito son consideradas viables para solución de todos los problemas, de cualquier organización, sin considerar la influencia del ambiente externo en el contexto de cada una de ellas.

En el mundo actual la racionalidad predomina, el tiempo es escaso y los innúmeros medios de comunicación multiplican el conocimiento en progresión geométrica. Utilizar prácticas ya probadas y procesos pre-establecidos, organizados en metodologías, todavía son considerados óptimos atajos para acortar caminos. En dirección de proyectos no es diferente, como será visto adelante.

Volviendo al siglo XIX, popularizado por Max Weber (2005) dentro de la visión mecanicista, surge la burocracia, modelo de gestión basado en el cumplimiento de normas y reglas rígidas, que no pueden ser discutidas o adaptadas a singularidades, pero que deben ser cumplidas de forma impersonal, de acuerdo con las designaciones de un pequeño grupo que detenta la mayor parte del poder decisorio. Este modelo privilegia las normas en detrimento de los objetivos, genera falta de compromiso de las personas involucradas en os procesos, puede favorecer el corporativismo, y consecuentemente la corrupción, no adaptándose más a la mayoría de las organizaciones actuales, en que tener iniciativa y ser innovador son características altamente valorizadas en la obtención de resultados.

En la dirección de proyectos, existe la necesidad de aplicar prácticas, organizados en metodologías que, si no se adaptan a las necesidades de la organización y del proyecto, se pueden confundir con exceso de burocracia, dificultando el logro de los resultados esperados.

La influencia del individuo y del medio ambiente en las fuerzas que permiten obtener medios para ejercer autoridad y orientar comportamientos, por aquellos que detentan cargos decisorios, no puede ser ignorada. Una organización puede ser entendida como un sistema de decisiones, en que los individuos participan aisladamente a partir de diversos comportamientos que pueden usar. Simon (1997) inicialmente definió etapas para toma de decisión que sólo tenían en cuenta un conjunto de informaciones y procedimientos

estructurados, reduciendo la importancia del comportamiento humano en el proceso, pero a lo largo de los años, incluyó la influencia de la irracionalidad en sus estudios.

En 1927, Elton Mayo dio un puntapié inicial para lo que fue considerado un marco de la gestión humanista. Él inició la experiencia de Hawthorne (SHELDRAKE, 2003), elaborada para evidenciar la interferencia de factores biológicos y físicos en la productividad de las personas. Pero el resultado encontrado acabó demostrando que aspectos psicológicos también afectaban la productividad. En este experimento, los descubrimientos identificaron el efecto del sentido de grupo para los resultados obtenidos por los empleados de una fábrica de relés telefónicos. Tener valores, normas y actitudes individuales fue permitido; ser reconocido en su productividad, así como el sentirse seguro y perteneciente al grupo hicieron diferencia en los productos finales.

Diversos estudiosos de la administración hicieron contribuciones importantes en el área de la gestión humanista. Follet, Likert, McGregor, Maslow, Herzberg, Bennis, Barnard y muchos otros, fueron responsables por nuevas visiones humanistas relacionadas a, por ejemplo:

- Formas de liderazgo;
- Importancia del trabajo en equipo;
- Gestión participativa;
- Comportamiento de los individuos en el trabajo;
- Factores motivacionales;
- Desarrollo profesional;

La Administración de Recursos Humanos (ARRHH) surgió a partir de la década de 70, como campo teórico y práctica social, basándose en iniciativas y modelos experimentados, relacionados a la psicología, sociología, teorías organizacionales, etc. (DAVEL & VERGARA et al, 2008). Su principal objetivo es encontrar formas de integrar el capital humano a los objetivos estratégicos de una organización, para aumentar su efectividad. La ARRHH pasó a considerar a los individuos no más solamente como factores de costos, pero también como personas a servicio de la organización en busca de mejoría de resultados (productividad y competitividad). Nuevos abordajes pasaron a ser considerados en la gestión de personas como:

- Funcionalista – basada en las tareas funcionales (selección, entrenamiento, remuneración y evaluación de desempeño) y en los objetivos resultantes del análisis

de ambiente (necesidades de los individuos, comportamiento, condiciones y relaciones de trabajo);

- Estratégica – basada en la integración del planeamiento estratégico con políticas de personal, cambios de relaciones jerárquicas entre individuos con subordinados, pares y superiores;
- Política – basada en las zonas de convergencia y divergencia en las cuestiones entre individuos y organización, que pueden generar conflictos sobre poder, responsabilidades, desempeño y éxito, pues envuelven intereses diferentes.

En 1989, Davis y Newstrom colocaron en discusión el concepto tradicional de que separar la vida privada de un individuo de su vida profesional configura una tarea muy difícil, ya que:

- Los individuos son diferentes;
- El individuo es el conjunto de todo lo que sucede con él, no siendo posible separar su trabajo de su vida personal;
- El respeto y la ética son importantes en las relaciones y en la dignidad humana.

Las principales críticas a la visión humanista son relacionadas a la simplificación de los conflictos entre individuos y organizaciones, como si ellos pudieran ser solucionados a partir de una gestión más participativa. Otra controversia se refiere al aspecto manipulador de este estilo de gestión, surgido en una época en que la organización pasó a hacer parte de la vida central del individuo, invadiendo sus espacios y horarios privados. Otra cuestión que surge es si la valorización de las personas es directamente proporcional a la ganancia que ellas proveen a la organización. O sea, el individuo pasa a ser el centro de las atenciones, pero solamente si contribuye para los resultados.

En la medida en que el mundo evoluciona, las organizaciones actuales tienen que responder constantemente a cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, cada vez más rápidos y frecuentes. En la segunda mitad del siglo XX, después de la Segunda Guerra Mundial, algunas de estas alteraciones interfirieron profundamente en las visiones provistas, por las escuelas mecanicistas (clásica) y por la humanista, para la gestión organizacional. Entre ellas:

- Aumento de la competitividad, en función de la introducción de nuevos productores de bienes y servicios, a partir del desarrollo científico y tecnológico;
- Nuevos sistemas de comunicación;

- Consolidación de democracias liberales;
- Reconocimiento de minorías;
- Movimientos culturales (música, literatura, religión, etc.);
- Consolidación de nuevas sociedades de consumo.

Estos cambios hicieron visibles limitaciones no abordadas en las teorías anteriores, utilizadas como base para gestión, e influyeron aspectos de producción y trabajo, como:

- Sistemas más complejos pasaron a exigir competencias relacionadas a la gestión, cada vez más integradas con rapidez, agilidad y adaptabilidad;
- Proliferación creciente de sistemas de regulación, nacionales e internacionales, afectó la autonomía organizacional;
- Escasez de recursos naturales sometieron a las organizaciones a buscar nuevas alternativas en los procesos productivos.

Nuevos dilemas surgieron y necesitaron ser considerados en la definición de los nuevos modelos de gestión para las organizaciones, según Katz (1978, apud FERREIRA, 2009):

- Inhibición de la personalidad de los individuos, debido a la grandiosidad de las organizaciones y a su tendencia en considerar muchas áreas de la existencia humana;
- Inhibición de parte de la auto-identidad debido a la necesidad de desempeño de muchos papeles (fragmentación);
- Decadencia de la moralidad y surgimiento de valores sociales minoritarios resultantes de la mayor fragmentación en el trabajo y falta de modelos éticos comunes;
- Frustración de los individuos debido a la poca participación en la toma de decisión de la organización.

La visión reduccionista con que se ha mirado para la organización necesita ser alterada. No es posible más ignorar que ella es un sistema complejo, que necesita ser tratado como un todo, sin olvidar que el ambiente que la cerca vive en constante cambio.

Así, hacer frente a tantos cambios se volvió un desafío, principalmente, para empresas burocratizadas y verticalistas, que sienten necesidad de migrar de sus modelos mecanicistas, que no atienden a las demandas, para otros más orgánicos y flexibles. En contrapartida, no es posible despreciar el aspecto estructural de los procesos de trabajo de

las organizaciones, pensando solamente en los aspectos humanos. Este razonamiento abre una brecha para el aprovechamiento de las experiencias organizacionales anteriores, originando diferentes corrientes de pensamiento que integran las dos visiones e incorporen otras nuevas, como será presentado a seguir, en las líneas de pensamiento que cementan los nuevos modelos de gestión.

Mintzberg (1995) identificó la necesidad de que las organizaciones atiendan a ambientes, al mismo tiempo dinámicos y complejos, exigiendo estructuras de las organizaciones más orgánicas y descentralizadas. Él discutió la adecuación y ajustes de las organizaciones a los ambientes externos en frecuente modificación, defendiendo que como no hay una receta de torta para lidiar con cualquier situación. Cada problema que surja será tratado de acuerdo con la necesidad, configurando una contingencia. Además de esto, subsistemas diferentes de una misma organización reaccionan a cambios de formas distintas y, por eso, necesitan soluciones diferentes.

En sus estudios, identificó cinco macros dimensiones en las estructuras de las organizaciones:

- Vértice estratégico, formada por la alta gestión que debe hacer con que la organización cumpla su misión y atienda a sus controladores;
- Línea jerárquica media, formada por la media gerencia, que hace la conexión entre el vértice estratégico y el núcleo operacional;
- Centro operacional, que ejecuta el trabajo operacional, transformando insumos en productos o servicios;
- Tecno-estructura, que da apoyo al núcleo operacional, definiendo procesos, patrones de comportamientos, etc.;
- Personal de apoyo, que da soporte a la organización en lo que se refiere a actividades no operacionales.

Además de esto, Mintzberg también entendió que la forma de coordinación de estas estructuras puede darse por mecanismos de:

- Ajuste mutuo, en que los trabajadores detentan el control del trabajo y lo ajustan a partir de comunicación informal entre ellos;
- Supervisión directa, en que una persona es responsable por un grupo y las controla;
- Estandarización de los procesos, que da apoyo al control ejercido por la supervisión directa;

- Estandarización de los outputs, en que los resultados son medidos por patrones específicos, en detrimento de la forma usada para alcanzarlos;
- Estandarización de las habilidades, en que especialistas en actividades complejas determinan los procesos de trabajo;
- Estandarización de normas, reglas y adoctrinamiento, en que la socialización del individuo es la clave para la implantación de una doctrina que viabiliza la ideología organizacional.

Adicionalmente, él clasificó las estructuras organizacionales en cinco configuraciones (estructura simple, burocracia mecanizada, burocracia profesional, estructura divisional, adhocracia y pentágono exclusivo), que son asociadas a conjuntos de condiciones o factores de contingencia, como:

- Edad y dimensión de la organización;
- Sistema técnico, utilizado en el núcleo operacional;
- Ambiente - estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad;
- Relaciones de poder.

A pesar de muy estudiada, en por lo menos diez escuelas de pensamiento diferentes (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 2000), tal vez una de las formas más usadas, en las empresas que usan dirección de proyectos, sea la que defiende alinear todos los subsistemas de la organización (clasificados en niveles estratégico, táctico y operacional, trabajando de forma integrada) a partir de “orientaciones, misiones, objetivos, valores y cursos de acción comunes y compartidos” (FERREIRA, 2009, pág. 135). En este modelo, los caminos que la organización quiere seguir serán representados por metas estratégicas, que deberán ser cumplidas por todos los colaboradores.

Pensadores significativos como Marcuse, Fromm, Marx, Hegel y Habermas, entre otros, reunidos en el Instituto de Investigación Social de Frankfurt, creado en 1923 con el objetivo de estudiar la sociedad más críticamente, hicieron también importantes contribuciones, puntuando aspectos muy realistas sobre el funcionamiento de los sistemas organizacionales, asociados al poder, dominación, cambio, racionalidad, etc. Ellos llegaron a conclusiones importantes, condensadas en la teoría crítica, como:

- Grupos dominantes combaten tendencias a cambios en consideración de preservar su poder;
- Ideas opuestas generan evolución;

- La verdadera razón es práctica, obtenida por medio de comunicación entre diferentes individuos autónomos, que llegan a un consenso posible, usando códigos comunes de lenguaje.

La teoría del caos defiende que un pequeño cambio en el inicio de cualquier evento puede traer consecuencias absolutamente desconocidas que pueden afectar totalmente una situación futura, causando el fenómeno de la imprevisibilidad, en cualquier tipo de sistema, presente en casi todo lo que cerca al individuo. Pero “estos sistemas naturales no lineares, aun huyendo a las descripciones deterministas, son espontáneamente generadores de orden, bajo la forma de patrones recurrentes.” (MATOS, MATOS, & ALMEIDA, 2007, pág. 60). De esta forma, ya que no es posible pensar las organizaciones en condiciones estables, es importante fomentar la auto-organización, que se refiere a los nuevos patrones que los trabajadores pueden crear y realizar juntos, basados en sus experiencias individuales. Este concepto va a sostener otros modelos de gestión como las organizaciones en redes (con menos niveles jerárquicos y foco mayor en comunicación), equipos auto-gestionables (con mayor autonomía) y organizaciones que aprenden (que focalizan el conocimiento organizacional como un verdadero activo).

Nuestra sociedad actual globalizada y tecnológica es, cada vez más, focalizada en conocimiento, desarrollado, diseminado y comunicado en ritmo muy acelerado. Así, el conocimiento se transforma en una herramienta de poder, contrastando con los modelos modernos, que tienen como uno de los principales desafíos, descentralizar la toma de decisión, muy focalizada en la estructura organizacional y atribuida formalmente.

De acuerdo con los estudios de Argyris (2004), las organizaciones empiezan a usufructuar del conocimiento cuando consiguen aplicar lo que realmente dicen haber aprendido para producir resultados. Peter Senge (2006) también relacionó la contribución de los colaboradores de una organización con el cuanto ella puede y consigue aprender. En otras palabras, experiencias sobre como las personas aprenden, sus dificultades, la interferencia de la creciente complejidad y consecuente imprevisibilidad en el mundo que las cerca, etc., han sido útiles en la definición de nuevos modelos organizacionales.

En dirección de proyectos, el conocimiento adquirido en experiencias pasadas es considerado un activo de alto valor para la organización que lo detenta, pues puede maximizar el éxito en proyectos futuros, evitando errores y repitiendo aciertos en proyectos anteriores.

Aún en el actual contexto surgen movimientos centrados en la participación consciente de los individuos en la transformación de la realidad organizacional y, consecuentemente, también en la social. Repitiendo la eterna búsqueda de las libertades del ser humano, la gestión libertaria es uno de ellos. Este modelo defiende el ejercicio permanente de los valores individuales, por medio de gestores, formados por una educación también libertaria, que alcanzarán el “estado de felicidad organizacional” (CARDOSO & VIEIRA, 2004, pág. 145).

Pero desde 1997, Lechner defiende la idea de que la sociedad necesita una coordinación social que limite sus deseos y ambiciones, y la ayude a alcanzar un equilibrio con foco en el bien general. Esta coordinación social puede ser:

- Por medio del mercado - El poder financiero, como ya se dijo, puede estar descentralizado y no pertenecer estrictamente a una nación. Puede ser privado, perteneciendo a una megaempresa que regulará un determinado sector por algún tiempo y en algún espacio. Esta coordinación muchas veces es injusta, pues no defiende los intereses de una colectividad. Sus intereses comunes son resultados de acuerdos entre grupos que tienen intereses económicos equivalentes que, no siempre, poseen jerarquía clara y su poder adviene del surgimiento espontáneo de una necesidad;
- Por medio del estado - El estado debería actuar como el principal coordinador social, pero enfrenta diversos tipos de problemas en su conocimiento y de los gobernantes, sobre la sociedad y sus necesidades, que están cada vez más complejas;
- Por medio de redes -. Este tipo de coordinación es la más compleja y actual, resultado de la decadencia de una sociedad centrada en el estado y estimulada por la globalización. Su evolución surgió a partir de un proceso de creciente sectorización de la sociedad, en el cual el número de interesados y participantes en la elaboración de políticas aumenta considerablemente. La diferenciación entre los intereses de estos participantes también es extremadamente variada, lo que dificulta y sobrecarga la actuación del estado con eficacia. Dentro de este escenario, el estado es obligado a delegar las funciones, que ahora no consigue ejecutar más, a grupos externos, aumentando la autonomía de los llamados subsistemas funcionales y, también, la interdependencia entre ellos. Esta interacción disminuye las fronteras

entre lo público y lo privado, aumentando la necesidad de compartir informaciones entre los diferentes participantes. Todo esto es altamente potencializado por el proceso de globalización, que da a este tipo de coordinación una dimensión transnacional, dependiendo de grupos variados que pueden tener intereses culturales, religiosos, educacionales o ambientales comunes.

En la medida en que todos son necesarios para una reglamentación eficiente, existe una necesidad intensa de integración entre estas redes, el estado y el mercado. Un gran desafío es integrar los diferentes intereses en pro de los mismos objetivos. La complejidad entre las negociaciones es muy grande, pero es la base para la toma de decisiones. Deben buscarse soluciones gana-gana para que los resultados puedan ser considerados efectivos.

La coordinación es horizontal y no depende más de una jerarquía, pero integra diferentes estructuras organizacionales, acuerdos, pactos, etc. Se vuelve más informal, y por eso, sus decisiones son más difíciles de ser tomadas. Para esto, es importante que haya: división de costos y de beneficios entre los participantes, confianza y reciprocidad. El sentimiento de que todos hacen parte de un mismo objetivo es totalmente imprescindible y el respeto por los intereses de cada uno, esencial. Luego, su infalibilidad es totalmente dependiente de los individuos que la componen y de su subjetividad.

El campo de estudios *Organizational behavior* es otra iniciativa que engloba el comportamiento de individuos, grupos y estructuras, así como lo cuanto ellos afectan el comportamiento de una organización, para que este conocimiento sea usado para mejorar la efectividad de esta misma organización (ROBBINS & JUDGE, 2008). Ahora, siguiendo esta línea de razonamiento se puede concluir que el análisis de la relación entre la subjetividad de los individuos y el comportamiento de las organizaciones es fundamental para los resultados alcanzados y, consecuentemente, para la efectividad de los directores de proyectos.

A partir de 2001 surgió un movimiento para hacer con que la gestión se volviese más ágil en proyectos de desarrollo de *software* valorizando individuos y sus interacciones más que procesos y herramientas, *software* en funcionamiento más que documentación detallada, colaboración con el cliente más que negociación de contratos, atender a los cambios más que seguir un plan. Además de esto, el grupo definió doce principios para conducir el desarrollo de *software* y diversas metodologías han sido elaboradas desde

entonces. Como ejemplo, es posible citar *SCRUM*, *Extreme Programming (XP)*, *Feature Driven Development (FDD)* e *Adaptive Software Development (ASD)*.

En el final de la década del 80, surgió el *Lean Thinking* (o Mentalidad Enjuta) a partir de Toyotismo, defendiendo la promoción de valor y la reducción del desperdicio, aumentando la satisfacción de los clientes, de acuerdo con cinco principios que son: la definición de lo que es valor, identificación del flujo de valor, constitución de flujos continuos, inversión del flujo productivo basado en la demanda real del cliente y la aplicación de búsqueda por la perfección en los procesos de producción. Originalmente desarrollada para manufactura, la filosofía se ha aplicado a todas las áreas de las empresas, de diferentes segmentos de negocio como logística, distribución, servicios, salud, construcción, gobierno, etc. (LEI, 2009).

La efectividad de un director de proyectos es extremadamente afectada por el sistema de gestión escogido por una organización. El modelo escogido influenciará tanto el nivel de poder y autoridad que el director de proyectos podrá ejercer, así como la forma como el profesional es reconocido por todos los que participan del proyecto.

2.2 DIRECTORES DE PROYECTOS

En esta sección, serán presentados quienes son los gerentes, de una forma genérica, y los directores de proyectos, en particular, así como su actuación en las organizaciones brasileras.

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE DIRECTORES DE PROYECTOS

Cambiar una organización es inevitable y una tarea muy difícil. Significa romper con patrones, comportamientos y creencias pre-establecidos por su cultura, que refleja las identidades de las personas que la componen (MORGAN, 2006). Engloba, también, hacer con que las personas se desapeguen de sus identidades conocidas, sin que esto genere ansiedad. La adaptación a nuevas reglas, a un nuevo líder, a una nueva competencia, o a un cambio en el mundo exterior, puede representar un movimiento traumático si miedos e inadecuaciones de un individuo no pudieran aflorar.

Gerentes son las personas que hacen las cosas suceder a partir del trabajo de otras personas. Ellos son responsables por tomar decisiones, asignar personas para ejecutar actividades, dirigiéndolas para alcanzar metas establecidas. En 1980, Mintzberg ya defendía que se puede clasificar el papel de un gerente en:

- Interpersonal – Cuando él actúa como el representante de la organización, exigiendo

el cumplimiento de las actividades, siendo el responsable por la motivación y dirección de los que las ejecutan y manteniendo una red de contactos;

- Informacional – Cuando él centraliza las informaciones, colectadas fuera y la organización, relacionadas a políticas, planes, acciones y resultados, recibéndolas y distribuyéndolas, funcionando aún como un especialista;
- Decisor – Cuando él identifica oportunidades de mejoría y las transforma en resultados, toma decisiones y genera soluciones para problemas, así como representa a la organización en negociaciones.

Según el *PMI* (2012, pág.3) un proyecto es “un esfuerzo temporario emprendido para crear un producto, servicio o resultado exclusivo³”. Proyectos existen para cambiar algo en la organización: un nuevo proceso interno, un producto o un servicio nuevo para el mercado, un nuevo local de trabajo, etc. Resultados de proyectos alteran las rutinas de los individuos dentro de la organización, sacándolos de su zona de confort y haciéndolos enfrentarse con lo desconocido.

Aún, de acuerdo con *PMI* (2012), el director de proyectos es la persona designada por la organización ejecutora para alcanzar los objetivos del proyecto. Luego, directores de proyectos son aquellos que lideran cambios dentro de las organizaciones, teniendo como misión hacer con que las personas las acepten y contribuyan con ellos.

Es posible describir las competencias necesarias a las actividades de un director de proyectos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2007), como:

- Conocimiento – Relacionadas a lo que el director de proyectos conoce sobre el asunto dirección de proyectos, como aplicación de procesos, técnicas, y herramientas;
- Desempeño – Se refiere a como el director de proyectos aplica el conocimiento en dirección de proyectos para alcanzar los resultados esperados para el proyecto, analizando y tratando problemas, interpretando informaciones y tomando

³ Traducción libre de la autora de este estudio.

decisiones;

- Interpersonales – Se refiere a las actitudes y comportamientos del director de proyectos en el ambiente del proyecto como, por ejemplo, comunicándose, delegando tareas, conduciendo y motivando todos los *stakeholders* (ver APÉNDICE A - Definiciones Operacionales);
- Adicionales – Algunas organizaciones exigen competencias específicas relacionadas al asunto del proyecto como, por ejemplo, conocimiento técnico, regulatorio o legal.

Un director de proyectos, además de garantizar que su proyecto termine cumpliendo todos los objetivos, tiene que ejercer una función de integrador de todas las interfaces que, de alguna forma, participan del proyecto. Esto significa:

- Tener un papel político;
- Entender los patrones impuestos por la organización, muchas veces implícitos;
- Adaptarse a las restricciones culturales y regionales;
- Lidiar con ambigüedades y ser mediador de intereses opuestos, suyos y de otros.

Un director de proyectos normalmente es designado y autorizado por un *sponsor*, profesional superior a él en la jerarquía de la organización ejecutora y mayor interesado en el éxito del proyecto, cuya meta estratégica a ser realizada es de su responsabilidad. Cuando el proyecto es iniciado, su objetivo es descrito, las premisas y restricciones conocidas hasta el momento son registradas, los *stakeholders* son identificados y sus expectativas son levantadas. El director de proyectos puede, entonces, dar inicio a la fase de planeamiento, reuniendo a todos los especialistas de las diferentes disciplinas del proyecto para que juntos, de forma integrada, puedan encontrar la mejor solución para el desarrollo del proyecto, planeando:

- Alcance – todo el trabajo necesario a ser realizado;
- Tiempo – las actividades, sus dependencias lógicas, las duraciones y los recursos necesarios, consolidados en un cronograma;
- Costo – los costos unitarios estimados agregados en un presupuesto, incluyendo las reservas para riesgos;
- Calidad – los indicadores de calidad, sus metas y la forma de medirlas;
- Riesgos – los riesgos parcialmente conocidos, analizados cualitativa y cuantitativamente, y las respuestas para tratarlos.

- Recursos humanos – quienes son, los perfiles ideales, sus responsabilidades, necesidades de entrenamiento y de integración;
- Comunicación – las informaciones que deben ser distribuidas, con sus emisores y receptores, canales y medias. Las reuniones, sus responsables, los participantes y objetivos;
- Contrataciones – definición de lo que debe ser comprado o alquilado, y quien debe ser contratado y como;
- Las partes interesadas - la definición de quiénes son los actores del proyecto y sus intereses.

Todas estas informaciones son integradas en un plan de gestión del proyecto que será la línea de base para su ejecución. Serán controlados las entregas, los plazos alcanzados, costos realizados, los indicadores de calidad alcanzados, los riesgos nuevos y los que tengan cambios de evaluación, las dificultades y motivación de los recursos humanos, la distribución de las informaciones, los contratos cerrados y sus resultados, así como las expectativas de los *stakeholders*.

El desempeño del proyecto será medido, analizado e informado. Acciones preventivas y correctivas serán tomadas para llevar el proyecto de vuelta a su rumbo, cuando desvíos sean identificados. Y, si es necesario, nuevas versiones del plan de gestión del proyecto serán aprobadas, en la medida que cambios invaliden el planeamiento inicial, impidiendo el control de algún punto en adelante.

De a poco, partes del proyecto serán finalizadas hasta que el todo sea completado. Durante todo el ciclo de vida, lecciones serán aprendidas, organizadas y registradas para que puedan ser reutilizadas en nuevas fases del mismo proyecto o en otros.

En todos estos procesos, el papel del director de proyectos es fundamental como integrador, comunicador, motivador y negociador.

2.2.2 DIRECTORES DE PROYECTOS EN EL BRASIL

Como fue presentado en el estudio Demografía de las Empresas 2010, “En 2010, el Catastro Central de Empresas - Cempre contenía 4,5 millones de empresas activas, que ocupaban 37,2 millones de personas, siendo 30,8 millones (82,9%), como asalariadas y 6,4 millones (17,1%) en la condición de socio o propietario.” (INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, Demografia das Empresas 2010, 2012), como es posible ver en Cuadro 1:

Cuadro 1: Empresas por actividades y personas

Empresas			
Clasificación de actividades	Cantidad por actividad	Cantidad de personas	
		Total	Asalariadas
Total	4.530.583	37.184.416	30.821.123
Agricultura, pecuaria, producción forestal, pesca acuicultura	32.719	482.229	427.310
Industrias extractivas	10.568	199.477	182.813
Industrias de transformación	440.734	8.649.633	8.008.474
Electricidad y gas	1.788	127.067	124.301
Agua, alcantarillado, actividades de gestión de residuos y descontaminación	8.734	325.581	313.441
Construcción	176.372	2.872.006	2.610.779
Comercio; reparación de vehículos automotores y motocicletas	2.241.853	11.001.188	8.021.264
Transporte, almacenaje y correo	201.052	2.407.637	2.122.003
Alojamiento y alimentación	318.770	1.945.091	1.532.101
Información y comunicación	143.874	927.933	712.548
Actividades financieras, de seguros y servicios relacionados	69.092	954.361	852.454
Actividades inmobiliarias	45.316	187.677	108.717
Actividades profesionales, científicas y técnicas	225.567	1.061.111	707.805
Actividades administrativas y servicios complementarios	245.330	3.662.850	3.306.109
Administración pública, defensa y seguridad social	405	22.859	22.357

Empresas			
Clasificación de actividades	Cantidad por actividad	Cantidad de personas	
		Total	Asalariadas
Educación	82.136	855.367	721.621
Salud humana y servicios sociales	122.340	876.633	644.810
Artes, cultura, deporte y recreación	43.359	165.956	104.104
Otras actividades de servicios	120.553	459.669	298.049
Organismos internacionales y otras instituciones extraterritoriales	21	91	63
Faja de personas asalariadas	Cantidad de empresas	Cantidad de personas	
		Total	Asalariadas
0 a 4	3.410.501	5.940.887	1.653.313
5 a 9	600.811	3.896.664	2.834.501
10 a 19	299.564	3.968.423	3.365.741
20 a 29	85.828	2.035.112	1.872.411
30 a 49	61.083	2.298.543	2.188.807
50 a 99	39.622	2.709.287	2.635.541
100 a 249	20.460	3.086.899	3.047.339
250 a 499	6.699	2.316.365	2.303.132
500 y más	6.015	10.932.236	10.920.338

Fuente: Adaptado de IBGE (2012)

Cualquier empresa, además de ejecutar sus actividades del día-a-día, o de operaciones, necesita desarrollar proyectos para alcanzar sus objetivos estratégicos. Con o sin administración usando mejores prácticas, proyectos pueden ser referentes a cualquier actuación. Luego, es viable concluir que todas las empresas que constan del Relatório de Demografia das Empresas (INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2012), en algún momento de sus vidas, realizan proyectos, en mayor o menor cantidad, y aplicando más o menos gestión.

En consecuencia de la actividad de dirección de proyectos ser todavía poco reconocida entre las empresas, a pesar de ya reglamentada en el Brasil y en el mundo por la norma ISO 21.500:2012 (INTERNATIONAL ORG. FOR STANDARDIZATION - ISO, 2012), y necesitar de profesionales con remuneración media considerada alta, es más común encontrarla en empresas medias y grandes, con mayor número de empleados, que pueden soportar su costo.

Actualmente, se espera que un director de proyectos brasilero posea nivel superior, con graduación completa, normalmente en el área de actuación del proyecto que gerencia. Además de esto, las empresas suelen exigir algún tipo de especialización en dirección de proyectos, sea en cursos Lato Senu (especialización) como, por ejemplo, *Master in Business Administration (MBA)*, o aún certificaciones provistas por entidades profesionales, como la certificación *Project Management Professional (PMP)*, del *Project Management Institute (PMI)*, con más de 14.000 directores de proyectos certificados en el Brasil (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2013).

La experiencia profesional en la actividad de director de proyectos, también es primordial para el ejercicio de la profesión y debe ser proporcional y adecuada a la complejidad del proyecto a ser gestionado. Cuando se tratan de proyectos muy complejos, muchas veces, sus organizaciones ejecutoras dispensan el conocimiento formal de sus directores de proyectos, por ser muy experimentados en la administración de este tipo de proyecto.

Entonces, será considerado en este estudio que, en promedio, lo más temprano que un profesional puede volverse un director de proyectos es después de graduado a los 23 años, con ingreso inmediato en el mercado de trabajo tras la graduación, y a partir de haber adquirido al menos tres años de experiencia profesional, o sea, a los 26 años.

Algunos factores como el tipo de proyecto, su complejidad, cantidad de *stakeholders* envueltos, presupuesto y duración definidos, etc., además del perfil del profesional en relación a sus habilidades gerenciales e interpersonales, van a determinar el tiempo de experiencia que él necesitará tener para volverse un director de proyectos. Algunos segmentos adoptan directores de proyectos muy jóvenes, con poca experiencia profesional, que puede ser de apenas tres años de graduado e ingreso en el mercado de trabajo (aproximadamente, 26 años de edad) como, por ejemplo, en proyectos de Tecnología de Información. En contrapartida, otros segmentos que lidian con proyectos complejos, como

los para grandes emprendimientos necesitan directores de proyectos más maduros, utilizando para esto profesionales ya en edad de jubilación, o sea, con más de 65 años.

No hay carencia de definiciones objetivas de cómo un profesional puede llegar a ser un director de proyectos, pero no es tan fácil de encontrar orientación sobre cómo hacer frente a los factores subjetivos necesarios para obtener la efectividad.

2.3 EFECTIVIDAD

En esta sección, se va a comprender lo que es efectividad en el contexto de este estudio, como puede ser medida de forma objetiva y la relación entre la efectividad del director de proyectos y la de la organización.

Considerada una de las formas contemporáneas de hacer gestión enfocando la motivación de individuos, la Administración por Objetivos (APO) defiende la idea de que determinar metas osadas y claras lleva a alto desempeño. Las metas de la organización son establecidas, descompuestas en metas parciales para las gerencias, que necesitan pasarlas a las áreas operacionales, para que las realicen a partir de sus actividades. Todo esto debe ser hecho de forma planeada y controlada, desde la definición hasta el control, exactamente como la dirección de proyectos recomienda. Un proyecto nada más es que una forma de alcanzarse objetivos estratégicos, generando resultados únicos, a partir de un conjunto de actividades a ser ejecutadas por personas, con recursos limitados, organizadas dentro de un período de tiempo limitado (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2012).

El director de proyectos tiene el papel de alcanzar los objetivos del proyecto a cualquier costo, pero no siempre tiene acceso a las estructuras de poder. Las constantes reestructuraciones (sistemas de calidad, depuración del cuadro de funcionarios, tercerización, automatización, etc.) y tener que cumplir exigencias como *home offices*, horarios abusivos, uso de móviles, consultas a *e-mails* y otras formas de comunicación fuera del horario de trabajo, búsqueda constante de calificación, etc., también influyen el nivel de autonomía de un director de proyectos, en la medida que invaden su privacidad y cercenan su libertad en ejercer su individualidad, generando estrese y enfermedades. El factor preocupante es que estas posturas han sido consideradas patrones de normalidad.

Así como otros colaboradores de una organización, directores de proyectos pueden tener sus actividades evaluadas en relación a tres aspectos diferentes y complementarios que son: eficiencia, eficacia y efectividad. Existen diversas definiciones de estos conceptos en la literatura, que permiten hacer la comparación a seguir:

- Eficiencia - Significa hacer las cosas de la mejor forma posible, o sea, ejecutar tareas utilizando los recursos de la forma más racional y de acuerdo con las normas. Está relacionada con el camino o el método. Se puede desarrollar un proyecto, sin salir del presupuesto planeado, racionalizando el uso de los recursos de la mejor forma posible, pero sin alcanzar el objetivo determinado.
- Eficacia – Está relacionada a alcanzar los objetivos determinados para lo que se hace, o sea, hacer la cosa cierta, aunque no sea de la manera correcta o de la mejor forma posible. En este caso, un proyecto puede, por ejemplo, alcanzar sus objetivos definidos, pero gastar más recursos de lo esperado para eso.
- Efectividad – Se relaciona con generar impactos con el resultado alcanzado, dentro de lo que fue pre-establecido. Para algunos autores, significa unir eficacia y eficiencia. En el caso de dirección de proyectos, efectividad está relacionada a alcanzar los objetivos del proyecto, desarrollándolo de la mejor forma posible. En lo que se refiere a la efectividad de directores de proyectos, lo que se espera es que su actuación pueda garantizar los resultados esperados para el proyecto, utilizando los recursos necesarios a su desarrollo, de la mejor forma posible, para que puedan ser compartidos con otros proyectos, cuando sea necesario. O sea, que hagan más, más rápido, gastando menos y con el máximo de calidad. En este trabajo, se utilizará ese concepto para analizar la influencia de factores subjetivos en la actuación de directores de proyectos.

Así, es necesario tomar cuidados para no confundir efectividad de un director de proyectos con su éxito, que puede ser basado en la velocidad con que él es promovido dentro de la organización y no con los resultados de los proyectos que gerencia. No es de asombrarse que gerentes de éxito gasten la mayor parte de su tiempo haciendo *networking*, en cuanto gerentes efectivos se preocupen más con la gestión de las personas, a pesar de que ambos focalizan mucho en la comunicación (LUTHANS, HODGETTS, & ROSENKRANTZ, 1988).

2.3.1 MÉTRICA

La efectividad de una organización está representada por el grado de alcance a sus objetivos estratégicos, que están relacionados a sus proyectos y operaciones. La efectividad de los gerentes de proyecto deberá demostrar lo cuanto estos contribuyeron con la organización para realizar su planeamiento estratégico por medio de los proyectos. Para

efectuar sus tareas ellos precisarán aplicar prácticas de gestión de proyecto también de forma efectiva.

De una forma general, una métrica o indicador es un instrumento que refleja, de forma cualitativa o cuantitativa, las características de alguna meta que se desea alcanzar. Debe representar, claramente, si los objetivos que fueron trazados para un producto, proceso, servicio, actividad, proyecto, o aún desempeño, fueron alcanzados. Deben todavía “... permitir comparaciones históricas para evaluar las variaciones ocurridas y permitir establecer pronósticos (proyecciones).” (COGHI, 2012, pág. 299).

Luego, es razonable considerar que las métricas para evaluación de efectividad de directores de proyectos deberán ser desdobladas a partir de las métricas para las actividades de dirección de proyectos, que deberán estar relacionadas con las métricas para evaluación de la efectividad de la organización.

Métricas relacionadas a proyectos pueden ser cimentadas en patrones definidos internamente, o sea, por los responsables por el desarrollo de lo que está siendo medido (la organización ejecutora, el gerente y el equipo del proyecto, un proveedor, un órgano regulador, etc.), así como, por aquellos que utilizarán lo que está siendo desarrollado (el mercado, el cliente, un público-blanco, etc.) (MARSHALL JUNIOR, 2008)

2.3.2 EFECTIVIDAD EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

De acuerdo con el *PMBOK* (PMI, 2012, pág. 268) “A quality metric specifically describes a project or a product attribute and how the control quality process will measure it. A measurement is an actual value. The tolerance defines the allowable variations to the metric.”⁴.

Según Rad y Levin (2006), se debe utilizar métricas, que pueden medir status, efectividad y progreso, para dimensionar la contribución de las actividades de dirección de proyectos para el éxito de las organizaciones y, por eso, ellas deben ser alineadas con los procesos de negocios. Pueden también proporcionar un medio preciso para mensurar la

⁴ Una métrica de calidad describe específicamente un atributo de un proyecto o de un producto, y como el proceso de control de calidad va a medirla. Una medición es un valor real. La tolerancia define las variaciones permitidas para la métrica. (traducción libre de la autora de este estudio).

madurez de una organización en gestionar sus proyectos, programas y portafolios con éxito, dando fundamentos para la toma de decisiones sobre acciones para la evolución (KERZNER, 2001)

Muchos factores van a afectar la efectividad en la actividad de dirección de proyectos como muestra el Cuadro 2. Correlacionando con la organización, se vuelve al análisis de subsistemas estudiados por Katz & Kahn desde 1978, vistos anteriormente:

Cuadro 2: Subsistemas y dirección de proyectos

Subsistema	Interacción con la actividad de dirección de proyectos
Subsistemas de producción	Cumplimiento de etapas del ciclo de vida de proyectos de nuevos productos o servicios (participación en metodologías o herramientas).
Subsistemas de mantenimiento	Definición de recompensas aplicadas a los resultados de proyectos; Relación proyectos X directores de proyectos (capacidad productiva del director de proyectos)
Subsistemas adaptativos	Metodologías específicas para proyectos de innovación; Metodología para sumisión de nuevas ideas (gestión de portafolio); Capacitación de directores de proyectos.
Subsistemas de soporte, que garanticen los recursos, personas, materiales o equipos (gestión de personas y contrataciones), para la organización, así como hacer con que los productos y servicios generados sean vendidos (áreas comerciales, de marketing, etc.)	Recursos adecuados a la actividad de dirección de proyectos como metodologías, herramientas, capacitación, plan de cargos y sueldos.
Subsistemas de gestión, responsables por hacer la gestión de los otros	Estructuras formales de dirección de proyectos como <i>Project Management Offices (PMO)</i> .

Subsistema	Interacción con la actividad de dirección de proyectos
sistemas definiendo metas y políticas, con el objetivo de aumentar la efectividad de la organización	

2.3.3 EFECTIVIDAD DE DIRECTORES DE PROYECTOS

En general, la efectividad de las personas es afectada cuando no hay comprensión entre los diferentes valores que componen sus diferentes identidades, sin equilibrio entre ellas, en un ambiente organizacional en que un determinado resultado necesita ser alcanzado. Diferentes entendimientos sobre los factores subjetivos que componen identidades diferentes de personas que trabajan juntas y que dependen unas de las otras para generar resultados, pueden afectar negativamente, la efectividad de todas ellas. Lo que denota estas diferencias son, principalmente, los factores subjetivos que infiltran los objetivos en el trabajo y en la acción, que no prescinden de grupos de personas para ser realizados.

En lo que se refiere a la actuación de directores de proyectos, las métricas deben ser capaces de verificar su efectividad en la actividad de dirección de proyectos, a partir de habilidades, conocimientos y actitudes. Además de esto, métricas permiten dimensionar lo cuanto un profesional está alineado con el perfil deseado por la organización y posibilitan definir acciones de mejoría, en fases del ciclo de vida del mismo proyecto en que están siendo medidas o en otros.

Métricas son, también, medios de comunicación con los *stakeholders* (APÉNDICE A - Definiciones Operacionales), auxiliándolos en el entendimiento de como el empeño de cada uno en el proyecto contribuye para el éxito de este mismo proyecto. Consecuentemente, ellas pueden demostrar el nivel de alineamiento de todos los individuos que participan de los proyectos con las metas organizacionales.

A pesar de que algunas organizaciones, menos maduras, no definan métricas para efectividad de directores de proyectos, se puede partir de la premisa de que son las personas que hacen un proyecto acontecer. Una buena parte de los objetivos estratégicos de una organización será alcanzada a partir de ideas. Las ideas son traídas por cualquier colaborador, son evaluadas y, si son aprobadas, se transformarán en proyectos. Proyectos,

cuando finalizados darán inicio a operaciones, generando los resultados definidos en los objetivos estratégicos. Por medio del conocimiento, experiencia y comportamiento de directores de proyectos, o sea, del capital intelectual en esta área, una organización puede aprovechar oportunidades de crecimiento y evolución, para mantener o mejorar su competitividad.

Para verificar si los directores de proyectos están cumpliendo sus tareas adecuadamente, si están siendo efectivos, es posible definir métricas para medir las competencias necesarias a las actividades de un director de proyectos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2007), como:

- Conocimiento - El conocimiento de un director de proyectos sobre el asunto dirección de proyectos puede ser medido a partir de diplomas (*MBA*s, etc.) o certificaciones (*PMP*, etc.) que prueben su formación en el asunto;
- Desempeño - La forma como el conocimiento del director de proyectos es aplicado puede ser medida a partir de los objetivos alcanzados y de los resultados obtenidos con el proyecto;
- Interpersonales – Se refieren a las actitudes y comportamientos del director de proyectos en el ambiente del proyecto, como, por ejemplo, comunicándose, delegando tareas, conduciendo y motivando todos los *stakeholders*.

De acuerdo con Rad y Levin (2006), medir cuantitativamente atributos de comportamiento de directores de proyectos no es fácil. Métricas de este tipo son relacionadas a: gestión de conflicto, comunicación, colaboración, trabajo en equipo, delegación, motivación, entre otros.

Robbins y Judge (2008) definen tres elementos clave para medir el esfuerzo que un individuo hace para alcanzar un objetivo, que también pueden ser aplicados a la efectividad del director de proyectos:

- Intensidad – Se refiere al cuanto una persona intenta ejecutar una tarea para alcanzar su meta;
- Dirección – Se refiere a si la dirección que es dada al esfuerzo emprendido está de acuerdo con los objetivos de la organización;
- Persistencia – Relacionada al tiempo en que una persona consigue mantener el esfuerzo, antes de llegar al resultado.

Así, muchas métricas para evaluación de factores objetivos son encontradas, pero no se puede dejar de medir los valores intangibles, o subjetivos, y verificar lo que los afecta, su correlación con la efectividad de los directores de proyectos y la implicación en el éxito de la organización.

2.4 SUBJETIVIDAD

En esta sección, serán estudiados el individuo, su relación consigo mismo, con el otro, con el mundo y con la naturaleza, a lo largo del tiempo para que se pueda entender como su identidad está compuesta. También se va a comprender como los sentimientos de felicidad y placer pueden interferir en su actuación como directores de proyectos, así como los factores subjetivos, sus causas y efectos identificados en la investigación bibliográfica, que pueden afectar su efectividad.

2.4.1 INDIVIDUO

En el inicio de los tiempos, el desafío del individuo era dominar el ambiente en que vivía para alimentarse, abrigarse y defender su vida de amenazas de la naturaleza o de otros seres. De a poco, esas preocupaciones fueron quedando más complejas, a medida en que el mundo también así se volvió.

El hombre pre-moderno vivía en un ambiente más controlado, en que sus relaciones sociales eran encajadas en el tiempo y en el espacio. Conectado de manera fundamental a un determinado grupo, normalmente pequeño y conocido, que vivía geográficamente a su alrededor, se relacionaba con las otras personas, con el mundo y con la naturaleza, con más confianza.

El hombre moderno rompió con las tradiciones y con la seguridad provista por las pequeñas comunidades, teniendo que convivir con cambios radicales en las relaciones sociales resultantes de organizaciones mayores y más complejas, focalizadas en el aumento de la producción. Pero los derechos individuales aún debían tener conexión clara con lo colectivo, contribuyendo con él a partir del trabajo y de la familia.

Ya el hombre pos-moderno o globalizado vive en un mundo en que las exigencias cambian a cada día, haciendo con que su identidad sea reconstruida diariamente a partir de los diversos estímulos que recibe.

A medida en que el mundo viene sufriendo transformaciones hasta llegar a la posmodernidad, las referencias del hombre, con consecuencias en su identidad, también cambiaron como, por ejemplo:

- Las relaciones familiares se volvieron innúmeras, con los nuevos modelos, varios padres y madres, familias adoptadas, etc.;
- La relación de localidad ahora desencajada de tiempo y espacio está en todos los lugares, accesibles por tecnologías que invaden la vida privada del ser humano constantemente, como Internet, móviles, televisión, etc.;
- La racionalidad distanció una parte de la humanidad del concepto de divino, pero aún existe una parte de mundo sometida a referencias religiosas, muchas veces radicales, que definen reglas rígidas de comportamiento;
- El hombre no piensa más en el futuro. Su futuro es el minuto siguiente cuando todo puede cambiar.

De la misma forma, los viejos conceptos de identidad, basados en un mundo pre-moderno y estable, entraron en decadencia y fragmentaron al individuo, antes unificado. Para Hall (1998), los cambios estructurales que generaron la sociedad posmoderna permiten clasificar el concepto de identidad en tres tipos relacionados a períodos históricos y sus formas de pensar, que son:

- Sujeto del Iluminismo - Basado en la idea de que el ser humano era autónomo, único, centrado, unificado y coherente. Según esta visión todos los hombres eran dotados de razón y actuaban racionalmente. Y también, de esta forma, las identidades eran construidas, creando una visión muy individualista del sujeto.
- Sujeto sociológico - La visión, construida en el fin del siglo XIX y muy aceptada a mediados del siglo XX, consistía en el descubrimiento de que el sujeto no era autónomo y que su identidad se apoyaba en la interacción constante con las personas de la sociedad en que vivía, dependiendo de una estructura social, y sin poder ser constituida sin ella.
- Sujeto posmoderno – En el fin del siglo XX, la noción de auto-identidad es revista. El sujeto se fragmenta, ahora compuesto por varias identidades que pueden ser contradictorias y no resueltas. Las estructuras sociales, que aseguraban alguna semejanza con la cultura, están cambiando. Consecuentemente, el propio concepto de identidad gana un carácter volátil y variable, pues se ampara en un abanico cada

vez mayor de opciones, de estilos e identidades, debido a la globalización. Lo que podría ser solamente un factor para diversificación, acaba también estandarizando el consumo ya que nuevos flujos entre naciones crean un compartimiento de identidades, de personas que viven en tiempos y lugares distintos, pero que se interconectan a partir de viajes internacionales, imágenes de la media y sistemas de comunicación, volviéndose consumidores de los mismos bienes, servicios y mensajes.

El ser humano nunca fue único. A pesar de ser todos humanos, comprendiéndose entre sí, sus ancestrales e intentando entender las generaciones futuras, no existe un solo ser humano totalmente igual a otro.

Él tampoco nunca fue solo. Desde su creación, sea por las explicaciones religiosas o científicas, él siempre tuvo la necesidad de ser confrontado con otro ser humano. O agrupado, si el término es mejor. Así, el entendimiento sobre sí mismo nunca fue completamente desvinculado del otro. Para los romanos, a palabra “vivir” era sinónimo de “estar entre los hombres” (ARENDRT, 2005).

Además de esto, aún según Arendt (2005) el individuo necesita el discurso y la acción para ser entendido, para poder distinguirse de los demás. Por ser singular, hasta entre “iguales”, se puede esperar del ser humano cualquier acción inesperada. Siendo singular él tiene un inconsciente individual, único, propio. Pero, según Jung (2011), una parte del inconsciente individual, resultado de la experiencia ancestral de la especie, compone el inconsciente colectivo, que vuelve al individuo “igual” a otros, aunque parcialmente. Esta parte “igual” del individuo, sobreviviente a las eras y a las diversas culturas, puede ser representada por los arquetipos (madre, niño, héroe, ánima, etc.), formas de pensamiento universal de todo y cualquier ser humano, heredadas, presentes en los sueños, en la mitología, en la literatura. De esta forma, a partir de diferentes arquetipos, él representó la parte “común” del ser humano.

Y, por tener la capacidad de pensar y razonar, algunos cuestionamientos sobre la definición de su identidad siempre fueron presentes en la vida de un individuo como, por ejemplo: ¿Quién soy yo? ¿Qué quiero? ¿Qué me hace feliz? ¿Qué me da seguridad?

Con todo, se puede clasificar al individuo en “lo que él es” (descripción de calidades que tiene en común con sus semejantes) o en “quien él es” (lo que tiene de singular, esencial y específico). Pero no se puede dejar de cuestionar las dificultades en describirlo

objetivamente. Pueden usarse diversos abordajes tangibles para identificarlo: un número de un documento, un nombre de familia, un género, una naturalidad, una nacionalidad, una profesión, una actuación, un hobby, una religión, un apodo en una red social, una dirección de *e-mail*, un dominio en la *Internet*, etc. Pero es difícil escoger cual es la mejor forma de distinguir a los individuos. No es posible hacerlo, usando solamente una de ellas. Tampoco se puede dejar de jerarquizarlas, recordando que el proceso es temporal, pues depende de lo que está sucediendo con la vida de los individuos en el momento de la descripción

Pueden escogerse rutinas diarias relacionadas a la alimentación, vestimenta, actitudes, etc. que estarán siempre sujetas a cambios, de acuerdo con cada decisión cotidiana tomada, y que contribuirán para la reformulación constante de la identidad.

De esta forma, puede usarse el término identidad como:

- La forma por la cual un individuo se enuncia o define;
- El posicionamiento en cuanto individuos, en relación al otro y al mundo (CUNHA, 2009).

En el Cuadro 3 es posible analizar algunas dualidades importantes involucradas en la formación de la identidad de un individuo:

Cuadro 3: Dualidades y la identidad

Dualidades en la formación de la identidad del individuo	
Individual - único	Grupal - colectivo
Privado – en lo que se refiere solamente al individuo.	Público – en lo que se refiere a otros individuos.
Pensamiento – lo que el individuo racionaliza sobre sí mismo y sobre el otro.	Lenguaje - lo que es dicho, representa el pensamiento y va a generar la comunicación entre dos o más individuos.
Realidad – lo que es real para cada individuo, en su entendimiento.	Ficción – lo que el individuo imagina, o fantasía.
Semejante – lo que el individuo piensa ser igual a sí mismo, comprende y, por eso, domina y controla, sintiéndose confiado y seguro.	Desemejante – aquel que presenta características diferentes, desconocidas, sobre las cuales el individuo no tiene dominio o control, lo que le causa inseguridad.
Saber – conjunto de conocimientos	Desconocer – lo que no se sabe y, por lo

Dualidades en la formación de la identidad del individuo	
necesarios para dominar o controlar algo.	tanto, causa inseguridad.
Ocultamiento/Silencio – deseos no insertados en un contexto social.	Revelación – confesión, alivio, exposición de deseos, para sí y/o para el otro.
Apaciguamiento – Sentimiento que el individuo tiene cuando consigue confesar algo reprimido.	Angustia – Sentimiento que el individuo tiene cuando no consigue colocarse delante del otro de forma que él lo entienda.
Amor – el sentimiento que tiene en relación a lo que le da confianza o causa seguridad.	Odio - el sentimiento que tiene en relación a lo que no le da confianza o causa inseguridad.
Naturaleza – lo que es espontáneo y original.	Cultura – valores creados por un grupo de individuos que organizan la vida social.
Vida – Búsqueda por la inmortalidad y perennidad.	Muerte – Consciencia de que la vida tiene tiempo determinado y que el individuo no tiene control sobre su fin.

Una de las principales preocupaciones inherentes al ser humano siempre fue buscar la seguridad, a partir de:

- Nivel de control que él tiene sobre sus deseos y sobre los del otro;
- Ser un ser íntegro, introducido y activo en el mundo en que vive, coherente con el tiempo;
- No ser excluido, adaptándose a un grupo, lo que puede ser muy difícil, pues aquel que no se adapta puede tener que ser eliminado. Así, las personas se esfuerzan mucho para conseguir adaptarse, aunque eso haga con que se enfermen ;
- Negar la posibilidad de la muerte o aplazarla para lo más tarde posible.

Giddens (1991) presenta algunos de los principales contextos de seguridad que interfieren en la formación de la identidad, como los a seguir:

- Sistema de parentesco - en que la figura paterna, del marido o de la familia representaba referencia importante. Estos sistemas también fueron llamados por Foulcault (1984b) en un espectro más amplio, de sistemas de alianzas;
- Relaciones de localidad - en que las determinaciones de la comunidad local referenciaba la identidad;

- Relaciones religiosas – en que las instituciones religiosas determinan las reglas de la vida personal y social;
- Tradición - en que el pasado, o el origen de una persona, presenta referencias en el presente para lo que será hecho en el futuro, vinculándose a rutinas que serán adoptadas por el individuo.

Es necesario, aún, destacar el carácter reflexivo de la identidad, en que las prácticas sociales son constantemente renovadas a partir de informaciones resultantes de esas mismas prácticas o lecciones aprendidas, usando el conocimiento científico, fácilmente organizado y propagado por medios de comunicación rápidos y globales. Además de esto, el amor consciente o el odio inconsciente que un individuo nutre por sí propio puede materializarse en las relaciones que mantiene con el otro, debido a lo que él representa como proyección de sí mismo. Por lo tanto, la identidad es siempre relacional, vinculada a algo o a alguien, no absoluta, provisoria y en proceso de construcción.

Consecuentemente, en este mundo en que todo es tan transitorio, la ambivalencia relacionada a las identidades pasa a ser considerada un valor. Tener una identidad fija y bien definida, actualmente, no parece más ser posible. Identidades pueden ser cambiadas y descartadas, así como los productos que son producidos proyectados para una rápida obsolescencia. En esta línea de razonamiento, el desafío de la posmodernidad es no apearse a nada y ni a nadie, manteniendo las puertas abiertas a nuevas experiencias, sin comprometerse con el mantenimiento de experiencias pasadas, lo que puede transformar trabajos cuidadosos e refinados en inútiles. O sea, la dificultad ahora no es construir una identidad, sino evitar que ella sea poco flexible, para que no se vuelva duradera. (BAUMAN, 1998).

Según Green (1982, apud DAVEL y VERGARA, 2008, pág. 179), la identidad remite a tres ideas básicas: constancia, unidad y similitud. Consecuentemente:

- Individuos son partes de grupos con los cuales se identifican parcialmente (raza, religión, nacionalidad, lengua, intereses personales, etc.);
- Individuos evolucionan en la medida en que descubren soluciones para sus dificultades;
- Individuos no son capaces de reconocer quienes son en su totalidad, ya que actúan y reaccionan de acuerdo con el consciente y el inconsciente, sin dominio total de quienes realmente son.

La identidad social puede ser definida por como las personas se describen y se comportan, en función del grupo al que pertenecen, o sea, ella está implícita tanto en su discurso como en sus actos. Ya la identidad personal puede ser entendida como la descripción que una persona hace de si propia de acuerdo con sus características individuales, según Haslam (2001, apud DESCALS, 2005).

Arendt (2005) defiende que toda y cualquier acción, que por definición es una actividad entre hombres, es acompañada por el discurso, que a su vez tiene un carácter revelador. Exponiendo alguna parte de su identidad personal, implícita en sus actos y palabras, el discurso y la acción muestran quien es el individuo. Solamente sin convivir con otras personas, un individuo consigue mantenerse en completo anonimato. Es verdad que muchas veces el discurso puede ser sustituido por el lenguaje de señas, que no deja de también ser revelador. Pero, diferente de como sucede en la labor y en el trabajo, pasibles de realización en silencio, en la acción el discurso es un medio de comunicación importante para la transmisión de informaciones, en que el emisor, o autor de la acción, se identifica y anuncia lo que hizo, hace y pretende hacer.

La identidad personal puede ser ilusoria, dice Winnicot (1970, apud DAVEL y VERGARA, 2008). En un grupo, el individuo que busca siempre un “sí” evolutivo acaba cayendo en las dificultades de aceptar la falta de coherencia resultante de los conflictos entre sus reales necesidades y lo que la organización a la que pertenece exige. En todas las organizaciones existen grupos que se relacionan constantemente, con niveles diferenciados de responsabilidades, normas, valores, cultura, poder y status. Ahora, si un individuo se siente perteneciendo a un grupo o haciendo parte de una misma categoría en el trabajo, la vida organizacional influenciará a su personal y viceversa. En otras palabras, la influencia de los cambios macro-sociales en la subjetividad de los trabajadores es incontestable. Lo mismo sucede con los directores de proyectos, que interactúan constantemente con diferentes grupos (clientes, *sponsors*, equipos, proveedores, órganos reguladores, etc.), necesitando motivarlos a alcanzar los mejores resultados.

La interioridad de una persona es donde vive su lado secreto y conocido, que sólo es mostrado conscientemente a los por ella escogidos. Es donde viven sus valores individuales, sus creencias, sus pasiones e intereses. En fin, donde habita su subjetividad.

Al fundar o participar del inicio de una organización, un individuo tiene la ilusión de que su existencia se perpetuará más allá de su muerte, ya que algunas organizaciones

resisten por décadas, y a veces por siglos. Así, la sobrevivencia de una organización se confunde con la permanencia del individuo en la vida. La cultura de una organización está formada por los valores de los actores que la componen, o sea, de los individuos, con relaciones jerárquicas entre superiores, subalternos o pares. Siguiendo el precepto del carácter reflexivo de la identidad, esos valores son contruidos, destruidos y reconstruidos, en función de los muchos cambios que ocurren en el ambiente que rodea la organización y sus individuos. Los valores de sus ejecutivos determinan como la organización será dirigida. La relación de sus empleados con esos valores va a depender de su identificación con ellos. Y esa identificación será la base para lo cuanto un empleado se dedicará a la organización, sacrificando su vida privada y sometándose a los horarios, tareas y comportamientos determinados.

La relación del director de proyectos con todas las personas lideradas por él, va a ser fuertemente influenciada, positiva o negativamente, por la relación de todos con la organización.

2.4.2 FELICIDAD Y PLACER

El hombre siempre pensó sobre la felicidad e intentó definirla. Desde antes de Cristo, integrándose a los conceptos de bien y mal, siendo el primero todo lo que se refiere al bienestar del hombre, la felicidad estuvo conectada a belleza, salud, amor, justicia, etc. De a poco, las relaciones sociales y con la naturaleza, así como el control de los deseos de los seres humanos en todo ese contexto, incrementados del sentimiento de tranquilidad, fueron siendo incorporados a la discusión.

Freud, ya en 1920, (FREUD S. , 2009) defendía que la mente humana está regulada por tensiones desagradables, o excitaciones, que necesitan ser reducidas, o estabilizadas, a partir de la búsqueda por alguna gratificación inmediata, o sea, a búsqueda del placer, evitando el dolor, lo que él llamó de principio del placer. Pero, con la madurez de su ego, el individuo descubre que buscar solamente el placer puede afectar su integridad, causarle apremios, o hasta peligro. Él, entonces, en función de auto-preservarse en relación a las dificultades del mundo externo, pasa a ser regido por el principio de la realidad, que hace con que el individuo no abandone el placer, pero lo aplace o lo busque con ponderación y equilibrio.

Actualmente, ya es posible mapear el *nucleus accumbens* del cerebro, que contiene receptores de placer sobre los cuales actúan estímulos como comida, drogas, etc., en una

resonancia magnética. Cuando las personas son sometidas a procesos dolorosos, esa área del cerebro relacionada a la compensación y al placer es estimulada antes aun de que las áreas del cerebro responsable por el procesamiento de estímulos dolorosos. Dolor y placer, por lo tanto, comparten el mismo método de evaluación de la parte del cerebro (BECERRA, BREITER, WISE, GONZALEZ, & BORSOOK, 2001).

Una cuestión importante para las organizaciones está relacionada a si el trabajo en si puede traer placer al trabajador y en qué condiciones. Por un lado el trabajo puede no satisfacer los impulsos del hombre, pues lo hace perder su libertad pulsátil y su creatividad intelectual, pero al mismo tiempo, como ya se vio, es una función importante y esencial para la “*vida activa*” humana (ARENDR, 2005, pág. 20).

Una organización demuestra su preocupación con la satisfacción de sus empleados de diversas formas y las teorías motivacionales las tratan distintamente. La motivación puede ser definida como los procesos que hacen con que un individuo emplee esfuerzo para alcanzar un determinado objetivo. Ella puede variar de individuo para individuo y en un mismo individuo, de acuerdo con el momento.

Muchos estudiosos han definido teorías de motivación para ayudar a las organizaciones a aumentar la efectividad de sus trabajadores, clasificadas en abordajes más tradicionales relacionadas a las necesidades humanas como, por ejemplo, fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y desarrollo profesional (MASLOW, FRAGER, & FADIMAN, 1997), entre otras. O, hasta, pueden ser entendidas a partir de teorías más contemporáneas fundamentadas en la evolución cognitiva, aumento de autoconfianza, orientación a objetivos, expectativas y planes de cargos y sueldos justos. Todas ellas tienen como objetivo principal evitar la infelicidad humana que, consecuentemente, mejora los resultados de la organización.

La angustia humana tiene que ver con su falta de dominio en relación a la:

- Fuerza superior de la naturaleza, como catástrofes;
- Fragilidad del cuerpo humano, como dolencias;
- Inadecuación a normas definidas por la familia, estado y sociedad.

El hombre sigue buscando la independencia para mejorar su vida trabajando con, o aun contra, otros hombres. Lo ideal sería estar en la primera situación, pero muchas veces se descubre que se encuentra en la segunda. Y ahí aparecen los conflictos dentro del ambiente de trabajo.

El hombre tiene el deseo de ser amado y esto originó algunas teorías de motivación en el trabajo. Naturalmente, se defiende cuando está siendo atacado o cuando, simplemente, piensa que está siendo atacado. O sea, cuando se siente angustiado.

Así, el hombre vive en un dilema entre atender a sus propios deseos, que pueden llevarlo a la felicidad, y siendo lo que se llama de egoísta, o encuadrarse en las reglas de la sociedad en que vive sin cuestionarlas y simplemente siguiéndolas, siendo altruista. Es un eterno dilema sobre cómo atender sus deseos, lo que puede hacerlo sentirse culpado por ignorar los de los otros, o quedar agresivo, por reprimir sus impulsos en pro de la colectividad. Frecuentemente, sentimientos como frustración y culpa causan resentimientos contra la organización en que un individuo trabaja y no siempre son claros o visibles, para él y para los otros, pudiendo afectar su efectividad. Algunos comportamientos como ausentismo, altos *turn-over* y conductas antisociales (sabotajes, chismes, barullo, insultos, hurtos, etc.) comprueban esto. Así, una organización no puede dejar de lidiar con ellos.

Arendt (2005) hace una distinción entre los conceptos de felicidad y de éxito. Considera la felicidad como resultado concomitante de la propia labor, o sea, de la producción de los medios de subsistencia (que puede llevar al agotamiento) y consecuente consumo (que proporciona breve alivio y regeneración). Para ella, la felicidad fundamental adviene del hecho estarse vivo, que puede ser perturbada por medio de factores que desequilibran el ciclo de la vida como, por ejemplo, la pobreza extrema (agotamiento seguido de desgracia) o la riqueza exagerada (aburrimento tomando el lugar del agotamiento, inutilizando el cuerpo humano).

Ya el éxito es raro y de corta duración, además de depender de factores imponderables para ser alcanzado, como la suerte. Causa frustraciones, pues no puede ser mantenido indefinidamente, a pesar de ser meta de felicidad para muchas personas. Así, muchas veces, causa infelicidad, pues existen personas que se eluden con la posibilidad de encuadrarse en niveles de excelencia ideales. Directores de proyectos pueden estar en este grupo, así como pueden ser aquellos que exigen de sus equipos desempeños ideales, durante todo el proyecto. Profesionales pertenecientes a grupos con mayor dificultad de reconocimiento en la organización o discriminados en los cargos de dirección, pueden optar por:

- Esforzarse mucho más que los grupos reconocidos, para suplantarlos en la obtención de resultados. Mujeres sufren mucho más discriminación que hombres en el trabajo, lo que las obliga a probar mucho más efectividad que los hombres

cuando anhelan alcanzar reconocimiento;

- Reaccionar contestando posiciones organizacionales de las cuales discuerdan;
- Ignorar la situación y anularse, sometiéndose a las reglas de juego sin involucrarse.

En todas estas posturas hay pérdida para la efectividad, pues los profesionales pueden ignorar o asumir algunos riesgos extremos, trabajar con desconsideración o estresar a los equipos, ser menos proactivos o exigentes demás, etc.

La sociedad limita los deseos humanos en la medida en que define los parámetros de convivencia social. En la sociedad pre-moderna, el individuo tenía poca movilidad, en general estaba condenado a vivir toda la vida en las mismas condiciones en que había nacido. Su ascensión social era casi imposible. Sus deseos eran cercenados por factores políticos, económicos y religiosos. A pesar de su insatisfacción en relación a su condición ser presente, él era constantemente presionado. Y, muchas veces, el uso de la violencia era necesario para mantener esa situación.

Según Enriquez (1997, apud DAVEL y VERGARA, 2008, pág.175), “La empresa (o cualquier otra organización) quiere, en los días de hoy, encarnar la ‘institución divina’. Este sagrado laico da al individuo el sentimiento de trascender por un proyecto o un ideal a realizar, una causa a defender.” Así, frecuentemente, el individuo abre mano de su interioridad, consciente o inconscientemente, practicando actos contrarios a ella, pero altamente valorizados por la organización, en pro de obtener reconocimiento o solamente el sentimiento de pertenencia.

Ahora, las semejanzas y diferencias entre las identidades de los diferentes individuos, y como ellas son tratadas dentro de la organización, pueden ser la parte invisible del “iceberg” que es la efectividad que un director de proyectos puede alcanzar. La parte escondida de la identidad que queda en silencio y genera mecanismos inconscientes puede ser revelada en momentos de tensión o emperramiento, generando fallas en el desempeño de un profesional en cumplir sus tareas. Un individuo es libre para pensar lo que quiera, pero por otro lado está preso al papel social que ejerce. Las organizaciones intentan neutralizar las diferencias para no lidiar con cuestiones no previstas que no pueden ser programables, pues no las ven como oportunidades de mejoría o evolución, pero como amenazas al poder instaurado. Evaluar nuevas propuestas gasta tiempo y dinero, además de tener el costo personal del reconocimiento de que alguien pueda tener una idea “mejor que

la mía”. O sea, si la organización está bien, es mejor usar el dicho “!En equipo que está ganando no se hacen cambios!”.

Los estilos personales de vida pueden entrar en conflicto con políticas e ideologías empresariales. Compañeros, diversión, gusto y calificación moral de cada empleado pueden chocarse con el código moral de la empresa en relación a medio ambiente (catástrofes ambientales), al prójimo y a la esfera pública y privada. La forma como la empresa se coloca en relación a la salud física y mental de sus empleados, así como su postura en relación a la justicia social, también puede crear conflictos.

Morgan (2006) cree que una organización puede ser prisionera de sus propios pensamientos y acciones (procesos, procedimientos, conocimiento, creencias, valores, definidos y adquiridos por el hombre como un ser social). Ellos forman la cultura y los mundos organizacionales, socialmente construidos y aprobados por los individuos, e inhiben tanto el surgimiento de otros mundos como la innovación.

Freud veía la cultura como la parte conocida de lo que reprime al individuo, en la medida que regula su naturaleza. Él describió al aparato psíquico humano en tres partes:

- Ello – Compuesto por los instintos, impulsos y deseos inconscientes. Ellos pueden ser reprimidos, controlados y desterrados para el inconsciente, por mecanismos de defensa durante el proceso de madurez;
- Yo - Absorbe valores externos que regularán el Ello introduce la razón, planeamiento y espera para realizar lo que el Ello manda de acuerdo con la realidad a su alrededor;
- Superyo - Define cual será el Yo ideal, lo que se debe buscar para la vida, así como el mal que se debe evitar. En el Superyo existe una búsqueda por la perfección, que hace la conexión entre lo que el individuo es con lo que él piensa que debe o quiere ser. Muchas veces, lo que él decide ser tiene que ver con lo que la empresa en que él trabaja define como metas y exigencias laborales.

Los mecanismos de defensa utilizados para represión de los instintos, impulsos y deseos inconscientes del Ello - para adecuación a sistemas de significados desarrollados para enfrentamiento del mundo de manera organizada - generan actitudes que, así como en las actividades de dirección de proyectos, pueden afectar la efectividad negativamente a partir de comportamientos como, por ejemplo:

- Reprimir ideas o actitudes que solucionarían un problema (represión);

- Ignorar hechos primordiales para la toma de decisión (negación);
- Transferir acciones contra blancos importantes, que podrían ser más efectivas a pesar de causar mayor inseguridad, para otros más frágiles y seguros (transferencia);
- Adherir a personas y procedimientos que no serían las mejores alternativas para el proyecto (fijación);
- No ser transparente y no asumir responsabilidades, atribuyendo a otros sus actitudes (proyección);
- Absorber falsas verdades y usarlas para decisiones, sin someterlas a otros análisis (introyección);
- Montar esquemas para justificar o disfrazar actitudes no adecuadas (racionalización);
- Tomar actitud opuesta a lo que cree ser lo mejor para el proyecto (reacción);
- Asumir actitudes infantiles para adecuarse a un grupo (regresión);
- No tomar actitudes de acuerdo con sus deseos básicos, canalizando para los deseos de un grupo (sublimación);
- Valorizar demás los aspectos positivos de una situación, enmascarando los negativos (idealización);
- Separar los aspectos positivos de una situación de los negativos para proteger los primeros (desintegración).

Todos estos mecanismos afectan la efectividad de directores de proyectos, visto que ellos inhiben las mejores decisiones que estos profesionales podrían tomar si estuvieran libres de tantos cercenamientos. La organización contribuirá con estos mecanismos dependiendo de la estructura organizacional que ella adopte y la cultura que en ella se implante.

Además de esto, Freud afirmaba que seres humanos también se enferman cuando sus necesidades eróticas no son atendidas por motivos internos o externos, en que se encuadran actitudes autocráticas de las organizaciones, entre otras.

A pesar de existir una corriente de profesionales de salud que no creen que una organización puede enfermar a un individuo, y que esto se da porque él ya es vulnerable a la enfermedad mental, Albert (1994, apud FREITAS y DANTAS, 2012, pág. 30), describe un tipo de neurosis profesional como “... una afección psicógena persistente en la cual los síntomas son expresión simbólica de un conflicto psíquico cuyo desarrollo se encuentra

vinculado a una determinada situación organizacional o profesional” o aún como la neurosis de excelencia, que lleva a altos niveles de estrese debido a “una compleja idealización de la organización, de su trabajo y de si propio”. En esta descripción, la cultura de la empresa tiene un papel primordial, pues acaba presentándose como la cultura ideal a la que todos tienen que identificarse, lo que no siempre ocurre, acarreando la frustración del individuo.

En investigación sobre el nivel de estrese de directores de proyectos en el Brasil (BARCAUI, 2012), realizada en mayo de 2012, con la participación de 711 personas, fue constatado que 48,18% de los directores de proyectos tienen de tres a cinco años de experiencia y son los más estresados. Así como los que trabajan una o más horas extras por día, se estresan 1,52 veces más que los que trabajan en el horario normal, ocho horas por día. Aún, 44,59% declararon no practicar ningún tipo de actividad física, lo que puede presuponer falta de tiempo o falta de voluntad para tal. De acuerdo con Barcaui (2012),

“Entre los índices más alarmantes de la investigación, fueron los indicadores sobre el exceso de horas trabajadas y la dimensión que el trabajo ha ocupado en la vida del director de proyectos, siendo que las siguientes afirmaciones fueron seleccionadas por los encuestados: ‘yo frecuentemente llevo trabajo para casa a la noche’ (91%), ‘yo me descubro pensando en problemas hasta en las horas en que debería estar relajando’ (84%), ‘tengo poco tiempo para otros intereses y hobbies fuera del trabajo’ (73%).⁵”.

Es inherente a la naturaleza humana buscar satisfacer sus necesidades, no solamente las físicas, como animales que somos, pero también las psicológicas. La capacidad de razonar proporciona a los humanos el entendimiento del mundo a su alrededor, no solamente por medio de instintos, pero también de la lógica. Esto lo estimula, constantemente, a buscar algo mejor, para sí mismo y para los que lo rodean. Algunas de sus necesidades son individuales, pero otras son colectivas y, por lo tanto, pueden estar relacionadas a su familia, a la empresa en que trabaja, o aun a la organización o al grupo social a que pertenece.

⁵ Traducción libre de la autora de esto estudio.

El hombre es movido por objetivos que son definidos por él, de acuerdo con el mundo que lo cerca. En la medida en que consigue alcanzarlos, el individuo recibe el premio de la satisfacción y la concientización de que es capaz de realizar nuevas proezas. Esto estimula su capacidad de “crear” necesidades. Pero la falta de límites muy bien definidos y una voluntad incalculable de realización de sus deseos pueden causar frustraciones y sensación constante de descontentamiento, cuando los objetivos no son alcanzados. Ya en 1965, Durkheim estudió mucho sobre la naturaleza humana, especialmente sobre su voluntad de vivir, y descubrió a partir de diversas investigaciones que el número de suicidios aumenta en momentos de crisis, cuando sus deseos no pueden ser saciados.

Según el PNUD (2012) el Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador que mide el progreso del desarrollo humano a largo plazo, a pesar de aún limitado a tres dimensiones básicas: renta, educación y salud. El objetivo de la creación del IDH fue proveer otro abordaje para la medición de la calidad de vida de las personas, antes evaluada a partir del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, más restricto que el IDH, pues es anclado solamente en la dimensión económica del desarrollo. El IDH considera la equidad, o sea, el derecho de toda persona a vivir una vida plena, de acuerdo con sus propios valores y deseos, como uno de los componentes fundamentales del desarrollo humano. Esta característica define que, así como en el mundo en general, también en los negocios “nadie debe ser condenado a una vida corta o a ser miserable, por haber nacido en la clase o en el país ‘errados’, en el grupo étnico o raza ‘errados’, o con el género ‘errado’.” (PNUD, 2012, pág.3).

Es viable trazar un paralelo con el mundo de los negocios en que, así como en la vida en general, la desigualdad reduce el ritmo de desarrollo humano pudiendo hasta pararlo por completo. Considerando que esta evolución contempla renta, educación y salud, es posible suponer que una persona puede estancar en su vida profesional, por no conseguir suplantar desigualdades evidentes con otros trabajadores de la misma organización.

Por otro lado, hay quienes no siguen la máxima de que la efectividad sólo depende de cada uno y, viviendo sin la obsesión por el éxito social, manejan esto sin problemas. Estos deben buscar alternativas para vivir la marginación, o mismo, excluidos, explícitamente o no, representado por jubilación forzosa, falta de promoción, descenso a los puestos no calificados, etc.

Ya, en los que no pueden tomar, claramente, su ideal incompatible con la organización, el cuerpo "habla" por sí mismo. Y se expresa de varias maneras: humor, posturas, enfermedades, etc. y "habla" a través de adicciones, crisis de identidad, sentimientos de pánico, etc.

Como una de las salidas, el individuo puede encontrar una solución en el la migración de un comportamiento típicamente conectado a la culpa, en que se acusa de no ser o no puede hacer lo que se espera de él, por el comportamiento frente a la vergüenza, en que actúa en la forma que desee, mientras no sea descubierto por otros, preocupado solo con el desprecio de los demás (BENEDICT, 2002). Este segundo comportamiento a menudo crea problemas de fracaso en situaciones complejas, como en el accidente nuclear de Fukushima en marzo de 2011 en Japón, donde se especuló que una de las causas han sido omitiendo los funcionarios tenían conocimiento de conformidades, pero no hizo ningún comentario siguiendo los preceptos de la obediencia de la cultura japonesa.

De una forma u otra, pierden los dos, la organización y el individuo, al no tener en cuenta las necesidades humanas en las relaciones laborales. En un proyecto, esta situación se refleja en los resultados, que pueden generar conflictos y omisiones que causan problemas en las entregas, los plazos, los costos y la calidad.

2.5 FACTORES SUBJETIVOS QUE AFECTAN LA EFECTIVIDAD

Con el advenimiento de la globalización, de las crisis económicas en los países antes considerados desarrollados, de la ascensión de los países antes considerados de 3° mundo, así como la falta de profesionales especializados en algunos sectores del mercado brasilero, cada vez más el Brasil recibe personas de diferentes nacionalidades para trabajar en sus empresas. Estos individuos tienen identidades desarrolladas en ambientes con diferentes valores, lenguas, hábitos alimenticios, de vestimentas, de religión, etc. que forman las diferentes etnias y culturas.

En Brasil la denominación raza o color es utilizada por el Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), pero el término etnia o etnología es preferido por los estudiosos de la materia.

En este estudio, el término etnia será usado para referirse al factor subjetivo y raza o color para las referencias a las estadísticas del IBGE.

Hablar sobre etnia puede ser difícil, por más de un motivo:

- Es un asunto polémico que puede causar más prejuicio que beneficio;

- Biológicamente hablando, la clasificación no es muy clara, pues se puede descender de más de una etnia;
- No existe consenso entre antropólogos y científicos sobre categorías.

En el Censo 2010 (2013), más de 190 mil encuestadores visitaron 67,6 millones de domicilios en los 5.565 municipios brasileros y encontraran los resultados presentados en el Cuadro 4:

Cuadro 4: Población residente por raza o color

Sexo	Población residente						
	Total	Raza o color					
		Blanca	Negra	Amarilla	Parda	Indígena	Sin declarar
Total	190 755 799	91 051 646	14 517 961	2 084 288	82 277 333	817 963	6 608
Hombres	93 406 990	43 652 488	7 526 611	951 404	40 861 864	409 907	4 716
Mujeres	97 348 809	47 399 158	6 991 350	1 132 884	41 415 469	408 056	1 892

Fuente: Adaptado de IBGE (2013)

Los negros en Brasil nunca tuvieron las mismas oportunidades que los blancos. Aún que esté mejor, se puede verificar que la situación de los no blancos en el mercado de trabajo no es equivalente a la de los blancos, como puede observarse en el Cuadro 5, en relación con el sueldo medio de un director de proyectos, tanto con lo más bajo cuanto a lo más alto. Mientras que 73,3% de blancos tienen acceso a ingresos de entre cinco y 10 sueldos mínimos, sólo 4% de negros, 1,8% de amarillos, 20,7% de pardos y 0,01% de los indígenas logran estar en ese rango de sueldo. En la parte superior de la estructura salarial, también se repite la situación. Aproximadamente 84.2% de blancos reciben más de 30 sueldos mínimos, pero sólo 1,7% negro, 1,9% de amarillos, 12,2% de marrones y a menos de 0,01% de los indios llegan a esta posición.

Cuadro 5: Raza o color y sueldo⁶

Raza o color y sueldo mensual (Sueldo mínimo)	Personas de 10 años o más						
	Total	Raza o color					
		Blanca	Negra	Amarilla	Parda	Indígena	Sin declarar
Total	161 990 266	77 787 902	12 974 794	1 824 789	68 779 712	616 927	6 142
Hasta 1/4	5 049 380	1 404 515	482 214	59 706	3 067 317	35 621	7
Encima de 1/4 hasta 1/2	5 221 389	1 635 958	520 742	56 282	2 972 696	35 684	27
Encima de 1/2 hasta 1	34 223 224	14 268 557	3 421 148	351 505	16 067 458	114 507	49
Encima de 1 hasta 2	30 579 905	16 187 164	2 556 173	298 593	11 472 805	65 116	54
Encima de 2 hasta 3	10 167 427	6 237 093	686 961	114 915	3 111 029	17 410	19
Encima de 3 hasta 5	8 139 184	5 473 309	443 783	112 095	2 097 843	12 132	22
Encima de 5 hasta 10	5 819 348	4 270 401	233 724	103 500	1 204 381	7 300	42
Encima de 10 hasta 15	1 072 841	836 286	31 623	22 099	181 600	1 224	9
Encima de 15 hasta 20	882 780	721 865	18 268	19 640	122 238	754	15
Encima de 20 hasta 30	456 189	380 246	8 008	9 798	57 762	367	8
Encima de 30	270 451	227 808	4 437	5 296	32 666	240	4
Sin sueldo	60 071 024	26 122 047	4 565 932	670 402	28 384 867	326 502	1 274

Fuente: Adaptado de IBGE (2013)

⁶ Salario mínimo en 2010, en Brasil, igual a R\$ 678,00 - valor de referencia del Ministério do Trabalho (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2013).

Sobre la escolaridad, aún se puede verificar que la situación de los no blancos también no es equivalente a la de los blancos, como se puede observar en el Cuadro 6, en que aproximadamente 73,3% blancos y solo 3,7% de negros, 1,9% de amarillos, 20,8% de pardos e 0,1% de indígenas tienen nivel superior.

Cuadro 6: Raza o color y enseñanza

Raza o color y grupos de edad	Personas de 10 años o más					
	Total	Nivel de enseñanza				
		Ningún y fundamental incompleto	Fundamental completo y medio incompleto	Medio completo y superior incompleto	Superior completo	No determinado
Total	161 981 299	81 386 577	28 178 794	37 980 515	13 463 757	971 655
Blanca	77 416 302	33 151 747	13 424 041	20 513 245	9 871 362	455 907
Negra	12 832 886	7 293 638	2 214 820	2 745 867	507 583	70 978
Amarilla	1 845 466	793 936	304 347	469 933	265 372	11 878
Parda	69 232 715	39 671 447	12 154 696	14 174 701	2 802 456	429 416
Indígena	621 381	443 498	80 796	76 693	16 918	3 476

Fuente: Adaptado de IBGE (2013)

Joaquim Barbosa, ministro y actual presidente del Tribunal Supremo Federal de Brasil, negro, hijo de un albañil y un ama de casa, reconoce que, a pesar de un gran esfuerzo, pocos brasileños negros y humildes, logran llegar a donde llegó (BARBOSA J. , 2013).

El camino puede ser muy difícil, para aquellos que pertenecen a dichas minorías, y exigir de estos mucho más esfuerzo para obtener resultados que para los de las dichas clases dominantes, lo que puede generar sentimientos como la sensación de injusticia, por ejemplo.

Un director de proyectos que pertenece a minorías, tiene que equilibrar sus propias ansiedades, pero entiende mejor esta realidad, porque lidia con ella en su día a día, en su vida personal y su entorno. Un director de proyectos de etnia blanca puede tener más dificultad en prever problemas derivados de las diferencias raciales. Todos dos vivencian estas situaciones en sus proyectos diariamente, porque administran el trabajo de personas que pertenecen a diferentes grupos étnicos, que sufren todo tipo de presiones.

El mundo no para de desarrollarse, generando nuevas tecnologías y ofertas de consumo. Y los deseos humanos acompañan estos cambios. La Revolución Industrial agilizó el proceso de fabricación, lo que no era posible durante el período artesanal. La

industria trajo el desarrollo, apoyado por un modelo de economía liberal, que hoy lleva al consumismo desenfrenado de productos industrializados.

La globalización potenció más aún este proceso, en la medida que dispuso el consumo de productos del mundo entero, inclusive vía *Internet (e-commerce)*. Hoy es posible obtener cualquier ítem de cualquier país, respetándose solamente los tiempos de entrega que están cada vez más curtos, en función del desarrollo de procesos de logística. Cualquier individuo con acceso a *Internet* puede disfrutar de esta facilidad. Las facturas pueden ser pagadas con tarjeta de crédito internacionales y, después, liquidadas en la moneda corriente del país. Esto facilita y estimula el consumo, inclusive, internacional. Los límites fueron largamente ampliados. Y, consecuentemente, los deseos también.

Las mismas tecnologías que eliminan tiempo y espacio, también necesitan de poco tiempo para empobrecer cada vez más al mundo. Ya desde 1965, Durkheim defendía la idea de que la propia pobreza acaba sirviendo como un instrumento regulador, en la medida en que inhibe el deseo y la ambición del individuo. Consecuentemente, cuanto más miserable él es, menor es su autoestima y su capacidad de movilizarse, o entender donde realmente puede llegar. En contrapartida, la riqueza da la impresión que el individuo se engrandece. Él tiene la sensación de tener el poder para conseguir lo que quiere y alcanzar sus objetivos. Entretanto, si por un lado él sabe que puede vencer limitaciones, pasa a tener más dificultades cuando no consigue suplantarlas.

Desestimular el crecimiento personal y profesional, la educación, el desarrollo de la cultura, han sido en algunos países la solución para mantener el dominio, el control sobre las ambiciones de sus poblaciones y el “status quo” de las clases dominantes. ¿También las organizaciones reproducen este comportamiento, cuando cercenan los deseos y sugerencias de sus colaboradores? ¿Qué gana entonces una organización en aliar los deseos de sus funcionarios con sus propias metas?

Como dice Bauman (1999), la globalización contempla todos los mecanismos necesarios para permitir redistribución de renta y equilibrio entre:

- Riqueza y pobreza;
- Poder e impotencia;
- Libertad y restricción.

Está comprobado que cuanto mayor la igualdad social menor la necesidad de coacción. Cuanto menos injusticiados los hombres se sienten, menor es su revuelta con su

condición de vida. El miedo de ser excluido hace al individuo sentirse inseguro y aceptar todo o crear otro grupo de excluidos que generan una nueva fuente de poder paralelo, dentro de la organización, con sus diferentes valores, reglas y líderes. Pueden generar dificultades en las negociaciones dentro de la organización no solamente en relación a cuestiones laborales, pero también a procesos de trabajo, afectando la efectividad. Es común encontrar grupos de personas que no consiguieron expresarse dentro de la organización en que trabajaban y se unieron para aplicar sus ideas, obteniendo éxito en la creación de nuevas organizaciones, a veces competidoras de las originales.

Pero a pesar de haber conseguido hacer tantos descubrimientos, aparentemente, el hombre no consiguió usarlos plenamente para generar un mundo mejor, más justo y más feliz para él mismo. ¿Será qué esto se da debido a la naturaleza, a su esencia? Esto es un misterio muy discutido, pero aún no respondido.

Entonces, si antes de la posmodernidad la exclusión se daba por intermedio de la dominación, de la opresión y de la explotación, en la sociedad globalizada, los excluidos son aquellos que no tienen acceso al conocimiento, a la educación, a la atención de sus necesidades básicas como agua, vivienda, transporte, energía, trabajo, salud, entre otras cosas. ¿Y cómo son tratados estos socialmente excluidos en las organizaciones? Ellos son excluidos de las decisiones, de las promociones, de los entrenamientos, de los eventos sociales, de las mejores mesas, etc.

Existen todavía los excluidos digitales, resultantes de la era de la información, de la automatización.

De acuerdo con la “*Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil*” (2012):

“La mayoría (66%) de los usuarios de *Internet* en el Brasil utiliza la red diariamente, parcela que creció 25% entre 2008 y 2011. Aunque la proporción de usuarios sea más expresiva entre los que tienen hasta 24 años (67% en la faja de 10 a 15 años y 70% en la de 16 a 24 años), el grupo de los que navegan diariamente en la red es mayor entre los que tienen 25 años o más (aproximadamente 70%). Esta diferencia se debe, probablemente, a la inserción en el mercado de trabajo, ya que hay una diferencia de diez puntos porcentuales en el acceso diario a *Internet* entre los que poseen empleo (69%) y entre los que están desempleados, jubilados, apenas estudian o son amas de casa (alrededor de 59%). Entre los que usan la *Internet* diariamente, se destacan también los que tienen curso superior (87%), los que tienen renta familiar superior a diez sueldos mínimos (88%) y los pertenecientes a la clase A (94%). En la clase C, en que la mitad de

la población brasilera se encuentra, el uso diario queda abajo del promedio nacional (58%).⁷”

Estos datos permiten concluir que muchos profesionales llegan al mercado de trabajo aún sin tener familiaridad con el uso de tecnología, lo que puede hacer con que tengan más dificultades o hasta sean discriminados en relación a algunas tareas.

Desde la Revolución Industrial, diversas metáforas fueron usadas comparando al ser humano a máquinas, de la máquina a vapor hasta las computadoras, y es verdad que “Cada vez más las máquinas están teniendo capacidades humanas más allá de lo humano” (RODRIGUES et al, 1997, pág. 28). Los límites de los resultados que una computadora puede proveer, a partir del procesamiento de informaciones, todavía son desconocidos. Las mismas tecnologías que crean robots cada vez más semejantes, o hasta superiores, a los seres humanos en algunas capacidades, también consiguen alterar el cuerpo humano para alterar su origen natural, pudiendo determinar tanto el momento de un nacimiento así como el aplazamiento de la muerte. Considerando que el cuerpo humano es una estructura que no siempre funciona bien, que tiene capacidad limitada para tratar todas las informaciones que acumula durante su vida, es natural que el individuo siga buscando perfeccionándolo para que pueda lidiar mejor con la cantidad, velocidad, complejidad y el poder de la tecnología - informática, telecomunicaciones y biotecnologías (SIBILIA, 2002).

Luego, no es razonable ignorar que, en este milenio, los hombres vivirán cada vez más interconectados. Y necesitan adaptarse a esto.

El 17/10/2012, el diario o Globo publicó un reportaje con el título de “Hiperconectados e Risco on-line”. El reportaje informaba que en el Brasil, existían en aquel día, 1,4 móviles habilitados por persona. Citaba aún la facilidad de compra de una computadora en 12 veces sin interés, lo que contribuya para una generación de hiperconectados, o sea, adictos en *Internet*. Esto incluya uso de computadoras, *tablets* y móviles para múltiples accesos diarios al *Facebook* (para acceso a las novedades de las últimas horas), al *Tweeter* (para checar lo que está sucediendo), al *Instagram* (para colocar y ver

⁷ Traducción libre de la autora de este estudio.

fotos) y a lo *WhatsApp* (para ver los últimos mensajes). El reportaje discutía, entre otros aspectos, cuál sería la cuota ideal de tiempo que los adolescentes deberían usar con estos *gadgets* (novedades tecnológicas), para no correr el riesgo de volverse adictos a ellos.

En las actividades de la autora de este estudio, como profesora de cursos de *MBA* de la Fundação Getúlio Vargas, esta cuestión es vivenciada diariamente. Se cree que es imposible anular el uso de tecnología en sala de clase, pero ella también puede ser benéfica si es utilizada como herramienta para el aprendizaje. Entre tanto, los profesionales de enseñanza en Brasil todavía no están preparados lo suficiente para estructurar su uso adecuadamente. Aún no se sabe cómo hacer para que los alumnos de hoy presten atención a las clases que sean solamente discursivas, pues, para ellos, este tipo de lenguaje vuelve el aprendizaje muy monótono, principalmente para los más jóvenes, que ya nacieron “conectados”.

Ya, actuando como consultora en organizaciones de diferentes tamaños y tipos, la autora de este estudio puede afirmar que la adecuada comunicación en un proyecto es fundamental para que el director de proyectos pueda planear, recibir informaciones de desempeño, discutir y solucionar problemas, con la participación de todos los *stakeholders* del proyecto. Con la descentralización de las empresas y de los proyectos, con equipos situados en locales diferentes, a veces muy distantes, sea geográfica o culturalmente hablando, se vuelve necesario informatizar los procesos así como usar la telecomunicación para viabilizar la distribución de informaciones. Reuniones por tele o vídeo conferencia, *intranets*, *e-mails* y sistemas de mensajes, son instrumentos comunes.

Es primordial que todos conozcan y sepan utilizar, con desenvoltura y naturalidad, la tecnología adoptada en los procesos de dirección de proyectos. Con todo, a pesar de la presión constante para el uso de tecnologías, existen dificultades que estos profesionales encuentran relacionadas al entendimiento, entrenamiento y facilidad de uso de herramientas automatizadas. No todos los profesionales tienen el mismo perfil en relación al uso de la tecnología. El nivel de afinidad con el uso de la tecnología varía de acuerdo con, principalmente, la faja de edad y con el rubro de negocio en que estos profesionales trabajan. Por consecuencia, existen dos cuestiones importantes que necesitan ser dirigidas por las empresas. En primer lugar, es necesario definir cómo utilizar la tecnología en la medida cierta, para que ella dé soporte al crecimiento y a la evolución de la empresa, a partir de la realización de los proyectos con éxito, sin que sea una barrera para aquellos que

tienen menos afinidad con ella. Sea cual sea el nivel de tecnología escogido, las empresas no pueden dejar de invertir en entrenamientos para que los que tienen más dificultades las suplanen. Existen personas, con tanta resistencia y consecuente dificultad al uso de tecnologías, que quedan tensas hasta cuando tienen que realizar actividades básicas del día-a-día, como cuando retiran dinero de su cuenta en el banco o andan en subterráneo.

En las organizaciones no es más posible trabajar sin lidiar con algún tipo de tecnología, sea en procesos industriales o haciendo gestión. En relación a los procesos de dirección de proyectos, actualmente existen innumerables herramientas que los interconectan a los sistemas de gobernanza de la organización, para conectarlos a los procesos de gestión estratégica, de personas, administrativo-financieros, de contabilidad, operacional, de compras, etc.

En segundo lugar, una organización no puede dejar de establecer como balancear el permiso para el uso de los llamados *gadgets*, para uso personal, durante el horario de trabajo, sin que esto represente el cercenamiento a la forma más actual de comunicación, no solamente profesional, pero, estas acciones necesitan ser evaluadas de modo que el tiempo gastado con esa comunicación no provoque caída de productividad.

Dependiendo del nivel de libertad implantado en el uso de *gadgets* durante el horario de trabajo y la forma como el asunto es discutido, habrá mayor o menor productividad aliada a insatisfacciones, que pueden configurarse en resistencias en otras situaciones. Las organizaciones ya vivieron cuestiones parecidas cuando otras tecnologías surgieron, como fue el caso de la propia *Internet* y de los móviles, para hablar de casos más recientes.

Los avances de la tecnología también ayudaron al Brasil a quedarse en 7º lugar en el Campeonato Mundial Paraolímpico de Atletismo, en 2013, obteniendo resultados mucho mejores de lo que eran esperados. Fueron 35 participantes que “conquistaron 40 medallas, siendo 16 oros, 10 platas y 14 bronces, y aún batieron tres records mundiales, ocho del campeonato y uno nacional.” (COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO - CBP, 2013). A pesar de los resultados, Joaquim Cruz, brasileño campeón olímpico que trabaja en el Comité Paraolímpico de los Estados Unidos hace ocho años cree que en el Brasil el deficiente físico todavía es tratado como doliente (O GLOBO, 2013). Mientras que en Brasil hay 45,6 millones de personas, o 23,9% de la población con alguna discapacidad, visual, auditiva, motora o mental / intelectual (INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2013), la débil estructura ofrecida a ellas, en las calles, en el transporte, en sus

hogares y en las organizaciones, establece los principales obstáculos para su acceso a la educación y al mercado laboral, consecuentemente, para su crecimiento profesional.

En los proyectos no es diferente. Personas portadoras de alguna necesidad especial no siempre tienen el apoyo necesario para poder ejecutar sus tareas con tranquilidad, a pesar de serles garantizado el derecho a la “... facilidad del acceso a los bienes y servicios colectivos, con la eliminación de obstáculos arquitectónicos y de todas las formas de discriminación.” (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988).

Algunos autores defienden que en los 50 últimos años, la diferencia entre las generaciones pasó a ser percibida en espacios de tiempo menores. Con los descubrimientos científicos y tecnológicos, la expectativa de vida está creciendo y con esto las personas permanecen más tiempo en el mercado de trabajo. De esta forma, personas de diferentes generaciones están conviviendo, por períodos mayores, en la familia y en el trabajo. Directores de proyectos gestionan *stakeholders* de diferentes generaciones en un mismo proyecto y, por eso, tienen que saber lidiar con las diferencias que constantemente generan conflictos. Algunos de ellos son resultado de diferencias reales en cuanto otros son basados en percepciones no siempre verdaderas como, por ejemplo, que personas mayores son más inflexibles, resistentes a cambios y difíciles de ser entrenadas que las más jóvenes (MAURER, WRENN & WEISS, 2003, apud ROBBINS & JUDGE, 2008).

La clasificación de las generaciones, con base en períodos de tiempo de nacimiento o de ingreso en el mercado de trabajo, varía de autor para autor, pero otros factores son preponderantes para la definición de cada generación como, principalmente, los factores ambientales, resultado de hechos ocurridos en determinados momentos de la historia, que influyen las identidades de cada individuo, desde su nacimiento. Además de esto, no se puede dejar de considerar que estas influencias afectaron diferentemente a los países en momentos distintos.

En el Cuadro 7, es posible verificar algunas de las diferencias entre las generaciones en Brasil, aquí separadas sin rigidez en relación a las diversas fajas de edad encontradas en las varias clasificaciones disponibles, pero estructuradas por la autora de este estudio, para facilitar el análisis en relación a su influencia en la actividad de dirección de proyectos:

Cuadro 7: Generaciones

Características	Generaciones				
	Veteranos	Baby Boomers	X	Y o generación del milenio	Z
Nacimiento	Nacidos entre 1925 y 1945, aproximadamente, durante la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial.	El término " <i>Baby Boomer</i> " se refiere a los hijos del " <i>baby boom</i> ", crecimiento de natalidad después- Segunda Guerra Mundial, con la vuelta de los combatientes para casa, a partir de 1946 hasta 1964, aproximadamente.	Los bebés nacidos entre 1965 y 1980, generación " <i>pos-baby boom</i> ", cuando las familias empezaron a tener menos hijos por pareja, en el período de Guerra Fría.	Nacidos entre los años 1981 y 1992, aproximadamente.	Algunos autores ya distinguen los nacidos de 1993, hasta los días de hoy, como la generación Z y otros incluyen esta generación en la denominada Y.
Edad aproximada en 2013	68 a 88 años, aproximadamente.	49 a 67 años, aproximadamente.	33 a 48 años, aproximadamente.	20 a 32 años, aproximadamente.	Hasta 20 años, aproximadamente.
Actuación como directores de proyectos en	Proyectos de gran tamaño y complejos, principalmente en las	Directores de proyectos con aproximadamente entre 23 y 41 años de	Directores de proyectos con aproximadamente de	Pocos directores de proyectos en esta faja de edad,	Raros o inexistentes.

Características	Generaciones				
	Veteranos	Baby Boomers	X	Y o generación del milenio	Z
Brasil ⁸	áreas de Ingeniería, adoptan directores de proyectos con mucha experiencia profesional, más de 42 años aproximadamente, que se encuentran en esta faja de edad, algunas veces ya jubilados, pero aún en actividad.	experiencia en la actividad.	siete hasta 22 años de experiencia en la actividad.	iniciando o con hasta seis años de experiencia en la actividad, comúnmente en proyectos de baja complejidad.	
Cambios de la		Invencción de la	Forjados en la	Invencción de la	Generación nacida

⁸ Considerando que un profesional puede volverse un director de proyectos después de graduado a los 23 años, con ingreso en el mercado de trabajo así que se gradúa y a partir de tres años de experiencia profesional.

Características	Generaciones				
	Veteranos	Baby Boomers	X	Y o generación del milenio	Z
época		televisión, que funcionó como instrumento de comunicación y movilización para la revolución de los años 60. Ida del hombre a la Luna, cambios en el papel de las mujeres (feminismo) y de los jóvenes (comportamiento hippie y <i>rock & roll</i>), en los ideales de libertad (protestas contra guerras) y en los movimientos civiles a favor de los negros y	globalización. Con padre y madre trabajando, fueron adolescentes con mayor libertad que los de las generaciones anteriores (dormían juntos antes del casamiento, sin creencias religiosas, con poco respeto a las instituciones). Generación con patrón de vida más realista y consumista, sin perspectivas utópicas.	computadora, de la <i>Internet</i> y del teléfono móvil.	junto con la <i>Internet</i> y en el auge de la creación de aparatos tecnológicos.

Características	Generaciones				
	Veteranos	Baby Boomers	X	Y o generación del milenio	Z
		homosexuales.			
Características de la generación		Generación muy contestataria y que luchó bastante por sus derechos.	Descreencia en el gobierno, en los liderazgos, falta de interés en la política, pero fue a las calles y derrumbó un presidente. Vio el aumento de divorcios y cambios de las relaciones de las madres con la sociedad.	Generación más crítica, debido a la facilidad para informarse. No aceptan respuestas simples y obvias para cuestiones. Especialistas en multitareas, efímeros, inmediatistas y con comportamiento alienado o, aun, despreocupado en relación a los problemas	

Características	Generaciones				
	Veteranos	Baby Boomers	X	Y o generación del milenio	Z
				sociales e ideológicos.	
Relación con la tecnología	Los aún en el mercado de trabajo tienen que aprender y adaptarse a usarlas lo que hacen con mucha dificultad.	Los aún en el mercado de trabajo tienen que aprender y adaptarse a usarlas lo que hacen con alguna dificultad.	Alguna resistencia a la tecnología, sin interés en la búsqueda por desarrollar o estar conectada con innovación.	Experimentando la revolución tecnológica desde pequeños, tuvieron que aprender a cómo lidiar con el mundo digital. Son independientes, pues obtienen, solos, respuestas, de forma fácil y rápida, sobre cualquier asunto e en cualquier lugar	Generación acostumbrada a innumerables opciones en diversos medios como televisión, <i>Internet</i> , vídeo <i>games</i> , móviles y <i>MP3 players</i> . Nacieron con la <i>Internet</i> y lidian naturalmente con compartimiento de archivos de datos, audio y vídeo, así como redes

Características	Generaciones				
	Veteranos	Baby Boomers	X	Y o generación del milenio	Z
				del mundo, aunque superficialmente.	sociales, estando constantemente conectadas a la red y a otros individuos.
En el Brasil		Generación que vivió su juventud durante la dictadura militar, marcada por festivales de música, expresión político-ideológica de la lucha de los jóvenes contra la represión y la censura. Generación del surgimiento de los movimientos musicales: Joven Guardia, Bossa Nova y	Nació en el régimen militar, pero vivió su fin, participando de la campaña de las “Directas Ya”.	Generación que se benefició de un período económicamente favorecido, en un país democrático, Hijos de mujeres que trabajan, tuvieron libertad en casa, cosa que las generaciones anteriores no vivieron.	Generación que se benefició de un período económicamente favorecido, en que el país es mundialmente respetado. La libertad de elección es natural.

Características	Generaciones				
	Veteranos	Baby Boomers	X	Y o generación del milenio	Z
		Tropicalismo.			
Actitud en relación al trabajo	Creen en la lealtad a la organización en que trabajan, en el respeto a la autoridad y en el trabajo duro.	Ideal de construcción de carrera sólida, sentido de deber, la necesidad de seguridad. Búsqueda de realización profesional es no solamente retorno financiero. Trabajan mucho, pero quieren ser recompensados. No les gusta la informalidad y son buenos mentores.	Quiere ganar más, se apega al status (títulos y cargos) y le gusta exhibir éxitos. Pero cambia todo eso por opciones con mejor calidad de vida, como tiempo libre y uso de ropas informales. Tiene dificultades con autoridad, especialmente con la generación de veteranos. Son creativos y les gusta que sus <i>insights</i> sean valorizados.	Tienen altas expectativas en relación al trabajo. Volcado para el placer, quiere conciliarlo con trabajo, que no puede ser cerrado. Adora <i>feedback</i> y no acepta recibir órdenes sin participar. Inquieta, impulsiva e impaciente, desea siempre	No se aplica, porque es una generación que aún está empezando su vida profesional.

Características	Generaciones				
	Veteranos	Baby Boomers	X	Y o generación del milenio	Z
				<p>evolucionar, frecuentemente y constantemente, aunque en pequeñas etapas. Está siempre “conectada” con el mercado, aun estando bien empleada.</p> <p>Generación curiosa, emprendedora, flexible, colaboradora, que concibe bien la necesidad y el momento actual.</p>	

Características	Generaciones				
	Veteranos	Baby Boomers	X	Y o generación del milenio	Z
Posición en la empresa		Dificultad en lidiar con pérdida de status y poder	Temen despidos o perdida de espacio para generación Y.	Impulsivos, enfrentan sin miedo posiciones de poder.	No se aplica, porque es una generación que aún está empezando su vida profesional.
Relación con el liderazgo		Liderar es comandar y controlar, pero no les gusta ser gestionados en detalles.	Valoran competencias cuando asumen liderazgo. Cuando liderados, prefieren recibir instrucciones específicas.	Con perfil multitarea, odian burocracia, control y actividades rutinarias.	No se aplica, porque es una generación que aún está empezando su vida profesional.
Valores	Seguridad para la familia y una vida confortable.	Sabiduría, compromiso y reconocimiento.	Flexibilidad, opciones de vida, satisfacción en el trabajo, amistades y placer.	Quieren ser ricos. Tienen facilidad con diversidad.	Valoración de la notoriedad y del consumo.

Fuente: Adaptado de ABC – American Business Collaboration (2002), Families and Work Institute (2002) y Robbins & Judge (2008)

Investigaciones realizadas con gestores de personas en organizaciones demuestran que: muchas de ellas tienen problemas de conflictos entre generaciones; parte de ellas está conduciendo acciones para facilitar la interacción entre generaciones distintas; y algunas ya están hasta estimulando la convivencia entre los profesionales de diferentes generaciones.

Es necesario considerar que actualmente están en el mercado de trabajo directores de proyectos pertenecientes a generaciones diferentes. Algunos de ellos formaron su identidad original antes de la globalización y sufren, hasta hoy, los choques generados por ella. Personas con 50 años empezaron a trabajar a mediados de los años 80, momento en que la revolución tecnológica, con el descubrimiento de la *Internet*, estaba empezando a afectar al Brasil. Valores como estabilidad en el empleo, durabilidad de las relaciones, acumulación de riquezas, compromiso con resultados de calidad durables, son extraños a las nuevas generaciones, cuya identidad original fue formada en una era en que la volatilidad imperaba. Como resultado de estos valores, directores de proyectos con menos de 50 años tienen 3,21 más chances de estar estresados, que los encima de esta faja de edad (BARCAUI, 2012).

Por otro lado, dependiendo de la disponibilidad de las personas de 50 años o más para modificar sus identidades de acuerdo con los cambios cada vez más rápidos y constantes, la distancia entre generaciones será cada vez mayor, así como los problemas de comunicación, visto que las generaciones más jóvenes no tienen como adecuarse a valores más antiguos, pues no los tuvieron arraigados a sus identidades.

Con esto, tanto en situaciones en que un director de proyectos de una generación más joven gerencia equipos con integrantes de generaciones mayores, como en situaciones contrarias, en que un director de proyectos de una generación mayor gerencia equipos con integrantes de generaciones más jóvenes, habrá conflictos de perspectivas, de valores, de personalidades y de formas de actuar. Y, si no son tratados, afectarán la efectividad tanto del director de proyectos como de los que con él trabajan.

Reconocidamente un país heterogéneo, el Brasil tiene rasgos patentes en su cultura como (MOTTA, ALCADIPANI y BRESLER, 2008, apud DAVEL, VERGARA y al, 2008):

- Cordialidad;
- Preferencia por relacionamientos personales afectivos;

- La “viveza” y la “manera” brasilera;
- Disparidad entre capas sociales;
- Erotismo;
- Valoración del extranjerismo.

En virtud de la globalización y del reciente y acelerado crecimiento del país, se puede decir que es casi imposible trabajar, actualmente, solamente con personas de una misma cultura. Además, es difícil caracterizar una cultura única, genuina.

La cultura brasilera está formada por diferentes etnias, nacionalidades, orígenes, etc. que forman las identidades de los individuos en lo que se refiere a comportamiento, vestuario, lenguaje, música, gastronomía, religiosidad. Las organizaciones son el retrato de los individuos que las rigen y así, su cultura.

La interacción con organizaciones extranjeras resultantes de fusiones, adquisiciones contrataciones de terceros, o, aún, con personas que vienen de otros países como profesionales, trae nuevos procedimientos y posturas que proporcionan novedades resultantes de la diversidad, pero también generan conflictos. Actitudes xenófobas pueden surgir, tanto por parte del director de proyectos como de *stakeholders* del proyecto y necesitan recibir tratamiento adecuado para no comprometer los resultados.

El Brasil tiene más de 190 millones de habitantes (INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2013), descendientes de indios, negros, orientales, de diversas nacionalidades, y distribuidos en 26 estados y un distrito federal. Con un área de más de ocho millones de m², el país tiene organizaciones que congregan brasileros de sus cinco regiones, que tienen culturas completamente diferentes y que tienen que convivir en los proyectos de forma armónica.

Lidiar con las diversas culturas configura un gran desafío para el director de proyectos que tiene que administrar personas completamente diferentes, que piensan, hablan, se visten, comen y se comportan de formas distintas pero que necesitan llegar a los mismo resultados.

Muchos autores han estudiado el asunto género y, según Morgan (2006), algunos deles han definido la organización como una extensión del patriarcado, autoritario, en que predominan el género y los valores tradicionales masculinos. Es común encontrar relaciones de trabajo entre líderes y liderados, del tipo padre e hijo, en que la autoridad es

acatada de forma amplia, incentivando la dependencia, creando el sentimiento de impotencia e inhibiendo iniciativas en la resolución de problemas.

De acuerdo con Dejours (2011, apud FREITAS, DANTAS & al, 2012, pág. 35), la sociedad es perversa y competitiva. El patrón de trabajo es masculino y la mujer vista como minoría, a pesar de ella procurar imponerse, cada vez más. Existe una competición estimulada en que los hombres tienen una resistencia muy grande en relación a la igualdad femenina y, muchas veces, a su eventual superioridad.

La mujer ha tenido papeles importantes en la evolución del mundo, ejerciendo muchas responsabilidades al mismo tiempo, como ama de casa, madre, patriarca y mantenedora, pero siempre siendo considerada menor y teniendo menos derechos. Actualmente, el trabajo, dependiendo de las clases sociales, no es más considerado un elemento de emancipación, pero hace parte de su vida. Pero en organizaciones de cultura extremadamente masculina, ella puede tener muchas dificultades para imponerse.

Esta diferencia es fácilmente percibida, en diferentes ambientes y comprobada por diversas investigaciones. En los cursos de *Master of Business Administration (MBA)* en Dirección de Proyectos de la Fundação Getúlio Vargas en los cuales la autora de este estudio da clases para profesionales con nivel superior hace aproximadamente nueve años, difícilmente se encuentra un grupo en que 50% de los alumnos sean mujeres. En la mayor parte de las veces, ellas no llegan ni aun a 30%, lo que demuestra dificultades hasta con a su formación académica.

El mundo occidental relaciona el estereotipo masculino de género a características como racional, analítico e instrumental, en cuanto que el femenino es enfatizado por los aspectos relacionados a intuición, educación e empatía. Los hombres han recibido funciones que exigen actitudes directas y agresivas, en cuanto las mujeres son subordinadas a ellos, en funciones asociadas a dar apoyo, servir, entretener, etc. Algunos de los críticos de la organización patriarcal defienden que los valores femeninos como “amor incondicional, optimismo, confianza y una capacidad de intuición, creatividad y felicidad” (MORGAN 2006, pág. 229) generarían organizaciones mucho menos jerarquizadas, más tolerantes con la diversidad y con estímulo a la creatividad, como se puede ver en algunas instituciones de enseñanza, por ejemplo. Al mismo tiempo, para participar de la gestión de empresas patriarcales, algunas mujeres necesitan adoptar posturas masculinas.

Las actuaciones de hombres y mujeres en el ambiente de trabajo son caracterizadas por diferencias tajantes. Para Cavedon (2012, apud FREITAS E DANTAS, 2012, pág. 247):

- Son considerados valores masculinos: desempeño físico, distanciamiento de los sentimientos, orgullo, rivalidad, bravura y virilidad. Morgan (2002) complementa con las características: mirar para el todo, énfasis en la lógica, modos lineares de pensamiento y acción, preocupación con resultados, dispersión en la realización de múltiples tareas, racionalidad y objetividad.
- Son considerados valores femeninos: sensibilidad, solidaridad, dedicación, lealtad, atención a detalles y a los plazos, receptividad, búsqueda de empatía, cuidado, organización, escucha atenta a todas las opiniones, preocupación con lo social, cuidar de múltiples tareas, emoción y subjetividad.
- Conjugar objetividad con subjetividad puede ser un diferencial para cualquier profesional, hombre o mujer.

Comparando mujeres y hombres candidatos a cargos ejecutivos en los Estados Unidos, Murray (2010) relata que, bajo la óptica de estereotipos, mujeres pueden ser consideradas gentiles, cariñosas, pasivas y emotivas, en cuanto hombres son percibidos como más fuertes, competentes, racionales, agresivos y asertivos. Sin embargo, según ella, todos estos rasgos sean considerados positivos, los masculinos son más identificados con cargos ejecutivos, a pesar de no ser los únicos factores que influyen a las elecciones. El concepto de “*glass ceiling*” define una barrera invisible que impide a las mujeres llegar a la cumbre de las empresas, elecciones o cualquier otra estructura que envuelva poder. Esta barrera tanto puede molestar, como desmotiva a algunas mujeres a conseguir sus propósitos, como puede ayudarlas, estimulándolas a aumentar su efectividad para llegar a donde quieren. Paralelamente, este factor puede causar una comodidad en los hombres, que conscientes de que en algunos ambientes organizacionales no necesitarán competir con mujeres, en eventual desventaja, reducen el número de competidores para su ascenso profesional.

Existe poca literatura sobre casos de mujeres en el poder simplemente porque existen pocas mujeres en el poder. Si se va a focalizar los casos de mujeres en cargos de jefas de estado, el número es muy pequeño (MURRAY R. , 2010). En la Conferencia Rio+20 de las Naciones Unidas, realizada en Rio de Janeiro, en junio de 2012, en la foto oficial de

apertura, entre los más de 170 representantes de los estados miembros, existían menos de 30 mujeres, o sea, menos de 20% de los representantes eran mujeres (O GLOBO, 2012).

En la investigación sobre el nivel de estrese de directores de proyectos en Brasil (BARCAUI, 2012), 76,93% de los profesionales encuestados eran hombres y 23,07% mujeres, lo que ya demuestra la desigualdad de género que había en la participación en la actividad de directores de proyectos. Quedó constatado que, aunque minoría, las mujeres, en promedio, presentaban 2,08 veces más chances de sufrir con el estrese. Tal vez, porque, en virtud de tantas barreras para llegar al cargo, ellas necesitan esforzarse mucho más que los hombres.

A pesar de verificarse algunos progresos en relación a la igualdad de la participación femenina y masculina tanto en la educación como en el trabajo, determinadas áreas continúan altamente deficitarias en la representación femenina. Es el caso de las Ciencias, Tecnologías, Ingenierías y Matemáticas, tanto en lo que se refiere al nivel de la escolaridad, como a su representación en el mercado de trabajo y consecuente ocupación de los más diversos cargos profesionales. Como ejemplo, en Portugal, la tasa de participación femenina alcanzaba 86.3% en el dominio del área de Educación, o hasta 66.5% en el de Ciencias Sociales, pero en el de Ingeniería era apenas de 33.4%, considerando las ingenierías como un todo (SAAVEDRA, TAVEIRA, & SILVA, 2010).

El Relatório Global de Desigualdade de Gênero 2011 del Foro Económico Mundial (HAUSMANN, TYSON, & ZAHIDI, 2011) mide la participación de hombres y mujeres en la sociedad, de acuerdo con cuatro criterios básicos: diferencias salariales y participación en el mercado de trabajo; acceso a la educación y nivel de formación educacional; acceso a la salud y caída de índices de mortalidad; y participación política y posición en cargos de poder político. Entre las 135 naciones investigadas, el Brasil aparece en el 82º lugar.

En los Estados Unidos, diversos indicadores del *National study of the changing workforce: Gender and generation at work and at home* (GALINSKY, AUMANN, & BOND, 2008), mostraban que las mujeres estaban igualándose en relación a los hombres en lo que se refiere a:

- División de la fuerza de trabajo (casi que igualmente entre hombres - 66% - y mujeres - 57%);
- Aspiraciones en relación a trabajos con responsabilidades;
- Nivel de educación (enseñanzas fundamental y media, graduación y maestría);

- Remuneraciones (a pesar de estar aproximándose, el indicador aún presenta diferencias, pues a la hora del pago a las mujeres todavía era 82% de la hora pagada a los hombres).

Hombres y mujeres son seres completos y no complementarios, que pueden tener las mismas capacidades de inteligencia, creatividad, aprendizaje y nivel cognitivo. Luego, su desempeño intelectual puede ser igual y no existe ninguna comprobación científica de lo contrario. Organizaciones que piensan así programan algunos procesos para combatir el desequilibrio entre oportunidades femeninas y masculinas:

- No rotulando algunos cargos como masculinos;
- Alternando jefaturas masculinas y femeninas;
- Equilibrando cantidad de cargos de gestión para hombres y mujeres;
- No predeterminando que las mujeres no se interesen por determinados cargos;
- Divulgando estudio de casos con mujeres;
- Haciendo charlas y discutiendo el asunto.

A pesar de que el asunto de diversidad es tratado como “cosa seria” en la IBM (IBM, 2013), donde sus raíces pueden ser rastreadas a más de 100 años atrás, cuando la empresa contrató funcionarios negros y del sexo femenino, solamente el 25 de octubre de 2010, en San Francisco, por la primera vez en su historia, la IBM nombró una mujer para el cargo de directora ejecutiva. Hasta esa fecha, apenas 16 empresas, de las 500 listadas como las principales por la revista "*Fortune*", eran lideradas por mujeres. El nombramiento fue considerado "un ejemplo fabuloso" en la promoción de ejecutivos del sexo femenino por Jean Bozman, analista de la industria de tecnología de la consultora IDC, que consideró que la noticia creaba un ambiente en el cual más de esas ejecutivas podrían ver que eso es posible (O GLOBO, 2011). O sea, a pesar de, según la IBM, en una fotografía de 1924, con los 42 miembros iniciales del Club de Un Cuarto de Siglo (creado en homenaje a funcionarios con 25 años de servicio en la empresa), había tres mujeres y un hombre negro, la empresa llevó de 1899 hasta 2010 para permitir que una mujer asumiese su dirección ejecutiva.

Según Heloani y Capitão (2012, apud FREITAS y DANTAS, 2012, pág. 23), manifestaciones de indignación con reglas, metas y objetivos absurdos definidos por las organizaciones para sus colaboradores son consideradas inadecuadas. Si son tomadas por

mujeres, son discriminadas como debilidades femeninas o de mujeres sin feminidad. Reacciones más humanas tenidas por hombres son consideradas como problemas mal resueltos de orientación sexual. Y de esta forma rebeldías contra actitudes exageradas de la organización son inhibidas, creando culturas que cercenan a los individuos.

Para Giddens (1992, pág. 25),

“Hoy día la “sexualidad” ha sido descubierta, revelada y propicia el desarrollo de estilos de vida bastante variados. Es algo que cada uno de nosotros “tiene”, o cultiva, no más una condición natural que un individuo acepta como un estado de cosas preestablecido. De algún modo que tiene que ser investigada, la sexualidad funciona como un aspecto maleable del yo, un punto de conexión primario entre el cuerpo, la auto-identidad y las normas sociales.⁹”.

Dentro de este contexto, la diversidad sexual (LGBT - lesbianas, gays, bisexuales, travestis, transexuales y transgéneros) no puede ser omitida más e ignorada, como fue en el pasado. Diferentes movimientos sociales están en curso en este momento defendiendo derechos civiles para este grupo. Así como en relación a otras llamadas “diversidades” (personas portadoras de deficiencias, negros, etc.), la diversidad sexual es tratada por muchas organizaciones en consejos especiales, lo que ya denota su característica de diferencia, o fuera de la normalidad.

Los datos sobre la violencia homofóbica en Brasil muestran que todavía hay mucho prejuicio contra lesbianas, gays, bisexuales y transexuales. De acuerdo con el 2º Relatório Sobre Violência Homofóbica 2012 "el número de denuncias por violencia homofóbica creció 166% en 2012 respecto al año anterior, pasando de 1.159 a 3.084 registros." y "el número de violaciones también ha crecido: de 6809 a 9982, un aumento de 46,6%." (SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS, 2013).

El poder, en la sociedad globalizada, es plural, depende de la unión de hombres que actúan juntos. Por eso, no es inmutable y ni confiable, ya que no existen autoridades definitivas. Las decisiones son soportadas por interrelaciones de diferentes sectores de la

⁹ Traducción libre de la autora de este estudio.

sociedad como políticos, religiosos, científicos, comunidades. Esta pluralidad, a pesar de proveer muchas opciones, también causa incertidumbre, delante de las infinitas visiones, en la mayor parte de las veces, conflictivas que postergan y no aseguran las mejores soluciones de los problemas (ARENDRT, 2005).

Dependiendo del nivel de poder de un individuo o grupo, él someterá más o menos al otro a sus ideales, usando “armas” para conseguir lo que quiere. Si él representa la organización (o viceversa), él definirá los comportamientos ideales que todos deberán seguir, excluyendo aquellos que no se adaptan.

El poder diferenciarse de la fuerza, física o mental, en la medida en que ella es una cualidad específica de un individuo. Independiente de factores materiales, el poder permite que un grupo pequeño de hombres lidere grupos mucho mayores, llevándolos a alcanzar objetivos determinados por los primeros.

Foucault fue un estudioso de las relaciones de poder. Ya en 1980, él defendió que el poder no es algo que pueda ser mantenido, poseído o incorporado por una persona u organización. Consideró también que el poder es relacional y aparece cuando ejercido, existiendo para que las personas sean vistas y conocidas. Foucault aún relacionó el poder al conocimiento, defendiendo que uno no puede existir sin el otro. Y rechazó la idea de que el poder es negativo, ligándolo a la creatividad. En este contexto, él entendió que el poder genera realidad ya que, a partir de él, son producidos el conocimiento y, consecuentemente, el individuo.

En las organizaciones, las relaciones de poder influyen las decisiones, no siendo posible tomarlas sin envolver emociones y creencias. Simon (1997) define la Teoría de las Decisiones estipulando una serie de etapas que deben ser seguidas para llegarse a la decisión ideal, sin considerar el comportamiento humano o la cultura organizacional como factores intervinientes en el proceso. Argyris (1996), en uno de sus importantes estudios, identificó que altos ejecutivos consideran que al tomar decisiones deben focalizar hechos, ignorando la irracionalidad, los aspectos individuales y los sentimientos que pueden generar conflictos personales. Pero la realidad es que asumen posturas diferentes en situaciones de toma de decisión y en su actuación diaria, dirigiendo equipos y la organización.

Cualquier decisión envolverá funciones de valor, en que se puede usar la visión objetiva o la subjetiva. En la primera, el valor de algo depende del objeto en si (bueno, malo, etc.), independiente de quien lo juzga, en cuanto que en la óptica subjetiva, el valor

depende de aquel que lo analiza, que trae en su individualidad memorias seculares. Antropológicamente hablando, la sociedad impone reglas que limitan el comportamiento del individuo en el momento de una decisión. Ellas pueden influenciar la situación particular del decisor y del contexto de forma individual, social, cultural o histórica. Por esto, muchas veces es necesario crear escalas de medición que permitirán relacionar los resultados de una decisión y un conjunto de números reales con el fin de representar cada opción de decisión, o sea, las preferencias de cada decisor.

Pavesi (2001) discute la situación en que la decisión precisa ser tomada en grupo, volviéndose todavía más compleja, debido a las relaciones de extrema relevancia entre los componentes del grupo. Aspectos relacionados a quien el líder, a si existe algún tipo de compromiso entre los componentes del grupo, a sus reglas, etc., modifican la posición que cada uno tiene, individualmente, comparada a la asumida colectivamente.

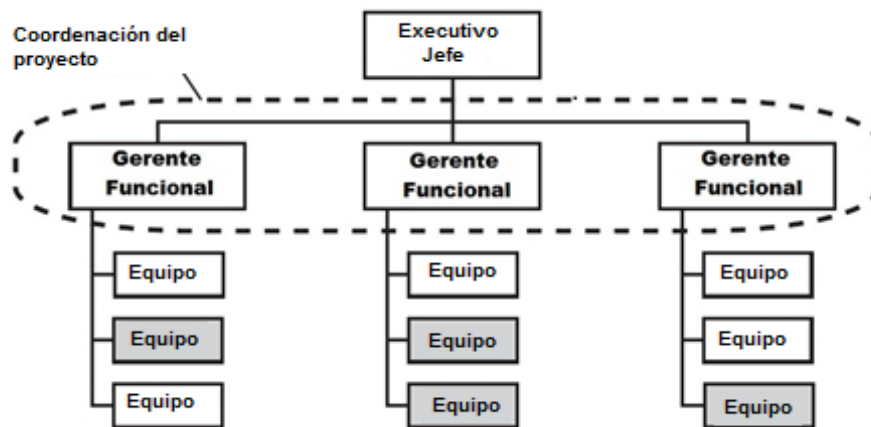
En las decisiones relacionadas a la composición de un portafolio, definida por múltiples decisores, de diversas áreas funcionales, el proceso de toma de decisión puede volverse más difícil debido a los numerosos conflictos de valores y de objetivos individuales. Cuando el grupo tiene un decisor único, que tendrá la palabra final, aun apoyada en las reflexiones de un comité, se corre el riesgo de que la decisión sea direccionada a los valores de este único decisor. Este profesional, entonces, debe ser altamente comprometido con los objetivos estratégicos de la organización para que las decisiones puedan generar resultados para ella. Las organizaciones centralizadoras o familiares suelen funcionar de esta forma. El nivel de compromiso de los involucrados en los proyectos durante su ejecución dependerá del cuanto el decisor haya compartido su decisión o haya fundamentado en valores comunes. Decisiones muy “autoritarias” suelen dejar rastros de insatisfacción y displicencia, afectando la efectividad de los gerentes de esos proyectos. En contrapartida, cuando hay varios involucrados en lo análisis de los proyectos con el mismo peso en la hora de la decisión final, es necesario que los decisores tengan la misma escala de preferencias, el mismo nivel de conocimiento sobre los objetivos estratégicos y más tiempo para discusión de posiciones antes de llegarse a una decisión final. Cuando el grupo está formado por personas de niveles de poder diferentes, este aspecto puede ayudarlas o, hasta, impedirles de defender sus opiniones. Una decisión tomada de forma más “democrática” puede tener como consecuencia positiva mayor

compromiso y motivación de los participantes de los proyectos afectando positivamente la efectividad de sus gerentes.

Segundo Kezner (2013), la estructura idealizada para una organización refleja como ella quiere coordinar las actividades de los diferentes grupos de personas que en ella participan, para alcanzar sus objetivos. En relación a la actividad de dirección de proyectos, según el PMO (2012) se encuentran las siguientes estructuras organizacionales:

- Estructura funcional – en que los proyectos suceden dentro de una única gerencia funcional, con la misma especialidad técnica, en que un miembro del equipo recibe la atribución de coordinar parte del proyecto, auxiliado en la tarea por su gerente funcional, como en la Figura 1:

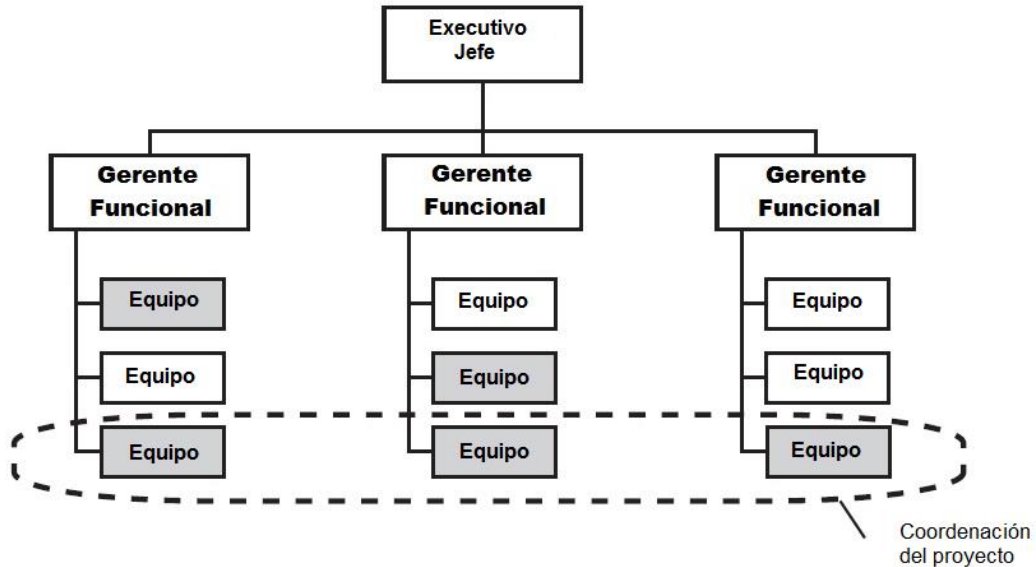
Figura 1: Estructura funcional



Fuente: Basado en *PMI* (2012)

- Estructura matricial – en que los proyectos cuentan con la participación de miembros de diferentes gerencias funcionales para ejecución de las tareas necesarias. Puede ser clasificada como:
 - o Débil – en que el proyecto es coordinado por un miembro de la gerencia funcional con la mayor cantidad de participantes o que recibió la meta estratégica a ser alcanzada por el proyecto, como en la Figura 2:

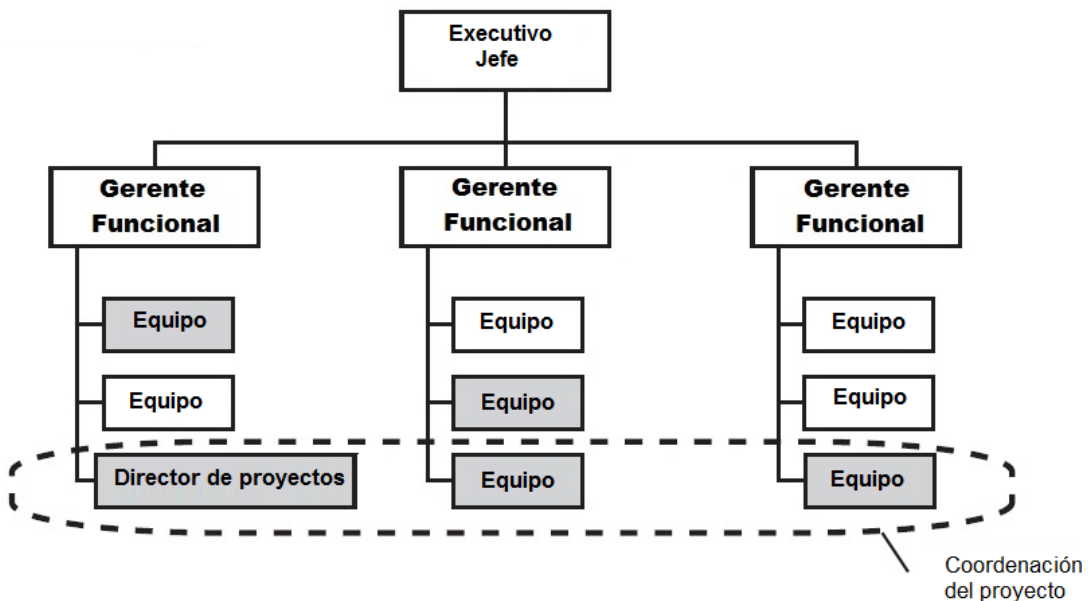
Figura 2: Estructura matricial débil



Fuente: Basado en *PMI* (2012)

- o Balanceada – en que el proyecto es gestionado por un director de proyectos designado como tal, normalmente miembro de la gerencia funcional con la mayor cantidad de participantes o que recibió la meta estratégica a ser alcanzada por el proyecto, como en la Figura 3

Figura 3: Estructura matricial balanceada:

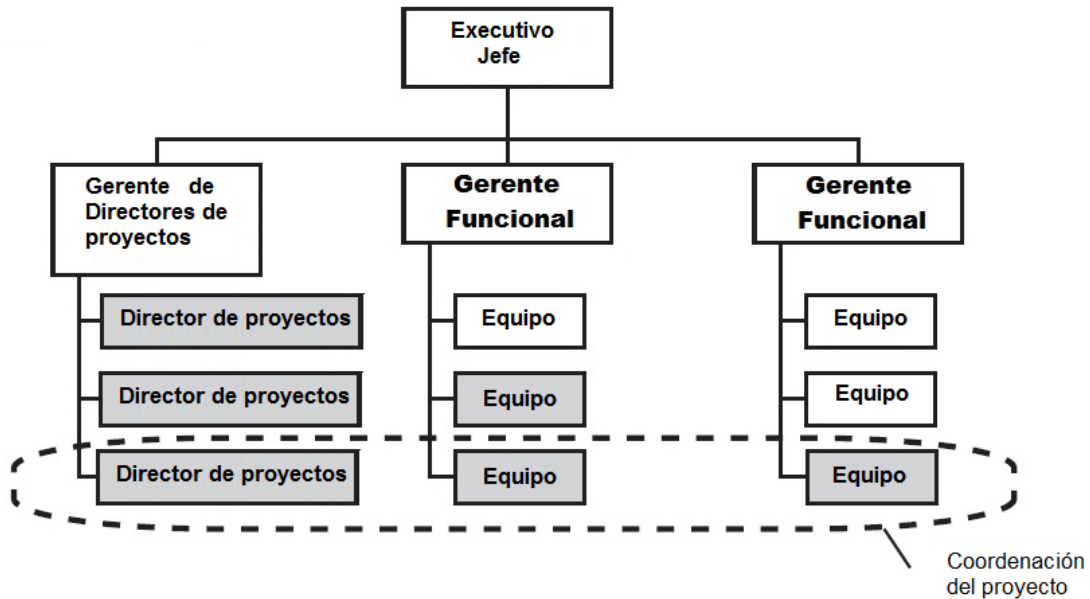


Fuente: Basado en *PMI* (2012)

- o Fuerte – en que el proyecto es gestionado por un director de proyectos designado

como tal y miembro de un *PMO – Project Management Office*, reconocido en la organización como un área funcional de proyectos, como en la Figura 4:

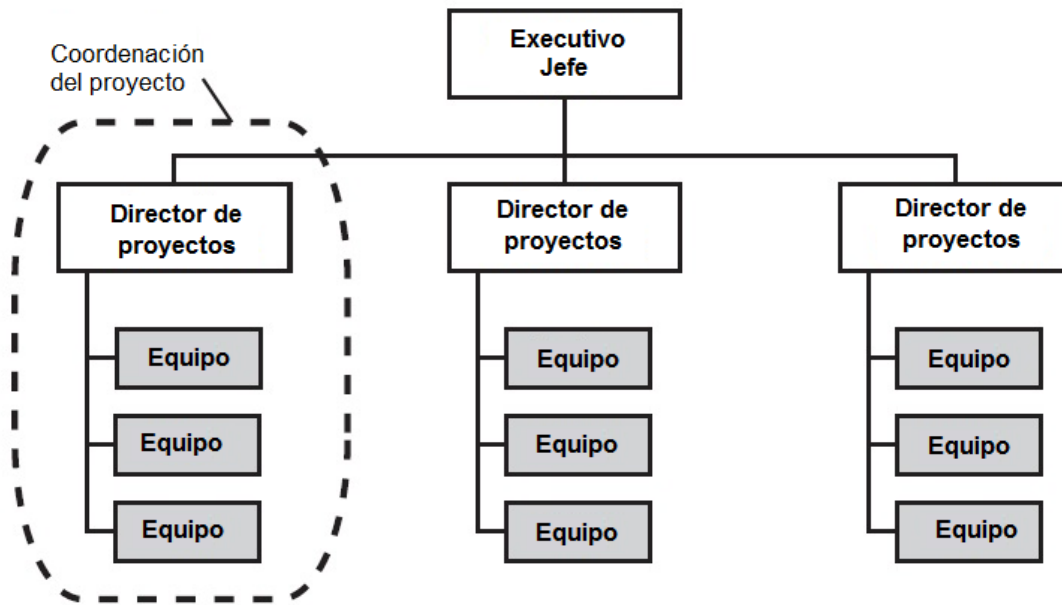
Figura 4: Estructura matricial fuerte



Fuente: Basado en *PMI* (2012)

- Estructura orientada a proyectos – en que el proyecto es gestionado por un director de proyectos, con cargo de gerente funcional de un área o hasta ejecutivo de una empresa, creadas específicamente para la gestión del proyecto, normalmente complejo o de gran tamaño, exigiendo una estructura compleja de gestión, como en la Figura 5:

Figura 5: Estructura orientada a proyectos



Fuente: Basado en *PMI* (2012)

No existe una única estructura organizacional ideal, pero el modelo adoptado definirá el nivel de poder, mayor o menor, que el director de proyectos tendrá para ser efectivo en sus atribuciones. Tres definiciones son importantes para el entendimiento del nivel de poder de un director de proyectos:

- Autoridad – Derecho que le es atribuido para permitir toma de decisiones;
- Responsabilidad – Obligaciones que deben ser asumidas como consecuencia de papeles definidos para la realización efectiva de sus atribuciones;
- “Acountabilidad”¹⁰ – Característica de ser el que responde por la efectiva finalización de una actividad, tarea o atribución del proyecto. Normalmente, esta característica es resultado de la suma entre autoridad y responsabilidad.

¹⁰ Traducción al pie de la letra de la expresión “accountability”.

Algunos factores relacionados al tipo de estructura organizacional influyen el poder del director de proyectos como se puede observar en el Cuadro 8:

Cuadro 8: Estructuras organizacionales y el poder del DP

Influencia en el poder del GP	Estructura organizacional				
	Funcional, clásica o tradicional	Matricial			Orientada a proyectos
		Débil	Balanceada	Fuerte	
Subordinación del director de proyectos	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Gerente de directores de proyectos o de PMO	Ejecutivo o Consejo
Nombre del cargo del director de proyectos	Coordinador o líder de proyectos	Coordinador o líder de proyectos	Director de proyectos	Director de proyectos	Director de proyectos (con status de gerente funcional)
Asignación en la función de director de proyectos	<i>Part-time</i>	<i>Part-time</i>	<i>Full-time</i>	<i>Full-time</i>	<i>Full-time</i>
Asignación del equipo en el proyecto	<i>Part-time</i>	<i>Part-time</i>	<i>Part-time o full-time</i>	<i>Part-time o full-time</i>	<i>Full-time</i>
Dedicación del director de proyectos	Parcial	Parcial	Total	Total	Total

Influencia en el poder del GP	Estructura organizacional				
	Funcional, clásica o tradicional	Matricial			Orientada a proyectos
		Débil	Balanceada	Fuerte	
Gestión del tiempo del equipo del proyecto	Ninguna	Ninguna	Parcial	Parcial	Total
Informe y evaluación de desempeño del equipo del proyecto	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Parcial, en el proyecto	Total
Director de proyectos especializado	No necesariamente	No necesariamente	Sí	Sí	Sí
Acceso y reutilización de lecciones aprendidas	No	No	No	Sí	No
Canales de comunicación	Restricto al área funcional en que está el proyecto	Restricto al proyecto	Restricto a las áreas funcionales participantes del proyecto	Restricto a las áreas funcionales que interactúan con el PMO	Restricto al proyecto
Autoridad	Poca o ninguna	Baja	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Disponibilidad de recursos	Poca o ninguna	Baja	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Gestión del	Gerente funcional	Gerente funcional	Gerente funcional y	Director de	Director de

Influencia en el poder del GP	Estructura organizacional				
	Funcional, clásica o tradicional	Matricial			Orientada a proyectos
		Débil	Balanceada	Fuerte	
presupuesto del proyecto			director de proyectos	proyectos	proyectos
Relación del director de proyectos con los gerentes funcionales	Directo, para nivel superior	Directo, para nivel superior	Directo	Directo	Directo, para niveles inferiores
Relación del director de proyectos con niveles ejecutivos	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Directo, para niveles superiores

Fuente: Basado en Kezner (2013) y *PMI* (2012)

El poder de un director de proyectos se manifiesta a partir de diversos factores como:

- Por el uso del cargo o autoridad;
- Por tener relaciones personales con otras personas influyentes;
- Por el carisma que él tiene para envolver al otro y hacerlo actuar como quiere, o su capacidad de seducción;
- Por el conocimiento de lados oscuros o secretos del otro, usando la coacción;
- Por seu nível de especialização;
- Pelo su nivel de autoridad para recompensar o punir;
- Por la percepción de su nivel de pertenencia a determinados grupos (asociaciones profesionales, ejecutivos, etc.).

El hombre viene preocupándose con cuestiones relacionadas a la ambición hace mucho tiempo. En 1651, Hobbes (2010) ya alertaba para el hecho de que no hay nada en los hombres que controle su ambición y que, por eso, es importante una fuerza externa que los impida de matarse unos a los otros. El estado es reconocido, por él, como el instrumento para esta función, para reducir los efectos de la incertidumbre. En las organizaciones, este papel es ejercido por los gestores y ejecutivos, por medio de políticas de gestión de personal, como evaluaciones de desempeño y beneficios, lo que no impide ambiciones escondidas y reprimidas. En los proyectos, ellas se manifiestan por medio de boicots y sabotajes, silenciosos o no, omisión de informaciones, informaciones para planeamiento e informes de desempeño distorsionados.

El mundo actual está organizado alrededor del consumo, y no más del trabajo. Así como las identidades se vuelven consumibles, el consumo también cimienta la construcción de identidades, que pueden ser descartadas después de proveer el placer esperado. Determinados patrones de consumo, promovidos por la propaganda, influyen la formación de las identidades, estimulando la adquisición de determinados bienes y promoviendo ciertos estilos de vida, en un consumo unificado, reflejado en formas de vivir, vestir, alimentarse, divertirse, viajar, relacionarse, etc.

En función de las diferentes clases sociales, con niveles de adquisición diferentes, y de las diferentes identidades, los mismos patrones de consumo no son necesariamente absorbidos por todos. Algunas personas tienden a, creativa y selectivamente, reaccionar a estos procesos, elaborando formas particulares de absorberlos, utilizando informaciones

que les interesan para adaptarlas a su manera de vivir. Otros intentan desesperadamente seguir estos patrones, pasando sus límites financieros y hasta físicos para encuadrarse en ellos.

Esto puede traducirse en los estilos de vida y generar impactos en los que no tienen la misma postura en relación al consumo.

"Quien feo ama, hermoso le parece." Este proverbio muestra como las personas son diferentes. Debido a la formación de su individualidad, lo que es feo a uno es bello a los demás. Este concepto se refiere a la adecuación del objeto juzgado a la imagen mental de quienes son los jueces. Cada uno tiene una individualidad formada por varios factores que varían de individuo a individuo haciéndolos únicos y, por lo tanto, la unanimidad es imposible.

El estándar físico que pasó a representar al estado deseable que el cuerpo humano tiene de llegar a fin de ejercer su función social está afectando mundialmente la creación de identidades. El individuo desea tener un cuerpo flexible, ajustable, listo para nuevas sensaciones, adaptable a muchas situaciones diferentes, no necesariamente normal o saludable, que supera las normas, requiriendo auto-exámenes constantes y permanente de auto-recriminación.

La salud no se sostiene como valor en una sociedad en que todas las normas se rompen y son reemplazados periódicamente. El normal de ayer es una vergüenza hoy. El cuidado del cuerpo hoy, aún disfrazado de salud, sigue el modelo de la aptitud, estar listo para nuevas experiencias y posibilidades.

No tener un cuerpo o apariencia dentro de los estándares requeridos por un grupo social puede provocar la exclusión de la persona. Las personas que no cumplan con los estándares estéticos aceptados en el ambiente laboral pueden sufrir acoso moral, afectando su capacidad productiva.

Por otro lado, las personas que se ocupan bien con la resistencia a las suyas diferencias tienden a tener actitudes valientes, exponiendo sus ideas y posiciones con mayor facilidad. Por lo tanto, la influencia puede ser tanto negativa como positiva, no que dice respecto a las cuestiones relacionadas con la comunicación, la transparencia de la información generada, cumplimiento de plazos, la relación con otros miembros del proyecto, etc. El director de proyectos debe prestar atención a estos comportamientos para reducir al mínimo sus efectos negativos y maximizar los positivos.

Aspectos conectados a esferas más allá del mundo material actual son discutidos y definidos de maneras diferentes. Para Neal y Harphan (2012), la espiritualidad no tiene que ver con religión, culto individual y privado, rendido a divinidades o entes supremos. Para ellos, la espiritualidad se basa en la creencia de la esencia e de la fuerza del ser humano, independiente de su cuerpo físico, reconociendo lo intangible. Creen que ella debe ser aplicada al ambiente de trabajo y se refiere a:

- Sentido, propósito y voluntad de hacer la diferencia;
- No promover ninguna religión;
- Entender que todas las personas son seres espirituales;
- Estar abierto a entender y valorar las diferentes experiencias de vida;
- Identificar valores y principios comunes que con los cuales todos del equipo puedan compartir;
- Comprometerse con la valorización de la diversidad.

Por mucho tiempo, y aún hoy, las religiones han actuado como reguladoras del deseo humano, ennobleciendo el trabajo, la pobreza, el desapego a los bienes materiales, la moral, la ética y las buenas costumbres. A pesar de muchas veces la religiosidad es considerada una debilidad del lado racional del ser humano, no hubo época o local, en la historia de la humanidad, en que no existiera al menos una secta para ayudar a soportar los dolores del mundo.

Las diferentes religiones definen diferentes rituales, vestuarios, feriados y comportamientos para sus practicantes, que pueden pasar desapercibidos o no. El derecho a la libertad de elección en Brasil está garantizado por la Constitución de la República Federativa del Brasil (BECERRA, BREITER, WiSE, GONZALEZ, & BORSOOK, 2001).

El respeto a estas diferencias puede ser un factor primordial para que un director de proyectos sea efectivo, en la medida que él puede tener que lidiar con algunas que contrasten demasiado con sus propios hábitos religiosos. Además de esto, él es desafiado a lidiar con las diferencias y preconceptos entre los miembros de los equipos. Algunos pueden ser bien radicales en relación a aceptar hábitos del día-a-día, que generan conflictos con mucha facilidad.

La cognición es el proceso por medio del cual se adquiere y se almacena conocimiento. Ella siempre tiene un propósito definido que es hacer al individuo aprender algo, usando las ciencias. Cuando el propósito es alcanzado, el proceso cognitivo termina.

Así, existe una diferenciación entre el pensamiento de un individuo y el proceso cognitivo. El primero es constante y repetitivo, además que solo no produce nada relacionado a las necesidades materiales o intelectuales del individuo. En contrapartida, los procesos cognitivos son necesarios en cualquier actividad intelectual o artística, así como en los procesos de fabricación. De esta forma, su función de utilidad es medida en relación a los resultados producidos, que si son los esperados, serán considerados de efectivos y de éxito (ARENDDT, 2005).

Gestionar proyectos incluye intensa actividad mental, exige pensar, razonar y solucionar problemas. Exige habilidades intelectuales bastante valorizadas en el ambiente de trabajo, pues las personas que las detienen suelen estudiar más, alcanzar niveles más altos de educación, son más bien remuneradas y más propensas a cargos de liderazgo. Las habilidades intelectuales no son encontradas en el mismo grado en una misma persona, lo que caracteriza las habilidades específicas de cada uno. A pesar de que las personas consideradas inteligentes desempeñan mejor sus actividades y encuentran trabajos más interesantes, estas mismas personas son trabajadores más críticos y, por consecuencia, menos satisfechos con sus posiciones.

Un director de proyectos no escoge los *stakeholders* de su proyecto, a no ser en estructuras orientadas a proyectos, así como también no es escogido por ellos. El encuentro se da en función de la naturaleza del proyecto y de todos los conocimientos necesarios para desarrollarlo. Así, un equipo de proyecto tendrá inevitablemente personas con habilidades intelectuales diferentes, acarreando facilidades para unos y dificultades para otros en las diversas actividades en el proyecto. Un director de proyectos deberá estar atento, durante todo el ciclo de vida del proyecto, para que pueda administrar las diferentes posturas resultantes de los puntos “fuertes” y “débiles” de los *stakeholders*, así como las propias. En el Cuadro 9, la relación de las actividades del proyecto con las habilidades intelectuales es presentada:

Cuadro 9: Habilidad intelectual y actividades del DP

Dimensión	Descripción	Actividades de dirección de proyectos relacionadas
Aptitud con números	Habilidad en ser rápido y preciso con matemática.	Gestión de costos e interface con procesos financieros y contables, flujo de caja y resultados.
Comprensión verbal	Habilidad en entender lo que es leído o escuchado y la relación entre las palabras.	Documentación, mensajes, reuniones, presentaciones. Negociaciones con <i>sponsor</i> , equipo, clientes, proveedores, etc.
Velocidad de percepción	Habilidad en identificar similitudes y diferencias visuales rápidamente y con precisión.	Gestión de <i>stakeholders</i> , sus expectativas, factores de motivación, necesidad de entrenamiento o actividades de integración (<i>team building</i>).
Razonamiento inductivo	Habilidad para identificar una secuencia lógica en un problema y después solucionarlo.	Evaluación de desvíos y variaciones en lo planeado, con consecuente definición de acciones preventivas y correctivas. Administración de conflictos.
Razonamiento deductivo	Habilidad para usar lógica y evaluar las implicaciones de un argumento.	Definición de estrategias a ser escogidas para el proyecto. Definición de previsiones a partir de desvíos o variaciones en lo planeado, para facilitar decisiones sobre acciones preventivas correctivas.
Visión espacial	Habilidad para imaginar como un objeto, si su posición en el espacio es cambiada.	Facilitación de comunicación a partir de entendimiento de proyectos que pueden exigir esta característica, como por ejemplo, obras, campañas de marketing, nuevos productos, etc.
Memoria	Habilidad para retener y recordar	Aplicación de lecciones aprendidas de proyectos o entregas

Dimensión	Descripción	Actividades de dirección de proyectos relacionadas
	experiencias pasadas.	pasadas en el proyecto actual para optimización tanto de planeamiento como de gestión de cambios.

Fuente: Adaptado de ROBBINS y JUDGE (2006, pág. 45)

Giddens (1998) presenta el dilema sobre la apropiación y la impotencia. En el mundo globalizado, la gran diversidad de oportunidades, formas de vida y ambientes, por un lado, permite que se apropie de una inmensa variedad de opciones. Por otro lado, este mismo escenario dificulta el proceso de toma de decisiones, causando un sentimiento de impotencia, debido a los altos riesgos y consecuencias.

Es un momento en que el mundo valoriza la efectividad, el cero defecto, la excelencia, etc. en una búsqueda prepotente de la perfección. Para alcanzarla las organizaciones buscan homogeneizar al hombre, hacer con que piensen de forma igual lo que acaba con su creatividad.

Para atender tanto a sus subsistemas internos como al ambiente externo, una organización necesita estimular a sus colaboradores a entenderla como un todo, a atender a los clientes e la mejor forma posible y a trabajar muy bien en equipo - de forma creativa, con iniciativa y compromiso con los objetivos estratégicos. Esto todo sucede en diferentes escenarios, que pueden cambiar de tiempos en tiempos, y son clasificados por Pavesi (2002) como:

- **Mundos Dóciles** – Mundos cerrados y objetivos que no permiten mucha divergencia de opiniones, pues no presentan muchos aspectos conflictivos. Generalmente están compuestos por niveles operacionales de una organización. Son amigables y colaboradores, pues son muy bien conocidos. Cuando algo anda mal, existe una alerta sobre el desvío. Hasta los desvíos pueden ser previsibles. Sus probabilidades son objetivas y, frecuentemente, confiables. Se intenta siempre convertir todos los mundos en mundos dóciles para disminuir el nivel de riesgo de las decisiones que se necesita tomar.
- **Mundos Esquivos** – Son los mundos entreabiertos, más subjetivos que los dóciles y menos que los rebeldes, que serán tratados a seguir. Son más comunes en los niveles intermediarios y gerenciales de las organizaciones. En ellos, no todas las previsiones y probabilidades son cuantificables porque pueden surgir acontecimientos totalmente imprevisibles o hasta parcialmente previsibles. Por lo tanto, son mundos esquivos a números, más adaptables a palabras o expresiones como “Es muy probable que...” para uso en análisis de riesgos.
- **Mundos Rebeldes** - Son los mundos totalmente abiertos y estratégicos. Son extremadamente rebeldes, pues dependen del comportamiento de otros

(competidores, adversarios, enemigos, etc.). El nivel de incertidumbre es altísimo y el conocimiento bajísimo, configurando los escenarios que ofrecen mayor probabilidad de fracaso.

El modelo de gestión escogido para dirigir una organización deberá ser contextualizado en uno de estos mundos, pues esta combinación influenciará fuertemente los resultados obtenidos por sus colaboradores y por los directores de proyectos, objeto de este estudio.

Las personas también reaccionan de formas diferentes a las situaciones de riesgo, valorizando su provecho y satisfacción en tomas de decisión. Ellas tienen grados de atracción o aversión a las inseguridades y reaccionan de formas distintas en relación a las situaciones que vivieron en el pasado. Directores de proyectos necesitan considerar su posicionamiento y el de los *stakeholders* del proyecto, como adversos o tomadores de riesgos, para buscar equilibrio y minimizar conflictos en las elecciones de las soluciones.

También nuevo y variado es el concepto de sostenibilidad. Según Veiga (2010), los economistas clasifican la sostenibilidad como:

- Convencional – relacionando la recuperación ambiental a la degradación, de acuerdo con el valor de la renta per cápita de cada nación;
- Ecológica – que considera que las naciones ya crecieron lo suficiente y deberían planearse para un modo de prosperidad ambientalmente menos agresivo, dando soporte para las que aún necesitan crecer lo hagan de la misma forma;
- En busca de la 3ª vía – basado en la “progresiva reconfiguración del proceso productivo, en la cual a oferta de bienes y servicios tendría a ganar eco eficiencia: desmaterializándose y quedando cada vez menos intensiva en energía¹¹” (VEIGA, 2010, pág. 24).

¹¹ Traducción libre de la autora de este estudio.

En el Brasil, se vive un momento en que los poderes Legislativo, Judicial Ejecutivo, las Escuelas de Administración, las organizaciones y toda la población, se concientizan sobre el asunto, para juntos definir nuevos rumbos en los diversos ámbitos.

Entendimientos y valores diferentes en relación al asunto posicionan organizaciones sobre cómo aplicar la sostenibilidad en sus proyectos. Soluciones creativas e innovadoras necesitan ser desarrolladas por los equipos, que pasan a tener la responsabilidad de incluir este asunto en la pauta de sus discusiones, para reducir la insostenibilidad en sus proyectos. En virtud del reciente surgimiento del tema, el debate es difícil y las opiniones variadas, remitiendo a conflictos entre directores de proyectos y los diferentes *stakeholders*.

3. METODOLOGÍA

En este capítulo, la metodología utilizada para investigación será descripta.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En esta sección, el tipo de investigación escogido para este estudio será presentada.

Este estudio se destinó a investigar el fenómeno que se refiere a la efectividad de directores de proyectos y los factores subjetivos que influyen positiva o negativamente sus desempeños. Varios factores subjetivos que influyen el desempeño de personas han sido estudiados, pero no relacionados específicamente a la actividad de dirección de proyectos.

Clasificando según Ynoub (2007), el tipo de investigación más indicada es la interpretativa y cualitativa, en la cual no será señalada sólo la relación de los factores subjetivos y como ellos afectan efectividad en dirección de proyectos, pero también permitirá que se pueda reflexionar sobre el fenómeno por medio de declaraciones dadas por directores de proyectos y por representantes de organizaciones, en cuestionarios no estructurados, historias de vida, etc.

Todavía de acuerdo con Ynoub, el diseño es multidimensional, pues focaliza diversas dimensiones, con apenas dos unidades de análisis (directores de proyectos y organizaciones) y transversal, pues fueron hechas mediciones únicas no abordando la evolución temporal.

Cuanto a los medios (VERGARA, 2007), fueron realizadas:

- Revisión bibliográfica, para identificar en la bibliografía lo que otros autores ya habían investigado sobre los asuntos:
 - o Objetividad y subjetividad;
 - o Directores de proyectos;
 - o Dirección de proyectos;
 - o Efectividad en dirección de proyectos.
- Investigación de campo, para obtener resultados a partir del universo y de la muestra definidos.

3.2 UNIVERSO Y MUESTRA

En esta sección, serán explicados el universo y muestra, con sus características y fuentes, seleccionados para este estudio,.

El estudio abordó los factores de la subjetividad humana que han influenciado la efectividad de los directores de proyectos en Brasil, durante su vida profesional. Para esto, se focalizó en directores de proyectos que trabajan en, el mínimo, cinco organizaciones en Brasil que aplican prácticas de dirección de proyectos de forma estructurada, o sea, que hayan desarrollado metodologías para dirección de proyectos y las utilicen, por más de tres años, desde septiembre de 2010, por lo menos. No fue hecha distinción entre segmento de negocio o tamaño de proyecto para la elección de las organizaciones investigadas, pero fue considerado importante que ellas aborden prácticas de dirección de proyectos, por lo menos en una de las siguientes áreas de conocimiento: gestión de alcance, tiempo, costos y calidad.

Los factores subjetivos que afectan otros aspectos que no los relacionados con dirección de proyectos como, por ejemplo, su influencia en la gestión de personas en áreas funcionales de la organización o en procesos de gobernanza como planeamiento estratégico, control financiero, etc., no fueron objetos de este estudio.

Fue abordada la influencia de los factores subjetivos en la efectividad de la dirección de proyectos, considerando su actuación desde el inicio del ciclo de vida del proyecto (en las fases de iniciación, planeamiento, ejecución, control encerramiento), después de su aprobación dentro del portafolio de proyectos de la organización, hasta su encerramiento, cuando él entrega todos los productos, pero sin relacionar el análisis con la fase. Por lo tanto, la actuación del director de proyectos en los estudios preliminares que analizan la viabilidad de un proyecto no fue estudiada. La actuación del director de proyectos en la fase en que los proyectos, ya finalizados, se vuelven operaciones, contribuyendo o no con las metas estratégicas que lo aprobaron, también quedaron fuera del estudio.

Los factores que influyen la efectividad de otros *stakeholders* del proyecto como *sponsor*, equipo del proyecto, clientes, proveedores, etc. (APÉNDICE A - Definiciones Operacionales), también no fueron introducidos en este estudio, a no ser en lo que refiere a la interacción del director de proyectos con ellos.

En Brasil, no hay una asociación que contabilice formalmente la cantidad de directores de proyectos activos actualmente. Así, en septiembre de 2013, sólo fue posible estimar el universo de gestores de proyectos en el país, a partir de algunos indicadores de diferentes fuentes, como en los siguientes ejemplos:

- Según el PMI (2013), había aproximadamente 14.000 directores de proyectos

certificados como Project Management Professional (PMP) en Brasil;

- En las redes sociales, había muchos grupos de discusión sobre el tema, por ejemplo, los utilizados por la autora de este estudio, para la distribución del cuestionario:
 - o Gerenciamento de Projetos, de LinkedIn, con aproximadamente 40.942 miembros (LINKEDIN, 2009);
 - o Gerenciamento de projeto, de Facebook, con aproximadamente 2.092 miembros (FACEBOOK, 2013);
 - o E-Plan.br – grupo de dirección de proyectos, de Yahoo, con aproximadamente 6.840 miembros (YAHOO, 1999).
- Como profesora y consultora en dirección de proyectos, desde 2001, la autora de este estudio tenía acceso a aproximadamente 3.500 directores de proyectos especialistas, entre alumnos y clientes, en contactos particulares.

Todas estas fuentes de contactos se utilizaron para la formación del grupo de foco, el cuestionario experimental y cuestionario final.

En el grupo de foco fueron invitados 12 directores de proyecto con las siguientes características:

- Especialización o *Master in Business Administration (MBA)* en dirección de proyectos;
- Tiempo de experiencia en la actividad arriba de cinco años;
- Colaboradores de organizaciones:
 - o Que las prácticas de dirección de proyectos se aplican desde hace más de cinco años;
 - o De diferentes segmentos, tamaños y actividades;
 - o Públicas y privadas.

En la elección de los invitados, se evitó los conflictos de interés, por lo que no hubiera inhibición de la expresión de opiniones o informes de experiencia. El grupo de foco se realizó con la presencia de cinco de los 12 directores de proyecto invitados, con las siguientes características, además de las arriba:

- Edades de 45 a 55 años;
- Sexo: tres mujeres e dos hombres;
- Actividades profesional: ingeniería, arquitectura y tecnología de la información;

- Experiencia de trabajo: de 10 a 30 años de experiencia en la actividad de dirección de proyectos.

En la encuesta, 351 directores de proyectos respondieron a los cuestionarios, entre los cuales 131 son especialistas, formados en cursos de especialización o *MBA* en Dirección de Proyectos y / o con la certificación PMP, trabajando o han trabajado para empresas en Brasil y con más de cinco años de experiencia en la actividad, es decir, al menos desde septiembre de 2008. Sólo los resultados relacionados con el último grupo se registraron y analizaron.

3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta sección será explicado como los datos fueron recolectados en el grupo de foco y en los cuestionarios, para posterior análisis e verificación de los resultados.

3.3.1 GRUPO DE FOCO

A partir de la investigación bibliográfica, fueron colocados 14 factores subjetivos a ser discutidos en el grupo de foco para:

- Ampliar y enriquecer los conocimientos adquiridos sobre el asunto, confirmando o no los elementos anteriormente identificados en la lectura de la bibliografía o por la experiencia de la autora de este estudio;
- Identificar y confirmar elementos relacionados a los factores subjetivos, todavía desconocidos o no, vinculados a la efectividad en dirección de proyectos.

El grupo de foco fue realizado en un local no relacionado con las organizaciones de los participantes y el itinerario utilizado en la reunión consistió en los siguientes pasos:

- Los participantes rellenaron el formulario APÉNDICE C – Formulario - Grupo de Foco;
- Fue solicitada la aceptación al permiso para grabación del audio de la reunión;
- Facilitadora y participantes se presentaron, proveyendo nombre, empresa, tiempo de actividad como director de proyectos y tipo de proyectos dirigidos;
- La facilitadora presentó las reglas de la discusión:
 - o Todos los participantes estaban autorizados a hablar todo lo que quisiesen sobre el asunto, sin juicio de valor;
 - o Todos los participantes podrían discordar de la opinión de cualquier otro participante, presentando su punto de vista;

- o La facilitadora no emitiría ninguna opinión, pudiendo intervenir solamente para ayudar en las discusiones, trayéndola para el asunto en cuestión.
- La facilitadora presentó los conceptos generales de efectividad de DP y de factores subjetivos, sin explicar cada uno de ellos con detalles, para no inducir las discusiones;
- La pregunta “¿El factor subjetivo... afecta la efectividad de directores de proyectos? ¿Cómo?” fue escrita, en la pizarra , incluyendo uno de los 14 factores subjetivos de cada vez, para que cada uno de los participantes diese su opinión y la discutiera con los otros componentes del grupo;
- La reunión fue grabada para análisis posterior.

3.3.2 CUESTIONARIOS

Después de la confirmación de los factores subjetivos ya conocidos y la identificación de nuevos en el grupo de foco, fue elaborado un cuestionario con las siguientes características (APÉNDICE D – Cuestionario):

- Dividido en cuatro secciones:
 - o Bienvenida – introducción con explicación simplificada del cuestionario y de la opción del encuestado para poder participar sin identificarse;
 - o Factores Subjetivos – preguntas de 1 a 16, para captar posicionamiento de los directores de proyectos en relación a la influencia de los factores subjetivos en su efectividad;
 - o Efectividad – preguntas de 17 a 32, con el objetivo de identificar la perspectiva de los directores de proyectos en relación a aspectos de su efectividad, a la forma como la organización mide esta efectividad, al abordaje de la organización en relación a factores subjetivos y a la aplicación de procesos formales para dirección de proyectos;
 - o Director de proyectos – preguntas de 33 a 48, con la finalidad de trazar el perfil del director de proyectos encuestado. Los campos de relleno de identificación del encuestado quedaron al final para que él pudiese optar por mantenerse en sigilo o no.
- Mixto (VERGARA, 2012), con preguntas:
 - o Cerradas - con cuestiones de opción múltiple y escalonadas de acuerdo con la

escala nominal y de razón. Para las últimas, fue utilizada la escala de Likert, con cuatro opciones de respuestas: “Conuerdo totalmente”, “Conuerdo”, “Discuerdo” y “Discuerdo totalmente”. La opción “No conuerdo y no discuerdo” no fue ofrecida para forzar el posicionamiento positivo o negativo del encuestado, ya que la opción neutra no interesaba a la investigación;

- o Abiertas – En las opciones en que la opinión de los encuestados podría agregar datos a la investigación fueron ofrecidas preguntas abiertas.
- Estructurado y disponible en el sitio *SurveyMonkey* (BARBOSA C. , 2013);

El cuestionario piloto fue sometido a un público de 30 directores de proyectos especialistas, para test. A partir de las respuestas y de los comentarios sobre el cuestionario, algunas preguntas fueron alteradas para mejorar la comprensión y el alcance de los resultados esperados, generando el cuestionario final, que puede ser analizado en el APÉNDICE D – Cuestionario.

La audiencia de esta fase fue compuesta en su mayoría por directores de proyecto hombres (21), blancos (24), católicos (18), nacidos entre 1946 y 1964 (12) y entre 1965 y 1980 (9), con títulos universitarios (27), con más de 10 años de experiencia en la profesión (14), en colaboración con empresas que utilizan un poco de práctica para la gestión de proyectos por más de cinco años (14), en la mayor parte de su tiempo en estados de Río de Janeiro o Sao Paulo (19), ganando más de R\$ 10.171,00, es decir, superior a 25 sueldos mínimos (20).

3.4 TRATAMIENTO DE DATOS

En esta sección, será detallado como los datos fueron tratados, así como los métodos utilizados.

Para el desarrollo de la tesis fue usado el método de análisis de contenido, por medio del cual se puede identificar lo que está siendo dicho en relación a un asunto específico. El método permite, según Bardina (1977, apud VERGARA, 2006), el “análisis de las comunicaciones visando obtener, por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción de contenido de los mensajes, indicadores (cuantitativos o no) que permitan la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción (variables inferidas) de estos mensajes”. O sea, utilizando el método de análisis de contenido, fue posible tratar lo que fue dicho por los directores de proyectos, en los grupos de foco. El método también permitió analizar los datos recolectados, tanto de forma cuantitativa,

considerando las frecuencias de los términos o palabras-claves citados y comentados, como de forma cualitativa, focalizando peculiaridades y relaciones entre los elementos.

Para tratar los datos con la técnica de análisis de contenido, fueron definidas categorías de elementos a ser estudiados, con las siguientes características:

- Exhaustivas - incluyendo todos los elementos posibles;
- Exclusivas – sin repetición de un mismo elemento en diferentes categorías;
- Objetivas – definidas de forma precisa;
- Pertinentes – los elementos deben estar adecuados a los objetivos de la investigación.

Fue aún utilizada una reja mixta, en la cual las categorías fueron definidas con base en la revisión bibliográfica, pero que podrían cambiar en función de los elementos que fueran encontrados durante la recolección de datos en los grupos de foco (VERGARA, 2012).

El método tiene como limitación el riesgo de desconsiderar algún elemento o categoría que, a pesar de ser relevante para el estudio haya quedado ausente, o sea, raro.

3.5 UNIDADES DE ANÁLISIS, VARIABLES E INDICADORES OPERACIONALES

En esta sección, serán descritas todas las unidades de análisis, con sus variables e indicadores operacionales.

Una de las unidades de análisis es el director de proyectos, especialista, escogido para posibilitar el levantamiento de los factores subjetivos que influyen la utilización de prácticas de dirección de proyectos.

Otra unidad de análisis es la organización que invierte en desarrollo de metodologías, herramientas y formación en dirección de proyectos para verificar en como ella trata factores subjetivos en la evaluación de efectividad en dirección de proyectos.

Algunas variables y sus indicadores operacionales ya eran conocidos en el momento de la propuesta de tesis, pero otros fueron identificados con base en la revisión bibliográfica, en los grupos de foco y en la recolección de datos.

En los cuadros 10, 11, 12 e 13, puede-se entender las unidades de análisis estudiadas.

Cuadro 10: Unidad de Análisis: Directores de proyecto – Factores subjetivos

Unidad de Análisis: Directores de proyecto – Factores subjetivos que afectan efectividad		
Variable	Indicador Operacional	Valores o Categorías
Raza	Personas de razas diferentes participando del proyecto.	Conuerdo totalmente, Conuerdo, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Cultura	Personas de culturas diferentes participando del proyecto.	Conuerdo totalmente, Conuerdo, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Generación	Personas de generaciones diferentes participando del proyecto.	Conuerdo totalmente, Conuerdo, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Sexo	Personas de sexos diferentes (femenino y masculino) participando del proyecto.	Conuerdo totalmente, Conuerdo, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Diversidad Sexual	Personas con opciones sexuales diferentes (heterosexual, homosexual, bisexual) participando del proyecto.	Conuerdo totalmente, Conuerdo, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Estética	Personas con patrones estéticos diferentes participando del proyecto.	Conuerdo totalmente, Conuerdo, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Nivel Social	Personas de diferentes niveles sociales participando en el proyecto.	Conuerdo totalmente, Conuerdo, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Portador de necesidades especiales	Personas portadoras de necesidades especiales participando del proyecto.	Conuerdo totalmente, Conuerdo, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Religiosidad	Personas de religiones diferentes participando del proyecto.	Conuerdo totalmente, Conuerdo, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Afinidad con tecnología	Personas con afinidades diferentes en relación a la tecnología participando del proyecto.	Conuerdo totalmente, Conuerdo, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Afinidad con tecnología	Personas con niveles cognitivos (facilidad con algunos tipos de tareas) diferentes participando del proyecto.	Conuerdo totalmente, Conuerdo, Discuerdo e Discuerdo totalmente.

Unidad de Análisis: Directores de proyecto – Factores subjetivos que afectan efectividad		
Variable	Indicador Operacional	Valores o Categorías
Creatividad	Personas con niveles de creatividad diferentes participando del proyecto.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Afinidad al riesgo	Personas con posturas diferentes en relación a los riesgos participando del proyecto.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Poder	Personas con diferentes niveles de poder participando del proyecto.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Sustentabilidad	Personas con posturas diferentes en relación a la sustentabilidad participando del proyecto.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Opción política	Personas con opciones políticas diferentes participando del proyecto.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.

Cuadro 11: Unidad de Análisis: Directores de proyecto - Efectividad

Unidad de Análisis: Directores de proyecto - Efectividad		
Variable	Indicador Operacional	Valores o Categorías
Resultados de los proyectos en relación a Alcance	Todos mis proyectos terminan con todas las entregas finalizadas.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Resultados de los proyectos en relación a Tiempo	Todos mis proyectos terminan en el plazo acordado.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Resultados de los proyectos en relación a Costos	Todos mis proyectos terminan dentro del presupuesto planeado.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Resultados de los proyectos en	Todos mis proyectos terminan atendiendo a todos los indicadores de	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.

Unidad de Análisis: Directores de proyecto - Efectividad		
Variable	Indicador Operacional	Valores o Categorías
relación a Calidad	calidad definidos.	
	Consigo hacer que todos los miembros de los equipos de mis proyectos sean totalmente comprometidos con sus actividades.	Concuerto totalmente, Concuerto,
	Ninguno de mis proyectos tiene conflicto.	Discuerdo e Discuerdo totalmente.
	Todos los stakeholders de mis proyectos están totalmente satisfechos con los resultados de los proyectos.	Concuerto totalmente, Concuerto,
Compromiso del equipo del proyecto	Todos los miembros de los equipos de mis proyectos trabajan con placer.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Visión del director de proyectos sobre su efectividad	Soy visto por todos como una referencia en dirección de proyectos en mi empresa.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.

Cuadro 12: Unidad de Análisis: Directores de proyecto – Datos categóricos

Unidad de Análisis: Directores de proyecto – Datos cetegóricos		
Variable	Indicador Operacional	Valores o Categorías
Año de nacimiento	Año de nacimiento del DP entrevistado.	De 1925 a 1945, de 1946 a 1964, de 1965 a 1980, de 1981 a 1992 y después de 1993.
Sexo	Sexo del DP entrevistado.	Femenino, Masculino e Hermafrodita.
Género u opción sexual	Género u opción sexual del DP entrevistado.	Femenino, Masculino, Lesbiana, Gay, Bisexual, Transgêneros, no quiero

Unidad de Análisis: Directores de proyecto – Datos cetegóricos		
Variable	Indicador Operacional	Valores o Categorías
		informar.
Color	Color del DP entrevistado ¹² .	Blanca, Negra, Amarilla, Parda, Indígena, no quiero informar.
Sueldo actual	Último sueldo bruto mensual del DP entrevistado ¹³ .	Hasta 3.390,00 (5 sueldos mínimos), de 3.391,00 a 6.780,00 (10 sueldos mínimos), de 6.781,00 a 10.170,00 (15 sueldos mínimos), de 10.171,00 a 13.560,00 (20 sueldos mínimos), de 13.561,00 a 16.950 (25 sueldos mínimos), encima de 16.950,00 (encima de 25 sueldos mínimos).
Religión	Religión practicada por el DP entrevistado ¹⁴ .	Católica, Evangélica, Espiritualista, Umbanda o Candomblé, Judaísmo, Oriental, Budismo, Hinduísmo, Ninguna y Otra.
Formación académica	Nivel superior completo del DP entrevistado.	Sí o No.
Formación en DP	Formación en gestión de proyectos del DP entrevistado.	Especialización, MBA, Maestría, Doctorado, Ninguna y Otra.
Certificación en DP	Certificación en gestión de proyectos del DP entrevistado.	PMI, IPMA, Ninguna y Otra.
Experiencia en DP	Tiempo total de experiencia del entrevistado trabajando como director	Menos de 5 años, de 5 hasta 10 años, de 11 hasta 15 años, encima de 15

¹² Clasificación de acuerdo con Censo 2010 (IBGE, 2012).

¹³ Salario mínimo en el Brasil igual a R 678,00, valor de referencia de (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2013).

¹⁴ Clasificación de acuerdo con Censo 2010 (IBGE, 2012).

Unidad de Análisis: Directores de proyecto – Datos cetegóricos		
Variable	Indicador Operacional	Valores o Categorías
	de proyectos.	años.
Empresa en que trabaja	Nombre de la empresa empleadora del DP entrevistado o la usada como referencia para las respuestas.	Abierto
Ciudad en que trabaja	Ciudad en que el DP entrevistado pasa la mayor parte de su tiempo de trabajo.	Abierto
Estado en que trabaja	Unidad de la Federación (Estado) en que el DP entrevistado pasa la mayor parte de su tiempo de trabajo.	Abierto

Cuadro 13: Unidad de Análisis: Organizaciones

Unidad de Análisis: Organizaciones		
Variable	Indicador Operacional	Valores o Categorías
Gestión de efectividad en dirección de proyectos	Mi empresa mide efectividad de directores de proyectos formalmente.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Gestión de efectividad con factores subjetivos	Mi empresa incluye factores subjetivos en la medición de efectividad de directores de proyectos.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Tratamiento de factores subjetivos en dirección de proyectos	Mi empresa aborda factores subjetivos que afectan efectividad de directores de proyectos en reuniones, charlas, entrenamientos, documentos, etc.	Concuerto totalmente, Concuerto, Discuerdo e Discuerdo totalmente.
Metodología para Gestión de	Mi empresa usa procesos formales de Gestión de Alcance en proyectos.	Hace más de 5 años, de 3 a 5 años, hace menos de 3 años, no usa.

Unidad de Análisis: Organizaciones		
Variable	Indicador Operacional	Valores o Categorías
Alcance		
Metodología para Gestión de Tiempo	Mi empresa usa procesos formales de Gestión de Tiempo en proyectos.	Hace más de 5 años, de 3 a 5 años, hace menos de 3 años, no usa.
Metodología para Gestión de Costos	Mi empresa usa procesos formales de Gestión de Costos en proyectos.	Hace más de 5 años, de 3 a 5 años, hace menos de 3 años, no usa.
Metodología para Gestión de Calidad	Mi empresa usa procesos formales de Gestión de Calidad en proyectos.	Hace más de 5 años, de 3 a 5 años, hace menos de 3 años, no usa.

4. ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo, todos los datos recolectados en el grupo de foco y en los cuestionarios serán analizados.

4.1 GRUPO DE FOCO

En esta sección, serán analizados los elementos encontrados durante la recolección de datos, con el grupo de foco, en el orden en que las categorías fueron presentadas para discusión. Para no identificar a los participantes, ellos serán referenciados como M1, M2, F1, F2 e F3, en que M se refiere a un participante del sexo masculino y F a una participante del sexo femenino.

Todos los participantes manifestaron que haber personas de etnias diferentes en sus proyectos nunca afectó sus efectividades como directores de proyectos.

Sólo para estimular la discusión y chequear más puntualmente si habría otro punto de vista, la facilitadora preguntó cuántos directores de proyectos negros eran conocidos por los participantes y las únicas respuestas dadas fueron: “1” para F2, “2” para F1 y “4” para M1.

F2 comentó que son muy pocos y que este hecho tiene que ver con la proporción de negros en la categoría profesional de ingenieros. M2 complementó con “Conozco más mujeres directoras que negros. En la TI, también son muy pocos.”.

Estos comentarios demuestran que, según el grupo, este factor no es considerado influyente en la efectividad de directores de proyectos.

Factores culturales, principalmente relacionados a la forma de trabajar de cada país, fueron considerados como grandes influyentes de la efectividad de un director de proyectos. Situaciones de proyectos con la participación de profesionales de países como Estados Unidos, Japón, Suecia, Portugal, Corea, Alemania, Italia y España fueron citados, como ejemplos en que el director de proyectos tuvo que preocuparse en adaptarse a los diferentes comportamientos para garantizar su efectividad.

F1 y F2 relataron haber trabajado con profesionales japoneses, en niveles jerárquicos diferentes, e identificaron que la forma de ellos actuar es muy diversa de la del brasilero. F2 relató que había una “dificultad absurda en la comunicación con las personas” y F1 observó que “ellos son súper objetivos. Es aquella persona que usted pide una cosa en un día y al otro día está en su mesa. Son muy rápidos y eficientes. Pero si usted empieza a responder

así, él empieza a respetarte.... Usted tiene que percibir como el grupo actúa y adaptarse, dar una respuesta, ser reconocido.”.

M2 contó que trabajó con suecos y brasileros en un mismo equipo y señaló la diferencia en el tiempo de respuesta de los dos grupos, en el comentario “... Usted pedía las cosas y estaban prontas, ellos tenían todo documentado. Y el equipo brasilerero, un infierno.”

F1 citó la dificultad en lidiar con norteamericanos que, según ella, consideran que “... la forma de hacer de ellos es la correcta, y el resto es el resto.... Ellos mejoraron bastante, pero aún son súper arrogantes, en este sentido. Ellos tienen mucha dificultad en entender la cultura de los otros.”. M2 confirmó el sentimiento de tener que adecuarse al modo norteamericano de hacer las cosas, con la afirmativa de que “¡Qué se adapten los otros!”.

F3 trabajó recientemente con portugueses en su equipo y pensaba que no tendría problemas, ya que la lengua es la misma. Ella demoró un poco para percibir que también son muy diferentes de los brasileros, con ritmo de trabajo más lento en función de la necesidad de desmenuzar las actividades en muchos detalles, hasta de manera pasional. Ella relató que “... ellos cuestionaban todo, todo ellos querían discutir. Esto los brasileros no hacían. Muchas veces, aquel cronograma que usted había hecho y que pensaba que iba a conseguir cumplir en aquel período, usted no conseguía porque la cosa iba y volvía. Y ellos cuestionaban... querían participar...”. M1 tuvo la misma impresión trabajando con compañeros portugueses y confirmó el sentimiento de que es un error pensar que ellos actúan de la misma forma que los brasileros en el comentario “... nosotros pensamos que son iguales, pero son muy diferentes.”.

Todos concordaron que es necesario que el director de proyectos despenda tiempo entendiendo como los profesionales de otras nacionalidades y culturas actúan, sus ritmos, sus necesidades, sus perfiles. Esto afecta la efectividad del director de proyecto, pues exige tiempo y dedicación. En el caso de esta tarea no ser hecha antes de la fase de planeamiento del proyecto, las estimativas pueden ser afectadas y atrasos pueden ocurrir. Además de esto, el director de proyectos tiene que desarrollar “... cada vez más sus habilidades subjetivas, ser muy flexible, tener mucha comunicación...”, como resalta F1.

Preguntados si el brasilerero suele abrir mano de su forma de trabajar, valorizando más al extranjero, en detrimento de sus procedimientos, hubo controversia en las respuestas de los participantes. F2 comentó su experiencia con extranjeros y brasileros en un mismo proyecto, añadiendo el factor relacionado a la cultura de las organizaciones involucradas:

“Veo lo contrario... Los norteamericanos no tienen juego de cintura... los alemanes tienen completa flexibilidad, escuchan, opinan son maleables... La líder brasilera fue la que quedó más admirada.... Tiene que ver con la cultura de la organización. La empresa de ellos actúa de esta manera. Hay que tener elegancia para ejercer el liderazgo.”

M1 dijo que “... el brasilero entra medio por bajo, respeta demás.”. M2 concordó, agregando que, a pesar de asumir este posicionamiento en la mayoría de los casos, si el brasilero percibe que tiene el mismo nivel de eficiencia en algunos procesos del trabajo, con el tiempo él se impone, pero si entiende que ocurre lo contrario, él se queda subordinado.

F1 aún recordó que la posición que el extranjero ocupa en el proyecto afecta la efectividad del director de proyectos, de formas diferentes. Cuando él es el controlador, el director de proyectos es quien sufre mayor presión para adaptarse a la forma impuesta, pero cuando hay interés del extranjero en la información, la postura es diferente y en ese caso él busca ser más flexible.

El factor subjetivo Género generó comentarios sobre las diferentes formas de trabajar. F2 citó que “la ingeniería está cercada de muchos hombres que tienen un pensamiento diverso del universo femenino.”. Como ejemplo, surgieron comentarios sobre la visión sistemática, en lo que se refiere a los hombres, y la sensibilidad de las mujeres para tratar las cuestiones emocionales que no están en los procedimientos. Todos concordaron que era necesario encontrar el equilibrio. F2 contó que tuvo tres muertes en su proyecto y que defendió la necesidad de ajustar el cronograma, ya que entendía que el equipo no rendiría en aquel período, a lo que los hombres respondieron “¡Te parece!”. F2 no consiguió movilizar al equipo para percibir que la próxima entrega no sería completada, pues el equipo precisaba “¡Llorar la muerte del amigo!”. Ella piensa que los hombres intentan desconectar y excluir la cuestión afectiva y subjetiva de la vida del proyecto. “Pero es imposible, pues son seres humanos.”

M2 recordó que “La mujer tiene la necesidad de intentar imponerse, para no quedar diferente!” y M1 concordó, diciendo que “La mujer conquista “pesada”,... el resultado al fin de cuentas es el éxito.” Complementó que el área de Ingeniería es machista y prejuiciosa, y la mujer tiene que ser “el milagro de ella”.

F1 comentó que la mujer que rezonga es considerada “histórica” en cuanto el hombre que hace lo mismo está solamente “nervioso”. Ella todavía complementó diciendo con la

comparación “La mujer es dura y el hombre es riguroso”. F2 concordó que el hombre es más racional en cuanto la mujer es más sentimental.

M2 recordó que “El universo es predominantemente masculino.” y que muchos más hombres que mujeres se gradúan en carreras como Tecnología de la Información e Ingeniería.

Las formas de hacer son diferentes: F3 trajo para la discusión la competencia entre las mujeres. Ella comentó que una “mujer directora, muchas veces, para llegar a donde llegó, necesitó abrir mano de muchas cosas y no acepta que otras no hagan lo mismo. La efectividad de la mujer como directora está en la mano de los otros. El director alcanza resultados a partir del resultado del otro. Si el otro no cumple lo que estaba combinado el director no va a alcanzar lo que es esperado. La mujer se queda muy atenta a estos momentos. Ella está más expuesta pues la organización de una forma general es muy masculina.”.

También fue recordado que el mundo corporativo impone patrones masculinos para vestuario y lenguaje, enseñados en revistas como la “Você S.A.¹⁵”.

Fue también discutido que la relación de los géneros con la organización es diferente. F2 dijo que “Las mujeres tienen una visión más romántica. Y los hombres, más pragmática. Las mujeres se envuelven más, se entregan más. Traen para sus vidas los problemas de la organización, muchas veces perjudicándose.”.

El factor subjetivo Orientación sexual es visto de formas diferentes, dependiendo del área de actuación. F3 trajo la visión de que la “Arquitectura es un área menos prejuiciosa... En entrevistas es común que una persona diga que se mudó para la ciudad por causa del compañero, asumiéndose como gay. Nosotros tenemos un gran número de arquitectos homosexuales.” Ella también destacó que la cuestión emocional es más exacerbada en relación a los homosexuales que a las mujeres, Los otros participantes concordaron

¹⁵ Revista que provee orientaciones para comportamientos en el mundo corporativo (EDITORIA ABRIL, 2013).

comentando la necesidad de administrar egos y M2 opinó que “El propio prejuicio genera todo esto.”.

Preguntados sobre la presencia de lesbianas en sus equipos, solamente M1 comentó “Tengo una en un equipo y no hay problema.”. F3 dijo pensar que “la lesbiana va a encajar mejor en el ambiente de la empresa, que es masculino.”.

Cuestionados si ella es aceptada, F3 dijo que “en Arquitectura es más fácil. Un boicot a ella se da más por el miedo de perder posición que por el hecho de ser lesbiana.”.

M1 comentó que en Ingeniería “El hombre no dice que es homosexual. Hace cuatro años que yo entrevisto a personas y nunca vi.”.

M2 comentó haber trabajado con un director homosexual, muy bueno técnicamente, “un tipo muy equilibrado, pero usted ve que él es gay.”.

Indagados en si el director de proyectos necesita ser mucho mejor que los otros para ser aceptado, los participantes discordaron, pero todos se acordaron de profesionales muy efectivos. F1 comentó también que, si la persona asume su orientación sexual de forma más natural, los compañeros “... hasta piensan de forma prejuiciosa, pero no externan y no diferencian el tratamiento...”. M2 resumió que “quien se impone da cierto, independiente de género o cualquier otra cosa.”, pero complementó que “esto también es problema de hombres. Ellos necesitan imponerse.”. F1 discordó diciendo que “es más fácil un hombre mediocre conseguir ser director que una mujer.” Y M1 concordó.

Preguntados si el factor subjetivo Nivel Social afecta la efectividad de directores de proyectos, hubo unanimidad en la opinión de que no hay influencia, ilustrado por F2 en “Yo ni sé de donde vinieron las personas... No importa el nivel de la persona. La formación la coloca igual a mí.”. M1 contó que “a veces, alguien empieza a contar una historia sobre un viaje, por ejemplo, y el otro desaparece de la reunión”. F1 resaltó que la personalidad también puede minimizar las influencias negativas si la persona es más “extrovertida”.

Todos también concordaron que la dedicación y la formación de las personas de niveles sociales más bajos compensan la influencia del factor, relatado por F3 que dijo

tener “... en un equipo una chica que es hija de un portero. Ella consiguió hacer UFRJ¹⁶, la misma facultad que el resto de las personas y trabaja muy bien. Ella vive lejos, pero no es boicoteada por eso. En tanto, yo veo en ella cierta timidez que creo que venga del ambiente de ella. Ella no se expone, pues no sabe hasta qué punto puede ser diferente. Ella tuvo la misma formación de un chico que vive en Urca, que viajó para el exterior varias veces y, en un ambiente de arquitectura eso hace diferencia, pues usted necesita relacionarse con clientes, necesita tener referencias de fuera. Yo siento que los que vinieron de una clase social menos favorecida se esfuerza más.”.

Aún sobre la formación, todos se dijeron muy exigidos. F2 contó “... mi director, si alguien entrega tres veces un informe con errores de portugués, que él corrige, está en la calle.”. Dijo aún “en proyectos de ingeniería yo tengo que estar actualizada. No adelanta cualquier argumento. Usted tiene que estar preparado.”. M2 concordó que “... la formación te da herramientas para el convencimiento.”.

Cuestionados sobre si usar la formación para convencer a las personas inhibe la creatividad M2 y F1 dijeron que no, pero F3 levantó la cuestión sobre la necesidad de que el director de proyectos tenga la formación técnica en el asunto del proyecto diciendo “yo no veo en mi área un director si no es arquitecto.”. F2 ejemplificó con “en un proyecto de plataforma, usted tiene que tener un técnico que cuidará del proyecto de la plataforma. Pero todavía existe el preconceito de que, si la persona no tiene la formación técnica, no será respetada como director de proyecto.” y M1 también discordó diciendo “ Yo pienso que no es. No puede desconocer, pero no sé si es esencial.”.

F2 argumentó que podría sin el conocimiento específico podría “... ser engañada por una persona del equipo que es corrupto y está beneficiando a alguien”. M2 presentó un contra-argumento, diciendo “Yo, por ejemplo, no soy especialista en seguridad de TI. En la hora de decidir en un proyecto de seguridad de TI yo llame a tres técnicos de mi equipo,

¹⁶ Universidade Federal do Rio de Janeiro

ellos me dieron una clase, yo llevé las informaciones para toda el equipo y llegamos a un consenso.”.

Cuestionados sobre si un director de proyectos con formación muy fuerte puede inhibir la innovación, todos concordaron y M1 ilustró con “... hay personas que piensan que saben todo y pasan un exceso de confianza. Inhibe.”.

F3 también concordó, citando su experiencia, “pienso que inhibe cuando el equipo se acomoda y hace de aquel el soporte de información. Hoy yo soy la persona más experimentada de la empresa... Hay mucha gente en el equipo que no llega cerca porque tiene miedo... Y quien trabaja conmigo, en algunos casos, dependiendo de la personalidad de la persona, tiene miedo de ir adelante y hacer algo y no sea tan buena técnicamente.”.

M1 dijo que “el personal de ingeniería reacciona a la innovación... la persona piensa así: yo siempre hice así, funcionó así, no venga usted con esa idea.”. Él todavía resaltó la dificultad que los jóvenes enfrentan contra generaciones mayores diciendo que “la persona, normalmente, no mira para adelante, mira más para el retrovisor, y el joven que llega con ideas se queda inhibido.”.

Preguntados si la asociación de la afinidad a riesgos con la innovación afecta la efectividad de los directores de proyectos, M2 dijo que “Con seguridad. Si él es más llegado a riesgo él va a tener mayor posibilidad de innovación.” y M1 concordó. F2

F3 asoció la innovación a plazos comentando que “La arquitectura es creativa y atrasada. Depende del proyecto. En algunos no puedo perder plazos y en otros yo puedo. Con esto, en algunos es posible un nivel mayor de innovación que en otros. Entonces, en una misma empresa, en una misma sala, yo tengo proyectos en que la restricción del cronograma permite o no mayor innovación.”. F2 concordó citando que algunos equipos son más creativos que otros y necesitan ser gestionadas, “... al personal de TI usted tiene que bajarlos para la tierra. Me parece bueno. Dejo su creatividad fluir y controlo para que los plazos no sean incumplidos... ¿Pero en el día a día en la ingeniería cómo usted hace esto? En las tareas del día a día, no hay espacio para la creatividad.”.

Preguntados sobre si la influencia es positiva o negativa y si el director que tiene más afinidad al riesgo delega más, F1 destacó que “En un proyecto grande, no hay como no delegar.”.

Preguntados si les gustaría tener la posibilidad de usar más innovación en sus proyectos, F2 dijo que “Con seguridad, me gustaría tener más tiempo para la creatividad

poder ser probada.”. M1 concordó diciendo “Yo quiero más. Pienso que la limitación es de la persona, las personas tienen miedo al riesgo, de cambiar procedimientos. Las personas son muy conservadoras.”.

F1 dijo que “La innovación tiene que ocurrir en el comienzo. Cuando usted está trazando la estrategia, cuando usted está planeando, en la fase del *brain storming*, donde usted va a evaluar todas las posibilidades. La gente siempre piensa que podría tener más innovación, pero no da. Yo estoy satisfecha con el nivel de innovación porque si usted no da un límite usted no ejecuta.”. M2 recordó que “La restricción impone riesgos. Si la persona quiere huir del riesgo, no acepta la innovación. Es un ciclo.”.

Argüidos sobre si las características de las personas tienen asociación con el nivel de creatividad que ellas quieren imprimir al proyecto, F3 citó que” La cuestión de la innovación es muy mal entendida por el arquitecto recién graduado. Tanto que él descubre, con la madurez, que la creatividad en el proyecto es muy pequeña. Es de 1%. El resto es trabajo brazal... cuando él tiene poco tiempo de graduado él piensa que va a poder hacer todo. Todo terreno es plano, él va a hacer una casa no sé cómo, él solo va a crear. No necesita detallar aquello.”.

También fue citada la dificultad con la tecnología, en la arquitectura y en la ingeniería, entre los que elaboran las ideas y los que las ejecutan. F2 contó que “... la persona que ejecuta... es la de más bajo intelecto de la cadena... La persona tiene que tener un papel. Con esto, algunas personas resisten, por ejemplo, a herramientas en 3D porque piensan en su peón que no va a entender nada de aquello.”.

F3 concordó y opinó que “No adelanta tener... una tecnología súper innovadora si en la hora de ejecutar la obra no se quiere correr ese riesgo y el cronograma de ella va a quedar arriesgado.”.

En relación al factor subjetivo Nivel cognitivo, F2 destacó que es una característica personal, no relacionada con el nivel social, “Existen obreros muy simples que tienen una gran visión. Usted pone a la persona sentada a su lado, explica el proyecto y él tiene un entendimiento y palpita maravillosamente.”. Asoció aún el factor al poder diciendo que “muchas veces él no tiene todas las informaciones posibles como ‘soldado’. Por más listo que él sea, él tiene un límite para poder tomar una decisión.”.

Preguntados si el factor subjetivo Poder afecta la efectividad del director de proyectos, todos concordaron. M2 compartió “yo ya vi ayudar inmensamente en el proyecto por el

poder que la persona tenía junto a la organización y ya vi destruir por ser usado de forma errada.”.

F2 citó que “En función de la estructura organizacional y d perfil de la persona el poder es ejercido de formas diferentes... Oyendo, negociando, no necesita ser impositivo.”.

M2 dijo que ya vio “gente que llega y manda hacer, porque yo quiero. Pronto.”.

F1 recordó que si hay “alguna cosa sucediendo en un nivel jerárquico muy arriba del suyo, “sube la marea” y usted no sabe el porqué.”. Ella comentó sobre tener que seguir algunas direcciones aun sin tener informaciones sobre las reales razones. “A veces los ejecutivos son presionados porque otros proyectos están mal, salieron mal en determinado sector... Usted, a veces, es una hormiguita, pero está sufriendo las consecuencias de una pelea de poder en un escalón más alto.”.

Todos concordaron que también existen problemas de poder dentro de los equipos que el director de proyectos necesita administrar. F1 comentó que existe “... siempre uno buscando a “otro” culpado.”.

Sobre el factor Religiosidad, F3 comentó que “En el Brasil, esto es más flexible.”. Pero F2 discordó diciendo que “Dentro de un equipo de evangélicos, por ejemplo, no puede haber uno que no lo sea. Es boicot cierto. Fue necesario construir espacios para los cultos en las áreas de descanso.”. M1 concordó y dijo que en sus proyectos “Los jefes de equipo obligan al equipo a rezar, desmontan ruedas de no evangélicos, cambian el canal de TV en las áreas de convivencia... No aceptan que los otros beban (bebida alcohólica),...”. Y F2 complementó que la televisión “queda siempre en el canal de su iglesia.”.

F2 dijo que ya vio discusiones del tipo “A mí no me gusta Ivete Sangalo¹⁷ porque ella tiene una música sobre ángeles. Y Fe tan lejos que comenzó la discusión. Y eso con dos ingenieros. Crea conflicto.”.

Sobre el factor subjetivo Estética, F2 dijo que hay que alinear algunos comportamientos como “con una ‘buenaza’, soy la primera a informar que ella está linda,

¹⁷ Cantora de musica popular brasileira.

pero que en aquel ambiente no da.”. M1 citó que “hay aquella que le gusta abrir los botones de la blusa para mostrar el escote.”.

F3 trajo otra perspectiva al asunto recordando que “hoy día existe una percepción de que es necesario ser bonito (hombre o mujer). Entonces, se va a mirar con más ganas a quien está arreglado... es una obligación que usted esté bien arreglado, si usted es director de proyectos. Su opinión puede ser perjudicada si usted no está en este patrón.”.

M1 contó que “en una reunión con accionistas, un norteamericano llegó sin saco y corbata. Generó un comentario sobre eso. Que nunca habían visto un norteamericano, con esa indumentaria, en una reunión de aquel nivel. Interfirió tanto que murió el proyecto.”.

F2 relató que dependiendo del tipo de proyecto, la estética puede interferir tanto que su empresa providenció un servicio de *coaching* “...que estableció patrones del tipo: traje y corbata todos los días, salvo el viernes donde está permitido el vaquero. No da para entrar en una empresa para discutir un proyecto de esta grandeza de short y camiseta. No va a andar. La percepción del otro no va a ser buena. La cuestión de los tacones, por ejemplo, es fundamental. Y fino. En la obra no, pero en el resto, sí.”. M1 concordó “¡Tacones es poder!”.

En relación al factor subjetivo Sostenibilidad fue poco discutido. F2 e M2 concordaron que él afecta la efectividad de directores de proyectos, solamente en cuanto está siendo implantado. Los otros no hicieron ningún comentario sobre el asunto

Preguntados sobre el factor subjetivo Generación, M2 fue enfático en declarar que “Da lío. Mucho lío. Personas con valores diferentes, personas con compromisos diferentes.”. Pero F3 contrapuso que “hay que buscar el compromiso.”.

En este punto, hubo discordancia ya que M2 tuvo dificultades para “... conseguir reclutar el compromiso de generaciones más jóvenes.”, en cuanto F1 piensa que “... es más fácil con los más jóvenes que con los mayores.” porque “los mayores tienen el problema de no querer cambiar, salir del lugar...”.

Ya que todos los participantes del grupo de foco eran directores de proyectos experimentados, arriba de 45 años, fue indagado como los miembros más jóvenes de los equipos los ven. F2 comentó que “el único problema que usted tiene es un joven ansioso para subir muy rápido. Este da un poco más de trabajo, pues usted tiene que hacerle entender. En algunas entrevistas que hice, ingenieros con tres años de trabajo se creían

séniore. En cuanto yo tenía un equipo de profesionales con 30 años de trabajo. Tenía que tener un ‘calma’.”.

M2 piensa que “falta compromiso. Tuve el caso de pedir para ajustar el problema de un servidor y recibir como respuesta ‘el tiempo acabó, me estoy yendo’. A persona mayor se quedaba toda la noche conmigo allí.”. F3 piensa que es porque la “generación más joven está muy comprometida con la calidad de vida.”.

En este momento, F1 levantó la cuestión “¿será que ellos están equivocados?” y M2 comentó la diferencia de postura reconociendo que “esto nos choca.”.

Por otro lado, M1 cree que existen posturas equivocadas de los dos lados pues “cuando usted tiene un equipo con muchos jóvenes, ellos tienden a aislarse y a no respetar a los mayores. Y cuando el equipo es de personas más experimentadas, ellos también no respetan a los jóvenes. El conflicto es muy claro.”

F1 reconoció que los directores de proyectos mayores necesitan “aprender a lidiar con esto.” Pero, aun así, prefiere a “los más jóvenes, pues los mayores son más arraigados.”. F2 piensa que los más jóvenes “son provocadores y eso es bueno. Mi corporación necesita pasar información de los séniore para los juniore.”.

Cuestionados si había otro factor subjetivo no discutido que pueda influir la efectividad de directores de proyectos, M1 respondió que “... hay una cosa de ‘química’.”. F2 complementó que “si no hay empatía, va a afectar el proyecto... El estrés del cliente, que muchas veces está siendo presionado y usted no sabe el porqué.”

Otro factor importante relacionado por F2 fue la “... falta de compromiso y a falta de motivación del propio director.”.

F3 dijo sufrir mucho con su ansiedad con “... la cosa correcta, con la perfección. Yo tengo un cuidado enorme para no pasar eso para al equipo. El equipo debería tener el orgullo de hacer correcto, pero no siempre ocurre. Y tengo que tener cuidado para no paralizar al equipo. Las personas tienen una vergüenza enorme de equivocarse y miedo de errar. Principalmente si vuelve del cliente con un error...”.

La última pregunta hecha fue si es necesario tener placer para gestionar proyectos y todos fueron unánimes en concordar con F3 “Con seguridad. Se necesita motivación.”.

Durante el proceso de realización del grupo de foco, no surgió ninguna categoría nueva, pero nuevos aspectos de las ya estudiadas en la revisión bibliográfica. A pesar de algunos factores discutidos en el grupo de foco no hayan sido considerados significativos

por los participantes, la autora del estudio optó por probarlos en el cuestionario para confirmar esta posición.

Aún después de la realización del grupo de foco y en virtud del momento en que vivía el Brasil, de junio a septiembre de 2013, con muchas manifestaciones, contra el gobierno y con visiones discordantes ocurriendo en las calles y generando muchos conflictos, la autora de este estudio decidió incluir la categoría “opciones políticas”, para probar en los cuestionarios.

4.2 CUESTIONARIOS

En esta sección, serán analizados los elementos encontrados durante la recolección de datos, en el cuestionario, disponible de 10/09 hasta 10/10/2013 que fornecieran informaciones referentes al perfil de los directores de proyectos, de las organizaciones y, finalmente, los datos relacionados a los factores subjetivos. Entre los 351 directores de proyectos que respondieron al cuestionario, 131 fueron considerados dentro del universo definido y sus respuestas fueron consideradas.

Los comentarios realizados por los encuestados en las preguntas mistas fueron estudiados para soportar las conclusiones. Se presentan en parte o en su totalidad, de acuerdo con el interés de su contenido para el estudio. En algunos casos, pequeños cambios se hicieron en ortografía para golpear errores tipográficos. Ellos se identifican con la letra E y el número del encuestado entre paréntesis. Los pesos dados a los valores y a las cantidades relacionadas con las respuestas fueron iguales, independiente de las características del encuestado, su edad, tiempo de experiencia o cualquier otro criterio.

.El promedio de las preguntas, con opciones de respuesta "Conuerdo totalmente", "Conuerdo", "Discuerdo" o "Discuerdo totalmente", se calculó a partir de la media ponderada de los pesos asignados a cada una de las opciones, de la siguiente manera:

- Conuerdo totalmente – 4;
- Conuerdo – 3;
- Discuerdo – 2;
- Discuerdo totalmente – 1.

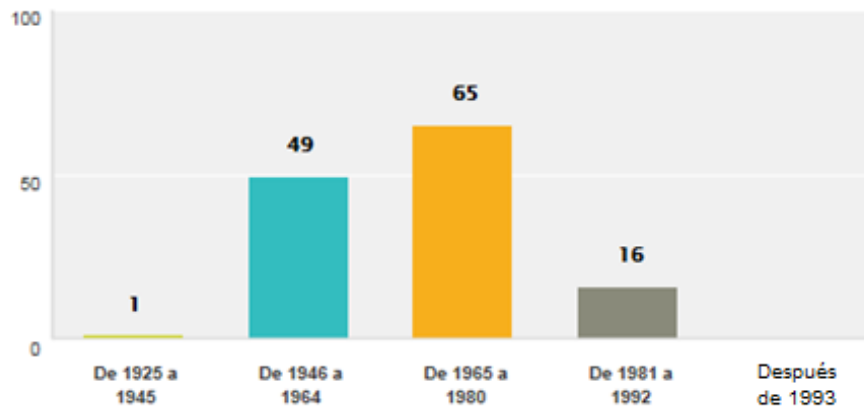
Puntuaciones promedio menores que 2,5 han demostrado que la mayoría de los encuestados no está de acuerdo, total o parcialmente, con la pregunta , así como más de 2,5 indica que la mayoría está de acuerdo, en todo o en parte, con lo que se ha preguntado.

4.2.1 DIRECTORES DE PROYECTOS

La mayoría absoluta de los 131 directores de proyectos consta de 65 profesionales de la generación X y 49 de la generación *Baby Boomers*, que comprenden 87,02% de los encuestados, como se muestra en la Figura 6.

Las cifras muestran que hay valoración de directores de proyectos más jóvenes, sin descartar los mayores, también muy presente en encuesta.

Figura 6: Generación



Generación	Porcentaje	Número de Directores
De 1925 a 1945	0,76%	1
De 1946 a 1964	37,40%	49
De 1965 a 1980	49,62%	65
De 1981 a 1992	12,21%	16
Después de 1993	0%	0
Total		131

La edad de los directores de proyectos, de cierta forma, también está asociada al tiempo de experiencia como muestra el Cuadro 14. La mayoría de los directores de proyectos de la generación *Baby Boomers* (29) tiene más de 15 años de experiencia en la actividad al paso que la mayoría de los directores de la generación X (37) tienen de cinco a 10 años de actividad en la función:

Cuadro 14: Año de nacimiento (por tiempo de experiencia)

Año de nacimiento Tiempo de experiencia	De 1925 a 1945	De 1946 a 1964	De 1965 a 1980	De 1981 a 1992	Después	Total
De 5 hasta 10 años	0% 0	16,35% 17	59,62% 62	24,04% 25	0% 0	104
De 11 hasta 15 años	0% 0	36,36% 12	60,61% 20	3,03% 1	0% 0	33
Arriba de 15 años	3,77% 2	62,26% 33	33,96% 18	0% 0	0% 0	53
Total	2	62	100	28	0	190

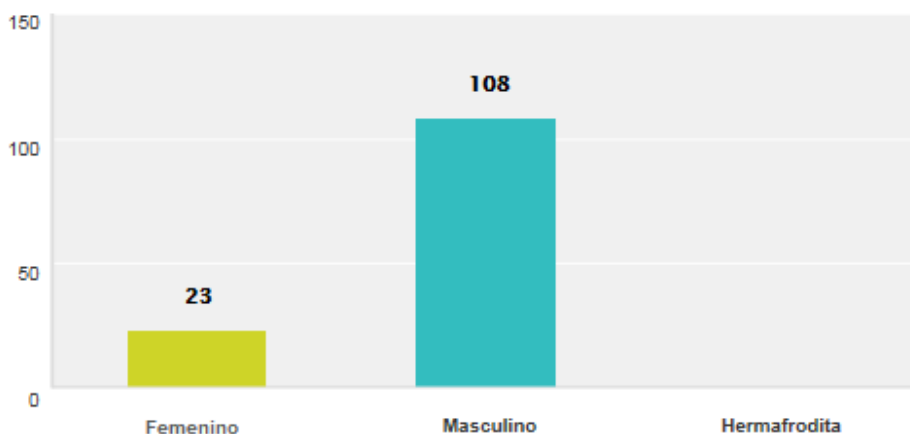
No fue investigado en este estudio el tamaño de proyectos gestionados por estos profesionales, pero por la experiencia de la autora en servicios de consultoría, directores más experimentados son los más contratados para proyectos de mayor tamaño, con altos presupuestos y complejidad, como, por ejemplo, grandes emprendimientos.

Según el Censo de 2010 (2013), Brasil ya es un país en que la población femenina pasa a la masculina en números. En 2010 ya eran 97.348.809 mujeres y 93.406.990 hombres. Además de esto, el estudio también muestra que:

”... en diez años, el nivel de instrucción de las mujeres continuó más elevado que el de los hombres y ellas ganaron más espacio en el mercado de trabajo. El nivel de ocupación (porcentual de personas ocupadas en la semana de referencia en el total de la población del grupo considerado) de las mujeres de 10 años o más de edad pasó de 35,4% para 43,9% de 2000 para 2010, en cuanto el de los hombres fue de 61,1% para 63,3%.¹⁸”

O sea, las mujeres están cada vez más activas en el mercado de trabajo. No en tanto, este estudio mostró que, conforme la Figura 7, solamente 17,56% de los directores de proyectos son mujeres, porcentual aún muy pequeño en relación a los hombres que ejercen la misma actividad.

Figura 7: Sexo



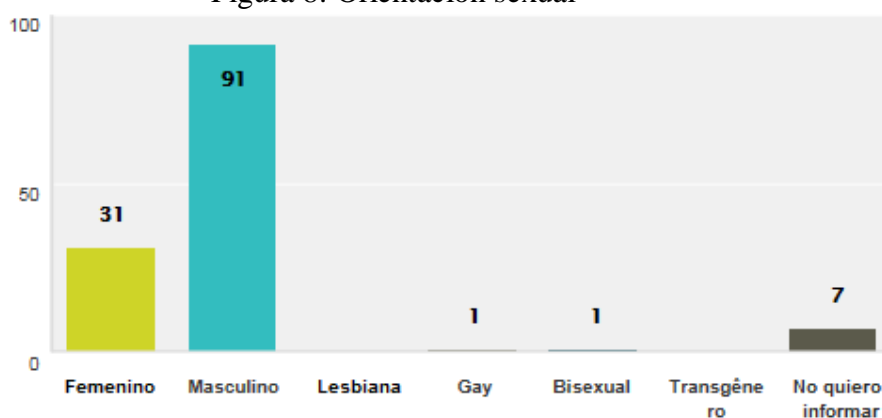
Femenino	17,56%	23
Masculino	82,44%	108
Hermafrodita	0%	0
Total		131

¹⁸ Traducción libre de la autora de esto estudio.

Este dato remite al hecho de que los resultados de este estudio reflejan una visión masculina y que, como en otros cargos de gestión, las mujeres todavía luchan por igualdad en el segmento de dirección de proyectos.

En este estudio, en un universo de 131 respuestas, solamente uno director de proyectos se clasificó como Gay, uno como Bisexual y siete no quisieron informar su orientación sexual, como se puede observar en la Figura 8. Se puede concluir que o las respuestas reflejan realmente la muestra investigada o todavía, como la encuesta es pública, a pesar de la identificación del encuestado ser opcional, no todos se sintieron cómodos para responder optando por su verdadera orientación sexual.

Figura 8: Orientación sexual

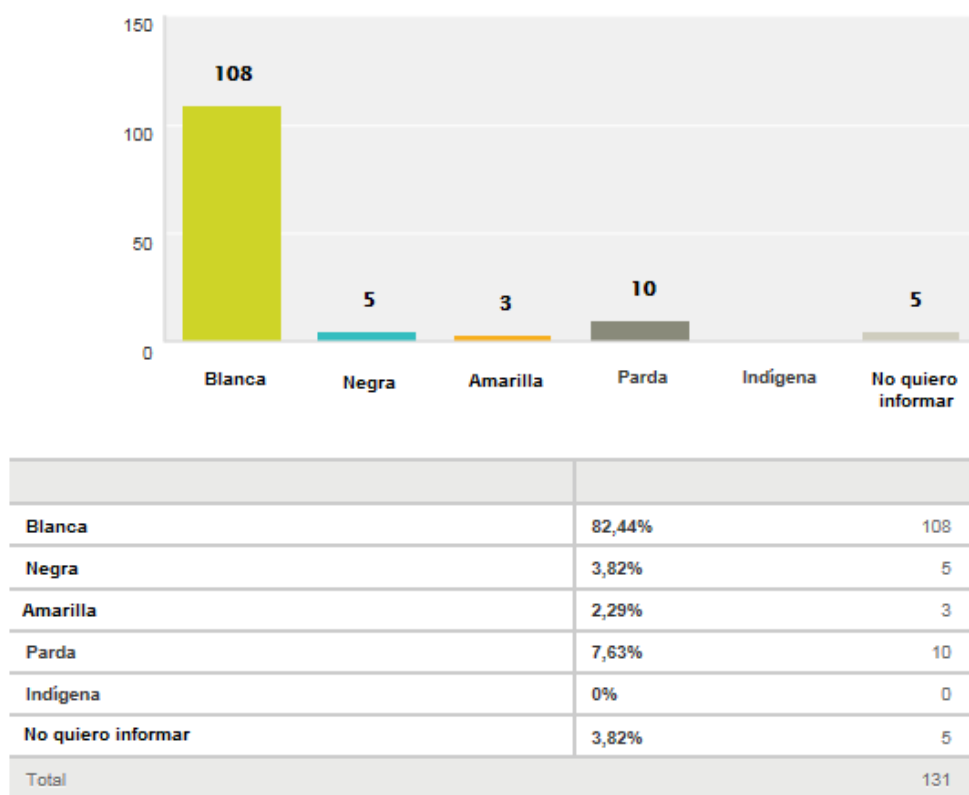


Orientación sexual	Porcentaje	Cantidad
Femenino	23,66%	31
Masculino	69,47%	91
Lesbiana	0%	0
Gay	0,76%	1
Bisexual	0,76%	1
Transgénero	0%	0
No quiero informar	5,34%	7
Total		131

A pesar de, desde el Censo de 1991, el escenario brasilero viene mudando en relación a la clasificación raza y color, según el analista socioeconómico del IBGE, Jefferson Mariano, “el Brasil aún es racista y discriminatorio”. Él complementa afirmando que “No es que de la noche a la mañana el país haya dejado de ser racista, pero existen políticas. Las demandas (de la población negra), la cuestión de la exclusión, todo esto empezó a hacer parte de la agenda política” (O GLOBO, 2013).

Así, la suma del número de directores de proyecto no blancos (23), número muy bajo representando solamente 17,66%, como se puede ver en la Figura 9, que demuestra que profesionales de otras etnias tienen representatividad mucho menor en la actividad.

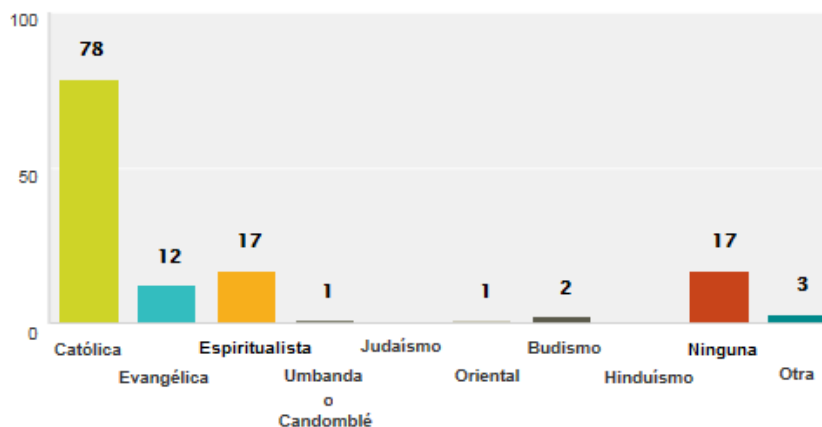
Figura 9: Raza o color¹⁹



¹⁹ Clasificación utilizada em el Censo 2010 (INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2013).

En el Censo de 2010, fue levantado que en la población brasilera existían 123.280.172 católicos apostólicos romanos en la población de 190.755.799, o sea, 65% del pueblo brasilero se declaraba católico. En el universo investigado, 59,54% directores de proyectos practican la misma religión. En cuanto 22,16% de brasileros practican la religión evangélica, o sea, 42.275.440, pero solamente 9,16% de los directores de proyectos hacen parte del mismo grupo, como demostrado en la Figura 10:

Figura 10: Religión²⁰

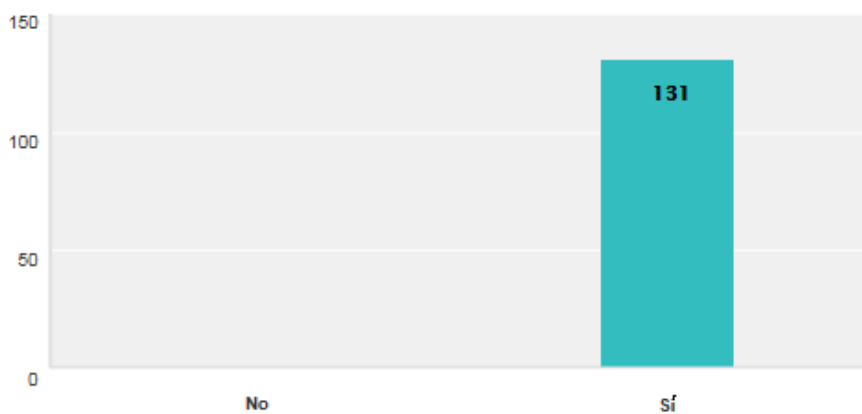


	Respostas	
Católica	59,54%	78
Evangélica	9,16%	12
Espiritualista	12,98%	17
Umbanda o Candomblé	0,76%	1
Judaísmo	0%	0
Oriental	0,76%	1
Budismo	1,53%	2
Hinduísmo	0%	0
Ninguna	12,98%	17
Otra	2,29%	3
Total		131

²⁰ Clasificación utilizada em el Censo 2010 (INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2013).

En el universo investigado, como se puede verificar en la Figura 11 **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, 100% de los directores de proyectos poseen nivel superior, a pesar de la autora de este estudio, en sus proyectos de consultoría, ya haber conocido profesionales que adquirieron ese cargo solamente en función de su experiencia práctica, y no de su escolaridad.

Figura 11: Formación Académica



No	0%	0
Sí	100%	131
Total		131

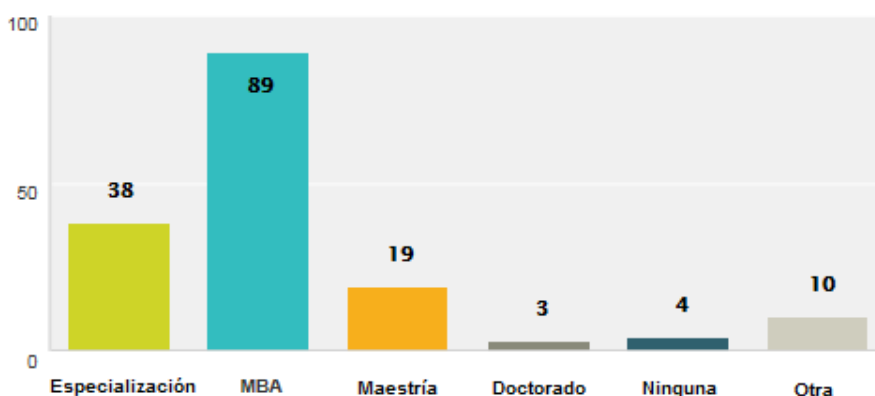
Como relatado en el Cuadro 15, es posible verificar que la mayoría de los directores de proyectos participantes de este estudio tienen nivel superior en cursos de Ingeniería, Tecnología de la Información y Administración de Empresas:

Cuadro 15: Cursos de nivel superior

Curso	Cantidad
Administración de Empresas	8
Arquitectura	1
Ciencias Actuariales	1
Ciencias Contables	1
Derecho	1
Economía	3
Educación	1
Ingeniería (Civil, Eléctrica, Electrónica, Mecánica, de Petróleo, Química y de Seguridad del Trabajo)	40
Física	1
Matemática	2
RRHH	1
Tecnología de la Información (Análisis de Sistemas, Ingeniería de Software, Ingeniería de Computación y Tecnólogo en Procesamiento de Datos)	12
No informados	59

En el Brasil, 96,95% de los directores de proyectos estudiaron Gestión de Proyectos en cursos de especialización o en Master Business Administration (MBA), equivalentes a los cursos de especialización en el área de administración (MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO, Lato-Sensu - Saiba mais, 2013). Ambos son cursos de pos-graduación lato sensu, en nivel de especialización, con duración mínima de 360 horas (MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO, RESOLUÇÃO N° 1, DE 8 DE JUNHO DE 2007, 2007). Muchos de estos complementaron sus estudios con cursos de Maestría, Doctorado, cursos libres o programas provistos por las organizaciones en que trabajan como muestra la Figura 12.

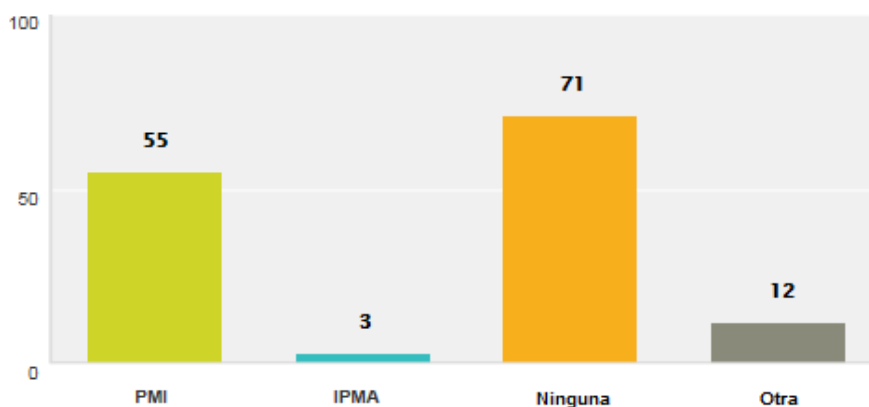
Figura 12: Formación en Dirección de Proyectos



Formación	Porcentaje	Número de Directores
Especialización	29,01%	38
MBA	67,94%	89
Maestría	14,50%	19
Doctorado	2,29%	3
Ninguna	3,05%	4
Otra	7,63%	10
Total		131

La Figura 13 demuestra que la certificación en gestión de proyectos más obtenida entre los participantes de la investigación es la del *Project Management Institute (PMI)*. Sin embargo, muchos de los directores de proyectos no poseen ninguna certificación en virtud de la valorización de los cursos de especialización por las organizaciones.

Figura 13: Certificación en Dirección de Proyectos



PMI	41,98%	55
IPMA	2,29%	3
Ninguna	54,20%	71
Otra	9,16%	12
Total		131

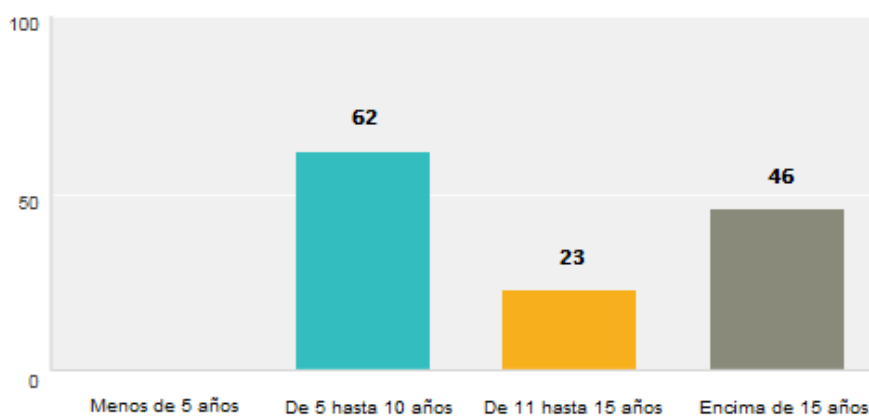
Algunas organizaciones también tienen sus propios programas de certificación, como puede ser visto en el **Erro! Fonte de referênciã não encontrada.:**

Cuadro 16: Otras certificaciones

Otras certificaciones en Dirección de Proyectos
Scrum Alliance - Scrum Master
PMI – Risk Management Professional
PRINCE2 Practitioner
CompTIA Project+
IBM WWPMM

La mayoría de los directores de proyectos investigados tiene entre cinco y 10 años de experiencia (47,33%). Este período de tiempo coincide con el crecimiento de la carrera en el Brasil en los últimos diez años. Al mismo tiempo, directores de proyectos más maduros (35,11%) ya ejercían esa función, aún sin haber la denominación, hace más de 15 años, demostrado en la Figura 14:

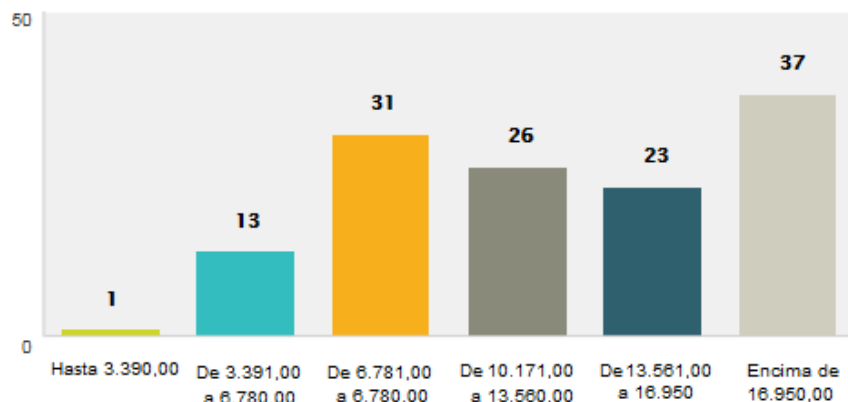
Figura 14: Experiencia



Menos de 5 años	0%	0
De 5 hasta 10 años	47,33%	62
De 11 hasta 15 años	17,56%	23
Encima de 15 años	35,11%	46
Total		131

Como se puede notar en la Figura 15, la mayor parte de los directores de proyectos entrevistados, 65,65%, recibe arriba de 20 sueldos mínimos, y 28,24% de ellos tienen altos sueldos, arriba de 25 sueldos mínimos, resultante de su vasta experiencia en la actividad.

Figura 15: Sueldo



Rango de Sueldo	Porcentaje	Número de Directores
Hasta 3.390,00 (5 sueldos mínimos)	0,76%	1
De 3.391,00 a 6.780,00 (10 sueldos mínimos)	9,92%	13
De 6.781,00 a 10.170,00 (15 sueldos mínimos)	23,66%	31
De 10.171,00 a 13.560,00 (20 sueldos mínimos)	19,85%	26
De 13.561,00 a 16.950,00 (25 sueldos mínimos)	17,56%	23
Encima de 16.950,00 (encima de 25 sueldos mínimos)	28,24%	37
Total		131

Entre los 37 directores de proyectos que tienen los sueldos más altos, 22 tienen también más de 15 años de experiencia, conforme el Cuadro 17:

Cuadro 17: Sueldo (por tiempo de experiencia)

Experiencia	hasta 3.390,00 (5 sueldos mínimos)	de 3.391,00 a 6.780,00 (10 sueldos mínimos)	de 6.781,00 a 10.170,00 (15 sueldos mínimos)	de 10.171,00 a 13.560,00 (20 sueldos mínimos)	de 13.561,00 a 16.950,00 (25 sueldos mínimos)	encima de 16.950 (encima de 25 sueldos mínimos)	Total
De 5 hasta 10 años	1,61% 1	20,97% 13	29,03% 18	24,19% 15	12,90% 8	11,29% 7	62
De 11 hasta 15 años	0% 0	0% 0	17,39% 4	34,78% 8	13,04% 3	34,78% 8	23
Encima de 15 años	0% 0	0% 0	19,57% 9	6,52% 3	26,09% 12	47,83% 22	46
Total	1	13	31	26	23	37	131

Con participación de 38 municipios, entre los más representados por los directores de proyectos están Rio de Janeiro (44), São Paulo (18) y Belo Horizonte (13), presentados en el Cuadro 18:

Cuadro 18: Ciudades en que actúan los directores de proyectos

Ciudad	Cantidad	Ciudad	Cantidad
Araquara	1	Joinville	4
Belo Horizonte	13	Macaé	2
Botucatu	1	Natal	1
Brasilia	5	Niteroi	2
Campinas	1	Ourilândia do Norte	1
Cascavel	1	Porto Alegre	1
Caxias do Sul	1	Recife	2
Curitiba	6	Resende	1
Divinópolis	1	Ribeirão das Neves	1
Erechim	1	Rio de Janeiro	44
Belém	1	Salvador	3
Florianópolis	1	São José dos Campos	1
Fortaleza	2	Sao Luís	3
Garanhuns	1	São Paulo	18
Goiânia	1	Sete Lagoas	1
Gravataí	1	Sorocaba	1
Ipojuca	2	Uberlândia	1
Itaguaí	1	Volta Redonda	1

La encuesta también incluyó la participación de los directores de proyectos de diferentes regiones de Brasil, como se muestra en la Figura 16:

Figura 16: Estados de Brasil en que actúan los directores de proyectos



4.2.2 EFECTIVIDAD

En este estudio, fueron investigadas organizaciones que hayan hecho efectivo el uso de metodologías, en gestión de alcance, tiempo, costo y/o calidad, hace más de tres años. Algunas organizaciones fueron escogidas por tipicidad, por atender a los requisitos necesarios a la investigación. Otras organizaciones fueron traídas por los participantes, escogidos de acuerdo con su especialización y tiempo de experiencia. En este caso, fueron excluidos de la muestra los participantes que pertenecían a organizaciones que no atendían

al perfil definido. En las dos situaciones, el conocimiento de la autora de este estudio, basado en la experiencia advenida de las actividades como consultora y profesora en gestión de proyectos, y como miembro del *Project Management Institute (PMI)*, fue utilizado.

A pesar de que muchos participantes hayan preferido no informar las organizaciones en que trabajan, los nombres de 82 fueron divulgados, como puede ser visto en el Cuadro 19:

Cuadro 19: Organizaciones el que trabajan los directores de proyectos

Organizaciones	
Accenture	LIGHT
Acrux Consultoria e Projetos	Marinha do Brasil
Ambev	Notaro Alimentos
Andrade Gutierrez	Odebrecht
Beware	Oi
Braskem	OILFLEX
Bueno Engenharia e Construção	PD
C.C. Camargo Correa	Pelissari
CAF - Facilities Management	Petrobras
Cargill Agrícola	Pöyry Tecnologia
CCEE - Câmara de Comercialização de Energia Elétrica	PROGEN
CEMIG	PROSYST Desenvolvimento de Sistemas
Cielo	PROVIDER-IT
Comando da Aeronautica	RGA SERVIÇOS
Conextar Tecnologia	Rôgga Empreendimentos e Incorporações
CPS	S4E
CSC BRASIL	SANTANDER
CSN	Sealed Air
Digicomp Engenharia	Sebrae - PR
ELO Oficina de Projetos	Secretaria de Planejamento - BH
EMBRAER	SEI Consultoria e Projetos

Organizaciones	
Engevix Construção Naval / Ecovix	SENAC NACIONAL
Excellence Gestão Empresarial	SERPRO
Falconi	SGD Brasil Vidros
Fundação Instituto de Administração	Siemens
GERDAU	SILVA JR Engenharia
Grupo Meta - IT Services	SRN Consultoria
Grupo MPE	Stefanini
Grupo Pão de Açúcar	Sul America Seguros
Guimar Engenharia	TECHNIP
Hewlett Packard	Tigre
Hypofarma	ToLife
IBM	Tool Machine Indústria de Moldes
IESA Óleo & Gás	TRT-PR
IESA Projetos e Montagens	Unirio Manutenção e Serviços
Indra	Usiminas
Intecnial	Vale
InterSystems do Brasil	Van Meer Project Services
Istmo	Vellar Instalações Eletromecânica
Itaú	WEG
JAValle	White Martins Gases Industriais

Fueron encontradas 56 empresas, que aplican procesos formales de dirección de alcance, tiempo, costos y calidad, hace más de tres años, y están relacionadas en el Cuadro 20. De los 131 directores de proyectos participantes, 98 trabajan en esas empresas.

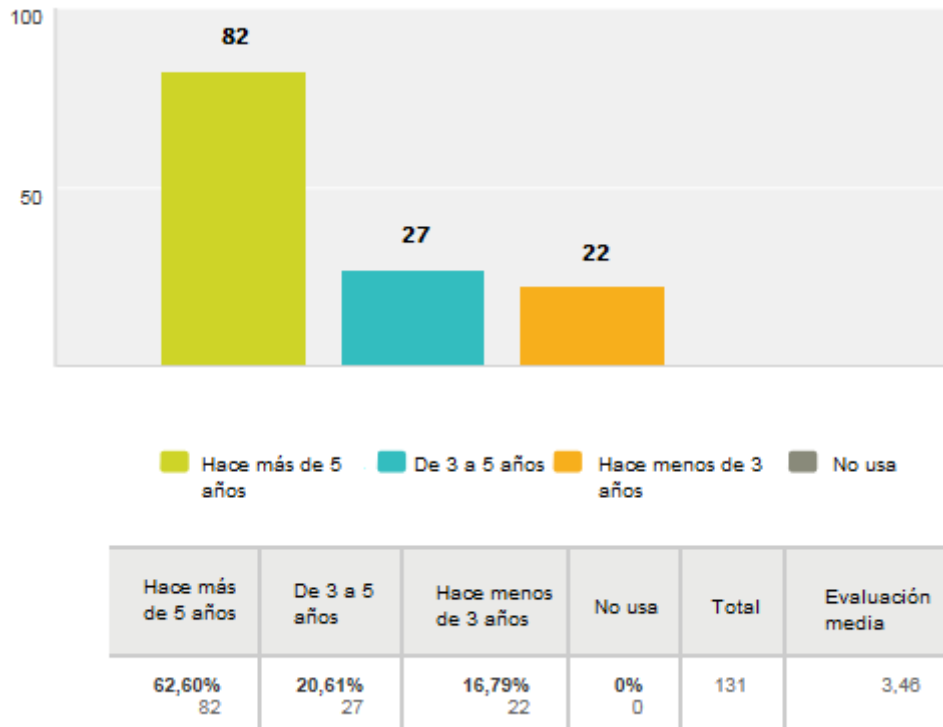
Cuadro 20: Organizaciones que aplican metodología hace más de tres años

Organizaciones que aplican metodología hace más de tres años	
Accenture	InterSystems do Brasil
Acrux Consultoria e Projetos	Istmo
Ambev	JAValle
Andrade Gutierrez	Marinha do Brasil
Beware	Odebrecht
Braskem	Oi
C.C. Camargo Correa	PD
CEMIG	Pelissari
Comando da Aeronáutica	Petrobras
Conextar Tecnologia	Pöyry Tecnologia
CPS	PROGEN
Digicomp Engenharia	PROVIDER-IT
ELO Oficina de Projetos	RGA SERVIÇOS
EMBRAER	Sealed Air
Empresa Multinacional em TI	Secretaria de Planejamento - BH
Engevix Construção Naval / Ecovix	SERPRO
Excellence Gestão Empresarial	SGD Brasil Vidros
Falconi	Siemens
Fundação Instituto de Administração	SRN Consultoria
GERDAU	Stefanini
Grupo Pão de Açúcar	TECHNIP
Hewlett Packard	Tool Machine Indústria de Moldes
HP	Usiminas
IBM	VALE
IESA Óleo e Gas	Van Meer Project Services
IESA Projetos e Montagens	Vellar Instalações Eletromecânica

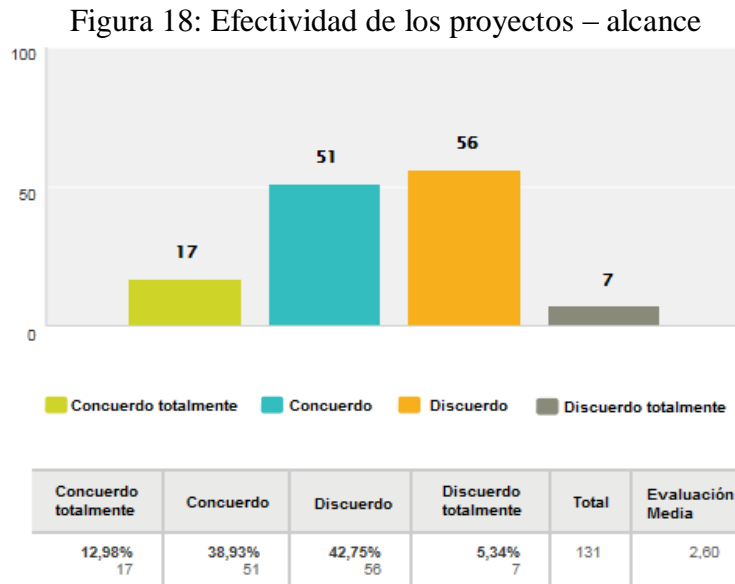
Organizaciones que aplican metodología hace más de tres años	
Indra	WEG
Intecnia	White Martins Gases Industriais

En valores absolutos, la mayoría de los directores de proyectos concuerda que la organización en que trabaja aplica procesos formales de gestión de alcance en los proyectos, conforme muestra la evaluación media igual a 3,46, demostrado en la Figura 17:

Figura 17: Aplicación de prácticas de gestión de alcance

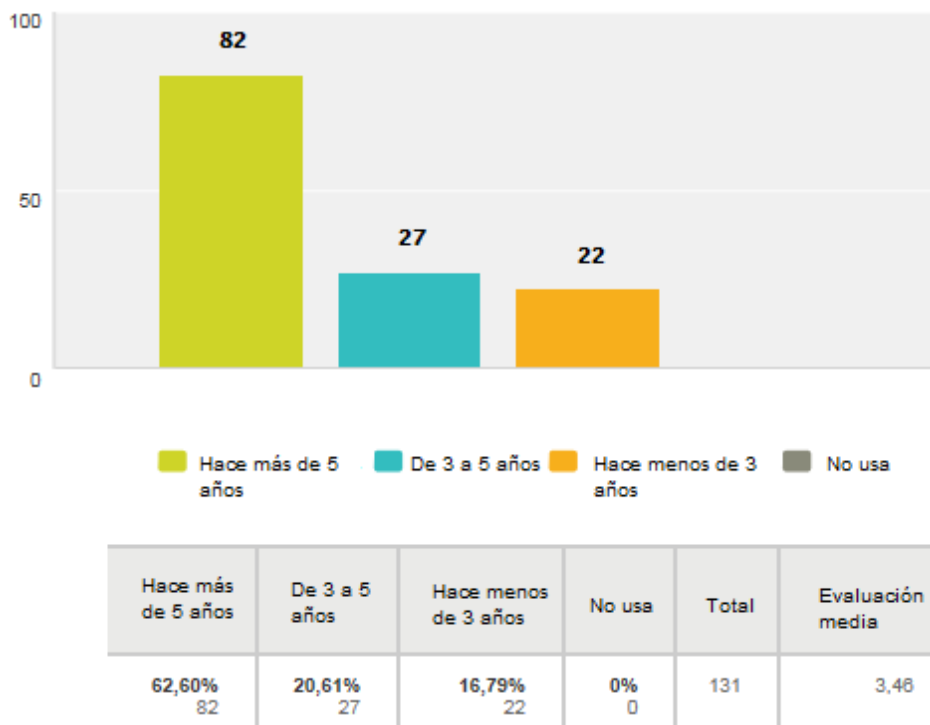


En la Figura 18 puede verificarse que la efectividad de los proyectos en relación a alcance fue evaluada con la media ponderada 2,6, demostrando que la mayoría de los encuestados se considera efectiva en relación a esta área de conocimiento. Pero también se puede observar que, de los 109 directores de proyectos que informaron trabajar en empresas que aplican prácticas de gestión de alcance hace más de tres años, solamente 17 consiguen terminar todos sus proyectos con todas las entregas finalizadas:



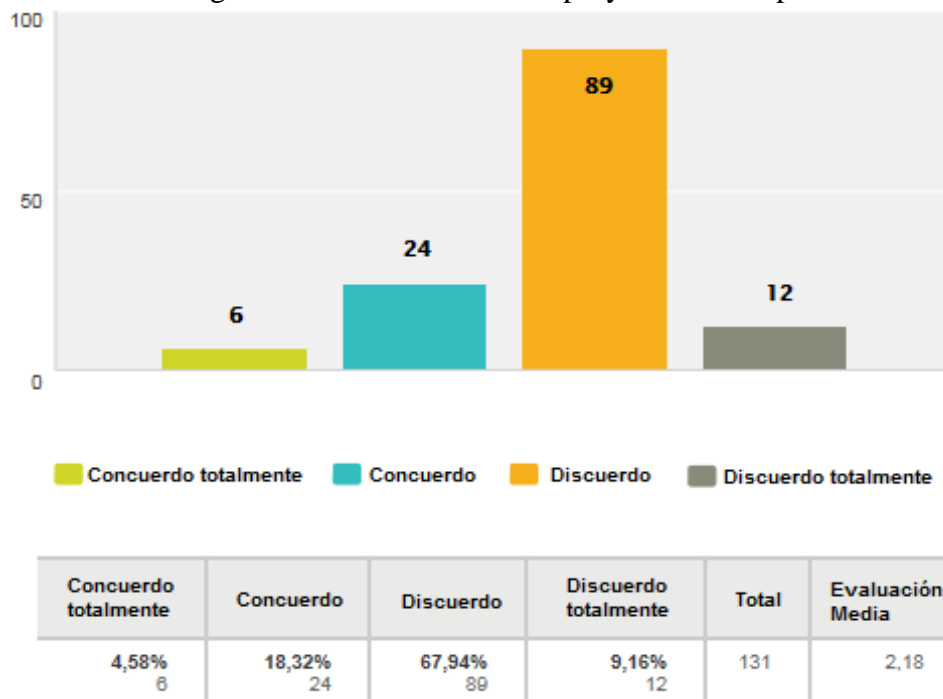
En valores absolutos, la mayoría de los directores de proyectos concuerda que la organización en que trabaja aplica procesos formales de gestión de tiempo en los proyectos, conforme muestra la evaluación media igual a 3,46, demostrado en la Figura 19.

Figura 19: Aplicación de prácticas de gestión de tiempo



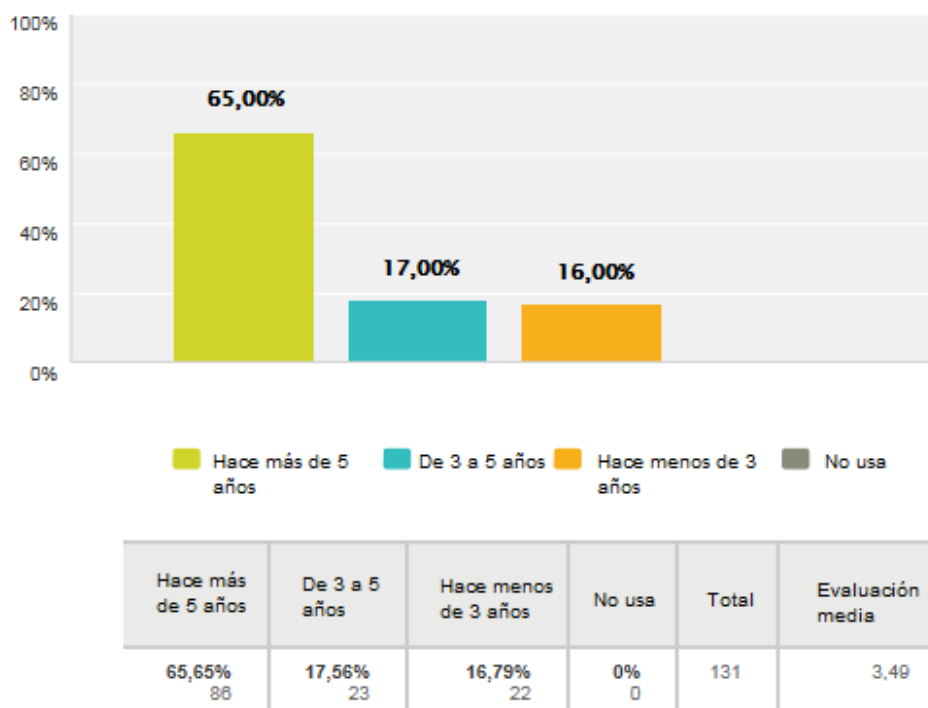
En la Figura 20 se puede verificar que la efectividad de los proyectos en relación a tiempo fue evaluada con la media ponderada 2,18, demostrando que la mayoría de los encuestados no se considera efectiva, en relación a esta área de conocimiento. También se puede observar que, de los 109 directores de proyectos que informaron trabajar en empresas que aplican prácticas de gestión de tiempo hace más de tres años, solamente seis consiguen terminar todos sus proyectos dentro del plazo acordado:

Figura 20: Efectividad de los proyectos – tiempo



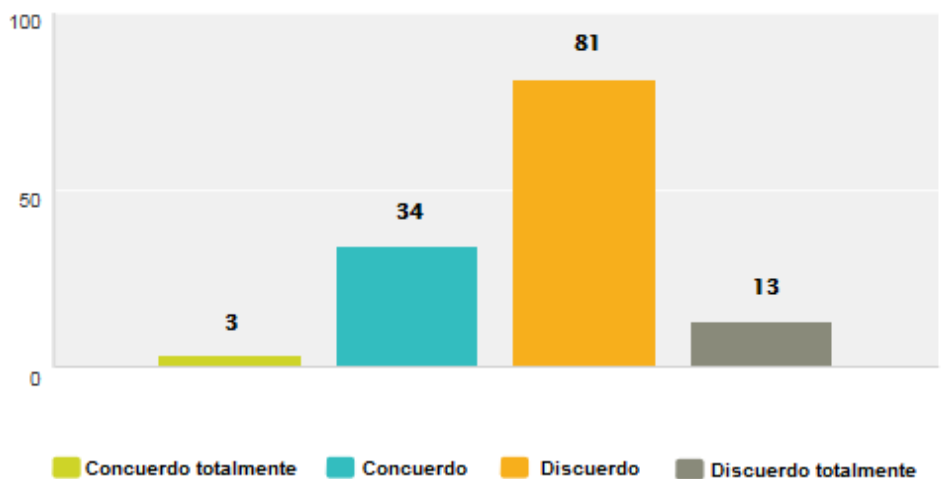
En valores absolutos, la mayoría de los directores de proyectos concuerda que la organización en que trabaja aplica procesos formales de gestión de costos en los proyectos, conforme muestra la evaluación media igual a 3,49, demostrado en la Figura 21:

Figura 21: Aplicación de prácticas de gestión de costos



En la Figura 22 se puede verificar que la efectividad de los proyectos en relación a costos fue evaluada con la media ponderada 2,21, demostrando que la mayoría de los encuestados no se considera efectiva, en relación a esta área de conocimiento. También se puede observar que, de los 109 directores de proyectos que informaron trabajar en empresas que aplican prácticas de gestión de costos hace más de tres años, solamente tres consiguen terminar todos sus proyectos dentro del presupuesto planeado:

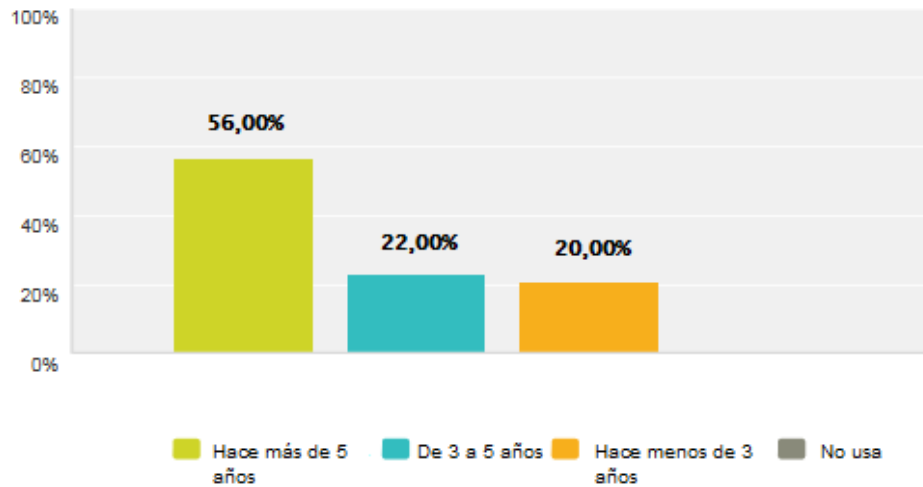
Figura 22: Efectividad de los proyectos – costos



Concuerto totalmente	Concuerto	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total	Evaluación Media
2,29% 3	25,95% 34	61,83% 81	9,92% 13	131	2,21

En valores absolutos, la mayoría de los directores de proyectos concuerda que la organización en que trabaja aplica procesos formales de gestión de calidad en los proyectos, conforme muestra la evaluación media igual a 3,36, demostrado en la Figura 23:

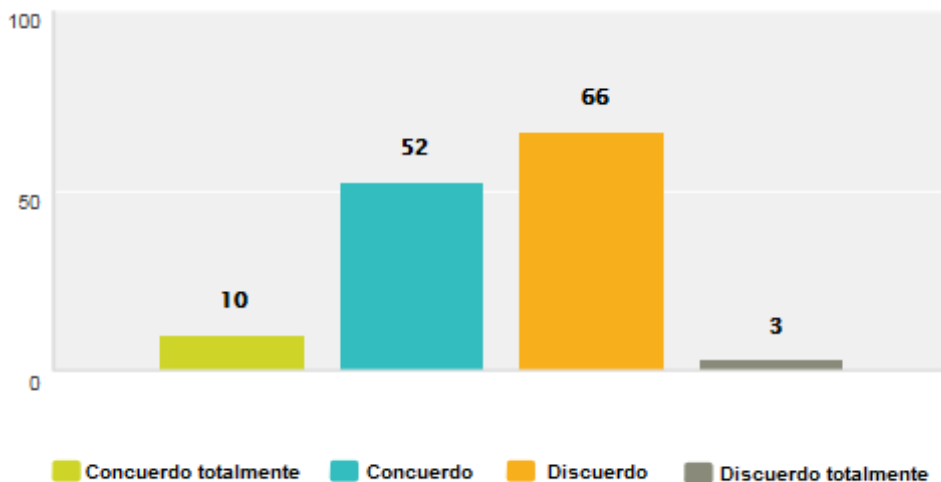
Figura 23: Aplicación de prácticas de gestión de calidad



Hace más de 5 años	De 3 a 5 años	Hace menos de 3 años	No usa	Total	Evaluación media
56,49% 74	22,90% 30	20,61% 27	0% 0	131	3,36

En la Figura 24, se puede verificar que la efectividad de los proyectos en relación a la calidad fue evaluada con la media ponderada 2,53, demostrando que la mayoría de los encuestados se considera efectiva, en relación a esta área de conocimiento. Pero también se puede observar que, de los 104 directores de proyectos que formaron trabajar en empresas que aplican prácticas de gestión de calidad hace más de tres años, solamente 10 consiguen terminar todos sus proyectos atendiendo a todos los indicadores de calidad definidos:

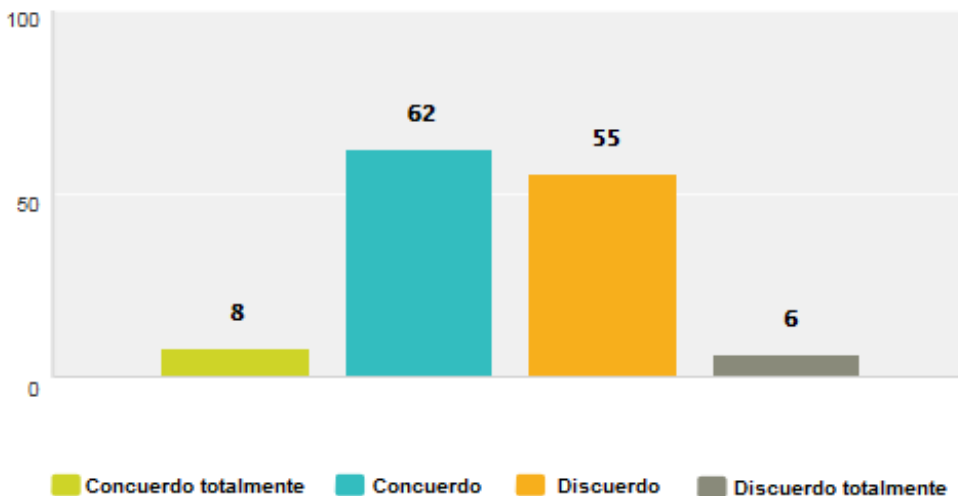
Figura 24: Efectividad de los proyectos – calidad



Concuerto totalmente	Concuerto	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total	Evaluación Media
7,63% 10	39,69% 52	50,38% 66	2,29% 3	131	2,53

La mayoría de los directores de proyectos consiguen comprometer a su equipo con sus actividades, como demostrado por la evaluación media igual a 2,55 en la Figura 25, pero solamente ocho de los 70 encuestados lo hace plenamente:

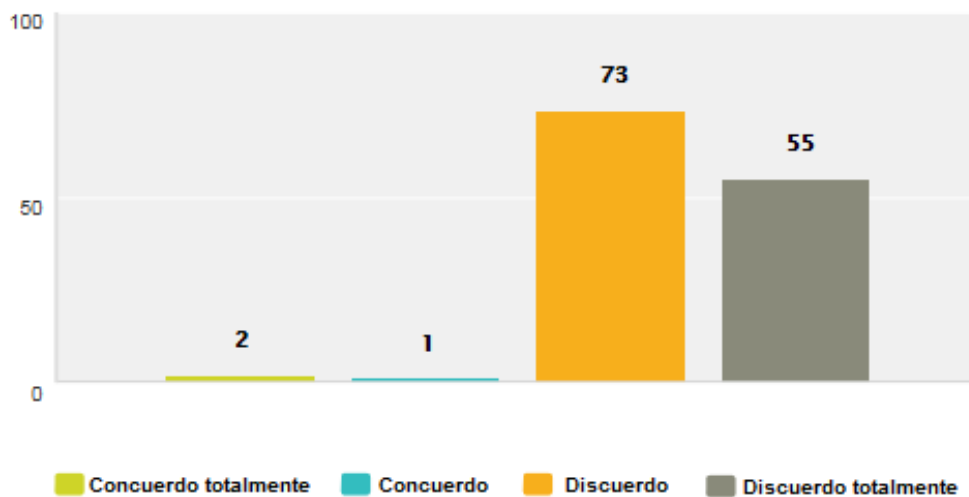
Figura 25: Compromiso del equipo del proyecto



Concuerto totalmente	Concuerto	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total	Evaluación Media
6,11% 8	47,33% 62	41,98% 55	4,58% 6	131	2,55

Solamente dos directores de proyectos concuerdan totalmente y uno parcialmente que no hay ningún conflicto en sus proyectos. La mayoría absoluta discuerda parcial o totalmente, como es demostrado por la evaluación media igual a 1,62 en la Figura 26. O quesito recebeu a avaliação média mais baixa dentre todas:

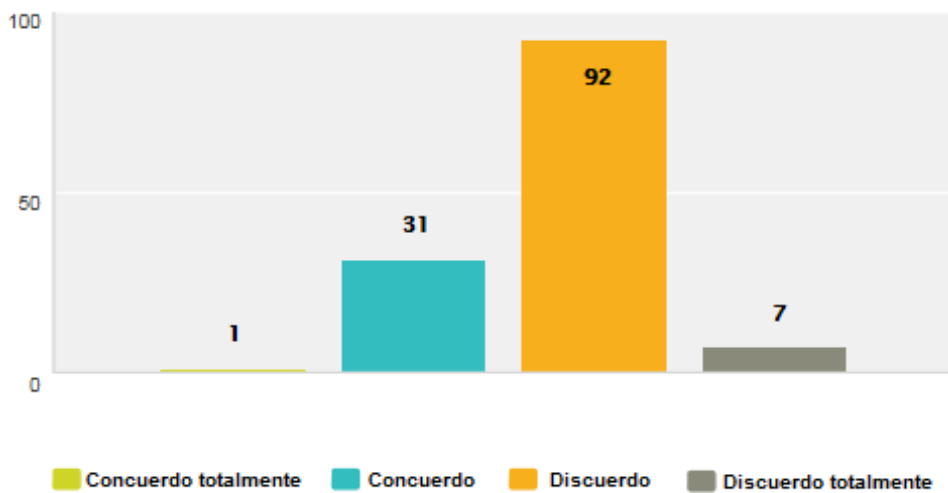
Figura 26: Nivel de conflicto entre involucrados en el proyecto



Concuerto totalmente	Concuerto	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total	Evaluación Media
1,53% 2	0,76% 1	55,73% 73	41,98% 55	131	1,62

La mayoría de los directores de proyectos no tiene *stakeholders* totalmente satisfechos con los resultados de sus proyectos, como es demostrado por la evaluación media igual a 2,20 en la Figura 27:

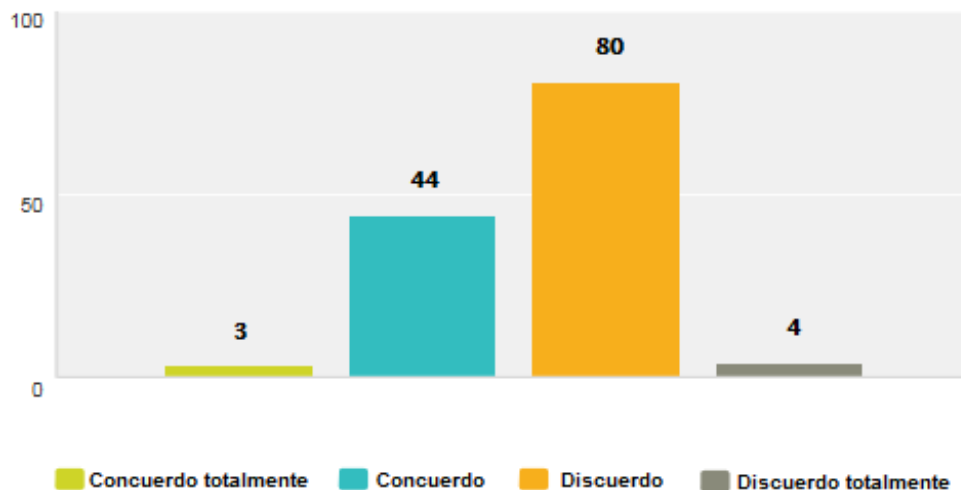
Figura 27: Nivel de satisfacción de los *stakeholders* del proyecto



Concuendo totalmente	Concuendo	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total	Evaluación Media
0,76%	23,66%	70,23%	5,34%	131	2,20
1	31	92	7		

La mayoría de los directores de proyectos piensa que no todos los miembros de los equipos de sus proyectos trabajan con placer, como mostrado por la evaluación media igual a 2,35 en la Figura 28:

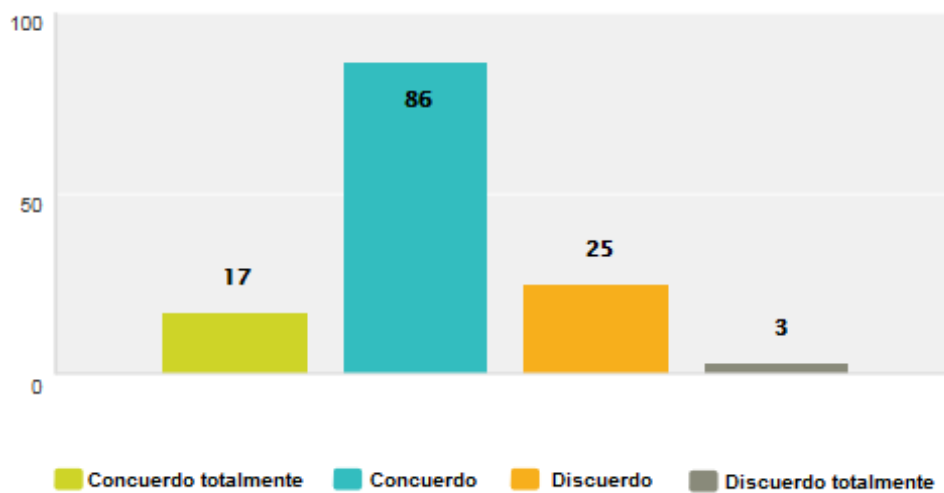
Figura 28: Nivel de satisfacción de los equipos del proyecto



Concuero totalmente	Concuero	Discuero	Discuero totalmente	Total	Evaluación Media
2,29% 3	33,59% 44	61,07% 80	3,05% 4	131	2,35

La mayoría de los directores de proyectos se ve como una referencia en gestión de proyectos para los que se relacionan con él, como es demostrado por la evaluación media igual a 2,89 en la Figura 29:

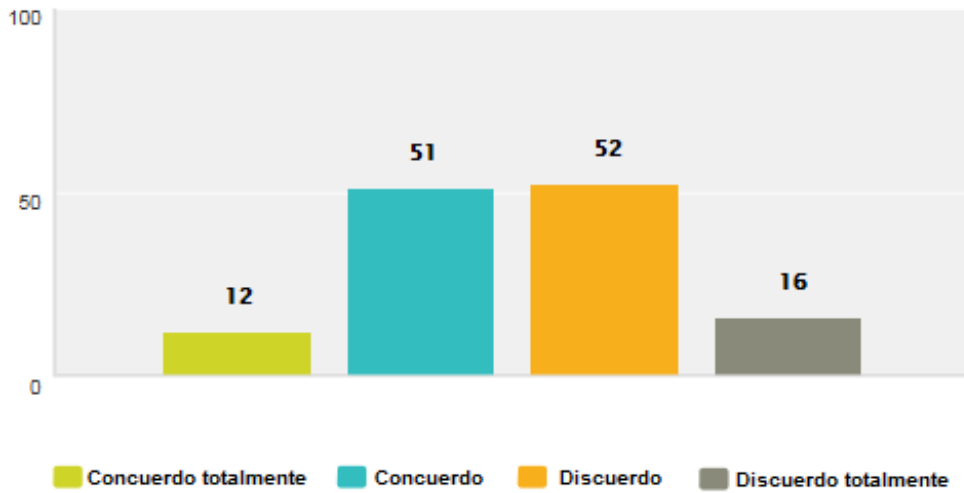
Figura 29: Visión del director de proyectos como referencia



Concuerto totalmente	Concuerto	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total	Evaluación Media
12,98% 17	65,65% 86	19,08% 25	2,29% 3	131	2,89

La mayoría de los directores de proyectos piensa que su organización no hace medición de su efectividad formalmente, como demostrado por la evaluación media igual a 2,45 en la Figura 30, en que se puede notar también un equilibrio entre las opiniones a partir de los resultados:

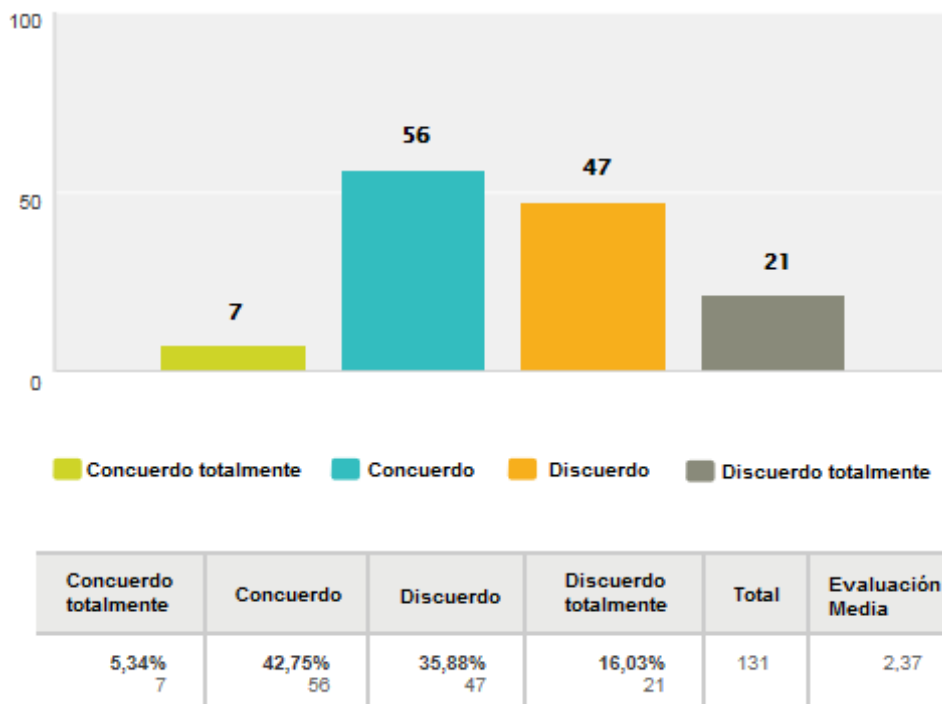
Figura 30: Medición de efectividad del director de proyectos



Concuerto totalmente	Concuerto	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total	Evaluación Media
9,16% 12	38,93% 51	39,69% 52	12,21% 16	131	2,45

La mayoría de los directores de proyectos no identifica la inclusión de factores subjetivos en la medición de su efectividad por la organización en que trabaja, como es demostrado por la evaluación media igual a 2,37 en la Figura 31:

Figura 31: Medición de efectividad con factores subjetivos



En relación a las respuestas dadas a la pregunta “¿Cuáles?”, se puede reflexionar sobre:

- Factores de gestión de calidad en proyectos y portafolio, como:
 - o “Entrega de los informes de acompañamiento de proyecto (plazo, costo y curva S).” (E5);
 - o “Indicadores de meta para plazos” (E12);
 - o “... calidad, buenas prácticas, agilidad operacional, consistencia administrativa” (E35);
 - o “Existen indicadores en relación al portafolio.” (E42);
- Factores ya estudiados en otras investigaciones y ya aplicados en programas de valuación de desempeño:
 - o “Grado de satisfacción del cliente...” (E2);
 - o “Perfil, abordaje, postura, y espíritu de equipo.” (E4);
 - o “Comunicación, liderazgo, etc.” (E40);

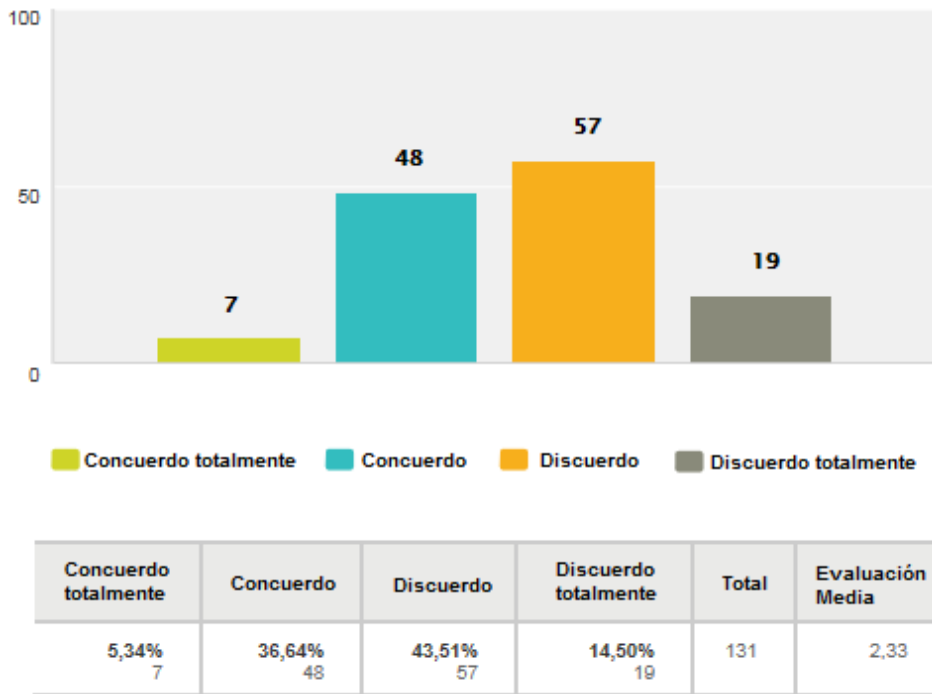
- o “Hay encuesta de satisfacción con los miembros del equipo, sin identificación, cuanto a la actuación del director del proyecto. El resultado es tenido en cuenta en la evaluación del director.” (E44);
- o “Inteligencia emocional, actitudes y comportamientos son considerados subjetivos.” (E48);
- o “Existe una evaluación hecha con itens, relacionados al lado de comportamiento.” (E54);
- o “Compromiso, persuasión, *feeling*, poder de negociación, dinamismo más allá de ser estratega.” (E60);
- o “Calidad de las entregas, compromiso, liderazgo, actitud, complicidad, orgullo en hacer, etc.” (E68);
- o “Satisfacción de equipo, *feedback* informal de los *stakeholders*, relacionamiento con la dirección.” (E73);
- o “Hay una gama de indicadores (117) que evalúan desde la integración estratégica, foco a procesos, cuestiones políticas, eficiencia financiera y otros, estructurados en reglas de diferentes niveles componiendo un indicador final ponderado.” (E93);
- o “Relacionamiento interpersonal, eficiencia/ruido en las comunicaciones.” (E96);
- o “Capacidad de comunicación, atención a las expectativas de los públicos de interés.” (E128);
- Mediciones no formales de factores subjetivos y, por lo tanto, sin criterios claros:
 - o “Incluye ‘no formalmente’, claro, pero cuentan aspectos como, por ejemplo: parentesco; pasivos de amistad y relacionamiento profesional; inseguridad; celos; envidia y rabia disimuladas; lugar donde se vive; estética (*dress code*, barba, cuidados con el cuerpo); tabaquismo; patrón de escritura de e-mails; género; tipo de formación académica; disputas políticas, etc.” (E26);
 - o “Nivel de confianza del *sponsor/stakeholders*, en relación al director del proyecto, después del proyecto.” (E45);
 - o “Ruidos apaciguados de manera aparentemente cortos entre las partes, inteligencia emocional y estrategia(s) en la(s) respuesta(s).” (E46);
 - o “A partir del momento que no hay factores objetivos claramente definidos y aceptados, acaba usándose subjetividad (por ejemplo, analizar el resultado de plazo y ‘culpar’ al DP sin tener en cuenta que este no decidió el aspecto plazo en la

negociación).” (E74);

- “Evaluaciones fuera de las reglas corporativas considerando subjetividades.” (E130).

La mayoría de los directores de proyectos no identifica que la organización en que trabaja aborde el tratamiento de factores subjetivos que afectan su efectividad, como es demostrado por la evaluación media igual a 2,33 en la Figura 32:

Figura 32: Tratamiento de factores subjetivos en gestión de proyectos



En relación a las respuestas dadas a la pregunta “¿Cuáles?”, fueron señalados:

- “Plazos de entrega de los documentos de acompañamiento del proyecto.” (E5);
- “Relacionamiento entre los miembros del equipo fuera del ambiente de trabajo o del proyecto.” (E44);
- “Forma de documentación con el cliente, forma de actas de reunión con el cliente, *feedback* del cliente en relación al proyecto, forma de resistencia de los proyectos, entre otros...” (E55);
- “Entrenamiento en Comunicación, *Feedback*, Gestión X Liderazgo, etc.” (E102);
- “Actitud, habilidades de gestionar conflictos.” (E106);
- “Postura, respeto, capacidad de intercambio, sinergia, responsabilidades conjuntas, compañerismo, liderazgo, poder de reversión y pro actividad, por ejemplo.” (E124).

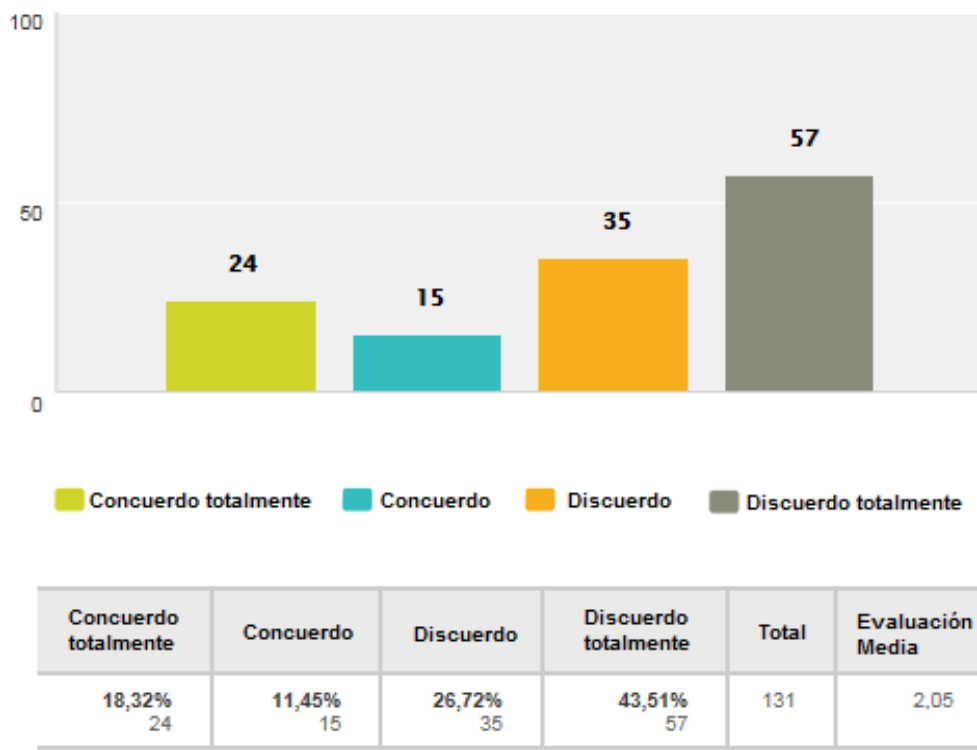
4.2.3 FACTORES SUBJETIVOS

En virtud de que ningún factor subjetivo haya sido evaluado con media ponderada abajo de 2,0, fue considerado que la simple ocurrencia de respuestas como “Concuerto totalmente” o “Concuerto”, aunque en minoría, justifica el análisis de los comentarios hechos en las justificativas de la votación del asunto.

En la fase de validación del cuestionario, con 27 encuestados, hubo una incidencia mayor de respuestas “Discuerdo totalmente” o “Discuerdo” en las preguntas de 1 a 16 (APÉNDICE D – Cuestionario), direccionando la poca influencia de la mayoría de los factores subjetivos en la efectividad de los directores de proyectos.

En valores absolutos, el factor subjetivo Raza, recibió evaluación media igual a 2,05, demostrando que la mayoría discuerda que el factor subjetivo tiene alguna interferencia en la efectividad de directores de proyectos, conforme la Figura 33. El elevado número de los que respondieron "Discuerdo totalmente", que representa 43 o 51% de los encuestados llama la atención.

Figura 33: Factor Subjetivo - Etnia



Cuando son analizados los estratos por la característica “Raza o Color²¹”, los resultados encontrados en el Cuadro 21, presentan posiciones ligeramente diferentes, con incidencia mayor de concordancia entre los directores de proyectos de color “Negro” y “Amarillo”. Pero estos resultados no son representativos, pues la cantidad de directores de proyectos incluidos en estas categorías representan solamente 6,10% (10) del total.

Cuadro 21: Factor Subjetivo – Etnia (por raza o color)

	Concuerdo totalmente	Concuerdo	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
Blanca	18,52% 20	11,11% 12	25% 27	45,37% 49	108
Negra	40% 2	20% 1	0% 0	40% 2	5
Amarilla	0% 0	66,67% 2	0% 0	33,33% 1	3
Parda	20% 2	0% 0	60% 6	20% 2	10
No quiero informar	0% 0	0% 0	40% 2	60% 3	5

En relación a las respuestas dadas a la pregunta “¿Por qué?”, se puede concluir que:

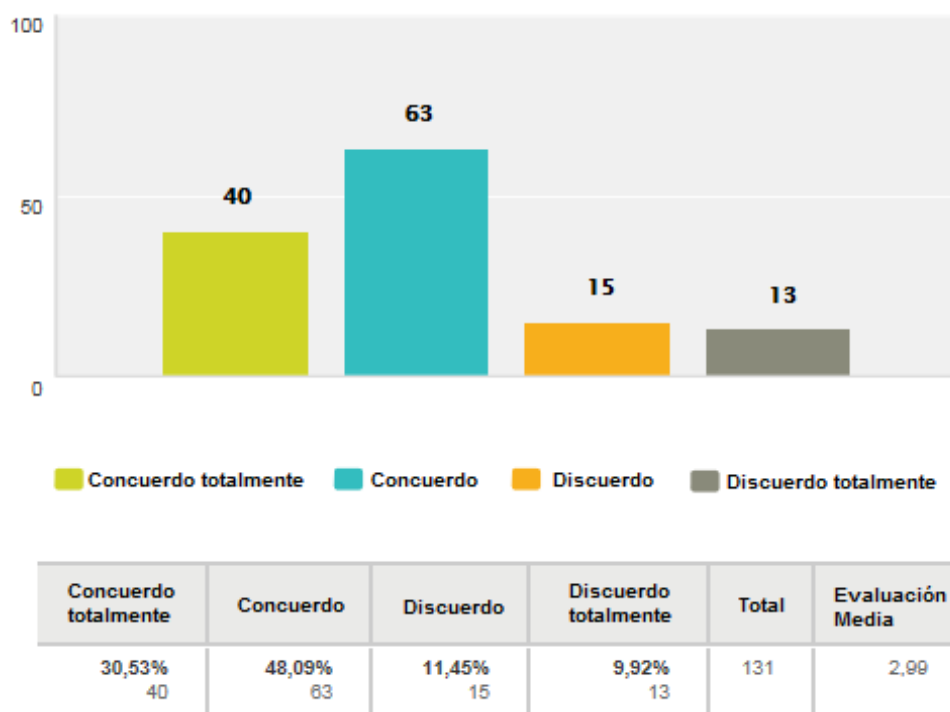
- La existencia de diversidad de razas puede ser positiva:
 - o “... es razonable creer que personas de grupos étnicos distintos carguen para el ambiente de proyectos creencias, valores, lenguajes y comportamientos socio político-culturales, característicos, resultando en la expresión ‘un caldo de diversidad’. No hay cualquier juicio de valor en esta percepción: ‘afectar el proyecto’ no debe ser comprendido como algo negativo.” (E28);
 - o “La suma de experiencias y valores son fundamentales para el crecimiento individual y colectivo. Siempre que hay mezcla de razas hay también transferencia de experiencias.” (E84);
- El preconceito ha disminuido en los proyectos, pero necesita ser gestionado:

²¹ Clasificación utilizada em el Censo 2010 (INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2013).

- o “He visto una creciente disminución en cuanto al preconceito racial, trabajo con construcción civil, y esa mezcla de razas ha sido cada vez más grande.” (E75);
- o “La imagen del asiático inteligente o del negro incapaz puede crear muros en la comunicación entre las personas.” (E76);
- El director de proyectos puede administrar eventuales efectos:
 - o “Existen caminos y procedimientos a ser seguidos, independiente de la raza. Puede haber algunos puntos de observancia.” (E120);
- No hay diferencia de capacidades y postura profesional entre las etnias:
 - o “No hay investigación científica que compruebe la diferencia de competencia intelectual y emocional debido a las razas.” (E42).

El factor subjetivo Cultura fue evaluado con la media ponderada 2,99, demostrando que la mayoría de los encuestados concuerda que realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 34:

Figura 34: Factor Subjetivo - Cultura



Cuando son estratificados por la característica “Raza o color”, los resultados encontrados en el Cuadro 22, presentan posiciones unánimes en la concordancia, entre todos los directores de proyectos.

Cuadro 22: Factor Subjetivo – Cultura (por raza o color²²)

	Concuero totalmente	Concuero	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
Blanca	28,70% 31	48,15% 52	12,04% 13	11,11% 12	108
Negra	40% 2	60% 3	0% 0	0% 0	5
Amarilla	0% 0	66,67% 2	33,33% 1	0% 0	3
Parda	40% 4	40% 4	10% 1	10% 1	10
No quiero informar	60% 3	40% 2	0% 0	0% 0	5

Entre las respuestas dadas a la pregunta “¿Por qué?”, comentarios demuestran que:

- La cultura no puede ser ignorada:
 - o “Culturas diferentes, tienen visiones de mundo diferentes, si no se presta atención envés de construir un coche, construyen una escoba.” (E25);
- El nivel de esfuerzo del director de proyectos debe ser mayor:
 - o “Un esfuerzo de gestión mayor es necesario, pero cuando está bien gestionado no es difícil obtener resultados.” (E45);
- El director de proyectos puede administrar el nivel de influencia:
 - o Entendiendo las diferencias culturales - “Sólo necesita encontrar el punto de comunicación/motivación ideal, identificando las diferencias culturales.” (E63);
 - o Creando reglas - “Puede haber costumbres complejas o rigurosas que afectan la productividad y que solamente son conocidas en las fases de ejecución. Por esto, crear reglas de convivencia y de trabajo es un deber del director del proyecto, pero él puede tener sorpresas.” (E85);
- Las diferencias culturales pueden advenir de personas con origen en países, estados

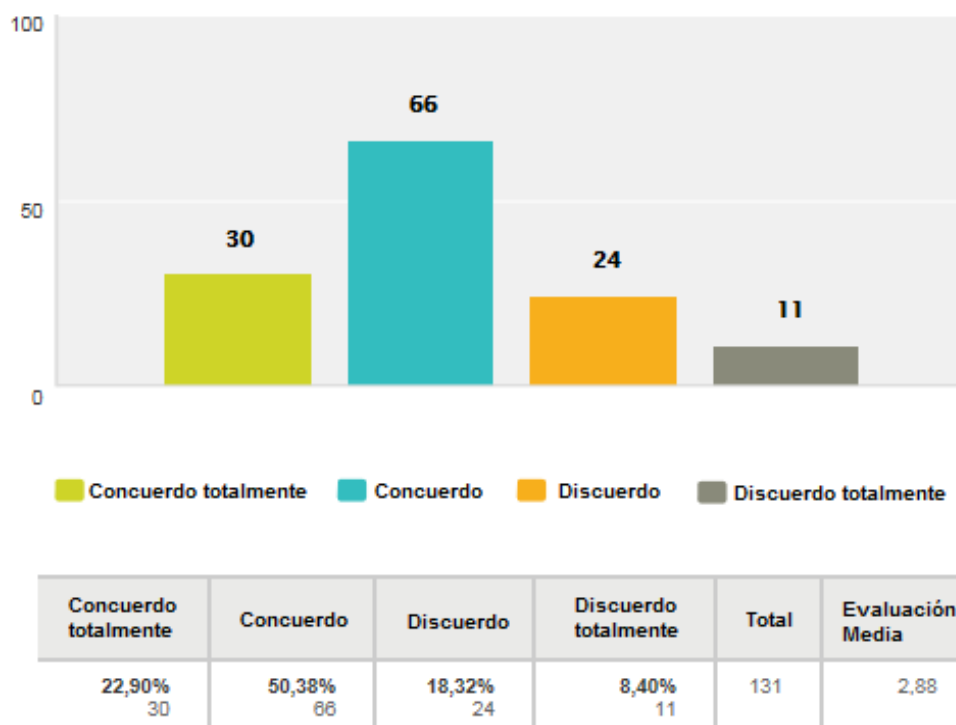
²² Classificação utilizada no Censo 2010 (INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2013).

del Brasil u organizaciones diferentes:

- o “Este es uno de los grandes problemas, pues estamos en un país que es un continente y con varias culturas diferentes” (E102);
- o “... tenemos las culturas regionales del Brasil que para muchos causan trastornos, como: Carioca es atrevido, Paulista es todo correcto y Bahiano no quiere nada con la vida y sólo consigue lío. Esto no puede ser genérico, existen personas excelentes de todas las regiones y culturas.” (E101);
- o “El principal problema enfrentado es el conflicto generado por la objetividad norteamericana contra el exceso de discusiones y negociaciones brasileiras.” (E67);
- o “Trabajé en situaciones con judíos y japoneses juntos. Son muy diferentes en el aspecto cultural.” (E77);
- Las diferencias pueden ser representadas por hábitos, conceptos, valores, actitudes, opiniones, feriados, etc.:
 - o ”... Ejemplo de esto es la diferencia entre personas del nordeste y sudeste trabajando en un mismo proyecto con feriados distintos. En el nordeste el San Juan es fortísimo mientras en sudeste no. Cuando sea necesario trabajar en esto día irá generar problemas.” (R4);
- Puede generar mejoría en la efectividad:
 - o “Culturas diferentes contribuyen para obtenerse nuevas perspectivas para el proyecto.” (27);
 - o “Agrega en la solución, a través de diferentes soluciones” (E29);

El factor subjetivo Generación fue evaluado con la media ponderada 2,88, demostrando que la mayoría de los encuestados concuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 35:

Figura 35: Factor Subjetivo - Generación



Cuando estratificados por la característica “Año de Nacimiento”, los resultados encontrados en el Cuadro 23, directores de todas las generaciones presentan posiciones unánimes en la concordancia en relación a la influencia del factor subjetivo en su efectividad, con excepción de los Veteranos, que corresponden solamente a 0,76% de los participantes.

Cuadro 23: Factor Subjetivo – Generación (por año de nacimiento)

	Concuerdo totalmente	Concuerdo	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
De 1925 a 1945	0% 0	0% 0	100% 1	0% 0	1
De 1946 a 1964	22,45% 11	38,78% 19	22,45% 11	16,33% 8	49
De 1965 a 1980	21,54% 14	58,46% 38	16,92% 11	3,08% 2	65
De 1981 a 1992	31,25% 5	56,25% 9	6,25% 1	6,25% 1	16

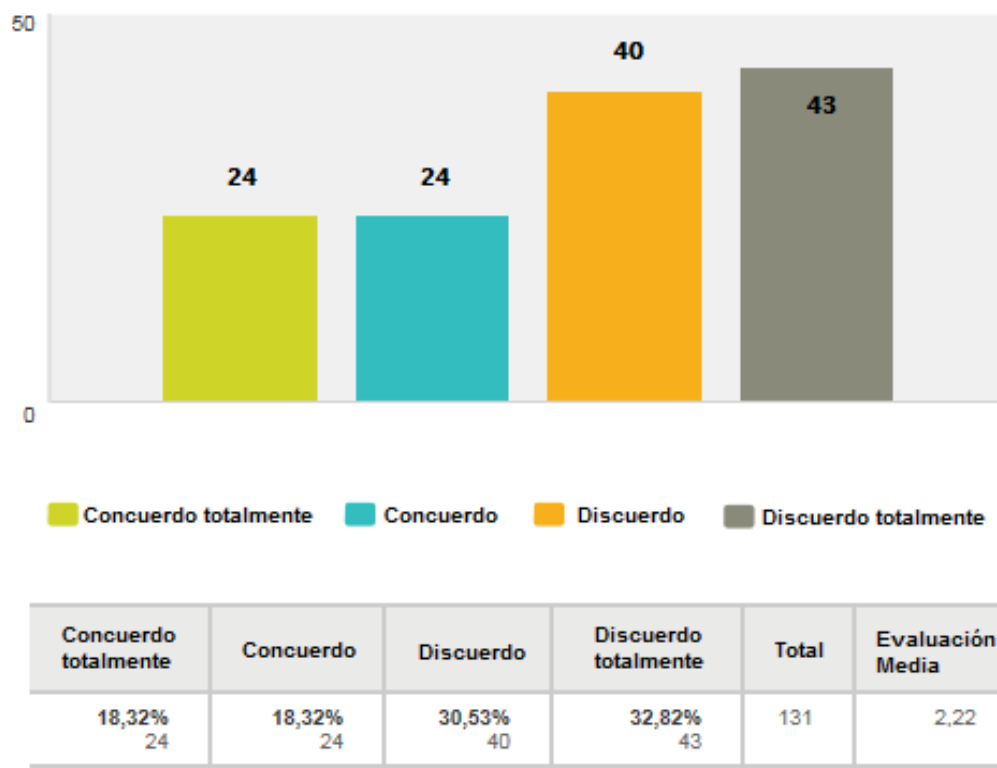
Las 79 respuestas para la pregunta “¿Por qué?” presentan testimonios de que:

- El director de proyectos puede administrar el nivel de influencia, ya que las diferencias son inevitables, pero si son bien balanceadas pueden contribuir con el éxito del proyecto:
 - o “El conflicto de generaciones es una constante. Dependerá del director de proyectos aproximar y amenizar estas diferencias, fomentando la asociación, cooperación y sinergia para actuar de forma complementaria.” (E21);
 - o “Experiencia y madurez pueden ser útiles para refrenar ímpetus.” (E46);
 - o “Enriquece el proyecto, sin embargo el respeto y los celos deben ser administrados.” (R84);
- Las diferencias entre generaciones pueden ser representadas por diferentes niveles de vitalidad, innovación, creatividad, experiencia, tanto como formas diversas de lenguaje, comportamiento, compromiso, y también variadas formaciones y valores:
 - o “La forma de hablar, de comportarse, la facilidad en la utilización de la tecnología, el compromiso con el trabajo y la disponibilidad para el mismo son de los principales problemas en la gestión de un proyecto.” (E85);
 - o “... Muchas veces, la cuestión de la diferencia de generación choca en el conocimiento o el uso de tecnologías, que avanzan hoy con enorme rapidez. Por

- otro lado, la experiencia de personas de generaciones más antiguas a veces es fundamental.” (E94);
- o “... generaciones Z, Y, Z, etc. son más inmediatistas en cuanto generaciones mayores tienen algunos preconceptos.” (E121);
 - o “Renovación de oxígeno es obligatoria en la discusión de los rumbos de un proyecto, por lo tanto abrir mano de esta visión es aumentar el riesgo de la visión monolítica consagrada.” (E132);
 - o “Personas mayores tienden a ser más testarudas, pues toda la vida hicieron las cosas de aquella manera. Esta actitud puede ser un poco prejudicial al relacionamiento y a la generación de nuevas ideas.”.
 - El director de proyectos necesita entender como la organización valoriza la experiencia de sus profesionales, para balancear esta visión en el proyecto, manteniendo la motivación de todos:
 - o “... algunas organizaciones pecan por valorizar demás a las generaciones más jóvenes en detrimento de la mayor y, a veces sucede lo contrario, habiendo una hiper valorización de las generaciones mayores llegando a descalificar a los profesionales más jóvenes.” (E111).

El factor subjetivo Género fue evaluado con la media 2,22, demostrando que la mayoría de los encuestados discuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 36:

Figura 36: Factor Subjetivo - Género



Cuando son estratificados por la característica “Sexo”, los resultados encontrados en el Cuadro 24 demuestran que directores de proyectos de todos los sexos presentan posiciones unánimes en la discordancia en relación a la influencia del factor subjetivo en su efectividad.

Cuadro 24: Factor Subjetivo – Género (por sexo)

	Concuerso totalmente	Concuerso	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
Femenino	8,70% 2	34,78% 8	30,43% 7	26,09% 6	23
Masculino	20,37% 22	14,81% 16	30,56% 33	34,26% 37	108

Analizando las declaraciones dadas, los argumentos a seguir pueden ser elaborados:

- A hombres y mujeres parece que les gusta trabajar juntos y ven en eso contribución

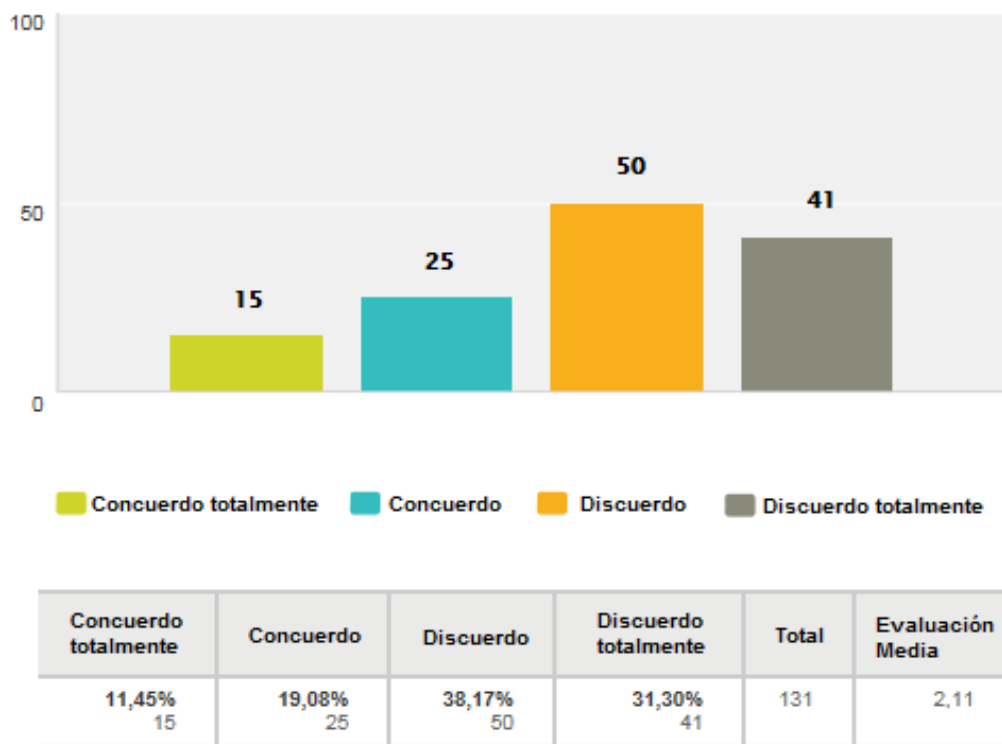
para su efectividad:

- o “Equipos mixtos... traen levedad en la convivencia en grupo y en el intercambio de ideas.” (E29);
- o “Ayuda a distender el ambiente, contribuyendo para que el trabajo fluya más harmónicamente.” (E46);
- La diferencia de características es reconocida por varios participantes, pero su nivel de influencia no siempre existe. Cuando eso sucede puede ser administrado por el director del proyecto:
 - o “Sexos diferentes contribuyen para obtenerse nuevas perspectivas para el proyecto.” (E27);
 - o “Creo que todo depende del líder, que en este caso, es el Director de Proyectos... cada uno debe tener alguna especialidad de dominio y algo a contribuir con el proyecto...” (E56);
- Las diferencias entre sexos pueden ser representadas por diferentes niveles de detalle, objetividad, visión holística, organización, pragmatismo, sensibilidad, etc.:
 - o ”Mujeres tienen visión más interdisciplinaria” (E39);
 - o “La mujer siempre contribuirá para que los trabajos sean más controlados, bien registrados... y los hombres colocarán más energía en las acciones.” (E76);
- El director de proyectos necesita comprender el posicionamiento de la organización en relación al factor subjetivo para que pueda administrar las diferencias, apuntando al éxito del proyecto:
 - o “... observo que cargos gerenciales y ejecutivos son ocupados predominantemente por hombres, lo que muestra que la organización opta por un ‘modo gerencial bastante masculinizado’, lo que dificulta en mucho la vida de las mujeres en estas posiciones.” (E104);
 - o “Aún existen superiores que piensan, erróneamente, que la mujer no tiene la misma competencia que un hombre para gestionar un proyecto.” (114);
- La “guerra de los sexos” existe, pero sutil y administrable. Existen posiciones machistas y feministas, en ambos sexos:
 - o “La única cuestión es el embarazo, pero puede ser contornada haciendo una transición cuidadosa.” (E13);
 - o “Nunca vi que el sexo afecte, pues hombres y mujeres siempre hicieron la misma

- cosa... mujeres mejor.” (E22);
- o ”En mi área de actuación específicamente hay diferencia dada la necesidad de actuación en horarios alternativos, en lo cual generalmente los hombres tienen más propensión a aceptar el desafío.” (E52):
 - o “Existen hombres machistas que no aceptan ordenes de mujeres.” (E72);
 - Una de las características señaladas como femeninas es el nivel de detalle en las actividades que ejecutan. Esta particularidad fue usada hasta para hacer sus comentarios, como puede ser visto en:
 - o “Cada miembro del equipo trae sus competencias para llegar al objetivo macro del proyecto. Sin embargo, hay habilidades, características que les son particulares. Algunas independen del sexo a que pertenecen. Otras son características femeninas o masculinas que, si juntas y bien combinadas, harán una gran diferencia. Las mujeres son más detallistas, no dejan pasar problemas que no son percibidos (o son descuidados) por los hombres. Los hombres son muy racionales, buscan cumplir los plazos y concluir las entregas, pero no checan nuevamente lo que están entregando, pasan de fase. Las mujeres checan. Estas demoran un poco más para realizar las entregas, pueden pasarse de los plazos, debido a la preocupación con el alcance. Por esto, es importante la mezcla.“

El factor subjetivo Orientación Sexual fue evaluado con la media ponderada 2,11, demostrando que la mayoría de los encuestados discuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 37:

Figura 37: Factor Subjetivo - Orientación Sexual



Cuando son estratificados por la característica “opción sexual”, los resultados encontrados en el Cuadro 25 demuestran que directores de todas las categorías son unánimes en discordar que el factor subjetivo no afecta su efectividad como directores de proyectos.

Cuadro 25: Factor Subjetivo – Orientación sexual (por orientación sexual)

	Concuerdo totalmente	Concuerdo	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
Femenino	9,68% 3	19,35% 6	41,94% 13	29,03% 9	31
Masculino	13,19% 12	19,78% 18	38,46% 35	28,57% 26	91
Gay	0% 0	0% 0	100% 1	0% 0	1
Bisexual	0% 0	0% 0	0% 0	100% 1	1
No quiero informar	0% 0	14,29% 1	14,29% 1	71,43% 5	7

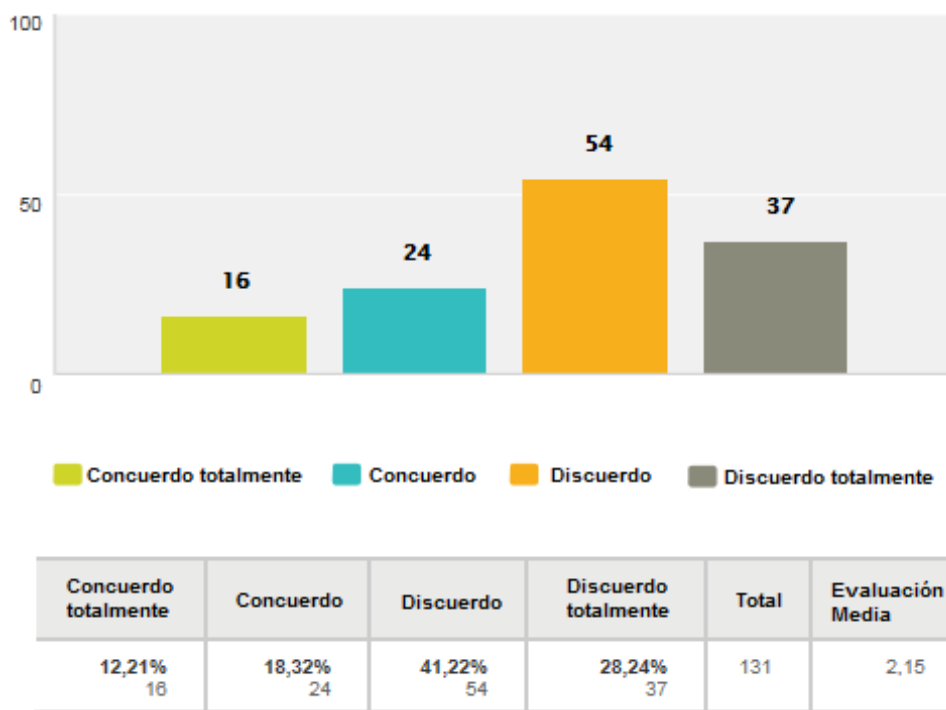
Analizando las declaraciones dadas, los argumentos a seguir pueden ser elaborados:

- A pesar de reconocer la existencia del preconcepto, el director de proyectos puede lidiar con la cuestión sin que el factor afecte su efectividad valorizando competencia y respeto:
 - o “La conducta del director de proyectos debe ser imparcial, sin favoritismo y/o preconcepto.” (E54);
 - o “... sé que existe aún mucho preconcepto, pero me gusta pensar que todos los involucrados en el proyecto están con el mismo objetivo, por lo tanto respeto, y un ambiente colaborativo debe ser deseado por todos.” (E97);
 - o “La opción sexual no afecta el desempeño y la capacidad profesional, sin embargo también no debe tornarse algo a ser expuesto y colocado en foco delante todo el proyecto. Debe siempre ser mantenido el foco en el trabajo y en los objetivos del proyecto.” (E126);
- A pesar de minoría, el grupo que entiende que el factor subjetivo influencia la efectividad, piensa que él lo hace de forma intensa, positiva o negativa:
 - o “Opciones sexuales diferentes contribuyen para obtenerse nuevas perspectivas

- para el proyecto.” (E27);
- o “Normalmente, personas con opciones sexuales diferentes tienden a ser más efectivas, para ‘probar’ que su opción no es un factor diferencial.”;
 - o “Percibí diferencia apenas en el compromiso y desempeño, diferenciado positivamente, para los de opciones sexuales diferentes de los ‘heteros’. La impresión que tengo es que siempre están a prueba por su opción.” (E77);
 - o “... Infelizmente, hay quien no se siente confortable.” (E95);
 - o “... tener un gay asumido en una construcción no es bueno para los demás obreros, por ejemplo.” (E98);
 - Existen contradicciones entre las opciones y los comentarios:
 - o “Pienso que no afecta los resultados. No marqué "discuerdo totalmente" por un cierto preconcepto: personas con opciones sexuales diferentes muchas veces sienten la necesidad de expresar demás o desafiar a quien no tiene este tipo de abertura o cultura y, en mi opinión, puede ser malo para el relacionamiento del equipo y, consecuentemente, para los resultados (pero aun así, pienso que sería excepción)” (E55);
 - La actitud tomada por la organización afecta como el factor subjetivo impactará al proyecto:
 - o “Creo que se debe evaluar el clima organizacional y la aceptación del grupo frente a la persona. Aún existen ambientes en los cuales una opción sexual diferente puede tener un impacto muy grande.” (E15);
 - o ”Opciones sexuales diferentes sólo influyen si hay reacción negativa por parte de algún involucrado que tenga poder de decisión en el proyecto.” (E45).

El factor subjetivo Generación fue evaluado con la media 2,15, demostrando que la mayoría de los encuestados discuerda con que la efectividad de directores de proyectos es afectada por el factor, como se puede analizar en la Figura 38:

Figura 38: Factor Subjetivo – Estética



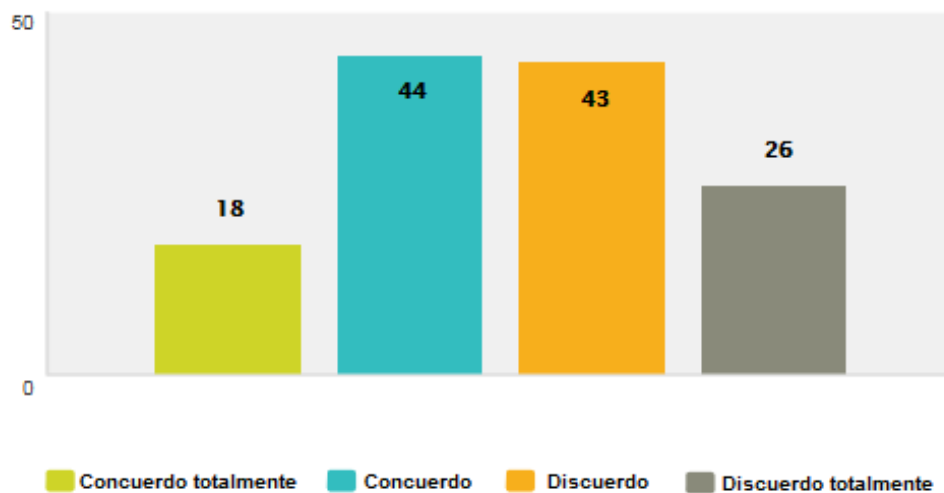
Basándose en las 61 respuestas para la pregunta” ¿Por qué?” se puede observar que:

- La concordancia está limitada a situaciones en que hay preconceptos y tipos de proyectos/actuación:
 - o “... a no ser que el proyecto esté relacionado con patrones estéticos.” (E1);
 - o “... Ya vi situaciones en que personas más favorecidas estéticamente consiguieron con más facilidad informaciones necesarias para el andamio del proyecto (coincidencia o no). No veo como un problema, pero creo que este tipo de situación puede motivar problemas con los demás miembros del equipo.” (E99);
 - o “Rompe el equilibrio del equipo, entendiendo como ‘patrón estético’, por ejemplo, el modo de vestir...” (E112);
- El director de proyectos puede administrar posibles problemas resultantes de las diferencias estéticas:
 - o ”... va a depender del Director del Proyecto 'atar' las puntas desintegradoras.”

- (E11):
 - o “Patrones estéticos no influncian. El director de proyectos debe garantizar esto.” (E21);
 - o “Pero esto depende del director de proyectos. Aprendí a no juzgar el libro por la tapa.” (E77);
- Puede haber alguna interferencia asociada a clientes:
 - o “Caso el cliente o principales involucrados (patrocinador, asociados, etc.) no acepten estilos estéticos durante la ejecución del proyecto.” (E54);
- Competencia;
 - o ”Lo que importa es la competencia” (E18);
 - o “Creo que el conocimiento supera todas las barreras.” (E55);
 - o “...un proyecto no está en el biotipo de personas que participan y sí en el conocimiento de cada uno ya que no es concurso de belleza, principalmente cuando se lleva en consideración, que un proyecto bueno es aquel que se apoya en costo, tiempo, alcance.” (E85);
- Para algunos directores de proyectos, la diversidad es positiva:
 - o “En la diversidad, sea cual sea, tenemos la oportunidad de conseguir un ambiente más propicio para productividad.” (E38);
 - o “Entiendo ‘patrones estéticos’ como ropa, *piercing* en la nariz, cosas así. Conuerdo parcialmente... Si estuviera trabajando con una persona que tuviese una ropa diferente, creo que perturbaría en el comienzo del proyecto. Después pienso que me acostumbraría. Lo peor son las diferencias de visión, no de presentación personal.” (E88);
- Muchos directores de proyectos no asocian el factor subjetivo a su efectividad:
 - o ”Nuevamente, visión de mundo diferente, personas coloridas versus personas monocromáticas, discutirán detalles excluyentes entre sí.” (E25);
 - o ”No he tenido este problema, he trabajado con personas de piso de fábrica hasta la dirección.” (E59);
 - o “... Si la estética mencionada es de apariencia física (ej. Delgado vs. gordo, bajo vs. alto, etc.), la respuesta será ‘Discuerdo totalmente’, y si sucede es por preconcepto...”(E94).

A pesar de haber tenido una evaluación muy próxima de 2,5, el factor subjetivo Nivel Social fue evaluado con la media ponderada 2,41, demostrando que la mayoría de los encuestados discuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 39:

Figura 39: Factor Subjetivo – Nivel social



Concuerto totalmente	Concuerto	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total	Evaluación Media
13,74% 18	33,59% 44	32,82% 43	19,85% 26	131	2,41

Cuando son estratificados por la característica Último sueldo, los resultados encontrados en el Cuadro 26, con excepción de la categoría arriba de R\$ 16.950,00 (arriba de 25 sueldos mínimos), muestran que directores de todas las fajas salariales presentan posicionamiento equilibrado en cuanto a la discordancia en relación a la influencia del factor subjetivo en su efectividad.

Cuadro 26: Factor Subjetivo – Nivel social (por último sueldo)

	Concuerdo totalmente	Concuerdo	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
Hasta 3.390,00 (5 sueldos mínimos)	0% 0	0% 0	100% 1	0% 0	1
De 3.391,00 a 6.780,00 (10 sueldos mínimos)	15,38% 2	38,46% 5	30,77% 4	15,38% 2	13
De 6.781,00 a 10.170,00 (15 sueldos mínimos)	12,90% 4	35,48% 11	29,03% 9	22,58% 7	31
De 10.171,00 a 13.560,00 (20 sueldos mínimos)	11,54% 3	42,31% 11	30,77% 8	15,38% 4	26
De 13.561,000 a 16.950,00 (25 sueldos mínimos)	8,70% 2	47,83% 11	17,39% 4	26,09% 6	23
Encima de 16.950,00 (encima de 25 sueldos mínimos)	18,92% 7	16,22% 6	45,95% 17	18,92% 7	37

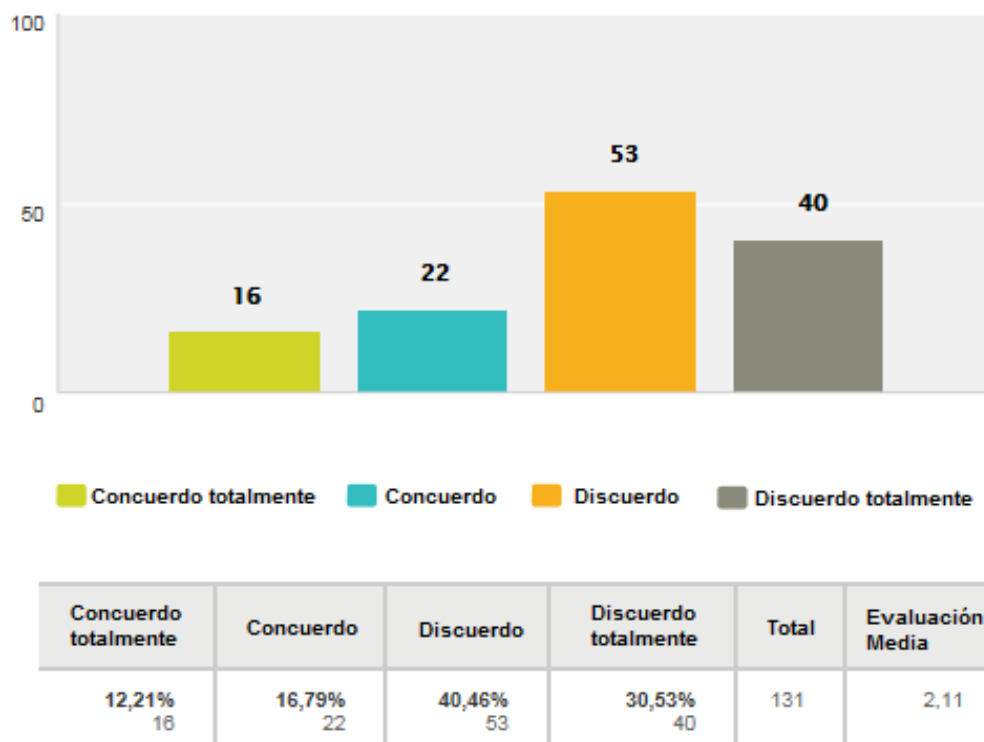
Las 65 respuestas para la pregunta “¿Por qué?” presentan declaraciones que inducen a las siguientes conclusiones:

- Cuando es identificada, la influencia puede ser positiva o negativa, cabiendo al director del proyecto administrarla:
 - o “Ya tuve problemas de preconcepto entre personas del proyecto, clientes y patrocinadores” (E22);
 - o “Las diferencias de niveles sociales, tanto en el proyecto como en la empresa como un todo, genera problemas de relacionamiento lo que impacta directamente la productividad de desarrollo de las personas.” (E68);
 - o “No el nivel social propiamente dicho, pero la postura de algunas personas cuando están reunidas con personas de otros niveles sociales (ej.: asumiendo una postura más sumisa, automáticamente, por considerarse de un nivel social inferior).“ (E71);
 - o “Niveles sociales diferentes tienen visiones diferentes de las necesidades, prioridades, valorización de los aspectos de los proyectos.“ (E76);
 - o “Depende del proyecto. Exigencias de clientes de alto poder adquisitivo pueden inhibir, o indignar, a miembros del equipo menos adinerados. Exige más del responsable por el proyecto. Debe mantenerse el foco profesional para evitar

- comentarios e insinuaciones.” (E46);
- Las competencias de los participantes y del director del proyecto minimizan o anulan la influencia del factor:
 - o ”Si hay la calificación mínima para estar participando en la conducción del proyecto, esto no caracteriza problema.” (E7);
 - o ”Capacidad, conocimiento, principios y valores de los miembros del equipo es lo que cuenta.” (E21):
 - Falta de acceso a la educación como consecuencia puede perjudicar al director de proyectos:
 - o ”No diría que niveles sociales diferentes impactan a los proyectos, pero personas con niveles de escolaridad diferentes dificultan la comunicación entre sus pares en el equipo del proyecto y exigen un esfuerzo adicional del DP.” (E7);
 - o “... Generalmente los más ricos son los más bien preparados profesionalmente...” (R113);
 - o “Actualmente en el Brasil tenemos una gran distancia en el acceso a educación, resultado de la distancia entre los niveles sociales. De esta forma, sí percibo impacto en este aspecto.” (E177).

El factor subjetivo Generación fue evaluado con la media ponderada 2,11, demostrando que la mayoría de los encuestados discuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 40:

Figura 40: Factor Subjetivo - Portador de necesidades especiales



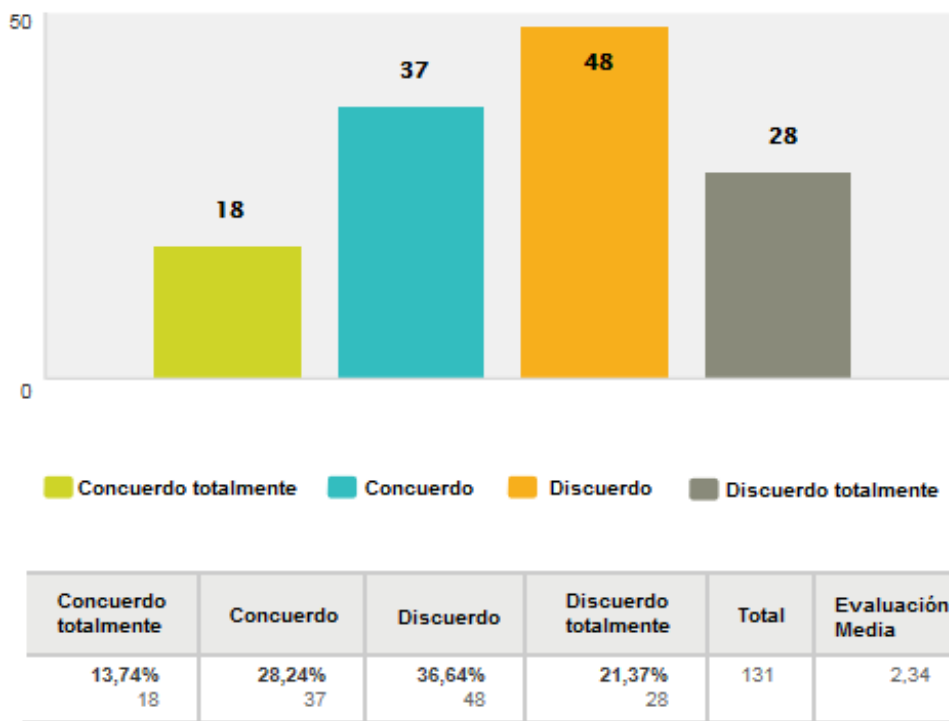
Las 59 respuestas para la pregunta “¿Por qué?” presentan testimonios que:

- La influencia no existe:
 - o “...entiendo que la participación de estas personas sería en áreas de actuación donde tendrían desempeño profesional igual a los demás.” (E31);
 - o “La capacidad de realizar un buen resultado del proyecto no está vinculado a las necesidades especiales de las personas envueltas.” (E62);
 - o “No hay limitaciones humanas, solamente limitaciones culturales.” (E95).
- La influencia, cuando es identificada, puede ser positiva o negativa, y el director del proyecto puede gestionarla:
 - o “De forma positiva: y una persona que suma... En caso contrario hasta un súper atleta puede perjudicar todo un proyecto y al equipo... El DP debe saber usar sus recursos de forma inteligente.” (E34);

- o “Depende del proyecto. Proyectos que exijan desplazamiento o actividades para las cuales el portador no esté preparado o capacitado puede perturbar el progreso de los mismos.” (E46);
- o “A pesar de reconocer que hubo avances en esta área, pienso que todavía tenemos una cultura resistente a absorber y entender las habilidades y competencias de personas portadoras de necesidades especiales.” (E104);
- Con capacitación adecuada, la influencia es anulada:
 - o ”Si hay la cualificación mínima para estar participando en la conducción del proyecto, esto no caracteriza problema.” (E7);
 - o “Desde que la persona portadora de necesidad especial tenga competencia para la función y no sea colocada en el proyecto por ser ‘políticamente correcto’.” (E110);
- Es necesario hacer ajustes en los ambientes de proyectos:
 - o ” En caso de que se quiera agrupar al equipo en un único ambiente debe considerarse si hay algún PNE.” (E40);
 - o “Movilidad, en el caso de que el mismo tenga que ir a campo.” (E120).

El factor subjetivo Religiosidad fue evaluado con la media ponderada 2,34, demostrando que la mayoría de los encuestados discuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 41:

Figura 41: Factor Subjetivo – Religiosidad



Cuando son estratificados por la característica Religión, los resultados encontrados en el Cuadro 27 demuestran que la mayoría de los directores de proyectos evangelistas, espiritualistas y que no tienen ninguna religión discordaron que hay influencia del factor en sus efectividades. Las opiniones de los católicos y de los budistas empataron y el único director de proyectos oriental concordó totalmente.

Cuadro 27: Factor Subjetivo – Religiosidad (por religión)

	Concuerdo totalmente	Concuerdo	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
Católica	15,38% 12	34,62% 27	32,05% 25	17,95% 14	78
Evangélica	0% 0	16,67% 2	50% 6	33,33% 4	12
Espiritualista	17,65% 3	17,65% 3	47,06% 8	17,65% 3	17
Umbanda o Candomblé	0% 0	0% 0	100% 1	0% 0	1
Oriental	100% 1	0% 0	0% 0	0% 0	1
Budismo	50% 1	0% 0	50% 1	0% 0	2
Ninguna	5,88% 1	23,53% 4	35,29% 6	35,29% 6	17
Otra	0% 0	33,33% 1	33,33% 1	33,33% 1	3

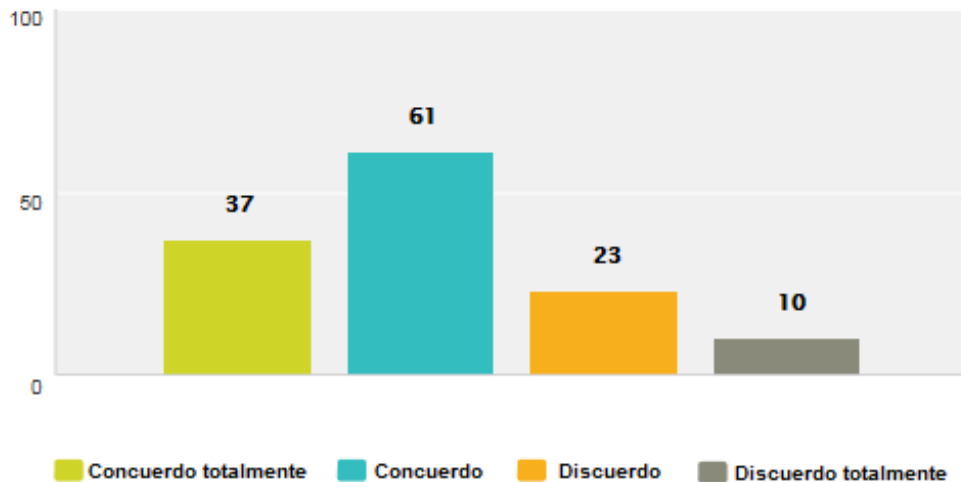
Las 59 respuestas para la pregunta “¿Por qué?” presentan testimonios que:

- El director de proyectos puede y debe gestionar la influencia. Él tiene que programarse para los diferentes feriados y restricciones religiosas:
 - o “Puede afectar en la escala de trabajo en función de las diferencias en feriados y conmemoraciones.” (E45);
 - o “... Compañeros pueden sentirse perjudicados si un integrante no trabaja los sábados por su religión, tiene la misma función y, a veces, el mismo sueldo... este conflicto es muy difícil de administrar.” (E73);
 - o “... había una persona que la religión no Le permitía que actuase entre el viernes de las 18hs y el sábado a las 18hs, y el proyecto tenía el sábado como día productivo. Aunque la misma hubiera hecho régimen de compensación de horas, parte del equipo continuaba con la imagen que la misma tenía privilegio.” (E75);
- La competencia y el conocimiento superan cualquier influencia:
 - o “Lo que importa es el desempeño y la competencia en lo que cada uno hace en el proyecto y no la religión.” (E48);
 - o “Habiendo disponibilidad y conocimiento de la función no creo que la religión inflencie algo.” (E50);
 - o “Las personas tienen sus principios y obligaciones religiosas. Puede haber divergencias en el grupo, pero pueden ser conciliadas. Lo importante es el conocimiento de cada uno.” (E83);

- El director de proyectos debe saber lidiar con los preconceptos, pues pueden existir posiciones radicales:
 - o “... en eventos de integración de equipo como ‘*happy hours*’, podría ser un problema que podría ser llevado para el proyecto (una persona comenzar a estereotipar a otra al saber su creencia religiosa...)” (E86);
 - o “Si las posiciones religiosas son extremadas traerán problemas para el proyecto.” (E25);
 - o “Equipos mixtos deben ser dirigidos con atención a las diferencias y cuidados con los extremos.” (E40);
- El Brasil no tiene problemas religiosos como en otros países, dando libertad para la práctica sin restricciones:
 - o “... la religión no es tan influyente en el Brasil” (E2);
 - o “Mirando para el mundo Brasil, no observo esta cuestión, sin embargo, en proyectos internacionales, ocasionalmente puede ocurrir.” (E14);
 - o “... lo que genera la fricción son los perfiles y comportamientos de los participantes, y no apenas sus diferencias de credo. Cabe al DP dar atención a las diferencias y acompañarlas para que no perjudiquen el rendimiento del equipo...” (E4);
- El problema existe y puede ser tratado de forma velada o no:
 - o “No veo problema alguno sobre credo, sin embargo algunos evangelistas son insoportables.” (E58);
 - o “Apenas cuando tales personas intentan influenciar/pregonar su religión a los demás miembros del equipo. Cabe al GDP cortar este comportamiento.” (E65);
 - o “... Ya tuve que formar equipos diferentes sin mezclar religiones. Esto tuvo un costo y atrasó actividades.” (E122).

El factor subjetivo Afinidad con tecnología fue evaluado con la media ponderada 2,95, demostrando que la mayoría de los encuestados concuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 42:

Figura 42: Factor Subjetivo - Afinidad con tecnología



Concuero totalmente	Concuero	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total	Evaluación Media
28,24% 37	46,56% 61	17,56% 23	7,63% 10	131	2,95

Cuando estratificados por la característica Año de nacimiento, los resultados encontrados en el Cuadro 28 demuestran que directores de todas las generaciones presentan posiciones unánimes en la concordancia en relación a la influencia del factor subjetivo en su efectividad, con excepción de los Veteranos, que corresponden solamente a 0,76% de los participantes.

Cuadro 28: Factor Subjetivo – Afinidad con Tecnología (por año de nacimiento)

	Concuero totalmente	Concuero	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
De 1925 a 1945	0% 0	0% 0	100% 1	0% 0	1
De 1946 a 1964	24,49% 12	44,90% 22	16,33% 8	14,29% 7	49
De 1965 a 1980	36,92% 24	38,46% 25	21,54% 14	3,08% 2	65
De 1981 a 1992	6,25% 1	87,50% 14	0% 0	6,25% 1	16

Los 62 comentarios dados en la pregunta “¿Por qué?” estimulan reflexiones relacionadas a:

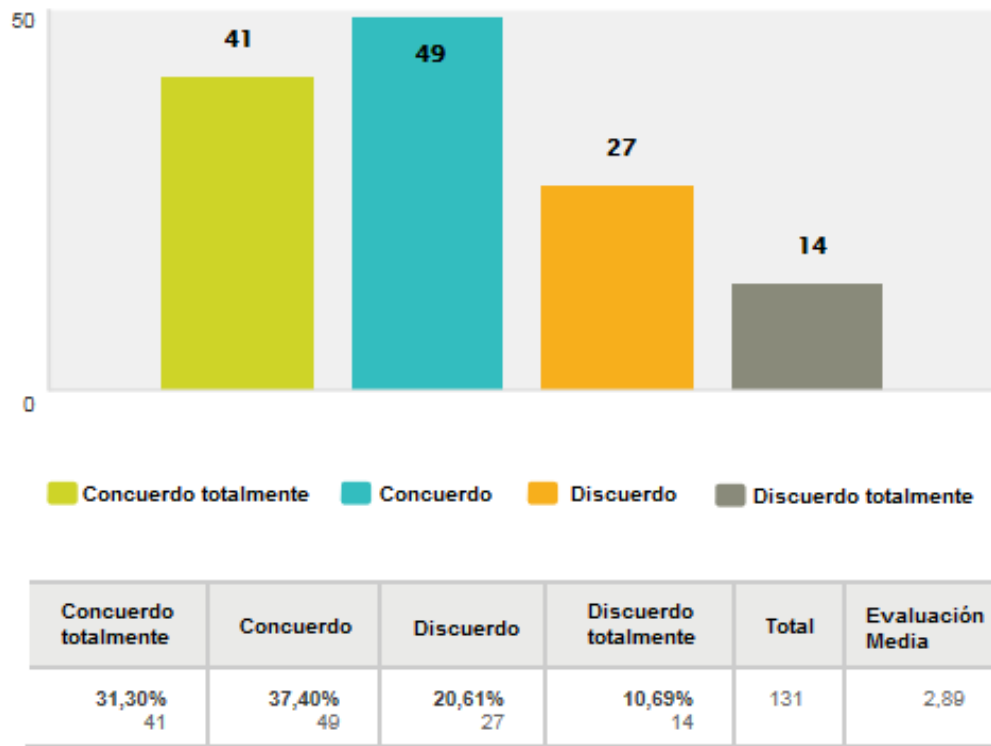
- La influencia puede ser gestionada por el director de proyectos. Él tiene que administrar los diferentes conflictos que pueden existir:
 - o “Suele ser una pulseada en las decisiones de ruta tecnológica del proyecto...” (E23);
 - o “Personas que no se adecúan a la tecnología y sean definitivamente contrarias e intolerantes a la tecnología no deben participar del proyecto. Esta es más una de las actividades del director de proyectos.” (E19);
 - o “En proyecto siempre existen tareas que no requieren grandes conocimientos o afinidades con tecnología. Cabe al director sacar el mejor provecho con vistas al éxito del proyecto.” (E44);
- Este factor es claramente reconocido como importante:
 - o “Este es un problema, pues no todos son adeptos a las nuevas tecnologías, buscan resistir a los cambios...” (E57);
 - o “Este es un punto en que los conflictos deben ser analizados y observados.” (E14);
 - o “La evolución tecnológica "tira" a las personas por la cuestión curiosidad,

- pudiendo generar buenos resultados.” (E93);
- El problema existe y puede ser tratado de forma velada o no, en la búsqueda de un equilibrio:
 - o “Los muy tecnológicos y los menos tecnológicos deben debatir sus ideas en la búsqueda de la mejor solución.” (E34);
 - o “Aquí comienza a entrar el ego, donde uno puede pensar que sabe más que el otro, por tener diferentes conocimientos tecnológicos” (E61);
 - o “Porque quien no tiene mucha práctica con la tecnología puede ser llamado de ignorante, retrógrado o todavía ser acusado de trancar el proyecto (aún más con las facilidades de las aplicaciones en nube, redes sociales corporativas, etc.)” (E86);
 - Las restricciones de las personas no son más importantes que el proyecto:
 - o ”... el proyecto no puede quedarse rehén de personas que no tienen afinidad con determinada tecnología” (E62);
 - o ”A no ser que el papel de la persona sea muy estratégico, una persona que necesita constantemente de ayuda dificulta mucho el ritmo del proyecto.” (E97);
 - Pueden afectar o no la productividad del proyecto:
 - o “Actualmente, la automatización provista por la tecnología acelera el flujo de la información en los proyectos. Personas con poca afinidad a la tecnología pueden tener una curva de aprovechamiento menor.” (E11);
 - o “Los integrantes con poca afinidad sienten inseguridad - pero si el grupo está bien estructurado - esto puede ser alineado - sino atrasa el cronograma de actividades (E35);
 - o “Esto puede atrasar y mucho la ejecución del proyecto. En la era de la tecnología, las cosas ocurren muy rápidas y tener el mínimo de afinidad tecnológica es muy importante. Sino alguien envuelto va a trabajar más para suplir la carencia de conocimiento de otro del equipo.” (E52);
 - o “Diferencias en relación a la tecnología pueden perturbar mucho la ejecución de las actividades del proyecto, pues se gastará más tiempo explicando las mismas.” (E65);
 - Las influencias pueden variar debido al tipo de proyecto:
 - o ”Si el proyecto es del área tecnológica, se presupone que son recursos afines. Si no, la tecnología se vuelve un factor secundario.” (E109);

- o "Específicamente en proyectos de ingeniería el rechazo por innovación tecnológica puede interferir en el resultado en la medida en que interfiere directamente en el producto del proyecto." (E122).

El factor subjetivo Nivel cognitivo fue evaluado con la media ponderada 2,89, demostrando que la mayoría de os encuestados concuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 43:

Figura 43: Factor Subjetivo - Nivel cognitivo



Cuando son estratificados por la característica Formación en dirección de proyectos, el **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Cuadro 29 presenta como resultado que, independiente de su formación, la mayoría de los directores de proyectos concuerda que hay influencia del factor subjetivo en su efectividad.

Cuadro 29: Factor Subjetivo – Nivel cognitivo (por formación)

	Concuerdo totalmente	Concuerdo	Disucuerdo	Disucuerdo totalmente	Total
Especialización	31,58% 12	39,47% 15	15,79% 6	13,16% 5	38
MBA	25,84% 23	43,82% 39	19,10% 17	11,24% 10	89
Maestría	42,11% 8	26,32% 5	26,32% 5	5,26% 1	19
Doctorado	33,33% 1	33,33% 1	33,33% 1	0% 0	3
Ninguna	75% 3	0% 0	0% 0	25% 1	4
Otra	50% 5	10% 1	40% 4	0% 0	10

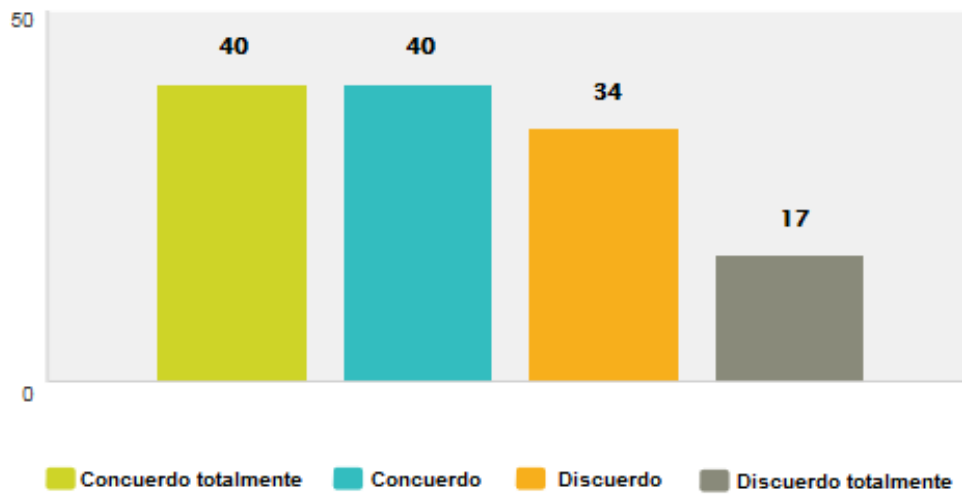
Las 62 respuestas para la pregunta “¿Por qué?” presentan posiciones sobre:

- La diversidad estimula crecimiento:
 - o “También genera estímulo a personas con dificultades, de buscar alguna forma de superarse” (E72);
- La influencia está bajo el dominio del director de proyectos:
 - o “El director del proyecto... sabrá también utilizar el equipo para que todos puedan contribuir para el proyecto.” (E5);
 - o “Es obligatorio el conocimiento de los niveles de conocimiento cognitivo de los miembros del equipo para una mejor distribución de papeles, responsabilidades, control y acompañamiento del trabajo.” (E45);
 - o “Esto puede dar problema si el DP no consigue adecuar las habilidades de las personas de acuerdo con el trabajo a ser hecho - nuevamente habrá personas llamadas de incompetentes, pudiendo hasta acabar en “chivo expiatorio” de otras...” (E86);
 - o “La distribución de tareas para los profesionales más adecuados depende directamente de la habilidad del líder en conocer su equipo. Si la elección está

- equivocada, sí puede alterar el resultado.” (E122);
- La adecuación de la persona a la tarea que ella ejecutará puede anular la influencia:
 - o “Desde que puedan ejecutar las actividades para las cuales fueron seleccionadas.” (E54);
 - o “Debe darse énfasis al conocimiento de las habilidades de las personas involucradas para un mejor direccionamiento de las atribuciones.” (E68);
 - o “Concuerdo que personas con determinadas facilidades no ejecuten actividades las cuales no dominan. La influencia puede ser negativa.” (E80);
 - o ”No hay ningún problema desde que sea evaluado el perfil del profesional para asignarlo en las tareas adecuadas.” (E98);
 - La influencia puede ser negativa:
 - o ”Este es el principal problema hasta ahora... entendimiento diferenciado mata el proyecto.” (E20);
 - o ”El equipo suele segregar, cabe al director de proyecto lidiar con esto.” (E23);
 - o “Influencia en la cuestión de la seguridad y agilidad en la ejecución de las tareas.” (E35);
 - La influencia es positiva:
 - o ”Pienso que estas diferencias pueden significar un punto fuerte, desde que sean dirigidas adecuadamente.” (E29);
 - o “De forma Positiva: SÍ. El proyecto gana energía y velocidad. Ej.: Si me gusta hacer Análisis de Riesgo y no gestionar Tiempo, es mucho mejor para el proyecto ser cobrado más por la gestión de los riesgos.” (E32);
 - o “Creo que un equipo está compuesto de individuos que se completan con sus conocimientos y habilidades. Y esto enriquece y hasta contribuye y mucho para una visión holística del proyecto. Lo que tal vez un miembro no perciba el otro tiene más sensibilidad para antever y resolver de inmediato.” (E60).

El factor subjetivo Creatividad fue evaluado con la media ponderada 2,79, demostrando que la mayoría de los encuestados concuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 44:

Figura 44: Factor Subjetivo – Creatividad



Concuendo totalmente	Concuendo	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total	Evaluación Media
30,53% 40	30,53% 40	25,95% 34	12,98% 17	131	2,79

Cuando son estratificados por la característica Año de nacimiento, en el Cuadro 30, y por Sexo, en el Cuadro 31, los resultados encontrados demuestran que directores de todas las generaciones presentan posiciones unánimes en la concordancia en relación a la influencia del factor subjetivo en su efectividad, con excepción de los Veteranos, que corresponden solamente a 0,76% de los participantes.

Cuadro 30: Factor Subjetivo – Nivel de creatividad (por año de nacimiento)

	Concuerdo totalmente	Concuerdo	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
De 1925 a 1945	0% 0	0% 0	100% 1	0% 0	1
De 1946 a 1964	26,53% 13	36,73% 18	18,37% 9	18,37% 9	49
De 1965 a 1980	33,85% 22	26,15% 17	29,23% 19	10,77% 7	65
De 1981 a 1992	31,25% 5	31,25% 5	31,25% 5	6,25% 1	16

Cuadro 31: Factor Subjetivo – Nivel de creatividad (por sexo)

	Concuerdo totalmente	Concuerdo	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
Femenino	26,09% 6	39,13% 9	17,39% 4	17,39% 4	23
Masculino	31,48% 34	28,70% 31	27,78% 30	12,04% 13	108

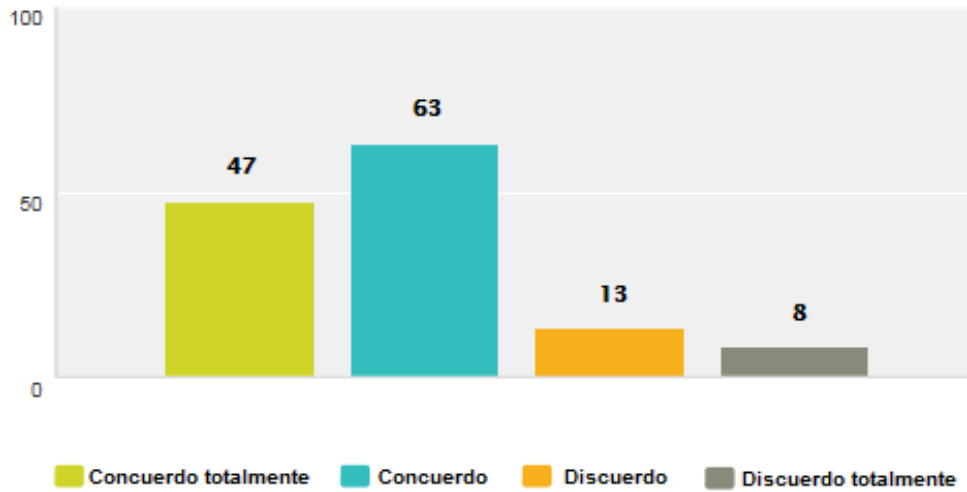
En las 56 respuestas para la pregunta “¿Por qué?” se encuentran opiniones al respecto de:

- La influencia realmente existe y es necesaria:
 - o ”Esto es TOTALMENTE necesario en cualquier proyecto” (E9);
 - o ”Personas con niveles de creatividad diferentes contribuyen para el proyecto una vez que un proyecto posee tareas que necesitan de mayor grado de creatividad, en cuanto otras son más rutinarias.” (E25);
 - o “Esto es necesario. Ni todos creativos, ni todos ‘estrechos’.” (E122);
- El director de proyectos debe controlar el factor para anular influencias negativas:
 - o ”Personas muy creativas suelen ser dispersas y perturbar el ritmo de los otros o del

- propio proyecto. Pero bien dirigidas agregan valor.” (E23);
- o ”Un equipo con poquísimos o muchos miembros creativos puede comprometer en la entrega del resultado. Es indispensable identificar esta característica en los miembros para la debida gestión.” (E45);
 - o ”Pueden ocurrir celos individuales, pero el proyecto gana con esto.” (E93);
 - o “La falta de apoyo puede llevar al creativo a quedarse desmotivado” (E118);
 - La influencia puede ser positiva, pero también exige control:
 - o ”De forma positiva: Sí. Yo siempre uso visiones diferentes para proyectos. Pero el control debe ser hecho. Sino el proyecto no sale de la subjetividad.” (E32);
 - o ”Las personas menos creativas o más tímidas, pasan a tener una oportunidad para aprender o soltarse, abriendo camino para participar de nuevos proyectos.” (E34);
 - o “... sabiendo explotar los diferentes niveles de creatividad de acuerdo con lo que es necesario, los resultados serán bastante diferentes.” (E109).

El factor subjetivo Afinidad a riesgos fue evaluado con la media ponderada 3,14, demostrando que la mayoría de los encuestados concuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 45:

Figura 45: Factor Subjetivo - Afinidad a riesgos



Concuero totalmente	Concuero	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total	Evaluación Media
35,88% 47	48,09% 63	9,92% 13	6,11% 8	131	3,14

Cuando son estratificados por la característica Año de nacimiento, en el Cuadro 32, y por tiempo de experiencia, Cuadro 33, los resultados encontrados muestran que directores de todas las generaciones y con cualquier tiempo de experiencia en la función presentan posiciones unánimes en la concordancia en relación a la influencia del factor subjetivo en su efectividad, sin excepción.

Cuadro 32: Factor Subjetivo – Afinidad a riesgos (por año de nacimiento)

	Concuero totalmente	Concuero	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
De 1925 a 1945	0% 0	100% 1	0% 0	0% 0	1
De 1946 a 1964	24,49% 12	51,02% 25	12,24% 6	12,24% 6	49
De 1965 a 1980	41,54% 27	47,69% 31	7,69% 5	3,08% 2	65
De 1981 a 1992	50% 8	37,50% 6	12,50% 2	0% 0	16

Cuadro 33: Factor Subjetivo – Afinidad a riesgos (por tiempo de experiencia)

	Concuero totalmente	Concuero	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
De 5 hasta 10 años	35,48% 22	51,61% 32	11,29% 7	1,61% 1	62
De 11 hasta 15 años	21,74% 5	56,52% 13	4,35% 1	17,39% 4	23
Encima de 15 años	43,48% 20	39,13% 18	10,87% 5	6,52% 3	46

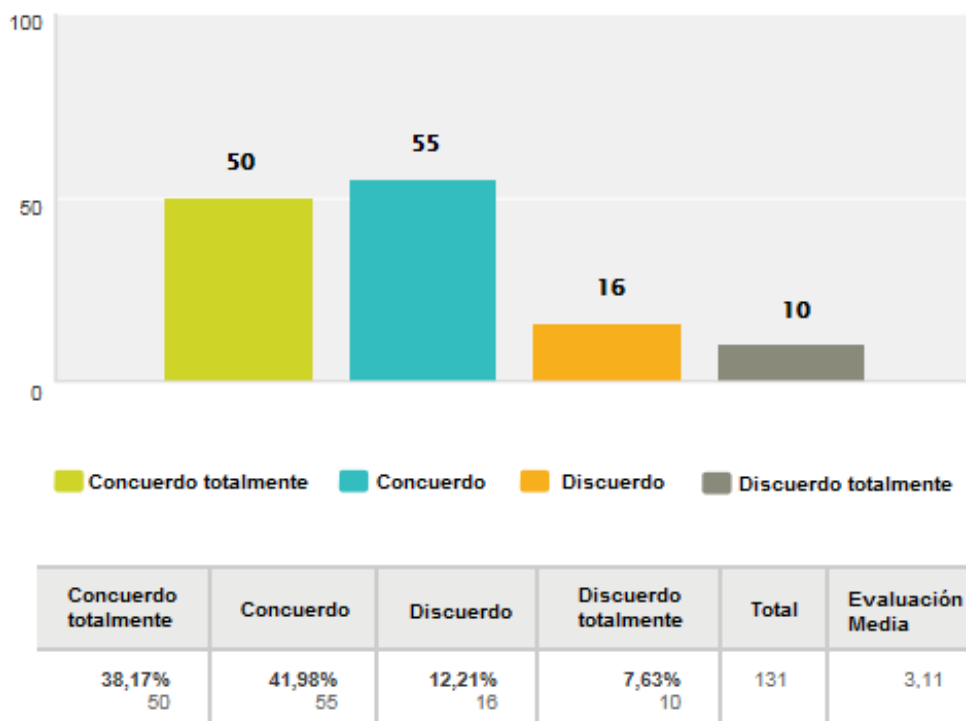
Las 57 respuestas para la pregunta “¿Por qué?” presentan posiciones sobre:

- Las influencias no pueden afectar los resultados del proyecto y deben ser administradas por el director de proyectos:
 - o “Cuando se trata de riesgos, todos tienen que estar en la misma página” (E2);
 - o “Esta diferencia de aversión al riesgo puede afectar positivamente o negativamente. Cabe al DP utilizar estas opiniones para mensurar correctamente el plan de riesgos del proyecto.” (E4);
 - o “Estas diferencias deben ser administradas y las definiciones sobre la gestión de

- riesgos es, es última instancia del gestor del proyecto.” (E19);
- o ”Es común que los más precavidos sean acusados de ‘aves de mal agüero’... sal de aquí... cuervo” (E20);
 - o ”Personas muy adversas al riesgo pueden de alguna forma ‘trancar’ el proyecto. Personas con mucho gusto al riesgo pueden también comprometer el proyecto haciendo apuestas radicales y sin contingencia.” (E92);
 - El equilibrio entre las diferentes posturas es importante:
 - o ”La combinación de personas más agresivas con otras más conservadoras trae beneficios para el proyecto.” (E25);
 - o ”Miembros muy conservadores o muy agresivos en relación a riesgos generan problemas en relación al plazo de sus entregas, perjudicando el control del cronograma.” (E45);
 - o ”Percibo que las personas con posturas más agresivas siguen menos procesos/procedimientos y causan ansiedad en las más conservadoras.” (E75);
 - o ”Esto es necesario. Ni todos adversos, ni todos osados. Debe haber espacio para diferentes posturas e ideas.” (E122);
 - Las influencias pueden variar conforme el tipo de proyecto:
 - o ”Depende del proyecto, para esto el equipo necesita ser bien seleccionado y los participantes precisan tener las metas bien claras... Si este es osado, busque personas osadas que les gusten desafíos y asumir riesgos.” (E60);
 - o ”Dependiendo del proyecto, alguien muy conservador tenderá a un bias diferente de una persona más osada, en lo que se refiere a riesgo.” (E78).

El factor subjetivo Generación fue evaluado con la media ponderada 3,11, demostrando que la mayoría de los encuestados concuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 46:

Figura 46: Factor Subjetivo – Poder



Cuando son estratificados por la característica Último sueldo, en el Cuadro 34, y por tiempo de experiencia, en el Cuadro 35, los resultados encontrados muestran que directores de todas las fajas de sueldo y tiempos de experiencia presentan posiciones unánimes en la concordancia en relación a la influencia del factor subjetivo en su efectividad, sin excepción.

Cuadro 34: Factor Subjetivo – Poder (por último sueldo)

	Concuerso totalmente	Concuerso	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
Hasta 3.390,00 (5 sueldos mínimos)	0% 0	100% 1	0% 0	0% 0	1
De 3.391,00 a 6.780,00 (10 sueldos mínimos)	38,46% 5	46,15% 6	15,38% 2	0% 0	13
De 6.781,00 a 10.170,00 (15 sueldos mínimos)	35,48% 11	45,16% 14	6,45% 2	12,90% 4	31
De 10.171,00 a 13.560,00 (20 sueldos mínimos)	53,85% 14	38,46% 10	3,85% 1	3,85% 1	26
De 13.561,000 a 16.950,00 (25 sueldos mínimos)	34,78% 8	47,83% 11	13,04% 3	4,35% 1	23
Encima de 16.950,00 (encima de 25 sueldos mínimos)	32,43% 12	35,14% 13	21,62% 8	10,81% 4	37

Cuadro 35: Factor Subjetivo – Poder (por tiempo de experiencia)

	Concuerso totalmente	Concuerso	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
De 5 hasta 10 años	35,48% 22	48,39% 30	11,29% 7	4,84% 3	62
De 11 hasta 15 años	43,48% 10	34,78% 8	8,70% 2	13,04% 3	23
Encima de 15 años	39,13% 18	36,96% 17	15,22% 7	8,70% 4	46

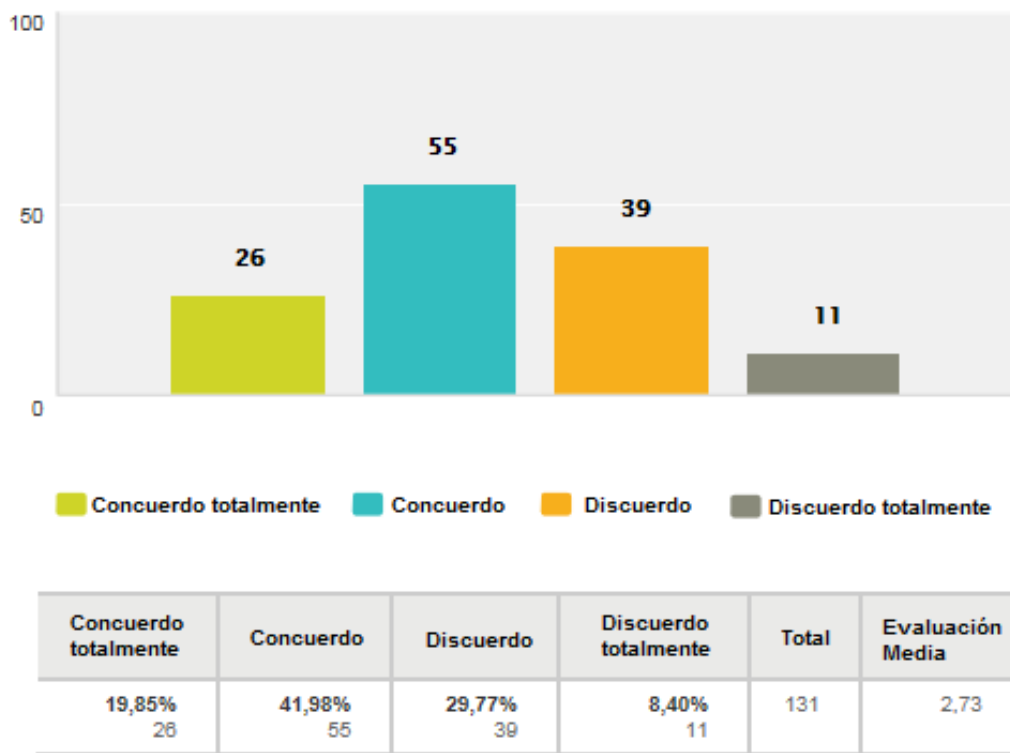
Las 55 respuestas para la pregunta “¿Por qué?” presentan posiciones sobre:

- Las influencias pueden variar conforme los intereses:
 - o “Riesgo de conflicto de interés.” (E2);
 - o “Si no hay un único patrocinador que tenga la palabra final, el proyecto podrá presentar muchos conflictos resultantes de intereses diferentes.” (E5);
 - o “Es el llamado juego de poder.” (E20);
- Muchas veces es esencial:
 - o “La jerarquía puede beneficiar el progreso del proyecto y organizar las tomas de decisiones.” (E16);
 - o “Los niveles jerárquicos o de poder son importantes en fases del proyecto que necesitan decisiones o hasta del voto de minerva.” (E34);
- El director de proyectos tiene que administrar el factor:
 - o “Esta diferencia en la jerarquía de poder puede afectar positivamente o negativamente. Cabe al DP utilizarla en pro del objetivo, obteniendo los patrocinios necesarios para soportar los objetivos, tanto como garantizar los recursos para su proyecto.” (E4);
 - o “El ideal es que las decisiones en proyecto sean siempre colegiadas, en grupo, de modo a expresar el pensamiento del equipo de proyecto. Cabe al responsable identificar y reconocer en los miembros aquello que puede contribuir para el éxito del proyecto.” (E44);
 - o “De forma negativa: en este caso, el DP es el que debe tener el mayor poder. Ej. El equipo puede tener Dr. PHD’S, ingenieros, técnicos, etc. Si el DP no tiene mano para controlar al equipo, tenemos un problema. El respeto es el punto fuerte. Si en el equipo existen personas con sed de status, están en el lugar errado.” (E32);
- Las influencias pueden perjudicar el proyecto:
 - o “Si no hay madurez t entendimiento en este poder situacional, pueden ocurrir boicots u obstáculos.” (E23);
 - o “Esto podrá trancar algunos momentos del proyecto sí. Principalmente si hay acción directa de niveles jerárquicos juntos en la realización. Quien tiene poder muchas veces se cree el/la dueño (a) de la verdad absoluta y... esto podrá desmotivar a los que tienen menos poder.” (E60);
 - o “Habría presiones internas. Algunas se callarían fácilmente delante de alguien

- poderoso en el equipo. Basta ver como esto sucede cuando hay directores en dinámicas de grupo...” (E86);
- o “Con el cuidado de que no exista vergüenza cuando la toma de decisiones conjuntas.” (E98);
 - o ”No siempre lo correcto es aceptado, manda quien puede.” (E118);
 - o ”Es más difícil conciliar las diferencias y armonizar el conjunto, pues deberá existir un elevado desnivel de motivaciones personales. Imagine un miembro de la Familia Real Inglesa en su equipo.” (E123).
 - Depende de la cultura organizacional:
 - o ”Cuanto más funcional sea la estructura de la empresa, mayor la chance del proyecto presentar problemas de comunicación y de relacionamiento interpersonal, visto que personas con mayor nivel de poder pueden estar subordinadas a personas de nivel menor.” (E45);
 - o ”Si en la organización prevalece el ‘poder por autoridad’ en el lugar del ‘poder por conocimiento’, pienso que puede influir. Si no, no creo.” (E50).

El factor subjetivo Sostenibilidad fue evaluado con la media ponderada 2,73, demostrando que la mayoría de los encuestados concuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, como se puede analizar en la Figura 47:

Figura 47: Factor Subjetivo – Sostenibilidad



Cuando son estratificados por la característica Año de nacimiento, los resultados encontrados en el Cuadro 36, directores de todas las generaciones presentan posiciones unánimes en la concordancia en relación a la influencia del factor subjetivo en su efectividad, con excepción de los de la generación Y, que empataron en las opiniones y corresponden a 12,21% de los participantes.

Cuadro 36: Factor Subjetivo – Sostenibilidad (por Año de nacimiento)

	Concuerdo totalmente	Concuerdo	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
De 1925 a 1945	0% 0	100% 1	0% 0	0% 0	1
De 1946 a 1964	18,37% 9	44,90% 22	24,49% 12	12,24% 6	49
De 1965 a 1980	23,08% 15	40% 28	30,77% 20	6,15% 4	65
De 1981 a 1992	12,50% 2	37,50% 6	43,75% 7	6,25% 1	16

Cuando estratificados por la característica Sexo, los resultados encontrados en el Cuadro 37, tanto los directores de proyectos del sexo masculino como aquellas del sexo femenino presentan posiciones unánimes en la concordancia en relación a la influencia del factor subjetivo en su efectividad, sin excepción.

Cuadro 37: Factor Subjetivo – Sostenibilidad (por sexo)

	Concuerdo totalmente	Concuerdo	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
Femenino	30,43% 7	34,78% 8	30,43% 7	4,35% 1	23
Masculino	17,59% 19	43,52% 47	29,63% 32	9,26% 10	108

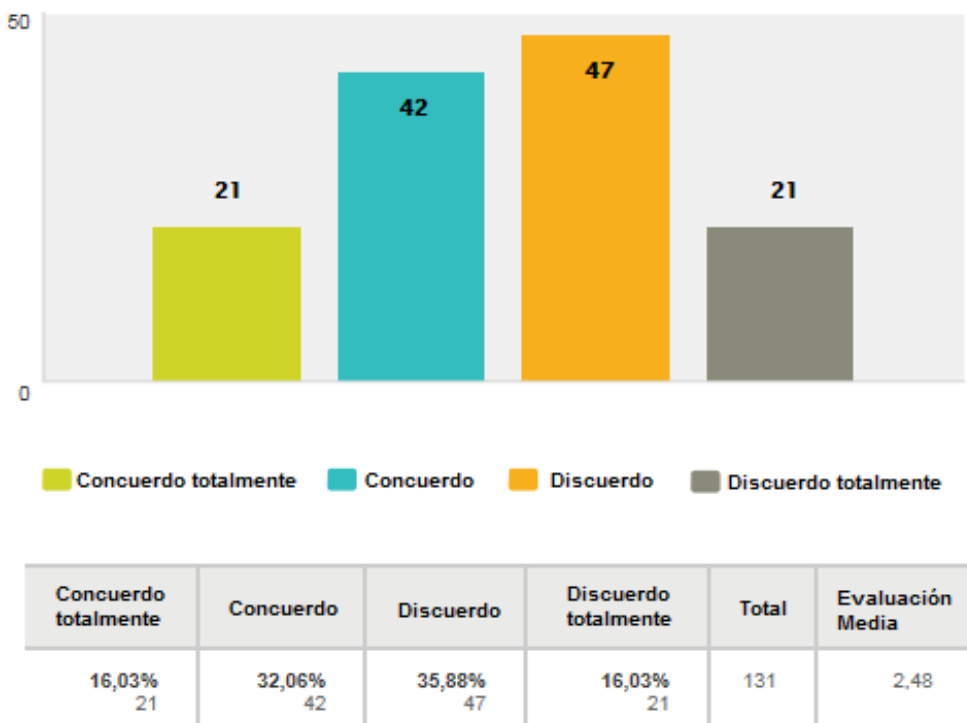
Las 59 respuestas para a la pregunta “¿Por qué?” representan posiciones relacionadas a:

- El factor es poco conocido, o poco aplicado, y no tiene influencia significativa:
 - o ”La sostenibilidad aún no afecta a los proyectos como debería.” (E2);
 - o ”Pregunta vaga. No entendí. ¿Lo que usted quiso decir con sostenibilidad?...”

- (E32);
- o "Sería bueno haber sido aclarado el concepto de sostenibilidad (no usar el recurso del presente con las necesidades del futuro). Algunos van a pensar que es para salvar al mico-león-dorado, en cuanto otros van a asociar a la gestión de riesgos, lo que creo ser más adecuado en proyectos..." (E86);
 - o "Estamos creando el contexto de sostenibilidad, ¡aún!" (E93);
 - El factor y su influencia son considerados muy importantes:
 - o "... existe mucho radicalismo de ambos lados y eso afecta muuuucho..." (E20);
 - o "Genera conflicto. Cuando están en menor número, el equipo consigue 'educar'. Al contrario, en mayor número, excluyen la sostenibilidad." (E23);
 - o "Depende del tipo de sostenibilidad que se refiere, ¿si la del proyecto o la del medio ambiente? Si es la del proyecto yo concuerdo que podrá afectar, sí, el resultado." (E60);
 - o "Si no hay orientación clara acerca del tema, pueden suceder conflictos en razón de la forma de lidiar con los recursos." (E78);
 - o "Actualmente no caben proyectos profesionales que no tengan postura consciente y conservadora en relación a la sostenibilidad." (E97);
 - Las influencias tiene que ser administradas por el director de proyectos:
 - o "Creo que el gestor pueda, delante de la directriz del patrocinador, influir al equipo y no dejar que eso afecte el proyecto." (E14);
 - o "La sostenibilidad exige madurez y buen sentido - esto necesita ser alineado también - pero las divergencias aquí son contributivas." (E35);
 - o "... habiendo participación de los gestores, estas diferencias se revierten para un proyecto más abarcador." (E110);
 - Tiene dependencia con el objetivo del proyecto:
 - o "Pienso que la sostenibilidad es muy importante, pero temo en hablar: va a depender del objetivo del proyecto." (E87);
 - o "Principalmente, si los objetivos del proyecto estuvieran directamente conectados a la sostenibilidad." (E106).

El factor subjetivo Opción política fue evaluado con la media ponderada 2,48, demostrando que la mayoría de los encuestados discuerda que él realmente afecta la efectividad de directores de proyectos, a pesar del valor estar muy próximo de 2,5. Los datos encontrados pueden ser analizados en la Figura 48:

Figura 48: Factor Subjetivo - Opción política



Cuando son estratificados por la característica Año de nacimiento, los resultados encontrados en el Cuadro 38 muestran que directores de proyectos de todas las generaciones presentan posiciones unánimes en la discordancia en relación a la influencia del factor subjetivo en su efectividad, con excepción de los de la generación Y, categoría en que hubo empate y que corresponden a 12,21% de los participantes.

Cuadro 38: Factor Subjetivo – Opción política (por año de nacimiento)

	Concuerto totalmente	Concuerto	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
De 1925 a 1945	0% 0	100% 1	0% 0	0% 0	1
De 1946 a 1964	18,37% 9	44,90% 22	24,49% 12	12,24% 6	49
De 1965 a 1980	23,08% 15	40% 26	30,77% 20	6,15% 4	65
De 1981 a 1992	12,50% 2	37,50% 6	43,75% 7	6,25% 1	16

Cuando son estratificados por la característica Sexo en el Cuadro 39, los directores de proyectos del sexo masculino empataron en sus opiniones de concordancia, en cuanto las directoras de proyectos de sexo femenino presentan posiciones unánimes en la discordancia en relación a la influencia del factor subjetivo en su efectividad.

Cuadro 39: Factor Subjetivo – Opción política (por sexo)

	Concuerto totalmente	Concuerto	Discuerdo	Discuerdo totalmente	Total
Femenino	13,04% 3	26,09% 6	47,83% 11	13,04% 3	23
Masculino	16,67% 18	33,33% 36	33,33% 36	16,67% 18	108

Las 50 respuestas para la pregunta “¿Por qué?” presentan posiciones sobre:

- Dependiendo del tipo de proyecto el factor puede ser de alta influencia:
 - o “Si el proyecto es influenciado políticamente, sí.” (E1);
 - o “Depende del proyecto. Proyectos que envuelvan intereses de grupos políticos, como elecciones, pueden causar discusiones acaloradas y perjudicar el progreso do proyecto.” (E44);
 - o “No debería prevalecer sobre la viabilidad del proyecto, a no ser que el proyecto

- tenga un fondo político.” (E73);
- o ”Dependiendo del origen político del proyecto, otras personas pueden remar contra los objetivos trazados.” (E80);
 - o ”Principalmente por trabajar con proyectos dirigidos al sector público, esto puede volverse un riesgo para el proyecto” (E94);
 - o ”Proyectos políticos deben juntar personas con el mismo corte político. En otros proyectos, no afecta la competencia.” (E109);
 - El brasilero es considerado poco envuelto con política y el factor tiene poca influencia en su efectividad:
 - o ”Somos poco politizados al punto de afectar un proyecto.” (E2);
 - El director de proyectos tiene que controlar las influencias:
 - o ”En algunos casos, opiniones diferentes pueden afectar negativamente el espíritu de equipo, entretanto, lo que genera la fricción son los perfiles y comportamientos de los participantes, y no apenas sus diferencias de opinión política. Cabe al DP dar atención a las diferencias y acompañar para que no perjudiquen el rendimiento del equipo durante la ejecución del plan.” (E4);
 - o ”... si hay opciones políticas diferentes deberá ser tratado encima de todo, con ética.” (E5);
 - o ”Si prevalecer el interés político puede alterar el curso del proyecto. Para no generar conflictos, provocar atrasos e impactar en alteraciones necesita ser trabajado.” (E35);
 - Actitudes radicales traen problemas para el proyecto:
 - o ”Si las posiciones políticas son extremadas traerán problemas para el proyecto.” (E25);
 - o ”Equipos mixtos deben ser gestionadas con atención a las diferencias y cuidados con extremos” (E40);
 - o ”Cada uno es libre para posicionarse políticamente, sin embargo esta opción no debe interferir en las acciones propuestas para el progreso del proyecto” (E62);
 - o ”Políticamente hablando, interés personal es todo.” (E78);
 - o ”Desde que no se permita que el tema ‘política’ sea predominante. Cualquier radicalización debe ser evitada.” (E110);
 - o ”Este factor no debería influir, a no ser que el proyecto tenga naturaleza política.”

(E115);

- o “Si existe elevado radicalismo partidario, pues son posturas difíciles de ser ajustadas.” (E123).

5. CONCLUSIÓN

El motivo que llevó a la autora de este estudio a desarrollarlo está basado en el choque entre la aplicación de saberes y tareas en el día a día del director de proyectos, identificado en los diversos proyectos de consultoría que ha realizado. La gran cantidad de fracasos, reflejados en entregas incompletas, incumplimiento de los plazos, desborde de presupuestos e insatisfacción en relación a la calidad, resultados todavía frecuentes en los proyectos, generan perjuicios para las organizaciones e infelicidad para los directores de proyectos.

Así, fue formulada la pregunta:

¿Qué factores en la subjetividad humana afectan la efectividad de los directores de proyectos en el Brasil y cómo esto sucede?

Este estudio analizó 16 factores subjetivos y concluyó que parte de ellos influencia la efectividad de la mayoría de los directores de proyectos, confirmando la hipótesis de que afectan el placer en el trabajo, generan sentimiento de no pertenencia y el miedo de expresar sentimientos y opiniones, a partir de los preconceptos mal administrados, además de volver delicado el enfrentamiento de las relaciones de poder. Otros factores fueron considerados menos importantes, pero las 1187 consideraciones hechas por los participantes trajeron contribuciones importantes para la orientación de cambios en los comportamientos organizacionales.

La forma como las organizaciones tratan los factores subjetivos, en la medición de la efectividad de directores de proyectos y en los ambientes de proyectos también fue investigada, proporcionando muchas conclusiones.

Frecuentemente, el director de proyectos es asociado en diapositivas de clases y libros al personaje Superhombre, en función de la complejidad de conocimientos y habilidades, aliados a la experiencia, necesarios a su actividad (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2012). Pero la autora de este estudio no consigue dissociar su imagen de la de un equilibrista de platos, una persona que “enloquecidamente” corre de vara e vara, rodando varios platos al mismo tiempo, sin dejarlos caer.

Según la opinión general de los encuestados, la influencia de cualquier factor subjetivo en la efectividad de directores de proyectos puede ser “domada” por su propia competencia. Aquí también el director de proyectos es tenido como un Superhombre, con súper-poderes para dominar y controlar todos los problemas resultantes de las

consecuencias generadas por los factores subjetivos estudiados. Pero el sentimiento general es que el solo no consigue resolver la misión.

Muchos encuestados fueron enfáticos diciendo que, dependiendo de la actuación del director de proyectos, o sea, de su efectividad, un determinado factor subjetivo no afectaría al proyecto. Ninguno de ellos hizo cualquier cuestionamiento sobre si los directores de proyectos tienen dominio de cómo los factores subjetivos alcanzan a las personas, ni si él mismo sufre interferencias, si él es preparado por la organización en que trabaja para lidiar con ellos o, aún, si recibe algún apoyo para esto.

- Muchos directores de proyectos encuestados colocan en sus propias espaldas la responsabilidad de hacer con que los factores subjetivos no influyan el éxito del proyecto y, consecuentemente, el suyo. Ellos también se responsabilizan por cualquier problema que por ventura venga a ocurrir en el proyecto, como en el comentario: “Aprendí hace mucho tiempo que no hay equipo malo. Solo liderazgo malo... Si el gestor permite que algún aspecto impacte su resultado, esto sucederá por su propia culpa.” (E19). Este comportamiento demuestra que el director de proyectos acepta el papel a él impuesto e intenta desempeñarlo de la mejor forma posible, a cualquier precio, corroborando con la visión de Morgan (2006) sobre la organización como una prisión psicológica, en que un conjunto de ideas, creencias y pensamientos crean psicodinámicas que pueden limitar la actuación de los individuos, y también un instrumento de dominación, usando colaboradores para alcanzar sus propios objetivos.
- El director de proyectos cree que puede, de forma simple, objetivar factores que son subjetivos, transformándolos en herramientas como, por ejemplo, representando la afinidad a riesgos de los *stakeholders* en el plan de riesgos o intentando eliminar los conflictos a partir de una buena matriz de responsabilidad del proyecto.

Algunos niegan la dificultad, sin mayores argumentos, como si la negación fuera a solucionar sus problemas, ejemplificado en el comentario tajante: “No concuerdo con factores subjetivos.” (E58). Otros, aun sin entender, se ofenden con la perspectiva de discutir el asunto, y observan: “... pocas veces vi una investigación tan ofensiva y desestructurada. La Dirección de proyectos tiene como base el respeto y el entendimiento de las diferencias entre personas y culturas. Sugiero retirar esta investigación del aire, leer el Código de Ética del PMI y reformular las cuestiones. De hecho, no entendí cuál es el

punto que se quiere comprobar. Si alguien responde que las diferencias afectan el proyecto, él no es un DP...” (E96). En contrapartida, otros directores de proyectos parecen despertar para el asunto declarando ”Me encantó y aprendí mucho...” (E102).

A pesar de la naturaleza de algunas preguntas bastante personales, la autora de este estudio no esperaba el alto número de respuestas con los datos de identificación del director de proyectos rellenado. Entre los 131 participantes, 101 directores de proyectos se identificaron y 102 dieron sus e-mails, solicitando los resultados de la investigación y registrando comentarios positivos, como por ejemplo, en “Las variables subjetivas del comportamiento humano son un gran diferencial en el éxito o el fracaso de un proyecto, entender el alcance emocional de todos los involucrados es tan importante como un alcance de proyecto bien definido. Muy interesante este trabajo.” (E25). Posicionamientos así pueden ser interpretados como la existencia de interés de los participantes sobre el tema y sobre como él debe ser tratado con atención en las organizaciones.

Pensando que hacen su papel, las organizaciones se preocupan en valorizar sus profesionales. El tiempo de experiencia de los directores de proyectos es recompensado, ya que de los 37 profesionales más experimentados, 22 tienen sueldos arriba de 25 sueldos mínimos. Para mejorar su efectividad, las 82 organizaciones citadas proveen métodos, con procedimientos, modelos de formularios, informes, niveles de acceso, etc., para facilitar el trabajo de gestión de los proyectos, pero no son suficientes para garantizar la efectividad en relación a las áreas de conocimiento alcance, tiempo, costos y calidad, ya que:

- Solamente 15,60% de los directores de proyectos que hacen uso de metodología para gestión de alcance consiguen terminar todos sus proyectos con todas las entregas finalizadas;
- Solamente 15,60% de los directores de proyectos que hacen uso de metodología para gestión de tiempo consiguen terminar todos sus proyectos dentro del plazo acordado;
- Solamente 2,75% de los directores de proyectos que hacen uso de metodología para gestión de costos consiguen terminar todos sus proyectos dentro del presupuesto planeado;
- Solamente 9,60% de los directores de proyectos que hacen uso de metodología para gestión de calidad consiguen terminar todos sus proyectos atendiendo a todos los indicadores de calidad definidos.

A pesar de la situación presentada, 103 de los directores de proyectos (78,63%) se consideraron referencia en el asunto dirección de proyectos, en sus organizaciones. Pero el conocimiento que ellos detienen no es suficiente para garantizar buenos resultados, pues:

- 46,56% de los directores de proyectos no tienen sus equipos totalmente comprometidos con los proyectos;
- 97,70%, de los directores de proyectos tienen conflictos en sus proyectos;
- 75,57% de los directores de proyectos tienen *stakeholders* insatisfechos en sus proyectos;
- 64,12% de los equipos trabajan sin placer.

En cuanto a la medición de su efectividad, 48,09% de los directores de proyectos son evaluados formalmente por la organización en que trabajan y el mismo porcentual es juzgado por algunos factores subjetivos, pero ninguno de los que fueron estudiados en esta investigación. La información confirma la hipótesis de que las organizaciones no tratan los factores subjetivos en los procesos relacionados a la efectividad en dirección de proyectos y las principales consecuencias para los resultados son:

- Falta de compromiso en el cumplimiento de las actividades del proyecto;
- Alto nivel de conflicto entre los diferentes involucrados;
- Bajo nivel de satisfacción de los involucrados;
- Resultados debajo de lo esperado.

En sus observaciones, los directores de proyectos consideraron la diversidad importante, necesaria e inevitable. El único director de proyectos oriental fue enfático en su comentario sobre la diversidad, resumiendo que “No somos iguales y tenemos que aprender a respetar a los otros, independiente de color, raza, sexo, orientación sexual, religión,…” (E27).

La diversidad cumple el papel de agregar valor al proyecto, a partir de la anulación de unanimidades y del derecho de expresión de los diferentes *stakeholders*. Positivamente, ella trae diferentes soluciones, innovación y creatividad. Pero, si no es administrada adecuadamente, puede volverse extremadamente negativa, trayendo conflictos, omisiones, rencores y fracasos.

En muchos puntos de vista, quedó claro que algunos directores de proyectos no están preparados para reconocer cuando hay influencia de un factor subjetivo en su efectividad,

pues muchas veces su propio preconcepción no lo permite. Algunas observaciones de los participantes no combinan con sus opciones de concordancia o discordancia, principalmente en los temas más polémicos, lo que refuerza la dificultad en relación al asunto. En la visión equivocada de estos directores de proyectos, la influencia del factor subjetivo en su efectividad puede ser fácilmente combatida con la anulación de la identidad, basándose en el dicho de que “los seres humanos son todos iguales” (E23), y las diferentes visiones tienen que ser alineadas para que todos trabajen de la misma forma, lo que contrasta con ideas, defendidas por Arendt (2005), de que el individuo es singular y tiene un inconsciente individual, único, propio. Para seguir esta conducta, las personas intentan mantener su lado personal separado de la imagen profesional que quieren aparentar, pero no siempre consiguen, pues la verdad es que las diferencias existen. Algunos directores de proyectos son radicales y defienden la exclusión de los “no iguales”, demostrando sus posiciones en: “Las metas trazadas tienen que ser seguidas y pronto.” (E60) o “Tal vez un entrenamiento de concientización sea eficaz. Sino... calle!” (E123).

Dependiendo del tipo de proyecto, algunos factores subjetivos pueden causar mayores perturbaciones como, por ejemplo, en proyectos públicos, en que existen reglas diferentes y el director de proyectos no tiene autonomía para sustituir o separar a alguien de su equipo, necesitando tener más “tolerancia y paciencia.” (E19). En la hora de la medición de la efectividad del director de proyectos, el tipo de proyecto también influye, pues “... los factores políticos son muy fuertes... Otro factor que he notado es la simpatía por la persona y no la preocupación con el profesional.” (E19).

Existe el sentimiento de que, independiente de la diversidad, lo que debe contar es la competencia de las personas. O sea, se cree que basta cualquier persona perteneciente a una minoría encajarse en el modelo de competencias determinado, que ningún factor subjetivo causará problemas en la efectividad del director de proyectos y, consecuentemente, en el proyecto. Concluyendo, las competencias pueden suplantar las dificultades, como en el comentario “Cabe al ser humano saber en lo que él es bueno y si no sabe, cabe a quien vive con él, identificar esto. En el caso profesional, es un buen desafío para el director de proyectos.” (E31).

Para el presidente de la Fundação Cultural Palmares (FCP), Elói Ferreira de Araújo, “La construcción de la igualdad en el Brasil está directamente conectada a la educación” (PORTAL BRASIL, 2012). Esta afirmación está en sinergia con muchas opiniones de

encuestados que entienden que cualquier director de proyectos que pertenezca a minorías tendrá mayor facilidad de ascensión profesional si tiene acceso a la educación y puede “compensar” su condición con mucha competencia.

La palabra “respeto” también es muy usada como solución para la influencia de diferentes factores subjetivos, como solución para muchos de ellos.

Las personas que pertenecen a minorías suelen también demostrar mayor dedicación. Ellas necesitan probar constantemente que, a pesar de sus “diferencias”, son tan o más competentes que los demás. Directores de proyectos en esta situación sufren mucho intentando ser mejores que los otros. Y cuando esta actitud ocurre en su equipo, ellos tienen que gestionarla para equilibrar el ambiente de trabajo en el proyecto, manteniendo la motivación y la productividad.

Tal vez esté, ahí, la clave para el entendimiento de porque profesionales pertenecientes a grupos minoritarios (mujeres, negros, portadores de necesidades especiales, etc.) son tan determinados trabajando, a veces con actitudes un tanto exacerbadas. Un proceso de evaluación de desempeño más claro y justo puede ayudar en el sentimiento de seguridad de estos profesionales.

Las respuestas de los directores de proyectos señalan para el hecho de que, a pesar de los equipos de proyectos en el Brasil son bastante diversificados en relación a las etnias de sus componentes, en la mayoría de los casos, directores de proyectos no enfrentan dificultades relacionadas ni a su color de piel y ni al de los miembros de sus equipos, a pesar del preconcepto haber sido citado. Cuando esto sucede, los problemas pueden ser solucionados con las competencias del director de proyectos en: comunicación, motivación, gestión de conflictos, trabajo en equipo, etc.

Es importante notar que solamente 17,55% de los directores de proyectos participantes de la investigación se declararon no blancos. Este dato, comparado con el resultado del Censo 2010 (INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2013), en que 52,27% de la población brasilera se declara no blancos, demuestra que un porcentual muy pequeño de este grupo alcanza los cargos de directores de proyectos. Teniendo en consideración que 100% de los directores de proyectos participantes del estudio poseen nivel superior y que las diversidades necesitan ser suplantadas por la educación, la pequeña cantidad de directores de proyectos no blancos puede ser explicada por el bajo porcentual de no blancos que consiguen alcanzar finalizar sus graduaciones en el Brasil - 3,7% de

negros, 1,9% de amarillos, 20,8% de pardos y 0,1% de indígenas (INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2013).

Otro dato relevante se refiere que a cinco participantes no hayan informado su raza o color ²³, demostrando que no se sienten cómodos para hacerlo o no saben en qué categoría clasificarse.

Entre los 87 comentarios hechos sobre el factor subjetivo Etnia, las palabras “cultura” o “cultural” aparecen en 15 de ellos, demostrando que muchos de los participantes asociaron la etnia a la cultura del director de proyectos. Uno de los comentarios hechos refleja bien esta posición: “Aún existe mucho racismo, pero ya conviví... muchas razas y principalmente personas... de todo el mundo. Lo que más me dejó ‘afectado’ fue individualmente el modo enérgico de los Texanos y el modo de como los Indios trataban a las personas.” (E99).

Cultura fue considerada un factor subjetivo bastante influyente en la efectividad de directores de proyectos. Tal vez porque contemplé varios otros, incluyendo raza, religión, naturalidad, nacionalidad, generación, etc., algunos tratados aisladamente en este estudio.

Entre los 84 comentarios hechos sobre el factor subjetivo Cultura, las palabras “comunicación” o “comunicar” aparecen en nueve de ellos, remitiendo a recomendaciones de que el director de proyectos tiene que tener atención especial a esta habilidad, para maximizar efectos positivos y minimizar los negativos del factor en su efectividad.

A pesar de 49,61% de los directores de proyectos participantes pertenecen a la generación X, las opiniones sobre el factor subjetivo Generaciones fueron bastante equilibradas en relación a la importancia de la convivencia de profesionales de diferentes generaciones en el proyecto.

Entre los 79 comentarios hechos, la palabra “experiencia” apareció en 22 de ellos y “tecnología” en cinco, remitiendo a las recomendaciones de que el director de proyectos debe aprovechar el conocimiento de los más experimentados, resultante de vasto tiempo de

²³ Clasificación utilizada en el Censo 2010 (INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2013).

trabajo en la actividad, pero también la facilidad de los más jóvenes con las tecnologías, para maximizar efectos positivos y minimizar los negativos del factor subjetivo Generación, en su efectividad.

La mezcla de generaciones puede ser de difícil administración, pero importante para el proyecto, en función de los perfiles distintos que generan equilibrio en las soluciones y decisiones. Es relevante que directores mayores conozcan las características de las generaciones más jóvenes, para poder aprovechar el potencial de ellas en la creatividad, en la innovación, en las nuevas formas de hacer. Al mismo tiempo, es fundamental que directores de generaciones más jóvenes entiendan la forma de trabajar de las mayores, para maximizar el efecto del conocimiento que puede ser traído para el proyecto. Este conocimiento puede ser promovido por las organizaciones a partir de actividades de integración, focalizando en las diferencias. Muchos directores de proyectos incluyen actividades de este tipo en sus proyectos, pero cuando trabajan en estructuras no proyectadas, no tiene el poder de influir a todos los *stakeholders* que deberían tener sus comportamientos alterados.

A pesar de haber un número mucho mayor de encuestados del sexo masculino, uno de ellos dijo que “Vivimos en una era en la cual la discriminación por sexo está ampliamente superada.”. Los resultados encontrados en la investigación parecen demostrar que la afirmación es verdadera.

También parece haber entendimiento de que el mercado ya absorbió la cuestión relativa al género y tanto hombres como mujeres ya descubrieron mecanismos para lidiar con ella, como cita una participante: “no creo que hoy todavía exista cuestión de sexo asociada a la competencia profesional.” (E5).

En los 70 comentarios hechos, la comparación entre el lado práctico del hombre y el detallista de la mujer, confirmando las observaciones de Cavedon (2012, apud FREITAS E DANTAS, 2012, pág. 247) y remitiendo a las recomendaciones de que el director de proyectos debe intentar equilibrar estas características, respectivamente, para maximizar el efecto del factor subjetivo Género, en la productividad de los equipos de su proyecto. Delegar tareas considerando estos aspectos puede ser un camino.

Pero no se puede dejar de reflexionar sobre el hecho de que solamente 17,56% de los directores de proyectos que participaron de la investigación son mujeres que puede ser justificado por un número significativo de organizaciones con cuerpos directivos machistas,

que aún reaccionan a la presencia femenina. O como herencia de la época en que la mujer no trabajaba y, por esto, todavía no existe un número igual de profesionales de ambos géneros en niveles tácitos o ejecutivos. Los dos abordajes de la cuestión confirman el concepto de “*glass ceiling*” - barrera invisible que impide a las mujeres llegar a cargos de niveles más altos – y corroboran con Morgan (2006), sobre la organización ser una extensión del patriarcado en que predominan el género y los valores tradicionales masculinos. O sea, las mujeres, a pesar de mayoría en la población brasilera, aún son minoría en proyectos.

En el análisis del factor subjetivo Orientación sexual, el preconceito es claramente reconocido, pero existe el entendimiento de que él debe ser administrado por el director de proyectos imparcialmente.

Muchos informaron conocer personas que no aceptarían homosexuales en sus equipos, observando”... sabemos que tenemos personas que no aceptan, lo que generaría conflictos en el proyecto.”. Curiosamente, ningún participante asumió esta posición personalmente, tal vez porque en el Brasil racismo es una práctica condenada por la Constituição da República Federativa do Brasil (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988).

Entre los 64 comentarios hechos, la palabra “profesionalismo” apareció en cuatro de ellos, “respeto” en cinco y “competencia” en cinco. Las reflexiones sugieren que realmente existe el preconceito, pero las opciones sexuales deben ser respetadas por todos. Además de esto, es fácil constatar que el profesionalismo y la competencia, tanto del equipo como del director de proyectos, pueden suplantar las dificultades encontradas en el enfrentamiento de este factor subjetivo.

El hecho de solamente un encuestado haber optado por “Gay”, uno por “Bisexual” y siete por “No quiero informar” permite elaborar dos suposiciones distintas sobre la realidad:

- Los números representan fielmente la situación de la orientación sexual de los participantes y, en este caso, a pesar de no haber estadísticas oficiales sobre la cantidad de LGBT en el Brasil, ellos aparentan ser modestos para la participación de este grupo en la actividad de directores de proyectos;
- En virtud del preconceito existente, muchas personas no tuvieron coraje de revelar su verdadera opción sexual, a pesar del encuestado poder mantenerse incógnito en

la investigación.

La postura asumida por los gestores en relación al factor, en el día a día, puede ser alterada a partir de grandes campañas o hasta de pequeñas iniciativas, lideradas por la organización. El factor no puede ser ignorado, ya que también en dirección de proyectos "... la 'sexualidad' ha sido descubierta, revelada y propicia al desarrollo de estilos de vida bastante variados." (Giddens, 1992, pág. 25).

A pesar del factor subjetivo Estética no haber sido reconocido como importante en la efectividad de los directores de proyectos, él obtuvo un número significativo de comentarios (68), observando que el cumplimiento de patrones estéticos aceptados en el ambiente de trabajo de los proyectos influenciará la aceptación de personas no convencionales. O sea, las personas necesitan encuadrarse en los patrones pre-establecidos para sentirse incluidas en el grupo. Pero, aparentemente, esto no configura problema en el medio corporativo. Como declaró F3, en el grupo de foco, revistas como la "Você S.A." enseñan cómo son estos patrones.

El factor subjetivo Estética puede todavía ser relacionado al factor subjetivo Nivel social. Este último es asociado a patrones de consumo, reflejados en formas de vivir, vestirse, alimentarse, divertirse, viajar, relacionarse, etc. y puede someter a los directores de proyectos o miembros del equipo a situaciones de vergüenza que necesitan ser cuidadas. Personas excluidas generan falta de efectividad en los proyectos. Así como en relación a otros factores subjetivos, el director del proyecto debe preocuparse con este aspecto.

En los 67 comentarios hechos, hubo concurrencias de las palabras "educación" (tres), "cultura" (cuatro) y "conocimiento" (cuatro), asociando claramente el factor subjetivo Nivel Social a la formación y a la capacitación de los individuos en relación a la actividad profesional que ellos ejercen. Conforme relatado en las investigaciones, todos los directores de proyectos tienen nivel superior, la mayoría tiene algún curso de especialización, 19 tienen maestría y tres tienen doctorado. O sea, la profesión ya excluye a aquellos que no tienen acceso a la capacitación.

Situaciones de vergüenza pueden ocurrir en el ambiente del proyecto, en eventos, viajes, almuerzos, y todas las situaciones en que las diferencias sociales puedan ser evidenciadas. La organización puede ayudar al director de proyectos desarrollando iniciativas para disminuir estas diferencias como cursos, charlas, programas de incentivos,

etc., que orienten a las personas a exponer sus dificultades y a aprender a encontrar soluciones para ellas.

El factor subjetivo Necesidades especiales no es considerado un obstáculo para la efectividad del director de proyectos. Son claras las necesidades del acierto en la designación de personas en esta condición para los correctos papeles y responsabilidades, una de las tareas comunes del director de proyectos. La adecuación del ambiente de trabajo a la necesidad de un profesional puede ser esencial, lo que no siempre depende solamente de la iniciativa del director de proyectos, pero sí de la organización.

En virtud de la gran diferencia de porcentajes encontrados en las cantidades de directores de proyectos practicantes de determinadas religiones y en la población brasilera, puede haber dificultades en el relacionamiento entre grupos distintos. Como ejemplo, directores de proyectos católicos, mayoría de los encuestados de la investigación, pueden no tener el necesario conocimiento de restricciones de las religiones de miembros de sus equipos y viceversa. Algunas personas son más radicales en sus posiciones religiosas y se suele decir que “religión no se discute”. Pero si no es discutida, ¿cómo los eventuales conflictos serán resueltos?

La mayor parte de los problemas generados por el factor subjetivo Religiosidad son relacionados con hábitos y feriados que, si no son bien administrados, pueden generar sentimientos de beneficio de determinados grupos.

El factor subjetivo Afinidad con tecnología es reconocido como influyente por todos los grupos de directores de proyectos. No podría ser diferente, ya que gestionan proyectos en la era de la tecnología.

La tecnología es considerada como importante tanto para las soluciones desarrolladas para los proyectos como para optimizar su gestión. Personas con dificultades en lidiar con tecnología necesitan adaptarse a aquellas necesarias para no trancar los resultados del proyecto. Cabe al director de proyectos identificar estos casos y promover entrenamientos para promover la efectividad de todos. Los procesos de selección de las empresas también necesitan entender las necesidades para la correcta contratación de profesionales para los proyectos.

Entre los 73 comentarios hechos, hubo siete concurrencias de las palabras “atrasar” y “atraso”, asociando la influencia del factor subjetivo Afinidad con tecnología al cumplimiento de los plazos del proyecto.

Como otros, el factor subjetivo Nivel cognitivo puede afectar el proyecto de forma positiva o negativa. La diversidad es más una vez entendida como positiva, en el sentido de que las personas pueden aprender con las otras y evolucionar. Errores en relación a los niveles cognitivos de las personas pueden generar mucha desmotivación, segregación y, consecuentemente, fracaso en el proyecto. Perfiles cognitivos diferentes también contribuyen para el desarrollo de soluciones diferenciadas, si son administrados positivamente. La correcta determinación de papeles y responsabilidades en el proyecto depende primordialmente del entendimiento de este factor.

El factor subjetivo Creatividad es visto como totalmente necesario al proyecto. Actualmente, es exigido que las personas piensen “fuera de la caja” para conseguir soluciones alternativas para los proyectos. La mezcla de personas más imaginativas con otras más realistas necesita ser administrada por el director de proyectos. Las primeras no deben sentirse intimidadas, sino se quedan inhibidas para proponer nuevos caminos. Las últimas, a su vez, no dejan de pensar en mantener el proyecto dentro de los rieles, pues existen entregas que necesitan ser hechas dentro de los plazos, con los costos debidos y dentro del patrón de calidad esperado. El papel del director de proyectos es determinante para llegarse al resultado adecuado con equilibrio. Estar abierto a nuevas opciones y promover discusiones abiertas sobre ellas es una conducta deseable, tanto en la fase de planeamiento como en la de control, para definición de acciones correctivas para eventuales problemas.

El factor subjetivo Afinidad a Riesgos está estrechamente conectado a la creatividad, ya que una persona con esta característica, por naturaleza, tiene que gustarle arriesgarse. En proyectos, la afinidad de la organización también tiene que ser considerada, ya que será ella, en el papel del *sponsor*, que dará la última palabra sobre el nivel de riesgos asumido en los proyectos. Pero cabe al director de proyectos, una vez más, administrar el factor, equilibrando las características personales de cada *stakeholder* en cuanto esté haciendo la gestión de riesgos del proyecto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2012).

El factor subjetivo Poder es unánimemente reconocido como uno de los que más afecta la efectividad de directores de proyectos. El poder, en la sociedad globalizada, es plural, depende de la unión de hombres que actúan juntos (ARENDRT, 2005). A pesar de existir códigos de ética para dar soporte a la profesión de director de proyectos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2006), la actividad envuelve muchos conflictos de

intereses, internos y externos, relacionados a los diferentes grupos que se forman. En este contexto, el *sponsor* deberá dar la palabra final sobre el posicionamiento de la organización en relación a problemas que puedan surgir. a jerarquía del proyecto y también vista como importante, para que todos entiendan como las relaciones de poder e interés de los *stakeholders* serán administradas. Hacer un buen análisis de los *stakeholders* en el inicio del proyecto y definir un organograma completo son prácticas que pueden minimizar los efectos negativos del factor subjetivo Poder. Infelizmente, ellas pertenecen a áreas de conocimiento menos valorizadas y priorizadas que alcance, tiempo, costos y calidad.

Entre los 61 comentarios hechos, hubo siete concurrencias de la palabra “jerarquía” y seis de la palabra “decisión”, asociando la influencia del factor subjetivo Poder a las estructuras organizacionales y a la toma de decisión. Organizaciones menos proyectadas tendrán papeles menos definidos y claros para los directores de proyectos, a merced de relaciones subjetivas. Por lo tanto, para minimizar la influencia la organización debe definir institucionalmente cuáles son sus atribuciones. Además de esto, al iniciar un proyecto, es fundamental que el *sponsor* divulgue la autoridad atribuida al director de proyectos. Así como es primordial que el *sponsor* dé soporte al director de proyectos, en todas las cuestiones que extrapolen su autoridad, durante la vida del proyecto.

La investigación confirmó que el concepto de sostenibilidad aún es confuso para muchos, como cuestiona uno de los participantes ”Pregunta vaga. No entendí. ¿Qué quiso decir con sostenibilidad?...” (E32). Así, como en la bibliografía en que el concepto es tratado de diversas formas, hubo diferencias de entendimientos ya que los patrones no son muy bien definidos, en este estudio el comportamiento se repitió.

Pero, la percepción de que tratar sostenibilidad en proyectos es importante es clara entre los participantes así como la necesidad de que necesita ser más bien definida.

En la gestión de alcance se presenta la oportunidad para la organización especificar su visión sobre el asunto, definiendo entregas patrón relacionadas a la sostenibilidad y proporcionando al director de proyectos subsidios para que él gestione el factor subjetivo maximice los efectos positivos que él puede traer al proyecto.

El factor subjetivo opción política fue considerado importante principalmente en proyectos públicos o con foco político, en que aliado al factor subjetivo Poder, genera fuertes desafíos a la efectividad de los directores de proyectos.

Entre los 55 comentarios hechos, hubo cuatro concurrencias de la palabra “intereses” asociando la influencia del factor subjetivo Opción política a la atención de expectativas de determinados *stakeholders*, lo que nuevamente refuerza la importancia del análisis y gestión adecuada de estos actores en el proyecto.

El papel de la organización es importante para orientar al director de proyectos sobre como él debe actuar en situaciones dudosas, definiendo reglas y códigos de ética internos.

Tanto en la fase de recolección de datos en el grupo de foco como en los cuestionarios, los participantes fueron estimulados a sugerir nuevos factores subjetivos que no habían sido tratados por la investigación. Durante este período, surgieron otros factores subjetivos, por parte de los encuestados, de otros *stakeholders* y de la autora del estudio, que no fueron abordados en esta investigación, pero puede ser explorados en el futuro, como:

- Opción de equipo de fútbol – En los días siguientes a la realización de los partidos de fútbol en el Brasil, se supone que la productividad caiga, en función de las discusiones, que pueden causar conflictos en los proyectos;
- Fiestas regionales – En los períodos de fiestas populares en el Brasil (Carnaval, Fiestas Juninas, Boi Bumbá, *Fin de nuevo*, Fiesta de Reyes, etc.), las personas que trabajan en los proyectos están involucradas con actividades fuera de él, y pueden causar problemas en sus resultados;
- Adicciones diversas (cigarro, alcohol, drogas, juego, comida, internet, etc.) – Las personas adictas tienen diferentes restricciones y pueden generar situaciones particulares en los proyectos;

Otras asociaciones pueden ser hechas con la investigación realizada, con el objetivo de expandir el universo estudiado:

- Incluir investigación sobre como las organizaciones aplican metodología para otras áreas de conocimiento en dirección de proyectos, como riesgos, recursos humanos, comunicación, contrataciones y *stakeholders*, además de entrenamientos para los directores de proyectos;
- Identificar los motivos que hacen con que determinados grupos haya tenido poca representatividad en este estudio, como por ejemplo, directores de proyectos no blancos, mujeres, homosexuales y judíos;
- Gestión de programas y de portafolio – El mismo estudio puede ser replicado para

el universo de directores de programas y de portafolio, como sugerido en “Dar atención para las fuertes dicotomías entre la práctica en gobernanza de un portafolio versus las visiones de gobernanza de proyectos. Tenemos muy pocas investigaciones similares orientadas a *project executive* de portafolios y programas. Sugiero una investigación similar orientada a estos dos segmentos.” (R124). Es importante tener preocupación con el hecho de que estas actividades son aún muy nuevas en el Brasil, sus profesionales y uso de patrones pueden no ser fácilmente identificados.

El director de proyectos no es ¡Superhombre! Él es un individuo que vive las mismas dificultades sentidas por otros, por más que su discurso políticamente correcto pueda no demostrarlo. Él es presionado a cumplir patrones predeterminados de comportamiento, bajo la amenaza de tener su efectividad afectada.

Las organizaciones deben dar atención a sus actitudes y entender los obstáculos que el director de proyectos enfrenta todos los días en sus actividades para lidiar con los factores subjetivos que afectan su efectividad, en la mayor parte de las veces, sin al menos percibirlos.

Identificar los factores subjetivos y discutirlos, oír opiniones sobre ellos, en diferentes niveles, y generar iniciativas para maximizar sus efectos positivos y minimizar los negativos, puede contribuir mucho para los resultados de los proyectos.

Las organizaciones deben liderar este proceso, por medio de charlas, entrenamientos, campañas de concientización, procedimientos, evaluaciones, etc., dando medios al director de proyectos para lidiar con todos los factores subjetivos que puedan afectar su efectividad, tanto resultantes de su condición como de la de cualquier *stakeholders* del proyecto.

Las prácticas de gestión de alcance, tiempo, costos y calidad pueden ser revistas y mejoradas, a la luz de los factores subjetivos. Así como también los procesos de evaluación de la efectividad de directores de proyectos.

El papel del *sponsor* es muy importante, ya que él es el representante de la organización, proveyendo su visión sobre los proyectos y dando el soporte necesario al director de proyectos, en las decisiones que huyen de alcance. Muchos de ellos no conocen el asunto dirección de proyectos y las organizaciones deben providenciar su preparación para que puedan cumplir su papel adecuadamente.

Siguiendo este camino, se entiende que el director de proyectos conseguirá sacar partido positivo de los factores subjetivos estudiados, promoviendo el tan deseado respeto en sus proyectos, mejorando su efectividad y, consecuentemente, siendo más feliz!

6. APÉNDICES

6.1 APÉNDICE A - Definiciones Operacionales

- Área de Conocimiento – Conjunto de procesos, practicas, entradas, salidas, y técnicas y herramientas que, juntos, determinan un grupo de conocimiento en dirección de proyectos. Para el *PMI*, ellas son: gestión de alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, contrataciones y *stakeholder* (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2012)s.
- Actividades humanas (ARENDDT, 2005):
 - o Labor – Actividad humana relacionada a las necesidades vitales del proceso biológico humano (nacer, crecer, metabolizar, declinar y morir) para mantenimiento de la propia vida. Asegura la sobrevivencia del individuo y de la especie, por medio de la producción de bienes de consumo que duran menos que la actividad que los produjo y que la vida de su autor.
 - o Trabajo – Actividad humana que se refiere a la artificialidad de la condición humana y con la producción de todo lo que es mundano, o sea, no natural, relacionado a la vida de cada individuo. Produciendo bienes más durables, perpetúa el carácter superficial y el tiempo efímero de la vida humana. El ser humano no los consume, pero los usa, acostumbrándose y creando hábitos en relación a ellos;
 - o Acción – Es considerada como la interacción entre los hombres, la pluralidad que constituye su vida política, sin la mediación de las cosas o de la materia. Creando cuerpos políticos preserva el recuerdo, o la historia. Es la única de las actividades que no puede ser individual, pero solamente ejercida entre los hombres. Está basada en el discurso, en el pensamiento, en las ideas y no produce ningún producto tangible, a pesar de necesitar ser transformada en algo tangible para ser perpetuada – registro, documento o monumento.
- Clientes - Personas u organizaciones que contratan otra organización para desarrollar un proyecto integral o parcialmente.
- Efectividad en dirección de proyectos – Medida por indicadores que reflejan puntualidad y calidad de las entregas, cumplimiento de los plazos y de presupuestos, satisfacción de los involucrados y beneficios para la organización ejecutora del

proyecto (SHENHAR, MILOSEVIC, DVIR, & THAMHAIN, 2007).

- Equipo del proyecto - Personas u organizaciones que ejecutan el proyecto.
- Factores objetivos – Los factores objetivos son los basados en el abordaje funcionalista y contemplan técnicas, procedimientos y herramientas (DAVEL & VERGARA et al, 2008).
- Factores subjetivos – Los factores subjetivos son aquellos que designan la interioridad de una persona, caracterizándola como individuo único a partir de su experiencia de vida. Ellos son expresados por pensamientos, conductas, emociones y acciones (DAVEL & VERGARA et al, 2008).
- Proveedores - Personas u organizaciones que son contratadas para proveer un producto o servicio, como parte de un proyecto que una organización ejecuta y gestiona.
- Dirección de proyectos - La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto a fin de atender a sus requisitos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2012).
- Director de proyectos - La persona designada por la organización ejecutora para alcanzar los objetivos del proyecto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2012).
- Directores de proyectos especialistas – Definido para este estudio como aquellos que tienen formación en dirección de proyectos como, por ejemplo, cursos de pos graduación (*MBA*s, etc.) o certificaciones (*PMP – Project Management Professional* do *PMI – Project Management Institute*, u otras), y experiencia de más de cinco años en la actividad.
- Directores de proyectos no especialistas – Definido para este estudio como aquellos que no tienen formación en dirección de proyectos, pero trabajan en la actividad hace más de cinco años.
- Identidad – Forma como los individuos se enuncian o definen a sí mismos así como a su posicionamiento en cuanto individuos en relación a otro y al mundo (CUNHA, 2009).
- Organizaciones maduras en dirección de proyectos - Organizaciones que aplican prácticas de dirección de proyectos de forma estructurada, o sea, que hayan

desarrollado metodologías, que usen herramientas automatizadas y que entrenen personas para obtener efectividad en dirección de proyectos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2012).

- Proyecto - Un esfuerzo temporario emprendido para crear un producto, servicio o resultado exclusivo (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2012).
- *Sponsor* – Persona o grupo que da apoyo político y/o financiero al director de proyectos y es responsabilizada por él. Normalmente es quien recibe la meta estratégica que será realizada a partir de la ejecución del proyecto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2012).
- *Stakeholders* - Todas las personas u organizaciones que afectan al proyecto o son afectadas por él, positiva o negativamente (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, 2012).

6.2 APÉNDICE B – Siglas y acrónimos

DP – Director de proyectos

IDH – Índice de Desarrollo Humano

LGBT – Lesbianas, gays, bisexuais y transgêneros

MBA – Master of Business Administration

PMI – Project Management Institute

PMO – Project Management Office

6.3 APÉNDICE C – Formulario - Grupo de Foco

Grupo de Foco – 20/08/2013

Nome: _____

Empresa: _____

Tempo como GP: _____ Ano de nascimento: _____

Cite, pelo menos, três fatores subjetivos que afetam, ou afetaram em algum momento, sua efetividade como gerente de projetos:

6.4 APÉNDICE D – Cuestionario

Fatores subjetivos que afetam efetividade de GPs

Olá!

Antes de iniciar, quero sinceramente agradecer a sua contribuição à minha pesquisa de Doutorado, sobre o tema "Fatores da subjetividade humana que afetam a efetividade de gerentes de projetos no Brasil".

Qualquer informação complementar será muito útil para o estudo, portanto fique à vontade para fazer os comentários que julgar necessários.

Você deve levar aproximadamente 20 minutos para o preencher o questionário.

Todas as respostas são sigilosas e a sua identificação é opcional, caso queira receber os resultados encontrados.

Abraços e, novamente, muito obrigada!

Christina Barbosa

Fatores subjetivos que afetam efetividade de GPs

Fatores subjetivos

Os resultados nos projetos que gerencio podem ser afetados por (perguntas de 1 a 16):

*1. Pessoas de raças diferentes participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

*2. Pessoas de culturas diferentes participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

*3. Pessoas de gerações diferentes participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

*4. Pessoas de sexos diferentes (feminino e masculino) participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

*5. Pessoas com opções sexuais diferentes (heterossexual, homossexual, bissexual) participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

*6. Pessoas com padrões estéticos diferentes participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

Fatores subjetivos que afetam efetividade de GPs

*7. Pessoas de diferentes níveis sociais participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

*8. Pessoas portadoras de necessidades especiais participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

*9. Pessoas de religiões diferentes participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

*10. Pessoas com afinidades diferentes em relação à tecnologia participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

*11. Pessoas com níveis cognitivos (facilidade com alguns tipos de tarefas) diferentes participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

*12. Pessoas com níveis de criatividade diferentes participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

Fatores subjetivos que afetam efetividade de GPs

* 13. Pessoas com posturas diferentes em relação a riscos participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

* 14. Pessoas com diferentes níveis de poder participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

* 15. Pessoas com posturas diferentes em relação à sustentabilidade participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

* 16. Pessoas com opções políticas diferentes participando do projeto.

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Por quê?

Fatores subjetivos que afetam efetividade de GPs

Efetividade

*** 17. Todos os meus projetos terminam com todas as entregas finalizadas.**

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

*** 18. Todos os meus projetos terminam no prazo acordado.**

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

*** 19. Todos os meus projetos terminam dentro do orçamento planejado.**

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

*** 20. Todos os meus projetos terminam atendendo a todos os indicadores da qualidade definidos.**

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

*** 21. Consigo fazer com que todos os membros das equipes dos meus projetos sejam totalmente comprometidos com suas atividades.**

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

*** 22. Nenhum dos meus projetos tem conflito.**

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

*** 23. Todos os stakeholders dos meus projetos estão totalmente satisfeitos com os resultados dos projetos.**

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

*** 24. Todos os membros das equipes dos meus projetos trabalham com prazer.**

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

*** 25. Sou visto por todos como uma referência em gerenciamento de projetos na minha empresa.**

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

*** 26. Minha empresa mede efetividade de gerentes de projetos formalmente.**

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Fatores subjetivos que afetam efetividade de GPs

***27. Minha empresa inclui fatores subjetivos na medição de efetividade de gerentes de projetos.**

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Quais?

***28. Minha empresa aborda fatores subjetivos que afetam efetividade de gerentes de projetos em reuniões, palestras, treinamentos, documentos, etc.**

Concordo totalmente Concordo Discordo Discordo totalmente

Quais?

***29. Minha empresa usa processos formais de Gerenciamento de Escopo em projetos.**

Há mais de 5 anos De 3 a 5 anos Há menos de 3 anos Não usa

***30. Minha empresa usa processos formais de Gerenciamento de Tempo em projetos.**

Há mais de 5 anos De 3 a 5 anos Há menos de 3 anos Não usa

***31. Minha empresa usa processos formais de Gerenciamento de Custos em projetos.**

Há mais de 5 anos De 3 a 5 anos Há menos de 3 anos Não usa

***32. Minha empresa usa processos formais de Gerenciamento de Qualidade em projetos.**

Há mais de 5 anos De 3 a 5 anos Há menos de 3 anos Não usa

Fatores subjetivos que afetam efetividade de GPs

Gerente de projetos

Todas as questões a seguir dizem respeito ao gerente de projetos que responde a este questionário.

*33. Ano de nascimento do GP entrevistado.

- De 1925 a 1945 De 1981 a 1992
 De 1946 a 1964 Depois de 1993
 De 1965 a 1980

*34. Sexo do GP entrevistado.

- Feminino Masculino Hermafrodita

*35. Opção sexual do GP entrevistado.

- Feminino Gay Não quero informar
 Masculino Bissexual
 Lésbica Transgênero

*36. Cor do GP entrevistado

- Branca Amarela Indígena
 Preta Parda Não quero informar

*37. Último rendimento bruto mensal do GP entrevistado.

- até 3.390,00 (5 salários mínimos)
 de 3.391,00 a 6.780,00 (10 salários mínimos)
 de 6.781,00 a 10.170,00 (15 salários mínimos)
 de 10.171,00 a 13.560,00 (20 salários mínimos)
 de 13.561,00 a 16.950 (25 salários mínimos)
 acima de 16.950 (acima de 25 salários mínimos)

*38. Religião praticada pelo GP entrevistado.

- Católica Oriental
 Evangélica Budismo
 Espírita Hinduísmo
 Umbanda ou Candomblé Nenhuma
 Judaísmo Outra

Qual?

Fatores subjetivos que afetam efetividade de GPs

*39. Nível superior completo do GP entrevistado.

Não

Sim

Qual?

*40. Formação em Gerenciamento de Projetos do GP entrevistado.

Especialização

MBA

Mestrado

Doutorado

Nenhuma

Outra

Qual?

*41. Certificação em gerenciamento de projetos do GP entrevistado.

do PMI

do IPMA

Nenhuma

Outra

Qual?

*42. Tempo total de experiência do entrevistado trabalhando como gerente de projetos.

Menos de 5 anos

De 5 até 10 anos

De 11 até 15 anos

Acima de 15 anos

*43. Nome da empresa empregadora do GP entrevistado ou referência para as respostas.

Fatores subjetivos que afetam efetividade de GPs

***44. Cidade em que o GP entrevistado passa a maior parte do seu tempo de trabalho.**

***45. Unidade da Federação (Estado) em que o GP entrevistado passa a maior parte do seu tempo de trabalho.**

46. Nome do GP entrevistado (Caso queira receber o resultado desta pesquisa).

47. E-mail do GP entrevistado (Caso queira receber o resultado desta pesquisa).

48. Comentários finais (use este campo para incluir qualquer contribuição à pesquisa)

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, J. E. (8 de dezembro de 2009). *Modernidade e pós-modernidade*. Recuperado el 02 de junho de 2013, de Aparte: http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/nm_5_modernidade_e_pos_modernidade_08dez09.pdf
- AMERICAN BUSINESS COLLABORATION - ABC. (2002). *Generation and gender at workplace*. Recuperado el 24 de julho de 2013, de Families and Work Institute: <http://familiesandwork.org/site/research/reports/genandgender.pdf>
- ARENDT, H. (2005). *A condição humana* (10a. ed.). (R. Raposo, Trad.) Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- ARENDT, H. (2006). *Ética & política*. (E. S. Wagner, Trad.) Cotia: Ateliê Editorial.
- ARGYRIS, C. (1966). Interpersonal Barriers to Decision Making. *Harvard Business Review*.
- ARGYRIS, C. (2004). *Reasons and rationalizations: the limits to organizational knowledge*. New York: Oxford University Press.
- ASSOC. BRAS. DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. (05 de outubro de 2012). *ABNT NBR ISO 21500:2012*. Recuperado el 09 de agosto de 2013, de ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas: <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=092033>
- BARBOSA, C. (10 de setembro de 2013). *Fatores subjetivos que afetam efetividade de GPs*. Recuperado el 2013 de setembro de 24, de SurveyMonkey: https://pt.surveymonkey.net/analyze/browse/?survey_id=44226779
- BARBOSA, J. (2013). Espelho - Entrevista com Joaquim Barbosa (Parte 1 de 2). (L. Ramos, Entrevistador) Canal Brasil. <http://www.youtube.com/watch?v=h01mxVfJOgc>, Rio de Janeiro.
- BARBOSA, J. (2013). Espelho - Entrevista com Joaquim Barbosa (Parte 2 de 2). (L. RAMOS, Entrevistador) Canal Brasil. <http://www.youtube.com/watch?v=BLF479ACR48>.
- BARCAUI et al, A. (2012). *PMO - Escritórios de projetos, programas e portfolio na prática*. Rio de Janeiro: Brasport.
- BARCAUI, A. (Maio de 2012). *Pesquisa sobre Estresse*. Recuperado el 01 de agosto de 2013, de Blog - Mundo Project Management:

http://blog.mundopm.com.br/2012/10/04/pesquisa-sobre-stresse-alguns-resultados/?utm_source=Contatos+do+Linkedin&utm_campaign=d9c0b8ed7d-Informativo_Mundo_PM1_27_2012&utm_medium=email&ct=t%28Gest_o_de_Projetos_Programas_e_Portf_lio1_17_2012%29&goal=eyJJaW

- BAUMAN, Z. (1998). *O Mal-Estar da Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- BAUMAN, Z. (1999). *La globalización: consecuencias humanas*. San Pablo: Fondo de Cultura Económica.
- BAUMAN, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: J. Zahar.
- BECERRA, L., BREITER, H. C., WISE, R., GONZALEZ, G., & BORSOOK, D. (6 de Dezembro de 2001). Reward Circuitry Activation by Noxious Thermal Stimuli. *Neuron*, 32, 927–946.
- BEEDLE et al, M. (2001). *Manifesto para desenvolvimento ágil de software*. Recuperado el 23 de 07 de 2013, de <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/>
- BENEDICT, R. (2002). *O crisântamo e a espada* (3a ed.). São Paulo: Perspectiva.
- BERMAN, M. (1996). *Tudo o que é sólido desmancha no ar*. São Paulo: Companhia das Letras.
- BEZERRA JR, B., & PLASTINO, C. A. (2001). *Corpo, afeto, linguagem: a questão do sentido hoje*. Rio de Janeiro: Rios Ambiciosos.
- CARDOSO, A. S., & VIEIRA, P. R. (jan./abr. de 2004). Além, muito além das convergências e a gestão da educação. *Revista Diálogo Educacional, Curitiba*, v. 4, n.11, p. 135-152, jan./abr., 4, 135-152.
- CHAUÍ, M. (2012). *A consciência pode conhecer tudo?* Recuperado el 2013 de julho de 11, de <http://www.cefetsp.br/edu/eso/filosofia/freudchaui.html>
- COGHI, M. (2012). Métricas associadas a PMO. En A. B. (Org.), *PMO: escritório de projetos, programas e portfólio na prática* (págs. 297-321). Rio de Janeiro: Brasport.
- COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO - CBP. (2013). *Lyon-2013: Brasil se despede do Mundial de Atletismo Paralímpico com resultado*. Recuperado el 18 de setembro de 2013, de Comitê Paralímpico Brasileiro: <http://www.cpb.org.br/noticias/lyon-2013-brasil-se-despede-do-mundial-de-atletismo-paralimpico-com-resultado-historico-2/>
- CRAWFORD, J. K., & CABANIS-BREWIN, J. (2006). *Optimizing Human Capital with Strategic Project Office*. USA: Auerbach Publications.

- CUNHA, E. L. (2009). *Indivíduo singular plural: a identidade em questão*. Rio de Janeiro: 7Letras.
- DAVEL, E., & VERGARA et al, S. C. (2008). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- DAVIS, K., & NEWSTON, J. W. (1989). *Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- DE MASI, D. (11 de Janeiro de 2012). Entrevista Domenico de Masi Parte I a 7. <http://www.youtube.com/watch?v=0f1S9sJJzUQ>. (R. D'Ávila, Entrevistador) Globonews. Rio de Janeiro.
- DE MASI, D. (2013). *MODELO BRASIL*. Recuperado el 01 de março de 2013, de Refletir Brasil - Diálogo sobre a Brasilidade: <http://www.refletirbrasil.com/carta-domenico.html>
- DESCALS et al, F. J. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Educación.
- DESCARTES, R. (1637). *Discurso do Método*. Recuperado el 02 de junho de 2013, de Intratext: <http://www.intratext.com/IXT/POR0305/>
- DRUCKER, P. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: HarperBusiness.
- DURKEIN, E. (1965). *El suicidio*. Buenos Aires: Schapire.
- EDITORA ABRIL. (2013). *Revista Você S.A.* Recuperado el 14 de outubro de 2013, de Exame.com: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/>
- ENGLUND, R. L., GRAHAM, R. J., & DINSMORE, P. C. (2003). *Creating the Project Office - A Manager's Guide to Leading Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- FACEBOOK. (2013). *Grupo Gerenciamento de Projeto*. Recuperado el 24 de setembro de 2013, de facebook: <https://www.facebook.com/groups/409179025828477/?fref=ts>
- FAMILIES AND WORK INSTITUTE. (2002). *Tips for managers. Generation and gender at the workforce*. Recuperado el 24 de julho de 2013, de Families and Work Institute: <http://familiesandwork.org/site/research/reports/GG-managertips.pdf>
- FERREIRA, V. e. (2009). *Modelos de gestão – Série Gestão de Pessoas* (3a. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- FERREIRA, V. e. (2009). *Modelos de gestão – Série Gestão de Pessoas* (3a. ed.). Rio de Janeiro: FGV.

- FITOUSSI, J. P., & ROSANVALLON, P. (1997). *La nueva era de las desigualdades*. Buenos Aires: Manantial.
- FLORES et al, N. C. (2012). *A sustentabilidade ambiental em suas múltiplas faces*. Campinas: Millennium.
- FOUCAULT, M. (1996). *A ordem do discurso*. São Paulo: Edições Loyola.
- FOUCAULT, M. (1984). *História da sexualidade I: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- FOUCAULT, M. (1984). *História da sexualidade II: o uso dos prazeres*. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- FOUCAULT, M., GORDON, C., & al, e. (1980). *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- FREITAS, M. E., DANTAS, M., & al. (2012). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo: Cengage learning.
- FREITAS, M., & DANTAS, M. (2012). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- FREUD, S. (1996). *Obras Completas: Cinco lições de psicanálise* (Vol. XI). Rio de Janeiro: Imago.
- FREUD, S. (1996). *Obras completas: O ego e o id*. Rio de Janeiro: Imago.
- FREUD, S. (1996). *Obras Completas: O mal-estar na civilização* (Vol. XX). Rio de Janeiro: Imago.
- FREUD, S. (1996). *Obras completas: Sobre o narcisismo: uma introdução* (Vol. XIV). Rio de Janeiro: Imago.
- FREUD, S. (2009). *Para além do princípio do prazer*. Lisboa: Relógio d'Água.
- GALINSKY, E., AUMANN, K., & BOND, J. T. (2008). *National study of the changing workforce: Times are changing. Gender and generation at work and at home*. Recuperado el 23 de julho de 2013, de Families and Work Institute: http://familiesandwork.org/site/research/reports/Times_Are_Changing.pdf
- GARRETÓN, M. A. (1998). ?En qué sociedad vivi(re)mos? *Estudios Sociales - Revista Universitária Semestral*, 9-18.
- GIDDENS, A. (1991). *As consequências da modernidade* (2a. ed.). São Paulo: UNESP.
- GIDDENS, A. (1992). *The transformation of intimacy*. Stanford: Stanford University Press.

- GIDDENS, A. (1997). *Política, sociología y teoría social. Reflexiones sobre el pensamiento societa clásico y contemporáneo*. Barcelona: Paidós.
- GIDDENS, A. (2002). *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- HABERNAS, J. (1984). *Modernidad: un proyecto incompleto. Punto de Vista*, Buenos Aires.
- HABERNAS, J. (2000). *El Estado-nación europeo y las presiones de la globalización*. (Akal, Ed.) *New Left Reviw*.
- HALL, S. (1998). *A Identidade Cultural na Pós-Modernidade* (6a. ed.). Rio de Janeiro: DP&A.
- HAUSMANN, R., TYSON, L. D., & ZAHIDI, S. (2011). *The Global Gender GAP Report*. Recuperado el 23 de julho de 2013, de World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2011.pdf
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, B. B. (1993). *The Motivation to Work* (Reprint edition ed.). New Jersey: Transaction Publishers.
- HOBBS, T. (2010). *Leviathan*. New Haven: Yale University Press.
- HOLANDA, A. B. (2008). <http://www.dicionariodoaurelio.com/>. Recuperado el 06 de maio de 2013, de Dicionário do Aurélio.
- HOUSEHOLDS AND ENTERPRISES - ICT. (2012). *Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil 2011*. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil.
- IAZZETTA, O. (2001). Individualismo, solidariedad y estado a un siglo de La división del trabajo social. *Anuario de Sociología, 1*.
- IBM. (2013). *Trabalhe na IBM. Diversidade na IBM - Brasil*. Recuperado el 01 de agosto de 2013, de IBM: <http://www.ibm.com/br/employment/diversity2.phtml>
- INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. (2012). *Demografia das Empresas 2010*. Recuperado el 28 de agosto de 2013, de IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: http://downloads.ibge.gov.br/downloads_estatisticas.htm
- INST. BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. (dezembro de 2013). *Censo 2010*. Recuperado el 22 de agosto de 2013, de IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: <http://censo2010.ibge.gov.br/>

- INTERNATIONAL ORG. FOR STANDARDIZATION - ISO. (2012). *ISO 21500:2012 (en) Guidance on project management*. Recuperado el 28 de 08 de 2013, de ISO - On line browsing platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:en>
- JUNG, C. G. (2011). *Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo - Col. Obra Completa* (7a ed., Vol. 9/1). Petrópolis: Vozes.
- KATZ, D., & KAHN, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2a. ed.). New York: John Willey & Sons.
- KERZNER, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. Nova Yorque: John Wiley & Sons.
- KEZNER, H. (2013). *Project management - a systems approach to planning, scheduling and controlling* (11a. ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- LECHNER, N. (1988). Un desencanto llamado posmodernidad. *Punto de Vista*, 33.
- LECHNER, N. (1997). Tres formas de coordinación social. *Revista de la Cepal*, 61.
- LEI, L. E. (2009). *Lean Enterprise Institute*. Recuperado el 23 de julho de 2013, de <http://www.lean.org>
- LINKEDIN, C. (18 de fevereiro de 2009). *Grupo Gerenciamento de Projetos*. Recuperado el 23 de setembro de 2013, de [Linkedin: http://www.linkedin.com/groups?gid=1812399&trk=my_groups-b-grp-v](http://www.linkedin.com/groups?gid=1812399&trk=my_groups-b-grp-v)
- LOCKE, J., BERKELEY, G., & HUME, D. (1974). *The Empiricists: Locke, Berkeley, and Hume*. USA: Anchor Books.
- LUTHANS, F., HODGETTS, M., & ROSENKRANTZ, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge: Ballinger.
- MARCH, J. G., & SIMON, H. A. (1971). *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro: FGV.
- MARSHALL JUNIOR, I. (2008). *Gestão da Qualidade* (8a ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- MASI, D. D. (s.f.). <http://www.refletirbrasil.com/carta-domenico.html>. (Oca Brasil e S3.Studium) Recuperado el 3 de Janeiro de 2013, de Refletir Brasil - Diálogo sobre a Brasilidade.
- MASLOW, A. H., FRAGER, R. D., & FADIMAN, J. (1997). *Motivation and Personality* (3a ed.). Londres: Pearson.

- MATOS, J. G., MATOS, R. M., & ALMEIDA, J. R. (2007). *Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais.
- MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO. (8 de junho de 2007). *RESOLUÇÃO N° 1, DE 8 DE JUNHO DE 2007*. Recuperado el 12 de outubro de 2013, de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces001_07.pdf
- MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO. (2013). *Lato-Sensu - Saiba mais*. Recuperado el 12 de outubro de 2013, de Educação: http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=349&id=387&option=com_content
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. (22 de agosto de 2013). *Trabalho*. Recuperado el 22 de agosto de 2013, de Emprego e renda - Salário mínimo: http://portal.mte.gov.br/sal_min/
- MINTZBERG, H. (1980). *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. (A. S. Brooker, Trad.) Lisboa: Dom Quixote.
- MINTZBERG, H. (2003). *Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2000). *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. (N. M. Jr., Trad.) Porto Alegre: Bookman.
- MIT-PMI-INCOSE. (2012). *The guide to lean enablers for managing engineering programas*. MIT-PMI-INCOSE.
- MOCELLIM, A. (2008). A questão da identidade em Giddens e Bauman. *Em Tese - Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 5. No. 1.
- MORGAN, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- MURRAY, R. (2010). *Cracking the highest glass ceiling: a global comparison of women's campaigns for executive office*. Santa Barbara: ABC-CLIO.
- MURRAY, R. (2010). *Cracking the highest glass ceiling: a global comparison of women's campaigns for executive office*. Santa Barbara: ABC-CLIO.
- NEPOMUCENO, C. (10 de Abril de 2013). *O que é gestão 3.0?* Recuperado el 29 de julho de 2013, de Ytube: <http://www.youtube.com/watch?v=HqmNy9DZMFs>

- NUNES, M. T. (2007). *Género e Cidadania nas Imagens de História. Estudos de Manuais Escolares e Software Educativo*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.
- O GLOBO. (26 de outubro de 2011). *IBM nomeia mulher para sua diretoria-executiva pela 1ª vez em cem anos de história*. Recuperado el 01 de agosto de 2013, de O Globo: <http://oglobo.globo.com/tecnologia/ibm-nomeia-mulher-para-sua-diretoria-executiva-pela-1-vez-em-cem-anos-de-historia-3080964>
- O GLOBO. (20 de Junho de 2012). Foto oficial. *Conferência Rio +20*. Rio de Janeiro.
- O GLOBO. (29 de julho de 2013). *'Coitadinhos'? Com alto rendimento, imagem de atletas paralímpicos muda*. Recuperado el 02 de outubro de 2013, de Globoesporte.com: <http://globoesporte.globo.com/atletismo/noticia/2013/07/coitadinhos-com-alto-rendimento-imagem-de-atletas-paralimpicos-muda.html>
- PARSON, T. (1991). *The social system*. London: Routledge.
- PAVESI, P. (2001). Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas del decidir. *Resoluciones Tecnicas, 4 a 19(2ª)*.
- PAVESI, P. (2002). Consideraciones acerca de la teoria del decidor - Lecturas de Teoria de la Decision I - Lectura 14.1. *Revista de Administración de Empresas*(To. I), 441.
- PNUD. (s.d.). *Desenvolvimento Humano e IDH*. Acesso em 16 de abril de 2013, disponível em PNUD Brasil - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento: http://www.pnud.org.br/IDH/IDH.aspx?indiceAccordion=0&li=li_IDH
- POLANYI, K. (1980). *A Grande Transformação - as origens de nossa época*. (F. Wrobel, Trad.) Rio de Janeiro: Campus.
- PORTAL BRASIL. (2 de julho de 2012). *Censo 2010 mostra as características da população brasileira*. Recuperado el 2 de outubro de 2013, de Educação: <http://www.brasil.gov.br/educacao/2012/07/censo-2010-mostra-as-diferencas-entre-caracteristicas-gerais-da-populacao-brasileira>
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. (5 de outubro de 1988). *CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL*. Acesso em 17 de outubro de 2013, disponível em Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. (2006). *Código de ética e conduta profissional*. Recuperado el 15 de outubro de 2013, de Project Management Institute: http://www.pmi.org/en/About-Us/Ethics/~//media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_POR-Final.ashx
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. (2007). *Project Manager Competency Development Framework*. Newtown Square: Project Management Institute Inc.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. (2012). *Estudo de benchmarking em gerenciamento de projetos*. Recuperado el 01 de 06 de 2013, de <http://www.pmsurvey.org>
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. (2012). *Guia de conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos* (5a. ed.). Newtown Square: PMI.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. (2012). *OPM3 - Project Management Maturity Model* (2a ed.).
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. (2012). *Pulse of the Profession*. Recuperado el 31 de 08 de 2012, de Project Management Institute: <http://www.pmi.org/Business-Solutions/Pulse.aspx>
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. (2012). *Referência para tomada de decisão ética do PMI*. Recuperado el 14 de outubro de 2013, de Project Management Institute: <http://www.pmi.org/en/About-Us/Ethics/~//media/PDF/Ethics/Ethical-Decision-Making-Frmwk-Portuguese.ashx>
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. (2013). *PMI Online Credential Registry*. Recuperado el 31 de julho de 2013, de PMI: <http://certification.pmi.org/registry.aspx>
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. (01 de junho de 2013). *Project Manager Career Framework*. Obtenido de Career Framework for Organizations: <https://pathpro.pmi.org/WhyCareerFramework.aspx#what>
- RAD, P. F., & LEVIN, G. (2006). *Metrics for Project Management - Formalized Approaches*. Vienna: Management Concepts.
- ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2008). *Organizational behavior* (13a. ed.). Upper Saddle River: Pearson Prancice Hall.
- RODRIGUES et al, D. (1997). *A arte no século XXI - A humanização das tecnologias*. São Paulo: UNESP.

- SAAVEDRA, L., TAVEIRA, M. d., & SILVA, A. D. (Jan - Jun de 2010). *A Subrepresentatividade das Mulheres em Áreas Tipicamente Masculinas: Factores Explicativos e Pistas para a Intervenção*. Recuperado el 01 de agosto de 2013, de RepositoriUM:
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/11636/1/Mulheres%20Ctem.pdf>
- SABINO, C. (1998). *Como hacer una tesis* (2a. ed.). Mendonza: Lumens Hvmanitas.
- SALLES JÚNIOR et al, C. (2010). *Gerenciamento de riscos em projetos* (2a. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- SAMAJA, J. (2005). *Epistemologia y metodologia: elementos para una teoria de la investigación científica*. Buenos Aires: Editora Universitaria de Buenos Aires.
- SCAVONE, G. (2006). *Cómo se escribe una Tesis*. Buenos Aires: La Ley.
- SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS. (2012). *Relatório sobre violência homofóbica no Brasil - Ano 2012*. Recuperado el 2 de outubro de 2013, de <http://www.sdh.gov.br/assuntos/lgbt/pdf/relatorio-violencia-homofobica-ano-2012>
- SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS. (27 de junho de 2013). *Número de denúncias de violência homofóbica cresceu 166% em 2012, diz relatório*. Recuperado el 2 de outubro de 2013, de Secretaria de Direitos Humanos Presidência da República: <http://www.sdh.gov.br/noticias/2013/junho/numero-de-denuncias-de-violencia-homofobica-cresceu-166-em-2012-diz-relatorio>
- SENADO FEDERAL. (2006). *Portal Atividade Legislativa*. Recuperado el 14 de outubro de 2013, de PLC - PROJETO DE LEI DA CÂMARA, Nº 122 de 2006: <http://www.plc122.com.br/entenda-plc122/#axzz2hjnfyvtL>
- SENGE, P. (2010). *The fifth discipline - The art and the practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- SHELDRAKE, J. (2003). *Management theory*. London: Thomson.
- SHENHAR, A. J., MILOSEVIC, D., DVIR, D., & THAMHAIN, H. (2007). *Linking Project Management to Business*. Philadelphia: Project Management Institute - PMI.
- SIBILIA, P. (2002). *O homem pós-orgânico - corpo, subjetividade e tecnologias digitais*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- SIMON, H. (1997). *Administrative behaviour - A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: The Free Press.

- SMITH, A. (2008). *Riqueza das nações*. Brasil: Hemus.
- THOMAS, J., & MULLALY, M. (2008). Researching the Value of Project Management. *Pesquisa*. Newtown Square: Project management Institute.
- TOURAINÉ, A. (1999). *¿Podremos vivir juntos? Iguales y diferentes*. San Pablo: Fondo de Cultura Económica.
- VALENTE, G., & BATISTA, H. G. (17 de 10 de 2012). Hiperconectados e Riscos On-line. *O Globo*, 24.
- VEEN, P., & KORVER, T. (1998). Organizational Theories. (H. T. Pieter Johan Diederick Drenth, Ed.) *Handbook of work and organizational psychology*, 5 a 37.
- VEIGA, J. E. (2010). *Sustentabilidade - A legitimização de um novo valor*. São Paulo: SENAC.
- VEJA. (21 de novembro de 2007). A Rede Democrática. *VEJA*, 122.
- VERGARA, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração* (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- VERGARA, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (9a. ed.). São Paulo: Atlas.
- VERGARA, S. C. (2012). *Métodos de coleta de dados no campo* (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- WEBER, M. (2005). *A ética protestante e o espírito capitalista* (2a. ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- YAHOO. (29 de novembro de 1999). *Lista E-plan.br - lista de gerenciamento de projetos*. Recuperado el 24 de setembro de 2013, de Yahoo Grupos: <http://br.groups.yahoo.com/group/planejamento/>
- YNOUB DE SAMAJA, R. (2007). *El proyecto y la metodología de la investigación*. Buenos Aires: Cengage Learning.