

Cuando nos enfrentamos al caos, buscamos maneras de estructurarlo, de ver a través de él o al menos tener una visión de conjunto. Los modelos nos ayudan a reducir la complejidad de una situación, ya que nos ayudan a dejar a un lado lo superfluo para concentrarnos en lo que es importante. A los críticos les gusta señalar que los modelos no reflejan la realidad. Y es cierto, pero es erróneo afirmar que nos obligan a pensar de una forma determinada. Los modelos no definen qué o cómo deberíamos pensar, sino que son el resultado de un activo proceso mental.

Este libro se ha escrito para todos aquellos que tengan que tratar con gente a diario. Tanto si uno es profesor, catedrático, piloto o gerente, se enfrentará una y otra vez a la misma pregunta: ¿cómo tomar la decisión acertada?, ¿cómo puedo motivarme a mí mismo o a mi equipo?, ¿cómo puedo cambiar las cosas?, ¿cómo puedo trabajar de una forma más eficiente?

Los mejores modelos de toma de decisiones que ayudarán al lector a abordar estas preguntas se describen en prácticas explicaciones y con diagramas. No cabe esperar respuestas categóricas; hay que estar dispuesto a ponerse a prueba y reflexionar.

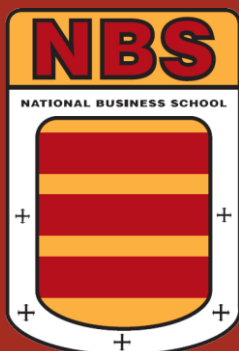
Bibliografía

Mikael Krogerus

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



El pequeño libro de las grandes decisiones

Modelos de pensamiento para toma de decisiones

Mikael Krogerus

INTRODUCCIÓN

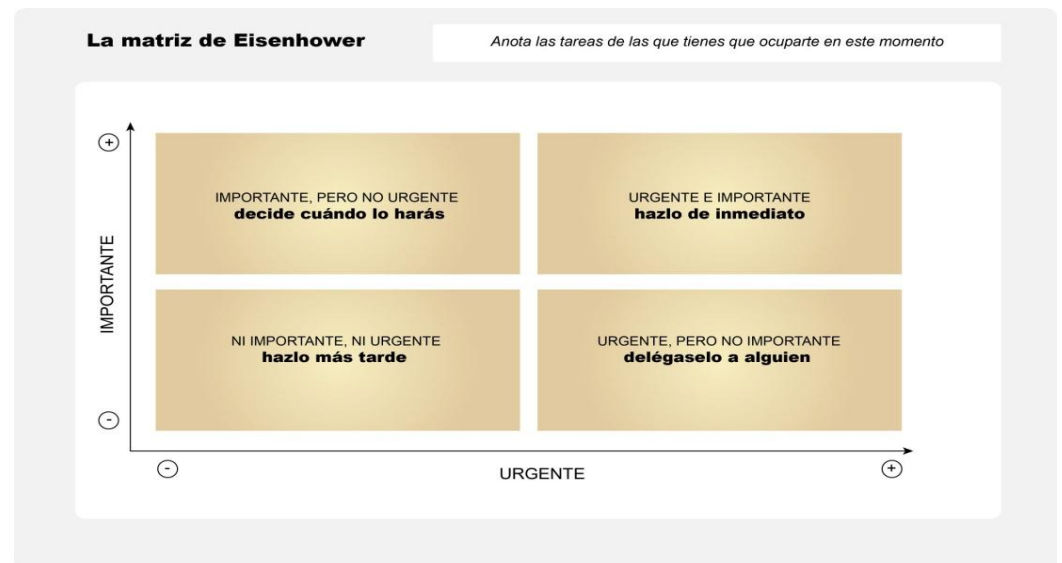
La matriz de Eisenhower

Cómo trabajar de forma más eficiente. Se cree que el presidente estadounidense Dwight D. Eisenhower dijo una vez: "Las decisiones más urgentes rara vez son las más importantes". Eisenhower se consideraba un experto de la gestión del tiempo, estaba convencido de que tenía la capacidad de hacerlo todo cuando debía hacerse. Con el método Eisenhower, aprenderá a diferenciar entre lo que es importante y lo que es urgente.

Sea cual sea la tarea que tengamos sobre nuestra mesa, hay que empezar por desglosarla según el método Eisenhower. Y luego decidir cómo proceder. A menudo nos obcecamos en el campo de lo "urgente e importante", en las cosas que debemos tratar de inmediato. Uno debe preguntarse:

¿cuándo me ocuparé de las cosas que son importantes, pero no urgentes?, ¿cuándo buscaré tiempo para ocuparme de las tareas importantes antes de que estas se conviertan en urgentes? Estamos en el terreno de las decisiones estratégicas a largo plazo.

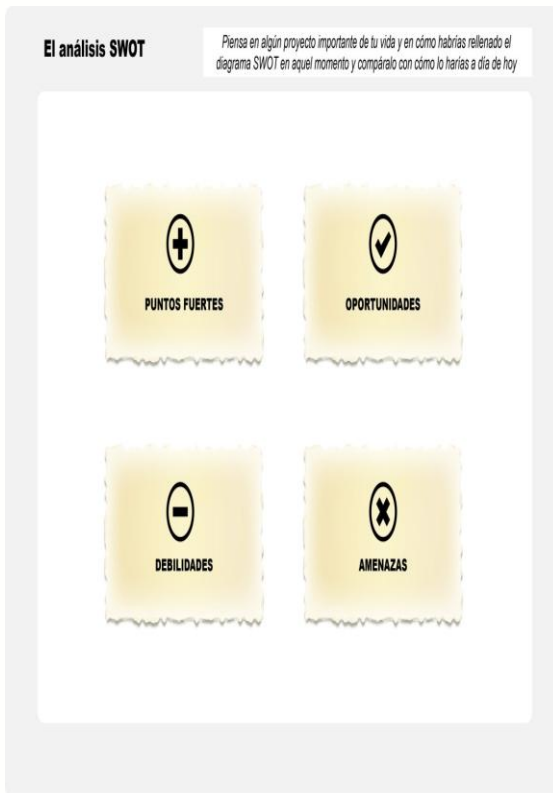
Otro método para organizar mejor el tiempo se atribuye al multimillonario Warren Buffett. Se trata de hacer una lista con todo lo que uno quiera hacer un día determinado. Se empieza con la primera tarea de la lista y solo se puede pasar a la siguiente una vez terminada la primera. Cuando terminamos una, la tachamos.



El análisis SWOT

Cómo encontrar la solución correcta.

Con el análisis SWOT (por sus siglas en inglés), se evalúan los puntos fuertes (*Strengths*), las debilidades (*Weaknesses*), las oportunidades (*Opportunities*) y las amenazas (*Threats*) identificadas en un proyecto. La técnica se basa en un estudio de los años sesenta de la Universidad de Stanford, que analizó datos de las empresas que formaban parte de *Fortune 500*. Dicho estudio halló una discrepancia del 35 % entre los objetivos de las empresas y lo que se llevaba a cabo realmente. El problema no era que los empleados fueran incompetentes, sino que los objetivos eran demasiado ambiguos. Muchos trabajadores ni siquiera sabían por qué hacían lo que hacían. El SWOT se desarrolló a partir de los resultados de ese estudio, para que las personas involucradas en un proyecto consiguieran entenderlo mejor.



Vale la pena tomarse un tiempo para pensar en cada paso del análisis SWOT en

lugar de limitarse a rellenarlo a toda prisa.

¿Cómo podemos hacer hincapié en nuestros puntos fuertes y compensar (o disimular) nuestras debilidades?

¿Cómo podemos maximizar las oportunidades?

¿Cómo podemos protegernos de las amenazas?

Lo interesante del análisis SWOT es su versatilidad: puede aplicarse con éxito tanto en los negocios como en las decisiones personales.

El modelo John Whitmore

¿Perseguimos el objetivo apropiado? Si uno se fija objetivos, debería distinguir entre los objetivos finales y los de ejecución. Un objetivo final podría ser "Quiero correr una maratón"; un objetivo de ejecución sería el que nos ayuda a alcanzar ese objetivo, por ejemplo: "Haré *footing* durante treinta minutos todas las mañanas".

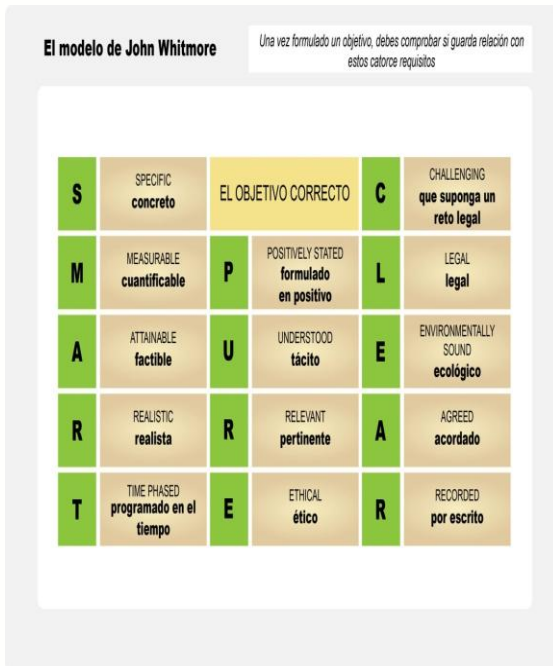
Anota tu objetivo en un papel y comprueba, paso a paso, si guarda relación con los catorce requisitos de este modelo.

Algunas observaciones: si un objetivo es inalcanzable, no se puede hacer nada, y si no supone un reto, no nos motivará.

Si los catorce pasos nos resultan demasiado complicados, hay que recordar la siguiente regla básica a la hora de fijar objetivos:

KISS: Keep It Simple, Stupid! (¡Simplifica las cosas, estúpido!).

(a continuación el esquema del Modelo **John Whitmore**)



La caja morfológica y la técnica SCAMPER

Por qué hay que ser estructurado para ser creativo. La innovación puede suponer hacer algo totalmente nuevo, pero también puede significar hacer una combinación novedosa de cosas ya existentes. Pero ¿cómo conseguirlo?

El concepto de morfología proviene del estudio de las estructuras y configuraciones biológicas. En los años treinta, el físico suizo Fritz Zwicky diseñó en el Instituto de Tecnología de California un método de resolución de problemas usando lo que él llamaba "cajas morfológicas", en el que se desarrolla una nueva entidad mediante la combinación de los atributos de una serie de entidades existentes. Este método, que en un principio Zwicky aplicó a la tecnología de motores a reacción, también empezó a usarse en estrategias de marketing y en el desarrollo de nuevas ideas.

¿Cómo funciona? Para el desarrollo y diseño de un coche nuevo, por ejemplo, se señalan todos los parámetros relevantes (por ejemplo, el tipo de vehículo, el grupo objetivo) y a cada parámetro se le asignan

tantos atributos como sea posible. Esto requiere experiencia e imaginación, ya que el objetivo es crear algo nuevo a partir de algo que ya existe. El resultado, en este caso, es una tabla de dos dimensiones (aunque una caja morfológica puede tener hasta cuatro).

La siguiente fase exige una lluvia de ideas: el coche debe ser un todoterreno, digamos, pero también ha de resultar energéticamente eficiente y barato de fabricar. ¿Qué atributos se ajustan a estos requisitos? Los atributos elegidos se conectan con una línea. Esta nueva configuración de atributos puede constituir la base de una evaluación del vehículo que uno desea.

Además de las cajas morfológicas, la lista de control SCAMPER, desarrollada por Bob Eberle, también nos ayudará a reconfigurar una idea o producto ya existentes. Las siguientes siete preguntas clave están sacadas de un cuestionario creado por Alex Osborn, fundador de la agencia de publicidad BBDO:

- ¿Sustituir? Sustituir personas, componentes, materiales.
- ¿Combinar? Combinar con otras funciones o cosas.
- ¿Adaptar? Adaptar funciones o aspectos visuales.
- ¿Modificar? Modificar el tamaño, la forma, la textura o la acústica.
- ¿Dar otros usos? Usos distintos, nuevos, combinados.
- ¿Eliminar? Reducir, simplificar, eliminar cualquier cosa superflua.
- ¿Invertir? Usar a la inversa, transformar, revertir.

Como dijo Arthur Schopenhauer, el

cometido no es tanto ver lo que nadie ha visto todavía, sino pensar lo que nadie ha pensado pero todo el mundo ve.

Las pirámides de Maslow

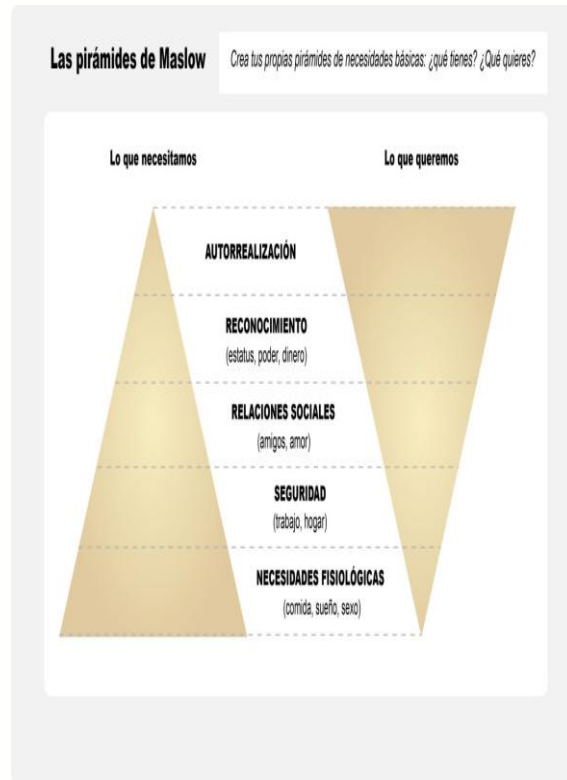
Lo que realmente necesitamos y lo que realmente queremos. La película alemana de 2003 *Hierankl* empieza con "las tres preguntas más importantes": ¿tienes relaciones sexuales?, ¿tienes familia?, ¿tienes estimulación intelectual? Obtener tres síes equivale al paraíso; dos síes es lo que se necesita para ser feliz, y solo uno es lo que se necesita para sobrevivir. La película no es muy buena, pero las preguntas que plantea son interesantes.

En 1943, el psicólogo Abraham Maslow publicó un modelo de "jerarquía de necesidades". Clasificó las necesidades humanas de la siguiente forma:

- Necesidades fisiológicas (comida, sueño, cobijo, sexo).
- Seguridad (un lugar donde vivir, seguridad laboral, salud, protección contra las adversidades).
- Relaciones sociales (amigos, pareja, amor).
- Reconocimiento (estatus, poder, dinero).
- Autorrealización (individualidad, conciencia del potencial personal, así como fe y trascendencia).

Los tres primeros elementos son necesidades básicas. Si se satisfacen, una persona ya no piensa más en ellas. Los dos últimos son aspiraciones o necesidades de desarrollo personal y nunca llegan a satisfacerse.

El modelo de las pirámides se vuelve interesante al comparar nuestras aspiraciones con nuestras necesidades. Regla general para el mundo occidental: las cosas que más deseamos son las cosas que menos necesitamos.



El modelo AI

Qué actitud adoptas en un debate. AI son las siglas en inglés de *Appreciative Inquiry* (indagación apreciativa), un modelo atribuido al experto en gestión David Cooperrider, que implica concentrarse en los puntos fuertes, atributos positivos y el potencial de una empresa o persona, en lugar de en sus debilidades.

"¿Qué funciona bien en este momento?" sustituye a la típica pregunta "¿Cuál es el problema?". Concentrarse en las debilidades genera una impresión negativa.

Cada persona, cada sistema, cada producto y cada idea tienen defectos. En el mejor de los casos, ser consciente de este hecho puede llevar a una búsqueda decidida de la perfección.

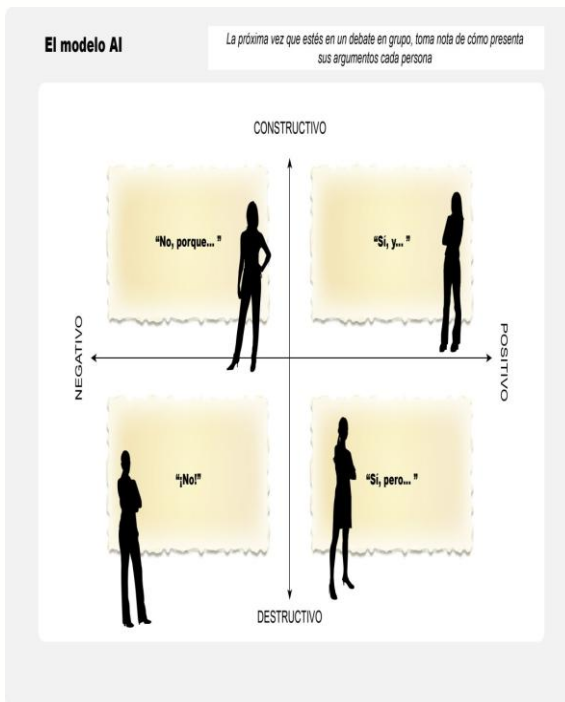
Pero, a menudo, concentrarse demasiado en los defectos de una idea o proyecto reprime el enfoque abierto y positivo esencial para las buenas prácticas de trabajo.

El principio básico es fijarse en una idea que todavía no está madurada del todo y continuar desarrollándola, en lugar de abandonarla prematuramente.

Las personas acostumbran a revelar su carácter en función de cómo enfocan las conversaciones.

Se pueden identificar cuatro tipos según la reacción de los individuos ante las sugerencias:

- El crítico: "La idea es buena, pero...".
- El dictador: "¡No!".
- El maestro: "¡No!, la idea no es buena porque...".
- El pensador AI: "Sí, y también podríamos...".



El principio de Pareto

Por qué el 80 % de los resultados se consigue con el 20 % de la aportación.

A principios del siglo XX, el economista

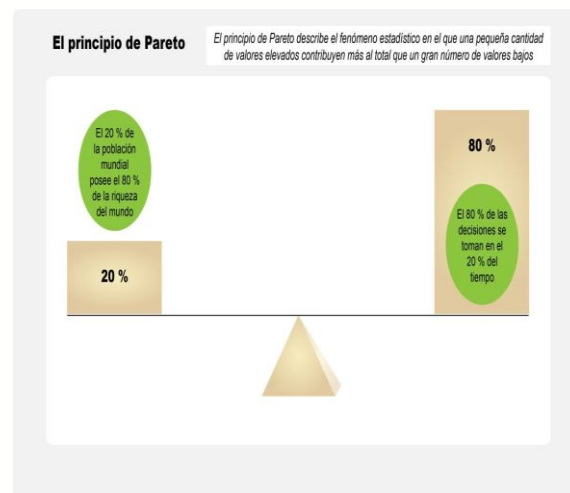
italiano Vilfredo Pareto observó que el 80 % de la riqueza de Italia pertenecía a un 20 % de la población.

Y eso no es todo: el 20 % de los trabajadores realiza el 80 % del trabajo; el 20 % de los delincuentes comete el 80 % de los delitos; el 20 % de los conductores de automóviles causa el 80 % de los accidentes; el 20 % de los fondos de cobertura invierte el 80 % del dinero; el 20 % de la clientela de los pubs consume el 80 % del alcohol.

Nos ponemos el 20 % de la ropa que guardamos en nuestros armarios y pasamos el 80 % de nuestro tiempo con el 20 % de nuestros amigos. En las reuniones de negocios, el 80 % de las decisiones se toma en el 20 % del tiempo, y el 20 % de los clientes de una empresa de productos es responsable del 80 % de su volumen de negocios.

Naturalmente, la regla de Pareto no puede aplicarse a todo (los matemáticos prefieren la más exacta regla 64/4, porque el 80 % de 80 es 64 y el 20 % de 20 es 4).

Pero cualquier persona que quiera programar su tiempo de forma óptima debería saber que aproximadamente el 20 % del tiempo que dedica a una tarea le conducirá al 80 % de los resultados.



El modelo del cisne negro

Por qué nuestras experiencias no nos hacen más sabios. He aquí tres preguntas para una persona reflexiva: ¿cómo sabemos lo que sabemos?, ¿el pasado nos ayuda a predecir el futuro?, ¿por qué nunca esperamos los sucesos imprevistos?

En 1912, Bertrand Russell resumió en su libro *Los problemas de la filosofía* las respuestas a las tres preguntas: un pollo que espera ser alimentado cada día supone que le continuarán alimentando todos los días. Empieza a estar convencido de que los seres humanos son amables. Nada en su vida apunta al hecho de que un día lo sacrificarán.

Nosotros, los humanos, también debemos reconocer que las mayores catástrofes suelen pillarnos por sorpresa. Por ello, según Russell, siempre deberíamos cuestionar las cosas que damos por sentadas.

Por ejemplo, cuando dos Boeing se estrellaron contra el World Trade Center, la gente quedó horrorizada; la catástrofe parecía haber llegado sin previo aviso. Sin embargo, en las semanas y los meses que siguieron al 11 de setiembre, parecía que prácticamente todo apuntaba a ese atentado.

El escritor libanés Nassim Nicholas Taleb llama a este fenómeno —nuestra incapacidad de predecir el futuro a partir del pasado— “el cisne negro”. En el mundo occidental siempre se había supuesto que todos los cisnes eran blancos, hasta que los naturalistas del siglo XVII descubrieron una raza de cisnes negros. Lo que había sido inimaginable hasta entonces, de repente era algo real.

La tesis de Taleb sobre el cisne negro realmente no es un modelo, sino un rechazo del principio de la causa y el efecto. Y nos recuerda que tendemos a

aferrarnos con más fuerza a los pilares que vemos que se tambalean.

La brecha: el modelo de la difusión

Por qué todo el mundo tiene un iPod. ¿Por qué ciertas ideas —incluso algunas ridículas— se afianzan y se convierten en tendencias, mientras que otras prosperan brevemente antes de desvanecerse y desaparecer del dominio público?

Los sociólogos describen la manera en que una idea o producto pegadizo se hace popular como “difusión”. Uno de los estudios de difusión más famosos es un análisis de Bruce Ryan y Neal Gross sobre la del maíz híbrido en la década de los treinta en Greene County, Iowa. La nueva clase de maíz era mejor que la antigua en todos los aspectos y, sin embargo, tuvieron que pasar más de 22 años para que se aceptara abiertamente.

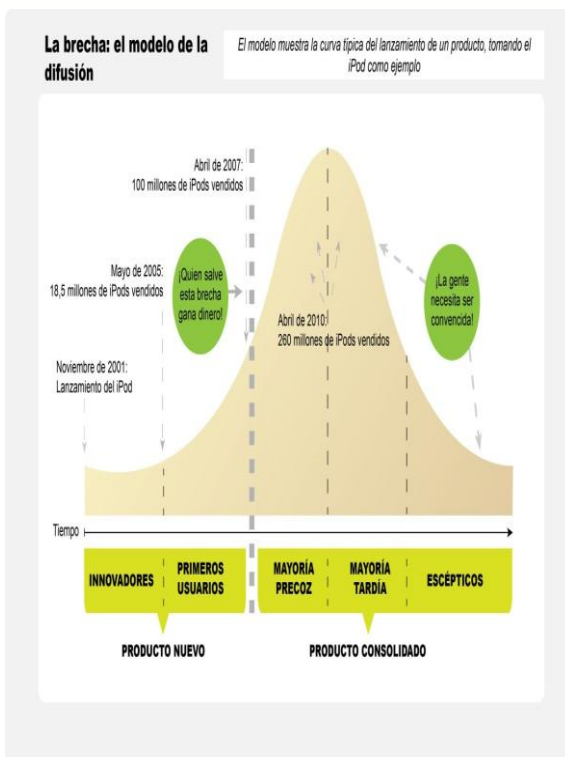
Los investigadores de la difusión llamaron “innovadores” a los agricultores que se pasaron al nuevo maíz en 1928 y al grupo algo más grande en torno a ellos, los “primeros usuarios”. Eran los líderes de opinión de las comunidades, gente respetable que observaba los experimentos de los innovadores y luego se sumaban a ellos. A finales de los años treinta los siguieron las “masas escépticas”, aquellos que nunca habrían cambiado nada sin que antes lo pusieran a prueba los agricultores de éxito. Pero en algún momento incluso ellos se “infectaron” con el virus del maíz híbrido, y acabaron por transmitirlo a los conservadores acérrimos, los “rezagados”.

Traducido en un gráfico, este desarrollo toma la forma de una curva típica del avance de una epidemia. Sube, gradualmente al principio, luego alcanza el punto álgido de un producto recién lanzado, cuando muchos productos fracasan. El momento crítico de toda innovación es la transición de los primeros usuarios a los escépticos, porque en este punto hay una brecha. Según el sociólogo estadounidense

Morton Grodzins, si los primeros usuarios consiguen que la innovación salve la brecha y llegue a las masas escépticas, el ciclo epidémico alcanza el punto álgido. A partir de allí, la curva sube notablemente cuando las masas aceptan el producto, y baja de nuevo cuando solo quedan los rezagados.

Con innovaciones tecnológicas como el iPod o el iPhone, el círculo descrito anteriormente es muy corto. Curiosamente, los primeros usuarios se distancian del producto tan pronto como las masas lo aceptan, en busca de la siguiente novedad. El modelo de la brecha lo introdujo el consultor y escritor estadounidense Geoffrey Moore.

Como dijo Mahatma Gandhi, "primero te ignoran, luego se ríen de ti, luego se enfrentan a ti, y entonces ganas".



El modelo del trabajo en equipo de Drexler-Sibbet

Cómo convertir un grupo en un equipo.

Existen cientos de modelos y estrategias que tratan sobre el rendimiento de los equipos. Uno de los mejores, y también de los más sencillos, lo desarrollaron Alan Drexler y David Sibbet, fundadores de la consultora The Grove. El modelo ilustra siete fases distintas por las que suelen pasar las personas que participan en proyectos.

Hay que seguir las flechas en el gráfico que aparece más abajo. En cada fase hay una pregunta que nos planteamos en ese momento: al principio del proyecto, "¿Por qué estoy aquí?"; a la mitad, "¿Cómo lo haremos?"; y al final, "¿Por qué continuar?". También hay varios adjetivos que suelen describir los sentimientos de los participantes durante esa fase: tanto los que experimentan mientras están trabajando en ella, como los que perciben una vez esa fase se ha completado con éxito. Muchas de las fases parecen obvias y triviales, pero la experiencia demuestra que todos los grupos pasan por cada una de ellas. Si nos saltamos una, más adelante habrá que retroceder.

Si uno lidera un equipo, debería presentar el modelo al principio del proyecto. Una vez que se ha empezado, debe preguntar a los integrantes a intervalos regulares:

¿En qué punto (o fase del proyecto) estás?
¿Qué necesitas para pasar a la siguiente fase?

Si uno no está seguro de la fase en la que se encuentra actualmente su equipo, puede consultar los adjetivos asociados a cada una en el modelo y preguntarse qué adjetivos puede aplicarse personalmente, y también cuáles son aplicables al equipo.

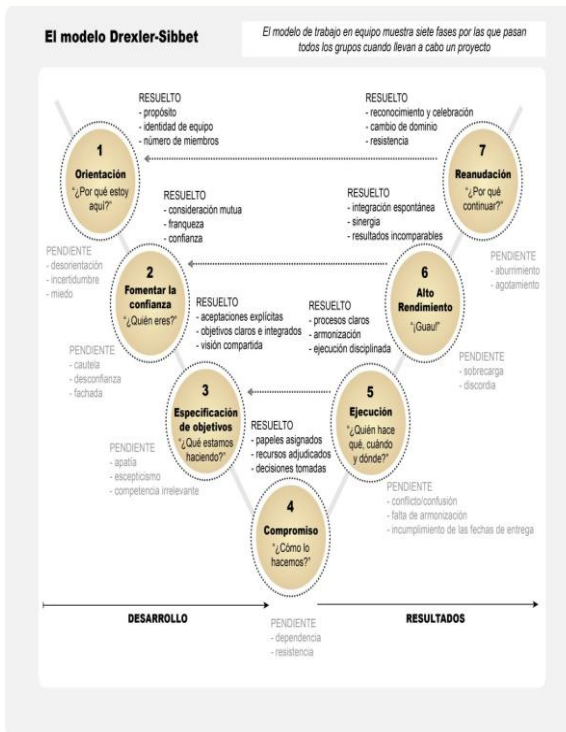
No hay que temer al posible hecho de despertar sentimientos negativos entre el grupo. Un conflicto abierto es mejor que uno que se va alimentando y que no queda resuelto durante varias fases y nos obliga, en las últimas etapas, a tratar asuntos que ya se deberían haber manejado

anteriormente.

¡Atención! No hay que intentar alinear estrictamente el equipo al modelo. El modelo solo es una ayuda para orientarse: es una brújula, no una guía.

Los grupos solo avanzan cuando uno de los integrantes se atreve a dar el primer paso. Como líder, uno debe estar dispuesto a ser el primero que puede cometer errores.

Grafica del modelo del trabajo en equipo de Drexler-Sibbet



El modelo de equipo

¿Tu equipo puede con el trabajo?

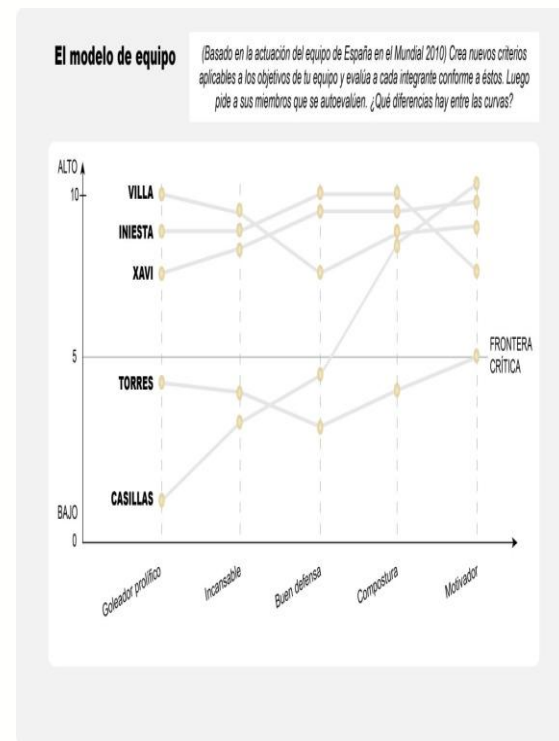
Independientemente de si uno es director de una guardería o seleccionador de un equipo nacional, o de si quiere crear una empresa o un comité para recaudar fondos, se hará la misma pregunta: ¿contamos con las personas apropiadas para este proyecto?, ¿nuestras habilidades se corresponden con nuestros objetivos?, ¿somos capaces de hacer lo que queremos hacer?

¿nuestras habilidades se corresponden con nuestros objetivos?, ¿somos capaces de hacer lo que queremos hacer?

Este modelo de equipo te ayudará a evaluar a tu grupo. Empieza por definir las habilidades, los conocimientos y los recursos que consideras importantes para llevar a cabo el proyecto. Anota las habilidades imprescindibles para ese cometido. Distingue entre las aptitudes sociales (lealtad, motivación, integridad...) y las profesionales (informática, aptitudes empresariales, idiomas...). Para cada habilidad, define dónde sitúas la frontera crítica en una escala del cero al diez. Por ejemplo, un nivel aceptable de francés puede ser un cinco. Ahora evalúa a tus "participantes" según estos criterios. Conecta los puntos con una línea. ¿Cuáles son las debilidades y los puntos fuertes del equipo?

La posterior autoevaluación de los miembros del equipo resulta incluso más reveladora que el propio modelo. Un buen equipo es aquel que puede juzgar sus habilidades correctamente.

¡Atención! La auténtica fuerza se halla en las diferencias, no en las semejanzas.



“El mejor directivo es aquel que actúa con sensatez a la hora de elegir buenos

hombres que se ocupen de sus quehaceres, y con suficiente autocontrol para no inmiscuirse mientras lo hacen" (Theodore Roosevelt).

El modelo Hersey-Blanchard (liderazgo situacional)

Cómo dirigir con éxito a nuestros empleados. Durante los últimos cien años, la teoría de la organización ha ido modificándose: el hombre es una máquina y debería tratarse como tal (Taylor, Ford); prestar atención a los factores sociales y unas condiciones laborales reguladas de forma no objetiva llevan a mejores resultados (Hawthorne); las organizaciones pueden autorregularse (Clark, Farley); y la gestión estratégica, como puede ser la división de organizaciones en actividades primarias y secundarias, conduce al éxito (Porter).

Paul Hersey y Ken Blanchard presentaron una teoría bastante distinta, en la que sugerían que lo más importante es adaptar el estilo de liderazgo personal a la situación que nos incumbe. Este "modelo de liderazgo situacional" distingue entre lo siguiente:

- **Enseñar.** Cuando están empezando un trabajo, los empleados necesitan un liderazgo fuerte. Cuando son nuevos, su grado de compromiso suele ser alto, pero tienen poca experiencia. Necesitan que les den órdenes e instrucciones.
- **Preparar.** La experiencia de los empleados ha aumentado. Debido al estrés y a la pérdida de la euforia inicial al empezar un trabajo nuevo, su motivación y compromiso han disminuido. Se plantean preguntas a los trabajadores, que buscan respuestas por su cuenta.
- **Apoyar.** El nivel de conocimientos se ha incrementado notablemente. El de motivación puede variar: o bien ha caído (los empleados pueden dejar el trabajo), o bien ha subido como consecuencia de haber conseguido más independencia (se les anima a aportar ideas propias).

- **Delegar.** Los empleados controlan plenamente su trabajo. El nivel de motivación es alto. Dirigen sus propios proyectos y equipos.

Debes dirigir a tus empleados de manera que tú resultes superfluo. Y dirigirlos de manera que cosechen éxitos, para que algún día también puedan ocupar una posición de liderazgo.

El modelo de interpretar un papel (Belbin y De Bono)

Cómo cambiar nuestro propio punto de vista. Cuando el gurú del pensamiento creativo Edward de Bono presentó sus "seis sombreros para pensar" en 1986, los críticos desecharon la idea tachándola de graciosa. La propuesta de De Bono era asignar a los miembros de un grupo de trabajo un punto de vista unidimensional temporal o "sombrero para pensar". Hoy en día, la técnica está ampliamente aceptada, y los seis sombreros de De Bono se usan como técnica de equipo o de reunión para favorecer la comunicación y dar un enfoque lúdico/serio a un tema de debate.

Funciona así: los integrantes de un grupo comentan una idea o estrategia. Durante la conversación, todos los miembros adoptan uno de los seis puntos de vista, que se refleja en el color del sombrero (es importante que todos los miembros del grupo lleven el mismo color simultáneamente). Las características asociadas a cada color son las siguientes:

- **Sombrero blanco:** pensamiento analítico, objetivo; se hace hincapié en los hechos y la viabilidad.
- **Sombrero rojo:** pensamiento afectivo, sentimientos subjetivos, percepciones y opiniones.
- **Sombrero negro:** pensamiento crítico, evaluación de riesgos, identificación de problemas, escepticismo, crítica.
- **Sombrero amarillo:** pensamiento optimista, conjeturas sobre el mejor de los casos.

- **Sombrero verde:** pensamiento creativo, asociativo, constructivo; nuevas ideas, tormenta de ideas.
- **Sombrero azul:** pensamiento estructurado; visión de conjunto del proceso, perspectiva general.

¡Atención! En las reuniones debe haber un moderador para garantizar que los miembros del equipo no se aparten de los papeles asignados.

Los equipos homogéneos, por ejemplo, en los que los miembros tienen opiniones y rasgos de carácter parecidos, no funcionan tan bien. En la década de los setenta, Meredith Belbin estudió a individuos e interpretaciones de papeles y su influencia en los procesos grupales. Basándose en sus observaciones, identificó nueve perfiles distintos:

- Encaminado a la acción: emprendedor, ejecutor, perfeccionista.
- Encaminado a la comunicación: coordinador, capacitado para trabajar en equipo, pionero.
- Encaminado al conocimiento: innovador, observador, especialista.

Si tienes una buena idea pero temes encontrar resistencia, intenta conducir la conversación de manera que los otros integrantes del grupo piensen que han sido ellos los que han dado con esa idea.

Cuantas más personas piensen que han generado una idea, con más pasión lucharán para que esta se implante.

Si nadie reivindica haber dado con la idea, quizá no fuera tan buena!

El modelo de interpretar un papel (Belbin)

Perfiles individuales y su influencia en los procesos grupales

PAPEL EN EL EQUIPO	CONTRIBUCIÓN	CARÁCTER	DEFECTO TOLERABLE
Inventor	introduce ideas nuevas	pensamiento poco ortodoxo	distruido
Investigador de recursos	investiga posibilidades, desarrolla contactos	comunicativo, extrovertido	demasiado optimista
Coordinador	promueve el proceso de toma de decisiones, delega	independiente, responsable	parece manipulador
Impulsor	supera obstáculos	dinámico, trabaja bien bajo presión	impaciente, provocador
Supervisor	estudia la viabilidad	sensato, estratega, crítico	poco inspirado
Trabajador de equipo	mejora la comunicación, hace que las cosas avancen	cooperador, diplomático	indeciso
Implementador	pone las ideas en práctica	disciplinado, leal, eficiente	inflexible
Finalizador	garantiza resultados óptimos	concientizado, cumple con los plazos	tímido, reacciona a delegar
Especialista	aporta conocimientos específicos	independiente, comprometido	se pierde en los detalles

El modelo de optimización de resultados

Por qué la impresora siempre se estropea justo antes de una fecha tope. Hay infinidad de modelos y métodos sobre la gestión de proyectos. Muchos se basan en la premisa de que hay una cantidad determinada de tiempo durante el que se ha de llevar a cabo un proyecto.

Generalmente, dentro de ese tiempo, las ideas se recopilan (R) y se consolidan (C), y se selecciona un concepto, que se implementa (I).

En la vida real todos sabemos que nunca tenemos suficiente tiempo. Y el poco del que disponemos, se ve reducido por sucesos imprevistos, como una impresora que se estropea justo en el momento en que la necesitamos.

El modelo de la optimización de resultados divide el tiempo del que disponemos en tres secuencias (bucles) de igual duración, lo cual obliga al gestor de un proyecto a completarlo tres veces.

La idea es mejorar los resultados en cada

bucle sucesivo de trabajo.

Este método no solo lleva a una mejora en la calidad de la producción, sino también a un resultado final más exitoso: al final de un proyecto, en lugar de alegrarse solamente por haberlo terminado, el equipo al completo tiene una triple sensación de logro.

Para llevar a cabo esta estrategia hay que ser riguroso: se ha de trabajar de forma que cada secuencia se complete antes de emprender la siguiente.

Si no es así, este modelo pierde su dinámica.

Con procesos de desarrollo, es importante separar claramente las tres fases: recopilación, consolidación e implementación.

