

piensen y que serán buenos peones del sistema empresarial... un sistema educativo planeado para favorecer ese avance económico y tecnológico los ha habituado a no pensar" (p. 470). Naturalmente, el autor no conoce la literatura contemporánea japonesa, ni el cine, ni la pintura, ni la música, ni la arquitectura. Difícilmente un país que no pensase podría llegar al nivel de desarrollo tecnológico y artístico al que ha llegado el Japón. El segundo trabajo de esta sección es mucho más interesante al hacer un análisis objetivo de los rasgos constitutivos de la nacionalidad japonesa. Quizás las características más sobresalientes del desarrollo japonés, características que podrían servir de modelo para el desarrollo de otros países de Asia y Africa, es, como dice el autor: "el progreso técnico sin 'anomía' y el progreso social sin occidentalización" (p. 483).

Hoy estamos viendo en Europa y en el mundo en general un doble fenómeno contradictorio que será probablemente el gran reto de las sociedades del siglo XXI: por una parte, debido a la globalización de los problemas, los estados se están debilitando, perdiendo protagonismo en favor de unidades políticas más amplias, como, por ejemplo, la Unión Europea pero, al mismo tiempo, esta debilitación del Estado esta favoreciendo y potenciando las unidades más pequeñas: las naciones. La búsqueda de un nuevo equilibrio entre los estados, o unión de estados, y sus propias minorías nacionales será el proble-

ma político central con el que entraremos en el próximo siglo, y su solución tendrá que ser en la línea marcada por Ortega y Gasset hace más de setenta años en su "España Invertebrada": "Si queremos intimar con algo o con alguien tomemos primero el pulso de su vital melodía y, según él exija, galopemos un rato a su vera, o pongamos el paso nuestro corazón".

Gaspar Rul-lan Buades

## EMPRESA

---

BURTON, C. y MICHAEL, N. (1995), *Guía práctica para la gestión por proyecto*, Ed. Paidós, Colección Empresa, Barcelona, 200 págs.

---

El texto al que vamos a hacer referencia pretende lograr una aproximación a las técnicas actuales de la gestión por proyectos, incidiendo fundamentalmente en el cómo de la cuestión. Es decir, opera desde un punto de vista eminentemente práctico con el uso continuo de casos y ejemplos que nos ayudan a comprender la realidad cotidiana a la que debe enfrentarse cualquier organización que pretenda gestionarse por proyectos.

Celia Burton -directora consultiva y miembro de la Asociación de Gerentes de Proyectos de Gran Bretaña- y Norma Michael -profesora de Técnicas de Comunicación- entienden a la Gestión por

---

## BIBLIOGRAFIA

---

Proyecto como un proceso mediante el cual el responsable del mismo planifica y controla las tareas contenidas en los proyectos, así como los recursos que utiliza la organización para llevar adelante dichos proyectos.

Para alcanzar una correcta gestión del proyecto los autores estructuran este libro en cinco partes. Las cuatro primeras integran cada una de las fases a seguir para dirigir un proyecto, mientras que la última se dedica a todos aquellos aspectos relacionados con la negociación y el asesoramiento.

En la primera parte se aventura la fase inicial de la gestión, incluyendo una serie de conocimientos básicos que van enfocados a discriminar todos aquellos asuntos que deben tenerse en cuenta en la gestión: estrategias del proyecto, regla de procedimiento, estrategias de comunicación internas y externas, personal que va a colaborar en el mismo, viabilidad del proyecto...

Quizás el aspecto más relevante de esta fase inicial lo constituya el hecho de la selección del personal que va a desarrollar el mismo. La elección del director del proyecto es el punto de partida que puede convertirse en el determinante del fracaso o éxito del mismo. Este director -que de convertirse en líder carismático- se rodeará de un equipo de personas multifuncional que serán las encargadas del desarrollo del proyecto. Tal y como señala Mintzberg, "los distintos especialistas tienen que reunir sus fuerzas en equipos multidisciplinarios, cada uno de los cuales se forman alrede-

dor de un proyecto determinado".

En la segunda parte, se planificará y programarán todas aquellas actividades necesarias para la puesta en marcha del proyecto. Para ello se recomiendan una serie de pasos a seguir: identificación de tareas, ordenación lógica, análisis de las implicaciones que conlleva la realización del proyecto, exigencia de recursos, jerarquía de autoridad y decisión, necesidad de supervisión, control y normas de procedimiento a seguir dentro del grupo.

La parte tercera se centra en la activación del proyecto. La puesta en marcha del proyecto exige la suficiente flexibilidad para adaptarse a los resultados y acontecimientos inesperados que vayan surgiendo -retirada de un miembro, falta de comunicación en el grupo, escasez de recursos...-. Todos estos imprevistos deben ser superados mediante la adaptación del plan inicial a dichos cambios.

Una vez activado el proyecto será necesario la supervisión y control del mismo. La supervisión empieza por el "examen y el cuestionamiento de los objetivos fijados desde el primer momento; continúa durante todo el transcurso del proyecto mediante comprobaciones del progreso realizado en relación con el plan, y del modo de aplicar medidas (controlar) a tiempo cuando sea necesario" (pág. 123).

El proceso anterior abarca desde el estilo de la dirección, hasta los costes, reuniones e informes que genera necesariamente todo mecanismo de supervi-

sión y control.

En la cuarta parte concluye el proyecto pero no por ello el trabajo del directivo. Antes de que el grupo se disperse es imprescindible realizar una serie de tareas. Se presentará un informe final en el que se recogerán los progresos alcanzados con el mismo. Dicho informe será "criticado" mediante la realización de un análisis posterior a cargo de una persona -o grupo de individuos- imparcial, "tal vez un ejecutivo administrativo" (pág. 139). El propósito de esta investigación no es otro que el de aprender de la experiencia del proyecto así como obtener una serie de recomendaciones útiles para el futuro.

Finalmente se incluye una quinta parte que pretende ser una ayuda; por una parte, a la función de negociación que debe desempeñar todo director de proyecto -negociar personal, negociar recursos, negociar servicios...-; y por otra, procura poner de relieve la posibilidad de acudir al asesoramiento y consultoría externa como vía alternativa a la utilización de recursos internos.

El manual de Celia Burton y Norma Michael pretende acercarnos a la estructura organizativa que emplea, al mismo tiempo, las bases funcionales y de mercado para formar sus grupos en una estructura matricial. La formación de grupos para la gestión de proyectos con carácter permanente o variable -tal y como es el caso que nos ocupa- implica un profundo cambio con respecto a las tradicionales estructuras de organización asadas en una agrupación funcio-

nal o por mercados de sus departamentos. El cambio motiva la transformación de arquitecturas arcaicas -en las que los inconvenientes superan con creces a las ventajas- por unas estructuras más complejas que intentan aprovechar las fortalezas de la agrupación funcional y del criterio de agrupación por mercados, a la vez que se aleja de las limitaciones que cada una de ellas conlleva.

Sin embargo, no podemos olvidar que los autores redundan substancialmente el talante formal de la organización, olvidando -o cuando menos reduciendo- el alcance de aspectos informales que pueden convertirse en la clave del éxito o fracaso de la innovación que supone todo nuevo proyecto. En este sentido parece que postergan el fondo no tangible o inmaterial de todo proyecto. Argumentos como la necesidad de incidir en la colaboración o adaptación mutua como instrumento para alcanzar la coordinación dentro de un grupo heterogéneo; el uso de los dispositivos de enlace -directivos integradores o puestos de enlace-; el papel del directivo encargado del proyecto no como supervisor -coordinador vertical de las tareas- que recurre a los roles de líder y de asignador de recursos, sino más bien como un integrante más del grupo que asume los roles de enlace y negociador -coordinando el trabajo lateralmente-; la imperiosa exigencia de descentralización y por tanto de reparto del poder; y otros muchos temas más adolecen de un tratamiento demasiado superficial.

A pesar de ello, el presente manual

---

## BIBLIOGRAFIA

---

puede servir como instrumento para superar las rígidas estructuras de antaño por una gestión que ofrezca a los empleados la oportunidad de interesarse más por su trabajo, evitando de esta forma -o cuando menos mitigando- la monotonía, al mismo tiempo que se consigue una mayor satisfacción del individuo y el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos. Por su parte, la organización logrará un mejor em-

pleo de los recursos así como una reducción de sus costes de gestión, en definitiva, mejorará en eficiencia y eficacia empresarial.

Tal y como señala Syles (1976) la estructura matricial "recicla las organizaciones viejas en lugar de crear otras nuevas para los nuevos objetivos y problemas".

José Antonio Ariza Montes