

Complejidad en la Dirección de Proyectos: Análisis conceptual desde el modelo *working with people*

Ignacio de los Ríos-Carmenado¹, Ana-Teresa Herrera-Reyes² y Jesús Guillén-Torres³

¹ Universidad Politécnica de Madrid

² Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de República Dominicana

³ Universidad de Zaragoza

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/7124>

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los métodos tradicionales para dirigir proyectos –centrados en el cumplimiento de objetivos, tiempo, presupuesto y requerimientos de calidad– resultan insuficientes. En los últimos años, distintas investigaciones han puesto de manifiesto que los principales factores de complejidad en la dirección de proyectos provienen desde la dimensión social de las partes implicadas y desde aspectos contextuales. También se ha demostrado que el analizar y conocer los factores de complejidad que afectan a los proyectos es un paso necesario para una adecuada dirección.

De esta forma, la *complejidad en dirección de proyectos* surge como un intento de resolver los problemas com-

plejos, desde nuevos marcos conceptuales e instrumentos que integran una amplia gama de disciplinas técnicas, de la planificación, la gestión y de las ciencias sociales. La revisión de las nuevas tendencias para analizar la complejidad en dirección de proyectos –Cynefin y GAPPS– y el marco conceptual del modelo *Working With People* para la planificación y dirección de proyectos de alta complejidad social, permiten sintetizar los factores de complejidad en tres dimensiones interrelacionadas:

Dimensión técnico-empresarial: se fundamenta en las tareas del proyecto –variedad, interdependencia, dificultad y habilidades requeridas– requeridas para generar los productos o servicios. Los factores principales que intervienen son la multiplicidad de objetivos, el grado de incertidumbre, las necesidades de cambios, la limitación temporal y la tecnología utilizada. Esta dimensión de la complejidad es posible gestionarla mediante adecuados sistemas y procesos de *integración* de información, coordinación, comunicación, seguimiento y control.

Dimensión político-contextual: se fundamenta en la estructura operativa

de la propia organización y en la forma de interacción de ésta con el contexto en el que se inserta. Incluye también la forma en que se vincula el proyecto, sus sistemas y productos, con las diferentes organizaciones. Esta dimensión aporta una mayor complejidad que la dimensión técnica y requiere de la capacidad del director para gestionar las interacciones con el ámbito político-administrativo, el contexto internacional, el marco legal y los factores financieros.

Dimensión ético-social: surge de la interacción entre las partes implicadas que se comprometen para trabajar en un mismo proyecto y de las relaciones sociales que se generan. Esta dimensión aporta la máxima complejidad, siendo afectada por los distintos valores, intereses, apreciaciones, necesidades, expectativas y compromisos de cada individuo. Su gestión requiere de competencias de comportamiento para sentar los “cimientos” para que las partes implicadas trabajen juntas, desde la ética y los valores como elementos necesarios para superar posibles conflictos morales entre las partes.

Frente a la tradicional visión tecnocrática de la complejidad, que tendía a excluir las consideraciones sociales, aparecen nuevos enfoques que buscan incorporar la naturaleza dinámica del ser humano. El análisis de los factores de la complejidad ayudarán a la dirección de cara al éxito sostenible los proyectos.

REFERENCIA

– DE LOS RÍOS-CARMENADO I, HERRERA-REYES A, GUILLÉN-TORRES J et al. “LA COMPLEJIDAD EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS: Dimensiones y marcos de trabajo a nivel internacional” *DYNA Management*. ENERO 2014. Vol. 2-1. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/MN7008>

