

Gobernabilidad de proyecto: las relaciones entre el equipo del proyecto y los vendedores según el PMBOK®.

David Marmolejo

Resumen:

La guía de los fundamentos de la dirección de proyectos guía del PMBOK® (Project Management Institute, 2013), indica que la gobernabilidad del proyecto entre otras muchas cosas define los roles y responsabilidades relacionadas con el éxito del proyecto, sin embargo no es totalmente clara sobre si el equipo del proyecto está conformado entre otros por los vendedores o estos no hacen parte del mismo conjunto. En algunas secciones se hace referencia directa a ello pero en muchas otras secciones se entiende o infiere que no se incluyen los vendedores como parte del equipo del proyecto, aun cuando sean parte del proyecto y obviamente interesados del mismo. Este artículo señala directamente desde el enfoque de la gestión de reclamaciones (Project Management Institute, 2007) los puntos en cuestión, abriendo una discusión sobre si los vendedores hacen parte del equipo del proyecto o no y la trascendencia de ello dentro de la gobernabilidad del proyecto, la gestión del proyecto, la gestión de adquisiciones, otras áreas del conocimiento de la dirección de proyectos y la gestión de reclamaciones.

Palabras Clave: Gobernabilidad del proyecto, PMI®, Equipo de dirección del Proyecto, Gestión de los Interesados, Gestión de Adquisiciones, Interesados del proyecto, Vendedores.

Introducción.

La Guía del PMBOK define que la gobernabilidad del proyecto “Incluye un marco para la toma de decisiones en el proyecto, define roles y responsabilidades, medidas para definir el éxito del mismo y determinar la eficacia del director del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 34). En este sentido y dando mayor precisión sobre el objeto de estudio, indica que el equipo del proyecto “incluye al director del proyecto y al grupo de individuos que actúan conjuntamente en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos” (p. 35). Luego a esta breve definición, la guía del PMBOK® procede a relacionar expresamente cada uno de los roles que se incluyen como parte del equipo del proyecto y aparecen los vendedores definidos por el Project Management Institute (2013) como:

También llamados proveedores, suplidores o contratistas, son compañías externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios necesarios para el proyecto. A menudo se asigna al equipo del proyecto la responsabilidad de supervisar el desempeño y la aceptación de los entregables o servicios de los vendedores. Cuando los vendedores asumen una gran parte del riesgo asociado a la entrega de los resultados del proyecto pueden tener un rol significativo en el equipo del proyecto. (p. 36). Hasta aquí las cosas no hay problema alguno, simplemente se incluyen a los vendedores como parte del equipo del proyecto o en un rol significativo aun cuando se mencione que son “Externos”, lo cual ya comienza a crear cierto conflicto.

La gobernabilidad del proyecto incluye las relaciones entre diferentes interesados (Michiel Christiaan Bekker & Steyn, 2009). Los acuerdos contractuales, la distribución del riesgo y el rol de supervisión de los vendedores por parte de los compradores son parte central de la gobernabilidad del proyecto y no hay un acuerdo sobre las interrelaciones que hay entre los vendedores y compradores en el marco de gobernabilidad de grandes proyectos (Ruuska, Ahola, Arto, Locatelli, & Mancini, 2011). En medio de estas interrelaciones, es indispensable tener certeza sobre si el cliente puede confiar en los vendedores y el director del proyecto para que realicen el trabajo de manera ética y competente dirigiendo los esfuerzos hacia el logro de los intereses del propietario por lo que la comunicación y cooperación deberá tener claramente definidos elementos de gobernabilidad del proyecto sobre las interrelaciones entre los diferentes interesados del proyecto (Turner & Müller, 2004). Precisamente la gobernabilidad del proyecto se diferencia de la gobernabilidad de las organizaciones en que en la primera se requiere un tratamiento equitativo entre los proveedores, contratistas y el cliente, y en la segunda se requiere un tratamiento equitativo entre todos los interesados (Michiel C Bekker, 2015).

No obstante si no hay adecuada sincronía entre los diferentes intereses contrapuestos del propietario y los vendedores, existe la gestión de reclamaciones contractuales, que incluye “los procesos necesarios para darle tratamiento a las reclamaciones contractuales de proyectos y manejar adecuadamente las que ocurran” (Marmolejo Carrasco, 2016), área del conocimiento que es supremamente importante en relación a los equipos que conforman el proyecto, tal como se demostrará en el presente artículo.

La discusión que a continuación se presenta, se ha separado en dos partes tal como sucede con las posiciones que en adelante tomen los lectores del presente artículo. Habrá lectores que asuman la posición que, en el marco de la gobernabilidad del proyecto el equipo del proyecto incluye a los vendedores y habrá lectores que acepten la propuesta del objeto de este artículo. Para los primeros, este artículo será un reto a sus contraargumentos y deberán fundamentarse en las mismas teorías planteadas a lo largo de la fundamentación teórica que se puede observar en la bibliografía, buscar

teorías más interesantes para responder de manera crítica, fundamentarse en la lógica matemática, todos ellos dando respuesta por medio de otros artículos en la misma u otras revistas indexadas. Para los que acepten el objeto de estudio, podrán tomar como fundamento el presente artículo y plantear toda suerte de cuestionamientos, consecuencias, relevancias y problemáticas sobre lo que este artículo denomina una inadecuada teoría de conjuntos o un problema de “conjuntos de los que no podemos hablar sin caer en contradicciones” (Castillo, 1999, p. 215) por parte del PMI®.

Elementos en contra sobre que los vendedores hacen parte del equipo del proyecto.

Antes que nada, es menester indicar que la reciente guía práctica para la gobernabilidad de los portafolios, programas y proyectos publicada por el PMI®, no se menciona en ninguna oportunidad a los vendedores, limitándose a señalar algunos elementos sobre los roles y responsabilidades del órgano de gobierno del proyecto, el patrocinador, el director del proyecto, la oficina de dirección del proyecto y cuando habla de otros interesados clave no hace ninguna alusión a los vendedores (Project Management Institute, 2016).

Existe una importante definición en la dirección de proyectos que da ímpetu a lo planteado en el presente artículo y es la definición del área del conocimiento de la dirección de proyectos de la Gestión de Adquisiciones del Proyecto en la cual el Project Management Institute (2013) define como “La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto” (p. 355). Concluyendo que los productos, servicios o resultados que se obtienen fuera del equipo del proyecto son realizados por las adquisiciones, específicamente por los vendedores o contratistas, lo cual conlleva a que los vendedores no hacen parte del equipo del proyecto. Esto también es evidente en la definición del proceso adquirir el equipo del proyecto el cual el Project Management Institute (2013) define como “es el proceso de confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para completar las actividades del proyecto” (p. 267), confirmando que los vendedores no se adquieren como parte del equipo del proyecto, dado que para ello está el proceso efectuar las adquisiciones, definido por el Project Management Institute (2013) como “el de obtener respuesta de los vendedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato” (p. 371).

Relativo a adquirir personas que no pertenezcan a la misma organización, se ha dicho que:

Los miembros del equipo que trabajan para su organización pueden tener muchas buenas razones para preocuparse por su proyecto. El personal contratado, en cambio, tienen menos 'piel en el juego', y puede que no importe mucho a todos; por lo general no están involucrados en el largo

plazo, y pueden tener poco en común con el resto de su equipo. Pueda que no tengan mucho interés en el trabajo porque su conexión principal con el proyecto es monetaria. (Kendrick, 2011, p. 99)

A pesar de eso, se planteen posibles soluciones, para efectos del presente artículo basta con presentar el problema en el contexto contractual del proyecto para establecer que no sea deseable para el equipo del proyecto incluir a personal contratado por su eventual falta de compromiso, lealtad y responsabilidad frente a situaciones que posiblemente sean o se tornen supremamente críticas y complejas en materia de conflictos contractuales. Lo anterior en especial cuando ese personal contratado es activo en la organización del vendedor o contratista y no refiriéndose a suministro de personal.

Sobre la herramienta y técnica de negociaciones de adquisiciones, pertenecientes a los procesos efectuar las adquisiciones y cerrar las adquisiciones, contando incluso con la relevancia tal que se propone incluso elevarla a la categoría de proceso en algunos casos complejos de adquisiciones, el equipo del proyecto puede tener un subconjunto denominado el “equipo de negociaciones” (Richter & Mitchell, 1982, p. 297), que por obvias razones no puede ser compuesto tampoco por los vendedores, puesto que con ellos es que se va a negociar.

Así mismo, en el numeral 2.2.1 “interesados del Proyecto” el Project Management Institute (2013) presenta el gráfico 2-7 que muestra la relación entre el proyecto, el equipo y diversos interesados, es totalmente claro que los vendedores, hacen parte de un conjunto de interesados que se encuentra por fuera del Equipo del Proyecto, por fuera del Equipo de Dirección del Proyecto y por fuera de Otros Miembros del Equipo del Proyecto. Este aspecto presentado de manera gráfica es ratificado textualmente en la explicación del gráfico donde el Project Management Institute (2013) explica que los vendedores “son compañías externas” (p. 33). En este gráfico por ejemplo, se muestra el papel determinante del patrocinador del proyecto en intersección con el conjunto del equipo del proyecto, en una posición estratégica en la cual apoya el proyecto y le puede transferir el conocimiento al equipo del proyecto (Sense, 2013). A pesar de esto, durante el desarrollo del proyecto e incluso cuando hay reclamaciones contractuales, el equipo del proyecto puede trabajar de la mano de los vendedores o contratistas para solucionar las diferencias, como por ejemplo conformando un comité de revisión de controversias (Smith, 1992), en el cual los conjuntos vendedores y equipo del proyecto son diferentes pero se intersectan en el conjunto comité de revisión de controversias. Así mismo, la figura equivalente dentro de la norma ISO 21500 figura 4, muestra a los proveedores por fuera del equipo del proyecto e incluso aclara que estos “contribuyen con el proyecto suministrando recursos” (ISO, 2012).

Direccionando el entendimiento del objeto de estudio en lo relativo a las estructuras de la organización, cuando se habla de una estructura organizacional se está hablando de una sola organización, puesto que el Project Management Institute (2013) presenta los principales tipos de estructuras de una organización en relación al proyecto, tales son funcional, matricial y orientada a proyectos. En este sentido, siempre se está viendo al equipo del proyecto como parte de una unidad organizacional, lo cual contradice que los vendedores pertenezcan al equipo del proyecto. Teniendo en cuenta lo anterior, el Project Management Institute (2013) indica que “es función del director del proyecto y del equipo del proyecto el determinar el método más adecuado para llevar a cabo el proyecto” (p. 35), lo cual carecería de sentido en el caso que el equipo del proyecto incluyera a los vendedores porque entre otras, según el Project Management Institute (2013) en el proceso planificar la gestión de las adquisiciones se toman las decisiones de hacer o comprar y se revisan los tipos de contratos que se prevé utilizar, lo cual es previo a la celebración de un contrato con lo que se excluye del equipo del proyecto a los vendedores. En dicho proceso, es evidente que existe una relación directa con los vendedores que no participan en estos procesos como parte del equipo del proyecto en relación con la importancia del marco de gobernabilidad del proyecto en la planificación de adquisiciones (Aliza, Stephen, & Bambang, 2011)

Si los vendedores hicieran parte del equipo del proyecto como parte de su estructura de gobierno, sería indispensable que se hiciera referencia en la composición de los equipos de proyecto descritos por el Project Management Institute (2013), no obstante la guía se limita a distinguir entre composiciones básicas de equipos de proyecto en una categorización relativa a la asignación de la cantidad de tiempo al proyecto por parte de sus integrantes, distinguiendo entre equipos dedicados y de tiempo parcial. En caso dado se hubiera hablado de composición del equipo del proyecto por categorías de internos y externos, aunque en alguna otra parte lo mencione si mayor relevancia. Lo anterior sin tener en cuenta el abuso del término de culturas de la organización (Aktouf, 2012) a lo largo de la guía y en especial cuando señala el Project Management Institute (2013) que “La composición de los equipos de proyecto varía sobre la base de factores como la cultura de la organización, el alcance y la ubicación” (p. 37). Sobre el proceso dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, el Project Management Institute (2013) le asigna entre otras actividades “proporcionar, capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignados al proyecto” (p. 80), actividades que no se hacen de manera unificada cuando hay personal que pertenece a distintas organizaciones, como sería el caso de vendedores o contratistas.

En la herramienta y técnica “determinación de las dependencias” el Project Management Institute (2013) al hablar de “dependencias externas”, propone “por regla general estas dependencias están

fuera de control del equipo del proyecto. Por ejemplo, la actividad de prueba de un proyecto de software puede depender de la entrega del hardware por parte de una fuente externa” (p. 80), lo que inmediatamente se relaciona que las adquisiciones del hardware no hacen parte del equipo del proyecto. Así mismo y también como parte de la gestión del tiempo del proyecto, en el proceso estimar los recursos de las actividades señala el Project Management Institute (2013) que “el equipo de un proyecto de construcción deberá estar familiarizado con los códigos de edificación locales. A menudo es posible acceder fácilmente a este conocimiento a través de los vendedores locales” (p. 162), lo que confirma que los vendedores locales, en este caso, no hacen parte del equipo del proyecto.

En materia de gestión de los recursos humanos hay varios temas a discutir, iniciando en la misma definición del área del conocimiento de la dirección de proyectos de gestión de los recursos humanos en la cual el Project Management Institute (2013) define como “La gestión de los recursos humanos del proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto” (p. 162), que puede ser muy cuestionado desde el punto de vista contractual porque como parte de un contrato, lo esencial muy pocas veces es organizar, gestionar y conducir a las personas que pertenecen al contrato sino, al contrato en sí. De hecho en materia contractual es ampliamente utilizada la cláusula de indemnidad laboral. Lo propio pasa con la herramienta y técnica de reconocimiento y recompensas, del proceso desarrollar el equipo del proyecto, en la cual el Project Management Institute (2013) recomienda para hacer reconocimientos y recompensar al equipo del proyecto para fomentar un comportamiento deseable, ante lo cual en materia contractual no se recomienda por temas de vínculo contractual laboral. De manera idéntica pasa con las capacitaciones. Hay que tener en cuenta lo anterior para el proceso de desarrollar el equipo del proyecto, se puede utilizar como entrada retroalimentaciones externas como metas del contrato, objetivos del cronograma y de costos tal como se referencia en la extensión para construcción y que refiere a contratos de costos más honorarios con incentivos (Project Management Institute, 2007). En el mismo proceso, se considera que mejorar el entorno general del equipo para lograr un mejor desempeño (Project Management Institute, 2013), sería más complejo cuando se tiene en el equipo del proyecto miembros de diferentes organizaciones que entre otras no han iniciado conjuntamente el proyecto, hay personas difíciles en el manejo de un contrato y algunas personas pueden estar pensando en el bienestar de su propio contrato, con lo cual podría bajar la eficacia del trabajo como producto de un complejo ambiente del equipo (Loo, 2003).

Se hace notar que de lo que el Project Management Institute (2013) entiende en la herramienta y técnica por “reglas básicas”, esta clase de temas se manejan con los vendedores por medio de cláusulas contractuales no como reglas y que la ubicación tratada por el Project Management Institute (2013) no es recomendable entre los miembros del equipo del proyecto y los vendedores en

especial cuando hay en el cuarto de guerra, disposiciones de las estrategias contractuales a seguir o datos confidenciales de la gestión de reclamaciones contractuales (Project Management Institute, 2007). Finalmente para el área del conocimiento de la dirección de proyectos de gestión de los recursos humanos del proyecto, la gestión de conflictos es entre miembros de una misma organización, puesto que si fuera entre miembros de varias organizaciones, se manejara por medio de la gestión de reclamaciones (Project Management Institute, 2007).

En la descripción de las estrategias para riesgos negativos o amenazas claramente el Project Management Institute (2013) excluye del equipo del proyecto a los vendedores cuando explica “transferir el riesgo es una estrategia de respuesta a los riesgos según la cual el equipo del proyecto traslada el impacto de una amenaza a un tercero” (p. 344) y a continuación argumenta lo que quizás sea el elemento central del objeto de estudio puesto que el mismo Project Management Institute (2013) resalta “por ejemplo, cuando un comprador dispone de capacidades que el vendedor no posee, puede ser prudente transferir contractualmente al comprador parte del trabajo junto con sus riesgos correspondientes” (p. 344), con incluso lo que consideramos un error de traducción invirtiendo el vendedor y el comprador. Ante lo anterior no cabe discusión que el equipo del proyecto transfiere los riesgos a los vendedores en algunos casos, lo cual significa que no hacen parte del equipo del proyecto. lo propio ocurre con la estrategia de mitigar, en la cual dice el Project Management Institute (2013) “ejemplos de acciones de mitigación son adoptar procesos menos complejos, realizar más pruebas o seleccionar un proveedor más estable” (p. 345).

Posiblemente en el lugar que mayor claridad sobre el objeto de estudio señala el Project Management Institute (2013) es donde dice que “en esta sección se supone que el comprador de un elemento para el proyecto está asignado al equipo del proyecto, mientras que el vendedor es externo al equipo del proyecto desde el punto de vista de la organización” (p. 358), siendo totalmente concluyente en cuanto a que al menos, cuando se habla de gestión de adquisiciones, el equipo del proyecto no incluye los vendedores. Sin embargo, no hay porqué ser excluyente en para esta particular área del conocimiento de la dirección de proyectos.

La gestión de adquisiciones del proyecto, ordinariamente conlleva a procesos de contratación que son supremamente complejos y estos procesos, pueden ocasionar conflictos y reclamaciones contractuales que afectan a los equipos del proyecto, propietario, contratistas, subcontratistas y vendedores (Jensen, Murphy, & Craig, 1997). En materia de reclamaciones contractuales, típicamente existen muchas áreas de desacuerdo que pueden dar origen a estas. Un ejemplo entre muchas otras son las reclamaciones por variaciones a escondidas, en la cual el equipo del proyecto del cliente modifica los diseños sin conocimiento de los contratistas (Davison & Mullen, 2009). Es necesario

aclarar que el hecho que el equipo del proyecto y los vendedores pertenezcan a organizaciones diferentes y que no sean el mismo equipo, no quiere decir que no trabajen en conjunto para solucionar este tipo de inconvenientes. Aunque el equipo del proyecto y los vendedores pertenezcan a conjuntos diferentes, deben trabajar de la mano para el éxito del proyecto, solamente que el contrato los diferencia efectivamente en la asociación, en la distribución de riesgos y recompensas, y especialmente separando las responsabilidades y obligaciones en especial cuando hay desacuerdos (Knowles, 2012). Debe diferenciarse en una reclamación contractual el equipo que presenta la reclamación del equipo que atiende la misma, aun cuando ambos equipos pertenezcan a un mismo proyecto y mancomunadamente trabajen por el éxito del mismo. Incluso las tácticas de gestión de reclamaciones pueden separarse como las tomadas por el propietario de un proyecto y la de su contratista (McDuff & Ray, 2002), lo cual claramente separa los equipos del proyecto en cada uno de ellos. Un equipo presenta la reclamación y el otro la responde aceptándola en su totalidad, parcialmente o negándola (Hewitt, 2011). Por ejemplo las reclamaciones por retrasos e interrupciones y la forma como la tomen los administradores del contrato pueden conllevar “generar desconfianza y crear tensión entre el contratista, el dueño y el equipo de gestión de proyectos del propietario” (Aibinu, 2008, p. 47).

En la tabla 1-1, el Project Management Institute (2013) señala que “los directores de proyecto dirigen al equipo del proyecto de modo que se cumplan los objetivos del mismo” (p. 8), a lo que se comenta que típicamente en una relación contractual no se realizan procesos de liderazgo directo al personal de los diferentes contratistas o vendedores sino procesos de gestión y administración del contrato. Esto quiere decir que el director del proyecto no lidera directamente al personal de los diferentes vendedores sino que lo hace indirectamente a través de la administración de los contratos, con lo cual los líderes de cada contrato precisamente lideran al personal de su propia organización.

El rol del director del proyecto proporciona otro sustento al objeto de estudio, en especial en el marco de la gobernabilidad del proyecto, dado que el Project Management Institute (2013) define que “el director del proyecto es la persona asignada por la organización para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto” (p. 16), con lo que es claro que en el equipo del proyecto no pueden estar los vendedores dado que los objetivos del proyecto trascienden a los objetivos de un contrato puesto que el último es solo parte del proyecto y no al revés salvo contadas excepciones, entendiendo que la guía del PMBOK habla de reglas generales y no excepcionales a menos también que lo señale. En términos de reclamaciones contractuales:

Los Conflictos entre empresas contratistas pueden ser vistos como un subproducto inevitable de la actividad de la organización. Cada contratista tiene objetivos contrapuestos. La gestión de cada

empresa contratante tiene que considerar los objetivos a corto y largo plazo de su empresa en contra de los objetivos de los equipos directivos de cada uno de los proyectos que están sirviendo.(Fenn & Gameson, 2003, p. 63)

Adicional a lo anterior, la misma definición contradice lo señalado como habilidad interpersonal de un director de proyecto cuando el Project Management Institute (2013) dice que “Los directores de proyecto llevan a cabo el trabajo a través del equipo del proyecto y de otros interesados” (p. 17), debido a que por un lado dice que el director lidera y por otro que lleva a cabo. Ver este señalamiento es más claro cuando se estudia de manera comparada con lo definido anteriormente por el (Project Management Institute, 2008) puesto que definía “el director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto” (p. 13), lo cual como se observa fue corregido en la quinta edición, aunque no se haya corregido lo relativo a la habilidad interpersonal esperada. En este sentido nadie esperaría que el director del proyecto alcance por sí solo los objetivos del proyecto, éste liderará al equipo y a otros interesados (precisamente los vendedores entre otros más) para lograrlo.

En cuanto a la responsabilidad de los directores, el Project Management Institute (2013) señala que “tienen la responsabilidad de satisfacer necesidades: las necesidades de las tareas, las necesidades del equipo y las individuales” (p. 17), esto no tiene cabida desde el punto de vista contractual porque no se conoce de un director de un contrato que ande satisfaciendo necesidades de un individuo que haga parte de un contrato. De hecho, las competencias requeridas del director son enumeradas expresamente y dentro de ellas se refiere a la competencia de “Personal” a la cual el Project Management Institute (2013) le encomienda “la capacidad de guiar al equipo del proyecto mientras se cumplen los objetivos del proyecto y se equilibran las restricciones del mismo” (p. 17), de lo que se repite que los objetivos del proyecto no pueden ser los mismos de los objetivos de un contrato y se agrega que equilibrar las restricciones puede tener como consecuencia decisiones que no le favorezcan a un contrato. También hablando de las habilidades interpersonales, es cierto que “una de las maneras más eficaces de mantener una buena comunicación, que a su vez se traduce en un menor número de controversias contractuales, es abordar los problemas reales y percibidos a medida que surjan” (Hartman, 1994), las habilidades de comunicación del equipo del proyecto deberán balancearse con las de negociación y gestión de conflictos principalmente y por supuesto que deberá haber un equilibrio entre las demás habilidades interpersonales descritas en el anexo X3 del Project Management Institute (2013). Esto quiere decir que el equipo del proyecto y los vendedores pueden ser conjuntos diferentes, pero siempre deberán tener una permanente comunicación.

En materia del acta de constitución del proyecto, en el proceso desarrollar el plan para la dirección del proyecto se tiene el acta como entrada, y el Project Management Institute (2013) explica que “El equipo del proyecto utiliza el acta de constitución del proyecto como punto de partida para establecer la planificación inicial del mismo” (p. 74), de lo que también se concluye que no es posible que el equipo del proyecto incluya a los vendedores porque cuando se hace la planificación inicial del proyecto, posiblemente ni siquiera se sabe si habrán vendedores o para qué elementos de la EDT se utilizarán. Es necesario explicar que lo anteriormente dicho no significa que no se aplique que “los vendedores se integran en el proceso de planificación del proyecto y utilizan los mismos procedimientos y metodología” (Kendall & Rollins, 2003, p. 380), sino que las actividades propias del grupo de procesos de inicio y las previas a la formación o nacimiento del contrato, son desarrolladas en mayor medida por el equipo de la organización y conforme se comienza a establecer por medio del análisis de hacer o comprar Project Management Institute (2013) que algunas actividades no las realizará el equipo del proyecto, se comienzan a incluir vendedores por medio de la gestión de adquisiciones. En congresos del PMI®, se ha dejado expresamente consignado que los objetivos / preocupaciones de diferentes interesados son muy opuestos entre vendedores y el equipo del proyecto. Por ejemplo (Mirza, 2005) señaló claramente que sobre los costos los contratistas y subcontratistas no les importa más que en el dinero mientras que el equipo del proyecto quieren flexibilidad y sobre contribuciones a la organización los contratistas y subcontratistas quieren una visibilidad positiva mientras que el equipo del proyecto es un objetivo muy alto. Ahora bien, sobre el plan para la dirección del proyecto el Project Management Institute (2013) dice que dentro de este se puede incluir entre otros: “Detalles de las decisiones para la adaptación especificadas por el equipo de dirección del proyecto” (p. 77), detalles que en la práctica no son de los vendedores sino de la organización ejecutante.

En cuanto a proyectos cuyo propietario es del sector público, habrá restricciones en cuanto al acceso de particulares al equipo del proyecto, en especial si son los mismos vendedores o contratistas puesto que hay una relación directa entre las reclamaciones y el tipo de proyectos de acuerdo a su propietario (Semple, Hartman, & Jergeas, 1994). Hablando de los factores que tradicionalmente causan atrasos en los proyectos de construcción, (Odeh & Battaineh, 2002) señalan varios que fundamentalmente tienen su esencia en la relación del equipo del proyecto y los vendedores o contratistas tales como: “duración del contrato poco realista impuesto por los propietarios (...) factores relacionados con el contratista (...) factores relacionados con el consultor (...) relaciones contractuales (...) estructura organizacional inapropiada que une a todas las partes involucradas en el proyecto” (p. 3), de lo cual se puede concluir que en la práctica los vendedores o contratistas no pertenecen al equipo del proyecto y que existe una relación incluso distante, compleja y

principalmente regida por un vínculo contractual en lugar de organizacional, a pesar que los esfuerzos de todos sean coordinados y direccionados hacia el logro del objetivo del proyecto. Desde el día de la suscripción de un contrato, equipo del proyecto, propietarios, vendedores o contratistas y otros interesados clave celebran unidos y contentos, siempre sabiendo que desde el siguiente día se va a iniciar una especie de “guerra” contractual (DiDonato, 1993) que es propia de equipos contrarios, rivales y que distan en cierto modo de lo que es un equipo organizacional. Efectivamente en la práctica y a través de la experiencia del autor, típicamente al otro día de la suscripción de un contrato, se cruzan las primeras comunicaciones contractuales fijando el rumbo hacia las reclamaciones y sus defensas, esto siempre bajo un ambiente de respeto, camaradería, amistad, admiración, pero ante todo pensando en que una cosa son los objetivos del proyecto y otra cosa (incluyendo los anteriores) son los objetivos de la empresa a que pertenece cada uno, siempre con la camiseta del proyecto por fuera y la de la propia organización debajo, porque cuando se quitan la camiseta del proyecto, quedan con la camiseta de la organización a que pertenecen. Cuando el Project Management Institute (2013) explica que “por lo general, el vendedor dirigirá el trabajo como un proyecto” (p. 316), está afirmando que se crean objetivos diferentes a los del proyecto principal, pudiendo unos ser contenidos por los otros, pero si se hace esto, no habrá coordinación entre los contratistas, no habrá una línea de mando, habrá sed de poder, necesidades de ego y falta de dirección. No tiene sentido hablar de varios proyectos cuando es uno el que se está realizando, en especial cuando la única relevancia que lo soporta es que uno es llevado por el propietario y otro llevado por el contratista.

Haciendo la trazabilidad sobre que los vendedores hacen parte o no del equipo del proyecto, este artículo encuentra que el error conceptual (si así lo acepta el lector luego de leer este artículo) fue incurrido en la cuarta edición de la guía del PMBOK® y duplicado en la quinta edición, dado que en la tercera edición el Project Management Institute (2004) se hablaba del concepto de “los interesados clave” los cuales incluían “miembros del equipo del proyecto” y el “equipo de dirección del proyecto” y se separaban los vendedores de estos así “además de estos interesados clave, hay muchos nombres y categorías diferentes de interesados en los proyectos, incluidos los internos y los externos, los propietarios y los inversores, los vendedores...” (p. 26). El concepto de interesados clave, desapareció casi por completo en la quinta edición del PMBOK® quedando casi que por error sobre los informes de desempeño del trabajo como salida del proceso monitorear y controlar el trabajo del proyecto, en talleres facilitados y documentación de requisitos del proceso recopilar requisitos, en la definición del proceso controlar la calidad, la ubicación y el registro de interesados y otros cuantos rincones de la quinta edición del PMBOK®, pero ausente de toda definición incluso en el glosario quitándole a las nuevas generaciones de directores de proyectos la posibilidad de comprender quién es quién en el proyecto y en la estructura de gobernabilidad del mismo. El PMI® actualizará la extensión de la

guía del PMBOK para la construcción (Project Management Institute, 2007) en el primer semestre del año 2016, la cual está actualmente realizada en concordancia con la tercera edición de la guía del PMBOK (Project Management Institute, 2004), con lo que por los motivos señalados anteriormente la gestión de reclamaciones contractuales se refiere al equipo del proyecto y a los vendedores como dos conjuntos diferentes.

Elementos a favor sobre que los vendedores hacen parte del equipo del proyecto.

No todo en la guía de la dirección de proyectos parece llevar a lo planteado en el presente artículo. Por ejemplo, de manera aislada y hablando del acta de constitución del proyecto el Project Management Institute (2013) indica sobre proyectos externos que “generalmente se opta por establecer este acuerdo a través de un contrato formal. En este caso el equipo del proyecto juega el papel del vendedor que responde a las condiciones de una oferta de compra de una entidad externa” (p. 67), con lo cual pudiera decirse que efectivamente los vendedores hacen parte del equipo del proyecto. Este elemento es apoyado en la teoría de liderazgo lateral, con todo y sus dificultades de lograr la colaboración de las personas en especial de los vendedores y que es abordado por Garzón Castrillón (2012) cuando dice que en él “a una persona sola, sin colaboración de otras, le es imposible realizar todas sus metas, por tanto necesita subalternos, colegas, superiores, proveedores..” (p. 57). Esto tiene que ver con una pequeña línea del Project Management Institute (2013) que señala por ejemplo que “la organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto” (p. 355), que se repite también cuando el Project Management Institute (2013) explica que “por lo general, el vendedor dirigirá el trabajo como un proyecto” (p. 358), pero que para el autor del presente artículo carece de sentido dado que el proyecto es uno solo y lo demás son sus partes, de lo contrario existirían varias actas de constitución del proyecto, varios planes para la dirección del proyecto y así. Otra cosa es que cada contrato tenga su plan de ejecución del contrato y su documento de aprobación formal de su inicio, que es el mismo contrato como tal. Adicional a lo anterior, a continuación de ello el Project Management Institute (2013) propone que “el equipo de dirección del proyecto del vendedor(...)” (p. 358), como si hubiesen varios equipos del proyecto, de lo que también se concluye mínimo que los vendedores no hacen parte del equipo del proyecto del comprador.

El Project Management Institute (2013) señala que una matriz RACI “es una herramienta útil cuando el equipo está constituido por recursos internos y externos, a fin de asegurar una diferenciación clara de roles y expectativas” (p. 262), lo cual se interpreta en este artículo como un comentario tan aislado del concepto general que se cita con el único propósito de mostrar todo el

panorama, pero que no hay mayores elementos de juicio que arraiguen el comentario a una fundamentación mayor. Quizás la guía de los fundamentos se refiere a que en un proyecto exista personal en estructura orientada a proyectos y personal en estructura funcional, y relacione los internos a la estructura orientada a proyectos y externos a la estructura funcional, no obstante la respuesta se da más adelante en contrasentido al supuesto realizado en este artículo, porque nuevamente el Project Management Institute (2013) señala cuando habla del plan para la gestión del personal que se ha de considerar “Adquisición de personal. Surge una serie de preguntas al planificar la incorporación de miembros al equipo del proyecto. Por ejemplo, si los recursos humanos provienen de la propia organización o de fuentes externas contratadas” (p. 265), lo que deja como único supuesto que los componentes externos del equipo del proyecto, sean vinculados por los vendedores por contratos de suministro de personal. Finalmente se podría aceptar la conclusión que es un elemento a favor sobre que los vendedores hacen parte del equipo del proyecto, sin mayor discusión.

Si de la herramienta y técnica de “negociación” perteneciente al proceso adquirir el equipo del proyecto se trata, el Project Management Institute (2013) señala que “el equipo de dirección del proyecto podría necesitar negociar con: (...) organizaciones externas, vendedores, proveedores, contratistas, etc., para conseguir recursos humanos adecuados” (p. 265), lo que no necesariamente significa que los vendedores sean parte del equipo del proyecto puesto que dice conseguir recursos humanos, en lugar de hacerlos parte del equipo del proyecto. No obstante esta explicación, se relaciona como elemento a favor.

En gestión de los riesgos del proyecto, en el proceso identificar los riesgos, el Project Management Institute (2013) señala que “los participantes en las actividades de identificación de riesgos pueden incluir el director del proyecto, los miembros del equipo del proyecto, el equipo del proyecto, el equipo de gestión de riesgos (si está asignado), clientes (...)” (p. 321), omitiendo los vendedores en un proceso que claramente debe incluirlos. Sin embargo, el párrafo siguiente finaliza el Project Management Institute (2013) diciendo que “los interesados externos al equipo del proyecto pueden proporcionar información objetiva adicional” (p. 321), abriendo nuevamente la puerta al objeto de estudio.

En concordancia con lo anterior dentro de los conceptos fundamentales de la gestión de la integración del proyecto, el Project Management Institute (2013) indica que “algunos ejemplos de las actividades llevadas a cabo por el equipo de dirección del proyecto (...) realizar actividades para producir los entregables del proyecto” (p. 64) debería tener en cuenta lo resaltado sobre que estas actividades las hacen ya sea el equipo del proyecto o a través de las adquisiciones. Como consecuencia de lo explicado y pensando en gestión del alcance del proyecto, la definición de

EDT/WBS presentada por el Project Management Institute (2013) en la que dice que “la EDT/WBS es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos” (p. 132), debería incluir los entregables que son realizados por las adquisiciones, dado que estas son para entregables que no los hace el equipo del proyecto, por definición también. En especial porque según el Project Management Institute (2013) “la EDT/WBS representa todo el trabajo necesario para realizar el producto y el proyecto” (p. 131), y con ello si no se incluye en la EDT/WBS el trabajo que realizan las adquisiciones, no se está incluyendo todo el trabajo del proyecto. Obviamente en la práctica se incluye en la EDT/WBS el trabajo a realizar por las adquisiciones y por el equipo del proyecto, por ello el problema radica en una corrección de las definiciones citadas para incluir el trabajo realizado por medio de las adquisiciones.

Conclusiones.

En las ediciones 4 y 5 del PMBOK, existen contradicciones sobre la composición del equipo del proyecto en el marco de la gobernabilidad del proyecto, consistentes en que en algunas secciones los vendedores pertenecen y en otras no pertenecen al equipo del proyecto. Desde el punto de vista contractual se ha demostrado en este artículo que el equipo del proyecto no puede incluir a los vendedores, en especial por el tema de las reclamaciones contractuales.

Independientemente de si el equipo del proyecto incluye a los vendedores o no, ambos deberán trabajar conjuntamente hacia el logro de los objetivos comunes y del proyecto, definidos en el acta de constitución del proyecto. Para tal fin, se deberán utilizar las mejores herramientas y técnicas de trabajo y toma de decisiones en equipo definidas por el PMI[®], explotar las mejores habilidades interpersonales tanto del director del proyecto como de los integrantes del equipo del proyecto y los vendedores. Se podrán conformar subconjuntos de trabajo, definidos por la intersección de conjuntos como el equipo del proyecto, los vendedores y otros interesados para conformar por ejemplo, conjuntos de equipos de alto desempeño, comités de revisión de controversias, comités de control de cambios y otros muchos grupos multidisciplinarios y de múltiples organizacionales que trabajan en pro del proyecto.

La relevancia en cuanto a que los vendedores hagan parte del equipo del proyecto o no como parte de su estructura de gobernabilidad, consiste en que es menester definir si son parte del equipo del proyecto porque en algunos casos un vendedor puede no beneficiarse con una “decisión”, por ejemplo suspender o cancelar su contrato, imponerle una multa, incluirle un cambio a su contrato o tantos otros con lo que la gestión del vendedor como parte de los interesados del proyecto, podrá y deberá ser diferente a la gestión del vendedor como parte del equipo del proyecto. La participación de los

vendedores en la toma de decisiones de alta gerencia para el proyecto puede verse comprometida por el conflicto de intereses cuando dichas decisiones comprometan los beneficios de sus contratos. De igual manera en materia de conflictos contractuales y reclamaciones.

Lo que el lector debe concluir del presente artículo, no es que vendedores y el equipo del proyecto trabajan de manera separada y en contra, sino que cada cual en su lugar y con sus propias responsabilidades que en muchos casos son más que compartidas, son contenidas unas dentro de otras. Un equipo del proyecto deberá identificar y establecer la mejor forma de conducir a los vendedores hacia el logro de objetivos comunes, hacia el cumplimiento de los requisitos del proyecto y hacia aumentar la probabilidad de éxito del proyecto.

Bibliografía

- Aibinu, A. A. (2008). Avoiding and mitigating delay and disruption claims conflict: Role of precontract negotiation. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 1(1), 47-58.
- Aktouf, O. (2012). El Simbolismo y la “Cultura Organizacional” De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *AD-minister*(1), 63-93.
- Aliza, A. H., Stephen, K., & Bambang, T. (2011). The importance of project governance framework in project procurement planning. *Procedia Engineering*, 14, 1929-1937.
- Bekker, M. C. (2015). Project Governance—The Definition and Leadership Dilemma. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 194, 33-43.
- Bekker, M. C., & Steyn, H. (2009). Project governance: definition and framework.
- Castillo, C. I. (1999). *Lógica y teoría de conjuntos*: México: Shawn.
- Davison, R. P., & Mullen, J. (2009). *Evaluating contract claims*: John Wiley & Sons.
- DiDonato, L. (1993). Alternate methods to resolve contract disputes: Approaches to effective prevention: American Association of Cost Engineers, Morgantown, W. Va.
- Fenn, P., & Gameson, R. (2003). *Construction conflict management and resolution*: Routledge.
- Garzón Castrillón, M. A. (2012). La Dirección General. *Equidad & Desarrollo*(7), 22.
- Hartman, F. T. (1994). *Reducing or eliminating construction claims: a new contracting process (NCP)*.
- Hewitt, A. (2011). *Construction Claims and Responses: Effective Writing and Presentation*: John Wiley & Sons.
- ISO, I. O. f. S. (2012). Guidance on project management (Vol. ISO 21500 pp. 44). Switzerland: ISO.
- Jensen, D. A., Murphy, J. D., & Craig, J. (1997). *The Seven Legal Elements Necessary for a Successful Claim for a Constructive Acceleration*.
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*: J. Ross Publishing.
- Kendrick, T. (2011). *One Hundred and One Project Management Problems and how to Solve Them*: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Knowles, R. (2012). *200 Contractual Problems and Their Solutions*: John Wiley & Sons.
- Loo, R. (2003). Assessing “team climate” in project teams. *International Journal of Project Management*, 21(7), 511-517.
- Marmolejo Carrasco, D. F. (2016). *Teoría de la imprevisión y conflicto armado en proyectos de infraestructura energética colombiana*. (Maestría), Universidad Santo Tomás, Bogotá.
- McDuff, C. R., & Ray, M. C. (2002). Total cost construction claims tactics. *AACE International Transactions*, CD111.

- Mirza, M. A. (2005). *Construction project claim management*. Paper presented at the 2005 PMI Global Congress Proceedings – Singapore, 2005.
- Odeh, A. M., & Battaineh, H. T. (2002). Causes of construction delay: traditional contracts. *International Journal of Project Management*, 20(1), 67-73.
- Project Management Institute, i. (2004). *A guide to the project management body of knowledge* (Third edition ed.). Newtown Square, Pensilvania 19073-3299 EE.UU.: Project Management Institute, inc.
- Project Management Institute, i. (2007). *Construction extension to the pmbok guide third edition* (Second edition ed.). Newtown Square, Pensilvania 19073-3299 EE.UU.: Project Management Institute, inc.
- Project Management Institute, i. (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos guía del PMBOK* (Cuarta Edición ed.). Newtown Square, Pensilvania 19073-3299 EE.UU.: Project Management Institute, inc.
- Project Management Institute, i. (2013). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos - Guía del PMBOK* (Quinta edición ed.). Newtown Square, Pensilvania 19073-3299 EE.UU.: Project Management Institute, inc.
- Project Management Institute, i. (2016). *Governance of portfolios, programs, and project a practice guide* (Quinta edición ed.). Newtown Square, Pensilvania 19073-3299 EE.UU.: Project Management Institute, inc.
- Richter, I., & Mitchell, R. S. (1982). *Handbook of construction law and claims*: Reston Publishing Company.
- Ruuska, I., Ahola, T., Artto, K., Locatelli, G., & Mancini, M. (2011). A new governance approach for multi-firm projects: Lessons from Olkiluoto 3 and Flamanville 3 nuclear power plant projects. *International Journal of Project Management*, 29(6), 647-660.
- Semple, C., Hartman, F. T., & Jergeas, G. (1994). Construction claims and disputes: causes and cost/time overruns. *Journal of construction engineering and management*, 120(4), 785-795.
- Sense, A. J. (2013). A project sponsor's impact on practice-based learning within projects. *International Journal of Project Management*, 31(2), 264-271.
- Smith, J. A. (1992). *How to use dispute review boards for claims settlement during contracts-at the end of the contract*. Paper presented at the Project Management Institute. Seminar/Symposium (1992 : Pittsburgh, Pa.).
- Turner, J. R., & Müller, R. (2004). Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent. *European Management Journal*, 22(3), 327-336.