

15.328 “Proyecto en equipo”

“Proyecto en equipo” básico del Master (15.328,
relacionado con el curso 15.311 - “Procesos en la
organización”)
John S. Carroll
Otoño 2003

CONTENIDO:

1. Antecedentes

- 1.1 Objetivos
- 1.2 Estructura
- 1.3 Programa
- 1.4 Calificación
- 1.5 Fuentes de colaboración

2. Preguntas más frecuentes

- 2.1 Elegir una organización y una iniciativa
- 2.2 Mantenimiento de las exigencias profesionales
- 2.3 Recopilación de datos
- 2.4 Servicio telefónico
- 2.5 Proporcionar *feedback* a la organización
- 2.6 Calificaciones del equipo
- 2.7 Qué hacer si existe más de una organización
- 2.8 Contenido de un informe

3. Algunos temas de ejemplo para el “Proyecto en equipo”

4. Calendario

1. Antecedentes

La capacidad de trabajar en equipo es crucial en el mundo empresarial actual, al margen del tipo de organización o sector en el que nos encontremos. Las empresas incipientes son principalmente pequeños equipos de personas muy motivadas, a menudo con poca experiencia previa en la gestión empresarial. Las habilidades de equipo son esenciales para coordinar a los individuos y adaptar la organización a las exigencias imprevisibles de la nueva economía. Incluso empresas reconocidas de gran tamaño se están reorganizando en equipos que giran en torno a proyectos, líneas de producto, clientes, nuevas alianzas comerciales, etc. Las nuevas tecnologías y las presiones de la competencia están rompiendo las jerarquías; los niveles inferiores de la organización tienen más responsabilidad y actúan con mayor flexibilidad. La fórmula mando-y-control ha dado paso al lema interconexión-y-negociación.

Por todas las razones expuestas hasta ahora, y aún por muchas más, el núcleo del Master de Sloan contiene una práctica de equipo considerable. Sabemos por experiencia práctica que los equipos sólo tienen sentido cuando hay algo que depende del rendimiento del equipo, como por ejemplo, un objetivo común con consecuencias reales. En el presente curso, que forma parte del curso 15.311 - “Procesos en la organización”, todos los miembros del equipo cuentan, todas las relaciones influyen en el rendimiento del equipo y todo conflicto es una posible oportunidad de aprendizaje. “En la organización moderna realizamos la gestión como si todos fuésemos voluntarios”. Ha de aprender a trabajar en conjunto, a mantener la determinación y el compromiso y a crecer como miembro del equipo y como líder.

1.1 Objetivos

El curso ““Proyecto en equipo”” se plantea como objetivos:

- (1) Mejorar las habilidades de liderazgo y de trabajo en equipo y
- (2) Aprender a partir del análisis de una iniciativa de cambio en una empresa real utilizando conceptos del curso 15.311 – “Procesos en la organización” (PO) y otros cursos básicos.

1.2 Estructura

El presente curso no tiene un horario habitual de clases ni lecturas semanales. Prácticamente todo el material está orientado en torno a su equipo y su proyecto, con tan solo algunas fechas límite. Usted debe planificar su propia estructura para realizar la tarea y alcanzar sus objetivos personales y los del equipo. Cada equipo deberá analizar una iniciativa reciente, en marcha o prevista en una organización real. Por ejemplo, una reorientación estratégica, una reestructuración organizativa, la introducción de una nueva tecnología o un programa de participación del trabajador. Se aconseja que la iniciativa sea importante para la empresa, represente un cambio y tenga incidencia en la organización.

En el apartado *Instrucciones del proyecto* (Módulo 2A del menú Lecturas del curso 15.311), se explican con detalle una serie de pasos. A continuación los enumeramos, pero si desea más información le remitimos al apartado *Instrucciones del proyecto*:

1. Debatan y clarifiquen los objetivos del equipo.
2. Escojan una organización para realizar el análisis.
3. Negocien la entrada y las condiciones.
4. Elijan una iniciativa en la que esté inmersa la organización y conviértala en el centro de su análisis.
5. Consideren las cuestiones principales esbozadas en la **Guía de análisis de la organización** para ayudarles a planificar la recopilación de datos (págs. 15-20 del módulo 2A).
6. Recojan diversos datos pertinentes.
7. Analicen los datos con respecto a las preguntas expuestas en la guía.
8. Evalúen la iniciativa sobre la base del análisis realizado y planteen sus recomendaciones.
9. Escojan una metáfora que represente el intento de la organización de poner en práctica esta iniciativa.
10. Realicen la presentación en clase.
11. Preparen un informe final e incorporen el *feedback* proporcionado durante la presentación en clase.
12. Abandonen la organización y entregue lo que se hubiese acordado.

Su equipo se habrá reunido ya durante la Orientación y habrá comenzado a trabajar en varios cursos básicos. El “Proyecto en equipo” se presenta en el curso 15.311 el jueves, 11 de septiembre. Será necesario entregar un breve informe de actualización el Día del equipo, el viernes 26 de septiembre. Aunque el Día del equipo sirve principalmente para ayudarle a conocer mejor a su equipo, constituye también una oportunidad para comenzar a establecer objetivos y a planificar el “Proyecto en equipo”.

Cada equipo tiene un asesor / formador que será su persona principal de contacto y el responsable de calificar los informes escritos del equipo. El Prof. Carroll es el asesor de 40 de los equipos; los profesores del curso 15.311 actúan como asesores de los otros 20 equipos. Hay un profesor adjunto para todos los equipos relacionados con el curso ““Proyecto en equipo”” (los profesores adjuntos del curso 15.311 son distintos en cada sección). Es obligatorio que los equipos se reúnan al menos dos veces con su asesor (durante aproximadamente una hora, a finales de septiembre o a principios de octubre y de nuevo en noviembre), aunque es posible que sean necesarias más reuniones. Un día antes de las reuniones obligatorias, los equipos han de enviar a su asesor un informe de dos páginas con sus reflexiones acerca de la marcha del proyecto y del funcionamiento del propio equipo.

Los equipos presentarán sus análisis en un informe oral dentro del curso “Comunicación para directivos” hacia el final del semestre (véase la sección *Programa* del curso “Comunicación para directivos”). Las presentaciones ofrecen la oportunidad de obtener *feedback*. El informe escrito del equipo se debe entregar al asesor el 9 de diciembre.

1.3 Programa

El “Proyecto en equipo” consiste en tres fases: entrada, recopilación de datos e informe.

Entrada: En primer lugar, los equipos determinan y negocian la entrada en una organización, así como la iniciativa que van a estudiar y el ámbito de su proyecto

en cuanto a las unidades de la organización, plazos de entrega, etc.

1. En el curso “Comunicación para directivos” (15.280) se asigna la tarea de redactar una **Carta de acuerdo** para la organización, en la que se describa lo que se desea obtener con el curso “Proyecto en equipo”.

Proyecto: Se trata de un ejercicio escrito para dos tipos de público. Este trabajo ha de entregarse el 9 de octubre. El profesorado del curso “Comunicación para directivos” será el encargado de calificarlo y deberá enviarse una copia de la Carta al asesor del curso “Proyecto en equipo”.

2. Los equipos celebrarán una **reunión** (por lo general de unos 30 minutos) **con el asesor del curso “Proyecto en equipo”**, a más tardar el 9 de octubre, esto es, la última semana de septiembre o la primera de octubre. Un día antes de la reunión, cada equipo ha de presentar un **informe de 2 páginas con sus reflexiones** acerca de la marcha del proyecto y del funcionamiento del propio equipo.

3. Los equipos presentarán un **breve documento** a más tardar el 9 de octubre en el que se describa la organización en la que están trabajando y la iniciativa que analizan.

Recopilación de datos: En segundo lugar, los equipos recopilan información sobre la organización. Por lo general, se trata de obtener documentos, buscar en Internet y otras fuentes públicas, entrevistar a miembros de la organización, observar presencialmente reuniones u otros aspectos de la organización, etc.

1. Hay una **segunda reunión** obligatoria (por lo general de una hora) con el asesor del curso en noviembre. En esta fase, convine que los equipos hayan obtenido gran parte de los datos y estén reflexionando acerca de lo averiguado. Es buen momento para hablar con el asesor sobre el contenido del informe, qué datos adicionales es posible que se necesiten y cualquier otra cuestión. Un día antes de la reunión, cada equipo ha de presentar un **informe de 2 páginas con sus reflexiones** acerca de la marcha del proyecto y del funcionamiento del propio equipo.

Informe: En tercer lugar, los equipos analizan sus observaciones y elabora los informes orales y escritos.

1. Los equipos presentan un **informe oral** la primera semana de diciembre en el curso “Comunicación para directivos”. El profesorado de dicho curso será el encargado de calificar los informes. Cuando sea posible, el asesor del curso “Proyecto en equipo” también estará presente en los informes orales aunque, como las secciones del curso “Procesos en la organización” (15.311) están divididas en grupos más pequeños para el curso “Comunicación para directivos”, no será físicamente posible para el asesor escuchar todos los informes.

2. Los equipos presentarán un **informe escrito** el 9 de diciembre. El asesor del curso “Proyecto en equipo” evalúa sólo el contenido del informe; el profesorado del curso “Comunicación para directivos” califica la estructura del informe.

3. Suele haber un compromiso de **entrega de resultados a la organización**, que adopta la forma de informe escrito o presentación oral. Normalmente, se negocia con la organización, pero el asesor puede ayudar a crear un producto útil y práctico.

1.4 Calificación

El presente curso se califica como parte del curso “Procesos en la organización” (15.311). Las 6 unidades de dicho curso y las tres del presente curso se consideran como un curso único de 9 unidades, con las dos calificaciones “englobadas”. La nota del informe escrito del “Proyecto en equipo” (sólo el contenido) cuenta como la mitad de la nota tanto para el curso 15.311 como para el presente 15.328. Los miembros del equipo reciben todos la misma nota para el informe escrito del “Proyecto en equipo”, pero la evaluación de los trabajos del curso “Procesos en la organización” (15.311) es individual.

1.5 Fuentes de colaboración

El “Proyecto en equipo” es un trabajo relativamente poco estructurado que algunos equipos encuentran difícil. Sin embargo, tienen acceso a varias fuentes de ayuda:

1. El asesor responsable del curso “Proyecto en equipo”.
2. El profesor adjunto del curso.
3. El profesorado principal y auxiliar del curso “Procesos en la organización”.
4. Los asesores de Ocean.
5. La oficina del Master.
6. La *Career Development Office* (oficina de orientación académica y profesional), que a veces ayuda a encontrar organizaciones.
7. Estudiantes de segundo año (*Tutores*, etc.) que ya han realizado el presente curso.
8. El sitio Web del curso, alojado en el servidor de clase, en donde se puede encontrar la sección de “Preguntas más frecuentes”, etc.
9. El manual del “Proyecto en equipo” (¡el que está consultando ahora!).
10. En caso de conflicto dentro o fuera del equipo, la *Ombuds Office* del MIT (oficina del defensor del estudiante).

2. PREGUNTAS MÁS FRECUENTES:

2.1 Elegir una organización y una iniciativa

1. **P:** ¿Cómo encontramos una organización?

R: En años anteriores, muchos equipos recurrieron a sus redes de contactos personales (esto es, lugares en los que han trabajado, organizaciones de amigos, etc.). Otros han podido acceder a un entorno que les interesa preguntando. Algunas organizaciones consideran que estar en contacto con la escuela de negocios Sloan del MIT y sus estudiantes es un gran incentivo, y lo ven como una oportunidad para realizar un autoanálisis y tal vez obtener asesoría gratis (el

informe).

2. **P:** *¿Hay que trabajar con algún tipo específico de compañía?*

R: No, su grupo puede elegir cualquier tipo de organización. Otros años, ha habido todo tipo de proyectos, como por ejemplo empresas incipientes, departamentos de grandes empresas, organizaciones de sectores públicos y privados, etc. Muchos equipos son originales al elegir organizaciones benéficas, museos, bibliotecas, iglesias, hoteles, restaurantes, etcétera.

3. **P:** *¿De qué tamaño ha de ser la organización que elijamos?*

R: La idea de elegir una gran compañía o una empresa incipiente es tentadora. Es difícil realizar un estudio sobre las grandes compañías. Es mejor obtener un conocimiento detallado y profundo de una pequeña unidad que un conocimiento vago y superficial de una gran empresa. Si está estudiando la influencia de una nueva iniciativa en una empresa de gran tamaño, trate de centrarse en un departamento determinado o en otra unidad, de modo que pueda obtener información de las personas directamente implicadas. Las pequeñas empresas incipientes son también difíciles de estudiar, aunque son muy interesantes. Tenga en mente que, ahora mismo, los empleados de compañías pequeñas están inquietos, agotados por el trabajo y, tal vez, buscando trabajo. A veces, los mejores lugares no son los más obvios. Bibliotecas, hospitales, iglesias, asociaciones benéficas y muchos otros tipos de organizaciones están afrontando muchos cambios y tienen mucho menos acceso a consultores y especialistas. Es posible que estén más receptivos a su trabajo y que sepan apreciar el aprendizaje que pueden obtener de usted.

4. **P:** *¿Qué iniciativas son adecuadas para el estudio?*

R: Las organizaciones suelen estar detrás de varias iniciativas a la vez. Puede tratarse de cualquier tipo de cambios con incidencia en la organización, esto es, consecuencias sobre el modo de trabajar del personal, el modo en que se organiza el trabajo, quién es más o menos importante o qué idea tenemos de nosotros mismos (misión, identidad, comunidad, etc.). Es mejor no optar por una iniciativa puramente técnica, como podría ser cambiar el sistema de contabilidad, ya que tiene pocas consecuencias para el trabajo y la organización. La iniciativa debería ser algo que preocupe a las personas que componen la organización y que al mismo tiempo le interese a usted.

2.2 ¿Cómo puedo evitar ponerme a mí o a Sloan en un aprieto?

1. **P:** *¿Qué está en juego?*

R: Su reputación está en juego, así como la reputación de Sloan. Muchos alumnos estudian organizaciones que contratan a estudiantes de Sloan, donan dinero a Sloan, son socios comerciales de Sloan, etc. Es importante mantener una actitud profesional.

2. **P:** *¿Cómo debo vestir cuando visite la organización?*

R: Trate de ajustarse a la tónica habitual. Pida consejo a alguien que conozca el lugar. Si son formales, vista formal. Si son informales, vista informal. En caso de duda, es mejor ser un poquito más formal de lo que usted crea necesario. Siempre puede rectificar en posteriores visitas.

2.3 **¿Cómo recopilamos los datos?**

1. **P:** *¿Cuántas entrevistas?*

R: Una vez que sepa cuál es la iniciativa y la organización, podrá calibrar mejor cuántas entrevistas serán necesarias, así como otros accesos a documentación, observación directa de oficinas y reuniones, etc. Por lo general, los equipos realizan primero una serie de entrevistas de tanteo para determinar en qué parte de la organización centrarán su actividad y sobre qué iniciativa. Esto depende a menudo de dónde parezca que existe un interés o se pueda acceder. A continuación puede pasar a definir a los interlocutores fundamentales para las entrevistas. Por decir un número aproximado, estaríamos hablando de unas diez entrevistas de una hora de duración. Conviene enviar a dos miembros del equipo por entrevista, si es posible, que tengan formación y lugares de procedencia distintos. Una vez que se haya establecido un contacto personal a través de la entrevista, podría darse un seguimiento con más preguntas por teléfono, correo electrónico, etc.

2. **P:** *¿Cómo podemos hacer observaciones directas?*

R: Cada vez que se encuentre en la organización conviene que tenga los sentidos alerta. ¿Qué aspecto tiene el lugar? ¿Cómo están decoradas las paredes? ¿Qué hace la gente? ¿Se les ve ocupados, relajados, sociables, aislados, formales, ajetreados, alegres, serios? ¿Qué tiene el personal en las oficinas? ¿Montones de papeles, fotos de la familia, títulos universitarios colgados de la pared, tres computadoras en cada mesa? Quizás resulte útil acudir a reuniones sobre la iniciativa para captar las sensaciones de trabajo en equipo, autoridad, liderazgo, comunicación, etc.

3. **P:** *¿Sería útil enviar un cuestionario por correo electrónico?*

R: Podría ser muy útil si tiene algo específico que preguntar y no le importa el bajo porcentaje de respuesta que suelen obtener estos cuestionarios. Procure no utilizarlo como primera técnica salvo que haya recapitado bien sobre ello. Quizás aún no sepa qué preguntar y comenzar por enviar un correo electrónico que la mayoría del personal va a ignorar es seguramente una base muy pobre para una relación. Una vez que le conozcan y hayan hablado con usted, ya tendrán una mejor disposición para contestar a un correo electrónico suyo.

4. **P:** *Se puede preguntar simplemente, "¿cuál es su cultura?"*

R: A los individuos les cuesta expresar el conocimiento de su cultura. La cultura es más que las señales y símbolos manifiestos que podemos observar, y es también algo más que los valores y creencias que se propugnan. A menudo, aprendemos acerca de las profundas presunciones que subyacen en la cultura observando las contradicciones entre los valores que se defienden y cómo se obra después, o entre lo que dicen unos y otros. Piense en su propio trabajo y en cómo se incorporó a la empresa siendo un novato y un año más tarde ya era uno más con acceso a mucha información. ¿Cree que alguien le podría haber dicho entonces lo que necesitaba saber para conocer la cultura de la empresa? Seguramente tuvo que preguntar y observar, y actuar para esperar a ver la reacción que se producía. Al analizar la cultura de la organización de su proyecto, usted es como un recién llegado que intenta aprender en pocas horas o días lo que normalmente lleva meses. Por lo tanto, no espere que sean capaces de explicarle cuál es la cultura de la organización. Consulte la Guía de análisis de la organización (Módulo 2A) para cuestiones prácticas y observe, cuando tenga la oportunidad, las contradicciones y sorpresas que puedan revelar los aspectos más hondos de la cultura de la organización. Es posible que algunos de los individuos a los que pregunte sean más "expertos" en la cultura que otros. En el ámbito del sector manufacturero, los supervisores de primera línea están mucho más enterados de cómo funciona la organización que los altos directivos (que pueden no estar al corriente). Es probable que las personas a las que se acude para solucionar problemas o que ocupan cargos clave en el flujo de trabajo o que llevan cierto tiempo en la organización, conozcan mejor la organización que otros.

2.4 Servicio telefónico

1. **P:** *¿Podemos acceder a un teléfono que el equipo pueda utilizar para entrevistas, etc.?*

R: SES ha realizado grandes progresos en este área en el pasado trimestre y continuará trabajando en ello. Instalamos clavijas telefónicas y teléfonos en aulas pequeñas que pueden ser utilizadas por los equipos. Se señalarán periodos de tiempo en los que estas aulas estarán disponibles, más adelante se fijará un horario con el grupo del Registro. Después, pondremos en práctica un sistema de inscripción para reservar espacios de media hora para los equipos, con un límite máximo de una hora.

2.5 ¿Deberíamos dar *feedback* a la organización?

1. **P:** *¿Deberíamos dar *feedback* a la organización?*

R: Prof. Paul Carlile: Siempre he alentado a todos mis equipos a que presenten sus conclusiones a las organizaciones o grupos que han estudiado. A veces surgían situaciones difíciles, como cuando las conclusiones que les presentaban resultaban ser más negativas de lo que la organización esperaba. En un caso que recuerdo bien, el mayor problema en una empresa pequeña era el excesivo control que el consejero delegado ejercía sobre la actividad diaria y que afectaba

negativamente a la organización. Cuando me reunía con cada equipo hablábamos lógicamente sobre qué podíamos presentar a la empresa y de los asuntos relativos a la confidencialidad. En muchos casos, la organización halagaba la aportación de los equipos y algunos recibieron invitaciones para volver y realizar más análisis.

2. **P:** *¿Cuánto feedback?*

R: Pregunte antes de prometer toda clase de cosas. Indique que desea ser de ayuda y no tiene inconveniente en compartir sus observaciones y reflexiones de un modo que sea aceptado por ambas partes. Intente determinar cuánto *feedback* necesitan, y de qué tipo. Si se trata de una organización defensiva con montones de conflictos, tal vez deseen someter a un férreo control lo que usted dice y a quién se lo dice. Si es un lugar abierto deseoso de recibir todo tipo de feedback, estarán más dispuestos a escuchar. Es mejor preguntar a la persona con la está colaborando o al jefe de la unidad que está estudiando lo que desean recibir a modo de *feedback*.

2.6 Calificaciones del equipo

1. **P:** *¿Todos los miembros del equipo obtendrán la misma calificación?*

R: Sí, todos los miembros del equipo obtendrán una nota por la presentación y una segunda nota por el trabajo de redacción.

2.7 ¿Y si tenemos dos organizaciones?

1. **P:** *¿Y si tenemos dos organizaciones?*

R: No olvide agradecer a la organización su deseo de participar. Antes de decir no, si le parece bien, pregúnteles si no les importa que trabaje con ellos un equipo diferente. Sugiera que tal vez haya otros equipos que no hayan localizado una organización adecuada. Puede avisar de esta oportunidad a la clase mediante correo electrónico o publicándola en el boletín en línea del curso 15.328. En pocos días sabríamos si hay algún equipo interesado en trabajar con la compañía.

2.8 ¿Qué contenido tiene un informe?

1. **P:** *¿Qué extensión debe tener el informe?*

R: Los informes tienen un límite de 15 páginas, incluidos documentos adjuntos. Yo prefiero la fuente de 12 puntos y el espaciado doble, pero puede utilizar el espacio de 1,5 líneas si es necesario. Es útil aprender cómo se escribe un documento coherente y bien razonado. No disminuya el tamaño de fuente, ya que resulta difícil de leer para ojos cansados y a usted no le interesa que ese cansancio se traslade inconscientemente a la nota.

P: *¿Qué contenido tiene un informe?*

R: Un modo de pensar en un informe es como en un conjunto de capas. La base la constituyen las observaciones y los datos que recoge. La siguiente capa es el análisis de los datos, la comprensión y la percepción que adquiere. El análisis se suele basar en conceptos y esquemas como el de las tres lentes, la gestión del cambio, los equipos, etcétera. Muchos de estos conceptos provienen de sus lecturas en los cursos “Procesos en la organización”, “Estrategia”, “Comunicaciones”, etc. Estas dos capas son el núcleo del informe. La siguiente capa es la predicción del futuro. Unos equipos realizan más predicciones y recomendaciones que otros. Es una cuestión de sus preferencias y quizás de lo que la organización le pida. ¿Qué cree que será lo próximo que suceda y por qué lo cree así? ¿Cuáles son las consecuencias a largo plazo de la iniciativa? Por último, cuando haga recomendaciones para crear futuros escenarios alternativos, sea claro en los razonamientos. ¿En qué se basan las predicciones y recomendaciones dadas? Probablemente, sus razonamientos son más importantes para el trabajo y para el *feedback* que recibe la organización que las propias recomendaciones.

2. **P:** *¿Tenemos que incluir recomendaciones?*

R: Los proyectos DEBEN incluir datos descriptivos sobre lo que se ha observado/escuchado/leído ASÍ COMO un análisis de lo que esto significa a la luz de esquemas como el de las 3 lentes, el cambio, etc. En 2001, no se exigieron recomendaciones; algunos equipos (no todos) incluyeron predicciones y recomendaciones. Sin embargo, este año (2003), será obligatorio incluirlas para todos los equipos. El personal docente del curso 15.311 (“Procesos en la organización”) proporcionará instrucciones más específicas avanzado el semestre. Recuerde, es importante expresar la lógica o razonamiento que subyace en sus predicciones y recomendaciones.

3. **P:** *¿Dónde está la Guía de análisis de la organización?*

R: en las páginas 15-19 del Módulo 2A, “Dirección de proyectos de equipo”, en las lecturas del presente curso.

3 Algunos temas de ejemplo para el “Proyecto en equipo”

BigCo + SmallCo (1999)

El equipo analizó el proceso de integración que siguió a la adquisición de una pequeña empresa especializada en consultoría de Boston por parte de una de las cinco consultoras más grandes del mundo. Las empresas accedieron al proyecto con tal de que no apareciera su nombre. El proyecto se centró en dos de los grupos de trabajo que se crearon para dirigir el proceso de integración tras la fusión, y comparó la tarea realizada por ambos grupos, uno de los cuales tuvo resultados mucho mejores que el otro. El equipo recomendó actuaciones dirigidas a mejorar los grupos de trabajo en futuros procesos de integración.

Iniciativa de crecimiento en una empresa incipiente (1999)

El equipo analizó la iniciativa llevada a cabo por una firma incipiente de emprendedores que describía su actividad como un “agente de ocio proactivo” (se dedicaba a la planificación y reserva de espectáculos para profesionales demasiado

ocupados para reservar restaurantes, adquirir entradas, etc.). Tras su éxito en Boston, tenían previsto ampliar el modelo de Boston a Chicago y San Francisco. El equipo analizó el modelo de Boston y evaluó las posibilidades de una ampliación fructífera.

Crecimiento en una revista nueva (1997)

Dos ex redactores de *Harvard Business Review* lanzaron la revista de tirada nacional desde su sede en Boston en 1996. En otoño de ese año, la empresa tenía previsto aumentar el personal un 30% en los próximos meses, debido a que la revista pasaba de ser bimestral a mensual. El equipo analizó la organización de la revista e identificó los cambios que la empresa afrontaría al realizar la ampliación.

Introducción de un nuevo sistema de tecnología de la información (1999)

Una empresa privada de despacho de contenedores con una pequeña sede en Boston había experimentado demoras no previstas al introducir un nuevo sistema de tecnología de la información. El equipo examinó las dificultades previas referidas a la introducción de la nueva tecnología de la información, así como el origen de los obstáculos y evaluó los motivos por los cuales el proceso actual para llevar a término la iniciativa parecía estar funcionando mucho mejor. La empresa estaba interesada porque esperaba que tras extender la nueva aplicación en todo el país, podría introducirla en todas las operaciones internacionales de la empresa, y quería saber el parecer del equipo sobre la iniciativa.

Mejora del proceso de desarrollo de producto (1999)

Un fabricante de ropa deportiva con sede en Nueva Inglaterra tenía problemas debido al aumento de la competencia, y se había señalado como uno de los problemas principales la tardanza en el desarrollo de nuevos productos. El equipo analizó el proceso de desarrollo de producto y las propuestas que existían en el seno de la empresa para mejorarlo, y evaluó las posibilidades para su fructífera implantación.

La creación del puesto de gestor de producto en Software Co.

Una compañía de aplicaciones informáticas para gestión de empresas que experimentó un rápido crecimiento decidió que necesitaba reforzar la estructura de su organización y creó un departamento encargado de identificar las oportunidades de sacar mayor partido a sus aptitudes en nuevos mercados. Parte de este nuevo proceso era la creación de un nuevo puesto, gestor de producto, cuyo primer titular fue una persona nueva muy cualificada y con experiencia en uno de los sectores objetivo. El equipo analizó las dificultades a las que se enfrentaba el nuevo cargo para trabajar eficazmente con la organización y sugirió algunas actuaciones para mejorar la probabilidad de su éxito.

Reorganización en un laboratorio del MIT (1998)

Un laboratorio del MIT de considerables dimensiones pasó de ser una organización basada en un proyecto a convertirse en una estructura matriz funcional. El equipo estudió los motivos que impulsaron el cambio, según las opiniones de miembros diferentes de la organización, y analizó los pasos del proceso de puesta en marcha del cambio y los puntos de fricción y las dificultades que quedaban. El equipo realizó algunas recomendaciones para mejorar las etapas finales del cambio.

Contratación de universitarios en Consulting Co. (1999)

Una consultora de Internet en expansión que había seguido hasta la fecha un

proceso de contratación informal basado en el boca a boca decidió introducir un sistema formal de contratación universitaria para satisfacer sus necesidades, cada vez mayores, de personal. El equipo analizó las dificultades a las que se enfrentaba el nuevo responsable del programa de contratación universitaria (como parte de su evaluación el equipo realizó una encuesta entre los estudiantes de Sloan acerca de la idea y el grado de conocimiento que tenían de la empresa, encuesta que ésta estimó de gran utilidad para su tarea).

Repercusión de una fusión en un Programa Residencial de Radiología Hospitalaria (1999)

La fusión de dos de los hospitales docentes más importantes de Boston conllevó la integración de dos programas residenciales diferentes con prácticas, culturas y especialidades muy diferentes. El equipo estudió los cambios provocados por esta integración, señaló algunos de los problemas principales y realizó algunas recomendaciones para afrontar las dificultades.

Efectos del recorte de recursos en un organismo administrativo federal

El equipo puso el acento en las complejidades organizativas que afrontó un organismo federal radicado en Boston, cuya financiación se reducía a un ritmo constante y que intentaba, al mismo tiempo, hallar nuevas fuentes de ingresos y utilizar sus redes y recursos federales más eficazmente (el organismo solicitó permanecer en el anonimato). El equipo analizó los problemas que tenían que afrontar los principales gestores del organismo para intentar reducir su esquema organizativo, aumentar sus vínculos con clientes externos e internos y mantener la moral en una época en la que los recursos disminuían.

4 Calendario

- | | |
|--|--|
| 26 de septiembre | Día del equipo:
Tarea: venga preparado para responder a las cuestiones acerca de la estructura del equipo, el trabajo realizado hasta ahora y su lista de clientes potenciales. |
| Septiembre/Oct. | Elección de la compañía, fase de exploración, inicio del contacto y presentación de la propuesta a la compañía. |
| 09 de octubre | Entrega de la carta de comunicación. |
| 26 de septiembre de 2002/
09 de octubre | Reunión con el asesor responsable del curso (recuerde pedir cita).
Tarea: entregar un informe de dos páginas con sus reflexiones, un par de días antes de la reunión. |
| 09 de octubre | Presentación del breve documento con el resumen del proyecto y la iniciativa. |

Oct.-Nov.	Recopilación de datos, visitas a la compañía, actividades de investigación, entrevistas, sesión informativa y reuniones del equipo
Noviembre	Reunión con el asesor responsable del curso (recuerde pedir cita). Tarea: entrega de un informe de dos páginas con sus reflexiones, un par de días antes de la reunión.
01 dic./03 dic.	Presentaciones.
9 de diciembre	Entrega del informe escrito definitivo