Sustento del uso justo de Materiales Protegidos

derechos de autor para fines educativos

UCI

Universidad para la Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por derechosde autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estríctamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestion, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso Formulación del Portafolio de Inversiones y Proyectos de Tecnología perteneciente al programa académico Maestría en Administración de Tecnologías de la Información.

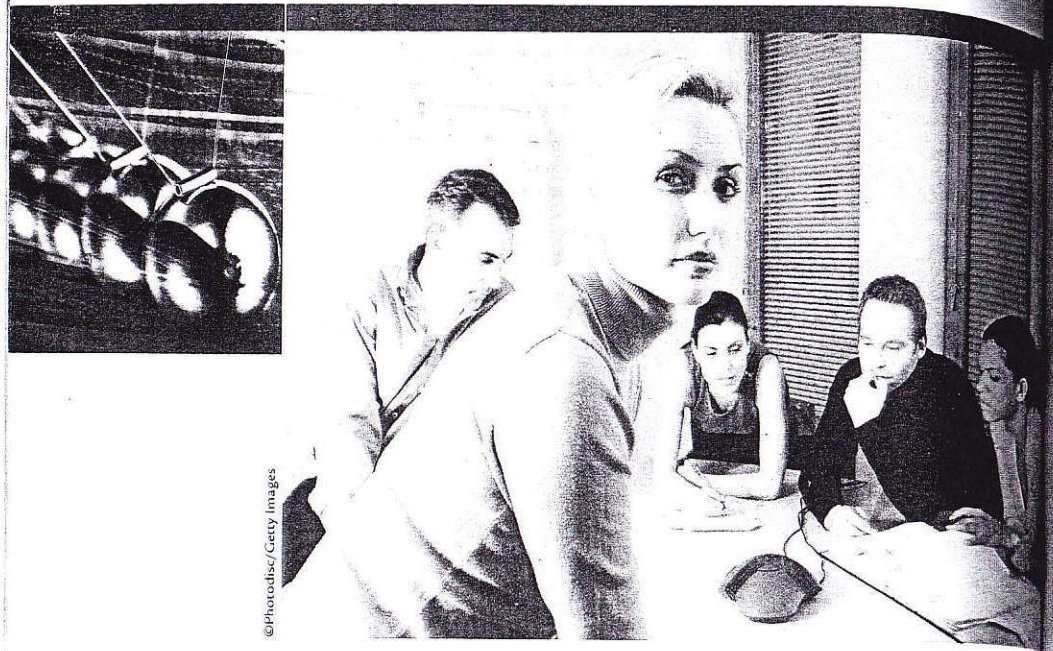
La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor .

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S,Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial. sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



©Photodisc/Getty Images

Capítulo

11

El equipo de proyecto

Desarrollo y efectividad del equipo de proyecto
- Etapas del desarrollo y crecimiento del equipo
- El equipo de proyecto efectivo
- Barreras para la efectividad del equipo de proyecto
- Ser un miembro efectivo del equipo de proyecto
- Fomentar el espíritu del equipo

Comportamiento ético

Conflicto en los proyectos
- Fuentes de conflicto
- Manejo del conflicto

Solución de problemas
- Un método de nueve pasos para resolver problemas
- Lluvia de ideas

Administración del tiempo

Resumen

Preguntas

Actividades en Internet

Caso 1 RD Processing
- Preguntas
- Actividad en equipo

Caso 2 Problemas de equipo
- Preguntas
- Actividad en equipo

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL MUNDO REAL

Cómo elegir un equipo de proyecto

En la investigación de Kathleen Melymuka acerca de consejos en torno a cómo seleccionar un equipo de proyecto, ella comparte esta historia con una lección de Bill Hagerup, especialista en administración de proyectos de Ouellette and Associates Inc., una firma de consultoría de Bedford, NH. En sus primeros años como gerente de proyecto, Bill recuerda que asistió a una reunión con otros gerentes para elegir a los miembros de un equipo para sus respectivos proyectos. Los gerentes experimentados fueron los primeros en elegir y Hill se quedó con los que sobraron; no tuvo una buena experiencia con este equipo. Cuando llegó el momento de buscar un nuevo equipo, se acercó a todas las personas que contaban con las mejores habilidades técnicas para el nuevo proyecto y las convenció de que formaran parte de su equipo de proyecto. Por desgracia, Bill tampoco tuvo una buena experiencia con este equipo. Esta vez, los miembros altamente capacitados de su equipo no se llevaron bien.

La lección de la historia de Bill es que un buen equipo de proyecto necesita una mezcla balanceada de habilidades técnicas, de interacción con los otros y personalidades. He aquí algunos consejos de otros gerentes de proyecto acerca de cómo elegir un equipo:

1. Mantener el equipo lo más reducido posible.
   Un equipo con demasiados miembros no esenciales y miembros con habilidades duplicadas es difícil de manejar. La comunicación se vuelve difícil y requiere más tiempo, en especial con personas que tienen diferentes niveles de compromiso. Una gerente de proyecto considera que los mejores equipos con los que trabajó sólo tenían cuatro personas. Cada una tenía una función bien definida, comprendía con claridad los objetivos y trabajaba de manera eficiente para alcanzar las metas del proyecto. Ella considera que el esfuerzo de un equipo pequeño es mucho más efectivo que el de uno demasiado grande.
2. Buscar miembros del equipo que tengan actitudes y comportamientos positivos.
   Un proyecto tiene posibilidades de alcanzar el éxito si los integrantes tienen una buena ética de trabajo, son optimistas y respetuosos de los demás. Un elemento cínico puede incrementar el riesgo de falla del proyecto. Un gerente de proyecto aconseja que si es necesario elegir entre una persona con habilidades específicas y una persona con buena actitud, entonces esta última es la mejor opción, pues será alguien en quien el equipo pueda confiar para realizar el trabajo.
3. Un equipo diverso puede incrementar la probabilidad de que el proyecto tenga éxito.
   Para un proyecto de alto riesgo, se deben elegir personas con actitudes y estilos de toma de decisiones diferentes. Johanna Rothman, presidenta de Rothman Consulting en Arlington, Massachussets, dice que la tecnología de la información tiende a atraer a tipos de personas similares. Un buen gerente de proyecto debe contrarrestar esta tendencia. Por ejemplo, un proyecto muy riesgoso podría beneficiarse de un equipo en donde algunos de los miembros sean del tipo que toma decisiones rápidas, sin considerar alternativas, mientras que otros prefieren tomar tiempo para investigar todas las opciones.
4. La familiaridad permite que el equipo sea productivo con rapidez.
   Los miembros de un equipo que hayan trabajado bien con anterioridad ya sabrán cómo comunicarse entre sí y no necesitarán mucho tiempo para aprender el estilo de trabajo y las preferencias de los demás. Hay que recordar que las personas son esenciales para el éxito. ¡Si forma el equipo de proyecto adecuado sus posibilidades de éxito se incrementarán!

Melymuka, K., "How to Pick a Project Team", *Computerworld*, Vol. 38, número 15, 12 de abril de 2004.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

1. Un equipo es un grupo de personas que trabajan _____ para alcanzar una _____ común.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

2. El trabajo en equipo es un esfuerzo _____ de los miembros de un equipo para alcanzar una _____.

Un *equipo* es un grupo de personas que trabajan de manera interdependiente para alcanzar una meta común. El *trabajo en equipo* es un esfuerzo cooperativo de los miembros de un equipo para alcanzar dicha meta. La efectividad (o la falta de ésta) del equipo de proyecto puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto. A pesar de que se requieren planes y técnicas de administración de proyectos, las personas (el gerente y el equipo del proyecto) son fundamentales para el éxito del proyecto; éste requiere un equipo efectivo. Este capítulo abarca el desarrollo y el mantenimiento de un equipo de proyecto efectivo. Usted se familiarizará con:

- El desarrollo y el crecimiento de los equipos.
- Las características de los equipos de proyecto efectivos y las barreras para la efectividad.
- La formación del equipo.
- Las fuentes de conflicto durante el proyecto y enfoques para manejar los conflictos.
- La solución de problemas.
- La administración efectiva del tiempo.

DESARROLLO Y EFECTIVIDAD DEL EQUIPO DE PROYECTO

Una relación entre dos personas requiere tiempo para desarrollarse. Al inicio, podría existir curiosidad mutua, así como inquietud por bajar la guardia y abrirse ante la otra persona. En la medida en que se conozcan entre sí un poco más, pueden comenzar a notar las diferencias en sus actitudes y valores, y pueden surgir desacuerdos. Podrían sentir ansiedad acerca de si la relación puede o debe continuar. En la medida en que superen sus diferencias, pueden llegar a conocerse mejor y hacerse amigos. Por último, pueden desarrollar una relación cercana que les ayude a ser abiertos entre sí, aceptar las diferencias del otro y disfrutar de la participación en conjunto en actividades que sean de interés mutuo.

De igual forma, los equipos evolucionan a lo largo de diversas etapas de desarrollo. En muchos proyectos, personas que nunca han trabajado juntas son asignadas al mismo equipo de proyecto. Este grupo de personas debe convertirse en un equipo efectivo para alcanzar con éxito el objetivo del proyecto.

Etapas del desarrollo y crecimiento del equipo

B. W. Tuckman ha definido cuatro etapas para el desarrollo de un equipo: formación, conflicto, normalización y desempeño (véase la figura 11.1).

FORMACIÓN

La *formación* es la etapa inicial del proceso de desarrollo del equipo. Consiste en la transición de una persona a un miembro de un equipo. De modo similar a la etapa de "cortejo" en una relación, las personas del equipo comienzan a conocerse. Durante esta etapa, los integrantes por lo general tienen expectativas positivas y están deseosos de comenzar a trabajar. El equipo comienza a establecer una identidad e intenta definir y planear las tareas que se deben realizar. Sin embargo, en esta etapa en realidad se realiza poco trabajo debido al alto nivel de ansiedad que las personas tienen con respecto al trabajo en sí y a las relaciones con los demás. Los elementos del equipo de proyecto no están seguros de sus propias funciones ni de las del resto de los integrantes. En la etapa de formación, los equipos necesitan dirección. Los miembros dependen del gerente de proyecto para que les proporcione dirección y estructura.

FIGURA 11.1 Etapas de desarrollo del equipo

REFUERCE SU APRENDIZAJE

3. Durante la etapa de formación, en realidad se realiza _____ trabajo debido al _____ nivel de ansiedad que tienen las personas.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

4. En la etapa de formación las personas hacen muchas _____.

Los sentimientos característicos de esta etapa incluyen emoción, anticipación, desconfianza, ansiedad e indecisión. Las personas formulan muchas preguntas en la etapa de formación: ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Quiénes son los otros miembros del equipo? ¿Cómo son? Las personas sienten ansiedad acerca de si se adaptarán a los otros miembros y si serán aceptadas. Vacilan en participar porque no están seguros de cómo reaccionarán los otros miembros. Asimismo se preguntan si su aportación será valorada y si su función en el proyecto está de acuerdo con sus intereses personales y profesionales.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

5. Durante la etapa de formación, el gerente de proyecto debe proporcionar _____ y _____ al equipo de proyecto.

Durante la etapa de formación, el gerente de proyecto debe proporcionar dirección y estructura. Al dar orientación al equipo, éste debe comunicar con claridad el objetivo del proyecto y crear una visión del resultado exitoso y de los beneficios que proporcionará. Se deben establecer las limitaciones del proyecto relacionadas con el alcance del trabajo, los niveles de calidad, el presupuesto y el programa. El gerente de proyecto también debe discutir la conformación del equipo: las razones por las que los integrantes fueron seleccionados, sus habilidades y experiencia complementarias y la función de cada persona para ayudar a lograr el objetivo del proyecto. Establecer la estructura es otra tarea que el gerente de proyecto debe realizar en esta etapa. Esto incluye definir los procesos y procedimientos iniciales para la operación del equipo y la definición de aspectos como los canales de comunicación, las aprobaciones y la documentación. Estos procesos y procedimientos pueden ser mejorados por el equipo mientras se desarrolla a lo largo de sus etapas posteriores. Para aliviar un poco la ansiedad, el gerente de proyecto debe discutir su estilo de administración y sus expectativas relacionadas con el trabajo y el comportamiento de las personas que integran el equipo de proyecto.

También es importante trabajar en algunas de las tareas iniciales. Aquí es donde el gerente logrará que el equipo participe en el desarrollo de los planes del proyecto.

CONFLICTO

La segunda etapa de desarrollo del equipo se conoce como *conflicto*. Al igual que la adolescencia, en general es difícil para todos, pero hay que superarla. No es posible darle la vuelta ni evitarla.

El objetivo del proyecto es más claro en esta etapa. Los integrantes del equipo comienzan a aplicar sus habilidades para trabajar en las tareas que se han asignado y el trabajo comienza a progresar con lentitud. Pero la realidad se impone y podría no coincidir con las expectativas iniciales de las personas. Por ejemplo, las tareas podrían ser más amplias o difíciles de lo que se había anticipado, o las limitaciones en el costo o en el programa podrían ser más fuertes de lo esperado. En la medida en que los integrantes comiencen a realizar sus tareas, sentirán una insatisfacción creciente que dependerá de la dirección o de la autoridad del gerente de proyecto. Por ejemplo, podrían tener reacciones negativas frente al gerente y a los procesos o procedimientos operativos que se establecieron en la etapa de formación. Los miembros del equipo comienzan a probar los límites y la flexibilidad del gerente de proyecto y de las reglas básicas. Durante la etapa de conflicto surgen los problemas y se incrementa la tensión. Se requiere un acuerdo sobre los métodos para manejar y resolver los conflictos. La motivación y la moral son bajas en esta etapa. Los miembros pueden resistirse a la formación del equipo, pues quieren expresar su individualidad frente a la lealtad al equipo.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

6. Durante la etapa de conflicto, surgen _____ y la _____ aumenta.

La etapa de conflicto se caracteriza por sentimientos de frustración, ira y hostilidad. En la medida en que las personas comiencen a desarrollar sus tareas, tendrán más preguntas sobre sus funciones y responsabilidades con respecto a los otros integrantes. En tanto comiencen a seguir los procedimientos operativos, cuestionarán la viabilidad y la necesidad de dichos procedimientos. Los miembros se preguntan cuánto control y autoridad tienen.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

7. Durante la etapa de conflicto, los miembros del equipo se preguntan cuánto _____ y _____ tienen.

En la etapa de conflicto, el gerente de proyecto debe dirigir, aunque menos que en la etapa de formación. Tiene que ofrecer clarificación y una mejor definición de las responsabilidades individuales, así como de las actividades de interrelación entre los elementos. Es necesario comenzar a involucrar al equipo en las actividades para la solución de problemas y a compartir la toma de decisiones con el fin de darle poder al equipo. El gerente de proyecto debe reconocer y tolerar cualquier insatisfacción expresada por los integrantes, y no ponerse a la defensiva ni tomarlo de manera personal. Este es el momento para que el gerente proporcione un entorno de comprensión y apoyo. Es importante darles a los miembros una oportunidad para que expresen sus preocupaciones. El gerente de proyecto debe proporcionar orientación y estimular la solución de conflictos, no debe tratar de reprimir la insatisfacción esperando que ésta desaparezca por sí misma. Si no se resuelve la insatisfacción, ésta aumentará y podría dar como resultado un comportamiento disfuncional más adelante, poniendo en riesgo la finalización exitosa del proyecto.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

8. Durante la etapa de conflicto, el gerente de proyecto debe proporcionar _____ y estimular _____ _____.

NORMALIZACIÓN

Después del forcejeo de la etapa de conflicto, el equipo de proyecto se mueve a la etapa de *normalización* del desarrollo. Las relaciones entre los

miembros del equipo y entre éste y el gerente de proyecto se han estabilizado la mayor parte de los conflictos interpersonales ha sido resuelta. En general, el nivel de conflicto es menor al que había en la etapa de conflicto. La insatisfacción también se reduce, en la medida en que las expectativas de las personas se alinean con la realidad de la situación: el trabajo que se debe hacer, los recursos disponibles, las limitaciones y las otras personas involucradas. El equipo de proyecto ha aceptado su entorno operativo. Los procedimientos del proyecto se mejoran y se racionalizan. El control y la toma de decisiones se transfieren del gerente al equipo de proyecto. Comienza a desarrollarse la cohesión, existe un sentido de equipo. Las personas se sienten aceptadas como parte del equipo y, a su vez, aceptan a otros como parte de él. Se aprecia la contribución de cada miembro para lograr el objetivo del proyecto.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

9. En la etapa de normalización, _____ y _____ se reducen, _____ comienza a desarrollarse y existe un sentido de _____.

La confianza comienza a desarrollarse en esta etapa, en la medida en que los miembros comienzan a confiar unos en otros. Se comparte mejor la información, las ideas y los sentimientos; la cooperación aumenta. Los integrantes ofrecen y solicitan retroalimentación y sienten que pueden expresar con libertad y de manera constructiva sus emociones y críticas. Un sentimiento de camaradería surge en la medida en que el equipo pasa por un proceso de socialización; pueden desarrollarse amistades personales que vayan más allá del entorno de trabajo.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

10. Durante la etapa de normalización, _____ comienza a desarrollarse. Se comparte mejor la _____, las _____, y los _____, y se incrementa la _____.

Durante la etapa de normalización, el gerente de proyecto reduce la dirección y asume una función más de apoyo; el desempeño en el trabajo se acelera y la productividad aumenta. El gerente debe darle reconocimiento al equipo de proyecto por el progreso realizado.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

11. En la etapa de normalización, _____ se acelera y _____ aumenta.

DESEMPEÑO

La cuarta y última etapa del desarrollo y crecimiento del equipo es la etapa de *desempeño*. En esta etapa el equipo está muy comprometido y ansioso por lograr el objetivo del proyecto. El nivel del desempeño del trabajo es alto. El equipo experimenta una sensación de unidad y orgullo por sus logros; la confianza es alta y la comunicación es abierta, franca y oportuna. Durante esta etapa, los miembros trabajan de manera individual o en subequipos temporales, según sea necesario. Existe un alto grado de interdependencia: los miembros colaboran con frecuencia y están dispuestos a ayudarse entre sí con el trabajo más allá de sus tareas asignadas. El equipo se siente con mucho poder. En la medida en que se identifican los problemas, los miembros apropiados del equipo forman subequipos para resolverlos y decidir cómo implementar las soluciones. Existe una sensación de satisfacción en la medida en que se realizan y reconocen los avances. Los miembros individuales comprenden que están experimentando un crecimiento profesional como resultado de trabajar en el proyecto.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

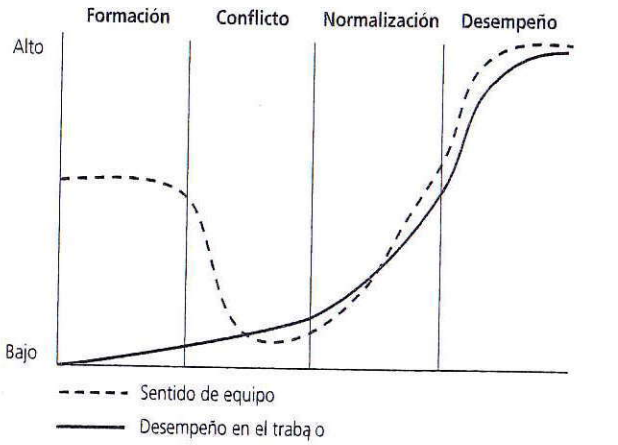
12. Durante la etapa de desempeño hay un alto grado de _____: los miembros con frecuencia _____ y están dispuestos a _____ entre sí con el trabajo más allá de sus asignadas tareas.

Durante la etapa de desempeño, el gerente de proyecto delega por completo la responsabilidad y la autoridad, con lo cual faculta al equipo. El gerente se enfoca en ayudar a éste a ejecutar el plan del proyecto y reconoce a los elementos por sus progresos y logros. En esta etapa, el gerente se concentra en el desempeño del proyecto en relación con el presupuesto, el programa, el alcance y el plan. La función del gerente de proyecto es facilitar y apoyar el desarrollo y la implementación de acciones correctivas en caso de que el avance se retrase con respecto a lo planeado. También es en esta etapa cuando el gerente de proyecto actúa como mentor, apoyando el crecimiento profesional y el desarrollo de las personas que trabajan en el proyecto.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

13. Durante la etapa de desempeño, el gerente de proyecto _____ por completo la responsabilidad y la autoridad, con lo cual faculta al equipo de proyecto.

FIGURA 11.2 Nivel de funcionamiento en las diversas etapas del desarrollo del equipo



REFUERCE SU APRENDIZAJE

14. ¿Cuáles son las cuatro etapas del desarrollo y el crecimiento del equipo?

En la figura 11.2 se aprecian de manera gráfica los niveles de desempeño en el trabajo y el sentido de equipo durante las cuatro etapas del desarrollo y crecimiento del equipo. La cantidad de tiempo y esfuerzo que un equipo requiere para pasar por cada una de las etapas depende de diversos factores, como el número de personas en el equipo, si los miembros han trabajado juntos antes, la complejidad del proyecto y las actividades de trabajo del equipo y de sus miembros.

El equipo de proyecto efectivo

Un equipo de proyecto es más que un grupo de personas asignadas a trabajar en un proyecto. Es un conjunto de personas interdependientes que trabajan en cooperación para lograr el objetivo del proyecto. Ayudar a que estas personas se desarrollen y crezcan para convertirse en un equipo cohesionado y efectivo requiere esfuerzo por parte del gerente de proyecto y de cada miembro del equipo. Como se mencionó al principio del capítulo, la efectividad (o la falta de ésta) del equipo puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto. A pesar de que se requieren planes y técnicas de administración de proyectos, las personas (el gerente y el equipo del proyecto) son la clave para el éxito del proyecto; éste requiere un equipo de proyecto efectivo.

Entre las características asociadas con equipos de proyecto efectivos se incluyen:

- Una comprensión clara del objetivo del proyecto.
- Expectativas claras sobre la función y las responsabilidades de cada persona.
- Una orientación hacia los resultados.
- Un alto grado de cooperación y colaboración.
- Un alto nivel de confianza.

UNA COMPRENSIÓN CLARA DEL OBJETIVO DEL PROYECTO

El alcance, el nivel de calidad, el presupuesto y el programa deben estar bien definidos para que un equipo de proyecto sea efectivo. Si se quiere lograr el objetivo del proyecto, cada miembro del equipo debe tener la misma visión sobre el resultado del proyecto y los beneficios que proporcionará.

EXPECTATIVAS CLARAS SOBRE LA FUNCIÓN Y RESPONSABILIDADES DE CADA PERSONA

REFUERCE SU APRENDIZAJE

15. Un equipo de proyecto efectivo tiene una comprensión clara de _____ y expectativas claras del _____ y las _____ de cada persona.

Los miembros de un equipo efectivo saben cómo debe complementarse su trabajo, porque participaron en el desarrollo de los planes del proyecto. Los miembros del equipo aprecian la experiencia, las habilidades y las contribuciones de los demás para lograr el objetivo del proyecto. Cada persona acepta la responsabilidad por llevar a cabo su parte del proyecto.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Cada miembro de un equipo efectivo tiene un gran compromiso para lograr el objetivo del proyecto. Al establecer un buen ejemplo, el gerente de proyecto determina el tono para el nivel de energía. Los integrantes son entusiastas y están dispuestos a invertir el tiempo y la energía necesarios para tener éxito. Por ejemplo, las personas están dispuestas a trabajar horas extra, los fines de semana o no salir a comer cuando sea necesario para que el proyecto siga su marcha.

UN ALTO GRADO DE COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN

REFUERCE SU APRENDIZAJE

16. Los equipos de proyecto efectivos tienen una orientación _____; cada persona tiene un fuerte compromiso para lograr el _____. Existe un alto nivel de _____ y _____.

La comunicación abierta, franca y oportuna es la norma para un equipo de proyecto efectivo. Sus miembros comparten información, ideas y sentimientos de inmediato; no les avergüenza pedirles ayuda a otros miembros. Los integrantes actúan como recursos para los demás, más allá de sólo hacer sus tareas asignadas. Quieren ver que los otros miembros tengan éxito en sus tareas y están dispuestos a ayudarlos y apoyarlos si se atoran o equivocan; ofrecen y aceptan retroalimentación y críticas constructivas. Debido a esta cooperación, el equipo es creativo en la solución de problemas y oportuno en la toma de decisiones.

UN ALTO NIVEL DE CONFIANZA

REFUERCE SU APRENDIZAJE

17. Los equipos de proyecto efectivos tienen un alto nivel de _____. Son capaces de resolver conflictos por medio de una _____ constructiva y oportuna, y _____ de manera positiva los problemas.

Los miembros de un equipo efectivo comprenden la interdependencia y aceptan que cada miembro es importante para el equipo de proyecto. Cada integrante puede contar con los demás para que hagan lo que dijeron que harían, y con el nivel de calidad esperado; se preocupa por los demás. Gracias a que se aceptan las diferencias, los miembros se sienten libres de ser ellos mismos; las diferencias de opinión son estimuladas, se expresan con libertad y son respetadas. Las personas expresan dudas que pueden dar como resultado un desacuerdo o un conflicto sin que les preocupe una retribución. Los equipos de proyecto efectivos resuelven los conflictos por medio de la retroalimentación constructiva y oportuna, además de enfrentar los problemas de manera positiva. El conflicto no es suprimido; en lugar de eso se considera algo normal y una oportunidad para el crecimiento y el aprendizaje.

La figura 11.3 es una lista de verificación para calificar la efectividad de un equipo de proyecto. Se recomienda que los integrantes completen de manera periódica este instrumento de evaluación durante el proyecto. Después de que se hayan resumido las calificaciones de todos los miembros del equipo, incluyendo al gerente de proyecto, es necesario analizar cómo mejorar en las áreas con calificaciones bajas.

FIGURA 11.3 Lista de verificación de la efectividad del equipo

¿Qué tan efectivo es su equipo de proyecto?

	Nada		Un poco		Mucho
1. ¿Su equipo tiene una comprensión clara de su meta?	1	2	3	4	5
2. ¿El alcance, el nivel de calidad, el presupuesto y el programa están bien definidos?	1	2	3	4	5
3. ¿Todos tienen expectativas claras sobre sus funciones y responsabilidades?	1	2	3	4	5
4. ¿Todos tienen expectativas claras sobre las funciones y responsabilidades de los otros miembros?	1	2	3	4	5
5. ¿Todos conocen la experiencia y las habilidades que cada persona aporta al equipo?	1	2	3	4	5
6. ¿Su equipo está orientado a resultados?	1	2	3	4	5
7. ¿Tienen todos un gran compromiso para lograr el objetivo del proyecto?	1	2	3	4	5
8. ¿Tiene su equipo un alto nivel de entusiasmo y energía?	1	2	3	4	5
9. ¿Tiene su equipo un alto nivel de cooperación y colaboración?	1	2	3	4	5
10. ¿La comunicación abierta, franca y oportuna es la norma?	1	2	3	4	5
11. ¿Los miembros comparten información, ideas y sentimientos de inmediato?	1	2	3	4	5
12. ¿Los miembros se sienten libres de pedir ayuda a otros miembros?	1	2	3	4	5
13. ¿Los miembros se ayudan de manera voluntaria?	1	2	3	4	5
14. ¿Los miembros del equipo ofrecen retroalimentación y críticas constructivas?	1	2	3	4	5
15. ¿Los elementos del equipo aceptan retroalimentación y críticas constructivas?	1	2	3	4	5
16. ¿Existe un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo de proyecto?	1	2	3	4	5
17. ¿Los miembros cumplen con lo que dicen que harán?	1	2	3	4	5
18. ¿Existe apertura ante los diferentes puntos de vista?	1	2	3	4	5
19. ¿Los integrantes del equipo se aceptan entre sí y aceptan sus diferencias?	1	2	3	4	5
20. ¿Su equipo resuelve los conflictos de manera constructiva?	1	2	3	4	5

Barreras para la efectividad del equipo de proyecto

A pesar de que cada equipo de proyecto tiene el potencial de alta efectividad, con frecuencia existen barreras que impiden que alcance el nivel del que es capaz. A continuación se presentan las barreras que pueden dañar la efectividad de un equipo de proyecto, así como sugerencias para superarlas.

METAS POCO CLARAS

El gerente de proyecto debe articular el objetivo del proyecto, así como su alcance, nivel de calidad, presupuesto y programa. Tiene que crear una visión del resultado del proyecto y de los beneficios que proporcionará; esta información debe ser comunicada en la primera reunión acerca del proyecto. En dicha reunión, el gerente de proyecto debe preguntar a los miembros del equipo si comprenden esta información y responder a las preguntas que pudieran tener. La información también deberá proporcionarse por escrito, junto con cualquier aclaración ofrecida durante la reunión inicial del proyecto a cada miembro del equipo de proyecto.

El gerente debe discutir en forma periódica el objetivo del proyecto durante las reuniones de revisión del estado del proyecto. En dichas reuniones, siempre deberá preguntar si alguien tiene dudas sobre lo que se debe lograr; indicar al equipo sólo una vez cuál es el objetivo del proyecto, al inicio del mismo, no es suficiente. El gerente de proyecto debe decirlo, escribirlo, distribuirlo y repetirlo con frecuencia.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

18. *El gerente de proyecto debe articular _____ del proyecto con frecuencia. En reuniones periódicas siempre debe preguntar si alguien tiene alguna _____ sobre lo que se debe lograr.*

FALTA DE CLARIDAD EN LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Las personas pueden llegar a sentir que su función y responsabilidades son ambiguas o que se traslapan con las responsabilidades de otras personas. Al inicio del proyecto, el gerente deberá reunirse con cada miembro del equipo para explicarle por qué fue seleccionado para el proyecto, describirle la función y las responsabilidades que se esperan de él, y detallar cómo se relacionan con las funciones y responsabilidades de los otros integrantes. Los integrantes del proyecto deben sentir la libertad de solicitarle al gerente de proyecto que aclare cualquier área que sea ambigua o que se traslape cada vez que se vuelva aparente. En la medida en que el equipo de proyecto desarrolle el plan del proyecto, las tareas de cada miembro se deberán identificar usando una herramienta como una estructura de desglose del trabajo, una matriz de responsabilidades, un diagrama de Gantt o un diagrama de red (todos los cuales se estudiaron en la Parte 2 del libro). Las copias de estos documentos deberán entregarse a cada integrante para que todos los miembros del equipo puedan ver no sólo sus propias tareas asignadas, sino también las tareas de cada miembro y cómo se relacionan entre sí.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

19. *El gerente de proyecto debe reunirse con cada miembro del equipo para decirle por qué fue _____ para el proyecto y describirle la _____ y las _____ que se esperan de él.*

FALTA DE ESTRUCTURA DEL PROYECTO

Las personas podrían sentir que todos trabajan en una dirección diferente o que no existen procedimientos establecidos para la operación del equipo. Esta es otra razón por la que el gerente de proyecto debe hacer que el equipo participe en el desarrollo del plan.

Una herramienta como un diagrama de red (que se analizó en la Parte 2) muestra la forma en que el trabajo de cada quien se relaciona con el

REFUERCE SU APRENDIZAJE

20. El gerente de proyecto debe establecer al inicio del proyecto los _____, pero debe estar abierto a sugerencias para _____ o _____ cuando ya no _____ al desempeño eficiente y efectivo del proyecto.

de los demás para lograr el objetivo del proyecto. Al inicio del proyecto, el gerente deberá establecer los procedimientos operativos preliminares que solucionen problemas tales como los canales de comunicación, las aprobaciones y los requisitos de la documentación. Cada procedimiento, así como la fundamentación de por qué se estableció, debe ser explicado al equipo durante una reunión del proyecto y tiene que ser entregado por escrito a todos los miembros. Si alguien no cumple los procedimientos o los evita, el gerente de proyecto debe reforzar la importancia de que todos los cumplan de manera consistente. Sin embargo, el gerente de proyecto debe estar abierto a las sugerencias para eliminar o simplificar los procedimientos cuando ya no contribuyan a la efectividad ni al desempeño eficiente del proyecto.

FALTA DE COMPROMISO

REFUERCE SU APRENDIZAJE

21. El gerente de proyecto debe tratar de determinar qué _____ a cada persona y después crear un _____ donde dichos motivadores estén disponibles.

Los integrantes del equipo podrían no parecer comprometidos con el trabajo o el objetivo del proyecto. Para contrarrestar dicha indiferencia, el gerente de proyecto debe explicarle a cada persona la importancia de su función en el equipo y la forma en que puede contribuir al éxito del proyecto. El gerente también debe preguntar a los elementos cuáles son sus intereses personales y profesionales, y buscar formas en que la asignación del proyecto les ayude a satisfacer dichos intereses. Debe tratar de determinar qué es lo que le motiva a cada persona y después crear un entorno donde dichos motivadores estén disponibles; también debe reconocer los logros de cada persona y apoyar y estimular su progreso.

MALA COMUNICACIÓN

REFUERCE SU APRENDIZAJE

22. Es importante que el gerente de proyecto organice con regularidad reuniones _____ _____ del proyecto con una agenda publicada. La _____ y la formulación de preguntas se estimularán durante las reuniones.

La mala comunicación se presenta cuando los miembros del equipo no saben lo que está ocurriendo en el proyecto y las personas no comparten información. Es importante que el gerente organice reuniones regulares para revisar el estado del proyecto con una agenda publicada. A los distintos integrantes se les pedirá que ofrezcan un resumen del estado de su trabajo; deberá estimularse la participación y la formulación de preguntas. Todos los documentos del proyecto como planos, presupuestos, programas e informes deberán estar actualizados y distribuirse de manera oportuna a todo el equipo de proyecto. Asimismo deberá estimular a los elementos a que se reúnan para compartir información, colaboren y resuelvan los problemas según sea necesario, en lugar de esperar a las reuniones oficiales del proyecto. Además, ubicar físicamente a todos los miembros del equipo en la misma área de la oficina puede mejorar las comunicaciones del proyecto.

LIDERAZGO DEFICIENTE

REFUERCE SU APRENDIZAJE

23. Un gerente de proyecto deberá solicitar en forma periódica las sugerencias de los demás para mejorar sus habilidades de _____.

Para evitar que el equipo de proyecto sienta que el gerente no ofrece un liderazgo efectivo, éste debe estar dispuesto a solicitar retroalimentación de manera periódica al equipo formulando preguntas como "¿Qué tal lo estoy haciendo?" o "¿Cómo puedo mejorar mi liderazgo?". Sin embargo, primero debe establecer un ambiente en el cual las personas se sientan libres de ofrecer retroalimentación sin miedo a represalias. Deberá establecerse en una de las primeras reuniones del proyecto que la retroalimentación se solicitará en forma periódica y que otras sugerencias para mejorar sus habilidades de liderazgo serán bienvenidas. Por ejemplo, un gerente de proyecto podría afirmar que le interesa mejorar sus habilidades de liderazgo con el fin de incrementar su propia contribución al éxito del proyecto. Por supuesto, después deberá estar dispuesto a dar seguimiento a las sugerencias apropiadas sin importar si involucran capacitación adicional, un cambio en su comportamiento o la modificación de los procedimientos del proyecto.

ROTACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO

REFUERCE SU APRENDIZAJE

24. Un equipo de proyecto formado por un _____ número de personas con asignaciones a _____ plazo será más eficiente que uno compuesto por un _____ número de personas con asignaciones a _____ plazo.

Cuando la composición de un equipo cambia con frecuencia, es decir, cuando sin cesar se asignan nuevas personas a un proyecto y otras se van, el flujo de las mismas puede ser demasiado dinámico como para que el equipo se afiance. Un equipo de proyecto formado por un pequeño número de personas con asignaciones a largo plazo será más eficiente que uno compuesto por un gran número de personas con asignaciones a corto plazo. El gerente de proyecto deberá seleccionar para el equipo a personas lo bastante versátiles, tanto en experiencia como en habilidades para que puedan contribuir en muchas áreas del proyecto y por lo tanto sean asignadas a éste durante un periodo largo. A pesar de que el gerente de proyecto no debe tratar de ejecutarlo con una gran cantidad de personas con poca experiencia, ni hacer asignaciones por intervalos cortos, en algunos casos podría ser apropiado que personas con experiencia específica sean asignados al proyecto sólo para una tarea o durante un tiempo limitado.

COMPORTAMIENTO DISFUNCIONAL

REFUERCE SU APRENDIZAJE

25. ¿Cuáles son algunas de las barreras para la efectividad del equipo?

Algunas veces una persona exhibe un comportamiento que interrumpe el desarrollo de un equipo efectivo, por ejemplo la hostilidad, el exceso de bromas o comentarios personales despectivos. El gerente de proyecto tendrá que reunirse con esa persona, explicarle que su comportamiento es perjudicial e inaceptable, debido al impacto que tiene sobre el resto del equipo. Podría ofrecerle asesoría, un seminario de capacitación u orientación, en caso de que sea apropiado. Sin embargo, el gerente debe dejar en claro que si el comportamiento disfuncional continúa, se le retirará del equipo, por supuesto, debe estar preparado para cumplirlo, si es necesario.

Ser un miembro efectivo del equipo de proyecto

Formar parte de un equipo de proyecto debe ser una experiencia de crecimiento enriquecedora y satisfactoria para cada persona. Sin embargo, el crecimiento no sucederá por sí mismo, requiere un sentido de responsabilidad, trabajo duro, una mente abierta y el deseo de autodesarrollo. A pesar de que el gerente es el responsable final del éxito de un proyecto, cada integrante del equipo comparte esa responsabilidad y debe ayudar a crear y estimular un entorno positivo y efectivo.

Los miembros de un equipo efectivo planean, controlan y se sienten responsables por sus esfuerzos individuales. Tienen altas expectativas de sí mismos y luchan por cumplir con sus tareas dentro del presupuesto y antes de la fecha límite. Administran bien su tiempo. Hacen que las cosas sucedan, no sólo dejan que sucedan. Los miembros de un equipo efectivo no sólo trabajan en una tarea hasta que se les indica que deben detenerse: son autónomos y continúan con otras tareas y elementos de acción. Se

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL MUNDO REAL

El equipo colaborador

De acuerdo con los gerentes de proyecto veteranos, un buen equipo de proyecto está formado por un pequeño número de personas con habilidades y estilos de trabajo complementarios. Es posible construir un equipo "de cerebro total" con personas que se puedan describir utilizando estas categorías clásicas de estilo de trabajo:

- El arquitecto: piensa en todas las soluciones posibles para un problema. Esta persona evita que el equipo elija la primera y única idea factible antes de explorar otras posibilidades.
- El moderador: puede mediar en la toma de decisiones. Esta persona señala las ventajas y las desventajas de cada opción y ayuda a que el grupo elija una opción.
- El abogado del diablo: desafiará las decisiones. Las personas se verán forzadas a discutir y defender sus opiniones.
- El tipo de las grandes ideas: introduce soluciones que otros podrían no haber pensado. Esto estimula la creatividad y el posible descubrimiento de nuevas oportunidades.
- El ancla: se cerciora de que el plan de acción propuesto sea factible. Esta persona conoce las reglas y se asegura de que el equipo las respete.
- La persona sociable: comprende al usuario final. Esto garantiza que el resultado o el producto final será algo que el usuario aceptará.

Una vez que el equipo perfecto queda conformado, ¿cómo transforma el gerente de proyecto a un grupo de personas en un equipo de trabajo? De acuerdo con Joni Daniels en "The Collaborative Experience", el primer paso consiste en comprender las etapas de desarrollo del equipo, como se describió en este libro. Después, deben utilizarse los siguientes ejercicios sugeridos para evitar conflictos dentro del equipo.

1. Establecer con claridad un propósito para el equipo al inicio del proyecto y en forma repetida a lo largo del mismo. Una meta para el equipo ayudará a mantener el enfoque cuando las políticas de la oficina interfieran. ¿El propósito del equipo es hacer una recomendación, por ejemplo, cuando realiza un estudio y después se recomienda una solución? ¿El equipo tendrá que hacer algo, por ejemplo asumir la responsabilidad del desarrollo y la implementación de un sistema? Daniels señala: "Un grupo se convierte en equipo cuando el propósito común es comprendido por todos sus miembros".
2. Los integrantes del equipo deberán conocer las fortalezas y las debilidades de los demás. Al inicio del proyecto, los integrantes deberán compartir las respuestas a estas preguntas:
   - ¿Por qué estoy en el equipo y cuál es mi función?
   - ¿Cuáles son mis habilidades, talentos y conocimientos?
   - ¿Cuáles son algunas áreas que me gustaría desarrollar?
   - ¿Cuál es mi responsabilidad en este proyecto? ¿De qué no soy responsable?
   - ¿Cuáles son mis debilidades potenciales en este proyecto?
3. "La verdad es que las personas tienden a olvidar cómo quieren comportarse a través del tiempo. Las personas sólo reaccionan." Daniels también recomienda que los miembros del equipo establezcan sus propios estándares de comportamiento. Con base en las experiencias anteriores de cada miembro en otros equipos, a cada persona se le pide que liste las características de los mejores y los peores equipos. Los integrantes comparten sus listas y discuten acerca de ellas, después colaboran para elaborar una lista de las mejores características de un equipo para su nuevo equipo con el fin de utilizarla como lineamiento para el buen comportamiento del equipo. También crean una lista con las peores características de un equipo para recordarles a todos los comportamientos que se deben evitar.

Daniels, J., "The Collaborative Experience", *Industrial Management*, mayo/junio de 2004.

Melymuka, K., "How to Pick a Project Team", *Computerworld*, Vol. 38, número 15, 12 de abril de 2004.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

26. Los miembros del equipo efectivo planean, controlan y se sienten _____ por sus esfuerzos individuales. Tienen altas _____ de sí mismos.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

27. Los integrantes del equipo efectivo _____ y _____. No sólo identifican los problemas, sino que _____ _____.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

28. Piense en proyectos en los que haya participado. ¿Cuáles son algunas de las características de los miembros del equipo que los convirtieron en colaboradores efectivos?

sienten orgullosos al realizar un trabajo de calidad en lugar de esperar a que otros elementos terminen, corrijan o rehagan el trabajo mal hecho o incompleto que ellos hicieron. Cada miembro del equipo puede contar con que los otros miembros realizarán sus tareas respectivas con calidad y a tiempo con el fin de no retrasar ni impedir el trabajo de los otros integrantes.

Los miembros del equipo efectivo participan y se comunican. No se sientan a esperar a que les pregunten: hablan y participan en las reuniones. Toman la iniciativa, se comunican con otros integrantes y con el gerente de proyecto de manera clara, oportuna y sin ambigüedades. Proporcionan una retroalimentación constructiva para los demás. En particular, los elementos del equipo efectivo se sienten responsables de identificar los problemas (o los problemas potenciales) tan pronto como sea posible, sin apuntar ni culpar a otras personas, al cliente o al gerente de proyecto por causar los problemas. Los integrantes de un equipo efectivo no sólo identifican los problemas, sino que los resuelven. Cuando un problema ha sido identificado, sugieren soluciones alternativas y están listos y dispuestos a colaborar con otros miembros con el fin de resolver el problema, incluso aunque se encuentre fuera de su área de responsabilidad asignada. Los integrantes de un equipo efectivo no tienen una actitud del tipo "ése no es mi problema" o "ése no es mi trabajo"; en lugar de eso, están dispuestos a intervenir para ayudar a que el equipo logre el objetivo del proyecto.

Los integrantes del equipo efectivo ayudan a crear un ambiente de proyecto positivo y constructivo donde no exista lugar para el divisionismo. Están conscientes de la composición diversa del equipo de proyecto y muestran respeto por todos los miembros del equipo y por sus puntos de vista. No permiten que el orgullo, la obstinación ni la arrogancia se interpongan en el camino de la colaboración, la cooperación y el compromiso. Los elementos del equipo efectivo colocan el éxito del proyecto por encima de las ganancias personales.

Se ha dicho que no existe el YO en un EQUIPO: no hay ganadores ni perdedores en lo individual. Cuando un proyecto tiene éxito, ¡todos ganan!

Fomentar el espíritu de equipo

El legendario entrenador de béisbol Casey Stengel dijo una vez: "Es fácil conseguir a los jugadores. Lograr que jueguen juntos es la parte difícil". El fomento del espíritu de equipo (desarrollar a un grupo de personas para que cumplan con el objetivo del proyecto) es un proceso continuo. Es responsabilidad tanto del gerente como del equipo de proyecto. El es-

REFUERCE SU APRENDIZAJE

29. *Fomentar el espíritu de equipo es responsabilidad tanto del* _____ _____ *como del* _____ _____.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

30. _____ *entre los miembros del equipo es un apoyo para fomentar la* _____ _____. *Los integrantes deben* _____ *entre sí con frecuencia.*

píritu de equipo ayuda a crear una atmósfera de apertura y confianza. Los integrantes se sienten unidos y tienen un fuerte compromiso por cumplir con el objetivo del proyecto. En el Capítulo 10 se analizaron los diferentes aspectos que un gerente de proyecto está en posibilidad de realizar para fomentar y apoyar el espíritu de equipo. Aquí se analizarán algunas cosas que puede hacer para ayudar en el proceso de fomento del espíritu de equipo.

La socialización entre los integrantes del equipo es un apoyo para fomentar el espíritu de equipo. Entre mejor se conozcan los integrantes, más se fomentará el espíritu de equipo. Para garantizar que los integrantes se comuniquen de manera frecuente entre sí, deben generarse situaciones que fomenten la socialización entre ellos. Los integrantes pueden iniciar algunas de estas situaciones.

El equipo puede solicitar que sus miembros se localicen físicamente en un área de oficina a lo largo del proyecto. Cuando los elementos se localizan cerca unos de otros, existe una mayor posibilidad de que vayan a las oficinas o a las áreas de trabajo de los demás para hablar. Además, se encontrarán con mayor frecuencia en áreas comunes como los pasillos y tendrán la oportunidad de detenerse y conversar. Las conversaciones no siempre estarán relacionadas con el trabajo; es importante que los integrantes se conozcan en el ámbito personal, sin ser entrometidos. Durante el proyecto se desarrollarán varias amistades personales. Al tener a todo el equipo de proyecto dentro de un área se evita el sentimiento de "nosotros contra ellos" que puede surgir cuando algunas partes del equipo se localizan en diferentes áreas de un edificio o de una planta. Dicha situación puede dar como resultado que en realidad sea un conjunto de varios subgrupos y no un verdadero equipo.

El equipo de proyecto puede iniciar eventos sociales para celebrar actividades del proyecto, por ejemplo al alcanzar un punto de referencia crítico (que un sistema haya pasado una prueba o una junta exitosa para la revisión del diseño con el cliente) o las actividades de eventos se pueden programar de manera periódica tan sólo para liberar la tensión. Una reunión después del trabajo, un almuerzo con el equipo, una comida informal en la sala de conferencias, un día de campo familiar el fin de semana y una salida a un evento deportivo o a una obra de teatro son algunos ejemplos de actividades que se pueden organizar para fomentar la socialización y el espíritu de equipo. Es importante que esas actividades incluyan a todos los miembros del equipo. A pesar de que algunas personas tal vez no podrán participar, por lo menos todos deben de ser invitados y se debe estimular su participación. Los integrantes deberán aprovechar esas actividades para conocer a la mayor cantidad posible de los demás miembros del equipo (y a sus familias, en caso de que participen). Una buena regla básica es sentarse siempre junto a alguien que no se conoce bien e iniciar una conversación: formular preguntas, escuchar lo que la otra persona dice, buscar áreas de interés común. Es importante que las personas eviten la formación de camarillas que siempre se juntan en cada evento. La participación en eventos sociales no sólo ayuda a desarrollar un sentimiento de camaradería, sino que también facilita que los integrantes establezcan una comunicación abierta y franca mientras trabajan en el proyecto.

Además de organizar actividades sociales, el equipo puede realizar reuniones periódicas, a diferencia de las que tienen que ver con el proyecto. El propósito es discutir en forma abierta preguntas como las siguientes: ¿Cómo estamos trabajando en equipo? ¿Cuáles son las barreras que impiden el trabajo en equipo (como procedimientos, recursos, prioridades o comunicaciones)? ¿Qué podemos hacer para superar esas barreras? ¿Qué podemos hacer para mejorar el trabajo en equipo? Si el gerente de proyecto participa en las reuniones del equipo, deberá ser tratado como un igual: los miembros del equipo no deberán buscar las respuestas con el gerente, y él no deberá imponer su rango ni anular el consenso del equipo. Se trata de una reunión del equipo y no de una reunión del proyecto. Sólo deberán discutirse aspectos relacionados con el equipo y no con el proyecto.

Los integrantes deberán fomentar el espíritu de equipo en todas las formas que puedan. No deberán esperar a que el gerente de proyecto sea el único responsable de hacerlo.

COMPORTAMIENTO ÉTICO

Bill pasó por la oficina de Pat y dijo: "Oye Pat, qué te parece si faltamos esta tarde y nos vamos a jugar golf. El jefe no está. Si alguien pregunta podemos decir que iremos al sitio de la construcción a revisar algo. Hemos estado trabajando duro y lo merecemos, así no tendremos que incluirlo en nuestro tiempo de vacaciones. Somos mucho más productivos que otras personas que andan por aquí. Le dije al jefe que la tarea en la que trabajamos nos llevaría 10 días y me parece que con facilidad la terminamos en seis, justo como pensé que lo haríamos. Así que tendremos un poco de tiempo libre".

¿El comportamiento de Bill es ético? ¿Qué debe hacer Pat? Si usted fuera el dueño de una pequeña empresa y alguno de sus empleados hiciera esto y lo descubriera, ¿qué haría?

Existen situaciones en las que, en lugar de hacer lo correcto, las personas racionalizan sus acciones: "No dañará a nadie", "Todos lo hacen". Algunas personas tratarán de que las demás les sigan la corriente o que sean parte de la acción, para validar que está bien si alguna otra persona acepta hacerlo.

El comportamiento ético no sólo es necesario dentro de una organización de proyectos, sino que es crucial en las relaciones de negocios con el cliente, los proveedores y los subcontratistas. Los clientes y los proveedores quieren hacer negocios con un contratista o una organización de proyectos en quien puedan confiar. Esto es en especial importante con respecto a la información que el gerente de proyecto o los elementos del equipo puedan comunicarle al cliente. Retener o falsificar información es inaceptable, en especial en situaciones en las que es posible que existan preocupaciones por la seguridad. Es cierto que pueden existir zonas grises acerca de los informes. Por ejemplo, ¿cuándo se le habla a un cliente acerca de un problema potencial: justo después de que el problema se identifica, después de que se haya intentado resolverlo o una vez que se haya desarrollado un plan de acción para resolver el problema? ¿El cliente reaccionará de manera exagerada demasiado pronto? Es importante comunicar con honestidad esas situaciones de manera oportuna y objetiva, y no alarmar de manera innecesaria ni engañar.

A lo largo de un proyecto hay situaciones que pueden ofrecer una oportunidad para que se presente el comportamiento poco ético o el engaño. Algunos ejemplos son:

- Enviar de manera intencional una oferta baja para una propuesta con la idea de incrementar el precio, cobrándole al cliente modificaciones con alto costo después de obtener el contrato.

- Comprar materiales con proveedores que proporcionen "sobornos" o regalos por hacer negocios con ellos, en lugar de usar prácticas de competencia justas y abiertas.
- Deshonestidad en las tarjetas de asistencia que informan sobre las horas trabajadas, lo cual da como resultado cobros excesivos para el cliente.
- Exagerar o falsificar los informes de gastos de viaje.
- Plagiar el trabajo de otros y apropiarse del crédito.
- Usar de manera deliberada materiales o diseños marginales o inseguros.
- Tomar elementos del proyecto o utilizar equipo del proyecto para uso personal.
- Presionar al equipo de proyecto para cobrar más o menos horas de las que en realidad se trabajaron con el fin de engañar a la administración o al cliente haciéndole creer que los gastos del proyecto se encuentran dentro del presupuesto.
- Aprobar de manera deliberada resultados de pruebas que no son precisos.
- Pagar a los inspectores para que aprueben un trabajo que de otra forma no pasaría la inspección.

Existen muchas circunstancias durante un proyecto que se pueden debatir en relación con un mal comportamiento. Por ejemplo, si el programa de un proyecto falla, ¿se debe a que el contratista o un miembro del equipo de proyecto en forma intencional proporcionó estimaciones de tiempo poco realistas o fue genuinamente optimista al pensar que el trabajo se completaría en el tiempo estimado? ¿En realidad indica que se hizo con "intención" o a sabiendas, es decir, se tenía la intención de engañar deliberadamente? La distorsión, el engaño o la deformación intencionales no son éticos.

¿Qué puede hacer una organización de proyectos para promover el comportamiento ético y reducir las posibilidades de una mala conducta?

Es cierto que el gerente de proyecto debe establecer el tono y las expectativas, además de ejemplificar el comportamiento ético. Si el equipo observa que el gerente de proyecto realiza acciones o toma decisiones que son cuestionables en términos éticos, los integrantes pensarán que estará bien que ellos hagan lo mismo. El gerente de proyecto deberá comprometerse a hacer siempre lo correcto y justo y comunicar las mismas expectativas al equipo.

Hay dos medidas que una organización de proyectos puede seguir para ayudar a evitar malas acciones: contar con una política escrita acerca del comportamiento ético y proporcionar capacitación sobre la ética en el trabajo. Una política sobre el comportamiento ético deberá incluir temas sobre las expectativas, el proceso para informar sobre una mala conducta y las consecuencias de adoptar prácticas poco éticas. El gerente deberá discutir la importancia del comportamiento ético durante una de las reuniones con el equipo al inicio del proyecto y deberá mencionarla con regularidad en otras reuniones a lo largo del proyecto. Las acciones éticas, como cuando un miembro del equipo señala un problema con un diseño inseguro, se deberán estimular, reconocer y apreciar. Las malas conductas o las actividades que generen conflictos de interés deberán enfrentarse y aplicar la acción disciplinaria apropiada para mostrar que dicho comportamiento es inaceptable y no será tolerado.

Proporcionar una sesión de capacitación sobre el comportamiento ético para informar al equipo acerca de la política de la organización e incorporar casos de estudio o la representación de situaciones es un enfoque útil. Los empleados que participan en la capacitación sobre ética tienen menos probabilidades de participar en malas acciones. La impartición de esa capacitación envía el mensaje de que el comportamiento ético tiene un alto valor para la organización del proyecto. Además, cuando lleguen nuevos miembros al equipo de proyecto, el gerente deberá discutir la importancia y las expectativas del comportamiento ético como parte de la reunión de orientación.

Se debe informar a los miembros del equipo de proyecto que si no están seguros o dudan acerca de una posible situación poco ética o de conflicto de intereses, deberán presentarla ante el gerente de proyecto antes de emprender alguna acción. La organización del proyecto también deberá establecer un proceso no intimidante para que las personas reporten cualquier acción que realice otra persona y que consideren poco ética o de mala conducta. Por ejemplo, este proceso puede incluir un procedimiento para que las personas reporten esos asuntos de manera anónima o que puedan reportarlos o discutirlos con una parte independiente. como el gerente de recursos humanos. Si se reporta un caso de mala acción (por ejemplo, alguien menciona que un miembro del equipo está falsificando sus informes de gastos de viaje), la organización deberá investigar a fondo esas afirmaciones para buscar hechos y descartar los rumores antes de aplicar alguna acción disciplinaria.

El comportamiento ético es responsabilidad de todos, no sólo del gerente de proyecto. Cada miembro del equipo debe sentirse responsable por sus acciones. La integridad personal es la base para la ética en el lugar de trabajo. Las personas que piensan que "se saldrán con la suya (sin que los atrapen)" deteriorarán esas bases. Otros integrantes del proyecto tienen que presionar a esas personas para ayudarles a modificar su comportamiento al comunicarles que ellos no aceptan, condonan, están de acuerdo, ni quieren ser parte de dicho comportamiento.

Los principios clave que guían el comportamiento ético en los proyectos son:

- Trata a los demás como quieres que te traten.
- No hagas nada que no quieras que tu familia, amigos, vecinos o colegas lean en el periódico o escuchen en las noticias.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

31. Hay dos medidas que una organización puede seguir para ayudar a evitar malas acciones: _____ acerca del comportamiento ético y proporcionar _____ sobre ética en el trabajo.

CONFLICTO EN LOS PROYECTOS

El conflicto en los proyectos es inevitable; podría pensarse que es malo y debe evitarse. Sin embargo, las diferencias de opinión son naturales y deben esperarse. Sería un error tratar de suprimir un conflicto, ya que puede ser benéfico. Proporciona la oportunidad de obtener información nueva, considerar alternativas, desarrollar mejores soluciones para los problemas, mejorar el espíritu de equipo y aprender. Como parte del proceso de formación del equipo, el gerente y el equipo de proyecto deben reconocer abiertamente que puede ocurrir un conflicto durante la realización del proyecto y alcanzar un consenso sobre cómo manejarlo. Una discusión de ese tipo debe realizarse al inicio del proyecto y no cuando se presente la primera situación, ni después de que surja un estallido emocional.

Las siguientes secciones describen las fuentes de conflicto en un proyecto y analizan el manejo del mismo.

Fuentes de conflicto

Durante un proyecto, un conflicto puede surgir a partir de diversas situaciones. Puede involucrar a los elementos del equipo de proyecto, al gerente de proyecto e incluso al cliente. He aquí siete posibles fuentes de conflicto en los proyectos.

ALCANCE DEL TRABAJO

Un conflicto puede surgir por las diferencias de opinión sobre cómo hacer el trabajo, cuánto trabajo hacer o el nivel de calidad del trabajo. Consideremos estos casos:

- En un proyecto para desarrollar un sistema de seguimiento de pedidos, un miembro del equipo piensa que se debe utilizar tecnología de código de barras, mientras que otro piensa que se deben utilizar estaciones con teclados para introducir datos. Se trata de un conflicto sobre el enfoque técnico para el trabajo.
- En un proyecto para el festival de un pueblo, un miembro del equipo considera que el envío por correo de la publicidad del festival a cada casa del pueblo es suficiente, mientras que otro piensa que el correo se debe enviar a todos los residentes del condado y colocar anuncios en los periódicos. Se trata de un conflicto sobre la cantidad de trabajo que se debe incluir.
- Como parte de un proyecto para construir una casa, un contratista ha colocado una capa de pintura en cada habitación. Sin embargo, durante la inspección, el cliente no queda satisfecho con que una capa sea suficiente y exige que el contratista coloque una segunda capa sin costo adicional. Se trata de un conflicto sobre el nivel de calidad del trabajo.

ASIGNACIONES DE RECURSOS

Pueden surgir conflictos por las personas particulares asignadas para trabajar en ciertas tareas o por la cantidad de recursos asignada a ciertas actividades. En el proyecto para desarrollar el sistema de rastreo de pedidos, la persona encargada de desarrollar el software de aplicación podría solicitar que se le asigne a trabajar en la base de datos, porque así le daría la oportunidad de ampliar sus conocimientos y habilidades. En el proyecto del festival para el pueblo, los miembros del equipo encargados de pintar los puestos podrían considerar que necesitan más voluntarios para que los ayuden a concluir el trabajo a tiempo.

PROGRAMA

Los conflictos pueden surgir a partir de las diferencias de opinión acerca de la secuencia en la cual se debe realizar el trabajo o por la duración del mismo. Cuando, durante la etapa de planeación al inicio del proyecto, un miembro del equipo estima que sus tareas requerirán seis semanas, el gerente de proyecto podría responder: "Es demasiado. No terminaremos el proyecto a tiempo. Debes hacerlo en cuatro semanas".

COSTO

Con frecuencia surgen conflictos con respecto a cuál será el costo del trabajo. Por ejemplo, supongamos que una firma de investigación de mercados le entregó a un cliente un costo estimado por la realización de una encuesta a nivel nacional, y después, cuando la tarea se había completado en 75%, le dijo al cliente que el proyecto quizá costaría 20% más que la estimación original. O supongamos que más personas fueron asignadas a un proyecto retrasado para ponerlo a tiempo, pero los nuevos gastos están muy por encima del presupuesto. ¿Quién debe pagar por los excesos en los costos?

PRIORIDADES

Es muy probable que surjan conflictos cuando se asignan personas a trabajar de manera simultánea en varios proyectos diferentes o cuando varias personas deben usar un recurso limitado al mismo tiempo. Por ejemplo, supóngase que una persona ha sido asignada a trabajar una parte de su tiempo en un equipo de proyecto dentro de su empresa para modernizar algunos de los procedimientos de la misma. Sin embargo, se enfrenta a un aumento repentino de su carga de trabajo normal y, al no poder dedicar la cantidad de tiempo prevista a las tareas que se le asignaron, retrasa el proyecto. ¿Qué tiene prioridad: su asignación en el proyecto o su trabajo normal? O supóngase que una empresa tiene una computadora muy poderosa capaz de realizar análisis complicados de datos científicos. Varios equipos de proyecto necesitan acceder a la computadora al mismo tiempo para poder mantener sus respectivos programas. El equipo que no pueda usar la computadora retrasará su programa. ¿Cuál equipo de proyecto tiene prioridad?

PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN

Una gran variedad de problemas de organización puede provocar conflictos, en particular durante la etapa del desarrollo del equipo (que ya se estudió en este capítulo). Es posible que exista desacuerdo acerca de la necesidad de ciertos procedimientos establecidos por el gerente de proyecto con respecto a la documentación o a las aprobaciones. Pueden surgir conflictos debido a una comunicación mala o ambigua en el proyecto, a que no se comparte información o a que no se toman decisiones oportunas. Por ejemplo, es probable que surja un conflicto si el gerente de proyecto insiste en que todas las comunicaciones fluyan a través de él. Otro caso puede ser que no existan suficientes reuniones para revisar el estado del proyecto. Cuando se celebra una, se revela información que hubiera sido útil para otras personas si la hubieran conocido semanas antes. Como resultado, algunos integrantes del equipo tal vez tengan que volver a hacer parte de su trabajo. Por último, podría existir un conflicto entre algunos o todos los miembros y el gerente de proyecto debido a su estilo de liderazgo.

DIFERENCIAS PERSONALES

REFUERCE SU APRENDIZAJE

32. ¿Cuáles son las fuentes de conflicto más comunes en los proyectos?

Los conflictos pueden surgir entre los miembros del equipo de proyecto debido a prejuicios o diferencias en los valores o las actitudes de las personas. En el caso de un proyecto que está retrasado, si un miembro del equipo está trabajando horas extra para volver a poner el trabajo al día, quizá le moleste el hecho de que otro compañero siempre salga a la hora de comida normal para ver a su esposa, antes de que ella se vaya a su trabajo de la tarde.

Puede haber ocasiones durante el proyecto en que no existan conflictos. Por otro lado, habrá ocasiones en que surjan muchos conflictos de diferentes fuentes y deban ser resueltos. Los conflictos son inevitables en los proyectos, pero pueden ser benéficos si se manejan de manera apropiada.

Manejo del conflicto

REFUERCE SU APRENDIZAJE

33. Si se maneja de manera apropiada, el conflicto puede ser_____.

Un conflicto no sólo debe ser resuelto por el gerente de proyecto; un conflicto entre los elementos del equipo debe ser manejado por las personas involucradas. Si se enfrenta de manera adecuada, el conflicto puede ser benéfico. Provoca que los problemas lleguen a la superficie y sean re-

sueltos, estimula la discusión y requiere que las personas aclaren sus puntos de vista. Un conflicto puede obligar a las personas a buscar nuevos enfoques; puede fomentar la creatividad y mejorar el proceso de solución de problemas. Si se maneja de manera apropiada, un conflicto ayuda a fortalecer el espíritu de equipo, de lo contrario tiene un impacto negativo sobre el equipo de proyecto. Puede destruir la comunicación: las personas dejan de hablarse y de compartir información. Es posible que disminuya la disposición de los miembros del equipo a escuchar y respetar los puntos de vista de los demás, así como romper la unidad del equipo y reducir el nivel de confianza y apertura.

Los investigadores Blake, Mouton, Kilmann y Thomas han identificado cinco enfoques que las personas utilizan para el manejo del conflicto.

EVITARLO O RETIRARSE

En el enfoque de evitar el conflicto o retirarse, las personas en conflicto se retiran de la situación para evitar un desacuerdo real o potencial. Por ejemplo, si una persona está en desacuerdo con otra, la segunda simplemente puede guardar silencio. Este enfoque puede provocar que el conflicto continúe y se incremente más adelante.

COMPETIR O FORZAR

En el enfoque de competir o forzar, el conflicto se considera una situación de ganar o perder. El valor que se asigna a ganar el conflicto es mayor que el valor que se asigna a la relación entre las personas, y la persona que se encuentra en la posición de hacerlo maneja el conflicto ejerciendo su poder sobre la otra. Por ejemplo, en un conflicto entre el gerente de proyecto y un miembro del equipo relacionado con el enfoque técnico que se debe emplear para diseñar un sistema, el primero puede imponer su rango y decir: "Lo haremos a mi manera". Este enfoque para manejar los conflictos puede provocar resentimiento y deterioro en el ambiente de trabajo.

ADAPTACIÓN O CONCILIACIÓN

El enfoque de adaptación o conciliación hace énfasis en la investigación de las áreas de acuerdo dentro del conflicto y minimiza el valor de solucionar las diferencias. Los temas que pueden herir los sentimientos no se discuten. En este enfoque, el valor asignado a la relación entre las personas es mayor que la solución del problema. A pesar de que este enfoque puede permitir sobrellevar una situación de conflicto, no resuelve el problema.

CONCESIÓN

En el enfoque de concesión, los integrantes buscan una posición intermedia. Centran su atención en dividir las diferencias y buscan una solución que proporcione cierto grado de satisfacción a todas las personas. Sin embargo, la solución tal vez no sea la más adecuada. Tomemos el caso en que los elementos del equipo de proyecto establecen la duración estimada para las distintas tareas del proyecto. Un miembro dice, "Creo que esto tomará 15 días". Otro afirma: "De ninguna manera, no debe requerir tanto. Tal vez cinco o seis días". Así que dividen la diferencia y acuerdan 10 días, aunque esa tal vez no sea la mejor estimación.

COLABORACIÓN, CONFRONTACIÓN O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

En el enfoque de colaboración, confrontación o solución de problemas, los miembros del equipo enfrentan el problema de manera directa. Buscan un resultado en donde todos ganen. Asignan un alto valor, tanto al resultado como a la relación entre las personas. Cada persona debe enfrentar el problema con una actitud constructiva y con la voluntad de trabajar de buena fe con los demás para resolver el problema. Existe un intercambio de información abierto acerca del conflicto, según lo ve cada quien. Las diferencias son exploradas y analizadas para alcanzar la mejor solución general. Cada persona tiene la voluntad de abandonar o redefinir su posición en la medida en que se intercambia información nueva, con el fin de alcanzar una solución óptima. Para que este enfoque funcione es necesario contar con un ambiente de proyecto saludable (vea el análisis anterior sobre los equipos de proyecto efectivos) en donde las relaciones sean abiertas y sin hostilidad y las personas no tengan miedo de represalias, si son sinceras con los otros.

Las diferencias pueden convertirse en argumentos emocionales. Cuando las personas tratan de resolver un conflicto, no pueden ser arrastradas a un estado emocional. Deben ser capaces de manejar, pero sin suprimir sus emociones, así como tomarse el tiempo para comprender el punto de vista de la otra persona. La siguiente sección ofrece un enfoque útil para la solución de problemas de colaboración.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

34. ¿Cuáles son los cinco enfoques para el manejo del conflicto?

Es posible minimizar o evitar los conflictos innecesarios por medio de una participación rápida en la planeación del equipo de proyecto; de la articulación clara de la función y de las responsabilidades de cada miembro del equipo; de la comunicación abierta, franca y oportuna; de los procedimientos operativos claros, y de los esfuerzos sinceros por lograr un espíritu de equipo por parte del gerente y del equipo de proyecto.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Es raro que un equipo complete un proyecto sin enfrentar algunos problemas. Por lo normal se presentan varios tipos de problemas en el camino, algunos más serios que otros. Por ejemplo, el proyecto puede retrasarse algunas semanas poniendo en riesgo la finalización en la fecha solicitada por el cliente. O el proyecto puede tener problemas de presupuesto, tal vez se ha gastado 50% del dinero, pero sólo se ha completado 40% del trabajo. Algunos problemas son de naturaleza técnica: un nuevo sistema de sensor óptico no ofrece la precisión requerida para los datos o una nueva pieza de equipo de ensamble de alta velocidad continúa atorándose y arruina los componentes más caros. La efectividad con la que el equipo resuelva los problemas puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto. Por lo tanto, se requiere un enfoque disciplinado, creativo y efectivo para resolver los problemas. Aquí se presenta un enfoque de nueve pasos para resolver los problemas, seguido por una lluvia de ideas, técnica que resulta útil en varias etapas del enfoque de solución de problemas.

Un metodo de enfoque de nueve pasos para resolver problemas

1. *Desarrollar una exposición del problema.* Es importante comenzar con una declaración escrita del problema, lo cual proporciona una definición y

los límites del mismo. La exposición del problema proporciona un medio para que los integrantes encargados de su solución estén de acuerdo en la naturaleza exacta del problema que tratan de resolver. La declaración del problema deberá incluir una medida cuantitativa de su extensión.

- Un ejemplo de una mala exposición del problema es "Estamos retrasados en el programa". Un ejemplo de una buena exposición del problema es "Estamos retrasados dos semanas en el programa. Parece que no cumpliremos con la fecha límite de nuestro cliente, que es dentro de cuatro semanas, a menos que hagamos algo. Si no cumplimos con la fecha establecida por el cliente, tendrá derecho a una reducción de 10% en el precio, de acuerdo con el contrato".
- Otro ejemplo de una mala declaración del problema es "El sistema del sensor no funciona". Una declaración mejor es "El sistema del sensor proporciona datos erróneos cuando mide las esquinas redondeadas de las partes".

Entre más específica o cuantitativa sea la exposición del problema, será mejor, pues más adelante las mediciones se podrán usar como criterios cuando se evalúe si el problema se ha resuelto en realidad.

2. *Identificar las posibles causas del problema.* Pueden existir muchas razones por las cuales ha ocurrido o está ocurriendo un problema. Esto es en especial cierto para los problemas técnicos. Tomemos un proyecto que involucra el desarrollo de un sistema de cómputo para múltiples usuarios, en el cual los datos no se transfieren del servidor central a todas las estaciones de trabajo de los usuarios. La causa podría ser un problema de hardware o software, o podría tratarse de un problema con el servidor central o con alguna de las estaciones de trabajo. Una técnica que se utiliza con frecuencia para identificar las posibles causas de un problema es la *lluvia de ideas*. Esta técnica se analizará más adelante en este capítulo.

3. *Recabar los datos y verificar las causas más probables.* En las primeras etapas del proceso de solución de problemas, el equipo con frecuencia reacciona ante los síntomas en lugar de enfrentar lo que podría estar provocando el problema. Es más probable que esto ocurra cuando el problema se describe en términos de los síntomas. Supóngase que una persona acude con el médico y le dice que sufre de dolores de cabeza. El médico comprende que pueden existir muchas causas como tensión, un tumor, un cambio en la dieta o un problema en el ambiente. Así que intenta reunir información adicional acerca de algunas de las causas más probables formulando preguntas y tal vez sometiendo al paciente a algunas pruebas. Después, utiliza esta información para delimitar la lista de las causas posibles del problema. Es importante que el equipo vaya más allá de los síntomas y reúna los hechos antes de dar el siguiente paso: identificar las posibles soluciones. De lo contrario, una gran parte del tiempo podría desperdiciarse desarrollando soluciones para los síntomas y no para la causa del problema. La obtención de datos, ya sea por medio de formular preguntas, entrevistar a las personas, efectuar pruebas, leer informes o analizar datos, toma tiempo. Sin embargo, se debe hacer para centrar el trabajo del equipo en el resto del proceso de solución de problemas.

4. *Identificar las posibles soluciones.* Este es el paso divertido y creativo del proceso de solución de problemas; también es el paso fundamental de este proceso. Los elementos del equipo deben tener cuidado de no precipitarse sobre la primera solución sugerida ni sobre la más obvia. Quedarán decepcionados más adelante cuando no funcionen y tengan que

empezar de nuevo. Por ejemplo, cuando un proyecto se retrasa dos semanas, la solución obvia podría ser preguntarle al cliente si está de acuerdo en que el proyecto se entregue dos semanas después. Sin embargo, esa solución podría traer consecuencias. Si el gerente de proyecto se acerca al cliente y le pregunta que si está bien que el proyecto se entregue tarde, el cliente podría reaccionar de manera negativa, amenazando con no volver a hacer negocios con la empresa y llamar al jefe para quejarse por el retraso del proyecto. La técnica de lluvia de ideas, discutida más adelante, es muy útil en este paso, ya que ayuda a identificar las diversas soluciones posibles.

5. *Evaluar las soluciones alternativas.* Una vez que se han identificado las diversas soluciones potenciales en el paso 4, es necesario evaluarlas. Podrían existir muchas soluciones buenas, pero diferentes para el problema. Se deberá evaluar cada solución viable. Entonces surge la pregunta: "¿Evaluarlas contra qué?" Es necesario establecer criterios. Así que en este paso, el equipo encargado de la solución de problemas primero debe establecer los criterios contra los cuales se evaluarán las soluciones alternativas. Una vez que los criterios se hayan establecido, el equipo podría querer utilizar una tarjeta de calificación para evaluación similar a la de la figura 3.3. Cada criterio se puede ponderar de manera diferente, dependiendo de su importancia. Por ejemplo, el costo de implementar la solución puede ponderarse de manera más estricta que el tiempo estimado que requerirá su implementación. Al igual que el paso 3, este paso podría requerir algún tiempo en caso de que sea necesario recabar datos para evaluar de manera inteligente las soluciones alternativas. Por ejemplo, podría necesitarse tiempo para obtener la información sobre los costos de las partes o el material necesario para algunas de las soluciones, en especial si se requieren estimaciones de precios por parte de los proveedores. Cada miembro del equipo de solución de problemas debe completar una tarjeta de calificación para la evaluación de cada una de las soluciones posibles. Estas tarjetas de calificación se utilizarán en el siguiente paso.

6. *Determinar la mejor solución.* En este paso, las tarjetas de calificación para evaluación que fueron completadas en el paso 5 por cada miembro del equipo de solución de problemas se utilizan para determinar cuál es la mejor solución. Se convierten en la base de la discusión para los miembros del equipo. Estas tarjetas no se utilizan como el único mecanismo para determinar cuál es la mejor solución; se utilizan como una aportación para el proceso de toma de decisiones. Es aquí en donde se vuelve importante tener un equipo bien equilibrado en términos de la experiencia pertinente. La decisión sobre cuál es la mejor solución se basa en el conocimiento y la experiencia de los miembros del equipo de solución de problemas, junto con las tarjetas de calificación para evaluación.

7. *Revisar el plan del proyecto.* Una vez que se ha seleccionado la mejor solución, es necesario preparar un plan para ponerla en práctica. Deben identificarse las tareas específicas, junto con sus costos y duración estimada. También es necesario identificar a las personas y los recursos para cada tarea. Los integrantes del equipo de proyecto que serán responsables de implementar la solución deben desarrollar esta información de planeación. Después deberá incorporarse al plan general del proyecto para determinar cuál es el impacto que tendrá la solución, en caso de que lo tenga, sobre otras partes del proyecto. De especial interés es si la solución seleccionada provocará otros problemas. Por ejemplo, la mejor solución para el problema técnico con el sistema de sensor podría ser elaborar un

pedido de una nueva pieza al proveedor, pero se requieren dos meses para que el proveedor fabrique y envíe la pieza, por lo que esta solución podría provocar que todo el proyecto se retrase y ponga en riesgo el cumplimiento con la fecha requerida para el proyecto. Si este riesgo no fue tomado en cuenta durante el paso 5, el equipo de solución de problemas podría tener que revisar la solución para determinar si es la mejor.

8. *Implementar la solución.* Una vez que se ha desarrollado un plan para implementar la solución más adecuada, los miembros del equipo indicados deben seguir adelante y realizar sus tareas respectivas.

9. *Determinar si el problema se ha resuelto.* Una vez que se ha implementado la solución, es importante determinar si el problema en realidad se resolvió. Es aquí en donde el equipo regresa al paso 1 y compara los resultados de la implementación de la solución con la medida del problema que se definió en la exposición del mismo. El equipo debe preguntarse: "¿La solución seleccionada cumplió con lo que esperábamos? ¿Se resolvió el problema?" La solución podría haber resuelto en forma parcial el problema o tal vez no lo solucionó en absoluto. Por ejemplo, quizá después de que la nueva pieza solicitada para el sistema de sensor fue instalada, el sistema podría seguir generando datos erróneos. Si el problema no se ha resuelto, el equipo de solución de problemas debe regresar a los pasos 2 y 3 para ver qué más podría estar causando el problema.

De acuerdo con la magnitud y la complejidad del problema, el proceso de solución de problemas de nueve pasos que se mencionó podría requerir algunas horas o varios meses. El equipo de solución de problemas podría incluir a aquellas personas familiarizadas con el problema, además de personas con la experiencia específica necesaria. Algunas veces la persona con la experiencia necesaria podría ser alguien externo al equipo de proyecto, como un consultor que proporcione una perspectiva fresca.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

***35.** ¿Cuáles son los nueve pasos involucrados en la solución de problemas?*

Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una técnica que se utiliza en la solución de problemas, en la cual todos los miembros de un grupo contribuyen con ideas espontáneas. Antes de que los miembros de un equipo seleccionen una solución para un problema, deben asegurarse de que han explorado una gama amplia de ideas y opciones. La lluvia de ideas es una forma de generar muchas ideas y de divertirse al hacerlo; genera entusiasmo, creatividad, mejores soluciones y un mayor compromiso. Es útil en dos de los que conforman el enfoque de nueve pasos para la solución de problemas: el paso 2, identificar las causas potenciales del problema, y el paso 4, identificar las soluciones posibles.

En la lluvia de ideas, la *cantidad* de ideas generadas es más importante que la *calidad* de las mismas. El objetivo es que el grupo produzca la mayor cantidad de ideas posibles, incluyendo las novedosas y poco ortodoxas.

El equipo se sienta alrededor de una mesa, con un moderador con un rotafolio o con un pizarrón para registrar las ideas. Para iniciar el proceso, uno de los miembros menciona una idea. Por ejemplo, durante una sesión de lluvia de ideas para un proyecto que se encuentra dos semanas retrasado, el primer miembro podría decir: "Trabajar tiempo extra". Después sería el turno del segundo miembro para mencionar una idea como: "Traer ayuda temporal", y así en forma sucesiva. El proceso continúa alrededor de la mesa y cada persona sólo menciona una idea a la vez. Cualquier persona a la que no se le ocurra una idea cuando sea su turno

simplemente dirá: "Paso". A algunas personas se les ocurrirán ideas que *incorporan* algo mencionado antes por otras personas. La *incorporación* consiste en la combinación de varias ideas en una sola o mejorar la idea de otra persona. En la medida en que las ideas se mencionan, el moderador las escribe en el rotafolio o en el pizarrón. Este proceso en el que todos participan continúa hasta que nadie tiene más ideas o hasta que se acaba el tiempo.

Se deben seguir dos reglas importantes para que la lluvia de ideas funcione: *no discutir* y *no hacer comentarios sentenciosos*. En cuanto un participante presente su idea será el turno de otra persona. Las personas deberán exponer una idea, sin discutirla, justificarla ni tratar de venderla. Los otros participantes no pueden hacer comentarios, ni a favor ni en contra, y nadie podrá formular preguntas a la persona que expuso la idea. Es obvio que los comentarios que pongan fin a la conversación como: "Eso nunca funcionará", "Esa idea es estúpida" o "El jefe nunca aceptará eso" no están permitidos, pero los participantes también deberán ser advertidos de no utilizar lenguaje corporal (levantar las cejas, toser, sonreír o suspirar) para enviar un mensaje de crítica.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

***36.** En la lluvia de ideas, la _____ de ideas generadas es más importante que la _____ de las mismas.*

La lluvia de ideas puede ser una forma efectiva y divertida de ayudar a que un equipo de solución de problemas encuentre la mejor solución posible.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Las personas involucradas en los proyectos, por lo general están muy ocupadas trabajando en sus tareas asignadas, comunicándose, preparando documentos, asistiendo a reuniones y viajando. Por lo tanto, una buena administración del tiempo es esencial para un equipo de proyecto de alto desempeño. A continuación se presentan algunas sugerencias que ayudarán a administrar el tiempo de manera efectiva:

1. *Al final de cada semana, identifique varias metas (de dos a cinco) que quiera alcanzar durante la siguiente.* Listelas en orden de prioridad, con la más importante primero (no la más urgente). Tome en consideración el tiempo que tendrá disponible: observe su programa para esa semana y determine si tendrá reuniones y otros compromisos. No intente elaborar una lista exhaustiva de muchas páginas con todas las cosas que le gustaría hacer. Mantenga a la mano la lista de metas para poder verla con frecuencia.

2. *Al final de cada día, elabore una lista de asuntos pendientes para el día siguiente.* Los elementos de la lista diaria de cosas por hacer deberán apoyar el alcance de las metas que estableció para la semana. Liste los elementos en orden de prioridad, colocando primero el más importante (no necesariamente el más sencillo ni el más urgente). Antes de elaborar su lista de cosas por hacer, revise su programa para el día con el fin de determinar cuánto tiempo tendrá disponible para dedicárselo a los elementos de su lista. Podría tener reuniones o citas que reducirán la cantidad de tiempo disponible. También deberá asignar un poco de tiempo flexible en su programa del día para acomodar cosas inesperadas que pudieran surgir. No elabore una lista exhaustiva de todas las cosas que le gustaría lograr cuando no exista tiempo para hacerlo todo, pues eso sólo provocará frustración.

Sólo liste lo que podrá lograr en realidad. No adopte el hábito de que cualquier cosa que no se logre puede pasarse al día siguiente. ¡Podrá des-

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- El éxito del proyecto requiere de un equipo efectivo. A pesar de que los planes y las técnicas de administración de proyectos son necesarios, las personas (el gerente y el equipo del proyecto) son la clave para el éxito del proyecto.
- Con el hecho de reunir a un grupo de personas para que trabajen en un proyecto no se forma un equipo. Ayudar a que tales personas se desarrollen y crezcan como un equipo unido y efectivo requiere esfuerzo por parte del gerente y de cada miembro del equipo de proyecto.
- Las características de los equipos de proyecto efectivos incluyen una comprensión clara del objetivo del proyecto, expectativas claras sobre las funciones y responsabilidades de cada persona, una orientación a resultados, un alto grado de cooperación y colaboración, y un alto nivel de confianza.
- Cada miembro del equipo debe ayudar a crear y fomentar un ambiente de proyecto positivo.
- Los miembros de un equipo efectivo tienen grandes expectativas respecto a sí mismos y a los otros. Planean, controlan y se sienten responsables de sus esfuerzos individuales.
- Los miembros de un equipo efectivo tienen una comunicación abierta, franca y oportuna. De inmediato comparten información, ideas y sentimientos. Hay una retroalimentación constructiva entre ellos.
- Los miembros de un equipo efectivo van más allá de sólo hacer sus tareas asignadas; actúan como un recurso para los demás.
- El gerente y el equipo de proyecto deben reconocer de manera abierta que es muy probable que ocurran conflictos durante el desempeño del proyecto y llegar a un consenso acerca de cómo manejarlos.
- Los equipos de proyecto efectivos resuelven los problemas por medio de una retroalimentación constructiva y oportuna, y los enfrentan de manera positiva. Los conflictos no se eliminan, en lugar de ello, se ven como algo normal y como una oportunidad de crecimiento.
- Los conflictos, si se manejan de manera apropiada, pueden ser benéficos. Provocan que los problemas salgan a la superficie y que sean solucionados. Estimulan la discusión y exigen que las personas aclaren sus puntos de vista. Pueden fomentar la creatividad y mejorar la solución de problemas.
- Los conflictos no sólo deben ser manejados y resueltos por el gerente de proyecto; los conflictos entre los elementos del equipo deberán ser manejados por las personas involucradas.
- Cada persona debe afrontar el conflicto con una actitud constructiva y la voluntad de trabajar de buena fe con los demás para resolver los problemas.
- Con el fin de administrar su tiempo de manera efectiva, los miembros del equipo deben establecer metas semanales y elaborar una lista de cosas por hacer cada día.

cubrir que hay más cosas que se han pasado para el siguiente día de las que se han logrado!

Es importante escribir la lista de asuntos pendientes y no sólo mantenerla en la mente. Al escribirla aumenta el compromiso de cumplirla.

3. *Lea la lista de asuntos pendientes de cada día al comenzar la mañana y manténgala a la vista todo el día.* Deje todo lo demás de lado y empiece a trabajar en el primer punto. La concentración y la autodisciplina son en

extremo importantes. No distraiga su atención a cosas menos importantes que podrían ser más sencillas, como leer su correo o archivar. Cuando complete un punto, táchelo de la lista, pues esto le proporcionará una sensación de satisfacción; después comience con el siguiente punto. De nuevo, no se distraiga trabajando en cosas menos importantes mientras termina de completar los puntos de su lista.

4. *Controle las interrupciones.* No permita que las llamadas telefónicas, los mensajes de correo electrónico o los visitantes lo distraigan de su trabajo en los puntos de su lista de asuntos pendientes. Quizá quiera reservar un poco de tiempo cada día para devolver las llamadas telefónicas y el correo electrónico en lugar de permitir que interrumpan su trabajo. Tal vez haya ocasiones en las que prefiera cerrar su puerta para que las personas sepan que no deben interrumpirlo. Cuando esté trabajando en un punto particular de su lista, retire otros documentos para eliminar la tentación de tomarlos y comenzar a trabajar en otra cosa.

5. *Aprenda a decir que no.* No deje que lo arrastren hacia actividades que consumirán su tiempo, pero que no contribuirán a que alcance sus metas. Tal vez tenga que rechazar invitaciones a participar en reuniones o viajes, formar parte de comités o revisar documentos; quizá tenga que reducir las conversaciones en los pasillos. Aprenda a decir que no o se comprometerá en exceso y será una persona muy ocupada que no podrá cumplir con sus metas.

6. *Haga un uso efectivo del tiempo de espera.* Por ejemplo, siempre lleve material de lectura con usted, en caso de que se quede atorado en un aeropuerto, en el tráfico o en el consultorio del dentista.

7. *Trate de manejar la mayor parte de los documentos sólo una vez.* Repase su correo entrante o su correo electrónico al final del día para que no lo distraiga del trabajo con su lista de asuntos pendientes. Tal vez haya algo en su correo que lo haga agregar otro punto a la lista de asuntos pendientes que prepare para el siguiente día. Cuando revise su correo, resuelva lo que corresponde a un documento a la vez:

- Si es correo basura, tírelo o bórrelo sin leerlo.
- Si puede tirarlo o borrarlo después de leerlo, hágalo. Archívelo sólo en caso de que no pueda conseguirlo en otra parte si llegara a necesitarlo.
- Si se requiere una respuesta, escríbala a mano y devuélvalo al remitente o escriba un breve mensaje de correo electrónico.
- Si el documento que necesita es extenso y requiere mucho tiempo para su lectura, puede incluir la lectura del mismo en su próxima lista de asuntos pendientes (si esto contribuye de manera importante a sus metas semanales) o colóquelo en su portafolio para leerlo cuando se encuentre esperando en algún lugar (vea el punto 6 anterior).

8. *Dése una recompensa al final de la semana si alcanzó todas sus metas.* Asegúrese de ser honesto con usted mismo. Recompénsese por cumplir todas sus metas, y no por trabajar duro y estar ocupado sin haber alcanzado sus metas. En su mente, la recompensa debe ser un incentivo y un pago vinculado de manera directa al alcance de sus metas. Si no cumplió con todas sus metas semanales, no debe recompensarse. De lo contrario la recompensa será insignificante y no constituirá un incentivo para lograr las metas.

REFUERCE SU APRENDIZAJE

37. *¿Cuáles son las cosas que puede hacer para administrar su tiempo de manera efectiva?*