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 Derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, 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 “Proyectos I” perteneciente al programa académico MGTS.

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.

Capítulo 11
El equipo del proyecto

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL MUNDO REAL

Un superequipo

El proyecto arrancó en julio del año 2000 con un campamento de verano. El objetivo era claro: *ganar el Superbowl.*

La visión fue obra del entrenador Brian Billick en su segundo año, un líder lleno de energía y de entusiasmo que tenía un profundo conocimiento del juego. Desde el inicio del campamento de verano, se aseguró personalmente de que todos los jugadores supieran que el objetivo era alcanzable aun cuando su equipo de la National League Football nunca había terminado la temporada con récord ganador.

. Aunque Billick fue contratado por sus conocimientos ofensivos, la ofensiva de los *Cuervos* de Baltimore tuvo serios problemas casi toda la temporada y fue la defensa la que los mantuvo en la pelea. Se hicieron ajustes para superar esas debilidades, y el equipo fue mejorando juego tras juego. De hecho, al final de la temporada contaba con una de las defensivas más dominantes en la historia del deporte. A lo largo de ella apenas permitió 165 puntos, el porcentaje más bajo en una temporada de 16 juegos.

La prueba definitiva tuvo lugar el 28 de enero del 2001, en el XXXV Supertazón celebrado en Tampa (Florida) que los enfrentó con los poderosos *Gigantes* de Nueva York. Con el juego terminó felizmente la misión: los *Cuervos* les propinaron una aplastante derrota con un marcador de 34-7, cerrando así la temporada con un extraordinario récord de 16-4 y con el Supertazón en su vitrina.

"Los jugadores son extraordinarios", señaló el coordinador defensivo Marvin Lewis. "El entrenador Brian Billick los exhorta: 'Muchachos, todos tienen un trabajo que realizar en este equipo así sea unas cuantas jugadas. Asuman su papel y cúmplanlo. Van a ser los mejores en el tercer intento de carrera, en el primero y en el segundo. No importa lo que se les exija, tomen el balón y corran'. Hemos procurado que todos se sientan parte de nuestro plan de juego; por eso siempre alguien está en el campo entrenando".

"Todos los jugadores conocen la estrategia y la misión", observa el defensivo Jamie Sharper. "Los jugadores del segundo equipo están convencidos de ello y lo hemos hecho".

Ray Lewis fue elegido el jugador más valioso del Supertazón XXXV. Su juego lo hizo tan merecedor del premio como cualquier otro de sus compañeros. "Si les preguntan a los defensivos", dijo el entrenador Brian Billick, "no creo que digan que uno de ellos debió recibir el reconocimiento. Pero yo pienso que el honor debe ser compartido por Lewis, por sus compañeros del equipo defensivo, por el coordinador defensivo Marvin Lewis y por el resto de los jugadores y entrenadores".

"¡Jugamos como equipo y ganamos como equipo!"

Fuentes: V. Carucci, "Mission Accomplished", sitio Web oficial Superbowl.com, febrero de 2001; C. Ellenport, "Ravens Notebook", *Ibid.*, febrero de 2001; L. Pasquarelli, "Ravens Dominant in 34-7 Super Bowl Victory", *Ibid.*, febrero de 2001.

Refuerce su aprendizaje

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

Un *equipo* es un grupo de personas que trabajan en forma interdependiente para lograr una meta común. El *trabajo en equipo* es el esfuerzo cooperativo de los miembros de un grupo para lograr esa meta común. La efectividad —o la falta de ella— del equipo de proyecto puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. Aunque son necesarios los planes y las técnicas de administración de presupuestos, las personas —el director o gerente y el equipo del proyecto— son la clave para el éxito del proyecto, el cual requiere un equipo de proyecto efectivo. Este capítulo abarca el desarrollo y el mantenimiento de un equipo de proyecto efectivo. Usted se familiarizará con:

Refuerce su aprendizaje

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

- El desarrollo y crecimiento de equipos.
- Características de los equipos efectivos de proyectos y barreras a la efectividad.
- Creación del equipo.
- Fuentes de conflicto durante el proyecto y enfoques para manejar el conflicto.
- Solución de problemas.
- Administración efectiva del tiempo.

DESARROLLO Y EFECTIVIDAD DEL EQUIPO DE PROYECTO

Para desarrollar una relación personal entre dos miembros de un equipo se necesita tiempo. Inicialmente, usted puede sentir curiosidad por la otra persona, pero está receloso de bajar la guardia y abrirse a esa otra persona. Según se lleguen a conocer un poco más, quizá comience a notar diferencias en sus actitudes y valores, y se puedan producir desacuerdos. Quizá sienta ansiedad sobre si la relación continuará o no. Según vayan resolviendo sus diferencias, quizá lleguen a conocerse mejor y se hagan amigos. Por último, puede ser que se desarrolle una relación estrecha que les ayude a abrirse el uno al otro, aceptar las diferencias del otro y disfrutar la participación en actividades que son de mutuo interés.

De igual manera los equipos evolucionan a través de diversas etapas de desarrollo. En muchas ocasiones se asignan al mismo equipo de un proyecto personas que nunca han trabajado juntas. Este grupo de personas tienen que convertirse en un equipo efectivo para lograr con éxito el objetivo del proyecto.

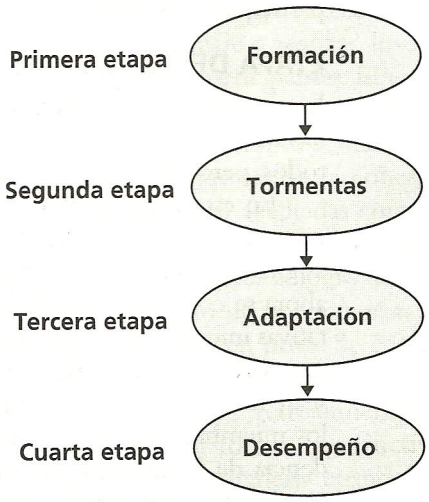
Etapas del desarrollo y crecimiento del equipo

B. W. Tuckman ha definido cuatro etapas del desarrollo del equipo: de formación, de tormentas, de adaptación y de desempeño (véase la figura 11.1).

FORMACIÓN

La *formación* es la etapa inicial del proceso de desarrollo del equipo. Incluye la transición de ser una persona individual a formar parte del equipo. En forma parecida a la fase inicial de "cortejo" de una relación, las personas del equipo comienzan a conocerse. Por lo general, durante esta etapa los miembros del equipo tienen expectativas positivas y están deseosos de iniciar el trabajo a realizar. El grupo comienza a establecer una identidad e intenta

FIGURA 11.1 Etapas de desarrollo del equipo



Refuerce su aprendizaje

3. Durante la etapa de formación es _____ el trabajo real que se logra, debido al _____ nivel de ansiedad que tienen las personas.

definir y planear las tareas que necesita hacer. Sin embargo, en esta etapa es poco el trabajo real que se logra, debido al alto nivel de ansiedad que tienen las personas sobre el trabajo en sí y sobre sus relaciones con los demás. Los integrantes del equipo están inseguros sobre sus propios papeles y los de los demás miembros. En la etapa de formación el equipo necesita dirección. Los participantes dependen del gerente del proyecto para que les proporcione dirección y estructura.

Los sentimientos característicos de esta etapa incluyen: excitación, suspicacia, sospecha, ansiedad y vacilación. Las personas hacen muchas preguntas en esta etapa de formación: ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Quiénes son los otros miembros del equipo? ¿Cómo son? Las personas sienten ansiedad con relación a si se adaptarán a los otros miembros y si serán aceptadas. Vacilan en participar porque se sienten inseguras sobre cómo reaccionarán los otros integrantes del equipo. Los miembros se preguntan si su aportación será valorada y si su papel en el proyecto está de acuerdo con sus intereses personales y profesionales.

Refuerce su aprendizaje

4. En la etapa de formación, las personas tienen muchas _____.

Durante la etapa de formación es necesario que el gerente del proyecto proporcione dirección y estructura. Al dar orientación al equipo del proyecto el gerente tiene que comunicar con claridad el objetivo del proyecto y crear una visión del resultado exitoso del mismo y de los beneficios que proporcionará. Se tienen que exponer las limitaciones del proyecto con relación al alcance del trabajo, los niveles de calidad, el presupuesto y el programa. También el gerente tiene que discutir la integración del equipo: las razones por las que se seleccionaron los miembros del equipo, sus habilidades y conocimientos complementarios, y el papel de cada persona para lograr el objetivo del proyecto. En esta fase, otra tarea que tiene que realizar el gerente del proyecto es establecer la estructura. Esto incluye definir los procesos y procedimientos iniciales para la operación del equipo y resolver asuntos tales como los canales de comunicación, las aprobaciones y el papeleo. El equipo quizá mejore estos procesos y procedimientos según se desarrolla a través de sus etapas posteriores. Para aliviar parte de la ansiedad, el gerente del proyecto debe discutir su estilo de administración y expectativas con relación al trabajo y al comportamiento de las personas del equipo. También es importante hacer que el equipo comience a trabajar

Refuerce su aprendizaje

5. Durante la etapa de formación, el gerente del proyecto tiene que proporcionar _____ y _____ para el equipo del proyecto.

en algunas tareas iniciales. Aquí es donde el gerente propicia que el equipo participe en el desarrollo de los planes del proyecto.

ETAPA DE TORMENTAS

La segunda etapa del desarrollo del equipo se conoce como la etapa de *tormentas*. Al igual que sucede con la adolescencia, por lo general es difícil para todos, pero hay que pasar por ella. No se puede ignorar o evitar.

En esta etapa el objetivo del proyecto es más claro. Los miembros comienzan a aplicar sus habilidades para trabajar en las tareas que les han sido asignadas y el trabajo comienza a progresar con lentitud. Sin embargo, ahora se contempla la realidad, que quizá no esté de acuerdo con las expectativas iniciales de las personas. Por ejemplo, las tareas pueden ser más extensas o difíciles de lo previsto, o las restricciones del costo o del programa quizá sean más estrictas de lo esperado. Según comienzan a realizar sus tareas, los miembros del equipo sienten cada vez más descontento con la dependencia de la dirección o autoridad del gerente del proyecto. Por ejemplo, es probable que tengan reacciones negativas al gerente del proyecto, a los procesos de operación y a los procedimientos que se establecieron en la etapa de formación. Ahora los miembros del equipo comienzan a probar los límites y la flexibilidad tanto del gerente como de las reglas básicas. Durante la etapa de tormentas surge el conflicto y aumenta la tensión. Se presenta la necesidad de llegar a un acuerdo sobre los métodos para manejar y resolver el conflicto. En esta etapa la motivación y el espíritu de integración son bajas. Los miembros pueden resistirse a la creación del equipo —quieren expresar su individualidad en contraste con la lealtad hacia el grupo.

Refuerce su aprendizaje

6. Durante la etapa de tormentas, surge el _____ y aumenta la _____.

La etapa de tormentas se caracteriza por sentimientos de frustración, enojo y hostilidad. Conforme las personas comienzan a realizar sus tareas, tienen más dudas sobre sus papeles y responsabilidades con relación a los otros miembros del equipo. Al comenzar a seguir los procedimientos de operación, ponen en duda la necesidad y viabilidad de esos procedimientos. Los integrantes se preguntan cuánto control y autoridad tienen.

Refuerce su aprendizaje

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

En la etapa de tormentas el gerente del proyecto aún necesita ejercer su autoridad, pero en un grado menor que en la formación. Necesita aclarar y definir mejor las responsabilidades individuales y las actividades interrelacionadas entre los miembros del equipo. Es necesario comenzar a hacer participar al equipo en actividades de solución de problemas y a compartir las tomas de decisiones dando autoridad al equipo. El gerente debe reconocer y tolerar cualquier descontento expresado por los colaboradores del equipo —no ponerse a la defensiva ni tomarlo en forma personal. Éste es el momento para que el gerente del proyecto proporcione un ambiente de comprensión y respaldo. Es importante dar a los miembros la oportunidad de expresar sus preocupaciones. El gerente tiene que proporcionar asesoría y fomentar la solución de los conflictos —no intentar suprimir cualquier descontento, confiando que desaparecerá por sí solo. Si no se atiende, éste aumentará y podría dar como resultado, más adelante, un comportamiento disfuncional y poner en peligro la terminación exitosa del proyecto.

Refuerce su aprendizaje

8. Durante la etapa de tormentas, el gerente del proyecto necesita proporcionar _____ y fomentar la _____ de _____.

ADAPTACIÓN

Después de cruzar con dificultad la etapa de tormentas, el equipo del proyecto pasa a la etapa de *adaptación*. Las relaciones entre los miembros del equipo, y entre el equipo y el gerente del proyecto se han estabilizado. En su mayor parte se han resuelto los conflictos interpersonales y, en general,

el nivel de conflicto es inferior a lo que fue en la etapa de tormentas. También se reduce el descontento, ya que las expectativas de las personas se ajustan a la realidad de la situación —el trabajo a realizar, los recursos disponibles, las limitaciones y las otras personas participantes. El equipo ha aceptado su ambiente de operación. Los procedimientos del proyecto se mejoran y modernizan. El control y la toma de decisiones se transfieren del gerente del proyecto al equipo. Comienza a desarrollarse la cohesión. Hay una sensación de grupo. Las personas se sienten aceptadas como parte del equipo y ellas aceptan a los demás como parte de él. Hay una apreciación de la aportación que hace cada uno de los miembros al logro del objetivo del proyecto.

En esta etapa inicia el desarrollo de la confianza, según los miembros del equipo comienzan a confiar unos en otros. Se comparten más la información, las ideas y sentimientos; aumenta la cooperación. Los integrantes del equipo proporcionan y solicitan retroalimentación y sienten que pueden expresar con libertad y en forma constructiva sus emociones y críticas. Surge un sentimiento de camaradería cuando el equipo pasa a través de un proceso de socialización. Quizá se desarrollen amistades personales que vayan más allá del ambiente de trabajo.

Durante la etapa de adaptación, el gerente del proyecto minimiza su autoridad y asume un papel más de respaldo. El desempeño del trabajo se acelera y aumenta la productividad. El gerente del proyecto debe expresar su reconocimiento al equipo por los avances que se están logrando.

Refuerce su aprendizaje

9. En la etapa de adaptación el _____ y el _____ se reducen, comienza a desarrollarse la _____ y hay una sensación de _____.

Refuerce su aprendizaje

10. Durante la etapa de adaptación, comienza a desarrollarse la _____. Se comparte más la _____, las _____ y los _____; aumenta la _____.

Refuerce su aprendizaje

11. En la etapa de adaptación, se acelera el _____ del _____ y aumenta la _____.

Refuerce su aprendizaje

12. Durante la etapa de desempeño hay un alto grado de _____ con frecuencia los miembros _____ y gustosamente se _____ entre sí con trabajos más allá de las tareas que les han sido asignadas.

Refuerce su aprendizaje

13. Durante la etapa de desempeño, el gerente del proyecto _____ por completo la responsabilidad y la autoridad, dando poder al equipo del proyecto.

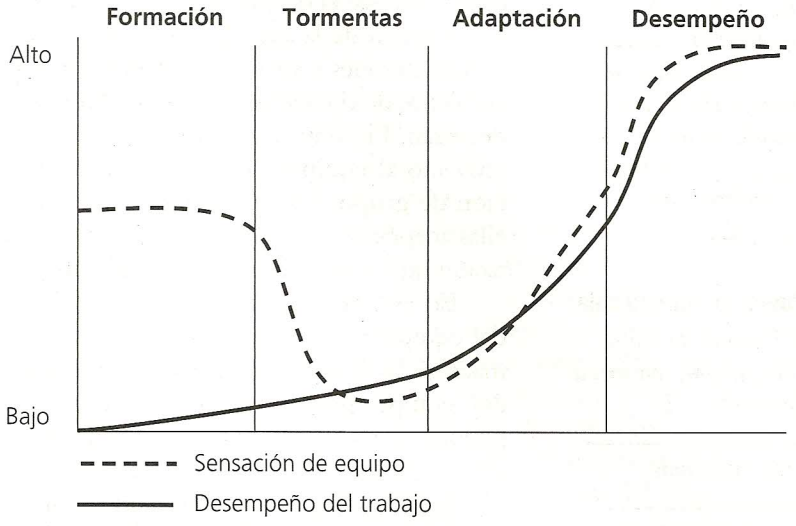
DESEMPEÑO

La cuarta etapa y final del desarrollo y crecimiento del equipo es la etapa de *desempeño*. En esta etapa el equipo está altamente comprometido y deseoso de lograr el objetivo del proyecto. El nivel de desempeño en el trabajo es alto durante esta etapa. El equipo experimenta una sensación de unidad y orgullo en sus logros. La confianza es alta, la comunicación es abierta, franca y oportuna. Durante esta etapa los miembros trabajan individualmente o en subequipos temporales, según sea necesario. Hay un alto grado de interdependencia —con frecuencia los participantes colaboran y se ayudan unos a otros gustosamente con trabajos más allá de las tareas que les han sido asignadas. El equipo siente que tiene autoridad completa. Según se identifican los problemas, los miembros del equipo apropiados forman subequipos para resolverlos y deciden cómo se debe poner en práctica la solución. Hay una sensación de satisfacción según se realizan progresos y se reconocen. Los miembros individuales comprenden que están experimentando crecimiento profesional como resultado de trabajar en el proyecto.

Durante la etapa de desempeño, el gerente delega por completo la responsabilidad y la autoridad, con lo que da plenos poderes al equipo. Él se concentra en ayudar al equipo a ejecutar el plan del proyecto y en otorgar reconocimiento a los miembros del equipo por sus progresos y logros. En esta etapa el gerente también se concentra en el desempeño del proyecto con relación al presupuesto, el programa, el alcance y el plan. Si el progreso real es menor que el planeado, el papel del gerente del proyecto es facilitar y respaldar el desarrollo y la puesta en práctica de acciones correctivas. También es en esta etapa donde actúa como un mentor, respaldando el crecimiento y el desarrollo profesional de las personas que trabajan en el proyecto.

En la figura 11.2, se muestran en forma gráfica los niveles de desempeño del trabajo, el sentido de equipo durante las cuatro etapas del desarrollo y

FIGURA 11.2 Etapas de desarrollo del equipo



Refuerce su aprendizaje

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

el crecimiento del equipo. La cantidad de tiempo y esfuerzos que necesita un equipo para pasar a través de cada una de las etapas depende de varios factores: el número de personas en el equipo, si los miembros han trabajado o no juntos antes, la complejidad del proyecto y las habilidades de los miembros para trabajar en equipo.

El equipo efectivo de proyectos

Reunir a un grupo de personas para trabajar en un proyecto no crea un equipo. Un equipo de proyecto es algo más que un grupo de personas asignadas para realizar un trabajo. Un equipo de proyecto es un grupo de personas interdependientes que trabajan en cooperación para lograr el objetivo del proyecto. El ayudar a estas personas a desarrollarse y crecer para convertirse en un equipo unido y efectivo requiere esfuerzos por parte del gerente y de cada uno de los miembros. Como se observó al inicio del capítulo, la efectividad —o la carencia de ella— del equipo puede constituir la diferencia entre el éxito y el fracaso del mismo. Aunque los planes y las técnicas de administración del proyecto son necesarias, la clave para su éxito son las personas —el gerente y el equipo del proyecto, es decir, requiere de un equipo de proyecto efectivo.

Entre las características relacionadas con estos equipos se incluye:

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

UNA COMPRENSIÓN CLARA DEL OBJETIVO DEL PROYECTO

Para que un equipo de proyecto sea efectivo se tienen que definir bien el alcance, el nivel de calidad, el presupuesto y el programa. Para que se logre

el objetivo del proyecto, cada miembro del equipo necesita tener la misma visión del resultado y de los beneficios que éste proporcionará.

EXPECTATIVAS CLARAS DEL PAPEL Y RESPONSABILIDADES DE CADA PERSONA

Refuerce su aprendizaje

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

Los miembros de un equipo efectivo saben cómo su trabajo tiene que acoplarse porque participaron en el desarrollo de los planes del proyecto. Los integrantes del equipo aprecian los conocimientos, habilidades y contribuciones de cada uno de los otros para lograr el objetivo del proyecto. Cada persona acepta la responsabilidad de llevar a cabo su parte del proyecto.

UNA ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS

Cada persona en un equipo de proyecto efectivo tiene un fuerte compromiso con lograr el objetivo del proyecto. Al proporcionar un buen ejemplo, el gerente del proyecto establece el tono para el nivel de energía. Los miembros del equipo están entusiasmados y deseosos de dedicar el tiempo y la energía necesarios para tener éxito. Por ejemplo, las personas están dispuestas a trabajar horas adicionales, o fines de semana, o no salir a comer cuando sea necesario con el fin de mantener por buen camino el proyecto.

Refuerce su aprendizaje

16. Los equipos de proyectos efectivos tienen una orientación hacia _____; cada persona tiene un fuerte compromiso en lograr el _____ del _____. Hay un alto grado de _____ y _____.

UN ALTO GRADO DE COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN

La comunicación abierta, franca y oportuna es la norma en un equipo de proyecto efectivo. Los miembros comparten sin dificultad información, ideas y sentimientos. No sienten vergüenza de pedir ayuda a otros compañeros. Actúan como recursos para los demás, más allá de tan sólo hacer sus tareas asignadas. Quieren ver que los otros integrantes tengan éxito en sus tareas y están dispuestos a ayudarlos y respaldarlos si están atascados o tienen tropiezos. Dan y aceptan retroalimentación y crítica constructiva. Debido a esta cooperación, el equipo es creativo en la solución de problemas y oportuno al tomar decisiones.

Refuerce su aprendizaje

17. Los equipos de proyectos efectivos tienen un alto grado de _____. Pueden resolver el conflicto mediante la _____ constructiva y oportuna, así como la _____ positiva de los temas.

UN ALTO NIVEL DE CONFIANZA

Los miembros de un equipo efectivo comprenden la interdependencia y aceptan que cada uno en el equipo es importante para el éxito del proyecto. Cada integrante puede contar conque los otros hacen lo que dicen que harán, y con el nivel de calidad esperado. Los miembros del equipo se preocupan por los demás. Debido a que se aceptan las diferencias, se sienten libres de ser ellos mismos. Se estimulan las diferencias de opiniones, expresadas con libertad y se respetan. Las personas pueden presentar temas que quizá den como resultado desacuerdo o conflicto, sin preocuparse por represalias. Los equipos de proyectos efectivos resuelven el conflicto mediante la retroalimentación constructiva y oportuna y el enfrentamiento positivo de los temas. El conflicto no se reprime; más bien se contempla como algo normal y como una oportunidad para el crecimiento y aprendizaje.

La figura 11.3 es una lista de verificación para clasificar la efectividad de un equipo de proyecto. Se recomienda que los miembros del equipo llenen este instrumento de evaluación periódicamente durante el proyecto. Después de resumir las calificaciones de todos sus miembros, el equipo, incluyendo al gerente del proyecto, debe discutir cómo mejorar en cualquier área que haya obtenido una calificación baja.

FIGURA 11.3 Lista de verificación de la efectividad del equipo

¿Qué tan efectivo es su equipo de proyectos?

	Nada		Algo		Mucho
1. ¿Tiene su equipo una comprensión clara de su meta?	1	2	3	4	5
2. ¿Están bien definidos el alcance, el nivel de calidad, el presupuesto y el programa del proyecto?	1	2	3	4	5
3. ¿Todos tienen expectativas claras de su propio papel y responsabilidades?	1	2	3	4	5
4. ¿Todos tienen expectativas claras de los papeles y las responsabilidades de los otros miembros del equipo?	1	2	3	4	5
5. ¿Todos conocen la experiencia y las habilidades que trae cada persona al equipo?	1	2	3	4	5
6. ¿Está orientado su equipo hacia resultados?	1	2	3	4	5
7. ¿Todos tienen un fuerte compromiso de lograr el objetivo del proyecto?	1	2	3	4	5
8. ¿Su equipo tiene un alto nivel de entusiasmo y energía?	1	2	3	4	5
9. ¿Su equipo tiene un alto nivel de cooperación y colaboración?	1	2	3	4	5
10. ¿Son la norma las comunicaciones abiertas, francas y oportunas?	1	2	3	4	5
11. ¿Los miembros comparten sin dificultades la información, las ideas y los sentimientos?	1	2	3	4	5
12. ¿Se sienten los miembros en libertad de pedir ayuda a otros miembros?	1	2	3	4	5
13. ¿Se ayudan entre sí gustosamente los miembros?	1	2	3	4	5
14. ¿Los miembros proporcionan retroalimentación y crítica constructiva?	1	2	3	4	5
15. ¿Los miembros aceptan la retroalimentación y la crítica constructiva?	1	2	3	4	5
16. ¿Hay un alto nivel de confianza entre los miembros del equipo de proyecto?	1	2	3	4	5
17. ¿Cumplen los miembros lo que dicen que harán?	1	2	3	4	5
18. ¿Hay apertura hacia los puntos de vista diferentes?	1	2	3	4	5
19. ¿Se aceptan entre sí los miembros y aceptan sus diferencias?	1	2	3	4	5
20. ¿Resuelve el equipo los conflictos en forma constructiva?	1	2	3	4	5

Barreras a la efectividad del equipo

Aunque cada equipo de proyecto tiene el potencial de ser altamente efectivo, con frecuencia existen barreras que obstaculizan el logro del nivel de efectividad de que es capaz. A continuación se presentan barreras que pueden obstaculizar la eficacia del equipo de proyecto y algunas sugerencias para superarlas.

METAS NO CLARAS

El gerente del proyecto necesita presentar con claridad el objetivo del proyecto, así como su alcance, nivel de calidad, presupuesto y programa. Necesita crear una visión del resultado y de los beneficios que proporcionará el proyecto. Es necesario comunicar esta información en la primera reunión en donde el gerente del proyecto debe preguntar a los miembros del equipo si comprenden esta información y contestar cualquier pregunta que puedan tener. Después se debe proporcionar a cada persona del equipo la información por escrito, junto con cualquier aclaración proporcionada durante la reunión inicial para el proyecto. Periódicamente es necesario que el gerente del proyecto discuta el objetivo del mismo en las reuniones para revisión de la situación del proyecto. En estas juntas siempre debe preguntar si alguien tiene alguna duda sobre lo que se tiene que lograr. No es suficiente decir al equipo sólo una vez, al inicio, cuál es el objetivo del mismo. El gerente tiene que decirlo, escribirlo, distribuirlo y repetirlo con frecuencia.

Refuerce su aprendizaje

18. El gerente del proyecto necesita exponer en detalle el _____ del proyecto con frecuencia. En reuniones periódicas siempre debe preguntar si alguien tiene alguna _____ sobre lo que se tiene que lograr.

FALTA DE CLARIDAD EN LA DEFINICIÓN DE LOS PAPELES Y RESPONSABILIDADES

Las personas quizá sientan que sus papeles y responsabilidades son ambiguos o que existe un traslape en las responsabilidades de algunas personas. Al inicio del proyecto, el gerente del mismo debe reunirse individualmente con cada uno de los miembros del equipo para decirles por qué fue seleccionado para el proyecto, describirle cuál es su papel, las responsabilidades que se esperan de él y explicarle cómo se relacionan éstas con los papeles y responsabilidades de los otros compañeros. Los miembros del equipo de proyecto necesitan sentirse en libertad de hacer preguntas al gerente, para aclarar cualquier área de ambigüedad o traslape, en cuanto se den cuenta de ello. Conforme el equipo desarrolle el plan del proyecto, se deben identificar las tareas de cada uno de los miembros utilizando una herramienta, por ejemplo, una estructura de división del trabajo, una matriz de responsabilidades, una gráfica Gantt o un diagrama de red (todos estos se analizaron en la parte 2 del libro). A todos se les deben entregar copias de estos documentos, para que cada miembro del equipo no sólo pueda ver las tareas que ya le han sido asignadas, sino también las de los otros y cómo todas se acoplan.

Refuerce su aprendizaje

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

CARENCIA DE ESTRUCTURA DEL PROYECTO

Las personas quizá sientan que están trabajando en una dirección diferente o que no hay procedimientos establecidos para la operación del equipo. Ésta es también una razón para que el gerente del proyecto haga que el equipo participe en el desarrollo del plan del proyecto.

Una herramienta como el diagrama de red (que se estudia en la parte 2), muestra cómo el trabajo de cada uno se acopla para lograr el objetivo. Al inicio del proyecto, el gerente debe establecer procedimientos preliminares de operación que hagan frente a temas como canales de comunicación,

aprobaciones y requisitos de documentación. Es necesario explicar al equipo, en una reunión del proyecto, cada procedimiento así como la lógica que se siguió para establecerlo. Los procedimientos también se deben proporcionar por escrito a todos. Si algunos de los miembros del equipo no los siguen o buscan la forma de evadirlos, el gerente del proyecto necesita insistir en la importancia de que todos sigan en forma consistente los procedimientos establecidos. Sin embargo, el gerente del proyecto tiene que estar abierto a sugerencias para eliminar o perfeccionar procedimientos, cuando ya no contribuyen al desempeño efectivo y eficiente del proyecto.

Refuerce su aprendizaje

20. Al inicio del proyecto, el gerente del proyecto necesita establecer los _____ de operación preliminares, pero debe estar abierto a sugerencias para _____ o _____ cuando ya no pueden _____ al desempeño efectivo y eficiente del proyecto.

CARENCIA DE COMPROMISO

Los miembros del equipo quizá no parezcan estar comprometidos con el trabajo o el objetivo del proyecto. Para contrarrestar esa indiferencia, el gerente necesita explicar a cada persona la importancia de su papel en el equipo y cómo puede contribuir al éxito del proyecto. El gerente también necesita preguntar a los miembros del equipo cuáles son sus intereses personales y profesionales y buscar formas para que la asignación del proyecto pueda ayudar a satisfacer estos intereses. Debe intentar determinar lo que motiva a cada persona y después crear un ambiente de proyecto donde existan estas motivaciones. También es necesario que el gerente del proyecto reconozca los logros de cada persona y respalde y estimule su progreso.

Refuerce su aprendizaje

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

COMUNICACIÓN DEFICIENTE

La comunicación deficiente ocurre cuando los miembros del equipo saben poco acerca de lo que está sucediendo en el proyecto, y las personas no comparten la información. Es importante que el gerente sostenga reuniones periódicas para la revisión de la situación del proyecto con una agenda conocida por todos. Se debe pedir a varios miembros del equipo del proyecto que proporcionen un informe al equipo sobre la situación de su trabajo. Se deben estimular las participaciones y las preguntas. Se deben mantener actualizados todos los documentos del proyecto —como planes, presupuestos, programas e informes— y se deben distribuir oportunamente a todo el equipo del proyecto. El gerente debe animar a los miembros del equipo a reunirse para compartir información, colaborar y solucionar problemas según sea necesario, en lugar de esperar las reuniones oficiales sobre el proyecto. También, el ubicar físicamente a todos los miembros del equipo en la misma área de oficinas puede mejorar las comunicaciones del proyecto.

Refuerce su aprendizaje

22. Es importante que el gerente de proyectos tenga reuniones periódicas para _____ del proyecto, con una agenda _____; además, durante esas reuniones, debe estimular la _____ y las _____.

LIDERAZGO DEFICIENTE

Para evitar que el equipo sienta que el gerente del proyecto no está proporcionando un liderazgo efectivo al equipo, el gerente tiene que estar dispuesto a solicitar periódicamente retroalimentación del equipo, haciendo preguntas cómo: "¿Qué tal lo estoy haciendo?" "¿Cómo puedo mejorar mi liderazgo?" Sin embargo, primero tiene que establecer un ambiente de proyecto en el que las personas se sientan en libertad de proporcionar retroalimentación sin temor a represalias. En una de las primeras reuniones del proyecto, el gerente debe expresar que periódicamente se solicitará retroalimentación y que serán bienvenidas otras sugerencias para mejorar sus habilidades de liderazgo. Por ejemplo, un gerente del proyecto pudiera decir que está interesado en mejorar sus habilidades de liderazgo, con el fin de aumentar su contribución al éxito del proyecto. Por supuesto que después tiene que estar dispuesto a dar seguimiento a las sugerencias apropia-

Refuerce su aprendizaje

23. El gerente del proyecto debe solicitar periódicamente sugerencias de los demás para mejorar sus habilidades de _____.

das, tanto si representan capacitación adicional o cambio de su comportamiento como modificar procedimientos del proyecto.

ROTACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE PROYECTO

Cuando la composición del equipo cambia con frecuencia —es decir, cuando se asignan continuamente nuevas personas a un proyecto y otras lo abandonan—, el flujo de personas tal vez sea demasiado dinámico para que lo asimile el equipo. Un equipo de proyecto integrado por un número pequeño de personas con asignaciones a largo plazo será más eficiente que uno compuesto de un gran número de individuos con asignaciones a corto plazo. El gerente del proyecto debe seleccionar para el equipo a personas que sean lo suficientemente versátiles en conocimientos y habilidades, para que puedan contribuir a muchas áreas y, de esta forma, ser asignadas a un proyecto durante un largo tiempo. Aunque el gerente no debe intentar manejar el proyecto con un gran número de personas con poca experiencia asignadas al proyecto solamente por intervalos cortos, en algunos casos puede ser apropiado asignar al proyecto personas con una experiencia específica, para tan sólo una tarea o por un tiempo limitado.

Refuerce su aprendizaje

24. Un equipo de proyecto integrado por un número _____ de personas con tareas a _____ plazo será más eficiente que uno integrado por un _____ número de personas con tareas a _____ plazo.

COMPORTAMIENTO DISFUNCIONAL

En ocasiones una persona muestra un comportamiento que resulta inapropiado para el desarrollo de un equipo efectivo, por ejemplo, hostilidad, exceso de bromas o comentarios personales despectivos. El gerente del proyecto tiene que reunirse con ese elemento, señalarle su comportamiento inconveniente y explicarle que es inaceptable, debido a la repercusión que está teniendo en el resto del equipo. A esta persona se le puede ofrecer entrenamiento, un seminario de capacitación o asesoría, si ello resulta apropiado. Sin embargo, el gerente del proyecto tiene que expresarle con claridad que, si continúa con este comportamiento, será separado del equipo. Por supuesto, el gerente necesita estar dispuesto a cumplirlo, si es necesario.

Refuerce su aprendizaje

25. ¿Cuáles son algunas barreras a la efectividad del equipo?

Ser un miembro efectivo del equipo

El ser miembro de un equipo debe ser una experiencia de crecimiento enriquecedora y satisfactoria para cada persona. Sin embargo, el crecimiento no ocurrirá espontáneamente. Se requiere un sentido de responsabilidad, trabajo intenso, apertura mental y el deseo de desarrollarse más. Aunque el gerente es quien tiene la responsabilidad final del éxito de un proyecto, cada miembro del equipo comparte esa responsabilidad. Es necesario que cada miembro del equipo ayude a crear y fomentar un ambiente positivo y efectivo para el proyecto.

Los miembros efectivos de un equipo planean, controlan y se sienten responsables de sus esfuerzos de trabajo individuales. Tienen altas expectativas de sí mismos y se esfuerzan por cumplir sus tareas dentro del presupuesto y antes de lo programado. Administran bien su tiempo. Hacen que ocurran las cosas, no tan sólo dejan que ocurran. Los miembros efectivos no trabajan simplemente en una tarea hasta que se les dice que se detengan, se dirigen a sí mismos y dan seguimiento a las asignaciones y a las partidas de acción. Se enorgullecen de hacer un trabajo de calidad, en lugar de esperar que otros miembros del equipo terminen, limpien, o vuelvan a hacer parte de su tra-

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL MUNDO REAL

Poner a la gente en primer lugar

¿Por qué hay tantas personas decepcionadas de los resultados de sus proyectos? "Es muy frecuente que los proyectos traten con la tecnología y no con las personas", afirman Jill Dann, Annabel Broome y Wendy Joyce. El aspecto relativo a la gente aún no se reorganiza como determinante en el éxito del proyecto. Los asuntos personales se extienden al ambiente de un proyecto, la oposición en las reuniones y la interacción entre los seres humanos. Son las personas, no los métodos lo que hace que un proyecto tenga éxito o fracase.

De acuerdo con John Redding, director ejecutivo del Institute for Strategic Learning, esto es así porque los equipos de proyecto de hoy requieren enfrentarse a situaciones desconocidas con las que nadie se había enfrentado. Algunos ejemplos son:

- Obtener productos en el mercado a velocidades superiores que las del pasado.
- Doblar o triplicar las ventas en un periodo muy corto.
- Desarrollar una función de sistemas de información centralizada entre cuatro unidades de negocios altamente descentralizadas.
- Introducir al mercado un producto revolucionario con el que ninguno haya soñado jamás.

En estas circunstancias, los equipos de trabajo se ven sometidos a pensar de diferente manera, "romper el esquema", en lugar de hacer los negocios como es costumbre. Para poner primero a las personas, mientras se ayuda a los equipos a alcanzar sus objetivos, Redding sugiere lo siguiente:

Enfocar los proyectos como un proceso de aprendizaje, experimentación y descubrimiento —a fin de hacer esto, debemos ser conscientes de la incertidumbre y la necesidad de aprender de los miembros del equipo.

Separar las suposiciones de los hechos —ayudar a que los miembros del equipo presenten hechos en lugar de opiniones o verdades irrefutables.

Explorar abiertamente puntos de vista divergentes –en lugar de discutir sobre los diferentes puntos de vista, ayudar a los miembros del equipo a dejar de lado las percepciones y estar abiertos genuinamente a ser influidos por otros puntos de vista.

Explotar la desmotivación y producir avances –a menudo el equipo ve la frustración y el conflicto interpersonal como signos de problemas. Estas situaciones, sin embargo, pueden ser grandes oportunidades de derribar las barreras existentes.

Detenerse periódicamente y repasar lecciones aprendidas a través de todo el proyecto —los equipos deben aprender a detenerse y preguntarse: "¿Qué sabemos ahora que no sabíamos antes? ¿De qué manera esta información nueva cambia nuestro modo de ver el proyecto?"

Asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan —después de alcanzar logros decisivos, la mayoría de los equipos se muestra tímida y reacia a sugerir que su trabajo tiene potencial para diseminar su impacto dentro de la empresa. Debemos mostrarnos más abiertos a compartir lo que logramos, no para autopromovernos, sino para transferir a otros lo que hemos aprendido.

Fuentes: J. Redding, "Radical Teams", en *PM Network*, noviembre de 2000; J. Dann, A Bromme y W. Joyce, "Human Barriers to Project Succes", en *The Computer Bulletin*, mayo de 1998.

bajo descuidado o incompleto. Cada integrante del equipo puede contar con que todos los demás realizarán sus trabajos respectivos con calidad y a tiempo, de modo que no se demore u obstaculice la labor de otros.

Los miembros efectivos colaboran y se comunican. No se quedan esperando cómodamente a que les pregunten; en las reuniones hablan y participan. Toman la iniciativa, comunicándose con sus compañeros y con el gerente del proyecto en forma clara, oportuna y sin ambigüedades. Se proporcionan entre sí retroalimentación constructiva. En particular, los miembros efectivos se sienten responsables de identificar problemas —o posibles problemas— tan pronto como sea posible, sin señalar o culpar a otras personas, al cliente, o al gerente del proyecto de ocasionar los problemas. Los miembros efectivos del equipo no sólo identifican los problemas sino los resuelven. Cuando se ha identificado el contratiempo, sugieren soluciones alternativas y están listos y dispuestos a colaborar con los demás para resolverlo, incluso si éste está fuera del área de responsabilidad que les fue asignada. Los miembros efectivos no tienen una actitud de "ese no es mi problema" o "eso no es trabajo mío"; en lugar de ello están dispuestos a cooperar, ayudando al equipo a alcanzar su objetivo.

También ayudan a crear un ambiente de proyecto positivo, constructivo, en el cual no haya lugar para divisiones. Son sensibles a la composición diversa del equipo del proyecto y muestran respeto hacia todos sus miembros. Respetan los puntos de vista de otros. No permiten que el orgullo, la terquedad o la arrogancia eviten la colaboración, la cooperación y el compromiso. Los miembros efectivos del equipo ponen el éxito del proyecto por encima de sus ganancias personales.

Se ha dicho que en un EQUIPO no existe el YO, es decir, no hay ganadores o perdedores individuales. ¡Cuando un proyecto es exitoso todos ganan!

Refuerce su aprendizaje

26. Los miembros de equipos efectivos planean, controlan y se sienten _____ de sus esfuerzos de trabajo individuales. Tienen altas _____ de sí mismos.

Refuerce su aprendizaje

27. Los miembros de equipos efectivos _____ y _____. Ellos no sólo identifican problemas, sino también los _____.

Refuerce su aprendizaje

28. Piense en proyectos en los que ha participado. ¿Cuáles son algunas características de los miembros individuales del equipo que hacen que sean contribuyentes efectivos?

Creación del equipo

Casey Stengel, el legendario director de equipos de béisbol, dijo en una ocasión: "Es fácil conseguir los jugadores. La parte difícil es hacer que jueguen juntos". La creación del equipo —desarrollar un grupo de personas para lograr el objetivo del proyecto— es un proceso continuo. Es responsabilidad tanto del gerente como del equipo del proyecto. La creación del equipo ayuda a establecer un ambiente de apertura y confianza. Los miembros tienen una sensación de unidad y un fuerte compromiso de cumplir el objetivo del proyecto. En el capítulo 10, se estudiaron varias cosas que puede hacer el gerente del proyecto para fomentar y respaldar la creación del equipo. Ahora aquí se estudiarán otras que puede hacer el equipo del proyecto para ayudar al proceso de creación del equipo.

La socialización entre los miembros del equipo respalda la creación del equipo. Mientras mejor se lleguen a conocer sus integrantes más se impulsa el surgimiento del equipo. Para asegurar que se comuniquen entre sí con frecuencia, es necesario originar situaciones que fomenten la socialización entre ellos. Los miembros del equipo pueden iniciar algunas de estas situaciones.

El equipo puede solicitar que los demás estén ubicados físicamente en un área de la oficina, mientras dure el proyecto. Cuando los miembros del equipo están ubicados cerca unos de otros, hay una mayor posibilidad de que unos vayan a las oficinas de otros o a las otras áreas de trabajo para charlar. También se encontrarán con más frecuencia en áreas comunes como los pasillos y tendrán la oportunidad de detenerse y conversar. Las pláticas

Refuerce su aprendizaje

29. La creación del equipo es responsabilidad tanto del _____ del _____ como del _____ de _____.

Refuerce su aprendizaje

30. La _____ entre los miembros del equipo apoya la _____ de éste. Los miembros necesitan _____ entre sí con frecuencia.

no siempre deben relacionarse con el trabajo. Es importante que los miembros del equipo lleguen a conocerse en forma personal, sin entrometerse en la vida de los demás. Durante el proyecto se desarrollarán varias amistades personales. El tener a todo el equipo ubicado en un área evita que pueda surgir el sentimiento de "nosotros contra ellos", como cuando partes del equipo están ubicadas en diferentes secciones de un edificio o planta. Esta situación puede dar como resultado un equipo de proyecto que en realidad sea un conjunto de subgrupos en lugar de un verdadero equipo.

El equipo del proyecto puede iniciar actos sociales para celebrar actividades del proyecto, como el alcanzar un punto de referencia crítico —el que un sistema haya pasado una prueba o una reunión exitosa para revisión de diseños con el cliente— o las actividades se pueden planear periódicamente, con el único fin de aliviar el estrés. Una reunión para comer pizzas después del trabajo, una comida informal en la sala de conferencias, un día de campo con las familias el fin de semana, un viaje para presenciar una competencia deportiva o una función de teatro son ejemplos de actividades que puede organizar el equipo, para fomentar la socialización y la creación del equipo. Es importante que esas actividades incluyan a todos los integrantes del equipo. Aunque es posible que algunas personas no puedan tomar parte, por lo menos se les debe invitar e insistir para que participen. Los miembros del equipo deben usar estas actividades para llegar a conocer tantos integrantes del equipo (y sus familias si ellas participan) como sea posible. Es siempre una buena práctica sentarse junto a alguien que no se conozca muy bien e iniciar una conversación, hacer preguntas, escuchar lo que dice la otra persona, buscar áreas de interés común. Es importante evitar que se formen camarillas integradas por varias personas que siempre están juntas en cada acto. El participar en actividades sociales no sólo ayuda a desarrollar un sentido de camaradería, sino también hace más fácil para los miembros del equipo participar en una conversación abierta y franca mientras trabajan en el proyecto.

Además de organizar actividades sociales, el equipo puede convocar periódicamente a reuniones, diferentes de las destinadas para el proyecto. El propósito de éstas es discutir en forma abierta preguntas como las siguientes: ¿Cómo estamos trabajando en equipo? ¿Qué barreras están obstaculizando el trabajo en equipo (como procedimientos, recursos, prioridades o comunicaciones)? ¿Qué podemos hacer para superar estas barreras? ¿Qué podemos hacer para mejorar el trabajo en equipo? Si el gerente del proyecto asiste a las reuniones del equipo, debe ser tratado como un igual, los miembros del equipo no deben esperar que el gerente les proporcione las respuestas y él no debe hacer valer la autoridad de su puesto y pasar por encima del consenso del equipo del proyecto. Es una reunión del equipo, no una reunión del proyecto. Sólo se deben tratar temas relacionados con el equipo, no temas del proyecto.

Los miembros del equipo deben fomentar la creación del equipo en cualquier forma en que puedan hacerlo. No deben esperar que el gerente del proyecto por sí solo sea responsable de la creación del equipo.

CONFLICTOS EN LOS PROYECTOS

Se pudiera pensar que los conflictos son malos y que se deben evitar. Sin embargo, los conflictos en los proyectos son inevitables. Las diferencias de opiniones son naturales y se tienen que esperar. Sería un error intentar suprimir los conflictos, ya que pueden ser benéficos. Proporcionan la opor-

tunidad de obtener nueva información, estudiar alternativas, desarrollar mejores soluciones a los problemas, mejorar la creación del equipo y aprender. Como parte del proceso de la creación del equipo, el gerente del proyecto y el equipo necesitan reconocer en forma abierta que durante el desempeño del proyecto es seguro que se producirán conflictos y deberán llegar a un consenso sobre cómo se deben manejar. Es necesario que esta discusión se realice al inicio del proyecto, no cuando ocurra la primera situación o después de que se ha producido una explosión emocional.

En las secciones siguientes, se consideran las fuentes de conflicto en un proyecto y los enfoques para manejarlos.

Fuentes de conflicto

Durante un proyecto, el conflicto puede surgir de diversas situaciones. Puede involucrar a miembros del equipo, al gerente del proyecto e incluso al cliente. A continuación se presentan siete fuentes de posibles conflictos.

ALCANCE DEL TRABAJO

El conflicto puede producirse por diferencias de opinión sobre cómo se debe hacer el trabajo, cuánto trabajo se debe hacer, o con qué nivel de calidad se debe hacer el trabajo. Obsérvense los casos siguientes:

- En un proyecto para desarrollar un sistema de seguimiento de pedidos, uno de los miembros del equipo piensa que se debe usar la tecnología de los códigos de barras, mientras que otra persona piensa que deben utilizarse estaciones de captura de datos mediante teclados. Éste es un conflicto sobre el enfoque técnico del trabajo.
- En un proyecto para el festival de una ciudad, un miembro del equipo piensa que es suficiente enviar por correo un anuncio sobre el festival a cada una de las casas en la ciudad, mientras que otro piensa que el envío por correo debe hacerse a todos los residentes en el condado y que se deben publicar anuncios en los periódicos. Este es un conflicto sobre cuánto trabajo se debe incluir.
- Como parte de un proyecto para construir una casa, un contratista ha aplicado una capa de pintura a cada habitación de la misma. Sin embargo, al inspeccionar la casa, el cliente no queda satisfecho con una capa y exige al contratista aplicar una segunda capa sin costo adicional. Éste es un conflicto sobre el nivel de calidad del trabajo.

ASIGNACIONES DE RECURSOS

Se puede presentar el conflicto con relación a las personas asignadas a trabajar en labores específicas o sobre la cantidad de recursos asignados a ciertas tareas. En el proyecto para desarrollar un sistema de seguimiento de pedidos, la persona asignada a la tarea de desarrollar el programa de computación que se aplicaría quizá quiera ser asignada a trabajar en la base de datos, porque esto le daría la oportunidad de ampliar sus conocimientos y habilidades. En el proyecto para el festival de la ciudad los miembros del equipo encargados de pintar los puestos podrían pensar que es necesario asignar más voluntarios para ayudarles y terminar el trabajo a tiempo.

PROGRAMA

El conflicto puede ser el resultado de diferencias de opinión sobre el orden en el que se debe hacer el trabajo o sobre la duración del mismo. Cuando durante la etapa de planeación al inicio del proyecto un miembro del equipo estima

que se necesitarán seis semanas para la terminación de sus tareas, el gerente del proyecto quizá le responda: "Eso es demasiado. Nunca lograríamos terminar el proyecto a tiempo. Tienes que hacerlo en cuatro semanas".

COSTO

Con frecuencia surge el conflicto sobre cuánto debe costar el trabajo. Por ejemplo, supóngase que una compañía de investigación de mercados le proporciona a un cliente un costo estimado, para llevar a cabo una encuesta en toda la nación y después, cuando se ha terminado alrededor de 75% del proyecto, le dijeran al cliente que es probable que este proyecto cueste 20% más de lo estimado originalmente. O supóngase que se asignaron más personas a un proyecto retrasado para someterlo al programa, pero ahora los gastos están muy por encima del presupuesto. ¿Quién debe pagar el exceso de costos?

PRIORIDADES

Es probable que se produzca un conflicto cuando a las personas se les asigna a trabajar en varios proyectos al mismo tiempo, o cuando varias personas necesitan utilizar simultáneamente un recurso limitado. Por ejemplo, supóngase que a una persona se le ha asignado a trabajar parte de su tiempo en un equipo de proyecto dentro de su compañía para modernizar algunos de los procedimientos de la empresa. Sin embargo, tiene un repentino aumento en su carga de trabajo normal y al no poder dedicar la cantidad prevista de tiempo a sus asignaciones en el proyecto, está retrasándolo. ¿Cuál tiene prioridad, su asignación en el proyecto o su trabajo normal? O supóngase que una compañía tiene una potente computadora, capaz de hacer complicados análisis de datos científicos. Varios equipos de proyectos necesitan tener acceso a la computadora durante el mismo tiempo, para mantenerse dentro de sus programas respectivos. El equipo que no pueda usar la computadora se retrasará. ¿Qué equipo de proyecto tiene prioridad?

TEMAS ORGANIZACIONALES

Diversos temas organizacionales pueden ocasionar conflictos, en especial durante la etapa de tormentas del desarrollo del equipo (que se estudió antes en el capítulo). Puede existir desacuerdo sobre la necesidad de ciertos procedimientos establecidos por el gerente del proyecto con relación a la documentación o las aprobaciones. Puede presentarse conflicto por la comunicación deficiente o ambigua, por no compartir información, o por no tomar decisiones oportunamente. Por ejemplo, es probable que surja el conflicto si el gerente del proyecto insiste en que todas las comunicaciones fluyan a través de su persona. En otro caso, puede ser que no se efectúen suficientes reuniones para revisión de la situación del proyecto. O bien cuando se realiza una y no se revela información que habría sido útil para otros si la hubieran conocido varias semanas antes. Como resultado de esto, algunos miembros del equipo quizá tengan que hacer de nuevo parte de su trabajo. Por último, podría existir conflicto entre algunos miembros del equipo del proyecto y el gerente del proyecto debido a su estilo de liderazgo.

DIFERENCIAS PERSONALES

Puede surgir el conflicto entre los miembros del equipo del proyecto debido a prejuicios o diferencias en los valores y actitudes de las personas. En el caso de un proyecto que está retrasado, si uno de los integrantes del equipo está trabajando en las noches para intentar llevar el trabajo a lo pro-

Refuerce su aprendizaje

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

gramado, quizá le moleste el hecho de que otro compañero se retire siempre a la hora normal para cenar con su esposa antes de que ella se vaya a su trabajo nocturno.

Puede haber ocasiones durante el proyecto en que no existan conflictos. Por otra parte, habrá momentos en que se presenten muchos conflictos de diversas fuentes que sea necesario resolver. El conflicto es inevitable en los proyectos, pero puede ser benéfico si se maneja en forma apropiada.

Manejo del conflicto

El conflicto no es algo que deba manejar y resolver por sí solo el gerente del proyecto; el conflicto entre miembros del equipo debe ser manejado por las personas involucradas. Si se conduce en forma apropiada, puede ser benéfico. Hace que los problemas salgan a la superficie y se resuelvan. Estimula la discusión y hace que las personas aclaren sus puntos de vista. El conflicto puede obligar a las personas a buscar nuevos enfoques; puede fomentar la creatividad y mejorar el proceso de solución de problemas. Si se manipula en forma apropiada, el conflicto ayuda a crear el equipo. Sin embargo, si no se procede adecuadamente, puede tener una repercusión negativa sobre el equipo de proyecto. Puede destruir la comunicación —las personas dejan de hablar y compartir información—. Puede disminuir la disposición de los integrantes del equipo a escuchar y respetar los puntos de vista de los demás. Puede destruir la unidad del equipo y reducir el nivel de confianza y franqueza.

Refuerce su aprendizaje

32. Si se maneja en forma apropiada, el conflicto puede ser _____.

Los investigadores Blake y Mouton y Kilmann y Thomas han identificado cinco enfoques que usan las personas para manejar el conflicto.

EVITARLO O RETIRARSE

En el enfoque de evitarlo o retirarse, las personas en conflicto se retiran de la situación, con el fin de evitar un desacuerdo real o potencial. Por ejemplo, si una persona está en desacuerdo con otra, la segunda persona quizá simplemente permanezca en silencio. Este enfoque puede ocasionar que el conflicto se encone y se incremente posteriormente.

COMPETIR U OBLIGAR

En el enfoque de competir u obligar, el conflicto se contempla como una situación de ganar-perder. El valor que se asigna a ganar el conflicto es mayor que el que se le asigna a la relación entre las personas, y quien está en posición de hacerlo maneja el conflicto ejerciendo su poder sobre la otra persona. Por ejemplo, en un conflicto entre el gerente del proyecto y uno de los miembros del equipo, con relación a cuál enfoque técnico utilizar para diseñar un sistema, el gerente quizá simplemente se apoye en su posición y diga: "Hazlo a mi manera". Este enfoque al manejo del conflicto puede dar como resultado resentimiento y el deterioro del ambiente de trabajo.

ADAPTACIÓN O CONCILIACIÓN

El enfoque de adaptación o conciliación insiste en la búsqueda de áreas de acuerdo dentro del conflicto, y minimiza el valor de hacer frente a las diferencias. Los temas que pueden ocasionar daños a los sentimientos no se discuten. El valor que se asigna a la relación entre las personas es mayor que el valor asignado a la solución del problema. Aunque este enfoque quizá haga que una situación de conflicto sea soportable, no resuelve el problema.

CONCESIÓN

En el enfoque de concesión, los miembros del equipo buscan una posición intermedia. Centran su atención en dividir la diferencia. Buscan una solución que proporcionará cierto grado de satisfacción a cada persona. Sin embargo, quizá la solución no sea la óptima. Véase el caso en que los miembros del equipo de proyecto están determinando tiempos estimados para diversas tareas del proyecto. Un miembro dice: "Creo que se necesitarán 15 días". Otro dice: "De ninguna manera; no debe tomar tanto tiempo. Quizá cinco o seis días". Por lo tanto rápidamente dividen la diferencia y quedan de acuerdo en 10 días, lo que quizá no sea el mejor tiempo estimado.

COLABORACIÓN, CONFRONTACIÓN O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

En el enfoque de colaboración, confrontación o solución de problemas, los miembros del equipo se enfrentan directamente al asunto. Buscan un resultado de ganar-ganar. Le asignan gran valor tanto al resultado como a la relación entre las personas. Cada quien tiene que abordar el conflicto con una actitud constructiva y con la disposición a trabajar de buena fe con los demás para resolver el problema. Existe un intercambio de información abierto sobre el conflicto, tal como cada uno lo ve. Se estudian las diferencias y se trabaja en ellas para llegar a la mejor solución global. Cada persona está dispuesta a abandonar o modificar su posición, según se intercambia nueva información, con el fin de llegar a la solución óptima. Para que este enfoque funcione, es necesario tener un ambiente de proyecto sano (véase el estudio anterior de los tipos de equipos de proyectos efectivos), en el que las relaciones sean abiertas y sin hostilidad y las personas no teman represalias si son sinceras entre sí.

Las diferencias pueden convertirse en argumentos emocionales. Cuando las personas intentan resolver un conflicto, no pueden permitirse ser arrastradas a una situación emocional. Tienen que estar en posibilidad de administrar sus emociones, pero no reprimirlas. Necesitan dedicar tiempo a comprender el punto de vista de la otra persona. En la siguiente sección se proporciona un enfoque útil a la solución de problemas mediante la colaboración.

Refuerce su aprendizaje

33. ¿Cuáles son los cinco enfoques del manejo del conflicto?

El conflicto innecesario se puede evitar o minimizar mediante la participación temprana del equipo de proyecto en la planeación; la exposición clara del papel y las responsabilidades de cada miembro; la comunicación abierta, franca y oportuna; procedimientos de operación claros, y los esfuerzos sinceros de creación del equipo por parte del gerente y del equipo del proyecto.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Es inusual que un equipo termine un proyecto sin encontrar algunos problemas. Normalmente se presentan varios en el camino, algunos más graves que otros. Por ejemplo, el proyecto puede retrasarse algunas semanas, poniendo en peligro la terminación para la fecha especificada por el cliente. O el proyecto puede tener dificultades de presupuesto —quizá se ha gastado 50% del dinero, pero sólo se ha realizado 40% del trabajo. Algunos problemas son de naturaleza técnica —un nuevo sistema de detección óptica no está proporcionando la exactitud requerida en los datos, o una nueva pieza de un equipo de montaje de alta velocidad continúa atascando y dañando componentes caros. La efectividad con la que el equipo del proyecto resuelva las dificultades puede representar la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. Por lo tanto, se necesita un enfoque disci-

plinado, creativo y efectivo a la solución de problemas. A continuación se presenta un enfoque de nueve pasos para conseguirlo, seguido por un estudio de la tormenta de ideas —una técnica útil en varios de los pasos del enfoque para la solución de problemas.

Enfoque de nueve pasos para la solución de problemas

El enfoque es como sigue:

1. *Desarrollar una exposición del problema.* Es importante comenzar con una exposición por escrito del problema, lo que proporciona definición y límites al mismo. Esta explicación proporciona un vehículo para llegar a un acuerdo entre los miembros del equipo sobre la naturaleza exacta del problema que están intentando resolver. La presentación del problema debe incluir una medición cuantitativa de su alcance.

- Un ejemplo de una exposición deficiente es: "Estamos retrasados". Un ejemplo de una mejor exposición es: "Tenemos un retraso de dos semanas. Parece que no lograremos cumplir por dos semanas la fecha de terminación fijada por el cliente, que es de cuatro semanas a partir de ahora, a menos de que hagamos algo. Si no cumplimos con la fecha establecida por el cliente, él tendrá derecho a una reducción en el precio, de 10%, de acuerdo al contrato".
- Otro ejemplo de una exposición deficiente del problema es: "El sistema del detector no funciona". Una mejor explicación es: "El sistema del detector está proporcionando datos erróneos cuando mide las esquinas redondeadas de las piezas".

Mientras más específica o cuantitativa sea la exposición del problema es mejor, porque cualquier medición se puede utilizar como criterio posterior para evaluar si ciertamente se ha resuelto el problema.

2. *Identificar las posibles causas del problema.* Pueden existir muchas razones por las que ha ocurrido o está ocurriendo un problema. Esto es especialmente cierto en los problemas técnicos. Obsérvese un proyecto que incluye el desarrollo de un sistema de computación para múltiples usuarios, en el que el contratiempo es que la información no está pasando de la computadora central a todas las estaciones de trabajo de los usuarios. La causa podría ser un problema en el equipo o en los programas, o también podría ser de la computadora central o de algunas de las estaciones de trabajo. Una técnica que se utiliza con frecuencia para identificar causas potenciales de un problema es la tormenta de ideas. Más adelante en este capítulo se estudiará esta técnica.

3. *Recopilar información y verificar las causas más probables.* Con frecuencia, en las primeras etapas del proceso de solución de problemas el equipo reacciona a síntomas, en lugar de enfrentarse a lo que puede estar ocasionando el problema. Esto es particularmente posible que ocurra cuando el problema se describe en términos de síntomas. Supóngase que una persona va al médico y le dice que ha estado teniendo dolores de cabeza. El médico comprende que pueden existir muchas causas, como el estrés, un tumor, un cambio en la dieta o un problema en el ambiente. Por lo tanto, el doctor intentará obtener información adicional sobre algunas de las causas más probables, haciendo preguntas y posiblemente haciendo que el paciente haga algunas pruebas. Después el médico utilizará esta información para reducir la relación de posibles causas del problema. Es importante que el equipo vaya más allá de los síntomas y recopile los hechos antes de considerar el paso siguiente: identificar posibles soluciones. De lo contrario se

puede desperdiciar mucho tiempo desarrollando resoluciones a los síntomas en lugar de atacar la causa del problema. El recopilar información, bien sea a través de hacer preguntas, entrevistar personas, hacer pruebas, leer informes, o analizar información requiere de tiempo. Sin embargo se tiene que hacer para centrar el trabajo del equipo en el resto del proceso de solución de problemas.

4. *Identificar posibles soluciones.* Éste es el paso divertido y creativo del proceso de solución de problemas. También es un paso crítico. Los miembros del equipo necesitan tener cuidado de no pasar a la siguiente solución propuesta o incluso a la más obvia. Se sentirán desencantados más adelante cuando esa primera u obvia solución no funcione y tengan que empezar de nuevo. Por ejemplo, cuando un proyecto tiene un retraso de dos semanas, la solución obvia quizá sea preguntar al cliente si está de acuerdo en que el proyecto se termine dos semanas más tarde. Sin embargo, esa solución puede ser contraproducente. Si el gerente del proyecto aborda al cliente y le pregunta si está de acuerdo en que se termine el proyecto con un retraso, el cliente tal vez reaccione en forma negativa, amenazando conque nunca más hará negocios con esta compañía y llame a su jefe para quejarse de que el proyecto está retrasado. La técnica de tormentas de ideas, que se estudia más adelante, es muy útil en este paso para ayudar a identificar posibles soluciones.

5. *Evaluar las soluciones alternativas.* Una vez que se han identificado varias soluciones posibles en el paso 4, es necesario evaluarlas. Puede haber muchas buenas soluciones, aunque diferentes. Se debe evaluar cada solución viable. En ese momento la pregunta se convierte en "¿evaluar contra qué?" Se tienen que establecer criterios. Por lo tanto, en este paso, el equipo de solución de problemas primero tiene que establecer los criterios contra los cuales se evaluarán las soluciones alternativas. Una vez que se han establecido los criterios, el equipo quizá quiera usar una tarjeta de calificación de evaluación similar a la que aparece en la figura 3.3 en el capítulo 3. Cada criterio se puede ponderar en forma diferente, dependiendo de su importancia. Por ejemplo, el costo de poner en práctica la solución quizá se pondere con más fuerza que el tiempo estimado que se necesitará para ponerla en práctica. Al igual que en el paso 3, este paso quizá requiera algún tiempo si es necesario recopilar información para evaluar en forma inteligente las soluciones alternativas. Por ejemplo, quizá se requiera tiempo para reunir información sobre los costos de las piezas o materiales necesarios para algunas de las soluciones, en particular si es necesario obtener estimados de precios de otros vendedores o proveedores. Cada persona en el equipo de solución de problemas debe llenar una tarjeta de calificación de evaluación para cada una de las posibles opciones. En el paso siguiente se utilizarán estas tarjetas.

6. *Determinar la mejor solución.* En este paso se utilizan las tarjetas de calificación de evaluación llenadas en el paso 5, por cada uno de los miembros del equipo de solución de problemas, para ayudar a determinar cuál es la mejor. Esto se convierte en la base para la discusión entre los miembros del equipo. Las tarjetas de calificación no se utilizan como el único mecanismo para determinar la mejor solución; se usan como información para el proceso de toma de decisiones. Aquí es donde se vuelve importante tener un equipo bien equilibrado en términos de los conocimientos pertinentes. La decisión de cuál es la mejor solución se basa en los conocimientos y la experiencia de los miembros del equipo de solución de problemas, junto con las tarjetas de calificación de la 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. Se necesita

identificar las tareas específicas junto con sus costos y tiempos estimados. También se tiene que identificar a las personas y los recursos necesarios para cada tarea. Los miembros del equipo del proyecto que tendrán la responsabilidad de poner en práctica la solución deben desarrollar esta información de planeación. Después ésta se tiene que incluir en el plan global del presupuesto para determinar qué repercusión tendrá la solución, si es que tiene alguna, sobre otras partes del proyecto. De un interés específico es si la decisión seleccionada ocasionará otros problemas. Por ejemplo, quizá la mejor solución para el problema técnico con el sistema de detección sea ordenar una nueva pieza a un proveedor, pero si se necesitan dos meses para que éste fabrique y embarque la pieza, esta elección podría ocasionar que todo el proyecto se retrase y ponga en peligro cumplir con la fecha de terminación del proyecto. Si no se tomó en cuenta este riesgo en el paso 5, el equipo de solución de problemas quizá tenga que revisar la solución para determinar si sigue siendo la mejor.

8. *Poner en práctica la solución.* Una vez que se ha desarrollado un plan para poner en práctica la mejor solución, los miembros apropiados del equipo deben seguir adelante y realizar sus tareas respectivas.

9. *Determinar si el problema ha sido resuelto.* Una vez que se ha puesto en práctica la solución, es importante determinar si ciertamente se ha resuelto el problema. Aquí es donde el equipo regresa al paso 1 y compara los resultados de poner en práctica la solución con la medición del problema definido en la exposición del mismo. El equipo tiene que preguntarse: "¿La solución seleccionada logró lo que esperábamos que hiciera? ¿Se ha resuelto el problema?" La solución quizá sólo haya resuelto parcialmente el problema, o tal vez no lo resolvió. Por ejemplo, quizá después de que se instaló la nueva pieza pedida para el sistema de detección éste aún siga proporcionando información errónea. Si no se ha resuelto el problema, el equipo de solución de problemas necesita regresar a los pasos 2 y 3, para ver qué otra cosa podría estar ocasionando el problema.

Refuerce su aprendizaje

34. ¿Cuáles son los nueve pasos en la solución de problemas?

Dependiendo de la magnitud y la complejidad del problema, los nueve pasos anteriores pueden requerir desde pocas horas hasta varios meses. El equipo de solución de problemas debe incluir aquellas personas más familiarizadas con el problema, así como personas con la experiencia específica que se puedan necesitar. En ocasiones la persona con la experiencia necesaria quizá sea ajena al equipo del proyecto, como podría ser un asesor que puede proporcionar una perspectiva nueva.

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una técnica usada en la solución de problemas en la que todos los miembros de un grupo aportan ideas espontáneas. Antes de que los integrantes del equipo seleccionen una solución a un problema, deben asegurarse de que han explorado una gama de opciones e ideas tan amplia como sea posible. La tormenta de ideas es una forma de producir muchas ideas y divertirse al hacerlo. La tormenta de ideas produce excitación, creatividad, mejores soluciones y mayor compromiso. Es especialmente útil en dos de los pasos del enfoque de nueve pasos a la solución de problemas: paso 2, identificar posibles causas del problema y, paso 4, identificar posibles soluciones.

En la tormenta de ideas, la *cantidad* de opciones producidas es más importante que la *calidad*. El objetivo es que el grupo produzca tantas opciones como sea posible, incluidas las ideas novedosas y las no ortodoxas.

El equipo se sienta alrededor de la mesa, con el facilitador operando un rotafolio o un pizarrón para anotar las ideas. Para iniciar el proceso uno de los miembros expone una opinión. Por ejemplo, durante una sesión de tormenta de ideas para un proyecto que tiene un retraso de dos semanas del programa, el primero de los miembros podría decir: "Trabajar tiempo extra". Entonces sería el turno del siguiente miembro para expresar otra alternativa, por ejemplo: "Contratar alguna ayuda temporal". Y así sucesivamente. El proceso continúa alrededor de la mesa, con cada una de las personas exponiendo sólo una idea cada vez. Cualquiera que no pueda pensar en una opción cuando le toque su turno puede simplemente decir: "Paso". Algunas personas presentarán ideas que *aprovechan* otras mencionadas previamente por otros. El *aprovechamiento* incluye combinar varias alternativas en una o mejorar la de otra persona. Según se proporcionan las ideas, el facilitador las escribe en el rotafolios o en el pizarrón. Este proceso continuo se mantiene hasta que nadie pueda presentar más ideas o que se termine el tiempo.

Para que la tormenta de ideas opere, se tienen que seguir dos reglas importantes: *No discutir y no hacer comentarios críticos.* Tan pronto como uno de los participantes ha presentado su idea le toca hablar a la persona siguiente. Los participantes simplemente deben expresar una idea, no discutirla, justificarla, o tratar de convencer a los demás. Al resto de los integrantes no se le permite hacer comentario alguno, ni de respaldo ni de crítica y nadie puede hacer preguntas a la persona que presentó la idea. Por supuesto que no se permiten comentarios "asesinos" como: "Eso nunca funcionará", "Ésa es una idea estúpida" o "El jefe no permitirá eso", pero también hay que cuidar que los participantes no utilicen lenguaje corporal —arquear las cejas, toser, sonreír afectadamente, o suspirar—, que envíen mensajes de crítica.

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

Refuerce su aprendizaje

35. En la tormenta de ideas, la _____ de ideas producidas es más importante que su _____.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Por lo general las personas que participan en proyectos están muy ocupadas trabajando en las tareas que les han sido asignadas, comunicándose, preparando documentos, asistiendo a reuniones y viajando. Por lo tanto, la buena administración del tiempo es esencial para un equipo de proyecto de alto desempeño. A continuación se presentan algunas sugerencias que le pueden ayudar a administrar efectivamente el tiempo:

1. *Al finalizar cada semana identificar varias metas (de dos a cinco) que se quieran lograr para la semana siguiente.* Relacione las metas en orden de prioridades, con las más importantes primero (no las más urgentes). Tome en cuenta el tiempo de que dispone y observe su programa para la semana, para ver si tiene reuniones u otros compromisos. No intente crear una relación exhaustiva de muchas páginas de las cosas que le gustaría hacer. Mantenga a la vista esta relación de metas para poder observarla con frecuencia.

2. *Al finalizar cada día, preparar una lista de cosas por hacer para el día siguiente.* Las partidas con relación a cosas diarias por hacer tienen que respaldar el logro de las metas que se establecieron para la semana. Relacione las partidas en orden prioritario, de nuevo en primer lugar las más importantes (no necesariamente las más fáciles o las más urgentes). Antes de preparar la relación de cosas por hacer, observe su programa del día para ver cuánto tiempo tiene disponible para dedicar a lograr las partidas en la relación. Quizá tenga reuniones o citas que reducirán la cantidad de tiempo disponible.

También debe dejar algún tiempo flexible en el programa del día para acomodar cosas inesperadas que puedan producirse. No haga una lista exhaustiva de todo lo que le gustaría lograr cuando no hay tiempo para hacerlo, eso tan sólo ocasiona frustración.

Relacione sólo lo que puede lograr de una manera realista. No caiga en el hábito de sentir que cualquier cosa que no se logre se puede pasar para el día siguiente. ¡Se encontrará conque tiene más cosas que pasan para otro día que las logradas!

Es importante poner por escrito la relación de cosas por hacer, no tan sólo mantenerla en la mente. El redactarla crea el compromiso de hacerlo.

3. *Leer diariamente en la mañana la relación de cosas por hacer y mantenerla a la vista todo el día.* Deje todo a un lado y comience a trabajar en la primera partida. El centro de atención y la autodisciplina son en extremo importantes. No distraiga la atención con partidas menos importantes que puedan ser menos retadoras, como leer el correo o archivar. Cuando se termine una de las partidas táchela en la relación; esto proporcionará una sensación de logro. Después comience de inmediato con la partida siguiente. De nuevo, evite trabajar en partidas menos importantes en el tiempo que quede libre entre la terminación de las distintas partidas en la relación.

4. *Controlar las interrupciones.* No permita que las llamadas telefónicas, los mensajes del correo electrónico o visitantes que entren a su oficina lo distraigan de trabajar en las partidas de su relación de cosas por hacer. Quizá decida establecer un tiempo cada día para devolver y hacer las llamadas telefónicas, así como atender el correo electrónico, en lugar de permitir que le interrumpan su trabajo durante el día. Puede ser que haya momentos en que desee cerrar la puerta para que las personas conozcan que no deben interrumpirle. Cuando esté trabajando en una partida en particular de su relación de cosas por hacer, guarde todos los demás documentos para eliminar la tentación de tomarlos y comenzar a trabajar en alguna otra cosa.

5. *Aprender a decir no.* No permita que lo arrastren a actividades que consumirán su tiempo pero que no contribuirán al logro de sus metas. Probablemente tenga que rechazar invitaciones para participar en reuniones o viajes, participar en comités o revisar documentos. Quizá tenga que cortar conversaciones en los pasillos. Aprenda a decir no o se comprometerá excesivamente y terminará siendo una persona muy ocupada que no logra sus metas.

6. *Hacer uso efectivo del tiempo de espera.* Por ejemplo, siempre lleve material de lectura con usted, para el caso de quedar atascado en un aeropuerto, en un embotellamiento de tránsito o en el consultorio del dentista.

7. *Intentar manejar la mayoría de los documentos sólo en una ocasión.* Al final del día, revise el correo o los mensajes electrónicos recibidos, con el fin de que no le distraigan del trabajo en partidas de su relación de cosas por hacer en el día. Tal vez haya algo en su correo que le hará añadir una partida a la relación de cosas por hacer para el día siguiente. Al revisar el correo resuelva lo que corresponde a cada documento mientras lo sostiene o lo lee:

- Si es correo chatarra, tírelo o elimínelo sin leerlo.
- Si puede tirarlo o eliminarlo después de leerlo hágalo; sólo archive lo que no pueda obtener en algún otro lugar si lo necesita.
- Si se requiere una respuesta, escríbala a mano en el documento y regréselo a quien lo envió, o en el caso de un correo electrónico, teclee una respuesta breve.
- Si el documento requerirá de mucho tiempo para leerlo, agregue tiempo para leerlo en sus futuras relaciones de cosas por hacer (si la partida pudiera ser una aportación importante a sus metas semanales) o guárdelo en el portafolios para poder leerlo cuando quede atascado esperando en algún lugar (véase la partida 6 anterior).

FACTORES DECISIVOS DEL ÉXITO

- Un proyecto no puede tener éxito sin un equipo eficiente. Se requieren planes y métodos para administrarlos, pero son las personas —el gerente o director y el equipo— los que deciden su éxito.
- No se crea un equipo con el mero hecho de asignar un grupo de personas para que trabajen en un proyecto. Para que se desarrollen y lleguen a formar un equipo eficiente se requiere que el director del proyecto como los miembros del equipo pongan todo su empeño.
- He aquí las características de un buen equipo: conocer bien el objetivo del proyecto, tener expectativas claras de la función y de las obligaciones de cada miembro, estar orientados a resultados, un elevado grado de cooperación y colaboración, así como una gran confianza mutua.
- Los miembros del equipo deben contribuir a crear y favorecer un ambiente positivo.
- Deben tener grandes expectativas unos de otros. Planean, controlan y se sienten responsables por los esfuerzos de todos ellos.
- Son abiertos, francos y se comunican oportunamente. Comparten la información, las ideas y sentimientos de un modo espontáneo. Se suministran retroalimentación entre sí.
- No se limitan a hacer simplemente lo que se les asigne; son fuente de recursos para sus compañeros.
- El director y el equipo necesitan reconocer abiertamente que inevitablemente surgirán conflictos durante la realización de proyecto y llegar a un acuerdo sobre cómo manejarlos.
- Los miembros sensatos resuelven los conflictos mediante una retroalimentación oportuna y constructiva, enfrentando positivamente los problemas. No se suprime el conflicto; por el contrario, se le considera normal y como una oportunidad de crecimiento.
- Si se maneja adecuadamente, el conflicto puede ser benéfico. Hace que se manifiesten los problemas y se aborden. Estimula la discusión y exige que las personas aclaren sus puntos de vista. Estimula la creatividad y mejora la solución de problemas.
- El conflicto no es algo que el director del proyecto debe manejar y resolver por su cuenta; el que surja entre los miembros del equipo deberá ser resuelto por los interesados.
- Es necesario afrontar el conflicto con una actitud constructiva y estar dispuesto a colaborar de buena fe con los otros para resolver los problemas.
- Si quieren administrar bien su tiempo, los miembros del equipo habrán de fijarse metas semanales y preparar diariamente una lista de cosas por hacer.

Refuerce su aprendizaje

36. ¿Cuáles son algunas de las cosas que puede hacer usted, para administrar su tiempo con efectividad?

8. *Recompensarse uno mismo al final de la semana si se lograron todas las metas.* Asegúrese de ser sincero consigo mismo. Recompénsese por lograr todas sus metas, no por trabajar intensamente y estar ocupado pero sin lograr sus metas. En su mente el premio debe ser un incentivo y una remuneración vinculada directamente con el logro de sus metas. Si no cumple con sus metas semanales no debe recompensarse. De lo contrario el premio no tendrá significado y no constituirá un incentivo para alcanzar las metas.

RESUMEN

Un equipo es un grupo de personas que trabajan de manera interdependiente para lograr una meta común. El trabajo en equipo es el esfuerzo cooperativo de los miembros de un equipo para lograr esa meta común. La efectividad —o carencia de la misma— del equipo del proyecto puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso del mismo.

Los equipos de proyectos evolucionan a través de varias etapas de desarrollo. La formación, etapa inicial del proceso de desarrollo del equipo, incluye la transición de persona individual a miembro del equipo. En esta etapa las personas comienzan a conocerse. Durante la etapa de tormentas surge el conflicto y aumenta la tensión. En esta etapa la motivación y el sentido de integración son bajos. Los miembros quizá incluso se resistan a la formación del equipo. Sin embargo, después de pasar con dificultad por la etapa de tormentas, el equipo pasa a la etapa de adaptación de desarrollo. Las relaciones entre los miembros del equipo, y entre el equipo y el gerente del proyecto, se han estabilizado y en su mayor parte se han resuelto los conflictos interpersonales. La cuarta y última etapa del desarrollo y crecimiento del equipo es la etapa del desempeño. En ésta, el equipo está altamente comprometido y deseoso de lograr el objetivo del proyecto. Los miembros tienen una sensación de unidad.

Las características que con frecuencia se asocian con los equipos de proyectos efectivos incluyen la clara comprensión del objetivo del proyecto, claras expectativas del papel y las responsabilidades de cada persona, una orientación hacia resultados, un alto grado de cooperación y colaboración y un alto nivel de confianza. Entre las barreras a la efectividad del equipo se incluyen metas no claras, falta de definición clara de los papeles y las responsabilidades, carencia de estructura del proyecto, falta de compromiso, comunicación deficiente, liderazgo deficiente, rotación de los miembros del equipo del proyecto y comportamiento disfuncional.

La creación del equipo —el desarrollo de un grupo de personas para lograr el objetivo del proyecto— es un proceso continuo. Es responsabilidad tanto del gerente como del equipo del proyecto. La socialización entre los integrantes del equipo apoya la creación del equipo. Para facilitar la socialización se requiere que los miembros del equipo estén físicamente ubicados en un área de oficinas por la duración del proyecto y que puedan participar en actividades sociales.

En los proyectos el conflicto es inevitable. Puede surgir de diversas situaciones, involucrando a miembros del equipo del proyecto, al gerente del proyecto e incluso al cliente. Entre las fuentes de posibles conflictos en los proyectos se incluyen diferencias de opinión sobre cómo se debe hacer el trabajo, cuánto trabajo se debe hacer, con qué nivel de calidad se debe hacer, a quiénes se debe asignar para trabajar en determinadas tareas, el orden en que se debe hacer, cuánto debe durar y cuánto debe costar. También pueden surgir conflictos debido a prejuicios o diferencias en los valores o actitudes de las personas.

El gerente del proyecto no es el único que tiene que manejar y solucionar el conflicto; el conflicto entre los miembros del equipo deben manejarlo las personas involucradas. Si se maneja en forma apropiada puede ser benéfico porque ocasiona que los problemas surjan a la luz y se resuelvan.

Es inusual que un equipo termine un proyecto sin encontrar algunos problemas en el camino. Un buen enfoque de nueve pasos para resolver pro-

blemas es desarrollar una exposición del problema, identificar las posibles causas del problema, recopilar información y verificar las causas más probables, identificar las posibles soluciones, evaluar las soluciones alternativas, determinar la mejor solución, revisar el plan del proyecto, poner en práctica la solución y determinar si se ha resuelto el problema. La tormenta de ideas es una técnica usada en la solución de problemas en la que todos los miembros de un grupo aportan ideas espontáneamente. En la tormenta de ideas la cantidad de opiniones producidas es más importante que la calidad de las mismas.

La buena administración del tiempo es esencial para el equipo de proyecto de alto desempeño. Para administrar su tiempo con efectividad, los miembros del equipo deben identificar metas semanales, preparar una lista de cosas por hacer cada día, centrarse en cumplir las cosas por hacer diarias, controlar las interrupciones, aprender a decir no a actividades que no los acercarán más a sus metas, hacer uso efectivo del tiempo de espera, manejar el papeleo sólo una vez y recompensarse a sí mismos por lograr sus metas.

PREGUNTAS

1. Describa las etapas de desarrollo del equipo. Presente el proceso, los problemas y el nivel de productividad de cada uno.
2. ¿Cuáles son algunas características asociadas con los equipos de proyectos efectivos? ¿Se puede decir lo mismo para una pareja, una orquesta, o un equipo deportivo profesional efectivos?
3. ¿Cuáles son algunas barreras comunes a la efectividad? Piense en un proyecto de equipo en el que haya trabajado. Discuta cualquier barrera al éxito.
4. ¿Por qué se dice que en un EQUIPO no existe un YO? ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con ello? ¿Por qué?
5. Cuando trabaja en un proyecto en la clase, ¿cómo puede usted ser un miembro efectivo del equipo?
6. Describa tres actividades que facilitan el proceso de creación del equipo. ¿Tiene que iniciarlas todas el gerente del proyecto?
7. Discuta algunos tipos de conflictos que pueden surgir durante un proyecto. Describa dos situaciones en las que usted haya experimentado estos tipos de conflictos.
8. Describa los métodos para manejar el conflicto en un proyecto. ¿Cómo se manejó el conflicto en las dos situaciones que describió en la respuesta a la pregunta 7?
9. La gerente de un banco local observó que, después de que se instaló un nuevo sistema de información en el banco, algunas de las operaciones de los clientes no fueron contabilizadas. La gerente comprendió que este problema podía conducir a graves dificultades financieras así como a clientes descontentos. Describa cómo ella puede aplicar el proceso de solución de problemas de nueve pasos que se describió en el capítulo para solucionar el problema.
10. Realice con un amigo una sesión de tormenta de ideas para nombrar todas las partes del cuerpo que pueda y que se escriban con sólo tres letras.
11. ¿Cómo pueden administrar su tiempo con más efectividad las personas? ¿Cuáles de estas sugerencias practica usted en la actualidad?