

# Planificación y Dirección de Proyectos de TI

## Dirección de proyectos TI:

### Dirección y liderazgo

- 1. ¿Qué diferencia al líder del gestor?**
- 2. Definición de liderazgo**
- 3. Trabajar en equipo**

Texto [sablacla@disca.upv.es](mailto:sablacla@disca.upv.es) No se permite la difusión

# 1. ¿Qué diferencia al líder del gestor?

**PUNTO 1:** No es lo mismo dirigir que gestionar. Podemos aprender los fundamentos teóricos, podemos “cumplir” con estos fundamentos, pero para dirigir hacen falta dos componentes más: pensar e interactuar.

Según Melanie Franklin y Susame Tuttle en su libro “Leadership Skills for Project and Programme Managers”, el perfil del gestor se podría resumir en los siguientes rasgos:

- Se concentra en la administración del proyecto, como por ejemplo, que los informes se entreguen a tiempo y en el formato correcto, asegurando que los planes estén siempre actualizados.
- Acepta las restricciones.
- Funciona dentro de las estructuras y procedimientos organizativos existentes.
- Se focaliza en el control.
- Utiliza la autoridad conferida por el puesto y el puesto en la organización para emitir y establecer plazos para realizar el trabajo.
- Se preocupa por obtener los recursos planificados.
- Se concentra en los plazos, el presupuesto y los entregables que el proyecto debe ofrecer.

Sin embargo, en el director los rasgos cambian. ¿Observas la diferencia?:

- Busca la esencia de la información en los informes.
- Desafía las restricciones actuales.
- Identifica cualquier problema en las estructuras y procedimientos existentes y sugiere alternativas.
- Inspira confianza.
- Utiliza su capacidad de persuadir, energizar y motivar, y asegura que se cree el mejor entorno posible para trabajar, sean cuales sean las limitaciones.
- Se preocupa por las razones y por entender cómo han ocurrido y los beneficios que pudieran brindar al mismo o los riesgos que esconden.

El liderazgo practica tres competencias alrededor de la dirección del proyecto. Estas competencias son las siguientes:

- **PUNTO 2: Interactuación.** Los interesados en el proyecto son muchos y el tiempo es finito. La dirección debe concentrarse, por tanto, de forma estratégica. La propuesta de Franklin y Tuttle se muestra en la Figura 1. Según evoluciona el proyecto, cambiará el foco o esfuerzo de comunicación desde los usuarios hasta los desarrolladores o proveedores de la solución. Concentrar el esfuerzo **inicialmente en los usuarios** es lo que hemos aprendido. Es necesario saber cuál será el producto final, si es viable, razonable y si las restricciones externas al proyecto implican un riesgo contenido para mantener el beneficio

esperado desde el principio hasta el fin. Pero una vez conocemos el qué, tendremos que saber el cómo. Los **“implicados de la organización”** se refieren a todo el personal, desde los directores de departamentos hasta el personal de servicios y administración, que se verán envueltos en el proyecto. Conocer los condicionantes, disponibilidad, relaciones estructurales y lecciones aprendidas de otros proyectos, es conocer la realidad organizativa que proporciona las bases del desarrollo del producto. Convencer, preparar, obtener y, finalmente, pedir autorización. Una vez comienza el proyecto, **la junta de proyecto o jerarquía superior al director** se verán constantemente requeridas para aprobar desviaciones, contestar cuestiones o aportar autoridad ante las excepciones y riesgos que aparezcan a lo largo del proyecto. Sin embargo, mientras el proyecto se mantenga en las dimensiones establecidas en sus líneas base, el mayor foco del director será en el equipo de desarrollo, y así, durante casi todo el proyecto hasta que alcancemos el final, el cierre. Entonces se invierte la rueda de nuevo, y volvemos a pedir autorizaciones para el cierre, obtener un esfuerzo mayor del habitual al personal de la organización y, temiblemente, la aceptación del cliente o usuario.



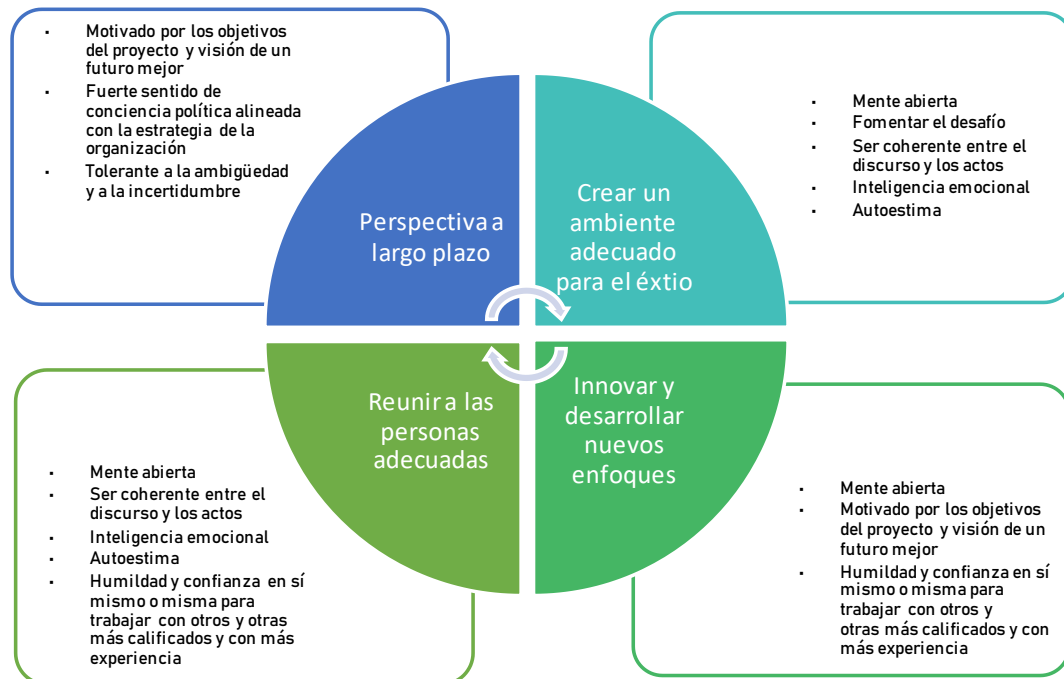
*Figura 1. Prioridades en la interacción en la dirección del proyecto*

- **Comportamiento.** Este punto es algo más extenso, y lo veremos en el apartado 2. “Rasgos del liderazgo”.
- **PUNTO 3: Proyección.** Se basa en 4 principios que el director deberá revisar constantemente a lo largo del proyecto:
  - **Perspectiva a largo plazo.**
  - **Reunir a las personas adecuadas.**
  - **Crear un ambiente apropiado para el éxito.**
  - **Innovar y desarrollar nuevos enfoques.**

Estos 4 principios se establecen alrededor de unos rasgos relacionados con el comportamiento que, siguiendo con las recomendaciones de PRINCE2, Franklin y Tuttle destacan los siguientes (Figura 2):

- Estar motivado por objetivos y una visión de un futuro mejor.

- Tener una mente abierta.
- Un fuerte sentido de conciencia política que rige la organización.
- Ser tolerante a la incertidumbre.
- Fomentar el desafío.
- Ser coherente entre el discurso y los actos.
- Poseer cierta inteligencia emocional.
- Tener autoestima.
- Tener la confianza en sí mismo para trabajar con otros más calificados y con más experiencia que ellos mismos.



**Figura 2. Competencias del liderazgo**

## 2. Definición de Liderazgo

**PUNTO 4:** No fue hasta finales de los años 60, con Fred Fiedler, que se produce la teoría de la contingencia, donde el tipo de liderazgo depende de cada situación en particular.

Pero, ¿qué significa ser líder? Para empezar, ser líder no es equivalente a gestionar o administrar un proyecto. El líder hace lo correcto y el gestor hace las cosas correctamente. Los líderes influyen en la cultura de la empresa. Crean y mantienen valores. "El liderazgo es la habilidad de hacer que los demás hagan lo que hay que hacer y les guste"

Los cargos más altos en la empresa suelen ser gestores. Los gestores producen seguridad pero hacen falta líderes. Demasiada administración no genera avance. Se pierde el sentido de propósito y en respuesta el equipo sólo hará lo que siempre ha hecho.

¿Qué significa liderar? Significa influenciar, guiar, ofrecer un curso de acción, emitir opinión.

¿Qué significa administrar o gestionar? Significa lograr, tener responsabilidad y conducir.

Por tanto, un líder es un visionario, independiente, apasionado, creativo, innovador, valiente, imaginativo, experimental, inspirado y flexible. Un administrador/gestor es racional, consultor, solucionador de problemas, autoritario, estabilizador y analítico.

¿Dónde se encuentran los líderes? Líderes se encuentran esparcidos en todos los niveles de la organización, no sólo en los puestos de dirección. Los gestores pueden monitorear y mantener sistemas y procesos. Contratan gente, pero no pueden impulsar el mejor desempeño de las personal y llevar la organización más allá de donde está.

El líder crea una orientación compartida y no dilapidan recursos en cosas que carecen de importancia. Por esto, un gestor debe comportarse como un líder.

**Un líder es algo más que un rol, es una actitud.**

## 2.1. Tipos de liderazgo

**PUNTO 5:** ¿Quieres saber qué tipo de líder eres? Hay preguntas clave que te van a identificar. Por ejemplo:

- ¿Crees que un directivo que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina?
- ¿Crees que los empleados obedecen mejor o peor a los directivos amistosos?
- ¿Cómo sería para ti la comunicación con tu equipo?
- ¿Harías reuniones para resolver conflictos?
- ¿Te involucrarías en solucionar diferencias entre personas de tu equipo?
- ¿Sancionarías la desobediencia?
- ¿Explicarías el porqué de los objetivos y políticas de la empresa a tu equipo?
- Cuando un empleado no está de acuerdo con la solución que le brindas ¿crees que hay que permitirle que sugiera una mejor y atenerse a ella?
- ¿Crees que debes establecer tú solo los objetivos o contando con el equipo?
- ¿Crees que debes mantener al personal informado de toda decisión que le afecte?
- ¿Crees que es el jefe quien establece objetivos en un proyecto y deben ser los empleados quienes se dividan las tareas y determinen la forma de llevarlas a cabo?

Los tipos de liderazgo son estereotipos. Difícilmente encontramos a un líder que se ajuste plenamente a uno de ellos. Además, el tipo de liderazgo está

condicionado por las necesidades del momento. No es lo mismo estar en un periodo de crecimiento, expansión e innovación, que en un momento de consolidación o incluso de crisis.

**PUNTO 6:** Sin embargo, podemos distinguir una clasificación de estilos:

**Autocrático.** Toma las decisiones por sí mismo. Espera un cumplimiento inmediato de las mismas sin esperar réplica, lo que imprime rapidez al proyecto. Es propio de un entorno jerárquico donde la comunicación fluye en una sola dirección y puede ser útil en momentos de crisis y desorientación. Se apoya en la disciplina, pero también en el refuerzo negativo. Sin embargo, a veces asumen un rol paternal.

Sin embargo, el problema del liderazgo autocrático es que desperdicia talento y daña la confianza del equipo en su líder que llega a cuestionarse la bondad de las decisiones que toma. El no entender el porqué de estas decisiones hace que el equipo no vea la visión del líder que no siempre recibe el apoyo incondicional del equipo.

En el extremo contrario tenemos el **Permisivo**. Confía plenamente en el equipo y deja todas las decisiones en el equipo. No supervisa y se concentra en la gestión, pero no en la organización del trabajo. Es ideal cuando el equipo de trabajo está altamente cualificado y tiene alto nivel de autodisciplina.

**Democrático.** Es un estilo positivo y cómodo para muchos líderes. Busca el apoyo incondicional de los empleados. Para ello, tiene en cuenta al equipo en la toma de decisiones. Les informa y pregunta, aunque la decisión final recae sobre él. La comunicación es bidireccional, fluida y fomenta buenas relaciones. Toma en cuenta las habilidades y el talento de los individuos para delegar responsabilidades, pero sigue manteniendo el control sobre todos los procesos.

El estilo más buscado es el **Inspirador (transformacional)**. "Atraer a la gente hacia la meta, más que empujarles" Este tipo de líder nace, pero también se hace. Es un liderazgo que se enriquece con experiencias y requiere de gran preparación técnica específica. Pero, sobre todo, lo primero es querer ser líder.

Un líder inspirador despierta esperanzas en su equipo, estimula y aprovecha el talento de su personal, es experto en captar la atención de su gente, comunica bien pero también escucha y tiene un gran dominio de sí mismo ante cualquier circunstancia.

En el extremo contrario tenemos un jefe muy "engreído" que acaba por distanciarse de su equipo, perdiendo su rol.

## ¿Qué hace un líder inspirador para con su equipo?

**Muestran sus debilidades de manera selectiva.** Al exponer un grado de vulnerabilidad muestra que tiene defectos, y se vuelve más accesible. Poner en evidencia cierta debilidad favorece la solidaridad del grupo con el líder.

**Confían en su intuición para ver la oportunidad y dar curso a sus acciones.** Poseer una gran habilidad para reunir e interpretar información tácita fundamental para la compañía y el proyecto permite saber cuándo y cómo actuar.

**Tienen intuición.** Pueden detectar con facilidad los sentimientos de los demás y entender si las relaciones entre las personas de su equipo son cordiales o no. Pero la capacidad perceptiva en exceso puede ser perniciosa y por eso mejor es confrontarla con alguien de confianza para validarla.

**Conducen a través de la identificación sin concesiones.** Manifiestan con pasión y realismo su identificación con la gente y se interesan verdaderamente por el trabajo que hacen los que están a su cargo. Es evidente que se interesa por sus empleados y está dispuesto a asumir riesgos.

**Revelan los atributos que los diferencian.** Apelan a los atributos distintivos para establecer cierta distancia. Por ejemplo, a través de una marca personal en el vestir o hablar, pero también destacarán en el uso de la imaginación, la disciplina, el conocimiento técnico y la inteligencia emocional. Saben que su gente se esforzará más si ellos se muestran algo reservados, pero sin distanciarse demasiado y parecer fríos.

## 2.2. Rasgos del liderazgo

**PUNTO 7:** Un líder impulsa cambios a través de su visión. Es ambicioso, tiene pasión por lo que hace además de una gran competencia técnica y perspectiva. Existe una coherencia clara entre la misión y valores de la empresa y el propósito de su trabajo. Pero, además, debe ofrecer resultados para mantener la confianza de su gente (y de la empresa). Un líder se caracteriza por:

- Poseer la habilidad de dar a través de su gente.
- Ejercer influencia sobre otros para alcanzar objetivos comunes.
- Manejar el arte de obtener lo mejor de otros.
- Poseer la habilidad de ser fiel a sí mismo y a lo que representa (integridad).
- Contar con un equipo en el que **delegar**.

La delegación del trabajo en el equipo es necesaria, pero si se hace a través de la participación del equipo en cómo realizar dicha delegación conllevará

aceptación e indirectamente llevará al equipo a asumir la responsabilidad del trabajo delegado. La otra vía, la "delegación impuesta" donde no se tiene en cuenta la capacidad y recursos del equipo, suele ser una fuente de conflictos y problemas constante.

El equipo es fundamental para el líder. Trabaja para el equipo y con el equipo. Transmite confianza y optimismo, evitando transmitir temores o frustraciones. El positivismo es la forma de enfocar un error o una pérdida en un "aprendamos de lo que ha pasado para mejorar".

**El conocimiento se alberga en el equipo.** *"Los líderes siempre tienen las respuestas correctas porque los líderes hacen las preguntas correctas y saben dónde encontrar las mejores respuestas. Si la gente siempre le brinda respuestas, es porque está impulsando su capacidad de pensar. Pero no se trata tanto de saber las respuestas sino de saber a quién preguntar."*

**Los siete rasgos personales relacionados con el liderazgo.** Fuentes: S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter", Academy of Management Executive, mayo de 1991, pp. 48-60; T.A. Judge, J.E. Bono, R. LLies y M.W. Gerhardt, "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", Journal of Applied Psychology, agosto de 2002, pp. 765-780.

1. **Dinamismo y visión.** Los líderes realizan una gran cantidad de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente alto de logro; son ambiciosos; tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.

2. **Deseo de dirigir.** Muestran el deseo de ejercer la responsabilidad y la toma de decisiones.

3. **Honestidad y coherencia.** Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.

4. **Confianza y delegación.** Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus equipos de que sus objetivos y decisiones son los correctos.

5. **Inteligencia analítica.** Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones en base a esta información.

6. **Conocimientos pertinentes para el trabajo.** Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes



tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones.

7. **Extraversión.** Los líderes favorecen la interacción. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos, pero su principal rasgo es saber escuchar.

### 3. Trabajar el liderazgo en equipo

Nuestras diferencias son un valor añadido en el trabajo en equipo. Pero para ser más efectivos, debemos conocer nuestro perfil, darlo a conocer, y buscar la compensación con otros perfiles

#### 3.1. Motivaciones sensoriales

**PUNTO 8:** Evitando el discurso crítico sobre actitudes personales, comprender cómo son las personas y cómo perciben mejor la información que reciben, ayuda tanto al líder como al equipo de trabajo a comunicarse mejor. Una mejor comunicación evita conflictos y crea un ambiente de trabajo adaptado a todos y, por tanto, motivador. Las motivaciones más comunes se pueden polarizar en cinco grupos:

- **El “Early Adopter” vs. El que necesita persuasión:** *Quienes siempre manifiestan un interés “por hacer” con el líder y el equipo. Brindan todo de sí para alcanzar objetivos fijados por el líder.* Dispuestos a asistir al equipo saben que esa es la mejor manera de llegar a la meta. Sin embargo, la persuasión también fomenta dos metas. La primera, re-enfocar objetivos, concretar limitaciones y adoptar estrategias de comunicación. Segunda, esas mismas estrategias mejoran la comunicación con el usuario del producto del proyecto que no necesariamente será un “early adopter” de la solución.
- **Prefiero lo conocido o me motiva lo desconocido.** La forma de tratar a los integrantes del equipo es preguntarles directamente su opinión sobre el trabajo diario (por ejemplo, si hay que tomar una decisión sobre cómo abordar un ítem concreto del diseño, de la implementación, etc.) Incluso, en algunos casos se puede recurrir a técnicas donde la opinión se escriba en texto bien en una pizarra, en papeles o bien de antemano por email. Cada opinión se tiene en cuenta durante la reunión con el mismo interés que las demás. “Lo conocido” recurre a lecciones aprendidas que ya han dado buen resultado, pero “lo desconocido” puede arriesgarse por nuevas estrategias o tecnología que potencialmente puedan superar las expectativas de las actuales. Todo debe valorarse.
- **Me gustan los detalles o prefiero la visión general.** Ambas visiones son necesarias dentro del proyecto. La visión global nos hace

referencia al porqué del proyecto (su viabilidad, su justificación, la implicación de los interesados, etc.) mientras que el detalle es necesario para definir las tareas diarias, su secuencia y sus alternativas.

- **Me concentro en el presente o veo lo que viene después.** Un interés excesivo por el futuro nos puede desviar del alcance definido (se tiene a modificaciones constantes en aras de la "actualización"). Sin embargo, una visión muy limitada del presente puede hacer que no preveamos riesgos importantes para el proyecto y cuyo impacto ocasionen cambios de mayor coste que los realizados con cierta visión progresiva.
- **Me motiva el viaje o "sueño con el destino":** *Por muy motivador que sea el reto es necesario alcanzar un objetivo y celebrarlo como tal.* La sensación de estar siempre planificando sin llegar a finalizar puede desmoralizar a la larga. La división en fases "conclusivas" dentro del proyecto es importante y el horizonte temporal de cada fase debería adecuarse tanto a las necesidades del proyecto como también a las personalidades de mi equipo.

**PUNTO 9:** Pero ¿cuáles son las cualidades que realmente hay que buscar para formar el equipo de trabajo? Según R. K. Wysocki, los valores que deben "abundar" en el equipo de trabajo son:

- **Creer en el proyecto.** Tomarse seriamente el rol que cada uno tiene, comulgar con la planificación o saber acatar las decisiones tomadas (aunque no sea la que tú prefieres) son cualidades que implican saber trabajar por proyectos.
- **Saber compartir.** Saber compartir responsabilidad implica compartir el éxito del proyecto y asumir la responsabilidad en el fracaso para redirigirla hacia metas positivas.
- Ser flexible para **adaptarse a los cambios.**
- Saber **concentrarse en la responsabilidad (trabajo) de cada uno.** Esta cualidad es especialmente importante en el trabajo por proyectos ya que son trabajos "orientados a tareas".
- Saber trabajar con una programación y un **calendario.**
- Tener paciencia y **control de las emociones.** Demostrar empatía y habilidades para trabajar en grupo (en inglés lo denominan "team-oriented")
- Evitar ofuscaciones, escuchar y razonar de forma **constructiva.**
- Saber trabajar dentro de una organización que tiene una estructura y una cadena de **autoridad.**
- Ser pro-activo al uso de herramientas que permitan mejorar la **calidad y eficiencia** del trabajo.

### 3.2. Motivar como líder

**PUNTO 10:** Motivar desde el liderazgo es esencial si se pretende conseguir lo mejor del grupo de trabajo. Fred Herzberg definió en 1959 la teoría de la motivación y la higiene. En su estudio llegó a la conclusión que existen factores no tangibles que impactan en el trabajo de cada persona de forma diferente. Estos factores se agrupan en dos grandes categorías: motivadores y agentes de higiene.

**Los agentes de higiene** pueden medirse de alguna forma. Por ejemplo:

- El salario
- La carrera profesional (asociada a un reconocimiento salarial y de responsabilidad)
- La seguridad del puesto de trabajo
- Las relaciones interpersonales
- Las condiciones del trabajo
- La política de la empresa
- ...

Mientras que los **elementos motivadores** son más difíciles de detectar y proporcionar. Se dice que los agentes de higiene son necesarios, pero no motivan. Sin un salario o una carrera profesional en el horizonte, es difícil que las personas se vayan del trabajo cada día con ganas de volver al día siguiente. Pero necesitan algo más, un motivo que les lleve a dar de sí mismos lo mejor cada día. Se definen 5 elementos motivadores que estimulan a que el trabajo sea un reto diario para la persona:

- Logro
- Reconocimiento
- El trabajo bien hecho
- Aumento de la responsabilidad
- Mejora o avance personal (también denominado como self-actualization por A. Maslow)

Existen otras teorías, pero siempre implican estos 5 elementos de alguna manera. Lo que está claro es que las personas somos complejas y nuestras motivaciones suelen ser una combinación de los 5 elementos.

Además de motivar al grupo de trabajo hay que motivar desde el liderazgo. Algunas recomendaciones de actitudes y prácticas son las siguientes:

1. Que su liderazgo sea conocido. La reclusión tras la pantalla, el aislamiento del despacho, los viajes constantes que impiden estar con los miembros del equipo, son motivos para el distanciamiento. Estar al día de lo que pasa no se consigue atendiendo correos ni mirando paneles. Se consigue siendo "cercano" a aquellos de los que depende en gran parte el éxito del proyecto.

2. Otorgue confianza a quien se lo merezca. Delegar y saber delegar no es lo mismo. Saber delegar conlleva confianza, pero la base de esta confianza es el conocimiento de las actitudes y capacidades de los miembros del equipo.
3. Mantenga procesos en forma sistemática sobre los logros conseguidos a fin de repetir los éxitos (generar seguridad en las personas de que se están haciendo bien las cosas)
4. La diversidad trae innovación y estimula, así como la renovación o las dinámicas fuera de la rutina del día a día cuando el grupo se encuentra estancado.
5. Conozca las fortalezas de su equipo y ofrezca capacitaciones (nuevos aprendizajes)
6. Ofrezca reconocimiento. Reafirmación de su persona, apoyo emocional o recompensas que mejoren la calidad de vida. Existen muchas formas de recompensa, desde flexibilidad de horario, deporte, o incluso acceso a una plaza de aparcamiento para llegar "puntual" al trabajo son pequeños gestos que hacen el día a día más fácil.
7. Evitar el refuerzo negativo. Adelante el refuerzo positivo al éxito. Ofrezca así un voto de confianza por su equipo para que esta confianza acabe siendo recíproca.
8. Diferencia el inconformista del rebelde. Los inconformistas buscan mejorar, los rebeldes el no prosperar. El líder necesita poseer habilidades para el trato con su equipo. Conseguir que el esfuerzo se realice compartiendo una visión y una ilusión no es un logro meramente higiénico.

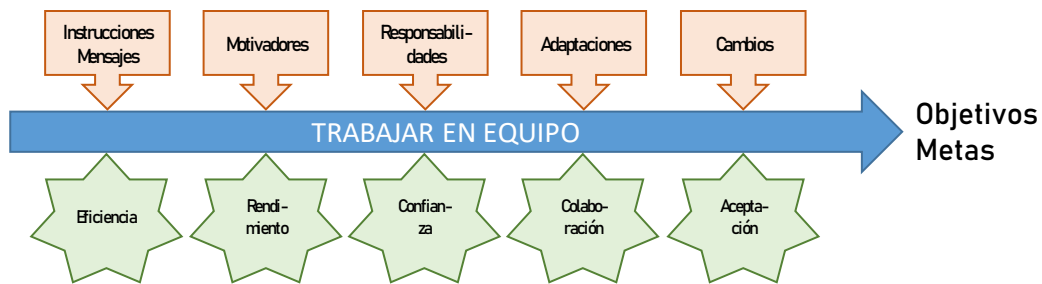
**"Las personas que no son claras pueden volver complicadas las cosas simples"**

**Clave:**

**Simplicidad:** priorizar las tareas y abordar pocas cosas y alcanzables cada vez.

### 3.3. Técnicas de comunicación abierta dentro del equipo

**PUNTO 11 (1):** Trabajar en equipo no es lo mismo que trabajar en grupo. El grupo no tiene la misma cohesión, ni los mismos intereses o metas. No comparten la implicación que sienten no sólo por acabar el trabajo, sino por cómo acabar el trabajo.



**Figura 3. Lo que sí tiene un equipo**

El diálogo y el debate son parte de las estrategias de organización del equipo. Mantener un equipo como tal y no transformarlo en un simple grupo no es sencillo. El liderazgo reside en fomentar las virtudes (estrellas en la Figura 3) a través de las directrices (cajas en la Figura 3.).

Entre las habilidades que necesitamos para mantener la dirección cobran mucha relevancia la **gestión eficaz del tiempo** y la comunicación. La primera se basa en la planificación dinámica, a partir del plan establecido sobre unos umbrales, el detalle de la planificación llega en cada iteración, incremento o etapa del proyecto. Gestionamos para mantener los umbrales hasta el final, reajustando el calendario según prioridades y negociando los términos de provisión con el equipo.

Para la segunda competencia, la **comunicación**, existen 6 posibles técnicas de trabajo con el equipo:

### 1. "Decision Making"

A lo largo del proyecto existen actividades que necesitan de la toma de decisiones por una parte del equipo de trabajo. Diferenciamos tres tipos de modelos de decisión:

- a. **Directivo**: donde la decisión es piramidal, de arriba abajo.
- b. **Participativo**: donde todos los miembros participan en la toma de decisiones.
- c. **Consultivo**: donde las ideas del equipo de trabajo son consultivas pero la decisión es directiva.

Antes de terminar una reunión para la toma de decisiones sobre algún aspecto del proyecto, es importante que quede claro:

- Las decisiones tomadas o las posibles opciones sobre las que elegir
- Las responsabilidades adquiridas
- Cualquier suposición aceptada

### 2. "Problem Solving"

Un cambio en los requerimientos del proyecto afecta directamente al equipo de trabajo. Saber cómo afrontar esta situación manteniéndose

dentro de los límites esperados de Tiempo, Coste y Calidad, es un problema que debe resolverse desde el equipo de trabajo.

El modelo más apropiado para resolver esta situación probablemente es el referido por J. Daniel Couger en el año 1995. Se trata de un modelo en 5 pasos:

- a. **Definir el problema y entender la oportunidad.** Una petición del cliente o entorno sobre un cambio que afecta al alcance y que se traslada al equipo de trabajo es una petición que ya ha sido aceptada y concretada con un nuevo alcance del proyecto por los correspondientes responsables tanto del proyecto como de la empresa. Sin embargo, implica un cambio de rumbo en el equipo de trabajo que debe entender ambas cosas, lo que implica el cambio (o lo que es lo mismo, cuál es el nuevo alcance) y por qué se ha aceptado.
- b. **Compilar información relevante.** Con la información detallada sobre el cambio se entenderá mejor cuál es el problema.
- c. **Generar ideas.** Puede comenzar con una lluvia de ideas o con una visión individualizada de los responsables técnicos. La labor del gestor es ordenar las ideas y priorizarlas.
- d. **Evaluar y priorizar los cambios.** Puede que haya más de una solución o una solución única y unánime. Los criterios de selección de la solución deben basarse en métricas que permitan comparar las alternativas.
- e. **Desarrollar una nueva planificación.** Todo cambio termina con un replanteamiento del proyecto que no permita obviedades ni ambigüedades, mal entendidos o "falta de información".

### 3. "Conflict Resolution"

Se denominan conflictos a los que surgen internamente en el seno del grupo de trabajo. Se clasifican perfiles en tres categorías:

- a. **Esquivos:** donde el conflicto existe, pero se esquiva la confrontación. El GESTOR/LÍDER debe evitar este tipo de situación ya que enrarece el ambiente de trabajo y suele frenar el avance del proyecto. La gestión del proyecto se basa en el conocimiento de todo lo que ocurre durante su desarrollo, y una forma de conocer lo que ocurre entre los miembros del equipo es preguntando directamente si se detecta que existe el conflicto, o manteniendo charlas individuales de forma periódica para evitar que surjan.
- b. **Combativos:** algunas personas esquivan la confrontación a toda costa mientras que otras parece que la buscan. Una

persona de carácter muy marcado suele hacer de abogado del diablo a la menor oportunidad. Sin embargo, como trabajadores pueden ser clave para el proyecto, pero también aumentan constantemente el estrés del equipo de trabajo. En estos casos, el gestor debe identificar este tipo de carácter y tratar de mitigar las situaciones donde pueda generar conflictos. Por ejemplo, hay autores que afirman que en vez de anular a estas personas es mejor dejar que hablen abiertamente los primeros en una reunión de trabajo para que el resto del equipo pueda replicar o reafirmar sus argumentos (crítica positiva).

- c. **Colaborativos:** siendo esta la situación más deseable dentro del equipo de trabajo, donde los conflictos se afrontan de forma constructiva y con respeto.

## **PUNTO 11 (2):**

### **4. "Consensus Building"**

Se trata de una técnica habitual que tiene como objetivo encontrar solución a un problema que surge durante el desarrollo del proyecto. La decisión final de cómo abordar el problema debe ser consensuada y se realiza apoyándose en otras técnicas como la lluvia de ideas. Los debates deben estar limitados en el tiempo (por ejemplo, con una reunión de no más de ½ hora) y el líder hace de moderador. Estas reuniones deben concluir bien con la solución, bien con "tareas" que harán cada uno de los miembros del equipo antes de la siguiente reunión (que no estará muy alejada en el tiempo). Es imprescindible un acta de estas reuniones.

### **5. "Brainstorming"**

Es una técnica auxiliar a las anteriores que se utiliza con cierta frecuencia. El método sigue unos pasos:

1. Facilitar un espacio y momento adecuados donde TODOS los miembros involucrados puedan estar presentes.
2. El moderador abre la reunión y bien él mismo o bien otro miembro del equipo (que actúa como coordinador) da unas pinceladas sobre el problema que a priori es conocido por todos. Si hay novedades, ese es el momento de explicarlas.
3. Al inicio de la reunión cada miembro hace un breve comentario sobre el tema. Ninguna postura es determinante ni va a dar solución al problema.
4. Después de la primera ronda, se abre el debate sin un orden establecido de quién debe hablar. Sin embargo, es posible recurrir al "pido la palabra" en ocasiones donde la reunión no es demasiado distendida ni amigable.

5. El tiempo de la reunión debe ser acotado, sino, se llega un punto de cansancio donde ya no se piensa con claridad. Si esto llega a pasar sin haber encontrado una solución, es necesario aplazar la reunión. El tiempo entre reuniones no debe ser muy espaciado, TODOS los miembros implicados deben acordar la nueva fecha y casi siempre, es conveniente que lleguen a la nueva reunión con material “fresco” o nuevo al respecto.

En ocasiones, el DIRECTOR/LÍDER no hace de moderador en las reuniones ya que es parte implicada y debe de estar muy atento a todo lo que se dice. Por eso, es conveniente tener un asesor que tome acta y que haga de moderador.

## **6. “Team Meeting”**

No se hacen porque exista ningún problema, o porque haya una necesidad obvia. Estas reuniones son de control y tienen múltiples objetivos:

- Conocer la evolución del desarrollo por parte de todos los miembros. Saber cómo los demás están alcanzando sus objetivos o por qué se han producido retrasos genera una sensación de “dominio de la situación” por parte de todos los miembros que permite mantener un nivel moderado de estrés (sin picos innecesarios).
- Planificar nuevas tareas. En función del tipo de metodología (tradicional o ágil), las tareas no siempre están perfectamente delimitadas en el plan de trabajo, sino que se definen por etapas (iteraciones), evolucionan o se priorizan según los resultados alcanzados.
- Reconducir derivaciones. Esta es una tarea del DIRECTOR/LÍDER que sólo con reuniones frecuentes podrá observar y controlar posibles desviaciones de trabajo.
- Detectar variaciones en el riesgo.
- Observar la destreza. Tanto para recompensar como para apremiar, el GESTOR/LÍDER debe observar la destreza de los miembros del equipo en su día a día, determinar si la carga impuesta era excesiva, o si por el contrario, alguna tarea ejecutada por un miembro muy preparado podría ser realizada por otro miembro con menor experiencia y así mantener a las personas más cualificadas en las tareas de mayor riesgo. Sin embargo, un gestor que nunca deje a los miembros menos experimentados llevar a cabo tareas difíciles es un gestor que no gestiona las motivaciones. Cuidado con encontrar el equilibrio.
- Observar a las personas. Cada miembro del equipo no es sólo un rol, sino que tiene sus altibajos como persona. Detectar la falta de motivación de algún miembro, su dispersión por motivos ajenos al



proyecto, los posibles conflictos dentro del grupo, etc. es labor del DIRECTOR/LÍDER.

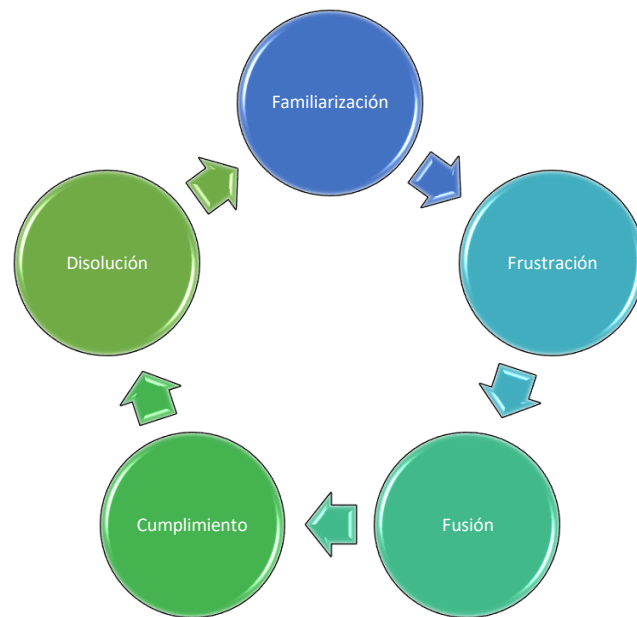
- Reportar el progreso. También el DIRECTOR/LÍDER debe contar las novedades al grupo, los avances, su satisfacción en la evolución del proyecto, etc. No debemos olvidar que es el coach(er) del equipo!!
- Reportar la reunión (lo que no está escrito no se ha dicho!) El término utilizado son las "meeting minutes".

En cualquier caso, las reuniones de equipo no deben extenderse innecesariamente. El tiempo invertido en ellas debe estar justificado, con una agenda o con unos objetivos pre-establecidos. Sino, la sensación de "haber perdido la mañana" no beneficia sino enrarece la relación entre los miembros del equipo y el gestor/líder.

**PUNTO 12:** Existe un término bastante utilizado en la literatura de gestión de proyectos que es **"The Team War Room"**.

Se trata de un emplazamiento físico donde se pueda hablar tranquilamente sin molestar a las personas ajenas al debate. Idealmente, en estos espacios debe haber recursos para escribir o dibujar, tales como pizarras. Las dimensiones no deben "perderse" evitando que alguien que se mueva por la sala acabe andando kilómetros. Deben de dar sensación de privacidad pero a la vez, el mobiliario debe ser el justo para considerarse ergonómico, pero nunca demasiado cómodo. Sin embargo, este espacio sólo tiene sentido cuando todos los miembros del equipo (o un sub-conjunto representativo) están ubicados en el mismo emplazamiento físico, siendo también frecuentes las videoconferencias cuando hay miembros desplazados.

**PUNTO 13:** Finalmente, hablemos de las fases del ciclo de vida del equipo de trabajo. En la Figura 4 diferenciamos 5 fases:



**Figura 4. Fases de vida del equipo de trabajo**

- **Familiarización.** Es una fase ilusionante ante lo desconocido. El líder tendrá que trabajar para evitar que se implante la desconfianza facilitando el conocimiento entre los miembros del equipo, de sus competencias profesionales, experiencia previa, etc.
- **Frustración.** Empezar a trabajar juntos como equipo no es sencillo. Las personalidades y actitudes hacen que aparezcan posibles conflictos. El líder trabajará para consolidar el equipo. Las diferencias enriquecen el trabajo si se proyectan positivamente, evitando los individualismos. Entender cuáles son los objetivos y metas del proyecto ahora es crucial, pero más es adaptar las formas de trabajo individuales a una forma unificada, válida para todos y todas, que permita al líder establecer las "cajas" de la Figura 3.
- **Fusión.** Los engranajes del equipo se equilibran y el líder puede comenzar a dirigir el proyecto.
- **Cumplimiento.** Las "estrellas" de la Figura 3 se identifican claramente. El proyecto está en su fase álgida. Los componentes del equipo ya pueden trabajar juntos o por separado, pues la cohesión es tal que la confianza permite delegar y repartir el trabajo entre los miembros.
- **Disolución.** Una etapa agri dulce. El proyecto termina con los logros y éxitos del mismo, pero a su vez significa disolver el equipo y probablemente reubicar a los miembros en otros equipos. La cohesión habrá generado amistades, que ahora deben dar paso a otros retos. El líder debe cerrar el equipo atendiendo también a estos sentimientos. Algún tipo de recompensa o de cierre festivo pueden mejorar el sentimiento de disolución.

### 3.4. Comunicación abierta con el resto de implicados

**PUNTO 14:** Además de tener un plan de comunicación donde tendremos en cuenta:

- ¿qué vamos a comunicar y por qué?

- ¿cuándo es el momento más oportuno y cómo?
- ¿qué pretendemos recibir de esta comunicación? (por ejemplo, aprobación, respeto, respuestas, percepción de continuidad, transferencia, etc.)

También tendremos que atender al estilo de la comunicación. Los perfiles de los "receptores" son diversos y a menudo no los conocemos a priori. Por eso, tal vez es necesario generar la comunicación atendiendo a cualquier perfil potencial.

Podemos reflexionar sobre nuestras capacidades como "receptores" atendiendo a 5 aspectos:

- **Preferencias sensoriales:** Visual, auditiva o kinestésica. Visualmente nos decantamos por las imágenes, los diagramas, los videos o las metáforas. Auditivamente la comunicación debe ser recibida con cierto orden; la estructuración del discurso y limitar el número de frases es importante cuando se trata de dar mucha información. Finalmente, a través de los sentidos percibimos otros elementos fundamentales en el éxito de la comunicación. Por ejemplo, en el tono de la voz recibimos amabilidad, pero también confianza; en los gestos reconocemos la seguridad o la desidia; en la postura y la preparación (incluso de la indumentaria) transmitimos la importancia del acto.
- **Cantidad de información:** La información tiene que llegar, pero no debe desbordar. Por ejemplo, en la comunicación oral nuestra capacidad para mantener el interés suele ser limitada. Por eso, la comunicación oral puede reforzarse con la escrita. No hace falta dar todos los detalles oralmente, se puede reforzar "lo explicado" con un texto donde se entre en detalles. Pero es importante que en la comunicación oral se haga referencia a los documentos de refuerzo, ya que alivian al receptor y a su vez informas de su utilidad.
- **Uso de la información:** Cada comunicación tiene un uso para el receptor. El "¿qué pretendemos recibir de esa información?" debe comunicarse también. Por ejemplo, ¿se trata de obtener respuestas o se trata de guiar paso a paso en un proceso?
- **Objetivo de la comunicación:** ¿se trata de abordar un problema o encontrar una solución? Ambas cosas pueden ser lo mismo salvo en el enfoque. Abordar un problema tiene el riesgo de la percepción negativa de la situación; puede generar discusiones tratando los problemas que ya se han identificado, derivando en discusiones improductivas y faltas de propuestas de avance. Encontrar una solución parte del conocimiento de los problemas, del pasado, y se centra en avanzar en el futuro.
- **Debate y reflexión:** El debate entre iguales genera nuevas perspectivas sobre lo que se ha comunicado. En algunas ocasiones, puede resultar interesante conocer la opinión de los interesados

antes de provocar un debate donde se conozcan las opiniones de cada uno. Sin embargo, el debate bien dirigido también puede propiciar conclusiones con un acuerdo de todos los participantes (o, por el contrario, el riesgo es que se generen dudas o incertidumbres inesperadas).

**PUNTO 15:** Pero ¿Cómo debemos organizar una reunión? No es complicado si aplicamos una serie de normas básicas. Estas normas son:

- Antes de cualquier reunión debemos saber quién la va a moderar. Esta persona no es sólo quien ejercerá de maestro de ceremonias durante la reunión, sino también debe asegurarse que las acciones aprobadas en la reunión puedan ser implementadas y existan los recursos necesarios para ello.
- Crear una agenda para la reunión con un orden de puntos conocidos a priori. Es frecuente dejar que las partes interesadas puedan agregar algún punto antes de que se cierre la agenda definitivamente. Una vez cerrada, se seguirá el orden establecido y el moderador vigilará para que el debate no se desvíe. Cualquier aportación fuera de los puntos se pospone al turno de ruegos y preguntas.
- Crear un ambiente de participación. Las bases para crear un ambiente de participación positivo son: buscar un emplazamiento adecuado y un espacio/habitación/sala acondicionada para la reunión, llegar pronto y recibir a todos los miembros, permitir en los puntos más sensibles que todos los miembros participen con un turno de preguntas o consulta casi con invitación “uno por uno”, evitar los enfrentamientos entre los participantes (o cerrarlos cuando se vislumbren), revisar las conclusiones de la reunión antes de terminar (aunque se distribuya posteriormente el acta), revisar las cuestiones pendientes antes de concluir y, muy importante, los compromisos adquiridos en la reunión por los diferentes participantes.

Finalmente, vamos a hablar de la **Influencia vs. Negociación**. Influir requiere investigar para comprender el punto de vista de la otra persona. Cuando se trata de influenciar sobre otra persona, es importante entender en qué punto se encuentra actualmente esa persona en el *espectro del acuerdo*: diametralmente opuesto, más en contra que para, neutral, más a favor que en contra o en total acuerdo. Un “**influyente**” experimentado puede esperar persuadir a la otra persona en una o dos posiciones hacia la derecha. Saber cuál es la actitud de la otra persona antes de comenzar el debate ayuda a decidir el enfoque desde el principio, dirigiendo el discurso hacia un objetivo concreto y evitando improvisaciones o cambios de orientación en el discurso, ya que esto crea una sensación de poder en el rival. Además, demostrar empatía y mostrar aprecio también ayuda a la complicidad. Usar un lenguaje que la otra persona entiende y con el que está familiarizado ayuda a salvar las diferencias.

La **negociación** es otra estrategia diferente. No se basa en convencer sino en posicionar. Alcanzar un acuerdo que nos posiciones a ambas partes en un terreno que, aun no siendo el que cada parte hubiese elegido, permite un acuerdo. Para ellos deberemos:

- Conocer el punto de partida de cada parte y nuestros propios límites.
- Establecer unos canales de comunicación adecuados, que no bloqueen el interés o creen mal entendidos.
- Crear propuestas sabiendo que la negociación conlleva iteraciones múltiples hasta llegar al acuerdo.
- Hablar en términos de gestión de proyectos tales como costes, plazos, alcance o calidad.
- Valorar si los acuerdos son viables y realizables en los términos establecidos antes de aceptarlos (no se trata de un mercado, la negociación tiene plazos y no es bueno aceptar por impulso o de manera precipitada).
- Establecer un acuerdo escrito, ratificado por ambas partes y cumplirlo.

Fin...