

aspectos del proyecto y generar escenarios ideales para cada aspecto. Por ejemplo, en un proyecto de construcción, los escenarios pueden incluir “ningún accidente”, “ninguna demanda”, “ganar un premio” o “cómo vamos a emplear nuestro bono por terminar el proyecto antes de tiempo”. El grupo revisa y elige los escenarios que son más atractivos y los convierte en declaraciones de visión para el proyecto. El siguiente paso es identificar estrategias para alcanzar las declaraciones de la visión. Por ejemplo, si una de estas declaraciones es que no habrá demandas, los integrantes identificarán cómo tendrán que trabajar con el dueño y los subcontratistas para evitar un litigio. Después, los miembros se ofrecen como voluntarios para mantener al día cada declaración. La visión, estrategias y el nombre del elemento del equipo responsable se publican y distribuyen a los interesados del proyecto.

En la mayoría de los casos, las visiones compartidas emergen de manera informal. Los administradores de proyecto recopilan información sobre lo que emociona a los participantes en el proyecto. Prueban partes de su visión de trabajo durante conversaciones con integrantes del equipo para evaluar el grado de emoción que las primeras ideas causan en los demás. Hasta cierto punto, participan en una investigación de mercados básica. Toman las oportunidades para impulsar al equipo, como el comentario despectivo de un ejecutivo de que el proyecto nunca se realizará a tiempo o la amenaza de una empresa competidora que lanzará un proyecto similar. Al principio, el consenso no es esencial. Lo sustantivo es un grupo central de al menos un tercio del equipo del proyecto que esté comprometido en forma genuina con la visión. Proporcionarán la masa crítica que subirá a los demás a bordo. Una vez que se ha elaborado el lenguaje para comunicar la visión, la declaración tiene que ser una parte básica de todas las agendas de trabajo y el administrador de proyecto debe estar preparado para dar un discurso de campaña casi sin aviso previo. Cuando surgen problemas o desacuerdos, todas las respuestas deben ser coherentes con la visión.

Mucho se ha escrito sobre las visiones y el liderazgo. Los críticos afirman que la visión es un sustituto glorificado de las metas compartidas. Otros afirman que es una de las cosas que separan a los líderes de los administradores. Las claves son descubrir qué emociona a la gente en un proyecto, ser capaz de articular esta fuente de emoción de una manera atractiva y, por último, proteger y nutrir esta fuente de emoción mediante la duración del proyecto.

Manejo de sistemas de recompensa para el proyecto

Los administradores del proyecto son responsables del manejo del sistema de recompensas que alienta el desempeño del equipo y su esfuerzo adicional. Una ventaja de esto es que con frecuencia el trabajo del proyecto es satisfactorio en forma inherente, ya sea que se manifieste en una visión inspiradora o por un simple sentido de logro. Los proyectos brindan a los participantes un cambio de escenario y la oportunidad de aprender nuevas habilidades y salir de su capullo departamental. Otra recompensa inherente es lo que se menciona en *The Soul of the New Machine* como “pinball”: por lo general, el éxito del proyecto da a los miembros del equipo una opción de emprender otro juego emocionante.

De cualquier modo, se subestiman muchos proyectos, son aburridos, interfieren con otras prioridades más significativas y se consideran como una carga adicional. En algunos casos, la mayor recompensa es terminar el proyecto para que los miembros del equipo puedan regresar a lo que de veras disfrutan hacer y lo que arrojará rendimientos personales más elevados. Por desgracia, cuando esta actitud es el incentivo principal, la calidad del proyecto podría sufrir. En estas circunstancias, las recompensas externas tienen un papel más importante en la motivación del desempeño del equipo.

La mayoría de los administradores de proyecto con los que hablamos defienden el uso de recompensas de grupo. Como el trabajo de proyecto más productivo es un esfuerzo de colaboración, sólo tiene sentido que el sistema de recompensas aliente el trabajo conjunto. Reconocer a los integrantes en forma individual sin importar sus logros puede distraer la unidad del equipo. El trabajo del proyecto es demasiado interdependiente, así que se puede volver problemático distinguir quién en verdad merece un crédito adicional. Los bonos en efectivo y los incentivos tienen que vincularse con las prioridades del proyecto. No tiene sentido recompensar a un equipo por terminar su trabajo en forma anticipada, si la prioridad es controlar los costos.

Una de las restricciones de los bonos en efectivo es que con demasiada frecuencia se gastan dentro del presupuesto del hogar para pagarle al dentista o al mecánico. Para tener mayor valor, las recompensas deben tener un significado duradero. Muchas empresas convierten el efectivo en



Érase una vez, allá en 1976, Data General Corporation necesitaba conseguir pronto una minicomputadora de 32 bits de precio razonable para competir con la VAX de Digital Equipment Corporation. El presidente y director ejecutivo de Data General, Edson de Castro, lanzó el proyecto Fountainhead y le dio la mejor gente y amplios recursos para completar su iniciativa de 32 bits. Como respaldo para Fountainhead, Data General creó el proyecto Eagle dentro del grupo Eclipse bajo el liderazgo de Tom West. El trabajo en ambos proyectos comenzó en 1978.

En 1980, Data General anunció su nueva computadora, que ofrecía simplicidad, potencia y bajo costo. Esta computadora no era la Fountainhead del grupo de “los mejores” de DG con muchos fondos, sino la Eagle del equipo Eclipse con pocos fondos de Tom West. Tracy Kidder vio pasar todo esto y contó la historia en *The Soul of a New Machine*, que ganó un Premio Pulitzer en 1982. Este libro, que Kidder pensó que sería de interés para un grupo de científicos de cómputo, se ha convertido en un clásico de la administración de proyectos.

Al principio de este libro, Kidder presenta al protagonista de la historia, Tom West, con él navegando en un yate a través de los salvajes mares de la costa de Nueva Inglaterra. El título de Kidder para el prólogo es “A Good Man in a Storm” (un buen hombre en la tormenta).

Veinte años después de que se publicara el libro de Kidder, Tom West fue entrevistado por Lawrence Peters para la *Academy of Management Executive*. A continuación se presentan algunos extractos que contienen el punto de vista de Tom acerca de la administración de proyectos innovadores:

Al seleccionar a los integrantes del equipo:

Se le explica a un tipo cuál es el desafío y ves si sus ojos se iluminan.

Al motivar a los miembros del equipo:

El desafío era todo. La gente, en especial las personas técnicas creativas que en verdad quieren hacer la diferencia, harán todo lo posible o todo lo necesario. He hecho esto más de una vez y lo he repetido una y otra vez. Parece funcionar.

Acerca de la importancia de tener una visión:

...hay que encontrar un grito de guerra. Es necesario tener algo que se pueda describir en forma muy simple y que tenga ese tipo de halo de verdad para un ingeniero que diga “sí, eso es lo que quiero hacer en este momento”. De otra forma, usted rodará piedras hacia arriba de la montaña todo el tiempo.

En el papel de ser un administrador de proyecto:

Tiene que actuar como un porrista. Debe desempeñarse como el instructor. Debe tener en mente de manera constante cuál es el propósito y lo que mueve la pelota hacia el poste de la meta, y lo que corre por los lados y tiene que tomar muchas batallas por ellos. Quiero decir que en realidad no quiere que su ingeniero de diseño discuta con el tipo del taller de bosquejos sobre por qué debe hacerlo como el diseñador quiere. Yo puedo hacer eso, yo también puedo valerme de mi rango y, a veces, eso hice.

* Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine*, Nueva York, Avon Books, 1981; Lawrence H. Peters, “A Good Man in a Storm”: An Interview with Tom West”, en *Academy of Management Executive*, vol. 16, núm. 4, 2002, pp. 53-60.

recompensas de vacaciones, algunas veces con el tiempo de descanso correspondiente. Por ejemplo, hay una empresa que recompensó al equipo del proyecto por hacer el trabajo antes de tiempo con un viaje de cuatro días, todo pagado, a Walt Disney World para las familias completas de los integrantes. Esas vacaciones no sólo serán recordadas durante años, sino que también premian a los cónyuges y a los hijos, que en cierto sentido también contribuyeron al éxito del proyecto. En forma análoga, se sabe que otras empresas dan a los miembros computadoras para la casa y centros de entretenimiento. Los administradores de proyecto inteligentes negocian un presupuesto discrecional para que puedan recompensar a los equipos que sobrepasan los acontecimientos importantes con certificados de regalos para restaurantes populares o boletos para encuentros deportivos. También se utilizan fiestas con pizzas y barbacoas improvisadas para celebrar logros clave.

Algunas veces, los administradores de proyecto deben utilizar el refuerzo negativo para motivar el desempeño del proyecto. Por ejemplo, Ritti cuenta la historia de un administrador de proyecto que estuvo a cargo de la construcción de una nueva planta de manufactura con los últimos avances. Su equipo de proyecto trabajaba con varias empresas de contratación. El proyecto se empezó a retrasar, sobre todo por una falta de cooperación entre las partes. El gerente de proyecto no tenía autoridad directa sobre muchas personas clave, en especial sobre los contratistas de las otras empresas. Sin embargo, él tenía la libertad de convocar a reuniones según su conveniencia. Así que el administrador del proyecto instituyó “reuniones de coordinación” diarias que requerían que los principales participantes estuvieran presentes a las 6:30 a.m. Las reuniones continuaron por casi dos semanas hasta que el proyecto regresó a su curso. En ese momento, el administrador del proyecto anunció que la siguiente junta quedaba cancelada y ya no se programaron más sesiones al amanecer.

Aunque los administradores de proyecto tienden a enfocarse en las recompensas de grupo, hay ocasiones en que necesitan premiar el desempeño individual. Esto se hace no sólo para compensar un esfuerzo extraordinario, sino también para mostrar a los demás lo que es un comportamiento ejemplar. En forma más específica, entre las recompensas que utilizan para motivar y reconocer las contribuciones individuales se encuentran las siguientes:

- **Cartas de recomendación.** Aunque los administradores de proyecto no tengan la responsabilidad de las evaluaciones de desempeño de los miembros de su equipo, pueden hacer cartas de

recomendación sobre su desempeño en el proyecto. Estas cartas se pueden enviar a los supervisores de los trabajadores para que las coloquen en sus archivos personales.

- **Reconocimiento público por un trabajo sobresaliente.** Los trabajadores brillantes deben reconocerse en forma pública por sus esfuerzos. Algunos administradores de proyecto comienzan cada reunión de revisión de estatutos con una breve mención de los trabajadores de proyecto que han excedido las metas.
- **Asignaciones de trabajo.** Los buenos administradores de proyecto reconocen que, aunque no pueden tener mucha autoridad de presupuesto, sí tienen un control sustancial sobre quién hace qué con quién, cuándo y dónde. Un buen trabajo se debe recompensar con asignaciones de trabajo deseables. Los administradores deben estar conscientes de las preferencias de los integrantes y, cuando sea apropiado, satisfacerlas.
- **Flexibilidad.** Estar dispuesto a hacer excepciones a las reglas, si se hace de manera juiciosa, puede ser una recompensa poderosa. Permitir que los miembros trabajen en casa cuando un niño está enfermo o disculpar un asunto menor puede propiciar una lealtad de larga duración.

Reiteramos que las recompensas individuales deben utilizarse en forma juiciosa y el énfasis principal debe estar en los incentivos de grupo. Nada puede minar más la cohesión de un equipo que cuando los miembros empiezan a sentir que los demás reciben un trato especial o que ellos son tratados de manera injusta. La camaradería y la colaboración pueden desvanecerse con rapidez sólo para ser reemplazadas por riñas y preocupación obsesiva por la política del grupo. Esas distracciones pueden absorber una tremenda cantidad de energía que de otra forma estaría dirigida a completar el proyecto. Las recompensas individuales deben utilizarse sólo cuando todo el equipo reconoce que un miembro merece un reconocimiento especial.

Orquestación del proceso de toma de decisiones

La mayoría de las decisiones de un proyecto no requieren una reunión formal para discutir alternativas y determinar soluciones. En lugar de eso, las soluciones se realizan en tiempo real como parte de los patrones de interacción cotidiana entre los administradores de proyecto, interesados y miembros del equipo. Por ejemplo, como resultado de la pregunta rutinaria “¿cómo va todo?”, un administrador de proyecto descubre que un ingeniero mecánico está atrapado tratando de cumplir con el criterio de desempeño para un prototipo que debe construir. El administrador del proyecto y el ingeniero van por el pasillo para hablar con los diseñadores, explicar el problema y preguntar qué se puede hacer, si es que hay algo. Los diseñadores distinguen qué criterios son esenciales y cuáles pueden comprometerse. Luego, el administrador del proyecto verifica con el grupo de marketing para asegurarse de que las modificaciones son aceptables. Ellos están de acuerdo con todas menos con dos modificaciones. El administrador del proyecto regresa con el ingeniero mecánico y pregunta si los cambios propuestos ayudarían a resolver el problema. El ingeniero está de acuerdo. Antes de autorizar los cambios él llama al patrocinador del proyecto, revisa los sucesos y hace que el patrocinador firme los cambios. Éste es un ejemplo de cómo, al practicar la WBWA (administración por recorridos por sus siglas en inglés), los administradores consultan a los miembros del equipo, solicitan ideas, determinan soluciones óptimas y crean un sentido de participación que crea confianza y compromiso con las decisiones.

De todos modos, los proyectos encuentran problemas y decisiones que requieren de la sabiduría colectiva de los integrantes del equipo, así como de los interesados pertinentes. La toma de decisiones grupal debe utilizarse cuando se mejore la calidad de las decisiones importantes. Con frecuencia, éste es el caso con los problemas complejos que requieren la aportación de una diversidad de especialistas. La toma de decisiones en grupo también se debe utilizar cuando se necesita un fuerte compromiso con la decisión. La participación se utiliza para reducir la resistencia y asegurar el respaldo de la decisión. La toma de decisiones conjuntas se solicitaría para problemas controversiales que tengan un efecto importante en las actividades de proyecto o cuando la confianza sea baja dentro del equipo del proyecto. A continuación se proporcionan algunos lineamientos para administrar la toma de decisiones grupales.

Facilitación de la toma de decisiones en grupo

Los administradores de proyecto tienen una función esencial al guiar al grupo en la toma de decisiones. Ellos deben recordar que su trabajo no es tomar una decisión, sino facilitar la discusión



Hasta ahora el análisis de la construcción de equipos ha estado dirigido sobre todo a los proyectos significativos que demandan la atención y participación de los integrantes asignados. Pero, ¿qué pasa con los proyectos que tienen baja prioridad para los miembros del equipo? ¿Una tarea superficial los fuerza a unirse a regañadientes? ¿El trabajo del comité es que se asigne a la gente a hacer? ¿Los proyectos de tiempo parcial que retiran a los miembros del trabajo crucial qué podrían estar haciendo en su lugar? ¿Los proyectos que causan que los miembros se cuestionen en privado por qué están haciendo eso?

No hay una varita mágica disponible que transforme a los equipos de proyecto de medio tiempo en equipos de alto rendimiento. Entrevistamos a varios administradores de proyecto acerca de esos escenarios. Todos estuvieron de acuerdo en que pueden ser tareas muy difíciles y muy frustrantes y que hay límites para lo que es posible. De todos modos, ofrecen consejos prácticos para sacar lo mejor de la situación. La mayoría de estas sugerencias se enfoca en la construcción de compromiso con el proyecto cuando no existe de manera natural.

Un administrador de proyecto defendía la puesta en marcha de una inversión de mucho “tiempo” por adelantado en dichos proyectos, ya sea en forma de una reunión muy larga o una asignación demasiado temprana. Él veía esto como una forma de enganche que los integrantes perderían si no llevaban el proyecto a la terminación.

Otros enfatizan la mezcla de tanta diversión en las actividades como fuera posible. Aquí pueden entrar en juego los rituales analizados bajo la construcción de la identidad del equipo. Las personas se comprometen

porque disfrutan trabajar juntas en el proyecto. Incluso, un administrador de proyecto dijo que la asistencia perfecta a sus reuniones de proyectos se debía sobre todo a la calidad de las donas que ofrecía.

Otra estrategia es hacer que los beneficios del proyecto sean tan reales como sea posible para los miembros del equipo. Un administrador de proyecto incrementó el compromiso de una fuerza de tareas de prevención de accidentes autorizada, al llevar a las víctimas de accidentes a una reunión del proyecto. Otro administrador de proyecto trajo al patrocinador de alto nivel del proyecto para robustecer al equipo al reforzar la importancia del proyecto para la empresa.

La mayoría de los administradores de proyectos ponderaron la importancia de construir una fuerte relación personal con cada uno de los miembros del equipo. Cuando ocurre esta conexión, los integrantes trabajan duro no tanto porque les importe el proyecto, sino porque no quieren decepcionar al administrador del proyecto. Aunque no recibieron instrucción en los términos monetarios, estos administradores hablaban acerca de conocer a cada miembro, compartir contactos, ofrecer estímulo y extender una mano de ayuda cuando fuera necesario.

Por último, todos los administradores de proyectos advirtieron que nada se debía tomar por seguro en los proyectos de baja prioridad. Sugirieron recordarle a la gente sobre las reuniones y llevar copias adicionales de los materiales para quienes los hayan olvidado o no los encuentren. Los administradores de proyecto deben permanecer en contacto frecuente con los miembros del equipo y recordarles sus asignaciones. Un administrador lo resumió mejor cuando dijo: “A veces todo se reduce a ser un buen regañón.”

dentro del grupo para que se llegue a un consenso sobre la mejor solución posible. El consenso dentro de este contexto no significa que todos respalden la decisión al 100 por ciento, sino que todos estén de acuerdo en que es la mejor solución en esas circunstancias. En esencia, facilitar la toma de decisiones en grupo incluye cuatro pasos importantes. Cada uno se describe a continuación de manera concisa con sugerencias de cómo administrar el proceso.

1. **Identificación del problema.** El administrador del proyecto necesita ser cuidadoso de no afirmar el problema en términos de opciones (por ejemplo, ¿debemos hacer X o Y?). En lugar de eso, debe identificar el problema subyacente para el que estas alternativas, y quizás otras, sean soluciones potenciales. Esto permite a los miembros del grupo generar opciones, no sólo elegir entre ellas. Una forma útil de definir los problemas es considerar la brecha entre dónde está un proyecto (por ejemplo, el estado actual) y dónde debe estar (estado deseado). Por ejemplo, el proyecto puede tener un retraso de cuatro días en el programa o el prototipo pesa dos libras más que lo estipulado. Ya sea que la brecha sea pequeña o grande, el objetivo es eliminarla. El grupo debe encontrar uno o más cursos de acción que cambiarán el estado existente por el deseado.
Si uno detecta una postura defensiva durante el análisis para identificar el problema, entonces sería inteligente, si es posible, posponer la solución del problema. Esto permite que las emociones bajen y los integrantes obtengan una perspectiva fresca de los temas relacionados.
2. **Generación de alternativas.** Una vez que hay un acuerdo general en cuanto a la naturaleza del problema, el siguiente paso es generar soluciones alternativas. Si el problema requiere creatividad, se recomienda una tormenta de ideas. Aquí el equipo genera una lista de soluciones posibles en un rotafolios o un pizarrón. Durante ese tiempo el administrador del proyecto establece una prórroga para criticar las ideas en evaluación. Se alienta a los miembros a tomar las ideas de los demás, extenderlas o combinarlas para formar una idea nueva. El objetivo es crear tantas alternativas como sea posible, sin importar lo extrañas que puedan parecer. Algunos administradores de proyectos informan que para problemas de verdad fuertes han encontrado beneficioso realizar esas sesiones fuera del ambiente de trabajo normal; el cambio de escenario estimula la creatividad.
3. **Llegar a una decisión.** El siguiente paso es evaluar y considerar los méritos de las soluciones alternativas. Durante esta fase es útil tener un conjunto de criterios para evaluar los méritos de las

distintas soluciones. En muchos casos, el administrador del proyecto puede tomar las prioridades del proyecto y hacer que el grupo evalúe cada alternativa en términos de su repercusión en costo, programa y desempeño, así como la reducción de la brecha del problema. Por ejemplo, si el tiempo es crucial, entonces la solución que resuelve el problema tan pronto como sea posible sería la elegida.

En el curso de la discusión, el administrador del proyecto intenta lograr consenso entre el grupo. Y puede ser un proceso complicado. Los administradores de proyecto necesitan ofrecer resúmenes periódicos para ayudar al grupo a mantener un registro de su progreso. Ellos deben proteger a los integrantes que representan el punto de vista de la minoría y asegurar que esos puntos de vista obtengan una atención justa. Necesitan garantizar que todos tengan la oportunidad de compartir sus opiniones y que ningún individuo o grupo domine la conversación. Puede ser útil llevar un cronómetro para regular el uso del tiempo al aire. Cuando se dan los conflictos, los administradores deben aplicar algunas de las técnicas analizadas en la siguiente sección.

Los administradores de proyecto necesitan participar en pruebas de consenso que determinen en qué puntos el grupo está de acuerdo y cuáles son aún las fuentes de conflicto. Tienen cuidado de no interpretar el silencio como un pacto; confirman el acuerdo mediante preguntas. Por último, a través de una cuidadosa interacción, el equipo llega a una “reunión de mentes” en cuanto a qué solución es la mejor para el proyecto.

4. **Seguimiento.** Una vez que se toma la decisión y se lleva a cabo, es importante para el equipo encontrar el tiempo para evaluar la eficacia de la decisión. Si ésta no proporciona la solución anticipada, entonces deben explorarse las razones y aprender las lecciones para el banco de memoria colectivo del equipo del proyecto.

Manejo del conflicto dentro del proyecto

Es natural que los desacuerdos y los conflictos surjan dentro de un equipo durante la vida del proyecto. Los participantes estarán en desacuerdo sobre las prioridades, asignación de recursos, la calidad de un trabajo en específico, las soluciones a los problemas descubiertos y demás. Algunos conflictos respaldan las metas del grupo y mejoran el desempeño de un proyecto. Por ejemplo, dos integrantes pueden engancharse en un debate acerca de una decisión de concesión de diseño que incluye distintas características de un producto. Ambos alegan que su característica preferida es lo que el cliente principal quiere en realidad. Este desacuerdo puede forzarlos a hablar o a obtener más información sobre el cliente, con el resultado de que se percatan de que ninguna de las dos características es muy valorada y que, en lugar de eso, el cliente quiere algo más. Por otro lado, los conflictos también pueden obstaculizar el desempeño del grupo. Los desacuerdos iniciales pueden escalar hasta llegar a disputas acaloradas y ambas partes dejan en forma abrupta la oficina y se niegan a trabajar juntas.

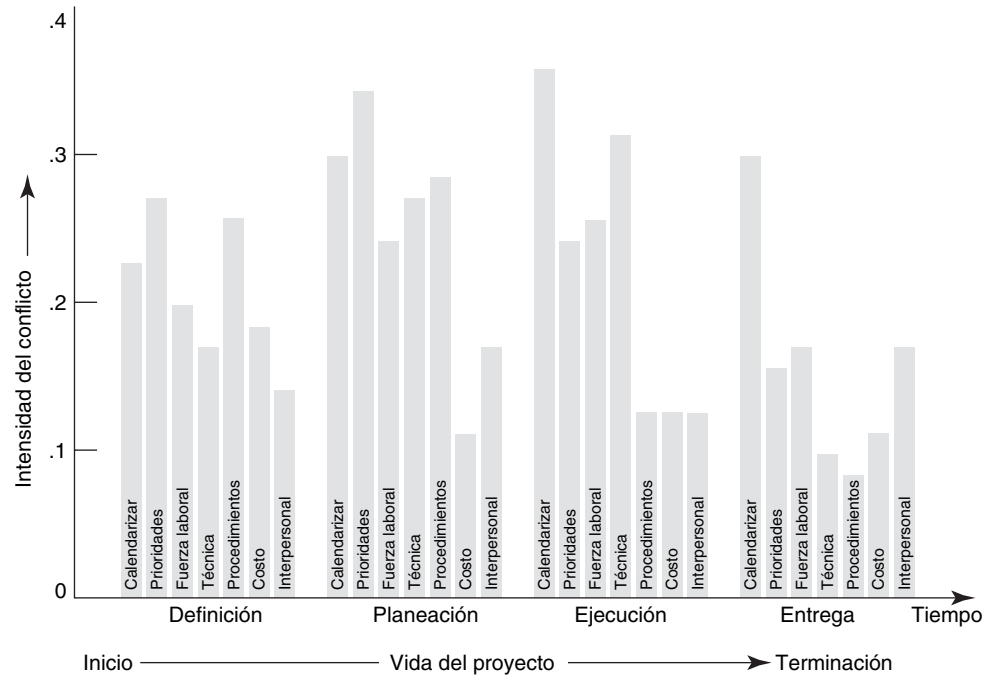
La investigación de Thamhain y Wilemon reveló que las fuentes de conflicto cambian conforme los proyectos progresan durante el ciclo de vida del proyecto. En la figura 11.5 se resumen las fuentes importantes de conflicto en cada fase.

Durante la definición del proyecto las fuentes más significativas de conflicto son las prioridades, los procedimientos administrativos, programas y fuerza laboral. Las disputas ocurren por la importancia relativa del proyecto comparado con otras actividades, qué estructura administrativa utilizar (en especial cuánto control debería tener el administrador del proyecto), el personal que se va a asignar y la programación del proyecto en cargas de trabajo existentes.

En la fase de planeación la fuente principal de conflicto siguen siendo las prioridades, seguidas de los programas, procedimientos y requisitos técnicos. Las disputas se presentan al revisar la importancia del proyecto contra otras actividades que los administradores de proyectos acostumbran utilizar (especialmente cuánto control debe tener él), el personal que será asignado y la programación del proyecto en las cargas de trabajo normales. Durante la fase de planeación, los conflictos para el jefe siguen siendo las prioridades, seguidas de la programación, procedimientos y requerimientos técnicos. Ésta es la fase donde el proyecto se mueve de un concepto general a un conjunto detallado de planes. Con frecuencia surgen los desacuerdos por un programa final, la disponibilidad de recursos, la comunicación y los procedimientos de la toma de decisiones y los requisitos técnicos del proyecto.

En el curso de la fase de ejecución surge la fricción por las fallas en la candelarización, los problemas técnicos y los temas de personal. Los acontecimientos importantes son más difíciles de

FIGURA 11.5
Intensidad del conflicto a lo largo del ciclo de vida del proyecto



alcanzar debido a una acumulación de errores en la calendarización. Esto lleva a una tensión dentro del equipo, ya que los retrasos evitan que los demás empiecen o terminen su trabajo. Administrar las concesiones de tiempo, costo y desempeño se vuelve vital. Los administradores de proyecto deben decidir entre dejar pasar el error del programa, invertir fondos adicionales para regresar a éste o volver a evaluar el alcance del proyecto para ahorrar tiempo. Los problemas técnicos incluyen encontrar soluciones a problemas inesperados e integrar las contribuciones de diferentes personas. La tensión del proyecto se puede expresar en conflictos interpersonales, así como en presiones por usar los recursos en forma más eficaz.

Durante la fase de entrega la calendarización continúa siendo la principal fuente de conflicto, ya que los errores de ésta dificultan el cumplimiento con las fechas de vencimiento. Las presiones por cumplir con los objetivos, aunadas a la ansiedad creciente por las asignaciones futuras, aumentan las tensiones interpersonales. Los problemas técnicos son raros, ya que la mayoría de ellos se han resuelto en las primeras fases.

Estimulación del conflicto funcional

La demarcación entre el conflicto funcional y el disfuncional no es clara ni precisa. En un equipo, sus integrantes pueden intercambiar una diatriba de improperios y más adelante resolver sus diferencias. Sin embargo, en otro equipo de proyecto ese comportamiento crearía divisiones irreconciliables y evitaría que las partes trabajaran juntas de manera productiva en otra ocasión. El criterio de distinción es la forma en que el conflicto afecta el desempeño del proyecto, no la forma en que se sienten los individuos. Los miembros pueden estar molestos e insatisfechos con el intercambio, pero siempre y cuando los desacuerdos impulsen los objetivos del proyecto; entonces el conflicto es funcional. Los administradores de proyecto deben reconocer que el conflicto es una parte inevitable y hasta deseable en el trabajo del proyecto; la clave es alentar el conflicto funcional y manejar el conflicto disfuncional.

Una visión compartida puede trascender a las incongruencias de un proyecto y establecer un propósito común para canalizar el debate en forma constructiva. Sin metas compartidas no hay un terreno común para arreglar las diferencias. En el ejemplo anterior que aborda la decisión de concesión de diseño, cuando ambas partes acordaron que la meta principal era satisfacer al cliente, había una base para resolver la disputa en forma más objetiva. Por lo tanto, acordar con anticipación qué prioridad es la más importante (costo, programa o alcance), puede ayudar a un equipo de proyecto a decidir qué respuesta es la más apropiada.

A veces el problema no es la presencia del conflicto, sino su ausencia. Con asiduidad, como resultado de las presiones del tiempo, las dudas personales y el deseo de preservar la armonía del equipo, los miembros están renuentes a expresar sus objeciones. Esta duda roba al equipo información útil que podría llevar a mejores soluciones y a evitar los errores críticos. Los administradores de proyecto necesitan alentar los desacuerdos sanos para mejorar la solución e innovación del problema. Pueden demostrar este proceso al hacer preguntas difíciles y desafiar las razones que hay detrás de las sugerencias. También pueden dirigir un conflicto sano al llevar personas con distintos puntos de vista a las reuniones importantes.

Los administradores de proyecto pueden legitimar los desacuerdos dentro del equipo al designar a alguien como abogado del diablo o pedir al grupo que tome 15 minutos para aportar todas las razones por las cuales el equipo no debe seguir un curso de acción. El conflicto funcional tiene un papel crítico para obtener una comprensión más profunda de los temas y obtener la mejor decisión posible.

Una de las cosas más importantes que los administradores de proyectos pueden hacer es modelar una respuesta apropiada cuando alguien esté en desacuerdo o desafíe sus ideas. Se debe evitar conducirse en forma defensiva y, en lugar de eso, alentar un debate crítico. Se deben exhibir habilidades de escucha eficaces y resumir los temas clave antes de responder. También, verificar si los demás están de acuerdo con el punto de vista contrario. Por último, los administradores de proyectos deben valorar y proteger a los que estén en desacuerdo. Las organizaciones tienen una tendencia a crear muchos *hombres-sí*, y el rey necesita que le indiquen cuando está desnudo.

Manejo del conflicto disfuncional

Manejar el conflicto disfuncional es una tarea mucho más desafiante que alentar el conflicto funcional. Primero, el conflicto disfuncional es difícil de identificar. Un administrador podría tener profesionales muy talentosos que se odian entre ellos, pero al calor de la competencia producen resultados meritorios. ¿Es una situación agradable? No. ¿Es funcional? Sí, siempre que contribuya al desempeño del proyecto. Por el contrario, en ocasiones el conflicto funcional degenera en un conflicto disfuncional. Este cambio ocurre cuando los desacuerdos técnicos evolucionan en choques de personalidad irracionales o cuando se fracasa en resolver un tema que ocasiona retrasos innecesarios en el trabajo de proyecto crítico.

La segunda dificultad importante que enfrentan los administradores es que, con frecuencia, no hay una solución fácil al conflicto disfuncional. Los administradores de proyectos deben decidir entre diversas estrategias distintas para enfrentarlo; aquí hay cinco posibilidades:

1. **Mediar el conflicto.** El administrador interviene y trata de negociar una solución mediante el razonamiento y la persuasión, lo cual sugiere alternativas. Una de las claves es tratar de encontrar un terreno común. En algunos casos el administrador del proyecto puede alegar que el intercambio de ganar-perder ha escalado al punto en que se ha convertido en perder-perder para todos y que ahora llegó el momento de hacer concesiones.
2. **Arbitrar el conflicto.** El administrador impone una solución al conflicto después de escuchar a cada parte. La meta es no decidir quién gana, sino hacer que el proyecto gane. Al hacer eso, es importante buscar una solución que permita que cada parte salve su integridad; de otra manera la decisión puede brindar sólo un alivio momentáneo. Una administradora de proyectos admite que ha tenido un gran éxito con el enfoque del rey Salomón para resolver el conflicto. Reveló que ofrece una solución que a ninguna parte le agrada y a los oponentes les da dos horas para que regresen con una mejor solución en la que estén de acuerdo.
3. **Controlar el conflicto.** Reducir la intensidad del conflicto al suavizar las diferencias o intercalar el humor son estrategias eficaces. Si los sentimientos suben de nivel, el administrador puede suspender la interacción y esperar que al día siguiente prevalezcan las cabezas frías. Si el conflicto continúa en ascenso, podría ser necesario que las asignaciones del proyecto se vuelvan a arreglar, en lo posible, para que las dos partes no tengan que trabajar juntas.
4. **Aceptarlo.** En algunos casos el conflicto seguirá más allá del proyecto y, aunque sea una distracción, el administrador debe aprender a vivir con eso.
5. **Eliminar el conflicto.** A veces el conflicto ha escalado al punto en que ya no es tolerable. En este caso el administrador retira del proyecto a los involucrados. Si hay un villano claro, sólo éste debe ser retirado. Si, como pasa con frecuencia, ambas partes están equivocadas, sería más inteligente

eliminar a los dos individuos. Esta separación dará una señal clara al equipo de que este tipo de comportamiento es inaceptable.

En resumen, los administradores de proyectos establecen la base para un conflicto funcional al designar roles y responsabilidades claros, desarrollar metas comunes o una visión compartida y utilizar incentivos de grupo que recompensen la colaboración. Los administradores de proyecto deben ser hábiles para leer el lenguaje corporal e identificar los desacuerdos tácitos. También deben mantenerse en contacto con lo que sucede en un proyecto para identificar pequeños problemas que puedan evolucionar a grandes conflictos. El humor oportuno y una redirección del enfoque hacia lo que es mejor para el proyecto pueden aliviar las tensiones personales que podrían surgir en un equipo de proyecto.

Rejuvenecimiento del equipo de proyecto

A veces, en un proyecto largo un equipo se sale del curso y pierde fuerza. El administrador del proyecto debe entrar en acción para realinear al equipo dentro de los objetivos del proyecto y pisar el acelerador. Hay maneras formales e informales de hacer esto. De manera informal, el administrador del proyecto puede instituir nuevos rituales como “las cucarachas de juguete” para reenergizar al equipo. En un equipo que experimentaba momentos difíciles, el administrador del proyecto detuvo el trabajo y llevó a los integrantes al boliche para relajar las tensiones. En otro proyecto, un administrador mostró a su equipo la película *The Shawshank Redemption* para reavivar la esperanza y el compromiso con el éxito.

Otra opción es hacer que el patrocinador del proyecto les dé una plática energizante a las “tropas”. En otros casos, un desafío amistoso puede revigorar a un equipo. Por ejemplo, un patrocinador de proyecto ofreció una comida de cinco tiempos si el proyecto regresaba a su curso y llegaba con puntualidad a su siguiente acontecimiento importante.

En ocasiones, hay que tomar acciones más formales. El administrador del proyecto puede reconocer la necesidad de una sesión de construcción de equipo dedicada a mejorar los procesos de trabajo del equipo. Esta reunión es muy apropiada si siente que el equipo llega a un punto de transición en su desarrollo. La meta de dicha sesión es mejorar la eficacia del equipo del proyecto mediante una mejor administración de las demandas del proyecto y los procesos de grupo. Es una introspección del equipo sobre su desempeño, comportamiento y cultura para eliminar los comportamientos disfuncionales y fortalecer los funcionales. El equipo del proyecto critica su propio desempeño, analiza su forma de hacer las cosas e intenta desarrollar estrategias para mejorar su operación.

Con frecuencia se contrata un consultor externo o se asigna un especialista interno del personal para facilitar la sesión. Este proceso trae una perspectiva externa más objetiva a la mesa, libera al administrador de proyecto para ser parte del proceso y brinda un especialista capacitado en dinámica de grupo. Además, si se recopila información preliminar, los miembros del equipo pueden ser más cándidos y abiertos con alguien externo.

Una advertencia acerca del uso de consultores externos es que con demasiada frecuencia los administradores recurren a este método para tratar con un problema que han sido incapaces de resolver o que no han estado dispuestos a hacerlo. La orden para el consultor es “arréglame el equipo”. Los administradores fallan en reconocer que una de las claves para arreglar el equipo es mejorar la relación de trabajo entre ellos y el resto del equipo. Para que dichas sesiones sean eficaces, los administradores de proyecto deben estar dispuestos a que su función quede bajo escrutinio y ser receptivos a cambiar su comportamiento y hábitos de trabajo con base en los comentarios y sugerencias del equipo de proyecto.

Los consultores utilizan una amplia variedad de técnicas de construcción de equipo para elevar el desempeño. Aquí tenemos una breve descripción de los métodos más comunes. El primer paso es recopilar información y hacer un diagnóstico del desempeño del equipo. Ya sea mediante entrevistas individuales o en un foro de grupo, el consultor hace preguntas generales sobre el desempeño del equipo del proyecto; es decir, ¿qué obstáculos impiden que el equipo tenga un mejor desempeño? Esta información se resume en términos de temas. Cuando todos han entendido los temas, el grupo lo clasifica por su importancia y el grado al que el equipo tiene propiedad sobre ellos. Esta última dimensión es crucial. La propiedad se refiere a si el equipo tiene influencia directa sobre el tema. Por ejemplo, quizás un equipo tenga poca influencia sobre la entrega de suministros contratados, pero sus integrantes sí controlan la rapidez con la que se informan entre ellos de cambios súbitos en los planes.

Si el grupo se preocupa por temas fuera de su control, la reunión puede evolucionar con rapidez hacia una sesión desmoralizadora de quejas. Por lo tanto, los temas más importantes sobre los que tienen control directo entran en la agenda. Durante el curso de la reunión se generará gran parte de la información interpersonal y del proceso del grupo, y eso se analizará también. Así, el grupo trabaja en dos conjuntos de temas: los de la agenda y los que surjan de la interacción de los participantes. Aquí es donde la experiencia del facilitador externo se vuelve relevante para identificar los patrones de interacción y sus implicaciones para el desempeño del equipo.

Conforme se discuten los problemas importantes, se desarrollan las alternativas de acción. La sesión de construcción de equipo concluye al decidir sobre los pasos de acción específica para remediar los problemas y establecer las fechas objetivo para quién hará qué y cuándo. Estas asignaciones se pueden revisar en las reuniones de estatus de proyecto o en una junta especial de seguimiento.

Está de moda vincular las tareas de construcción de equipo con actividades al aire libre. La experiencia al aire libre, ya sea que se trate de navegar en los rápidos del río Rogue en Oregon o escalar rocas en Colorado, coloca a los miembros del equipo en una diversidad de situaciones físicamente desafiantes que se deben dominar mediante el trabajo conjunto, no por el esfuerzo individual. Al tener que trabajar juntos para superar los obstáculos difíciles, se supone que los participantes experimentarán un aumento en la confianza personal, más respeto por las capacidades de los demás y un mayor compromiso con el trabajo de equipo. No hay datos empíricos disponibles para respaldar esas iniciativas exóticas más que el apoyo entusiasta de los participantes. Es probable que esas actividades brinden una experiencia común intensa que pueda acelerar el desarrollo social del equipo. Dicha inversión de tiempo y dinero comunica la importancia del trabajo en equipo y se considera por algunos una gratificación por pertenecer al proyecto. Asimismo, a menos que las lecciones de estas experiencias puedan transferirse de inmediato al trabajo del proyecto real, es probable que su significación se desvanezca.

Administración de los equipos virtuales del proyecto

Construir un equipo de proyecto de alto rendimiento entre una mezcla de miembros de medio tiempo y de tiempo completo es una tarea provocadora. Considere cuánto más desafiante es construir un equipo cuando los integrantes no pueden participar en interacciones frente a frente. Ése sería el caso de un equipo virtual de proyecto en el que los miembros del equipo están situados de manera que rara vez pueden encontrarse frente a frente como equipo, si es que lo hacen alguna vez. Por ejemplo, la oficina matriz de negocios de circuitos integrados de Hewlett Packard y una porción de las instalaciones de R&D están ubicadas en Palo Alto, California; las dos operaciones de fabricación de microplaquetas están ubicadas en Corvallis, Oregon, y Fort Collins, Colorado; y el proceso de ensamblado de empaque está sobre todo en Singapur y Corea. No es poco común que los profesionales en cada una de estas ubicaciones participen en el mismo proyecto. Cuando los miembros del equipo se diseminan en distintas zonas horarias y continentes, la oportunidad de una comunicación directa queda muy limitada. La comunicación electrónica —como Internet, correo electrónico y teleconferencias— tiene una mayor importancia en los proyectos virtuales porque éste es el medio principal de comunicación. Véase el recuadro de Caso de práctica: Administración de equipos globales para tener un ejemplo de cómo funciona esto.

Dos de los mayores desafíos incluidos en la administración de un equipo de proyecto virtual son el desarrollo de la confianza y los patrones eficaces de comunicación. La confianza es difícil de establecer en la administración de proyectos virtuales. A diferencia de trabajar como un equipo tradicional, donde los miembros pueden ver si alguien de verdad ha realizado lo que dice, los integrantes del equipo virtual dependen de la palabra de los miembros distantes. Asimismo, puede ser difícil confiar en alguien a quien ni siquiera se conoce o que se le ha visto en una o dos ocasiones. La separación geográfica también impide las interacciones sociales informales que con frecuencia son esenciales para construir camaradería entre los miembros del equipo. Como lo dijo un elemento del equipo virtual: “No se pueden tomar juntos una cerveza a través de Internet.”

Así que ¿cómo puede un administrador de proyectos facilitar el desarrollo de la confianza dentro de un equipo virtual? Primero, si es imposible mantener una reunión frente a frente al principio, los administradores necesitan propiciar el intercambio de información social, quién es quién, y alguna información de antecedentes personales durante el intercambio electrónico inicial. Segundo,



Carl A. Singer, administrador de programas sénior en IBM Global Services, describió cómo se utilizan las zonas de tiempo globales para completar un proyecto intensivo de tiempo. El proyecto requirió que expertos en la materia (SME, por sus siglas en inglés) documentaran las mejores prácticas existentes en el dominio de mantenimiento para convertirlas en una herramienta de administración del conocimiento. Los SME más competentes estaban en lados opuestos del globo: Australia y Escocia. La revisión y control del proyecto se hicieron desde Estados Unidos.

La administración se percató de que con sólo trabajar más duro y en forma más inteligente no se iba a cumplir con los objetivos de tiempo y calidad. Para este proyecto utilizaron la dimensión de tiempo en su beneficio. Al aplicar los principios de administración lógicos, así como aprovechar los sistemas de comunicación electrónicos, el equipo fue capaz de crear un día de trabajo virtual de 24 horas para respuestas rápidas y revisiones aceleradas.

Cada equipo se formó con profesionales veteranos familiarizados con los rigores de proyectos de consulta con presiones de tiempo. Asimismo, se identificó una persona de punto local para cada equipo y se establecieron objetivos, terminología y procesos mutuamente acordados.

Se organizó una reunión de lanzamiento en la que todos los participantes pudieron socializar, entender las limitaciones locales y de todo el proyecto, y finalizar un plan acordado. La reunión se realizó en un hotel corporativo con reservaciones para la cena. La instalación era considerada una "comunidad de vida asistida para consultores de IBM". Esto aceleró la recuperación del desfase horario y brindó un ambiente de trabajo libre de interrupciones.

Después de regresar a sus bases locales, cada equipo creó la mayoría de sus productos preterminados en forma independiente con llamadas de conferencia tripartitas para mantener la coordinación. Se estableció un libro electrónico de control de proyecto para que todos los participantes tuvieran acceso a los documentos más recientes del proyecto.

La fase final del proyecto requirió una interfaz rápida y revisiones entre los equipos. Éstas necesitaron cambios para manejar las preocupaciones, las diferencias entre los subproyectos y otros temas. Fue aquí donde se niveló la naturaleza mundial del proyecto mediante un "enfoque de tintorería" (dentro para las 5 p.m., y fuera para las 9 a.m.)

los miembros del equipo en Australia y Escocia pudieron abordar los temas generados durante las revisiones externas con base en Estados Unidos y brindar respuestas concretas para el inicio del siguiente día laborable. Las conferencias a las 6:00 a.m. (tiempo del este de Estados Unidos) se utilizaron para coordinar las respuestas y resolver los temas. Las conferencias al final del día de trabajo estadounidense se utilizaban para concluir los temas y las asignaciones. En la figura 11.6 (página 346) se describe el reloj de 24 horas que se utilizó para alinear los programas de comunicación.

Se usaron las conferencias telefónicas en lugar de las videoconferencias debido al tiempo de proceso de la configuración y porque éstas obligaban a los participantes a dejar sus oficinas. Se utilizó el correo electrónico de manera extensa para la comunicación general. Se empleó una central de depósito electrónico para coordinar la participación global. En la práctica, un participante podía esbozar el borrador de un documento y depositarlo en forma electrónica sólo para encontrarlo al día siguiente con las anotaciones de sugerencias de revisiones. De igual forma, se podía iniciar el día con una charola de entrada llena de documentos para revisar y temas por atender. Con el paso del tiempo, los términos "G'day" y "Cheers" entraron al vocabulario estadounidense como claro indicador de la cohesión del equipo.

Singer identificó varias lecciones aprendidas del proyecto. Éstas incluyeron:

- La reunión de lanzamiento de participación total fue crucial para establecer las metas y procedimientos, así como las "reglas de cortesía".
- Se soltaron las riendas, se establecieron los productos preterminados claros y luego salieron del camino y dejaron que los profesionales hicieran su trabajo.
- Establecieron y aplicaron los estándares de la calidad acordada y los formatos de productos preterminados.
- Mantuvieron un programa regular de llamadas de conferencias, aunque fuera sólo para decir "hola, no tenemos nada de que hablar hoy". Las conferencias telefónicas debían guiarse por las agendas preestablecidas, procedimientos de toma de notas y revisiones.

* Carl A. Singer, "Leveraging a Worldwide Project Team", *PM Network*, abril de 2001, pp. 36-40.

necesitan establecer funciones claras para cada integrante del equipo. En forma ideal, se deben asignar las tareas específicas a cada miembro para que pueda hacer una contribución inmediata al proyecto. La confianza en los proyectos virtuales depende de la confiabilidad de los miembros del equipo, su consistencia y sensibilidad. Por último, el administrador de proyecto debe mostrar entusiasmo en forma convincente y una orientación a la acción en todos los mensajes; se espera que este espíritu se extienda a los demás integrantes del equipo.

El segundo desafío importante para administrar un equipo de proyecto virtual es establecer patrones eficaces de comunicación. Los correos electrónicos y los faxes son maravillosos para comunicar acontecimientos, pero no los sentimientos detrás de los hechos; tampoco permiten una comunicación en tiempo real. Las conferencias telefónicas y salas de chateo del proyecto pueden ayudar, pero también tienen sus restricciones. Las videoconferencias también son una mejora significativa sobre las formas electrónicas no visuales de comunicación. De cualquier forma, es un medio muy costoso y la interacción en tiempo real está disponible sólo en los sistemas más avanzados y caros. La máxima es empatar la tecnología con la necesidad de comunicación. Aquí tenemos algunos lineamientos desarrollados por 3M para usar en sus proyectos distribuidos:

- *Cuándo enviar un correo electrónico.* Para distribuir información importante y noticias en un marco de referencia de uno a uno, o uno a muchos.

FIGURA 11.6
Reloj global de 24 horas

Estados Unidos (Costa Este)	Australia	Escocia	Comentarios
12 medianoche	2 p.m.	5 a.m.	
1 a.m.	3 p.m.	6 a.m.	
2 a.m.	4 p.m.	7 a.m.	
3 a.m.	5 p.m.	8 a.m.	
4 a.m.	6 p.m.	9 a.m.	Transferencia de Australia para revisión fuera de turno
5 a.m.	7 p.m.	10 a.m.	
6 a.m.	8 p.m.	11 a.m.	Ventana de conferencia de 3 vías (primaria)
7 a.m.	9 p.m.	12 medio día	Ventana de conferencia de 3 vías (primaria)
8 a.m.	10 p.m.	1 p.m.	Ventana de conferencia de 3 vías (primaria)
9 a.m.	11 p.m.	2 p.m.	
10 a.m.	12 media noche	3 p.m.	
11 a.m.	1 a.m.	4 p.m.	
12 medio día	2 a.m.	5 p.m.	Transferencia de Escocia para revisión fuera de turno
1 p.m.	3 a.m.	6 p.m.	
2 p.m.	4 a.m.	7 p.m.	
3 p.m.	5 a.m.	8 p.m.	
4 p.m.	6 a.m.	9 p.m.	Ventana de conferencia de 3 vías (secundaria)
5 p.m.	7 a.m.	10 p.m.	Ventana de conferencia de 3 vías (secundaria)
6 p.m.	8 a.m.	11 p.m.	Transferencia de Estados Unidos para revisión fuera de turno
7 p.m.	9 a.m.	12 media noche	
8 p.m.	10 a.m.	1 a.m.	
9 p.m.	11 a.m.	2 a.m.	
10 p.m.	12 medio día	3 a.m.	
11 p.m.	1 p.m.	4 a.m.	
12 media noche	2 p.m.	5 a.m.	

Tiempo principal

Tiempo secundario

Tiempo fuera

- *Cuándo utilizar tableros de boletines electrónicos.* Para alentar la discusión y liberar la diversidad de opiniones sobre los temas.
- *Cuándo usar videoconferencias.* Cuando hay necesidad de verse las caras y expresiones. Esto es importante durante las primeras fases de un proyecto, cuando usted construye relaciones y desarrolla un entendimiento común de lo que se debe hacer. Úsela otra vez cuando tenga que trabajar en decisiones cruciales o temas polémicos.
- *Cuándo usar llamadas en conferencia.* Cuando las personas en las distintas ubicaciones trabajan con documentos comunes, presentaciones, bosquejos y modelos. Úselas para reuniones de informe de estatus y para sostener la camaradería social.
- *Cuándo volar.* Vuele para construir o reparar la confianza. Use el presupuesto de viajes para reunir a todos los jugadores clave desde el principio, a fin de para producir compromiso con las metas del proyecto y participar en actividades de construcción de equipos.

Incluso con el mejor sistema de comunicación, los administradores tienen que superar el problema de las diferencias en las zonas horarias y matices culturales; además, encontrar un tiempo conveniente para que las personas se reúnan en conferencias.

A continuación presentamos consejos adicionales para aliviar los problemas de comunicación y resaltar el desempeño de los equipos virtuales:

1. **Mantener a los miembros informados acerca de cómo va el proyecto en general.** Use programas compartidos o desarrolle un punto de acceso central, como un sitio web o una cuenta LAN, para brindar a los integrantes programas de proyecto actualizados. Los miembros del equipo necesitan saber dónde encajan en la visión global.
2. **No permitir que los miembros desaparezcan.** Los equipos virtuales suelen experimentar problemas para contactarse entre ellos. Utilice un software de programación de Internet para almacenar los calendarios de los miembros.
3. **Establecer el código de conducta para evitar retrasos.** Los integrantes del equipo necesitan acordar no sólo en qué, cuándo y cómo la información se va a compartir, sino también en cómo y cuándo responderán a ella. Desarrolle un sistema de prioridades para distinguir entre los mensajes que requieren de respuesta inmediata y aquéllos con marcos temporales más grandes.
4. **Establezca normas claras y protocolos para suposiciones y conflictos en formación.** Como la mayor parte de la comunicación es no visual, los administradores de proyecto no pueden observar el lenguaje corporal ni las expresiones faciales para desarrollar un juicio de lo que sucede. Necesitan explorar más profundo al comunicarse con los miembros para forzarlos a explicar sus puntos de vista, acciones y preocupaciones con más claridad; deben dar una doble revisión a la comprensión.
5. **Compartir el dolor.** No pida que todos se adapten a su zona horaria y preferencias. Rote los horarios de reunión para que todos los integrantes puedan tener una oportunidad de trabajar de acuerdo con su reloj.

Hasta cierto grado, la administración de un equipo de proyecto virtual no difiere de la administración de un equipo de proyecto regular. La clave es trabajar dentro de las restricciones de la situación para desarrollar formas eficaces con el propósito de que los integrantes del equipo interactúen y combinen sus talentos para completar el proyecto.

Trampas de los equipos de proyectos

Los equipos de proyecto de alto rendimiento pueden producir resultados dramáticos. Sin embargo, como cualquier cosa buena, hay un lado oscuro en los equipos de proyecto del que los administradores deben estar conscientes. Nos referimos a este fenómeno como *proyectitis* en el capítulo 3. En esta sección analizamos con mayor detalle algunas de las patologías que pueden derribar a los equipos de proyectos de alto rendimiento; también enfatizamos lo que los administradores de proyecto pueden hacer para reducir la probabilidad de que ocurran estos problemas.

Pensamiento grupal

Janis primero identificó el *pensamiento grupal* que influyó en la frustrada invasión Bahía de Cochinos a Cuba en 1961. Su término se refiere a la tendencia de los miembros de los grupos altamente cohesivos a perder sus capacidades de evaluación crítica. Esta afección aparece cuando las presiones de conformidad se combinan con una ilusión de invencibilidad para suspender la discusión crítica de las decisiones. Como resultado, las decisiones se toman rápido con poca consideración de las alternativas; con frecuencia la práctica lleva a fiascos que, después del hecho, parecen del todo improbables. Algunos de los síntomas del pensamiento grupal incluyen los siguientes:

- *Ilusión de invulnerabilidad.* El equipo se siente invencible. Está marcado por un alto grado de espíritu corporativo, una fe implícita en su sabiduría y un optimismo excesivo que permite a los miembros del grupo sentirse complacientes acerca de la calidad de sus decisiones.
- *Enmascaramiento del pensamiento crítico.* Los miembros del grupo analizan sólo algunas soluciones, pues ignoran las alternativas; fallan en examinar las consecuencias adversas que podrían seguir su curso preferido de acción; y también desechan con rapidez cualquier alternativa que, en la superficie, parezca insatisfactoria.
- *Estereotipos negativos de la gente externa.* Los estereotipos de “tipo malo” y “tipo bueno” surgen en lo que el grupo considera los extraños que se oponen a sus decisiones; son los tipos malos que se perciben como incompetentes y maliciosos y cuyos puntos son indignos de una consideración seria.



GE Appliances, U.S. West, Marriott Corp. y Hewlett-Packard están entre las muchas empresas que utilizan una técnica de grupo nominal (NGT, por sus siglas en inglés) para guiar las decisiones en los proyectos. La

NGT comienza por reunir a los miembros del equipo de proyectos y a los interesados alrededor de una mesa e identificar el problema del proyecto que se enfrenta. Cada miembro entonces escribe sus soluciones. Después, cada miembro presenta sus soluciones al grupo y el líder escribe esas soluciones en un diagrama. No se permiten críticas. Este proceso continúa hasta que se han expresado todas las ideas. Entonces el grupo analiza y aclara cada solución. Después de que todas las ideas se han analizado, los miembros del grupo califican en privado sus soluciones elegidas. Se cuenta la votación para crear una clasificación ordenada de cada solución. Estos pasos se repiten si

es necesario afinar más la lista con la finalidad de obtener la solución adecuada.

NGT proporciona un proceso ordenado para tratar con problemas potencialmente incendiarios. También evita que ocurra un pensamiento de grupo. NGT desalienta cualquier presión por conformarse a los deseos de los miembros de alto estatus y poderosos, ya que todas las ideas se analizan y las preferencias se expresan en privado. Se debe mejorar la creatividad ya que los miembros son capaces de ofrecer una solución basada en su área de experiencia y en su punto de vista. Finalmente, se pueden tomar decisiones importantes en forma oportuna. NGT trabaja mejor cuando hay un problema bien definido.

* Andrew Delbecq, Andrew H. Van de Ven y D.H. Gustafson, Group Techniques for Program Planning, Glenview, IL, Scott Foresman, 1975.

- *Presión directa.* Cuando un miembro del equipo protesta o cuestiona a la dirección que dirige al equipo, se le aplica presión directa por ser disidente. En seguida se le recuerda que la velocidad es importante y que la meta es estar de acuerdo y no discutir.

Síndrome del bypass burocrático

Con frecuencia, los equipos de proyectos tienen autorización para hacer las cosas sin tener que pasar por los protocolos normales de la organización principal. Los canales burocráticos del *bypassing* son atractivos y vigorizantes. Sin embargo, si el bypass se convierte en una forma de vida, ocasiona el rechazo de las políticas y procedimientos burocráticos que brindan el pegamento para la organización en general. Un equipo que opera fuera de la organización puede alejar a los demás trabajadores que están limitados por las normas y procedimientos de la organización; eventualmente, estos burocratas externos encontrarán formas de poner obstáculos y estorbar al equipo del proyecto.

El espíritu de equipo se convierte en obsesión por el equipo

Los equipos de proyecto de alto rendimiento pueden ser una fuente tremenda de satisfacción personal. La emoción, el caos y la alegría generada por trabajar en un proyecto desafiante puede ser una experiencia vigorizante. Leavitt y Lipman-Blumen incluso dicen que los integrantes del equipo se comportan como personas enamoradas. Se obsesionan con el desafío del proyecto y el talento a su alrededor. Esta preocupación total por el proyecto y el equipo del proyecto, aunque contribuye en gran medida al éxito sorprendente del proyecto, puede dejar como consecuencia relaciones profesionales y personales rotas que contribuyen a un agotamiento y desorientación cuando concluye el proyecto.

Convertirse en nativo

Convertirse en nativo es una frase utilizada primero por el British Foreign Service durante los tiempos coloniales para describir agentes que asumieron las costumbres, valores y prerrogativas de su asignación en un país extranjero. Hicieron eso hasta el punto en que ya no representaban los intereses del gobierno británico, sino los de los nativos. Este mismo fenómeno puede ocurrir dentro de los equipos de proyecto que trabajan en el extranjero o en aquellos que se identifican muy de cerca con sus clientes. En esencia, los intereses de los clientes toman precedencia sobre los intereses de la empresa matriz. Esta variación en el punto de vista puede llevar a cambios no controlados en el alcance del proyecto y a un desafío abierto de la política y los intereses corporativos.

Tratar con estos males es problemático porque, en su mayoría, son una distorsión de algo bueno, más que algo malo. La conciencia es el primer paso de la prevención. El siguiente paso es tomar una acción preventiva para reducir la probabilidad de que ocurran estos peligros. Por ejemplo, los administradores pueden reducir el aislamiento del equipo del proyecto al crear conexiones relacionadas con el trabajo fuera del equipo. Por supuesto, estas interacciones ocurren en un ambiente de matriz donde los miembros trabajan en proyectos múltiples y mantienen vínculos con su departamento de origen. De igual forma, el aislamiento de los equipos dedicados de proyecto puede reducirse

mediante la participación oportuna de especialistas externos. En cualquier caso, la participación activa de los miembros pertinentes de la organización principal en las reuniones de estatus del proyecto pueden ayudar a mantener el vínculo entre el proyecto y el resto de la organización. Si el equipo parece sufrir el pensamiento de grupo, entonces el administrador del proyecto puede alentar el conflicto funcional al representar el papel de abogado del diablo para alentar el desacuerdo o utilizar un enfoque estructurado de solución de problemas como la técnica de grupo nominal (véase el recuadro de Caso de práctica). Por último, las sesiones formales de construcción de equipos pueden revelar las normas disfuncionales y reenfocar la atención del equipo en los objetivos del proyecto.

Resumen

Los administradores de proyectos deben trabajar muy seguido bajo condiciones menos que ideales para desarrollar un equipo cohesivo comprometido en trabajar unido y completar el proyecto con lo mejor de sus capacidades. Asimismo, tienen que reclutar personal de otros departamentos y manejar la participación temporal de los integrantes del equipo. Asimismo, deben reunir extraños y establecer con rapidez un conjunto de procedimientos operativos que unan sus esfuerzos y contribuciones. Deben ser hábiles en el manejo de reuniones para que no se vuelvan una carga sino un vehículo de progreso. Los administradores de proyectos necesitan forjar una identidad de equipo y una visión compartida, lo cual requiere la atención y lealtad de los participantes. Necesitan usar los incentivos de grupo para alentar el trabajo en equipo al tiempo que reconocen cuando es apropiado señalar a los individuos para una recompensa individual. Los administradores de proyecto tienen que alentar el conflicto funcional que contribuye a soluciones superiores, al tiempo que se mantienen en guardia contra el conflicto disfuncional que puede romper un equipo. Al hacer estas cosas, tienen que ser cuidadosos de no hacer un trabajo demasiado bueno y evitar los peligros de una cohesión de grupo excesiva.

Aunque las agendas, cartas de privilegios, visiones, recompensas y demás son herramientas y técnicas importantes, se ha enfatizado tanto en este capítulo —como en el 10— que la herramienta más importante que tiene un administrador de proyectos para construir un equipo de proyecto es su comportamiento. Tal como los fundadores de una organización moldean la cultura de ésta, el administrador del proyecto da forma e influye en la cultura interna del equipo de proyecto. Un ejemplo positivo puede definir cómo responden los integrantes del equipo a los cambios, qué tan bien manejan las nuevas tareas y cómo se relacionan entre ellos y con el resto de la organización. No hay una forma fácil de dirigir mediante el ejemplo. Requiere de una convicción personal, disciplina y sensibilidad a la dinámica del equipo y a una conciencia permanente de cómo los demás perciben las acciones personales.

Términos clave

Conflicto disfuncional	Pensamiento grupal	Técnica nominal de grupo
Conflicto funcional	Reunión de lanzamiento	(TNG)
Construcción del equipo	del proyecto	Tormenta de ideas
Equipo virtual de	Rituales del equipo	Visión del proyecto
proyecto	Sinergia positiva	

Preguntas de repaso

1. ¿Cuáles son las diferencias entre el modelo de cinco etapas del desarrollo de equipos y el modelo de equilibrio puntualizado?
2. ¿Cuáles son los elementos de una visión de proyecto eficaz? ¿Por qué son importantes?
3. ¿Por qué debe enfatizar el administrador de proyectos las recompensas de grupo sobre las individuales?
4. ¿Cuál es la diferencia entre un conflicto funcional y uno disfuncional en un proyecto?
5. ¿Cuándo resultaría apropiado sostener una sesión formal de construcción de equipo en un proyecto?
6. ¿Cuáles son los desafíos únicos para administrar un equipo virtual de proyectos?
7. ¿Qué puede hacer un administrador de proyectos para evitar algunos de los peligros de un equipo de proyecto muy cohesivo?

Ejercicios

1. Las siguientes actividades se basan en un proyecto de grupo recién completado en el que usted participó. Este proyecto pudo haber sido un proyecto de estudiante, un proyecto de trabajo o un proyecto extracurricular.
 - a) Analizar el desarrollo del equipo en términos del modelo de cinco fases y el modelo del equilibrio puntualizado. ¿Qué modelo hace mejor trabajo para describir la forma en que evoluciona el equipo?
 - b) Analizar al grupo en términos de los nueve factores situacionales que influyen en el desarrollo del equipo. ¿Qué factores contribuyeron en forma positiva para el desempeño del grupo? ¿Qué factores contribuyeron en forma negativa para el desempeño del grupo? ¿Cómo trató el grupo de superar los factores negativos? ¿Qué se pudo hacer diferente para superar estos factores negativos?
 - c) Analizar con cuánta eficiencia el grupo manejó las reuniones. ¿Qué hizo bien el grupo? ¿Qué no hizo bien? Si el grupo se formara de nuevo, ¿qué recomendaciones específicas haría acerca de la forma en que el grupo debe manejar las reuniones?
2. Asuma que usted tiene las siguientes alternativas de toma de decisiones: 1) decidir solo, con la información disponible, 2) consultar a los demás antes de tomar una decisión y 3) convocar a una reunión y alcanzar un consenso, lograr una decisión final en la que todos estén de acuerdo. ¿Qué enfoque utilizaría usted para tomar cada una de las siguientes decisiones y por qué?
 - a) Usted es el líder del proyecto para la noche de casino en el campus, un acto de caridad organizado por su grupo para obtener dinero para la gente sin hogar. La celebración fue un gran éxito y reunió una utilidad de 3 500 dólares. Antes, su equipo investigó a las organizaciones cercanas que ayudan a la gente sin hogar y a quienes se les entregaría el dinero. Usted redujo las opciones a “Chunk of Coal House” y “St. Mary’s Soup Kitchen”. Luego, su grupo decidió que los fondos se donaran a Chunk of Coal. Usted está a punto de enviarle un cheque a su director, cuando lee en el periódico local que Chunk of Coal ha terminado sus operaciones. ¿Qué debe hacer con el dinero?
 - b) Usted es un diseñador de campos de golf contratado por Trysting Tree Golf Club para renovar su campo. Ha trabajado muy de cerca con el consejo directivo del club para desarrollar una nueva disposición que sea desafiante y agradable en términos estéticos. Todos están emocionados por los cambios. El proyecto lleva un avance de 75 por ciento cuando usted encuentra problemas en el hoyo 13. El hoyo 13 en Trysting Tree es un par tres de 125 yardas en el que los golfistas tienen que golpear sus tiros del tee por arriba de un lago a un green modulado. Durante la construcción de la nueva zona de tee, los trabajadores descubrieron un arroyo subterráneo que pasa por debajo de esta zona hacia el lago. Usted inspeccionó el sitio y estuvo de acuerdo con el supervisor de la construcción que esto podría crear serios problemas, en especial durante los meses de invierno lluvioso. Luego de revisar el área, usted cree que la única opción viable sería extender el hoyo a 170 yardas y crear tees elevados en la loma adyacente.
 - c) Usted es el líder de un nuevo proyecto de desarrollo de producto. Su equipo ha trabajado duro para desarrollar un producto de tercera generación que incorpora nueva tecnología y cumple con las demandas de los clientes. El proyecto apenas tiene 50 por ciento de avance. Usted acaba de recibir un informe del departamento de marketing que le detalla un producto similar que está a punto de ser lanzado por la competencia. El producto parece que utiliza principios de diseño nuevos radicales que expanden la funcionalidad del producto. Esto representa una seria amenaza para el éxito de su proyecto. La administración superior considera cancelar su proyecto y comenzar de nuevo. Quieren que usted haga una recomendación.
3. Las siguientes actividades se basan en un proyecto de grupo recién terminado o actual en el que usted ha participado. Puede tratarse de un proyecto de estudiante, uno de trabajo o uno extracurricular.
 - a) ¿Qué tan fuerte es la identidad del equipo en este proyecto y por qué?
 - b) ¿Qué podrían hacer los participantes para fortalecer la identidad del equipo?
 - c) ¿Qué tipo de actividades informales se podrían utilizar para rejuvenecer al equipo? ¿Por qué podrían funcionar estas actividades?

Referencias

- Cleland, D. I., “Team Building: The New Strategic Weapon”, *PM Network*, vol. 11, 1, 1997.
- Coutu, D. L., “Organization Trust in Virtual Teams”, en *Harvard Business Review*, vol. 76, 3, 1998, pp. 20-21.
- DeMarco, T. y T. Lister, *Peopleware: Productive Projects and Teams*, 2a. ed., Nueva York, Dorsett House, 1999.

- Foti, R., "The Virtual Handshake", *PM Network*, marzo de 2004, pp. 28-37.
- Frame, J. D., *Managing Projects in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Janis, I. L., *Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin, 1982.
- Katz, R., "How a Team at Digital Equipment Designed the 'Alpha' Chip", *The Human Side of Managing Technological Innovation*, 2a. ed., Ralph Katz, Nueva York, Oxford University Press, 2004, pp. 121-133.
- Katzenbach, J. R. y D. K. Smith, *The Wisdom of Teams*, Boston, Harvard Business School Press, 1993.
- Kidder, T., *The Soul of a New Machine*, Nueva York, Avon Books, 1981.
- Kirkman, B. L., B. Rosen, C. B. Gibson, P. E. Tesluk y S. O. McPherson, "Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons From Sabre, INC.", en *Academy of Management Executive*, 16, 2, 2002, pp. 67-79.
- Leavitt, H. J. y J. Lipman-Blumen, "Hot Groups", en *Harvard Business Review*, vol. 73, 1995, pp. 109-116.
- Linetz, B. P. y K. P. Rea, *Project Management for the 21st Century*, San Diego Academic Press, 2001.
- Maier, N. R. F., *Problem Solving and Creativity in Individuals and Groups*, Belmont, CA, Brooks-Cole, 1970.
- Maznevski, M. L. y K. M. Chudoba, "Bridging Space over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness", en *Organization Science*, vol. 11, 5, septiembre-octubre de 2000, pp. 473-492.
- Peters, T., *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Nueva York, Knopf, 1988.
- Ritti, R. R., *The Ropes to Skip and the Ropes to Know: Studies in Organizational Behavior*, Nueva York, Wiley, 1982.
- Senge, P. M., *The Fifth Discipline*, Nueva York, Doubleday, 1990.
- Thamhain, H. J. y D. L. Wilemon, "Conflict Management in Project Life Cycle", *Sloan Management Review*, vol. 16, 3, 1975, pp. 31-41.
- Thoms, P., "Creating a Shared Vision With a Project Team", *PM Network*, enero de 1997, pp. 33-35.
- 3M, "Leading a Distributed Team", www.3m.com/meetingnetwork/readingroom/meetingguide_distributed-team.html. Consultado el 6 de junio de 2006.
- Townsend, A. M., S. DeMarie y A. R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future", en *Academy of Management Executive*, vol. 12, 3, 1998, pp. 17-29.
- Tuchman, B. W. y M. C. Jensen, "Stages of Small Group Development Revisited", *Group and Organizational Studies*, vol. 2, 1997, pp. 419-27.
- Vroom, V. H. y A. G. Jago, *The New Leadership*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1988.



Caso

Kerzner Office Equipment

Amber Briggs observó nerviosa su reloj mientras se sentaba al frente de una larga mesa en la cafetería en Kerzner Office Equipment. Ya eran las 3:10 y sólo 10 de los 14 miembros habían llegado para la primera reunión de la fuerza de tareas del aniversario de Kerzner. En ese momento dos miembros más se sentaron deprisa y murmuraron disculpas por llegar tarde. Briggs se aclaró la garganta y empezó la junta.

KERZNER OFFICE EQUIPMENT

Kerzner Office Equipment está ubicado en Charleston, Carolina del Sur. Se especializa en la manufactura y ventas de prestigiosos muebles y equipo de oficina. Kerzner disfrutó de un crecimiento constante durante sus primeros cinco años de existencia con una marca de empleo elevada de más de 1 400 trabajadores. Luego hubo una recesión nacional que obligó a Kerzner a despedir a 25 por ciento de sus empleados. Éste fue un periodo traumático para la empresa. Llevaron a Justin Tubbs como nuevo presidente y director ejecutivo y las cosas comenzaron a cambiar con lentitud. Tubbs estaba comprometido con la participación de los empleados y rediseñó las operaciones alrededor del concepto de equipos autoadministrados. Pronto, la empresa presentó una línea innovadora de muebles ergonómicos diseñados para reducir la tensión de la espalda y el túnel carpiano. Esta línea de equipo demostró ser un gran éxito y Kerzner se convirtió en un líder conocido en la industria.

Hoy, la empresa cuenta con 1 100 trabajadores y ha sido seleccionada por segunda ocasión consecutiva por el *Charleston Post y Courier* como una de las 10 mejores empresas locales para trabajar en Carolina del Sur.

AMBER BRIGGS

Amber Briggs, de 42 años, es una especialista de recursos humanos que ha trabajado para Kerzner durante los últimos cinco años. En ese tiempo, ella ha realizado una diversidad de actividades que incluyen el reclutamiento, capacitación, compensación y construcción de equipos. David Brown, vicepresidente de recursos humanos, asignó a Briggs la responsabilidad de organizar la celebración del décimo aniversario de Kerzner. Estaba emocionada por el proyecto porque reportaría de manera directa a la administración superior.

El presidente y director ejecutivo Tubbs le dio los detalles del propósito y los objetivos de la celebración. Tubbs enfatizó que éste debía ser un acontecimiento memorable y que era importante festejar el éxito de Kerzner desde los oscuros días de los despidos. Además, confesó que acababa de leer un libro acerca de las culturas corporativas y creía que esos actos eran importantes para comunicar los valores en Kerzner. Dijo que quería que ésta fuera una fiesta de los empleados, no una celebración conjurada por la administración superior. Como tal, se le asignaría una fuerza de tareas de 14 empleados de cada uno de los departamentos importantes para organizar y planear el festejo. Su equipo tenía que presentar un plan y un presupuesto preliminar a la administración superior dentro de tres meses. Al discutir los presupuestos, Tubbs le reveló que él creía que el costo total debía estar en alrededor de 150 000 dólares. Concluyó la reunión al ofrecerse a ayudar a Briggs en cualquier cosa que pudiera para lograr que el acontecimiento fuera exitoso.

Pronto, Briggs recibió la lista de nombres de los miembros de la fuerza de tareas y ella los contactó por teléfono o por correo electrónico para arreglar la junta de hoy. Tuvo que luchar por conseguir un sitio de reunión. Su cubículo en recursos humanos era demasiado pequeño para acomodar un grupo de ese tamaño y todas las salas de reuniones en Kerzner estaban reservadas o en remodelación. Se conformó con la cafetería porque, por lo general, estaba desierta en las tardes. Antes de la reunión ella publicó la agenda en un rotafolios junto a la mesa (véase la figura C11.1). Dados los ocupados horarios de todos, la reunión se había limitado a una hora.

FIGURA C11.1
Fuerza de tareas de
celebración

Agenda	
3:00	Presentaciones
3:15	Visión general del proyecto
3:30	Reglas básicas
3:45	Horarios de reunión
4:00	Cierre

LA PRIMERA REUNIÓN

Briggs comenzó la junta con: “Bienvenidos. Para los que no me conocen, soy Amber Briggs, de recursos humanos, y me han asignado para administrar el proyecto de la celebración del décimo aniversario de Kerzner. La administración superior quiere que éste sea un festejo especial, y también quieren que sea nuestro evento. Ésa es la razón por la que ustedes están aquí. Cada uno de ustedes representa uno de los departamentos más importantes y nuestro trabajo es planear y organizar esta celebración.” Luego revisó la agenda y le pidió a cada miembro que se presentara. La mujer alta, pelirroja a la derecha de Briggs rompió el silencio momentáneo al decir: “Hola, soy Cara Millar, de plásticos. Supongo que mi jefe me eligió para esta fuerza de tareas porque tengo la reputación de hacer excelentes fiestas.”

A su vez, cada miembro hizo lo propio. A continuación tenemos una muestra de sus presentaciones:

- “Hola, soy Mike Wales, de mantenimiento. No estoy seguro de por qué estoy aquí. Las cosas han ido un poco lentas en mi departamento, así que mi jefe me dijo que viniera a esta reunión.”
- “Soy Megan Plinski, de ventas nacionales. En realidad yo me ofrecí como voluntaria para esta asignación. Creo que será muy divertido planear una gran fiesta.”
- “Todos, mi nombre es Nick Psias de contabilidad. Mi jefe dijo que uno de nosotros tenía que estar en esta fuerza de tareas y supongo que me tocaba a mí.”
- “Hola, soy Rick Fennah. Soy el único de compras que ha estado aquí desde el principio. Hemos pasado por tiempos muy difíciles y creo que es importante tomar el tiempo y celebrar lo que hemos logrado.”
- “Hola, soy Ingrid Hedstrom, de ventas internacionales. Creo que ésta es una gran idea, pero les debo advertir que estaré fuera del país casi todo el mes siguiente.”
- “Soy Abby Bell, de ingeniería. Una disculpa por llegar tarde, pero las cosas están un poco desquiciadas en mi departamento.”

Briggs circuló los nombres de las dos personas ausentes y pasó una lista para que todos pudieran revisar si sus teléfonos y correos electrónicos eran los correctos. Luego resumió su reunión con Tubbs y le dijo a los asistentes que esperaba que le hicieran una presentación formal a la administración superior dentro de 10 semanas. Ella reconoció que eran personas muy ocupadas y que su trabajo era administrar el proyecto en forma tan eficiente como fuera posible. Asimismo, reiteró la importancia del proyecto y que éste sería un suceso muy público: “Si nos equivocamos, todos se van a enterar.”

Briggs repasó las reglas básicas y enfatizó que de ahora en adelante las reuniones empezarían a tiempo y que esperaba que le avisaran con anticipación si alguien estaría ausente. Resumió la primera parte del proyecto centrándola en cinco preguntas: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿qué?, ¿quién?, y ¿cuánto? Causó revuelo en el grupo cuando les respondió a una pregunta acerca del costo y les informó que la administración superior estaba dispuesta a pagar hasta 150 000 dólares por la celebración. Megan dijo en broma: “Ésta será una tremenda fiesta.”

Briggs pidió la atención del grupo para identificar un tiempo de reunión común. Luego de discutir durante 15 minutos, terminó la discusión al solicitar que cada integrante enviara un programa del tiempo libre que tendrían durante el siguiente mes, a más tardar el viernes. Ella utilizaría esta información y un nuevo software de planeación para identificar los tiempos óptimos. Terminó la reunión con su agradecimiento a los miembros por su asistencia y les dijo que pidieran ideas a sus compañeros de trabajo acerca de cómo debería celebrarse este aniversario. Ella anunció que se reuniría con cada uno para discutir su función en el proyecto. La reunión terminó a las 4:00 p.m.

1. Critique el manejo de Briggs de la primera reunión. ¿Qué considera usted que debió hacer diferente, si es que hay algo?
2. ¿Qué barreras podría encontrar ella al terminar este proyecto?
3. ¿Qué puede hacer ella para superar estas barreras?
4. ¿Qué debe hacer ella entre ahora y la siguiente reunión?



Caso

Proyecto Ajax

Tran llevaba a su perro Callie en su paseo vespertino cuando el Sol se puso sobre la cordillera de la costa. Él esperaba con ilusión este momento del día. Era una oportunidad de disfrutar de un poco de paz y silencio. También era el momento de revisar los sucesos en el proyecto Ajax y planear sus siguientes movimientos.

Ajax es el nombre en código dado por CEBEX a un proyecto de sistema de seguridad de alta tecnología con fondos del Departamento de Defensa de Estados Unidos (DOD, siglas de Department of Defense). Tran es el administrador del proyecto y su equipo central estaba compuesto por 30 ingenieros de tiempo completo de hardware y software.

Tran y su familia escaparon de Camboya cuando él tenía cuatro años. Se unió a la Fuerza Aérea Estadounidense cuando tenía 18 años y utilizó la remuneración educativa para asistir a la Washington State University. Se unió a CEBEX después de graduarse con un doble título en ingeniería mecánica y eléctrica. Luego de trabajar en una diversidad de proyectos durante 10 años, Tran decidió que quería ingresar a la administración. Fue a la escuela nocturna de la Universidad de Washington para obtener una maestría en administración de negocios.

Tran se convirtió en administrador de proyectos por el dinero. También creía que era bueno en eso. Disfrutaba trabajar con la gente y hacer que sucedieran las cosas correctas. Éste era su quinto proyecto hasta ahora y tenía un promedio de bateo de 0.500, con la mitad de sus proyectos terminados antes de tiempo. Tran estaba orgulloso de que ahora podía permitirse mandar a su hijo mayor a Stanford University.

Ajax era uno de muchos proyectos de defensa que CEBEX Corporation tenía contratados con el DOD. CEBEX es una enorme empresa de defensa con ventas anuales que exceden los 30 000 millones de dólares y más de 120 000 empleados en todo el mundo. Las cinco áreas de negocios más importantes de CEBEX son aeronáutica, sistemas electrónicos, servicios de información y tecnología, sistemas y soluciones integradas, y sistemas espaciales. Ajax era uno de varios proyectos patrocinados

por la división de sistemas y soluciones integradas enfocada en los negocios de seguridad nacional. CEBEX confiaba en que podría nivelar su experiencia técnica y sus conexiones políticas para convertirse en un jugador importante en este mercado creciente. Ajax era uno de los diversos proyectos dirigidos al diseño, desarrollo e instalación de un sistema de seguridad en una instalación gubernamental importante.

Tran tenía dos preocupaciones importantes cuando inició el proyecto Ajax. El primero eran los riesgos técnicos inherentes al proyecto. En teoría, los principios de diseño tenían sentido y el proyecto utilizaba tecnología probada. Es más, la tecnología nunca se había aplicado al campo en esta área. Por experiencias pasadas, Tran sabía que había una gran diferencia entre el laboratorio y el mundo real. También sabía que integrar los subsistemas de audio, ópticos, táctiles y de láser probarían la paciencia y la ingenuidad de su equipo.

La segunda preocupación incluía a su equipo. Éste estaba dividido por la mitad entre los ingenieros de hardware y de software. No sólo estos ingenieros tenían diferentes conjuntos de habilidades y tendían a ver los problemas en forma diferente, sino que los contrastes generacionales entre los dos grupos también eran evidentes. Los ingenieros de hardware eran casi todos antiguos militares, hombres de familia con vestimentas y creencias conservadoras. Los ingenieros eléctricos formaban una pandilla más variada. Tendían a ser jóvenes, solteros y en ocasiones muy engraidos. Mientras que los ingenieros de hardware hablaban de los Marineros de Seattle, criar adolescentes e ir a Palm Desert a jugar golf, los ingenieros de software hablaban de Vapor, el concierto más reciente en el anfiteatro Gorge, y practicar ciclismo de montaña en Perú.

Para empeorar las cosas, la tensión entre estos dos grupos dentro de CEBEX giraba alrededor de los temas salariales. Los ingenieros eléctricos eran muy escasos y los ingenieros de hardware resentían los paquetes salariales de las nuevas contrataciones, que eran comparables a lo que ellos percibían después de 20 años de trabajar para CEBEX. De todas formas, el dinero real se lograba con los incentivos asociados al desempeño del proyecto. Éstos dependían de alcanzar los acontecimientos importantes del proyecto y la fecha de cumplimiento final.

Antes de que el trabajo real empezara en el proyecto, Tran organizó un retiro de dos días de construcción de equipos en una cabaña en la península olímpica para su equipo completo, así como para el personal clave de la instalación gubernamental. Utilizó este tiempo para repasar los objetivos importantes del proyecto y develar el plan de proyecto básico. Un consultor interno facilitó diversas actividades de construcción de equipos que resaltó los temas intergeneracionales. Tran sentía un ambiente real de camaradería dentro del equipo.

Los buenos sentimientos que se generaron en el retiro se traspasaron al inicio del proyecto. El equipo completo estaba comprometido con la misión del proyecto y los desafíos técnicos que representaba. Ingenieros de hardware y eléctricos trabajaron juntos para solucionar problemas y construir subsistemas.

El plan de proyecto se construyó alrededor de una serie de cinco pruebas, con cada una como la verificación más rigurosa del desempeño del sistema total. Aprobar cada prueba representaba un hecho clave para el proyecto. El equipo estaba emocionado por realizar la primera prueba alfa una semana antes, para luego decepcionarse por una serie de fallas imprevistas técnicas que tomaron dos semanas para que el problema fuera resuelto. El equipo trabajó extrafuerte para compensar el tiempo perdido. Tran estaba orgulloso del equipo y de la forma en que los integrantes habían trabajado juntos.

La prueba Alpha II se realizaba a tiempo con el programa, pero de nuevo el sistema no funcionó. Esta vez se requirieron tres semanas de limpieza antes de que el equipo recibiera luz verde para moverse a la siguiente fase del proyecto. Para este momento ya se había puesto a prueba la buena voluntad del equipo y las emociones estaban un poco desgastadas. Una nube de decepción cayó sobre el equipo conforme las esperanzas de los bonos desaparecían al tener el proyecto retrasado en el programa. Esto aumentó por los cínicos que pensaban que el programa original era injusto y que los plazos de vencimiento eran imposibles de cumplir desde un principio.

Tran respondió con una reunión de personal diaria, donde el equipo revisaba lo que se había logrado el día anterior y establecía nuevos objetivos para ese día. Él creía que esas sesiones eran útiles para establecer un impulso positivo y reforzar la identidad del equipo entre los ingenieros. También hizo un gran esfuerzo para pasar más tiempo con las “tropas”, ayudó a resolver problemas, ofreció aliento y una palmada de felicitación sincera en la espalda cuando se merecía.

Era cuidadosamente optimista cuando llegó el momento de la prueba Alpha III. Era el final del día cuando se encendió el interruptor, pero nada sucedió. En pocos minutos, todo el equipo había

escuchado la noticia. Se oían gritos por el pasillo. Tal vez el momento más contundente fue cuando Tran volteó al estacionamiento de la empresa y vio a la mayor parte de su equipo de proyecto caminando hacia sus automóviles.

Mientras Callie perseguía algunos conejos silvestres, Tran se preguntaba qué debía hacer a continuación.

1. ¿Qué tan eficaz ha sido Tran como administrador de proyectos? Explique.
2. ¿Qué problemas enfrenta Tran?
3. ¿Cómo los resolvería usted? ¿Por qué?



Caso

Franklin Equipment, Ltd.*

Franklin Equipment, Ltd. (FEL), con casa matriz e instalaciones de fabricación principal en Saint John, New Brunswick, se fundó hace 75 años para fabricar máquinas grandes personalizadas para negocios de construcción en las provincias marítimas. Al paso de los años, su línea de productos se enfocó de manera estratégica en la creación de equipo triturador de rocas para construcción de presas y carreteras y para otros mercados que requerían el procesamiento de mezcla. FEL ahora diseña, fabrica y ensambla papelería y plantas portátiles de trituración de rocas y da servicio a sus propios productos y los de sus competidores.

En la década de 1970, FEL comenzó a expandir su mercado de las provincias marítimas al resto de Canadá. En la actualidad, FEL tiene varias oficinas e instalaciones de fabricación a lo largo del país. Hace poco, FEL hizo un esfuerzo concertado por comercializar sus productos en el ámbito internacional.

El último mes, FEL firmó un contrato para diseñar y fabricar una planta trituradora de rocas para un proyecto de construcción del Medio Oriente llamado Abu Dhabi. Charles Gatenby aseguró este contrato y fue designado administrador del proyecto. Este proyecto es visto como una hazaña porque FEL había querido abrir mercados en esta área durante mucho tiempo y había tenido dificultad para hacer que los posibles clientes se dieran cuenta de que FEL es una empresa canadiense y no estadounidense. De alguna manera, estos clientes ven de igual forma a todos los proveedores de Norteamérica y están renuentes a emplearlos por consideraciones políticas internacionales.

Por lo general, un proyecto de este alcance inicia con la selección de un equipo de administradores responsables de diversos aspectos del diseño, fabricación, entrega e instalación del producto. La selección del administrador es importante porque el diseño del producto y la fabricación varían con las necesidades únicas de cada cliente. Por ejemplo, el terreno, las características de las rocas, las condiciones climáticas y las preocupaciones de logística crean problemas especiales para todas las fases del diseño y operación de la planta. Además, las preocupaciones ambientales y las condiciones de mano de obra varían con cada cliente y de una región a otra.

Además del administrador de proyecto, todos los proyectos incluyen un ingeniero de diseño, un gerente de operaciones que vigile la fabricación y el ensamblado en el sitio, y un contador de costos que cuide todos los asuntos financieros y de reporte de costos del proyecto. Cada una de estas personas debe trabajar muy de cerca si se pretende entregar una planta con buen funcionamiento, a tiempo y dentro de las limitaciones de costos. Debido a que con frecuencia los contratos internacionales requieren que el FEL utilice personal del país para el ensamblado de la planta y que se le capacite para las operaciones, se asignó también un gerente de recursos humanos al equipo del proyecto. En esos casos, el gerente de recursos humanos debe entender las especificaciones de la planta y luego utilizar este conocimiento para diseñar los procedimientos de selección y evaluar las necesidades particulares de capacitación. El gerente de recursos humanos también necesita aprender las leyes laborales pertinentes del país del cliente.

FEL designa administradores a los equipos de proyecto con base en su experiencia y su capacidad para trabajar en un proyecto específico dados sus demás compromisos. Por lo general, esto

* Cortesía de John A. Drexler, Jr., Oregon State University.

significa que los administradores sin muchos proyectos actuales ni complicados se asignarán a los nuevos proyectos. Por ejemplo, es posible que se asigne un administrador que termina un proyecto a una posición administrativa en un nuevo equipo de proyectos. En ocasiones, el administrador de proyecto tiene poco que decir acerca de quién es asignado a su equipo.

Como él aseguró el proyecto de Abu Dhabi y ha establecido relaciones de trabajo positivas con el cliente de Abu Dhabi, Gatenby fue designado como administrador de proyecto. Gatenby ha administrado con éxito proyectos similares. Los demás administradores asignados al proyecto Abu Dhabi son Bill Rankins, un brillante ingeniero de diseño; Rob Perry, un administrador de operaciones responsable de la fabricación e instalación; Elaine Bruder, gerente de contabilidad de costos y finanzas, y Sam Stonebreaker, gerente de recursos humanos. Estos administradores han trabajado juntos en muchos proyectos pasados.

Hace algunos años, FEL comenzó a contratar servicios de facilitación de equipos a diversas empresas de consultoría para ayudar a los nuevos equipos de proyecto a operar en forma eficaz. El mes pasado, FEL reclutó a Carl Jobe, de una de estas empresas de consultoría, para ser consultor interno de tiempo completo. Varios administradores, incluido Gatenby, quedaron tan impresionados por las habilidades de Jobe que convencieron a la administración superior de FEL de la necesidad de contratar un facilitador interno permanente y Jobe, por supuesto, fue la elección.

Como Gatenby fue clave para contratar a Jobe en FEL, estaba emocionado por la posibilidad de utilizarlo para facilitar la construcción del equipo entre los miembros del proyecto Abu Dhabi. Gatenby estaba muy orgulloso de haber conseguido este proyecto y esperaba ser designado su administrador. Sabía que el éxito en este proyecto sería básico para avanzar en su carrera.

Gatenby le dijo a Jobe: “Este proyecto es de veras importante para FEL y para mí en lo personal. En realidad necesito que nos ayude a desarrollar un equipo que haga un buen trabajo conjunto para lograr las metas del proyecto, dentro del presupuesto. He observado su éxito en desarrollar equipos en otros proyectos y espero que haga lo mismo para el proyecto Abu Dhabi. Yo me encargaré de cuidarlo si usted me ayuda a hacer que esto funcione.”

Jobe delineó a Gatenby cómo procedería. Jobe empezaría por entrevistar en forma individual a los miembros del equipo para conocer sus percepciones de los demás y de las promesas y peligros de participar en este proyecto. Luego se harían reuniones del equipo completo con la información que él recopiló para ayudar a establecer una identidad de equipo y una visión compartida.

Jobe entrevistó primero a Bruder. Ella expresó escepticismo acerca de si el proyecto podría tener éxito. Durante la charla, Bruder parecía distante y Jobe no podía entender por qué no había podido establecer una buena comunicación con ella. Bruder le confió que esperaba que hubiera muchos excesos de gastos y que no se cumplieran muchos plazos de producción. Pero al no conocer bien a Jobe, Bruder estaba renuente a identificar las barreras específicas para el éxito del proyecto. Aunque Bruder no lo decía en forma directa, estaba claro para Jobe que Bruder no deseaba ser parte del proyecto Abu Dhabi. Jobe dejó esta entrevista confundido y preguntándose qué sucedía.

La siguiente entrevista de Jobe fue con Perry, el gerente de operaciones. Perry había trabajado en FEL durante 15 años y fue al grano: “Este proyecto no va a funcionar. No entiendo por qué la administración superior se empeña en asignarme a trabajar en proyectos con Rankins. Simplemente no podemos trabajar juntos y no nos llevamos bien. Me desagrada desde el primer día. Siempre menciona el hecho de que ha ganado todos sus títulos avanzados en Purdue. Y siempre nos dice cómo se hacen las cosas ahí. Yo sé que tiene más estudios que yo y que es inteligente. Pero yo también soy inteligente y soy bueno en lo que hago. No hay necesidad de que Rankins me haga sentir como idiota porque yo no tengo un título. Jobe, voy a ser honesto contigo. Rankins sólo ha estado aquí por cinco años; pero, de manera directa, lo hago responsable de mi problema con el alcohol y por el efecto que ha ocasionado en mi matrimonio. Me divorcié el año pasado y fue por culpa de Rankins.”

Después, Jobe habló con Rankins, quien dijo: “No me importa lo que hagas. Perry y yo simplemente no podemos trabajar de cerca durante los nueve meses que tomará realizar el proyecto. Uno de nosotros matará al otro. Desde que llegué a FEL, Perry me ha odiado y hace todo lo que puede por sabotear mis diseños. Por lo general, nos preocupamos porque los clientes generan cambios en los pedidos; aquí es el gerente de fabricación y operaciones el responsable de ellos. Perry cuestiona todo lo que hago y cambia los diseños por su cuenta y éstas son siempre malas decisiones. Está fuera de control. Juro que se queda despierto toda la noche para pensar en formas de arruinar mis diseños. No tengo este problema con ningún otro administrador.”

Jobe salió de estas entrevistas muy desalentado y no podía imaginar lo que vendría en su entrevista con Stonebreaker. Pero Stonebreaker fue bastante positivo: “Disfruto estos proyectos internacionales donde viajo al extranjero y aprendo sobre diferentes culturas. No puedo esperar por comenzar este proyecto.”

Jobe le preguntó a Stonebreaker sobre la capacidad de los integrantes del equipo para trabajar juntos. Stonebreaker replicó: “No hay problema. Todos hemos trabajado juntos antes y no hemos tenido problemas. Seguro, ha habido discusiones y sentimientos heridos entre Rankins y Perry. Rankins puede ser arrogante y Perry terco, pero nunca ha sido algo con lo que no podamos trabajar. Además, los dos son buenos en lo que hacen, los dos son profesionales. Mantendrán sus cabezas en su sitio.”

Jobe estaba aún más desconcertado. Gatenby decía que el éxito de este proyecto residía en las habilidades de facilitación de Jobe. El gerente de finanzas quiere quedar fuera de este proyecto. El ingeniero de diseño y el gerente de operaciones admiten que se detestan y que no quieren trabajar juntos.

Y el gerente de recursos humanos, que ya ha trabajado en proyectos con Perry y Rankins, espera una relación de trabajo prometedora y no anticipa problemas.

Jobe tuvo una segunda reunión con Gatenby. Antes de analizar el diseño de las sesiones de construcción de equipo, hizo preguntas para saber lo que Gatenby pensaba sobre la capacidad de los miembros del equipo para trabajar juntos. Gatenby admitió que se había dado muy mala vibra entre Perry y Rankins, pero agregó: “Por eso lo contratamos a usted. Es su trabajo asegurarse de que la historia entre esos dos no interfiera con el éxito del proyecto Abu Dhabi. Es su trabajo hacerlos que trabajen bien y juntos. Hágalo.”

Su diálogo hacia el final de la reunión fue de la siguiente forma:

Jobe: “¿Por qué espera que Rankins y Perry trabajen bien y juntos, dado su historial? ¿Qué incentivos tienen para hacerlo?”

Gatenby: “Como usted debe saber, FEL requiere de un establecimiento formal de metas entre los administradores de proyecto y los administradores funcionales antes del inicio de cada proyecto. Ya he hecho esto con Bruder, Stonebreaker, Perry y Rankins. Perry y Rankins tienen metas explícitas que establecen que deben hacer un buen trabajo conjunto y cooperar entre ellos.”

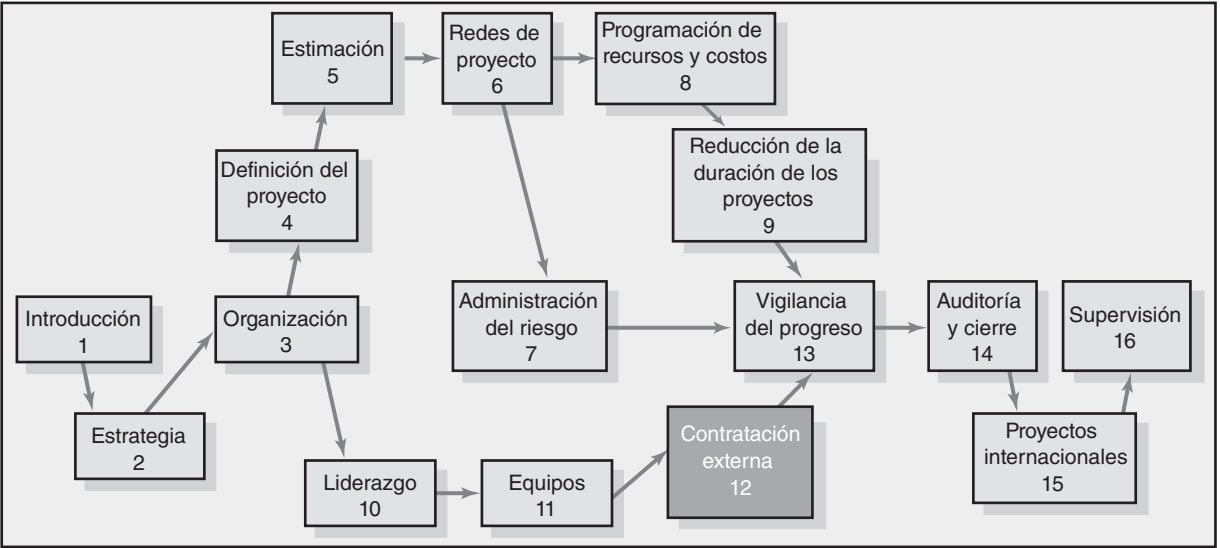
Jobe: “¿Qué pasa si no cumplen con estas metas?”

Gatenby: “Ya he analizado esto con la administración superior. Si después de dos meses me parece que las cosas no están funcionando entre Perry y Rankins, FEL despedirá a Rankins.”

Jobe: “¿Perry sabe esto?”

Gatenby: “Sí.”

1. Evalúe el criterio que FEL utiliza para asignar a los administradores a los equipos de proyecto. ¿Qué eficiencias crea este criterio? ¿Cuáles son los problemas que resultan?
2. ¿Por qué es más importante que los miembros del equipo trabajen juntos en proyectos internacionales como el proyecto Abu Dhabi?
3. Analice el dilema que ahora enfrenta Jobe.
4. ¿Qué debe recomendar Jobe a Gatenby?



Contratación externa: Administración de las relaciones entre las organizaciones

Contratación externa del trabajo del proyecto

Las mejores prácticas de la contratación externa del trabajo del proyecto

El arte de la negociación

Comentarios sobre el manejo de las relaciones con los clientes

Resumen

Apéndice 12.1: Administración de contratos