

## 6.4 Inteligencia Emocional aplicada a la Dirección de Proyectos

### 6.4.1 Introducción

Inteligencia Emocional es una frase que se viene escuchando mucho en los últimos tiempos. Es como una respuesta global a muchos problemas relacionados al recurso humano. Pero, ¿qué es la Inteligencia Emocional?, ¿Por qué es importante para un Director de Proyectos? ¿Cómo sacarle partido para lograr equipos de alto rendimiento? Vamos a tratar de dar respuestas a estas y otras preguntas a lo largo de los siguientes apartados.

#### ***Inteligencia Emocional***

*La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.*

El considerado padre de este concepto es Daniel Goleman, que en 1995 publicó su prestigioso libro *Emotional Intelligence*. Sin embargo, otros autores en el pasado ya se habían referido a esta idea, a este concepto. Thorndike, en 1920, utilizó el término *inteligencia social* para referirse a la habilidad de **comprender y motivar** a otras personas. En 1983, Howard Gardner, en su Teoría de las Inteligencias Múltiples, también introdujo la idea de incluir tanto la inteligencia interpersonal (la capacidad para **comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas**) y la inteligencia intrapersonal (la capacidad de **comprenderse a uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propias**). Otro de los orígenes de la inteligencia emocional está en Joseph Ledoux, como influencia más reciente, a partir de su libro *El cerebro emocional* (1996), en el que divulga sus hallazgos acerca de los circuitos neuronales del cerebro.

#### ***Emoción, pensamiento y razón***

*La emoción precede al pensamiento.*

*Las emociones son importantes para el ejercicio de la razón.*

Daniel Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades:

1. Conocer las emociones y sentimientos propios.
2. Manejarlos.

3. Reconocerlos.
4. Crear la propia motivación.
5. Y a partir de ahí, gestionar las relaciones, influyendo y manejando en los demás.

Importancia de aprender y desarrollar Inteligencia Emocional

¿Por qué es importante recibir formación en Inteligencia Emocional, y ponerla en práctica como Directores de Proyectos? Por la gran relevancia de las emociones en los resultados del trabajo.

Las características de la llamada inteligencia emocional son imprescindibles para un Director de Proyectos que es también un gestor de recursos humanos, y que responsable del rendimiento y de los resultados profesionales de los mismos.

Estas características son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos y a los demás, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales, y la capacidad de empatizar y confiar en los demás, logrando que los demás también confíen en nosotros.

El concepto de "Inteligencia Emocional" enfatiza el papel preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, el enfrentar riesgos, o los conflictos con un compañero en el trabajo. En todas estas situaciones hay una involucración emocional que puede resultar en una acción que culmine de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final. Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que el repertorio emocional de la persona y su forma de operar, influirán decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas profesionales (y personales) que emprenda.

Últimamente, se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida en el tiempo y en el espacio, incluyéndolos en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas, como individuos, como gerentes y como líderes, tienen cada uno de ellos sus diferencias en muchos aspectos y áreas, pero que como seres humanos están dentro de los Principios de la Inteligencia Emocional.

“Las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales del personal cubiertas como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.” (Daniel Goleman).

Numerosos autores, y también Goleman, nos hablan de las *Competencias Emocionales*. Estos autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores, en personas de alto nivel de desempeño, con destrezas, habilidades técnicas y emocionales bien desarrolladas; que han alcanzando la capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, en la sociedad, y en el trabajo (gerencia).

Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas, fueron clasificadas en cuatro categorías:

**Figura 72. Clasificación de Competencias Emocionales**

## 6.4.2 Liderazgo

Vamos a ver en primer lugar varias definiciones sobre *Liderazgo*.

Según *Wikipedia*, el liderazgo es el **conjunto de capacidades** que una persona tiene para **influir** en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo **trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos**. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas y proyectos, el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

### **Liderazgo**

*El liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.*

Esta última definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado **carisma**. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología, han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que también hay otros factores (**habilidades directivas**) que son más determinantes a la hora de construir el verdadero liderazgo. El autor Stephen Covey define "*Liderazgo es la creación de nuevas realidades*".

Luis José Amendola (2006), nos aporta también una definición de Liderazgo en su genial obra "*Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos*", y después nos alienta a llegar al concepto de **COACHING**, ampliamente difundido por los estudiosos del Liderazgo. Para el Dr. Amendola, el rol del liderazgo trabaja constantemente en la expansión de su rol, e incluye actividades tales como:

- Ser un modelo para los demás.
- Amplitud de mente a la hora de comprender y analizar el negocio.
- Superar las barreras del proyecto y anular las posibles interferencias.
- Agente facilitador de la comunicación dentro del equipo.
- Orientación del equipo al cliente.
- Motivar para la excelencia.

Según este autor, un líder efectivo, que es lo que buscamos, tiene muy clara la dirección de su organización, y está enfocado a alcanzar su visión, entiende lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enfocarla.

### **Liderazgo**

*“Liderazgo es la creación de nuevas realidades”. (Stephen Covey).*

Tal y como muy bien dice Amendola, tradicionalmente, **el eslabón de competencia más débil del directivo de proyectos siempre ha sido la gestión del rendimiento de sus colaboradores.**

La correcta formación técnica contrasta con la falta de habilidades emocionales y por tanto relacionales. El coaching, defiende Amendola, mediante una metodología estructurada, lleva a cabo aproximaciones que nos permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial del equipo del proyecto.

El coaching es por tanto, como dice el autor que venimos referenciando, **“un modelo de liderazgo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas”**, y que se apoya en los siguientes principios:

- Hay que centrarse en el rendimiento futuro, y no en el actual o pasado. Sólo en las posibilidades futuras.
- Hay que creer en los miembros del equipo del proyecto. Si nosotros creemos en ellos, está demostrado que esto tendrá un impacto muy positivo en su desempeño. Por lo que obtendremos lo mejor de las personas.
- La confianza es la gran apuesta del coaching.
- Los miembros del equipo no aprenden del líder, aprenden de ellos mismos y de la experiencia.

### **Líder coach**

*Un líder coach consigue que los miembros del equipo vayan más allá de las limitaciones que ellos mismos se ponen, y les estimula y guía constantemente para sacar el máximo potencial y rendimiento.*

El coaching está siendo aplicado por numerosas organizaciones en los últimos tiempos, y se está empezando a aceptar como una ventaja competitiva. Tanto es así, que algunos autores,

como Hendricks (1996), ya se atreven a citar las características más importantes de este modelo de liderazgo:

1. Claridad en la comunicación.
2. Apoyo integral al equipo.
3. Confianza y reconocimiento al equipo.
4. Visión clara de las metas comunes.
5. Empatía.
6. Control del riesgo y seguridad de los miembros del equipo.
7. Paciencia.
8. Confidencialidad.
9. Y respeto.

Volviendo al concepto puro de Liderazgo, en la literatura podemos encontrar gran variedad de clasificaciones de tipos de líderes. Nos vamos a quedar con la siguiente clasificación de **Estilos de Liderazgo** y sus características, sobre la que trabajaremos después:

- **Líder Visionario.**
  - Empatía.
  - Confianza en sí mismo.
  - Agente de cambio.
- **Líder Afiliativo.**
  - Empatía.
  - Creación de relaciones.
  - Resolución de conflictos.
- **Líder Democrático.**
  - Fomento del trabajo en equipo.
  - Gran comunicador.
- **Líder Orientativo.**
  - Empatía.
  - Dominio del potencial de los demás.
  - Autoconsciente.
- **Líder Coactivo.**

- Confianza en sí mismo.
- Ordena a los demás que ejecuten sus deseos.
- Carece de empatía.
- **Líder que Marca La pauta.**
  - Implanta calidad.
  - Iniciativa.
  - Motivación.
  - No ayuda a mejorar, crítica a los que no logran sus objetivos.

Dice Gregory M. Horine (2010), que en la Capacidad de Liderazgo se incluyen capacidades básicas como las habilidades interpersonales y generales, como **forma de tratar a la gente, la adaptabilidad, la flexibilidad, la gestión de personas**, el grado de orientación al cliente, capacidades analíticas, de resolución de problemas, y el talento de tener siempre en mente la perspectiva general.

Esto acerca la Inteligencia Emocional, de la que venimos hablando, al Liderazgo. Y estas características nos llevan también a un importante concepto: el clima de trabajo, lo que se conoce como **clima organizativo** de la organización.

El clima organizativo tiene una importancia predominante en el cómo desempeñan su trabajo los miembros del equipo, y refleja el sentido de las personas acerca de su capacidad. Necesitamos un clima que favorezca el entusiasmo, la motivación, el compromiso, y la determinación. Existen indicadores del clima, e incluyen el grado en el que la comunicación es clara, la flexibilidad con la que cuentan los empleados para realizar sus trabajos como mencionaba Horine, la capacidad para innovar, y el sentido de la responsabilidad para llevar a cabo las tareas.

*Daniel Goleman y Cary Cherniss*, en su obra *The Emotionally Intelligent Workplace (2005)*, defienden la importancia del liderazgo, y justifican la importancia de un liderazgo emocionalmente inteligente para crear un clima de trabajo próspero que derive en una consecución de los objetivos a través del rendimiento de todos los empleados, y nos brindan una serie de argumentos muy útiles para nosotros, Directores de Proyectos:

- En su obra, ponen de manifiesto el resultado de estudios que revelan que los líderes emocionalmente inteligentes, con grandes competencias emocionales, sobrepasan los objetivos en términos de rendimiento, entre en un 15 y un 20 %.
- “La relación entre puntos fuertes en Inteligencia Emocional en un líder, y el rendimiento de la unidad, parecer estar mediatizado por el clima creado por el líder.”

Sus estudios, han revelado la importancia del clima en la relación con la inteligencia emocional de los individuos que ocupan puestos de Dirección de Proyectos, y esto ha conducido a reconocer el destacado papel de las competencias en Inteligencia Emocional en la eficacia del liderazgo. La siguiente tabla, elaborada por Goleman y Cherniss, recoge los efectos de esta relación:

**Figura 73. Estilo de Liderazgo, Inteligencia Emocional (IE) y efectividad organizativa, de Goleman y Cherniss (2005)**

#### **6.4.3 La Comunicación en el proyecto**

En un proyecto participan un grupo de personas que interactúan entre sí en busca de un objetivo común y con recursos limitados. Esta interacción se realiza por medio de la comunicación. Por tal motivo, se considera esencial agregar contenidos referidos a la comunicación en el Proyecto.

Las comunicaciones del proyecto son todos los medios y formas de que un proyecto interactúe con todos sus implicados. Esto no sólo incluye los elementos de comunicaciones



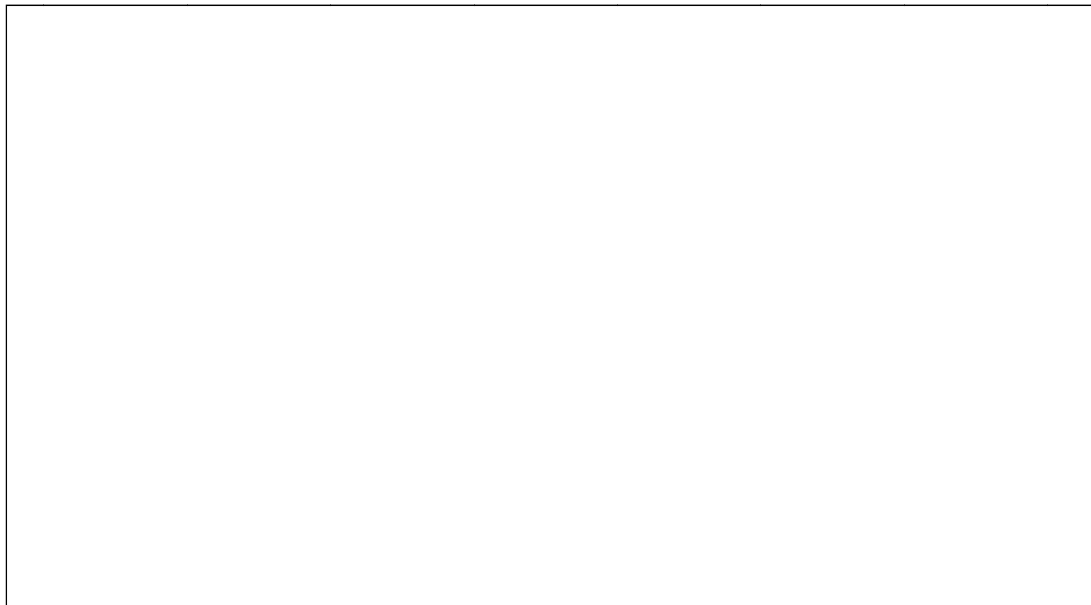
formales y estándar, sino que también incluye comunicaciones de gestión del cambio organizacional.

***Importancia de la comunicación según PMI***

*Según el PMI, los directores de proyectos deben pasar el 90% de su tiempo comunicándose.*

#### **6.4.3.1 La importancia de la Gestión de las Comunicaciones en el Proyecto**

Nos encontramos ante una nueva Área de Conocimiento de la Gestión de Proyectos. Incluye los procesos requeridos para asegurar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final oportuna y apropiada **de la información del proyecto**. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, que son necesarios para que las comunicaciones sean exitosas. Los directores del proyecto pueden dedicar una cantidad de tiempo excesiva a la comunicación con el equipo del proyecto, los interesados, el cliente y el patrocinador. Todas las personas involucradas en el proyecto deben comprender cómo afectan las comunicaciones al proyecto en su conjunto. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluyen:



Las comunicaciones del proyecto son importantes no sólo por una razón obvia, que es la de mantener adecuadamente y constantemente informados a los miembros del estado y progreso

del proyecto, sino que también son un factor determinante para el éxito general del mismo. ¿Por qué?

- Porque la calidad y la efectividad de las comunicaciones tendrá un enorme impacto sobre las percepciones de los implicados en relación al proyecto y al papel del director del proyecto de líder del mismo.
- Porque la capacidad del director del proyecto para comunicar, es el factor más sobresaliente que afecta al nivel de gestión y dirección del núcleo del equipo del proyecto.
- Porque ya hay suficientes problemas en la ejecución del proyecto, como para añadir además conflictos como resultado de las malas percepciones, la falta de información o los problemas no existentes, y todo esto consecuencia de una mala comunicación.

#### **Organización y comunicación**

*Cualquier director de proyectos con experiencia, sabe que hay dos competencias que le salvarán casi siempre: la organización y la comunicación. Si se sobresale en estos campos, especialmente en las comunicaciones del proyecto, se compensarán las flaquezas en los demás.*

#### **6.4.3.2 Competencias interpersonales**

Las siguientes técnicas son probablemente las más importantes porque afectan a la calidad de todas las comunicaciones del proyecto, aquellas formales y las más frecuentes que ocurren en el día a día del proyecto entre el equipo del proyecto y los implicados. La siguiente lista muestra las competencias interpersonales claves que los buenos comunicadores poseen o deben esforzarse en alcanzar:

- Escuchar con un propósito constructivo.
- Humildad; ser humilde y transmitir esa humildad.
- Pensar con calma antes de responder, y nunca hacerlo en caliente.
- Ponerse en el lugar del otro, y si es posible, que el otro se dé cuenta de ello.
- No juzgar, y evitar términos y tonos que impliquen juicio, culpa o malas acciones de otras partes.
- Interesarse por los demás.
- Intentar comprender lo que hacen, por qué lo hacen y qué problemas están pasando.
- Validar las percepciones antes de responder.
- Mostrar apreciación por su tiempo y el esfuerzo de comprensión.
- Resumir lo que ha dicho el hablante.

- Hacer que la gente se sienta escuchada.
- Centrarse en construir relaciones.
- Tener bajo control las emociones propias.
- No asumir que una respuesta negativa está causada por temas personales, la mayor parte de las veces no será así.
- Siempre que sea posible, evitar interrumpir.
- Asegurarnos de que estamos siendo comprendidos.

#### **6.4.3.3      *La dificultad de comunicarse***

Barreras de la comunicación efectiva:

- Filtración.
- Percepción selectiva.
- Emociones.
- Lenguaje.
- Cultura nacional.

Buenas prácticas para lograr la superación de las barreras:

- Emplear retroalimentación.
  - Hacer énfasis en comportamientos específicos.
  - Mantener la retroalimentación impersonal.
  - Mantener la retroalimentación orientada a las metas.
  - Dar un tiempo oportuno a la retroalimentación.
  - Asegurarse de que lo entiendan.
  - Dirigir la retroalimentación negativa hacia un comportamiento que quien lo recibe pueda controlar.
- Simplificar el lenguaje.
- Escuchar activamente.
  - Empatía.
  - Aceptación.
  - Intensidad.
  - Disposición de asumir la responsabilidad de escuchar el mensaje completo.

- Establecer contacto visual.
  - Asentir con la cabeza y mostrar una expresión facial adecuada.
  - Evitar acciones o gestos que los distraigan.
  - Hacer preguntas.
  - Parafrasear.
  - Evitar interrumpir al orador.
  - No hablar de más.
  - Hacer transiciones suaves entre los papeles del orador y escucha.
- Restringir las emociones.
  - Vigilar los indicativos no verbales.

#### **6.4.3.4 Manejo de conflictos en la comunicación**

Los conflictos son las diferencias incompatibles percibidas que dan como resultado interferencia u oposición. Un conflicto que no pudo ser resuelto a tiempo puede costar el fracaso del proyecto. Por tal motivo, es muy importante que el Director del Proyecto tenga los medios necesarios para identificar conflictos, y habilidad para resolverlos a tiempo.

Prácticas efectivas para la resolución de conflictos:

- Establecer un estilo para manejar el conflicto.
- Tener cuidado al seleccionar los conflictos que se quieren manejar.
- Evaluar a los participantes en el conflicto.
- Evaluar la fuente del conflicto.
- Conocer las opciones.

#### **6.4.4 Potenciar el rendimiento del equipo del proyecto**

Una dirección eficaz, y contar con buenas competencias de comunicación, son ingredientes claves para conseguir el éxito de un proyecto. Pero no es suficiente, debemos ir más allá en la búsqueda de la excelencia empresarial, y en busca de nuestras aptitudes y capacidades como líderes y buenos gestores de recursos humanos. Para ello, debemos comprender los principios y técnicas específicas que podemos aplicar para potenciar al máximo el rendimiento del equipo de un proyecto, y de esto nos vamos a ocupar a continuación.

##### **6.4.4.1 Principios de Gestión**

Ahora ya conocemos qué es un equipo de alto rendimiento, qué le caracteriza. El siguiente paso tiene que ser lograr el máximo rendimiento de nuestro equipo de trabajo, llegar a alcanzar ese nivel. Y para conseguirlo, conviene revisar varios principios fundamentales de gestión,

primordiales para guiar a nuestro equipo, que también nos ofrece el Sr. Horine en la obra indicada como fuente de este subapartado:

1. **Adaptar el estilo de gestión;** dependiendo de la fase del proyecto, las necesidades particulares del equipo y el entorno del proyecto.
2. **Reclutar a los más preparados.** Para un director de proyectos, tener a la gente adecuada representa el 80% de la batalla. En este sentido, siempre que sea posible, debe ser el propio director de proyectos el que se encargue de la selección del personal, y en la misma medida, será muy importante conseguir la participación de personas con una carrera plagada de éxitos, y con grandes competencias para aportar en el proyecto.
3. **Planificar como equipo.** Este es un factor fundamental, ya que si conseguimos implicar e involucrar a todos los miembros en la planificación del desarrollo, la planificación pasa a ser “su plan”, y “su” calendario. Con esto logramos un mayor compromiso, aceptación y un mayor nivel de responsabilidad. Como vemos, poco a poco vamos obteniendo, siguiendo estos principios, las características de lo que sin duda será un equipo eficaz, un equipo de alto rendimiento.
4. **Proteger al equipo y mantenerlo centrado.** El director del proyecto debe ser quien proteja al equipo de las políticas, ruido y otros factores que puedan distraerlo y ralentizar su progreso; y debe asegurarse también de que los miembros del equipo se mantengan centrados durante todo el tiempo, sin perder nunca de vista el marco general del proyecto: misión, objetivos y prioridades.
5. **Potenciar la productividad.** Tal y como defienden todos los autores del mundo, pocas cosas hay más importantes que asegurarse de que cada miembro del equipo tenga claro qué es lo que tiene que hacer. De cara a la productividad, la importancia es máxima.
6. **Mejorar las competencias comerciales.** Una meta fundamental que pretendemos obtener con cualquier persona del equipo es mejorar sus cualidades comerciales mediante sus experiencias en el proyecto. Debemos buscar formas de mejorar las cualidades de nuestros miembros, y ayudarles a crecer como profesionales.
7. **Aplicar los talentos individuales.** Consta de:
  - a. Buscar y encontrar los talentos de cada persona, los que se pueden aplicar al proyecto.
  - b. Entender también sus flaquezas.
  - c. Analizar las emociones y comprender qué es lo que lleva a moverse a cada persona, sus factores de motivación, lo que les importa. Una vez conocido esto, será posible no sólo posicionar mejor a la gente, sino que nos permitirá

recompensar y reconocer mejor a los individuos. Con el tiempo, esto se convertirá en un hábito de vida.

- d. Alinear las funciones y responsabilidades con el punto fuerte de cada miembro del equipo en la medida que sea posible. El “punto fuerte” es la combinación de los talentos naturales y las motivaciones personales.

8. **Reconocer y recompensar.** Formas de realizarlo, no de conseguirlo:

- a. El director del proyecto debe hacer como si fuese el representante o relaciones públicas de cada miembro del equipo. No sólo debemos ofrecer respuestas oportunas, debemos ofrecer apreciación por cada miembro personalmente. Y es más efectivo si se realiza durante todo el desarrollo del proyecto, según avanza, y no solamente como revisión anual o final del proyecto. Necesitamos y debemos mantener vivo el compromiso, la motivación y el espíritu profesional de los miembros.
- b. Celebrar los éxitos del equipo. Esto conseguirá un gran impulso.
- c. Recompensa.

9. **Cohesionar al equipo.** Todo lo visto anteriormente tiene sentido si facilitamos y conseguimos la sinergia del equipo. La mayor parte de los equipos pasan por las fases de Integración, Normalización, Agitación y Realización, pero se pueden poner en marcha muchas acciones para influir positivamente en este proceso, y es recomendable centrarse en lo siguiente:

- a. *Construir relaciones.* Por ejemplo, establecer excursiones o salidas de equipo, comidas, reuniones y otras cosas para que las relaciones puedan evolucionar y los miembros se conozcan y ganen confianza unos en otros. Esto es una práctica habitual adoptada por la Dirección de Proyectos Informáticos (DPI) de la Universidad Tecnológica Nacional, en la Facultad Regional de Tucumán, y ha venido cosechando muy buenos resultados en los últimos tiempos.
- b. *Establecer procedimientos de equipo.* Determinando las reglas, directrices y protocolos que sean necesarias para establecer una productividad de equipo.

#### 6.4.4.2 **Técnicas para potenciar el rendimiento de los equipos**

Una vez que conocemos los principios primordiales para guiar el rendimiento del equipo, observemos unas cuantas técnicas contrastadas para conseguir nuestro objetivo (Horine, 2010):

- Llevar a cabo reuniones de apertura para el equipo, al principio de cada fase. Es una excelente forma de restablecer las expectativas sobre el contexto del proyecto. Y es

conveniente utilizar también minireuniones de apertura al principio de cada fase del proyecto, no sólo al comienzo del proyecto, para restablecer las expectativas.

- € Crear grupos de trabajo, permitiendo compartir ideas y experiencias, solucionar problemas y aumentar la sinergia del equipo.
- € Utilizar sabiamente el tiempo de las reuniones.
- € Desarrollar la descripción de los componentes del equipo. Lo importante de esta cuestión no es perder el tiempo en documentar esto, sino el hecho de realizarlo con el equipo para desarrollar estas directrices y procedimientos. De este modo, al igual que con el plan general del proyecto y el calendario, formará parte de su trabajo, es decir, será suyo también.
- € Desarrollar, establecer y comunicar normas, aplicando el conocimiento experto.
- € Utilizar la experiencia.
- € Resolver los conflictos al instante. Los equipos de alto rendimiento no permiten que persistan los conflictos o los problemas, porque si ocurre puede afectar a la productividad del equipo. Como director de proyectos necesita facilitar la resolución de esos problemas inmediatamente. Esto no quiere decir que no escuche y que haga juicios precipitados, significa que se traten, no que se eviten.
- € Preparar al equipo para las interacciones directas con el cliente.
- € Establecer un repositorio del proyecto. Por ejemplo, a través de una Wiki que permita mejorar y facilitar la productividad del equipo, compartiendo conocimientos y protegiendo a la vez los activos del proyecto.
- € Desarrollar costumbres de equipo para crear unidad. Un buen ejemplo podría ser ir a comer todos juntos un día de la semana.
- € Asignar tareas efectivas con aceptación clara de responsabilidad y calendario.
- € Planificar para la orientación. Existe un período inicial de orientación para cada miembro del equipo que se une al proyecto. El objetivo del director del proyecto debe ser acelerar ese período y obtener la máxima productividad por su parte lo antes posible.