

## Capítulo IV

### **Organización del proyecto. Liderazgo y trabajo en equipo. La gestión del cambio**

Alguien pudo pensar al principio de este libro que para hacer un proyecto informático bastaba con una buena metodología de construcción o implantación del producto que fuera, las herramientas para llevarlo a cabo y la formación técnica suficiente.

Confiamos en que, a estas alturas, empecéis a estar convencidos de que la mejor metodología técnica no sustituye a una buena gestión de proyecto, desde la comprensión de los temas y problemas del negocio, la preparación y venta de una buena memoria de proyecto o la planificación orientada a objetivos.

El que empiece a estar moderadamente convencido se preguntará por qué ahora hablamos de trabajo en equipo –cosa que parece de recursos humanos y nada de informática–, y aún más de gestión del cambio –que parece o de la metafísica o de la política.

Resulta que, como ya decíamos desde el primer capítulo, los proyectos no tienen éxito o fracasan por razones principalmente técnicas, sino por una buena o mala gestión de proyecto, y dentro de la gestión de proyectos, por temas tan inmateriales como los siguientes:

- falta de apoyo y decisiones oportunas de la dirección
- falta de involucración de los clientes y usuarios

- falta de una definición clara de los roles y responsabilidades de todos
- falta de objetivos y alcance claros

Como podéis observar, las tres primeras razones tienen relación con los aspectos organizativos y humanos de los proyectos.

Este capítulo se ubica aquí, ya que, aunque las tareas de organización del proyecto recorren todo el ciclo de vida, son más críticas en la fase de ejecución.

## Obejtivos

El objetivo de este capítulo es que el lector entienda el contexto y los aspectos humanos de la gestión de proyectos, tanto desde la perspectiva individual –los miembros del equipo de proyecto–, como desde la organizativa del equipo –la empresa y los agentes con los que el equipo interacciona. Específicamente, son los siguientes:

- 1) Entender los conceptos básicos de la estructura de organización de un proyecto –los roles, responsabilidades, y perfiles– y los procesos de negocio asociados –asignaciones, desarrollo de carreras, evaluación y aprendizaje. Éstos serían los aspectos *hard*, por decirlo en un lenguaje informático, de esta materia.
- 2) Entender los conceptos básicos del funcionamiento y efectividad de los equipos: el liderazgo y las características y necesidades del trabajo en equipo.
- 3) Conocer los principios y herramientas básicas de comunicación en el proyecto, dentro del equipo y con la organización cliente.
- 4) Analizar los papeles y posicionamiento de diferentes miembros o partes de la organización con relación al proyecto y cómo se puede influenciar o intervenir desde el equipo de proyecto.

5) Entender qué es la gestión del cambio y cómo se puede analizar e intervenir sobre los aspectos organizativos y humanos y los procesos de trabajo del cliente para asegurar el éxito de un proyecto informático.

## 1. El lado humano de la gestión de proyectos

Por la extensión de este capítulo y de la obra, en esta parte, aún más que en las anteriores y posteriores, tenemos que dar una visión muy introductoria y resumida e introducir conceptos, hacer consciente al lector de la importancia de estos aspectos y sugerir lecturas y líneas futuras de desarrollo.

Hay muchas razones de fracaso de los proyectos que tienen que ver con las personas:

Tabla 4.1. Razones de fracaso de un proyecto relacionadas con las personas

• Los miembros del equipo no tienen la formación adecuada.
• Falta de personal.
• Falta de supervisión.
• Conflictos internos dentro del equipo.
• Conflictos por asignación a más de un proyecto.
• Miembros desmotivados.
• Los miembros del equipo no aprenden.
• Sobrecarga de trabajo, largos horarios.
• Equipo desplazado todo el tiempo, de lo cual se resiente su vida familiar.
• Falta de involucración de los equipos del cliente.
• No aceptación del proyecto por personas clave del cliente.
• Bajo rendimiento de personas clave del equipo.
• Diferente visión de los objetivos entre los miembros.
• El cliente no asigna recursos o no están cualificados.
• Problemas con los subcontratistas.

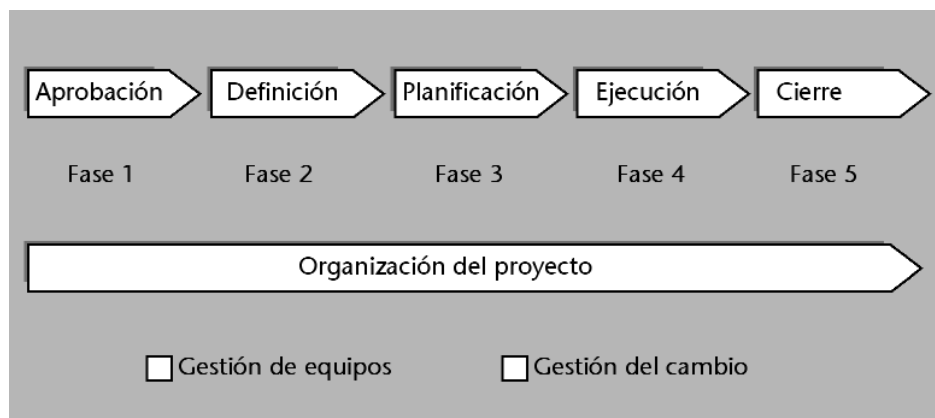
El proyecto puede fracasar o tener éxito para la organización, pero también para sus miembros. Con frecuencia, un joven analista o un directivo de línea puede empeñar varios años de su carrera en un momento de rápido crecimiento en un proyecto. Este proyecto llenará su vida por un tiempo y marcará su futuro.

Un proyecto es una organización de personas, puestas allí juntas y por un tiempo, para hacer un proyecto. Se trata de un equipo *ad hoc*, bien distinto de las formas en las que estamos acostumbrados a trabajar, por departamentos o por funciones o, en todo caso, por grupos estables en estructuras casi siempre muy jerarquizadas.

Finalmente, los proyectos informáticos tendrán éxito si la organización los usa con éxito y si, efectivamente, una vez implantados se convierten en una fuente de ventaja competitiva para la empresa. A lo largo y alrededor del proyecto interviene un conjunto de factores humanos y organizativos que facilitan o impiden el éxito del trabajo, “el cambio” que la organización desea. Estos aspectos deben manejarse a lo largo del proyecto para asegurar el éxito.

Puede decirse que la organización del proyecto, en su doble vertiente de gestión de equipos y gestión del cambio, es una actividad continuada a lo largo del ciclo de vida.

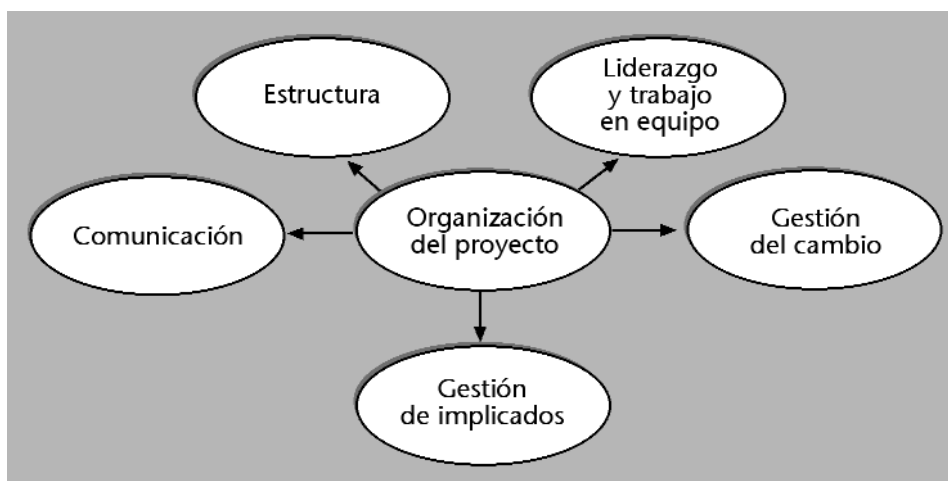
Figura 4.1. La organización del proyecto en el ciclo de vida



Por lo tanto, en este capítulo introduciremos los aspectos humanos de la gestión de proyectos, en dos ámbitos:

- Las cosas que le pasan al equipo y a sus componentes; por lo tanto, los aspectos de estructura del proyecto, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación interna, aprendizaje y cultura.
- Las cosas que le pasan a la organización o empresa que es el “cliente” del equipo de proyecto; por lo tanto, analizaremos los aspectos de la comunicación con los usuarios, la relación con las diferentes partes que intervienen o están interesadas en el proyecto, la gestión de los cambios organizativos y de procesos de trabajo, la comprensión y manejo de la cultura de la empresa y el aprendizaje dentro de la propia organización.

Figura 4.2. El lado humano del proyecto



## 2. Organización del proyecto

Como en cualquier otro grupo humano, en el proyecto se produce una división del trabajo en la que sus miembros desempeñan roles, asumen res-

ponsabilidades con relación a las tareas, actividades e hitos del proyecto y entran en relaciones de trabajo

Los miembros del proyecto, por su desempeño con relación a unas actividades y objetivos, son evaluados y promocionados y reciben una remuneración. Para realizar un trabajo, requieren el desarrollo de unas competencias (técnicas y profesionales) que les dotan de determinado perfil en un nivel de desarrollo o nivel profesional determinado.

Finalmente, el proyecto se apoya con unos sistemas de gestión constituidos por las metodologías, las herramientas y la documentación de gestión del proyecto, a los que nos referimos en el capítulo siguiente.

Todos estos elementos constituyen la estructura de organización del proyecto, la infraestructura o, como decíamos anteriormente, el componente *hard* del lado humano del trabajo.

Tabla 4.2. La estructura de organización del proyecto

• Roles y responsabilidades
• División del trabajo y distribución de cargas
• Sistemas de recursos humanos
• Sistemas de gestión del proyecto

Veamos un ejemplo: un analista senior (nivel profesional) con doce años de experiencia asume el papel de jefe de proyecto (rol), por el que debe asegurar el cumplimiento del plan de trabajo (responsabilidad). El jefe de proyecto es responsable de (relaciones) dos equipos, un equipo de analistas de procesos de negocio comerciales (un perfil con unas competencias) y otro de programadores. El jefe de proyecto debe fijar unos objetivos de desarrollo profesional y objetivos de proyecto para los líderes de los equipos y, a continuación, evaluarlos. La empresa incorporará estas evaluaciones en los procesos de promoción y remuneración de estas personas.

A lo largo de los capítulos anteriores, hemos identificado algunos roles externos al proyecto pero que tienen un papel central:

- La alta dirección selecciona y aprueba los proyectos, los dota de recursos, asigna al jefe de proyecto y asegura que existe la estructura y metodología de gestión de proyecto adecuadas.
- Los directores funcionales (directores de departamento, por ejemplo del Departamento de Informática) deben apoyar los objetivos del proyecto en su área y prestar todo el apoyo necesario para el éxito. Sobre todo, deben asignar los recursos o tiempo que hay que incorporar en el equipo. Frecuentemente, un director funcional o de negocio, es también el *espónsor* del proyecto y a quien le corresponden las decisiones principales.

Los equipos del cliente, del departamento de informática y del proveedor, se relacionan y se mezclan, por lo que la estructura del proyecto es más compleja aún y envuelve también relaciones económicas y contractuales.

En las compañías profesionales de proyectos, los recursos casi siempre está compartidos hasta cierto nivel y existe una función de planificación o *planning* (normalmente, dentro de las direcciones de operaciones) para monitorizar la situación de los recursos, asegurar su aprovechamiento óptimo y hacer las asignaciones y reasignaciones.

## Roles principales

Dentro del proyecto, hay tres roles clave:

- El patrocinador, o *espónsor*, normalmente tiene un papel de dirección estratégica y relación dentro del proyecto y con relación a terceros. Es el promotor de la definición del proyecto, conoce bien los objetivos y las prioridades y el impacto en el negocio. Asegura que el equipo tiene la dotación adecuada en cantidad y calidad y se ocupa de motivarlo. En la organización proveedora de recursos externos para el proyecto, existe una figura espejo, el socio o vicepresidente o direc-

tor, que se relaciona con el espónsor y a quien corresponde a la vez asegurar a la vez la satisfacción del cliente y la satisfacción de los objetivos de su empresa. Por ejemplo, un proyecto podría haber cumplido todas las expectativas del cliente, pero se podría haber incurrido en un coste extra que según el contrato no se puede repercutir al cliente.

- El gerente o jefe de proyecto tiene la responsabilidad de supervisar y controlar la ejecución del proyecto para asegurar su cumplimiento en objetivos, tiempo y coste. Asume también las relaciones ordinarias con el equipo de la empresa contratada, en su caso. Por su importancia dentro de esta materia, dedicaremos a esta figura un apartado a continuación.
- Los miembros del equipo tienen una responsabilidad principalmente técnica, de ejecución de la parte del trabajo que tienen asignada con su aportación profesional y en colaboración con otros miembros del equipo y personal del cliente. Dependiendo del tamaño del proyecto, pueden tratar las operaciones con un supervisor o líder intermedio del proyecto, y éstos, con el gerente. Actualmente, los miembros del equipo suelen pertenecer a la organización del cliente, a su departamento de informática y a empresas externas.

Cada figura juega un papel diferente en cada fase del proyecto. En general, corresponde a la alta dirección la aprobación del proyecto, por sí misma o conjuntamente con el Comité de Dirección o las direcciones funcionales afectadas. El patrocinador del proyecto es un director funcional o el director de informática y normalmente realiza las propuestas para la aprobación y es el que decide en la fase de definición del proyecto. El responsable operativo del proyecto una vez aprobado y definido es el gerente o jefe de proyecto, quien debe decidir (en el entorno establecido de contenido, coste y tiempo) en las fases siguientes hasta el cierre. Cuando se producen desviaciones sobre la definición del proyecto, su aprobación depende del patrocinador del proyecto, las direcciones funcionales o la dirección general, según el tipo de pro-



blema. Normalmente, el jefe de proyecto y los miembros del equipo trabajan y toman decisiones en el nivel de las actividades. El resto de la estructura hacia arriba, toma decisiones en el nivel de hitos (capítulo 3).

Figura 4.3. Matriz genérica de responsabilidades en el ciclo del proyecto

Aprobación	Definición	Planificación	Ejecución	Cierre	
<input checked="" type="checkbox"/>	?	?	?	?	Alta dirección
+	?	?	?	OK	Director funcional
(+)	<input checked="" type="checkbox"/>	OK	OK	OK	Patrocinador del proyecto
	+	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Gerente del proyecto
	?	+	+	+	Miembros del equipo

☒ Decide  
OK Aprueba  
? Está informado

+ Colabora  
(+) Puede colaborar

## Comité de Dirección

El jefe de proyecto informa normalmente a un comité de dirección, donde están representadas las diferentes partes interesadas en el éxito del proyecto, que aportan recursos y que tienen que tomar decisiones. Normalmente está presidido por el espónsor o patrocinador. Corresponde al comité:

- Aprobar el plan de hitos (capítulo III)
- Aprobar el reparto de roles y responsabilidades (capítulo III).

- Asegurar la asignación de recursos, durante la ejecución (capítulo V)
- Asegurar la comunicación dentro de la organización y entre sus partes
- Conocer y aprobar el progreso del proyecto, de acuerdo con el plan (capítulo V)
- Proponer o tomar decisiones sobre las situaciones de alcance, presupuesto y tiempos (capítulo V)

En principio, no es bueno que el comité de dirección sea decisorio y no son buenas las decisiones tomadas en comités. La organización de un proyecto debería ser fundamentalmente jerárquica y las decisiones deberían tomarse en los órganos individuales del proyecto o, si le sobrepasan, en los órganos directivos de la compañía. Sin embargo, en organizaciones y proyectos complejos es casi inevitable un nivel de coordinación y transacción entre unidades o negocios independientes, con objetivos distintos y que aportan diferentes recursos. Deben aceptarse los costes de transacción de estas situaciones, las reglas del juego (en especial, el procedimiento y el tiempo para tomar decisiones), establecer una cultura de trabajo en equipo (diferente de las responsabilidades de línea, propias de la organización convencional) y desarrollar, por parte del espónsor y del jefe de proyecto, las habilidades de comunicación y negociación que esto requiere.

### **3. El jefe de proyecto**

El jefe de proyecto es el responsable del proyecto en el día a día. Tiene que organizar el trabajo dentro del equipo de proyecto y en sus relaciones con la organización cliente. Es la persona que dirige el proyecto desde la planificación hasta el cierre (a veces interviene también en las fases anteriores), y tiene la responsabilidad del cumplimiento de objetivos en tiempo y costes.

Normalmente, un jefe de proyecto ha sido antes miembro de un equipo, por lo general un miembro exitoso, y ha aportado su conocimiento funcional o técnico al equipo. Aunque el jefe de proyecto también tiene una aportación técnica, no está ahí principalmente para esto y no es verdad que el gerente sea “el que más sabe”. En los proyectos de informática, es habitual que el jefe de proyecto tenga una formación o experiencia técnica en informática. Esto facilita la relación con el equipo y el conocimiento de las metodologías, técnicas y herramientas que se utilizan en el trabajo.

Pero no tiene que ser necesariamente así. En otras ocasiones, el espónsor prefiere escoger una persona de su organización o departamento, que conoce bien el negocio y los procesos de trabajo. Para complicar el dibujo, las empresas externas que colaboran en la realización del trabajo y los subcontratistas de la empresa adjudicataria también colocan y deben colocar un jefe de proyecto en su área de responsabilidad. De nuevo, utilizando la matriz de roles y responsabilidades es bueno clarificar y documentar el rol de cada uno. Aunque puede variar en cada situación, nos inclinamos por el siguiente modelo:

- Un director o jefe de proyecto de la organización que realiza el encargo, con formación y experiencia gestionando proyectos, y que sea informático o con conocimiento y capacidad de diálogo en ese ámbito. Le corresponde la supervisión global del trabajo y tomar las decisiones que se han descrito, por sí mismo o conjuntamente con alguna de las siguientes figuras.
- Un líder funcional, extraído del área de negocio, que representa los intereses (objetivos) del patrocinador con relación al proyecto, conoce el negocio y los procesos. Asigna, controla y motiva a los miembros del equipo que proceden del cliente.
- Un jefe de proyecto de la organización contratista, responsable del cumplimiento de los objetivos descritos en el contrato. Controla y motiva a los miembros del equipo que le han sido asignados y a las empresas subcontratistas, en su caso.

Este “triunvirato” asume actualmente, en las organizaciones y proyectos complejos, la “dirección” del proyecto.

## Cualidades y requerimientos

El papel del jefe de proyecto es gestionar. *Gestionar* es lo siguiente:

- Hacer que las cosas se hagan con ayuda de otros.
- Marcar un camino y hacer que la gente se mueva en esta dirección con éxito.
- Mejorar el rendimiento individual y del grupo mediante el consejo y la evaluación.
- Relacionar al equipo con la organización, con otros equipos y con el cliente, y facilitarle información y recursos.
- Tener y compartir una visión amplia del proyecto dentro de la empresa, y entender los beneficios del proyecto para el cliente y lo que la tecnología aporta al negocio.

Gestionar requiere, por lo tanto, un conjunto de habilidades interpersonales, como las que se muestran en la tabla siguiente. Un buen líder muestra una visión y una dirección clara, genera confianza y crea sentimiento de pertenencia y deseo de estar en el equipo, ayuda en el desarrollo personal mediante el *coaching*, tiene competencias técnicas que el equipo reconoce y puede tener cualidades especiales que algunos llaman “carisma”.

Tabla 4.3. Cualidades de un buen líder de proyecto

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Genera confianza y crea sentimiento de equipo. Los miembros tienen un sentido de pertenencia y de que su aportación se reconoce, quieren estar allí y trabajar con los otros. Para esto:</li></ul> |
|--|

- Escucha activamente, se interesa por las opiniones de los otros, pide ayuda.
- Se interesa por los sentimientos y situaciones personales de los miembros del equipo.
- Reconoce la diversidad de talentos de los miembros y las contribuciones positivas de cada uno.
- Muestra siempre una actitud positiva, cálida y accesible.
- Mantiene informado al equipo.
- No acepta trabajos o retos por encima de las posibilidades del equipo. Consigue recursos y reconocimiento de la organización.

- Aporta una visión clara. Los miembros entienden lo que se espera de ellos y del equipo. Para esto:
  - Tiene una visión global del proyecto, desde el punto de vista del negocio y de la tecnología, y es capaz de transmitirla.
  - Establece un plan de trabajo claro, en el que se identifican bien los resultados y se puede medir el éxito. La gente prefiere liderazgos orientados a evaluar resultados globales que a supervisar tareas.
  - Reconoce el trabajo bien hecho, sabe cómo se hace bien y lo sabe transmitir.
  - Anticipa los problemas y señala pautas para resolverlos.
  - Toma de decisiones y las toma oportunamente.

- Es un buen entrenador (*coach*) individual, que facilita el desarrollo del equipo y de sus miembros mediante el ejemplo, la comunicación y la evaluación, pero sobre todo consigue que cada persona tome responsabilidad sobre su parte del trabajo y sobre su desarrollo individual en el proyecto.
  - Identifica la situación de cada miembro y sus necesidades e intereses de desarrollo.
  - Ayuda a cada miembro a establecer dentro del proyecto objetivos de desarrollo individual.
  - Reconoce el trabajo bien hecho y el que debe ser corregido, explica el porqué con claridad, sin buscar culpas ni culpables, y facilita que el miembro del equipo desee hacerlo correctamente.

- Suele tener otras “cualidades” (que algunos denominan carisma) que hacen que otros lo reconozcan como líder:
  - Suele ser entusiasta, apasionado y motivador, alguien con quien la gente quiere trabajar.
  - Suele ser creativo, identifica oportunidades donde otros ven problemas y es capaz de innovar sobre la solución de siempre.
  - Suele ser íntegro, mantiene sus promesas, es leal con sus leales y mantiene siempre elevados estándares profesionales y éticos.
  - Lidera con el ejemplo, no con las palabras.

- Y además, “sabe”. En proyectos técnicos y en el mundo de los sistemas de información, un buen líder tiene que aportar también competencia técnica y conocimiento del estado del arte en las tecnologías o temas que son objeto del proyecto, y ser capaz de explicarlos y entrenar a los miembros del equipo.

Digamos que estas son las cualidades teóricas o ideales del jefe de proyecto, pero honestamente pocos profesionales las cumplen y, como dicen Andersen y otros, es de poco valor o un poco frustrante ir comparando a la gente que hace proyectos con estas listas de super-cualidades. Es más importante entender cuáles son los requerimientos esenciales del puesto, con independencia de las cualidades personales y directivas. Un buen jefe de proyecto:

- Puede hacer una valoración realista del estado del proyecto, tanto con relación al cumplimiento de los hitos y el progreso del trabajo, como con relación a la situación de las personas del equipo.
- Puede proponer y ejecutar acciones y decisiones para corregir la situación si hace falta, de forma flexible y efectiva, para el éxito del trabajo y de la gente.
- Puede comunicar lo anterior de forma adecuada en el contenido, en la forma y en el tiempo, para obtener la comprensión y el apoyo de todas las partes involucradas.

Este balance de madurez, flexibilidad y realismo entre las necesidades del proyecto y las de las personas es lo más importante en el jefe de proyecto. Un buen jefe de proyecto no es un tecnócrata (el mejor conocedor e implantador de la solución tecnológica), un burócrata (el mejor controlador y metódico de la gestión de proyectos) ni un vendedor (el mejor comunicador de los éxitos, reales o imaginarios, del proyecto). Pero sí que es un buen gestor de personas, un buen *coach* y un buen comunicador.

## 4. La matriz de roles y responsabilidades

Cada proyecto es diferente, ocurre en una organización distinta, con reglas únicas, atiende problemas de negocio específicos y tiene componentes técnicos y personales diversos. Es importante dedicar tiempo a entender todo esto y a diseñar la mejor manera de resolver los problemas e integrar a todos los componentes y establecer un diálogo constructivo con el cliente y luego dentro de los equipos de trabajo sobre todos los aspectos organizativos. Muchos proyectos fallan (no cumplen sus objetivos), o son ineficientes (se utilizan mal los recursos), o resultan frustrantes para los equipos porque no se clarifica la mejor contribución de cada miembro, la relación entre ellos, las relaciones con el cliente y no se toman las decisiones adecuadas, a tiempo y por quien debe hacerlo.

La matriz de roles y responsabilidades es el instrumento que permite realizar y documentar esta reflexión, discutirla cuantas veces haga falta y, como hemos visto en el capítulo anterior, integrarla con el resto de la planificación (en el nivel de los hitos y de las actividades).

Siempre que sea posible es bueno seguir dos principios:

- Establecer organizaciones sencillas, lineales y jerárquicas, donde la contribución de cada uno sea única, distinta y observable, cada

quien informe sólo a una persona y las decisiones sean nítidas e individuales.

- Alinear lo más posible la organización del proyecto con las reglas y costumbres de la empresa, su propia estructura de línea y sus órganos colegiados. No introducir, si no es imprescindible, nuevos órganos de decisión y discusión distintos de los que ya tiene la empresa.

Sin embargo, todo esto no siempre es posible y la matriz también sirve precisamente para visualizar las complejidades que tienen las organizaciones y los proyectos.

En la figura siguiente se muestra la construcción típica de la matriz:

Figura 4.4. Matriz de responsabilidades

		RESPONSABLES						
	HITOS	A	B	C	D	E	F	G
1								
2								
3								
4								
5								

En el eje vertical se mostrarán las diferentes materias a resolver (normalmente, los hitos o actividades del proyecto). En el eje horizontal, los diferentes miembros que participan. Normalmente, en el nivel de hitos se recoge personal directivo del cliente, diferentes departamentos y proveedores y los roles directivos dentro de la empresa contratada, si es el caso. En cada casilla, se representan los roles. En la tabla siguiente, se muestran los diferentes roles que se pueden producir, agrupados según el tipo de papel con relación al trabajo:



Tabla 4.4. Roles que se dan en el proyecto

X	Ejecuta el trabajo
D	Toma decisiones, en solitario o en último lugar
d	Toma decisiones conjuntamente o parcialmente
P	Gestiona el trabajo y controla el progreso
S	Proporciona soporte o apoyo
C	Debe ser consultado
I	Debe estar informado
A	Está disponible para dar opinión o consejo si se requiere

Fuente: Andersen et al, 2003

Una vez dibujada la matriz en cada caso, debe evaluarse técnicamente y también debatirse con las personas afectadas. Desde el punto de vista técnico, el análisis horizontal permite ver si cada hito o actividad tiene asignados los recursos necesarios en cantidad y calidad, mientras que el análisis vertical permite asegurar que cada miembro actúa en la parte y el momento adecuado y tiene una correcta carga de trabajo.

Desde el punto de vista de comunicación, la matriz de responsabilidades debe ser presentada y discutida en los órganos de dirección del proyecto (en el nivel de los objetivos e hitos a cubrir) y dentro del equipo de trabajo (en el nivel del plan de actividades). La matriz puede completarse con una página de reglas de trabajo comunes para todo el mundo.

Frecuentemente y a partir de alguna experiencia trabajando con este instrumento, es posible establecer una matriz típica o de “principios” (*principle responsibility chart*) para cada organización y cada tipo de trabajo, que se presenta inicialmente y se adapta, si es el caso, a la situación del nuevo proyecto.

## 5. Comunicación

El primer trabajo del gerente con relación al equipo es transmitir una visión clara y detallada del proyecto y de lo que se espera de cada miembro. El segundo es establecer las reglas básicas de funcionamiento y comunicación. A continuación mostramos una lista de reglas básicas de comportamiento.

Tabla 4.5. Reglas básicas de comportamiento en equipo

• No asumir trabajos que uno no está capacitado para hacer.
• Ser honesto y realista al reportar el estado del trabajo.
• Informar a tiempo de situaciones o cambios que puedan afectar al proyecto.
• Poner en primer lugar los intereses globales del cliente, del proyecto y del equipo.
• Confidencialidad con relación a la información del proyecto y del cliente.
• Actitud positiva y proactiva con relación al cliente, el proyecto y el resto de los miembros del equipo.
• Escuchar y discutir abiertamente la opinión de otros y compartir activamente la opinión propia.
• No juzgar ni culpar, poner los hechos encima de la mesa y revisar el proceso para mejorarlo.
• Decidir sobre la base de los hechos y obtener consenso si es posible, pero no buscar el consenso por encima de todo.
• Evitar “reunionitis”. Son necesarias reuniones cortas, para información, reporte y toma de decisiones, con los miembros necesarios según el tema.

Con relación a la comunicación interna, es deseable que las comunicaciones respondan a patrones estables. Por ejemplo, si son reuniones de equipo, se debe conocer con anticipación cuándo se celebran, quién las convoca, disponer de la agenda y acta de la sesión anterior con tiempo, etc.

Con relación a la comunicación individual, tan importante es la comunicación formal como la informal, y tan importante es la comunicación verbal

como la no verbal y gestual. Las mayores barreras para la comunicación provienen de “lo que no se dice”; es decir, la interpretación que hace el receptor, a partir de experiencias anteriores, de su actitud o la actitud que percibe del emisor, la aparición de códigos diferentes (las mismas palabras pueden querer decir diferentes cosas) o factores culturales.

La mala comunicación en los equipos puede causar errores e ineficiencias graves en el proyecto, además de incomodidad, conflictos y desmotivación en las personas. Algunas reglas básicas de comunicación en los equipos de proyecto se presentan en la tabla siguiente. De todas éstas, la más útil y la más difícil para el gerente y los miembros del proyecto es saber escuchar, activa, abierta y proactivamente.

Tabla 4.6. Reglas básicas de comunicación en el proyecto

• Ser claro, conciso y específico en el mensaje que hay que transmitir.
• Elegir el momento, la situación y el canal (verbal, escrito, etc.).
• Conocer las expectativas y barreras de comprensión que puede tener el receptor.
• Conocerse uno mismo y las expectativas y barreras que puede crear en otros.
• Pedir retroalimentación para asegurar la comprensión del mensaje. Observar también el lenguaje no verbal.
• Escuchar proactivamente. No juzgar.
• Si el mensaje puede suscitar respuestas emocionales, facilitar tanto como sea posible un ambiente que permita la expresión de estas emociones.

Las habilidades de comunicación son una competencia básica para el gerente de proyecto. Además de los aspectos básicos que hemos comentado, existen otros como las habilidades de negociación, resolución de conflictos, las comunicaciones escritas, las presentaciones, etc., que podrían representar un libro completo cada uno.