

# Unidad 4

## GESTIÓN DE PROYECTOS AGILES, METODOLOGÍAS SCRUM

### Trabajo colaborativo

En los últimos años todas y cada una de las actividades que encaramos diariamente suponen la presencia de un dispositivo tecnológico o requieren de la adquisición y desarrollo de competencias digitales indispensables para resolver los desafíos cotidianos: las operaciones financieras, las transacciones comerciales, la comunicación, el entretenimiento, el teletrabajo y la gestión de proyectos en entornos virtuales son algunos de los ejemplos que evidencian las transformaciones profundas a las que asistimos en las últimas décadas.

Y, como todos sabemos, los cambios producen retos. Hoy, nos vamos a concentrar, especialmente, en los desafíos que la incorporación de la tecnología produce cuando decidimos gestionar el trabajo colaborativo en los procesos de creación y producción de nuevos productos.

La tecnología se convirtió en un aliado inestimable en aquellas ocasiones en las que recurrimos a estrategias de trabajo grupal, a pesar de que los participantes se encuentran geográficamente dispersos. –como ocurrió durante la pandemia–

Pero esta circunstancia, que se refleja en la ruptura del eje espacio-tiempo, producida por la deslocalización del ámbito en el que se desarrolla el proyecto, provoca, consecuentemente, la resignificación de la experiencia creativa pero no obtura la posibilidad de pensar en actividades que contemplen el trabajo colaborativo.

La excepcionalidad que generó la pandemia propició esa ruptura de los límites físicos asociados al mundo del trabajo y nos interpeló a planificar y gestionar nuevas experiencias que contemplen la colaboración requiere creatividad, ingenio, innovación y decisión.

Para ello, resulta indispensable mantenernos actualizados respecto de tendencias, iniciativas, propuestas y experiencias innovadoras que puedan enriquecer nuestra práctica.

Indagamos acerca del desempeño alcanzado a través de la implementación de determinadas metodologías de gestión.

Pero, ¿de qué hablamos cuando nos referimos al **trabajo colaborativo**?

El **trabajo colaborativo** se da cuando dos o más personas trabajan juntas a través del intercambio de ideas y de pensamientos para lograr un objetivo común. Además, no solo comparten sus conocimientos, sino también sus habilidades y actitudes.

Sin embargo, para que este proceso tenga éxito, los miembros del grupo deben aprender unos de otros y asegurarse de que cada uno de ellos comprenda el objetivo común y se esfuerce por lograrlo.

### ¿Cuáles son las características del trabajo colaborativo?

1. **Colaboración horizontal:** Los miembros del equipo colaboran entre sí, sin la mediación de un jefe o coordinador. Lo hacen voluntariamente, en tiempo y forma.
2. **Motiva la generación de ideas para proporcionar soluciones:** cuando los grupos se reúnen en un entorno de igualdad y donde todas las opciones son valoradas, sus miembros son motivados a aportar ideas. De este modo, se 'unen cabezas' para ofrecer diferentes perspectivas y experiencias para resolver problemas comunes.
3. **Genera un fuerte sentido de propósito:** los miembros del equipo valoran el trabajar juntos. Siempre se genera una razón para trabajar juntos y beneficiar a la compañía en su conjunto.
4. **Permite la participación equitativa:** una vez que se inicia una sesión de **trabajo colaborativo**, los gerentes deben entender que 'los títulos y cargos se deben quedar en la puerta'. Es la única forma de generar un sentido de informalidad y lograr desbloquear los patrones jerárquicos para la generación libre de ideas.
5. **Permite la planificación de megaproyectos virtuales educativos o empresariales:** un ejemplo de esta característica son las wikis. En estos espacios colaborativos, sus miembros publican contenidos de forma anónima.

La integración de estrategias de trabajo colaborativo y el método de trabajo por proyectos permite amalgamar dos dimensiones la construcción de un bien a través del intercambio creativo que se produce en un contexto de retroalimentación entre pares y por el otro, el tránsito por una experiencia desafiante y compleja que favorece la integración de la práctica y de la teoría que se fusionan, muchas veces, en la estructura de un pensamiento crítico que permite comprender la realidad circundante. Las ventajas de esta mixtura resultan auspiciosas ya que propicia la adquisición de competencias transversales que se reflejan en el diálogo constructivo, en el desarrollo del juicio crítico y la inteligencia emocional, favorece la aplicación de los conocimientos teóricos a la solución de problemas específicos y concretos de la comunidad en la que se lleva a cabo.

La integración debe estar presente en los albores de la planificación y debe verse reflejada en la concepción de los objetivos del diseño del proyecto.

Resulta altamente recomendable recoger las apreciaciones de quienes participan de la experiencia para elaborar, de manera colaborativa, para identificar los aspectos que pueden ser mejorados a partir del análisis crítico del trayecto recorrido.

### ¿Cuáles son las ventajas del trabajo colaborativo?

- **La colaboración promueve el autoanálisis y el desarrollo personal.** Permite a los empleados reflexionar y evaluar sus puntos fuertes y débiles cuando trabajan para alcanzar un objetivo común. Dos cabezas piensan mejor que una, así que los equipos suelen funcionar mejor cuando cada uno aprovecha sus habilidades y confía en la experiencia de otros miembros del equipo.

- **La colaboración te ayuda a descubrir cosas nuevas.** Cuando colaboras con otros empleados intercambiando ideas y opiniones, es inevitable que aprendas algo nuevo, aunque no te des cuenta. Puede que algunos de tus compañeros sean mejores que tú en la gestión de proyectos, y puedes mejorar tus habilidades de gestión de proyectos durante el proceso de colaboración.
- **La colaboración contribuye a una mejor resolución de problemas.** Problemas pueden surgir en cualquier momento, y un intenso intercambio de puntos de vista puede ayudar a elaborar un enfoque equilibrado de cualquiera de ellos. Cuanto más colabores, mejor. Si no puedes resolver un problema, pídeles consejo a otros empleados.

### **Estrategias para hacer más eficiente el trabajo colaborativo mediante herramientas virtuales.**

La crisis sanitaria de la pandemia visibilizó una modalidad de trabajo que fue ganando relevancia en los últimos años: el trabajo remoto o a distancia, facilitado y potenciado por el uso intensivo de herramientas tecnológicas.

En nuestro país se sancionó la ley de teletrabajo que confiere un marco regulatorio a esta práctica cada vez más difundida en las empresas.

El teletrabajo es una **forma de trabajo** a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico. Esta modalidad trae beneficios tanto al empleador como al trabajador, y a la sociedad a largo plazo, cuidando el medio ambiente. Se realiza mediante la **utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)**, y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador.

Esta modalidad se inserta en una **nueva cultura organizacional** que fomenta los espacios de aprendizaje, la comunicación transversal, incentiva equipos de trabajo interdepartamentales multidisciplinarios, multiculturales, multigeneracionales y remotos con horarios flexibles y trabajo por resultados.

En el caso argentino, el potencial de teletrabajo es significativo: **tres de cada diez personas ocupadas podrían trasladar sus tareas a la esfera digital.**

Las metodologías ágiles pueden proporcionar una solución efectiva para planificar, organizar y gestionar las tareas de los equipos de trabajo que se encuentren desempeñando sus funciones en espacios geográficos remotos.

Uno de los aspectos más controvertidos es el referido a las reuniones de trabajo en el marco de la gestión de un proyecto. Compartimos algunas sugerencias para incrementar su eficiencia y capitalizar esos espacios como fructíferos productores de interacciones que redundan en beneficio de la tarea común.

¿Cómo aprovechar el tiempo destinado a las reuniones de trabajo?

Es importante que podamos comenzar a desarrollar un **plan de trabajo** previo a ese encuentro. Todo el tiempo que le destinemos a la preparación del mismo, verá sus

frutos a la hora de comenzar a trabajar porque nos evitará problemas que podrían generarse en el momento de su realización.

## Etapas de una reunión virtual

Para organizar las tareas concernientes a la gestión de una reunión virtual, establecemos tres etapas:

1. Previa a la realización de la reunión: es una etapa básicamente de **planificación y toma de decisiones**. Es muy importante dedicarle el tiempo necesario y establecer protocolos que permitan (en la medida de lo posible) evitar olvidos y prever imponderables.
2. Durante la reunión: es lo que conocemos como la etapa de **desarrollo**. Es el momento en el cual nos encontramos abocados al encuentro virtual, cuando estamos sincrónicamente conectados a través de una plataforma.
3. Posterior a la reunión: es el momento en el cual nos dedicamos a obtener, gestionar y comunicar los **productos** de la reunión. Estos pueden ser: la grabación del encuentro, la minuta o acta que refleja lo realizado, su comunicación a las partes interesadas y/o la evaluación posterior a través de canales no sincrónicos, para lo cual pueden utilizarse mails o sistemas de mensajería, documentos compartidos, etc.

Primer paso: definamos el tipo de reunión

## Reuniones de trabajo

Las reuniones de trabajo son aquellas destinadas a compartir un espacio de tiempo con las personas con las que colaboramos más o menos cotidianamente. Las mismas pueden ser:

- De rutina: si estamos habituados a realizar encuentros periódicos con nuestro equipo de trabajo (semanales, quincenales, mensuales).
- Por temas puntuales: por ejemplo, para resolver un tema específico que se haya suscitado en nuestra institución con estudiantes o profesores; por una nueva resolución o disposición que nos haya llegado y exija de nosotros la toma de decisiones sobre algún aspecto en particular y no nos permita esperar hasta un próximo encuentro de rutina.

Elaboración de protocolos para la realización de reuniones virtuales

Institucionalmente, es muy práctico contar con un protocolo que ordene y prevea los pasos a seguir previo a la realización de una reunión virtual.

Su utilidad radica en lo siguiente:

- Decisiones tomadas de antemano ahorran tiempo en el momento de la reunión.

- La transmisión de la información a los distintos integrantes del equipo (cuando se trata de reuniones de trabajo) evita la necesidad de reiterar comunicaciones, la pérdida de tiempo y el estrés que genera el temor a cometer errores.
- Si las reuniones son frente a personas ajenas a la institución, que las mismas tengan un ritmo y/o secuencia regular proyecta una idea de prolijidad, previsión y organización internas hacia el afuera.

### ¿Cómo confeccionar un protocolo?

Nos concentraremos en esta unidad en los aspectos generales y en los puntos a considerar en la etapa previa a la realización de la reunión, es decir, en su etapa de **planificación**.

Es recomendable contar con un protocolo diferente para cada tipo de reunión que eventualmente podríamos realizar. Este no es más que un documento breve, que puede (y debe) ser modificado en la medida que evaluemos que esto es necesario.

En sus aspectos más generales, en el mismo deberá establecerse:

- Tipo de reunión (de trabajo, de equipo, de exposición de algún tema en particular). Esto dependerá de las necesidades de cada equipo y/o organización
- Plataforma tecnológica a utilizar. Puede no ser siempre la misma. Tal vez sea conveniente, por ejemplo, trabajar con un tipo de plataforma en reuniones con clientes o personas ajenas a la organización y otra para las reuniones celebradas con el equipo de trabajo asociadas a una aplicación que permita gestionar el proyecto y evaluar el cumplimiento de hitos, plazos, tareas asignadas en función de los roles conforme fue previsto en la planificación.
- Cómo se distribuirán los roles. ¿Habrá roles fijos definidos para cada tipo de reunión o se definirán sobre la marcha?
- Qué recurso utilizaremos para convocar a la reunión: mail, grupo de WhatsApp, calendarios compartidos, herramientas de planificación, etc.
- Elaboración de agenda. Esto no difiere de lo que solemos hacer antes de una reunión presencial. Pero cobra un valor central cuando el encuentro está mediado por tecnologías.

Una forma práctica de plasmar este tipo de protocolo es mediante una **lista de verificación** o **check list**. Esto nos permite contar por adelantado con las diferentes alternativas e ir señalando cuáles son las decisiones tomadas en cada caso. La misma puede realizarse en un documento de texto sencillo y ser compartida a través de un servicio del tipo Google Drive, Dropbox o OneDrive.

Ya hicimos referencia a los distintos tipos de reuniones virtuales que podríamos celebrar. A partir de ahora, nos abocaremos a profundizar en otros de los ítems mencionados en la realización de nuestra *check list*.

### La agenda de la reunión: un básico en cualquier modalidad

Siempre es necesario prever los temas y tiempos de una reunión, como una manera de evitar dispersiones, centrarnos en lo verdaderamente importante y, sobre todo, no olvidar ningún tema, cuando de reuniones de trabajo se trata.

Una vez más, tal como en otros aspectos que hemos considerado, uno esencial es entonces la elaboración previa de una agenda que nos permita ir sobre pasos seguros y evitar que el rumbo se desvíe de nuestros objetivos iniciales. Sumemos, además, que, en estos tiempos de muchas veces excesiva exposición a pantallas, optimizar la gestión del tiempo de conexión no sólo es deseable sino también saludable (ver recuadro).

Podemos elaborarla manual o digitalmente. Esta última opción nos facilita compartirla con otras personas que participarán de la misma, si juzgamos esto conveniente.

Adicionalmente, esta agenda se convertirá en un material de suma importancia a la hora de elaborar la minuta de la reunión y realizar el seguimiento de lo tratado, temas que desarrollaremos en las siguientes unidades.

¿Cómo preparar una agenda sencilla y efectiva para una reunión virtual?

A modo de guía, les proponemos unos puntos que consideramos esenciales considerar a la hora de elaborar una agenda que contribuya a hacer más efectivas nuestras reuniones de trabajo virtuales.

1. Plantear el objetivo de la reunión respondiendo en pocas palabras a la pregunta: ¿para qué nos reunimos hoy?
2. Hacer constar si se trata de una reunión periódica o no.
3. Definir tres o cuatro temas centrales que se desarrollarán, evitando aspectos conexos que no sean relevantes.
4. Indicar plataforma que se utilizará.
5. Especificar hora de inicio y finalización (esto nos ayudará a gestionar el tiempo para evitar excedernos).
6. Indicar quiénes participarán de la misma y si lo harán en calidad de oyentes o deberán realizar contribuciones específicas (por ejemplo, si alguien deberá leer una síntesis de un informe o reportar alguna situación como parte del orden del día).
7. Identificar en la agenda lo que solicitaremos a los participantes de la reunión como un producto esperado de la misma. Estos pueden ser pedidos de informes, de relevamientos o de productos que deben ser elaborados colaborativamente: ideas para un proyecto, propuestas para un trabajo transversal, etc.

Todos estos puntos citados deben formar parte del mensaje de la convocatoria a la reunión. Este punto es esencial y nos permite asegurarnos que todas y todos estemos en sintonía con la línea planteada, vayamos preparados y evitemos dispersiones innecesarias. Seguramente, cada institución y contexto nos dará el marco para adecuar este modelo a las necesidades inherentes a cada uno de ellos.

Ahora que ya sabemos cómo preparar todo lo necesario para que nuestras reuniones de trabajo o de clase sean más organizadas y efectivas, podemos pasar al tema siguiente: el momento del desarrollo de la reunión y todo lo que debemos considerar en esa etapa.

### **Acerca de los roles desde una perspectiva funcional**



Desde una perspectiva más **funcional**, esto es, de la función que cada uno de quienes asisten a la reunión cumplen para lograr la consecución de los objetivos de la misma, podemos señalar algunas de las características de los roles que suelen darse en reuniones virtuales. Como señalamos anteriormente, estos no guardan una gran diferencia con los que habitualmente se dan en reuniones presenciales.

El rol del **moderador** se asocia con la persona que gestiona los tiempos, utilizando como guía el orden del día previamente establecido. Este orden del día puede ir desde los puntos a tratar, de ser esta una reunión de trabajo con un fin determinado, hasta ir señalando los tiempos que requiere cada momento de la reunión, en orden de no exceder el tiempo establecido previamente para su duración.

El **orador o disertante** puede ser la misma persona a cargo de la moderación o no. Supongamos que nuestra reunión es una entrevista a un experto en alguna temática, a la cual asisten también estudiantes de carrera. En ese caso, el moderador presenta al disertante e informa a los presentes los tiempos y las “reglas” de ese encuentro.

El **secretario de actas** o persona asignada para la realización de la minuta o acta de la reunión, es un rol importante a considerar en reuniones de trabajo, en las cuales se toman ciertas decisiones. Para esto, la persona a cargo deberá ir tomando nota de los puntos relevantes de la reunión, siempre asociados con el orden del día o el punteo previo de temas a tratar. Este será uno de los “productos” que obtendremos de la reunión y cuyo tratamiento posterior analizaremos en la próxima unidad o clase.

En cuanto a los **participantes**, no sería sensato realizar una tipificación con un alto nivel de especificidad, dado que, según el tipo de reunión de que se trate, estos podrán tener un mayor o menor grado de participación, según algunas de las alternativas que planteamos aquí de menor a mayor:

- La participación pasiva (aunque parezca una contradicción), esto es, simplemente ingresar a la sala para escuchar y/o ver la videoconferencia. Es el caso de reuniones muy masivas, donde los organizadores y/o expositores no conocen a su audiencia (por ejemplo, webinars públicos que se transmiten a través de las redes sociales).
- Participación únicamente a través de mensajería interna (chat) de la aplicación de videoconferencia. En este caso, puede o no existir un moderador que transmita los mensajes de los participantes públicamente, formule sus preguntas al orador o sintetice las cuestiones más relevantes para que la persona que expone pueda responder las inquietudes del auditorio.
- En reuniones más acotadas, aunque numerosas, más de carácter informativo o vinculadas a la necesidad de gestionar algún proyecto, conocer una reglamentación, ser parte de algún cambio, etc. (por ejemplo, una reunión de directores de instituciones educativas con autoridades distritales o regionales), los participantes pueden ser interpelados para realizar comentarios a micrófono abierto o debatir con los disertantes.
- En el otro extremo del grado de participación, podemos situar una clase virtual, en la cual el docente establece con sus estudiantes un alto grado de intercambio, o bien les propone la realización de una actividad en la cual son ellos los protagonistas.
- En igual grado, podemos situar una reunión entre pares: docentes de una institución, miembros de la comisión directiva de una organización, reuniones

de equipos de trabajo en general, en la cual todos tienen voz y eventualmente voto.

### Momentos de la reunión

Podemos pensar una reunión virtual como una sucesión de diferentes momentos en los cuales se desarrollan aspectos diferentes y que obedecen a una secuencia lógica y determinada con anticipación.

Tomamos para esto como base la guía *Conducir reuniones virtuales efectivas* para el desarrollo que a continuación les ofrecemos en relación a los **diferentes momentos** de una reunión virtual

### Previo a la reunión

Es necesario que el anfitrión ingrese minutos antes de la hora establecida para el inicio. Se recomienda que este tiempo oscile entre los 10 y 20 minutos a la hora señalada para el comienzo. Ese lapso se destinará básicamente a la realización de una serie de pruebas técnicas que nos garantizarán que todo está en orden para el desarrollo del encuentro.

Si bien las actividades pueden variar, ejemplificamos aquí lo que deberíamos preparar en una reunión destinada a la realización de una clase virtual.

1. Elegir un lugar adecuado para la transmisión. Se recomienda un espacio cerrado y luminoso. El fondo detrás del anfitrión (en este caso, el profesor) debería ser claro y no tener objetos o marcas distractoras. La luz debe iluminarnos de frente y no debe ser demasiado brillante. De contarse con luz natural, esto es ideal, por ejemplo, frente a una ventana. Si utilizamos luces artificiales, preferentemente ubicarlas por detrás de la webcam a unos 45°. No es necesario recurrir a dispositivos muy sofisticados, una o dos lámparas de escritorio ligeramente desviadas hacia un punto que no sean nuestros ojos, para que la luz “rebote” y no nos moleste visualmente, es suficiente.
2. Siempre es conveniente contar con un micrófono externo al dispositivo, dado que su uso morigera los ruidos ambientales. De utilizarse una notebook o laptop, o un teléfono celular, puede recurrirse como micrófono a los clásicos auriculares de smartphone. Tengamos la precaución de no utilizar este tipo de dispositivo en PCs de escritorio, dado que los mismos no siempre son compatibles.
3. Verificar funcionamiento correcto de cámara y micrófono. Las distintas aplicaciones poseen espacios en los cuales acceder a la realización de pruebas de audio y video. Seguir las indicaciones y configurar los parámetros establecidos para una buena imagen y sonido.
4. Cargar los documentos que utilizaremos durante la reunión. Por ejemplo, una presentación o cualquier otro documento que compartiremos para que todos puedan verlo. Deberemos abrirlo para localizarlo rápidamente una vez que iniciemos la opción “compartir pantalla”.
5. Comenzar la admisión de los asistentes a la reunión, en este caso, nuestros estudiantes.



## **Durante la reunión**

La reunión se inicia cuando no han pasado más de 5 minutos (preferentemente) de la hora estipulada para su comienzo. Si se tratara de una reunión de trabajo, la persona asignada para la elaboración de la minuta iniciará la toma de notas para su posterior elaboración.