

---

# La vessant humana de la gestió de projectes

---

PID\_00264670

Ramon G. Sedó  
Laura Benítez García  
Patricia Chávez Galiana  
Eugènia de Vilar Font

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores

---



**Ramon G. Sedó**

**Laura Benítez García**

**Patricia Chávez Galiana**

**Eugènia de Vilar Font**

La revisió d'aquest recurs d'aprenentatge UOC ha estat coordinada per la professora: Laura Porta Simó (2019)

Tercera edició: setembre 2019  
© Ramon G. Sedó, Laura Benítez García, Patricia Chávez Galiana, Eugènia de Vilar Font  
Tots els drets reservats  
© d'aquesta edició, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realització editorial: FUOC

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.*

# Índex

|   |    |
|---|----|
| <b>Introducció</b> .....  | 5  |
| <b>1. L'equip de treball</b> .....                                | 7  |
| 1.1. Què entenem per <i>equip de treball multimèdia</i> .....     | 7  |
| 1.2. Perfils professionals bàsics .....                           | 7  |
| 1.2.1. Equip de continguts .....                                  | 8  |
| 1.2.2. Equip artístic .....                                       | 8  |
| 1.2.3. Equip tècnic .....   | 9  |
| 1.2.4. Equip d'explotació .....                                   | 10 |
| 1.3. Perfils específics per al desenvolupament web .....          | 11 |
| 1.3.1. Disseny web .....  | 11 |
| 1.3.2. Maquetació web .....                                       | 12 |
| 1.3.3. Desenvolupament web .....                                  | 12 |
| 1.4. Nous perfils professionals .....                             | 16 |
| <b>2. Altres aspectes de l'equip de treball multimèdia</b> .....  | 17 |
| 2.1. Contractació de l'equip de treball .....                     | 17 |
| 2.1.1. Contractació .....   | 17 |
| 2.1.2. Encàrrec a un treballador autònom o <i>freelance</i> ..... | 18 |
| 2.1.3. Subcontractació .....                                      | 18 |
| 2.2. Característiques bàsiques de l'equip de treball .....        | 19 |
| <b>3. El cap de projecte</b> .....                                | 21 |
| 3.1. Funcions del cap de projecte .....                           | 22 |
| 3.2. Rols clau .....  | 22 |
| 3.3. L'autonomia del cap de projecte .....                        | 23 |
| 3.4. Els pecats capitals d'un cap de projecte .....               | 24 |
| 3.5. Selecció d'equips .....                                      | 27 |
| <b>4. Estils de direcció</b> .....                                | 29 |
| 4.1. Estils d'organització .....                                  | 29 |
| 4.2. El concepte de lideratge .....                               | 30 |
| 4.2.1. Tipus de lideratge .....                                   | 30 |
| 4.2.2. Quin estil s'ha d'escollir .....                           | 32 |
| <b>5. Factors d'èxit en les relacions humanes</b> .....           | 34 |
| 5.1. Impacte i influència .....                                   | 34 |
| 5.2. Flexibilitat i adaptació .....                               | 34 |
| 5.3. Intel·ligència emocional .....                               | 35 |
| 5.3.1. Elements que integra la intel·ligència emocional .....     | 36 |
| 5.4. Comportament assertiu .....                                  | 37 |

|                     |   |           |
|---------------------|---|-----------|
| 5.4.1.              | Comportaments davant de situacions de conflicte ..... | 38        |
| 5.4.2.              | Construir una actuació assertiva .....                | 38        |
| 5.4.3.              | Autoavaluar el nostre comportament assertiu .....     | 39        |
| <b>6.</b>           | <b>La comunicació en el projecte</b> .....            | <b>40</b> |
| 6.1.                | Model de comunicació de Jakobson .....                | 40        |
| 6.2.                | La importància d'una bona comunicació .....           | 41        |
| 6.3.                | Barreres de la comunicació .....                      | 42        |
| 6.4.                | Eliminar les barreres de comunicació .....            | 44        |
| 6.4.1.              | L'escolta empàtica .....                              | 44        |
| 6.4.2.              | La retroalimentació .....                             | 46        |
| <b>7.</b>           | <b>La influència i la persuasió</b> .....             | <b>49</b> |
| <b>8.</b>           | <b>Tècniques de comunicació</b> .....                 | <b>52</b> |
| 8.1.                | Tècniques de control de reunions .....                | 52        |
| 8.2.                | Tècniques de negociació .....                         | 53        |
| <b>Bibliografia</b> | .....   | <b>55</b> |

## Introducció

Les relacions humanes són la base principal de tot tipus de col·laboració entre les persones. En un projecte hi ha implicats diversos individus i, per tant, diferents maneres de pensar i d'actuar.

En aquest mòdul determinarem de manera clara i pràctica quins són els atributs principals que ha de tenir un bon cap de projecte per a fer que les **comunicacions** en l'equip siguin tan efectives com es pugui.

Es veuran tècniques concretes que ajudaran el cap de projecte a crear un bon esperit de treball i col·laboració i evitar situacions de tensió que poden entorpir la bona marxa del treball.

En primer lloc, ens centrarem en la composició de l'equip de treball d'un projecte multimèdia, veurem quins són els perfils bàsics que hi intervenen i els perfils específics necessaris per al desenvolupament web. Considerarem també les peculiaritats de l'equip de projecte i destacarem el paper del cap de projecte.

En segon lloc, definirem les habilitats humanes de tot bon director o cap de projecte i proporcionarem tècniques per a aplicar aquestes capacitats a la direcció eficaç d'un equip de treball, i dedicarem un apartat especial a revisar les tècniques principals de comunicació.



## 1. L'equip de treball

L'equip de treball és un aspecte clau en la gestió i direcció de projectes multimèdia.

El complex entramat interdisciplinari d'un projecte multimèdia afegeix un grau més de dificultat a la tasca complicada per si mateixa de gestionar un projecte. És molt important que el cap de projecte sàpiga comunicar-se amb tots els membres del seu equip, i per això és important que sàpiga les característiques generals de cadascun dels perfils.

D'altra banda, quan s'introdueix la figura del client, el cap de projecte és el responsable de comunicar-s'hi i, sobretot, de crear-hi una comunicació altament proactiva, a fi d'involucrar-lo en el projecte i que en faci un seguiment per a evitar possibles malentesos i problemes en fases avançades del desenvolupament.

### 1.1. Què entenem per *equip de treball multimèdia*

Amb **equip de treball multimèdia** ens referim al conjunt de recursos humans necessaris per a dur a terme un projecte concret dins del sector de la indústria multimèdia.

Malgrat que hi ha unes característiques comunes en aquests equips, la singularitat dels projectes (cada projecte és únic) implica que cada equip de projecte també sigui singular.

En alguns projectes necessitem més programadors; en altres projectes, amb una aportació de continguts molt important, l'equip tindrà més redactors. També hi pot haver projectes molt visuals en què el pes important de l'equip estarà a les mans de dissenyadors gràfics.

Les empreses que es dediquen a dissenyar i desenvolupar projectes multimèdia acostumen a tenir els perfils professionals bàsics i, quan el projecte en qüestió requereix altres recursos humans no disponibles en l'empresa, s'acostumen a buscar fora de l'empresa. Així, doncs, l'equip multimèdia és **variable** i, segons el projecte en concret, aquest equip s'ampliarà.

### 1.2. Perfils professionals bàsics

Els perfils professionals que intervenen en els productes multimèdia són molt diversos, però hi trobem sempre quatre tipus de professionals que hi intervenen:

- Equip de continguts.
- Equip artístic.
- Equip tècnic.
- Equip d'exploració.

### 1.2.1. Equip de continguts

El formen totes aquelles persones encarregades d'aportar continguts. Poden ser autors experts, periodistes, documentalistes, guionistes o, fins i tot, el responsable d'anar demanant els continguts al client, en cas que els hi proporcioni.

L'equip de continguts té un pes molt important en les primeres fases dels projectes multimèdia. Normalment, creen les bases i els guions necessaris perquè l'equip de desenvolupament pugui treballar.

És important que l'autor dels continguts estigui involucrat en el projecte des del començament fins al final, que pugui anar repassant l'avenç del projecte i veure, així, que el seu missatge queda prou clar i no té modificacions inadequades.

També és important tenir un redactor en el projecte a tota hora, perquè sempre sorgeixen situacions imprevistes en què és necessari que el redactor escrigui aquell peu de foto, aquell títol, etc., que l'autor o els guionistes s'han descuidat.

### 1.2.2. Equip artístic

L'equip artístic pot arribar a ser el més nombrós en un projecte multimèdia (tret que el projecte tingui un vessant tecnològic important). Els perfils professionals que podem trobar en l'equip artístic (i que no sempre hi seran tots) poden ser:

- **Director d'art:** responsable d'escollir l'estil visual d'un projecte. Escull si es vol una imatge agressiva, infantil, corporativa, etc. Sovint dissenya el logotip i els elements visuals principals, i escull els colors bàsics.
- **Dissenyador d'interfície:** encarregat, sota les indicacions del director d'art, de decidir com ha de ser la interfície visualment, pel que fa a la navegació, etc.
- **Dissenyador gràfic:** encarregat d'elaborar els gràfics necessaris en el projecte.
- **Il·lustrador:** en cas que el projecte tingui il·lustracions les ha de fer l'il·lustrador.



- **Dissenyador 3D:** responsable de crear els escenaris, els objectes i els personatges en tres dimensions si el projecte ho requereix.
- **Animador:** si un projecte requereix animacions és necessària la figura de l'animador, que pot partir de dibuixos propis o fets per l'il·lustrador i construir tots els elements intermedis necessaris per a crear la il·lusió de moviment continu.
- **Realitzador audiovisual:** si hi ha produccions audiovisuals dins del projecte són necessàries les figures del realitzador o de l'ajudant de realització, encarregats de decidir tot el relatiu al llenguatge audiovisual de la producció: tipus de plans, moviments de càmera, muntatge, etc.

L'equip artístic d'un projecte multimèdia acostuma a tenir una presència important en les primeres fases del projecte i, especialment, en les etapes del mig. El director d'art i el dissenyador de la interfície poden treballar estretament lligats amb l'autor i l'arquitecte de la informació en les primeres etapes del projecte. Una vegada fets els guions de continguts i especificats tots els elements multimèdia que es necessitaran, entra en escena l'equip artístic, i tots els dissenyadors, il·lustradors, animadors, etc., es posen a desenvolupar una part del projecte. Encara que els de l'equip tècnic treballin paral·lelament, hi ha una part important que no es podrà fer fins que l'equip artístic tingui acabada la seva feina.

### 1.2.3. Equip tècnic

L'equip tècnic està format per les persones encarregades de les activitats tècniques o d'enginyeria. Són d'aquest equip els programadors, els maquetistes web, els encarregats de digitalitzar i optimitzar continguts d'imatge, vídeo i fins i tot continguts textuals.

Encara que la composició d'aquest equip depèn de cada projecte, habitualment podem identificar els perfils següents:

- **Director tècnic:** responsable de la qualitat tècnica i del desenvolupament informàtic de l'aplicació.
- **Analista:** decideix la solució tècnica i de programació del projecte.
- **Programador:** encarregat de codificar els programes que permeten executar les aplicacions.
- **Maquetista web:** encarregat de crear o adaptar les pàgines HTML per a aplicar-hi el disseny definit i integrar-hi els elements multimèdia.

- **Verificador:** encarregat de comprovar que s'han implementat correctament totes les funcionalitats requerides amb els requeriments tècnics decidits.

El director tècnic i l'analista poden començar a treballar des del principi del projecte, treballant juntament amb l'autor, el director d'art i el dissenyador de la interfície. Però la major part de l'equip tècnic té el pes fonamental en les últimes etapes del projecte.

#### 1.2.4. Equip d'explotació

L'equip d'explotació d'un projecte multimèdia es pot dedicar estrictament a un projecte o, el que és més habitual, treballar per a diversos projectes simultàniament. Normalment, es considera que l'equip d'explotació no és, estrictament, membre de l'equip de treball del projecte. El més habitual és que sigui un equip de persones fixes a l'empresa que treballen en diversos projectes alhora. Alguns autors parlen de l'**equip de treball** (*work team*) referint-se als equips de continguts, tècnic i artístic (més el cap de projecte) i a la **plantilla** (*staff*) referint-se a tot l'equip de gent de l'àrea administrativa i d'explotació.

En l'equip d'explotació hi trobem, bàsicament, els perfils professionals següents:

- **Director d'explotació:** responsable de coordinar i planificar l'administració de les finances, la promoció, el màrqueting i les vendes.
- **Responsable de màrqueting:** encarregat de preparar el llançament del producte, dissenyant les campanyes de promoció.
- **Comercial:** responsable de la gestió comercial i del seguiment de les vendes o les visites que generi el projecte.

Segons el tipus de projecte i les característiques que té, l'equip d'explotació intervé en etapes molt diferents i té funcions també diferents.

En el cas dels projectes a Internet, l'equip d'explotació té també molt pes durant l'etapa de disseny, ja que treballaran juntament amb el dissenyador d'interfície per a decidir quins espais dediquen a la publicitat i amb el director tècnic per a dissenyar el sistema d'administració i actualització dels bàners (per exemple, en els casos en què hi ha un servidor d'anuncis o *ad server*).

### 1.3. Perfils específics per al desenvolupament web

En el desenvolupament web hi ha una sèrie de perfils, de vegades no gaire ben diferenciats ni separats, amb unes competències professionals específiques del mitjà en què es publicarà el producte, la **Xarxa**.

Perfils professionals principals:

- **Dissenyador web:** defineix l'arquitectura i el disseny del lloc web.
- **Integrador – maquetista web:** s'encarrega de la maquetació XHTML i CSS, l'accessibilitat del web.
- **Desenvolupador web:** desenvolupa codi font en diferents llenguatges web.

Encara que les seves funcions *a priori* són clares, moltes vegades hi ha una frontera difusa entre les tasques de cadascun d'aquests perfils.

Les tasques relacionades intrínsecament pel mitjà són:

- **Dissenyar la interfície** tenint en compte criteris d'usabilitat per a garantir el maneig fàcil de la interfície web i d'accessibilitat per a usuaris amb discapacitats físiques.
- **Convertir els dissenys**, a partir d'imatges, en pàgines estàtiques XHTML/CSS, amb les imatges adaptades per al web.
- **Programar codi de client** JavaScript per a validar formularis i efectes d'imatges o per a incloure AJAX o usar biblioteques com JQuery, que ens permet millorar la interactivitat amb l'usuari.
- **Programar el codi de servidor.**

#### 1.3.1. Disseny web

El dissenyador ha de tenir en compte aspectes diferents segons el mitjà per al qual fa un disseny. En cas de dissenyar per a una aplicació en xarxa, ha de tenir en compte les limitacions tecnològiques pròpies d'aquest tipus de projectes. Encara que cada vegada hi ha eines més sofisticades que ens permeten plasmar qualsevol tipus d'interactivitat, el fet que la implementació sigui fàcil o difícil depèn en gran manera del disseny fet; el dissenyador ha de tenir en compte el que es pot fer i el que no es pot fer seguint els estàndards W3C, ja que, altrament, podria dissenyar un producte impossible de dur a terme.

Un altre aspecte determinant en el disseny d'una pàgina web és el disseny de la interacció de l'usuari amb l'aplicació o el producte multimèdia, de manera que per mitjà de la interfície dissenyada l'usuari tingui una experiència excel·lent com a usuari.

El disseny de l'aplicació web determina la interacció entre usuari i aplicació i, per tant, possibilita o no la consecució dels objectius que persegueix l'usuari (trobar informació, comprar, comunicar-se, aprendre, etc.). Per això és important que el dissenyador tingui en compte en la seva feina criteris d'usabilitat:

- El disseny és directe i concís.
- El disseny i la disposició dels elements només són redundants per a millorar la productivitat de l'usuari.
- Hi ha prou espai en blanc, les pàgines no són massa denses.
- No hi ha animacions innecessàries.
- El color dels enllaços visitats i no visitats és clarament diferenciat i reconoscible.
- Les negretes i les cursives s'usen amb precaució.

### **1.3.2. Maquetació web**

El maquetista és un dels perfils més importants en un projecte desenvolupat per al Web. De la maquetació en depèn que la conceptualització del producte arribi a dur-se a terme.

Tradicionalment el perfil de maquetista ha estat un perfil infravalorat dins del desenvolupament de productes per a la Xarxa, però les seves habilitats són d'una importància vital per a l'èxit del producte. No serveix de res un disseny estàticament espectacular si a l'hora de la veritat no es pot implementar o bé no aporta la funcionalitat desitjada. Difícilment serà d'èxit un producte la funcionalitat del qual és la correcta però la maquetació és HTML pur.

El maquetista és el responsable de fer la tasca important de plasmar en una cosa funcional el disseny del producte i de proporcionar a l'usuari una experiència agradable en l'ús del producte web.

El treball metòdic del maquetista, que sap "veure el píxel" que falta o que sobra, és fonamental per a qualsevol producte fet al Web.

### **1.3.3. Desenvolupament web**

El desenvolupador web és el responsable d'implementar la funcionalitat i la interactivitat del producte. Es distingeixen dos tipus principals de desenvolupament per a web:

- el desenvolupament en llenguatges interpretats i executats a la màquina del client o navegador web i
- el desenvolupament en llenguatges executats a l'ordinador central o servidor web.

### **Desenvolupament per a client web**

Els desenvolupadors web han de dominar DHTML. DHTML no és un llenguatge de programació, sinó la combinació de diferents tecnologies (HTML, JavaScript, DOM i CSS) per a crear pàgines web dinàmiques.

**HTML** (*hypertext markup language*, llenguatge d'etiquetatge d'hipertext) és un llenguatge per a definir pàgines web. No és un llenguatge de programació sinó un llenguatge de marques per mitjà d'etiquetes que defineixen les pàgines web que són interpretades pels navegadors web (com Internet Explorer, Firefox, Safari, Opera o Chrome).

HTML és un llenguatge l'estàndard del qual defineix i manté el World Wide Web Consortium (W3C), consorci internacional encarregat de definir les especificacions per al Web.

L'estàndard actual d'HTML és l'HTML 5. HTML 5 (*hypertext markup language*, versió 5) és la cinquena gran revisió del llenguatge bàsic de la *World Wide Web*: HTML.

L'HTML 5 especifica dues variants de sintaxi per a HTML: el clàssic HTML (text/html), la variant coneguda com a HTML5, i una variant XHTML coneguda com a *sintaxi XHTML5*, que haurà de ser usada com a XML (XHTML) (application/xhtml+xml). Aquesta és la primera vegada que HTML i XHTML s'han desenvolupat en paral·lel. El desenvolupament d'aquest codi és regulat pel Consorci W3C.

Les principals novetats de l'HTML 5 són les següents:

- Incorpora etiquetes (*canvas* 2D i 3D, àudio, vídeo) amb còdecs per mostrar els continguts multimèdia.
- Etiquetes per a manejar grans conjunts de dades: DataGrid, Details, Menu i Command. Permeten generar taules dinàmiques que poden filtrar, ordenar i amagar contingut a un client.
- Millores en els formularis. Nous tipus de dades (eMail, number, url, date-time...) i facilitats per a validar el contingut sense Javascript.
- Visors: MathML (fórmules matemàtiques) i SVG (gràfics vectorials). En general, es deixa oberta a poder interpretar altres llenguatges XML.
- Drag & Drop: nova funcionalitat per a arrossegar objectes com imatges.
- Afegeix etiquetes per gestionar el Web semàntica (Web 3.0).
- Noves API i Javascript.

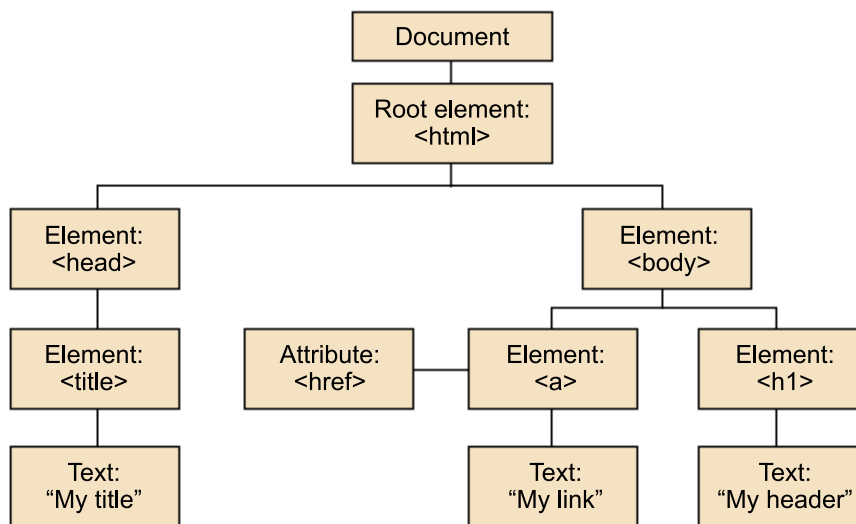
#### **Vegeu també**

Per saber més sobre el consorci W3C vegeu: <http://www.w3.org/html/wg/drafts/html/master/introduction.html>

**JavaScript** és el llenguatge de *scripts* de client per al Web, per a afegir-hi funcionalitat, validar formularis, detectar navegadors web, crear animacions a partir d'imatges, manejar esdeveniments per a crear interaccions, executar codi en determinats períodes, crear objectes per a emmagatzemar informació, etc.

L'**HTML DOM** és l'estàndard d'accés i manipulació dels documents HTML. La definició de l'HTML DOM és independent de la plataforma i del llenguatge, de manera que el pot usar qualsevol llenguatge de programació.

El DOM defineix els objectes d'un document usant una estructura d'arbre, les propietats dels elements que formen part del document i els mètodes per a accedir a aquests elements. Dit d'una altra manera, l'HTML DOM ens permet obtenir, modificar, afegir o eliminar elements dins d'un document HTML.



**CSS** (*cascading style sheets*, fulls d'estil en cascada) defineix com s'han de visualitzar els elements HTML. Els estils s'introdueixen en especificació d'HTML 4.0. L'objectiu d'HTML mai no va ser contenir etiquetes per a donar format a la visualització del document, sinó per a definir-ne el contingut. L'aparició de les definicions d'estils propagables en cascada permet independitzar el contingut de la definició de la visualització d'aquest contingut.

Amb l'aparició de CSS, la informació de la manera com s'ha de visualitzar un document HTML es pot separar completament d'aquest document i emmagatzemar-lo en un fitxer CSS independent. Un altre gran avantatge de l'ús d'estils CSS és que, com que estan definits en fitxers externs, és possible modificar la disposició i presentació de les pàgines d'un lloc web modificant un nombre molt reduït de fitxers d'estil, idealment un únic fitxer.

### Més llenguatges de programació

Vegem alguns altres llenguatges de programació o tecnologies involucrades en el desenvolupament per a client web:

- **VBScript**: llenguatge interpretat de Microsoft per a ASP que només funciona amb Internet Explorer.

- **AJAX** (*asynchronous JavaScript and XML*, JavaScript asíncron i XML): basat en JavaScript i en peticions HTTP. No és un llenguatge de programació nou; és una manera diferent d'usar els estàndards existents. AJAX és l'art d'intercanviar informació entre el client i el servidor sense recarregar el document sencer.
- **jQuery**: biblioteca de funcions JavaScript, que simplifica la selecció i manipulació d'elements, funcions i esdeveniments HTML, la manipulació de CSS i d'efectes i animacions JavaScript, que recorre i modifica l'HTML DOM i integra AJAX i altres utilitats.

## Desenvolupament per a servidor web

En el desenvolupament per a servidor web, ens trobem també un espectre ampli de llenguatges i tecnologies. Les principals són les següents:

- **SQL**: llenguatge de consulta i manipulació de bases de dades.
- **ASP** (*active server page*, pàgina de servidor actiu): és una tecnologia de Microsoft en què les pàgines ASP s'executen en IIS (*Internet information services*, serveis d'informació d'Internet). Les pàgines ASP són molt similars als documents HTML, i poden contenir HTML, XML i *scripts*. La diferència entre ASP i HTML és que les pàgines ASP s'executen en el servidor web, és a dir, són interpretades pel servidor web, que les transforma en una pàgina HTML perquè el client web la interpreti. Per a accedir a bases de dades, ASP necessita una altra tecnologia Microsoft, ADO (ActiveX Data Objects), que s'instal·la en l'IIS, el servidor d'aplicacions de Microsoft.
- **PHP** (*hypertext preprocessor*): tecnologia de codi obert que proporciona un llenguatge de *script* de servidor, igual que ASP, amb suport d'accés a múltiples bases de dades (MySQL, Informix, Oracle, Sybase, Solid, PostgreSQL, Generic ODBC, etc.).
- **ASP.NET**: és la generació següent d'ASP, però no n'és una versió actualitzada, sinó una tecnologia nova de Microsoft que necessita l'entorn .NET (.NET *framework*) per a construir, publicar i executar aplicacions web i serveis web (*web services*).

## Desenvolupament d'elements multimèdia per a web

Les tecnologies de desenvolupament web per a productes multimèdia són les que permeten incloure fotografies, so, música, animacions i vídeo.

Els formats multimèdia admesos al Web, directament o amb l'ajuda de connectors, són els següents:

- **So**: MIDI, RealAudio, AU, AIFF, SND, Wave, MP3.
- **Vídeo**: AVI, Windows Media Format, MPEG, QuickTime, RealVideo, Shockwave (Flash).

Altres tecnologies que es poden utilitzar per desenvolupar productes multimèdia al Web són **SMIL** (*synchronized multimedia integration language*, 'llenguatge d'integració multimèdia sincronitzada'), **SVG** (*Scalable Vector Graphics*) o **Flash**, una tecnologia pensada per crear animacions multimèdia i que està quedant superada per altres tecnologies com l'HTML 5 i també pel fet que no és compatible amb els sistemes operatius.

#### **1.4. Nous perfils professionals**

Com hem vist en altres apartats, el canvi constant és un dels trets característics del sector i mercat multimèdia. Això també es reflecteix en l'aparició de nous perfils professionals i en l'adaptació d'alguns d'existents a les noves tendències.

A la Xarxa hi ha diversos documents que ofereixen informació sobre noves professions sorgides al voltant de la informàtica i les telecomunicacions.

Alguns dels nous perfils professionals més interessants que s'hi detallen són els següents:

- Programador/a de telèfons mòbils/*apps*
- Tècnic/a en comunicacions mòbils
- Cap de projecte de xarxes privades
- Tècnic/a en xarxes privades
- Enginyer/a de continguts en línia
- *Webgardener*
- Enginyer/a d'aprenentatge electrònic
- Especialista en la protecció de dades personals
- *Ethical hacker*
- Dissenyador/a de publicitat en línia
- Dissenyador/a de botigues virtuals
- Webmetrista
- Expert/a en agents intel·ligents
- Enginyer/a per a l'accés universal
- Administrador/a de webs
- Projectista i controlador/a de xarxes
- Expert/a en telemàtica de serveis de valor afegit
- Animador/a 3D
- Servei d'assistència tècnica (*help desk*)
- Expert/a en usabilitat
- Animador/a de fòrums o gestor/a de comunitats virtuals
- Gestor/a de continguts en línia
- Sector expert en política de la competència en TIC
- Consultor/a en gestió del coneixement



## 2. Altres aspectes de l'equip de treball multimèdia

En els projectes en general, i en els projectes multimèdia en particular, és habitual que la dedicació dels diferents perfils involucrats en el desenvolupament varii segons l'etapa del cicle de vida del projecte en què es troba el desenvolupament.

És habitual que l'únic perfil assignat al projecte des del començament fins al final sigui el cap de projecte.

La resta dels perfils involucrats, analistes funcionals, analistes tècnics, arquitectes de programari i maquinari, dissenyadors gràfics, maquetistes, desenvolupadors de la programació del servidor, etc., varien la dedicació al projecte al llarg de la vida del projecte.

### 2.1. Contractació de l'equip de treball

A vegades és necessari ampliar l'equip multimèdia d'una empresa per a elaborar tasques acabades que, per falta de temps o bé per falta de coneixements, els perfils contractats en l'empresa no poden desenvolupar. Hi ha tres maneres bàsiques d'ampliar l'equip multimèdia:

- Contractació.
- Encàrrec a un treballador autònom o *freelance*.
- Subcontractació.

#### 2.1.1. Contractació

Podem ampliar l'equip de treball per mitjà de la **contractació del perfil professional requerit** (sia amb un contracte per obra o un contracte temporal). L'avantatge és que durant els mesos de desenvolupament del projecte la persona contractada estarà físicament en contacte amb la resta de membres de l'equip permanent de desenvolupament. Això implica que en un moment concret pot donar suport a altres persones.

A part de qüestions socials, com la precarietat laboral que implica per al contractat temporal, si les tasques per les quals es decideix contractar aquest perfil requereixen una dedicació completa durant bastant temps, aquest tipus d'ampliació de l'equip multimèdia pot resultar òptima. També resulta molt útil si necessitem que la persona contractada sigui en el mateix lloc de treball que la resta de l'equip.

### 2.1.2. Encàrrec a un treballador autònom o *freelance*

Un factor important que s'ha de tenir en compte és que actualment hi ha molts perfils professionals relacionats amb la indústria multimèdia que tenen un sistema de treball *freelance*. És a dir, són professionals autònoms que ofereixen els serveis a empreses i estan contractats per aquestes empreses amb un contracte mercantil.

El contracte mercantil a professionals autònoms estableix una relació d'igualtat entre dues parts, en la qual una (la persona contractada) es compromet a prestar un servei determinat i l'altra (l'entitat), a satisfer uns honoraris per aquest servei.

Es pot formalitzar de paraula o per escrit, sense que sigui necessari registrar-lo ni elevar-lo a document públic, i les clàusules especificades són les acordades per les dues parts, sense que puguin anar contra la legalitat vigent.

Als treballadors autònoms se'ls encarrega una feina determinada, la fan, la lliuren, la cobren i aquí acaba la seva relació –en el projecte en concret– amb l'empresa.

Sovint es recorre a treballadors autònoms per a fer determinades tasques, si l'equip fix de desenvolupament de projectes no té temps o no té els coneixements necessaris per a fer una determinada tasca.

Per exemple, es pot encarregar a un periodista que elabori els continguts. O a un creatiu que faci la interfície visual.

Una de les característiques inherents als treballadors autònoms és que solen treballar en diversos projectes simultàniament i que, a vegades, no treballen al mateix lloc que la resta de membres de l'equip de treball, per la qual cosa el seguiment de l'avenç del seu treball mereix un tractament especial des del punt de vista de la gestió de projectes.

### 2.1.3. Subcontractació

Un altre sistema de treball habitual en les empreses multimèdia és el de la **subcontractació**. En projectes d'enginyeria web, aquest sistema és molt habitual. Si l'equip multimèdia fix de l'empresa, per exemple, no té una base forta d'enginyeria informàtica, se solen subcontractar altres empreses.

#### **Exemple de subcontractació**

Tots els projectes de disseny i desenvolupament de webs dinàmiques (amb actualització de continguts per mitjà de formularis i bases de dades) són projectes d'enginyeria web. En aquests casos es pot subcontractar a una empresa informàtica el desenvolupament de la base de dades i l'eina d'introducció de continguts en aquesta base de dades, i també la programació de la connexió entre les pàgines web creades i la base de dades.

Hi ha una dada important que ha de saber el cap de projecte i és que algunes empreses informàtiques que treballen en enginyeria web acostumen, en projectes de gran envergadura, a traslladar tot l'equip que treballa en el projecte subcontractat a l'espai físic de treball del client. En aquest cas, l'empresa desenvolupadora d'aplicacions multimèdia és el client, i això significa que l'equip informàtic subcontractat per a elaborar, per exemple, la base de dades treballarà físicament amb la resta d'equip fix. Això resulta realment molt útil, ja que les tasques subcontractades estan estretament lligades a altres tasques i és molt important que hi hagi un diàleg constant entre l'equip subcontractat i l'equip fix. El fet de treballar junts facilita enormement aquest diàleg. Quant a la infraestructura necessària, hi ha moltes d'aquestes empreses que aporten els ordinadors dels seus empleats, de manera que l'únic que s'ha d'habilitar és l'accés a la Xarxa d'aquests ordinadors.

D'altra banda, si els continguts de l'aplicació que es desenvolupa en el projecte no els aporta el client, també és habitual subcontractar l'elaboració d'aquests continguts a experts.

## 2.2. Característiques bàsiques de l'equip de treball

### Multiubiquïtat

El fet que en un projecte multimèdia hi acostumi a haver tipus de contractació tan diferents és una de les característiques bàsiques dels seus equips de treball. Això implica que no tots els membres de l'equip treballaran en el mateix espai físic i, per tant, no tots seran a la mateixa xarxa local.

És important que, a l'hora de gestionar el projecte, el cap de projecte tingui en compte aquesta característica. Tots els membres de l'equip han de poder accedir amb facilitat a la informació que necessiten. A més, és important que la transferència d'arxius entre uns equips i els altres sigui fluida.

Els editors HTML, per exemple, han de tenir un accés ràpid a les imatges que han fet els dissenyadors gràfics.

Com hem vist, una eina de què disposa el cap de projecte per a pal·liar aquest inconvenient és la de crear un lloc de projecte o la d'utilitzar programaris de grup que funcionin per mitjà d'Internet.

### Multitemporalitat

No tots els membres de l'equip de treball en un projecte multimèdia hi treballen des del principi fins al final. Els treballadors van entrant i sortint del projecte, segons les necessitats de cada etapa. Hi ha perfils que seran presents durant tota la vida del projecte i d'altres, especialment els perfils més especialitzats, hi seran només en alguna de les etapes.

#### Perfils especialitzats

El dissenyador gràfic, els editors de vídeo i àudio, els locutors de vídeo, etc.

El cap de projecte també ha de tenir en compte aquest factor, ja que potser en un moment determinat es treballa amb un material (imatges, textos, etc.) l'autor del qual ja no és en l'equip de treball. Per aquest motiu, és important que, encara que els membres de l'equip deixin de treballar en un projecte en concret, fins que no s'acabi del tot el projecte esmentat se'ls pugui consultar dubtes.

Aquesta característica dels equips de treball multimèdia també és important a l'hora de planificar els recursos materials segons els recursos humans. Si es disposa de  $x$  ordinadors, el nombre de persones que treballen (que requereixen ordinador), no pot ser superior a  $x$ . Al llarg de la distribució temporal de tasques i d'assignació de recursos humans, el cap de projecte ho ha de considerar. La multitemporalitat dels equips de treball multimèdia, per tant, és condicionada per la planificació mateixa de les tasques i per la relació d'aquesta planificació amb els recursos materials.

### **Interdisciplinarietat**

Sens dubte, la **interdisciplinarietat** és la característica principal dels equips de treball en els projectes multimèdia. Són equips de treball en què hi ha molts perfils professionals que provenen de disciplines totalment diferents.

Per una banda, la interdisciplinarietat enriqueix molt els projectes, ja que tots els membres aprenen de les aportacions dels companys d'altres sectors professionals diferents del seu. Però, per l'altra, aquesta característica dels equips de treball provoca que, de vegades, la comunicació entre els diferents membres de l'equip no sigui tan fluida com es desitjaria. Cada sector té les seves pròpies dinàmiques de treball i la seva pròpia metodologia i quan aquestes entren en conflicte amb altres dinàmiques poden sorgir problemes.

#### **Pautes metòdiques diferents**

Per exemple, l'equip tècnic acostuma a ser extremament metòdic (perquè sense un gran ordre difícilment podrien dur a terme la feina). En canvi, l'equip artístic acostuma a ser menys metòdic (fins i tot, en alguns casos, poden arribar a ser molt desordenats). Naturalment, el procés creatiu no es pot regir per les mateixes pautes metòdiques que regeixen altres activitats. En aquest punt, els dos equips entren en conflicte. El cap de projecte ha de mirar d'unificar al màxim la metodologia de treball perquè hi hagi tan pocs problemes de comunicació com es pugui entre perfils professionals diferents.

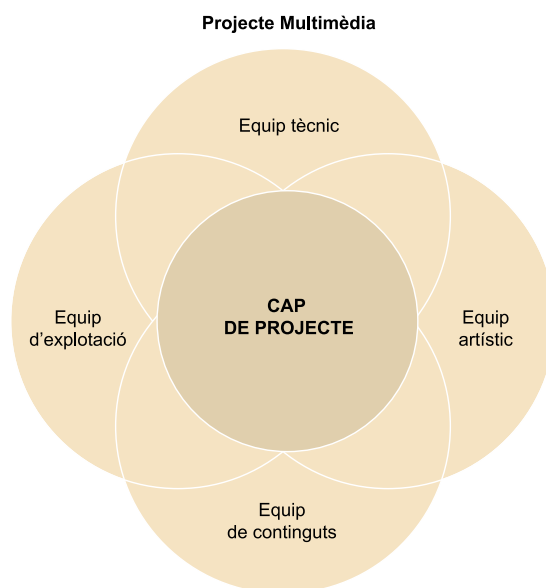
### 3. El cap de projecte

Entre els membres de l'equip de treball d'un projecte multimèdia, i tenint en compte que aquesta assignatura té l'objectiu de preparar teòricament els estudiants perquè puguin gestionar correctament un projecte, és important destacar la figura del **cap de projecte**, **director de projecte**, *project manager* o com en diguem (segons l'empresa en diuen d'una manera o d'una altra).

Vista la gran quantitat de perfils professionals que intervenen en un projecte multimèdia és evident que la gestió d'aquests projectes, per les característiques de cada tipus d'equip i perquè tots desenvolupen funcions molt diferents, és difícil. Per aquest motiu, l'elecció del cap de projecte adequat és un dels aspectes més importants en un projecte.

Com veiem en l'esquema següent, la figura del cap de projecte és al centre de l'equip de treball. Per aquest motiu, ha de tenir coneixements de tots els aspectes del projecte. Encara que no ha de ser un expert en tot, és necessari que tingui coneixements:

- de continguts i estructuració de la informació i guionatge,
- de comunicació visual i disseny d'interfícies,
- de possibles solucions tecnològiques i estructures bàsiques de programació, i
- del mercat multimèdia i les formes d'explotació i distribució que hi ha en aquest mercat.



### 3.1. Funcions del cap de projecte

Com hem repetit diverses vegades, cada projecte és diferent i, per tant, cada equip de treball també. Amb el cap de projecte passa exactament el mateix. Hi ha projectes en què l'empresa contracta un cap de projecte que actua de simple coordinador. Hi ha altres casos en què la figura del cap de projecte té capacitat de decisió i d'execució.

En els projectes grans és molt important que el cap de projecte no sigui un simple coordinador; ha de tenir també capacitat de manar. Encara que els responsables d'àrea (l'autor, el director d'art i el director tècnic) tinguin el poder organitzatiu i de decisió sobre el seu equip, el cap de projecte ha de poder dirigir aquests tres responsables.

Les funcions que ha de tenir un cap de projecte, si es desitja que la seva figura sigui realment útil, han de ser les següents:

- Col·laborar amb el client en la definició i concreció dels objectius.
- Planificar el projecte en tots els aspectes: identificar les tasques que s'han de desenvolupar, els recursos humans i materials, el calendari i els costos.
- Dirigir i coordinar els recursos humans afectats en el projecte.
- Mantenir les relacions externes (comunicació proactiva amb el client, proveïdors i altres empreses que col·laborin en el projecte).
- Prendre les decisions necessàries per a garantir l'avenç del projecte i impulsar-ne el progrés constantment.
- Adoptar les mesures necessàries correctores quan hi ha problemes o desviacions.
- Informar el client de l'estat del projecte.
- Proposar, si és necessari, canvis en el projecte (tant d'estratègia com de calendari) al client.

### 3.2. Rols clau

Per a dur a terme totes aquestes funcions, el cap de projecte desenvolupa els rols següents:

| <b>Rols del cap de projecte</b>       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Líder</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portar la direcció.</li> <li>• Delimitar propòsits i objectius.</li> <li>• Unificar els objectius de l'equip.</li> <li>• Delegar.</li> <li>• Prendre decisions.</li> </ul>   |
| <b>Expert tecnològic</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendre les tecnologies que envolten l'àmbit del disseny i el desenvolupament.</li> <li>• Saber gestionar la infraestructura tecnològica necessària.</li> <li>• Saber-se comunicar amb l'equip tècnic.</li> <li>• Ajudar a resoldre problemes tècnics.</li> </ul> |
| <b>Responsable de recursos humans</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir l'equip humà.</li> <li>• Motivar el personal.</li> <li>• Resoldre conflictes.</li> <li>• Saber-se comunicar amb tots els nivells (superiors i inferiors).</li> <li>• Mantenir un bon clima de treball dins de l'equip.</li> </ul>                        |
| <b>Responsable d'administració</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposar la planificació del projecte.</li> <li>• Saber la documentació que es genera en el projecte.</li> <li>• Mantenir resums i revisions.</li> <li>• Establir sistemes de control.</li> </ul>  |
| <b>Responsable d'organització</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir equips de treball multifuncionals.</li> <li>• Entendre l'estructura organitzativa.</li> <li>• Configurar una organització del projecte efectiva.</li> </ul>  |
| <b>Promotor empresarial</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el projecte com un negoci.</li> <li>• Saber originar i desenvolupar negocis nous.</li> </ul>   |

### 3.3. L'autonomia del cap de projecte

Com hem dit, el cap de projecte té un paper decisiu a l'hora de planificar, executar i controlar el projecte. És, per tant, el motor d'avenç del projecte. La seva presa de decisions permet que s'avanci etapa a etapa fins a arribar al final del projecte donant resposta als objectius fixats.

Perquè això sigui realment així, és molt important que el cap de projecte tingui capacitat de prendre decisions i capacitat d'ordenar. En cap projecte el cap de projecte no té l'autonomia absoluta. Per sobre seu, respecte a la presa de decisions, hi pot haver el client o el director de la seva empresa. Fins i tot, de vegades, hi ha projectes amb un director de projecte i un cap de projecte. En aquests casos, el director pacta les grans decisions amb el client i fa un seguiment molt general del projecte i el cap de projecte; en canvi, porta el dia a dia tant de les relacions amb el client com de l'evolució del projecte.

Malgrat les diferents circumstàncies que provoquen que el cap de projecte no tingui mai un poder i una autonomia absoluts, és molt important que tingui potestat. Un cap de projecte que sigui només un coordinador, sense capacitat de prendre decisions ni manar, no podrà aplicar, possiblement, una gestió eficaç. Gestionar un projecte no significa només organitzar les tasques i els recursos. Significa que, quan hi ha un problema, s'ha de pensar en una solució

i aplicar-la. A més, s'ha de poder "ordenar" a la gent quina és la seva feina, si l'han de canviar o si l'han de fer d'una manera diferent per un determinat motiu.

### Autonomia del cap de projecte

Imaginem-nos que gestionem un projecte que conté il·lustracions. A mig projecte, l'il·lustrador es posa malalt i agafa una baixa. Si el cap de projecte té prou autonomia, decideix quina solució s'ha d'adoptar i l'aplica (per exemple, reduir el nombre d'il·lustracions, o encarregar a un altre il·lustrador que faci les que queden amb un estil exacte a les que ja s'han fet, o tornar a encarregar totes les il·lustracions, fins i tot les que ja s'han fet, a un nou il·lustrador). El cap de projecte ha d'assumir les desviacions que provoca la seva decisió (tant temporals com pressupostàries) i ha de mirar de pal·liar-les per una altra banda.

Si en el mateix exemple el cap de projecte només és un coordinador, la decisió no la pot prendre ell. Ho ha de consultar amb diversos membres de l'equip de treball (el director artístic, el client, el cap de la seva empresa, etc.). Potser tots proposen solucions diferents i necessitaran un temps per a consensuar la decisió final. Això provocarà molta més demora que la que hauria ocasionat una decisió ràpida del cap de projecte.

Imaginem-nos ara un altre cas en què el dissenyador gràfic és molt poc eficient. El cap de projecte ha observat que passa moltes hores al dia navegant per Internet, baixant música i xerrant amb els companys. Per aquest motiu l'ha avisat diverses vegades, ja que la demora en el lliurament de les seves tasques provoca que hi hagi altres membres de l'equip que també es retardin respecte a la planificació. Si el cap de projecte és un mer coordinador haurà d'avisar el seu cap o el director d'art perquè posin un ultimàtum al dissenyador gràfic. Si té autonomia i capacitat d'ordenar, pot parlar seriosament amb el dissenyador gràfic ell mateix i dir-li que ha de canviar el seu sistema de treball i ser més eficient o es replantejarà la seva continuació en el projecte. És important que els membres de l'equip de treball siguin conscients que el cap de projecte és el seu "cap", no un mer coordinador, i que, per tant, han de respondre a les seves indicacions.

### 3.4. Els pecats capitals d'un cap de projecte

Pereña defineix en el seu llibre *Dirección y gestión de proyectos* el que ell denomina *els nou pecats capitals del cap de projecte*. Els analitzarem aplicant-los a uns exemples en el sector multimèdia:

#### 1) No captar el problema del client o adaptar-lo als gustos o coneixements propis

##### Exemple

El client té una empresa mitjana que, per mitjà dues botigues repartides per la mateixa ciutat, ven material d'oficina. Encarrega al cap de projecte que li faci un web corporatiu. El cap de projecte no ha treballat en cap projecte que prevegi comerç electrònic, però té ganes de fer-ne un. Així, diu al client que el que necessita, a més de mostrar el catàleg dels seus productes pel web, és vendre també per Internet. El cap de projecte actua malament, ja que aquesta funcionalitat no és realment la que necessita el client, si no la que ell vol desenvolupar.

Quan el client desconeix les noves tecnologies, només és conscient de la seva necessitat, però no sap exactament què vol. En el procés de definició dels objectius del projecte, el cap de projecte el pot ajudar molt. És important ser sensibles a les necessitats del client per a proposar solucions només a les seves necessitats. Un bon cap de projecte (o un bon director de projecte) sempre mira d'ajudar el client perquè la concreció dels objectius del projecte sigui la correcta i no ha de tenir mai en compte les seves necessitats personals o els seus propis gustos a l'hora de concretar aquests objectius.

#### Referència bibliogràfica

Jaime Pereña Brand (1991). *Dirección y gestión de proyectos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, SA.



## 2) Comprometre's a aconseguir objectius irrealitzables o superiors a les capacitats pròpies

El cap de projecte ha de ser, per damunt de tot, realista. Si té un equip de treball format per cinc persones no pot assumir un projecte que en requereixi deu de fixes. O si ja treballa en altres projectes no ha de dir que sí, si no està totalment segur que podrà compaginar l'elaboració paral·lela dels diferents projectes.

El fet d'acceptar un projecte superior a les capacitats pròpies sempre acaba amb problemes, ja que no serà possible lliurar el projecte en la data pactada, o bé la qualitat d'aquest projecte serà molt pitjor de la pactada amb el client.

## 3) No tenir els objectius del projecte ben clars abans de començar

És imprescindible, abans de començar cap projecte, tenir ben definits els objectius. Si no és així, difícilment es podrà planificar correctament el projecte, ja que al llarg del seu curs apareixeran activitats noves que s'han de fer i que no s'havien previst.

### Exemple

Per exemple, imaginem-nos un projecte que consisteix a dissenyar i desenvolupar un lloc web que aculli una comunitat virtual en línia d'estudiants d'una universitat. Si no es defineixen perfectament tots els objectius al principi (els principals i els secundaris) poden sorgir encàrrecs nous del client al llarg del projecte. Per exemple, potser un dels objectius del client és crear un espai d'investigació compartida per mitjà d'aquesta comunitat, però el cap de projecte no ho ha entès bé. L'equip de treball pot anar avançant en la construcció del lloc i no crearà cap espai dedicat a l'intercanvi d'articles, o un fòrum de discussió sobre temes proposats pels estudiants mateixos. Quan el client se n'adonarà, naturalment demanarà explicacions al cap de projecte. Llavors s'haurà de replantejar el projecte i fer aquest subprojecte (amb les desviacions de planificació consegüents), o el client quedarà descontent, ja que no s'haurà donat resposta a les seves necessitats.

## 4) No haver identificat amb claredat el vertader client

Sovint, a les primeres reunions amb un futur client no hi ve només una persona. És molt important identificar clarament qui és, de totes aquestes persones, el client: qui ens farà l'encàrrec, qui ens facilitarà la informació i qui ens haurà de donar el vistiplau.

### Exemple

Imaginem-nos una situació en què cridem el client per dir-li que li enviem unes proves de la interfície gràfica perquè se les miri i hi expressi la seva conformitat. La persona amb qui habitualment parlem de l'equip del client no hi és, però ens passen a un company seu que ha vingut a alguna reunió del projecte. Diu que les enviem a ell. Ho fem així i ens dóna el vistiplau. Només hem d'avançar si estem absolutament segurs que aquesta persona està capacitada, des de la part del client, per a prendre decisions. En cas contrari, és millor esperar que el vertader client ens doni l'aprovació. D'aquesta manera s'evita repetir feina i posar el client en un compromís, ja que ell mateix descredita els membres del seu propi equip.

## 5) Acceptar tractar problemes importants amb un interlocutor de nivell o capacitat insuficient

Com en el punt 4, el cap de projecte ha de saber què ha de dir i amb qui ho ha de fer. Hi ha gestions que es podran solucionar amb qualsevol membre de l'equip del client i d'altres en què serà imprescindible tractar amb l'interlocutor indicat, el portaveu real de l'equip del client.

### **Exemple**

Per exemple, el pressupost o la concreció dels objectius s'ha de pactar amb aquest portaveu. Hi ha altres gestions, com obtenir continguts proporcionats pel client, que es poden fer amb altres persones del seu equip. O, per exemple, si el client té una imatge corporativa que vol que apliquem al web que ens encarrega, totes les gestions referides a obtenir informació de la seva imatge també es poden fer amb altres membres de l'equip del client.

## **6) No formalitzar prou els objectius i els acords que hi ha hagut amb el client**

És altament aconsellable generar una documentació escrita de totes les reunions importants amb el client. D'aquesta manera, queda constància escrita de tot el que s'ha pactat. Com hem vist en el mòdul "Suport documental", quan es defineix el projecte és important redactar-ne una definició extensa en què estiguin formalitzats correctament els objectius i tots els acords a què s'ha arribat amb el client. Aquest document l'han d'haver signat les dues parts (client i contractista - empresa desenvolupadora). Aquesta formalització és una garantia per al client i per al cap de projecte, ja que d'aquesta manera el client no pot demanar més del que s'ha pactat i l'empresa que desenvolupa el projecte no en pot fer menys.

També és molt important que hi hagi un document (si no és el mateix de definició del projecte) en què s'incloguin tots els aspectes econòmics pactats (pressupost, terminis de pagament, clàusules de penalitzacions per demora, etc.).

## **7) Acceptar sobre la marxa canvis en els objectius, sense un procés formal de modificació dels límits**

Si el procés de definició del projecte no és gaire exhaustiu, de vegades pot ocórrer que, a meitat del desenvolupament d'un projecte, el client vulgui afegir un servei o una funcionalitat a l'aplicació encarregada. En aquests casos, abans de dir que sí, el cap de projecte ha de fer un estudi de la manera com afectarà la planificació del projecte i el pressupost aquest encàrrec nou. D'aquesta manera, podrà dir al client a quant ascendirà el pressupost si hi vol afegir l'encàrrec nou i quan li podrà lliurar el projecte acabat. Així, el client decidirà, tenint en compte totes les variables, si realment l'interessa afegir-hi el servei o si, a causa de l'increment pressupostari i del retard del lliurament, prefereix deixar-lo tal com està.

## **8) No planificar adequadament l'operació**

### **Vegeu també**

Per a ampliar informació sobre el document de definició del projecte heu d'acudir al subpartat 2.1 del mòdul "Gestió de projectes" d'aquest material didàctic.

Naturalment, una mala planificació d'un projecte comporta el fracàs d'aquest projecte. Si el cap de projecte comet un error excessiu a l'hora de planificar la dedicació a unes tasques determinades, probablement aquestes tasques es retardaran i, potser, provocaran un retard en el lliurament final del projecte. Les planificacions errònies poden provocar problemes de tipus divers: de calendari, d'insuficiència de recursos materials, de pressupost, etc.

### 9) No dominar bé els temps de dedicació i el consum de recursos

Un cap de projecte ha de conèixer la tecnologia i la dinàmica de treball de l'entorn en què es desenvolupen els projectes. En el sector multimèdia, el cap de projecte no ha de ser programador, dissenyador gràfic i expert en continguts, però sí que ha de tenir nocions de tots els àmbits. Si no coneix mínimament les eines amb què treballa la gent del seu equip, difícilment pot planificar bé el temps que trigarà cada membre de l'equip a fer una tasca.

## 3.5. Selecció d'equips

El cap de projecte és la persona encarregada de seleccionar els membres de l'equip. Aquesta funció és molt important, ja que determina irremeiablement el decurs del projecte.

Un bon cap de projecte, coneixent a fons el projecte en què treballarà, ha de saber quin tipus de persones necessita per a fer amb èxit aquest projecte. Hem de determinar quantes persones han d'integrar l'equip i el seu perfil professional i d'estudis.

Una vegada tenim clar el nombre i les capacitats de les persones que integraran l'equip hem d'aconseguir tants candidats com sigui possible. D'aquesta manera tindrem més opcions sobre les quals elegir i, alhora, no tindrem problemes si alguna de les persones a qui oferim el projecte no accepta entrar-hi.

Quan fem les entrevistes de selecció, hem de recordar que la nostra actitud marcarà el començament del projecte i el tarannà amb què s'hi incorporaran les altres persones.

Els aspectes que s'han de tenir en compte en una selecció són bàsicament dos:

- **El currículum del candidat:** és a dir, els coneixements (formació) i les habilitats (feines que ha fet).
- **La seva actitud i qualitats humanes:** és tan important com l'aspecte anterior o més. Ens hem de preguntar seriosament si la persona que tenim davant s'involucrarà realment en el projecte, si ho donarà tot de si, si hi

#### Selecció de l'equip

Per exemple, el cap de projecte determina que per a elaborar un projecte concret en el temps que ha fixat el client necessita un redactor, dos dissenyadors gràfics, un editor d'HTML i un programador.

podem confiar, si es responsabilitza de la seva feina, dels seus encerts i els seus errors. En definitiva, si és una persona amb esperit de col·laboració i que cregui en el projecte que tenim entre mans i l'entengui.

En la majoria dels casos, anirem coneixent les persones i cada vegada tindrem més candidats vàlids per a la feina. La selecció dels membres de l'equip de treball és un aspecte fonamental de la tasca del cap de projecte, però això no implica que s'hagi de mostrar una actitud recelosa simplement perquè no es coneix una persona. A part de totes les tècniques proposades, l'experiència i de vegades la intuïció també ens poden ajudar en la selecció.

## 4. Estils de direcció

Ara que ja sabem quins són els atributs principals que ajudaran un cap de projecte a gestionar l'equip humà de manera eficaç, creant conscientment un ambient de col·laboració i responsabilitat i enfrontant-se als problemes amb una actitud assertiva, en aquest apartat ens centrarem més específicament a aplicar les habilitats de relació interpersonal.

### 4.1. Estils d'organització

Avui en dia hi ha diferents estils de direcció que donen com a resultat diferents estils d'organització. Les diferències principals entre aquests estils es basen en el grau de participació dels membres de l'equip a determinar els objectius i les estratègies de l'organització.

#### **Estil de direcció passiu**

Un **estil de direcció passiu** és característic dels directors o caps de projecte que no donen importància als col·laboradors en general. Consideren fermament que els únics que tenen clara la idea del projecte i els únics vertaderament compromesos a posar-la en marxa són ells mateixos. Com a conseqüència d'això, aquest tipus de caps de projecte o de directors tendeixen a envoltar-se de col·laboradors passius en lloc de pensadors i innovadors.

#### **Organització piramidal**

En una organització piramidal, el cap de projecte considera que la majoria dels integrants de l'equip estan compromesos amb la bona marxa del projecte. Tanmateix, també considera que només n'hi ha uns quants que tenen idees i recursos importants per a oferir. Això dona com a resultat un sistema estricte i disciplinat en què les consultes, i fins i tot les idees per a millorar els treballs, han de passar un procés rígid d'aprovació.

Aquest estil de direcció té aspectes positius, ja que facilita el control i deixa clares les línies de responsabilitat. Però, a vegades, ens podem trobar davant de grans projectes que involucren diverses persones i, en tal cas, hem de saber delegar la feina i confiar en el criteri dels altres.

#### **Organització sensible**

Una organització sensible considera que tots els membres de l'equip són importants i estan compromesos amb el projecte. En totes les activitats es fomenta la participació. Els integrants de l'equip tenen clara la idea de l'objectiu i senten que tenen un paper positiu per exercir. I el que és encara més important, s'adonen, ja que hi ha molts dels passos d'un projecte que depenen de

l'acabament i l'execució correcta dels anteriors, de la interdependència entre tots els membres. D'aquesta manera es millora el nivell de responsabilitat de tots els qui participen en el projecte.

És important que el cap de projecte revisi la seva manera d'actuar i la seva manera de veure l'equip per a determinar quin tipus de direcció duu a terme i, per tant, quin tipus d'organització construeix.

El fet de deixar de banda aquest punt i no donar-hi importància pot tenir conseqüències molt greus per a aconseguir els objectius del projecte, ja que no s'aprofiten al màxim els recursos i la imaginació de tots els integrants de l'equip de treball.

## **4.2. El concepte de lideratge**

El lideratge és un procés complex i dinàmic que s'ha definit de maneres molt diferents.

Quan s'aborda l'estudi dels estils de direcció, se solen classificar segons patrons d'actuació que es repeteixen en la vida dels subjectes davant de situacions diferents. Aquests patrons han demostrat un poder predictiu de les conductes que no podem obviar.

Encara que es poden establir molts estils de direcció, la tipologia és menys important que la manera en què s'utilitza. L'interès del diagnòstic sobre estils de direcció consisteix a determinar els matisos i les modulacions que es donen en la manera en què un subjecte exerceix la influència en un altre, tant si té poder jeràrquic com si no. L'estil adoptat, si és l'adequat, incrementa la motivació i el rendiment del personal.

### **4.2.1. Tipus de lideratge**

- Lideratge autocràtic
- Lideratge demòcrata o participatiu
- Lideratge de llibertat d'acció

#### **Lideratge autocràtic**

Els qui responen a aquest estil solen establir una relació de control. Pressionen molt els altres i esperen que faran el que ells desitgen. Actuen gairebé unidireccionalment, imposen les seves directrius i exigeixen que els altres les compleixin. Inclou els estils següents:

- **Els líders coercitius.** Solen ser persones dominants que escolten amb impaciència indissimulada les opinions dels seus subordinats. No dubten de castigar i amenaçar quan no es fan les coses tal com han indicat. Premien quan els seus seguidors s'acomoden als seus desitjos o quan perceben

que poden formar part dels "elegits". Tal decisió és arbitrària i se sol basar en criteris subjectius i de vegades extralaborals. Els qui no sucumbeixen a aquesta acomodació i no tenen la "sort" de ser elegits, si no són "eliminats" del grup, solen demanar la baixa aviat. Sembla l'estil menys recomanat.

- **Els líders directors.** Darrere d'una façana amable, hi trobem persones interessades a controlar els altres i que, amb suavitat, aconsegueixen la col·laboració de seus dirigits. Mantenen l'educació quan formulen les peticions, però deixen molt clar el seu desig que les coses es facin a la seva manera. Potser acceptaran modificar una decisió o algun aspecte del seu pla si consideren que així el grup es lliurarà a aquest pla i l'acceptarà plenament. Saben emprar el temor, però procuren no fer-ho. A curt termini, els seus resultats solen ser bons i excel·lents; tanmateix, no solen desenvolupar en els seus dirigits la capacitat de pensar i tirar endavant per si mateixos.

### **Lideratge demòcrata o participatiu**

Comprèn aquelles persones que es preocupen de crear un ambient cordial i amistós. Saben que necessiten amiat i confiança i esperen motivar millor en aquests ambients de respecte mutu. No pressionen els altres i els preocupen dels sentiments que tenen. Inclou els estils següents:

- **Els líders que fomenten la filiació.** Consideren que l'harmonia entre persones és més important que acabar una feina. Temen no ser apreciats, sentir-se sols o que els faltin al respecte. Eviten i suavitzen els conflictes sense que els preocupi posar en perill el treball. No insisteixen en compliment de normes, ja que consideren que, si l'ambient inspira confiança, el grup se sent motivat de manera natural. No exerceixen pressió, per la qual cosa malgrat que són apreciats pel seu grup solen ser considerats febles i mancats de conviccions fermes.
- **Els líders demòcrates.** Consideren que el que motiva les persones són les necessitats d'autorealització, acceptació, reconeixement i lloança i que, una vegada satisfetes aquestes necessitats, el grup dirigirà i controlarà per si sol el treball. Consideren que un control excessiu redueix el rendiment. De caràcter tolerant i confiat, depenen dels altres per a fer la feina i consideren que perquè un subjecte rendeixi cal tractar-lo com una persona responsable i no com un subordinat. A diferència dels anteriors, no declinen el seu paper de gestors sinó que defensen els objectius i estimulen el grup perquè estableixi les seves pròpies metes. Premien i reconeixen el mèrit en comptes de premiar i castigar. Ni amenacen ni critiquen ni castiguen, perquè pensen que aquestes mesures redueixen la motivació de les perso-

nes. A llarg termini els seus resultats són excel·lents només si els membres del seu grup posseeixen la capacitat d'autodirigir-se i controlar-se; si no, els resultats seran dolents.

### **Lideratge de llibertat d'acció**

Aquests subjectes motiven segons els nivells de rendiment. Exerceixen poca pressió i consideren que els subjectes s'han de comprometre a assolir els objectius grupals. Estableixen objectius, elaboren estratègies i mobilitzen recursos per aconseguir els resultats esperats i actuen com a pont amb l'ambient extern. Busquen informació del que fa el grup i dels progressos. Accepten el valor del que s'ha aconseguit i proposen objectius moderats i que siguin a l'abast. Se'n distingeixen dos subtipus:

- **Els líders fixadors de pautes.** Fixen el ritme i es fan personalment responsables dels èxits i els fracassos. Els resulta difícil delegar i, en el millor dels casos, dirigeixen amb l'exemple. Marquen nivells elevats de rendiment encara que no exigeixen que s'ajustin a les seves pautes, ja que no els interessa implantar controls. Els seus èxits depenen més del seu esforç que del grup. Premien els qui rendeixen, però no es preocupen de fomentar bones relacions personals, de manera que ofereixen poc suport i poca cordialitat. No miren de dirigir les motivacions dels altres; més aviat esperen que els segueixin. Estimulen els qui es comprometen en la feina tant com ells i els resulta difícil interessar-se pels qui no ho fan.
- **Els líders formadors.** Consideren que cal motivar els subordinats fins que donin el màxim de la seva capacitat. Comencen personalment les activitats per a aconseguir després que els membres del seu grup hi participin, les assumeixin i les acabin. A mesura que el grup augmenta la participació, ells van reduint la seva, i concentren els esforços a estimular els endarrerits perquè progressin més de pressa. Mantenen una relació de suport i estímulo i reconeixen la necessitat d'informar-los sobre els seus èxits. Pensen que no tothom pot aconseguir grans rendiments però sí que poden millorar, de manera que premien tant pel que s'ha fet com per l'augment del rendiment. No consideren que hagin de controlar els altres. Hi necessiten una relació personal i amistosa. Conserven l'objectivitat, la qual cosa els permet analitzar els altres i saber en què estan interessats per a estimular-los a aconseguir nivells més elevats de rendiment. Solen triomfar tant a curt termini com a llarg termini.

#### **4.2.2. Quin estil s'ha d'escollir**

Segons l'opinió dels molts autors que han escrit sobre el tema, no hi ha cap estil "idoni". Un responsable de grup que conegui la seva feina varia la pressió segons les tasques i el nivell de maduresa d'aquesta feina. Cada estil dels



que s'han plantejat, o la combinació d'aquests estils, produeix probablement els resultats que busca el responsable. Tanmateix, sembla que n'hi ha tres que ofereixen més possibilitats d'estimular la motivació, que són el director, el demòcrata i el formador.

## 5. Factors d'èxit en les relacions humanes

Sempre que coneixem persones, ens en fem ràpidament una primera impressió. Algunes vegades, quan les coneixem més a fons, podem trobar que la primera impressió era equivocada. Lamentablement, hi ha moltes persones a les quals costa canviar aquesta primera idea.

És, per tant, molt important que establim una bona sintonia amb les persones que conformaran el nostre equip de treball en el projecte. Aquesta bona sensació, s'ha de mirar d'aconseguir des de la primera entrevista, quan els sondegem per veure si el seu perfil s'adequa al projecte en qüestió. La primera impressió que tinguin de nosaltres marcarà la nostra futura relació i, des del primer moment, hem de saber quin caràcter volem imprimir a l'equip. Les relacions no s'estableixen espontàniament. El cap de projecte ha de saber quin és el seu objectiu i encaminar-hi les seves accions.

Hi ha molts factors que contribueixen a l'èxit de les persones en les seves relacions amb els altres, però en aquesta etapa analitzarem els següents:

- Impacte i influència.
- Flexibilitat i adaptació.
- Intel·ligència emocional.
- Comportament assertiu.

### 5.1. Impacte i influència

Per a tenir èxit hem d'aconseguir atreure les persones i arribar-hi. Necessitem persuadir-les de compartir els seus èxits i treballar amb nosaltres per a assolir-los. També hem de saber com hem de negociar i com hem de projectar-nos perquè les nostres idees i punts de vista no siguin ignorats.

Així, doncs, no n'hi ha prou de fer bé la feina; ens hem de **vendre** a nosaltres mateixos perquè els altres sàpiguen que fem una bona feina i que poden comptar amb nosaltres a tota hora. D'aquesta manera, serem el seu referent i, per tant, el seu vertader cap de projecte.

### 5.2. Flexibilitat i adaptació

Hem d'acceptar la necessitat de ser adaptables i tenir la capacitat de canviar quan sigui requerit. Tots tenim punts forts i debilitats, estils preferits i mètodes, certes característiques i potser prejudicis. N'hi ha d'altres que poden dife-

rir més o menys de nosaltres, però per a treballar junts amb efectivitat hem d'acceptar, tolerar i valorar els atributs dels altres que són diferents dels nostres i adaptar-nos-hi.

Per exemple, a l'hora de dissenyar una interfície visual, com que té un component creatiu tan alt, ens podem trobar que la nostra valoració de la interfície és diferent de la del director d'art o de la del director de continguts (o fins i tot de la del client). Als uns els pot agradar molt i als altres no. En aquest cas és important acceptar i entendre que els responsables de cada àrea són els que entenen en una matèria concreta i, a més, acceptar que el client sempre té l'última paraula. Si a ell li agrada un disseny que a nosaltres no ens agrada en absolut, sovint ens haurem d'adaptar als seus gustos.

No solament les persones, sinó les situacions, necessiten que ens replan-tegem les nostres actuacions. Aquells que siguin flexibles aconseguiran més èxit en qualsevol àrea, sigui quin sigui l'equip amb què treballen.

### 5.3. Intel·ligència emocional

L'èxit rarament s'aconsegueix sense l'ajuda d'altres persones. Les nostres habilitats socials determinen la nostra efectivitat en el desenvolupament de relacions productives.

Les persones d'èxit acostumen a inspirar fe en els altres. Encara que pot ser que tinguem dubtes sobre les nostres pròpies habilitats, és recomanable que controlem fins a quin punt es deixa endevinar això en les nostres relacions amb els altres membres de l'equip.

Hem de ser rigorosos en la nostra autoavaluació i confiar en les nostres pròpies habilitats valorant-nos. No s'ha de confondre amb l'arrogància, que no ens permetria millorar en aquells aspectes que potser tenim més descuidats.

Goleman, l'autor referent en aquesta matèria, descriu així la **intel·ligència emocional**:

"Capacidad de motivarnos a nosotros mismos, 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.

Capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás, de motivarnos y de manejar nuestras emociones en nuestras relaciones interpersonales."

Dins d'una organització, el cap de projecte ha de tenir certes habilitats que li permetin influir en la conducta dels altres. Cadascú, en l'organització, té necessitats i preferències. El cap de projecte ha de comprendre aquest aspecte en cadascú del seu equip i alinear les necessitats del projecte amb cada individu participant.

La intel·ligència emocional és, per tant, un conjunt de talents o capacitats organitzats en quatre dominis:

- Capacitat de percebre les emocions de manera precisa (capacitat de percepció, capacitat de distingir entre emocions diferents).
- Capacitat d'aplicar les emocions per a facilitar el pensament i el raonament (saber usar les emocions per a prendre decisions).
- Capacitat de comprendre les emocions pròpies i les dels altres (empatia, capacitat d'identificar-se amb algú i compartir-hi els sentiments).
- Capacitat de controlar les emocions pròpies (aquest control parteix de l'entesa de les emocions pròpies).

### **5.3.1. Elements que integra la intel·ligència emocional**

#### **Autoconeixement**

Hem de conèixer les nostres habilitats i els nostres defectes. Aquest és el primer pas per a saber reconèixer els nostres propis errors.

El cap de projecte ha d'estar atent a la feina dels altres integrants de l'equip, per a detectar i resoldre possibles errors d'execució; però, alhora, ha de revisar la seva pròpia feina, ja que ningú no és perfecte i ens podem equivocar. De la mateixa manera que aviseu als nostres col·laboradors si detectem errors en la seva feina, nosaltres hem de ser els primers a reconèixer les nostres equivocacions i, si arriba el cas, informar aquells membres de l'equip als quals ha pogut afectar el nostre error.

Actuant d'aquesta manera aconseguirem crear una sensació més gran d'equip i col·laboració. Al seu torn, el cap de projecte ha de ser conscient de les seves limitacions.

#### **Limitacions**

Si, per exemple, el seu origen acadèmic i professional està més relacionat amb l'àmbit de continguts i disseny, no ha de témer demostrar que no té un perfil tècnic. D'aquesta manera, el director tècnic li donarà suport a l'hora de prendre decisions que afecten aspectes tècnics del projecte.

#### **Autoregulació (autocontrol i autoconsciència)**

L'autocontrol és una habilitat que es demostra sense que les altres persones se'n adonin. És l'habilitat d'exercitar el control personal en lloc de perdre la paciència. És necessari quan ens enfrontem a situacions hostils.

#### **Autocontrol**

Un estudi d'empresa destacat va determinar que les persones de més èxit són aquelles que contesten els correus electrònics. Aquest fet està relacionat amb l'autocontrol, amb el fet de no deixar passar el que hem de fer; té a veure amb el fet de ser puntual i marcar dates límit. Una bona organització genera més confiança i responsabilitat en l'equip.

## Empatia

Un gran percentatge dels missatges que transmetem no són parlats. El nostre llenguatge corporal és responsable de gairebé un 70% de la comunicació. Les persones que tenen ben desenvolupat el sentit de l'empatia<sup>1</sup> poden captar millor aquests senyals silenciosos i interpretar-los.

<sup>(1)</sup>Capacitat de percebre el que el nostre interlocutor sent.

Tenir l'habilitat de fer retroalimentacions correctes és la clau per aconseguir el desenvolupament d'un equip. Això exigeix empatia, bona capacitat d'escolta i saber reconèixer els sentiments dels altres i actuar en conseqüència.

### 5.4. Comportament assertiu

Ser assertiu és preocupar-se pels altres tant com ho fem per nosaltres mateixos.

Els conflictes a la feina solen aparèixer quan hi ha persones amb punts de vista diferents que pretenen assolir una decisió satisfactòria per a totes dues. Això significa que el conflicte es converteix per si mateix en un problema destructiu i que fa perdre el temps, de manera que afecta tot el desenvolupament del projecte.

Per exemple, ens podem trobar amb conflictes d'aquest tipus si el responsable de continguts no està d'acord amb la solució visual que ha dissenyat el responsable artístic, ja que considera que s'aparta dels objectius generals del projecte i que no és concorde a la tipologia de continguts i el registre comunicatiu utilitzat.

Davant d'un conflicte hem de veure una oportunitat de millora: els conflictes de vegades són saludables i ens poden ajudar a veure punts de vista nous del projecte. Ens han de motivar a ser més receptius amb els punts de vista dels altres, i animar-nos a examinar i qüestionar la nostra pròpia posició. Els conflictes s'han de dirigir a incrementar la creativitat i l'efectivitat en la presa de decisions. Encara que, a la pràctica, aquest tipus d'idealisme és difícil d'assolir, podem aconseguir un primer canvi considerable en la nostra actitud acceptant que el conflicte és inevitable i pot ser beneficiós.

#### El conflicte

Hi ha diferents investigacions que demostren que els equips de treball en què s'accepta i es discuteix el conflicte arriben a ser més efectius, d'una manera significativa, que els grups en què se suprimeix.

Podem reaccionar de maneres molt diferents quan hem d'afrontar una situació difícil, però cada persona té un estil preferent per adoptar. Encara que aquests estils preferents tendeixen a ser una reacció instintiva més que un acostament raonat, amb freqüència són influïts per dues qüestions fonamentals:

- La determinació de seguir el nostre propi camí.
- La bona voluntat de comprendre els punts de vista dels altres.

### 5.4.1. Comportaments davant de situacions de conflicte

Hi ha quatre tipus de tendències de comportament davant de situacions de conflicte:

- **Agressiu.** El comportament agressiu davant d'un conflicte és el típic de les persones que volen guanyar tant sí com no. Quan es planteja un conflicte o una disparitat d'opinions, aquest tipus de persones es tanquen a tota possibilitat de negociació, i consideren que la seva opció és l'única opció vàlida.
- **Submís.** Una persona amb un estil de comportament submís accepta ràpidament l'opinió del contrari. Ho fa de manera automàtica, ja que prefeix no enfrontar-s'hi perquè considera que les opinions dels altres valen més que la seva.
- **Abdicatiu.** L'abdicatiu, com el submís, no lluita per defensar la seva opinió, encara que, al contrari que l'anterior, que no valora les seves pròpies opinions, ho fa per passivitat. És l'actuació típica d'algú que no es compromet en res i simplement es deixa portar per les opinions dels altres.
- **Assertiu.** Essent assertius tenim la intenció d'arribar a la millor situació possible per a les dues parts. Es valoren en la mesura justa les opinions dels altres, però sense descuidar les opinions pròpies, i es treballa en equip per a arribar a la millor conclusió, que reculli els punts forts de totes les argumentacions.

El cap de projecte ha de conèixer i saber reconèixer aquests comportaments diferents, ja que això l'ajudarà no solament a millorar la seva actitud sinó també a valorar les actituds dels altres components de l'equip.

### 5.4.2. Construir una actuació assertiva

Qualsevol situació que ens fa sentir incòmodes o enfadats ens crea estrès. Això, al seu torn, comporta que no puguem pensar amb claredat i qualsevol cosa que diguem pot empitjorar la situació. És fàcil construir una actuació assertiva per a aquestes ocasions en què ens ofèn el comportament de l'altra persona.

La construcció d'una actuació assertiva consta de cinc etapes:

|                |   |
|----------------|---|
| Quan...        | (descriure objectivament el comportament de l'altra persona).     |
| L'efecte és... | (descriure clarament dels efectes que ens causa el comportament). |
| Em sento...    | (descriure els nostres sentiments).                               |

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Preferiria...</b>    | (introduir una actuació preferible).                          |
| <b>De manera que...</b> | (explicar que el <b>resultat</b> d'aquest canvi serà millor). |

Vegem-ho més clarament amb un exemple:

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Quan...</b>          | he de perseguir una persona perquè m'informi de l'estat de la seva feina.                                   |
| <b>L'efecte és...</b>   | que em canso i no em puc concentrar a desenvolupar altres aspectes importants del projecte; a més, m'assec. |
| <b>Em sento...</b>      | insegur de la feina d'aquest col·laborador i enfadat per la seva baixa responsabilitat.                     |
| <b>Preferiria...</b>    | que aquesta persona m'informés una vegada a la setmana de l'estat del progrés de les seves gestions.        |
| <b>De manera que...</b> | tot l'equip treballaria millor i podríem concretar dates i terminis més reals que ens ajudarien a tots.     |

### 5.4.3. Autoavaluar el nostre comportament assertiu

A continuació es proposa una plantilla perquè els estudiants autoavaluin el seu comportament assertiu:

#### Autoavaluació del comportament assertiu

Per a conèixer el nostre estil habitual de comportament, ens podem ajudar veient com ens enfrontem a situacions difícils.

Quan hàgiu considerat les preguntes següents i hi hàgiu respost, decidiu quines mesures prendreu en el futur.

Us considereu persones assertives, agressives, passives o abdicatives?

Penseu en dues situacions en què el vostre estil de comportament habitual no us ha ajudat a arribar a un bon resultat.

- 1.
- 2.

Escriviu detalladament dues situacions complexes en què us trobeu aquests dies i decidiu quina és la millor manera d'arribar a una solució vàlida per a tots els involucrats.

- 1.
- 2.

## 6. La comunicació en el projecte

La **comunicació** és el sistema que ens permet posar-nos en contacte amb les altres persones. Establir una bona comunicació entre els membres de l'equip de treball i desenvolupar al màxim les capacitats comunicatives de tots és una feina del cap de projecte.

En aquest apartat analitzem per què es trenca la comunicació, aprendrem a reconèixer les barreres de la comunicació i com s'han de superar i establirem les bases per a reconèixer i mirar de controlar el nostre estrès i el dels altres.

### 6.1. Model de comunicació de Jakobson

Jakobson planteja un model de la teoria de la comunicació, en el qual la comunicació lingüística implica sis factors constitutius que el configuren o estructuraven com a tal:

- L'**emissor** correspon a qui emet el missatge.
- El **receptor** rep el missatge, és el destinatari.
- El **missatge** és l'experiència que es rep i transmet amb la comunicació.
- El **context** és l'entorn en què es transmet el missatge.

Però perquè el missatge arribi de l'emissor al receptor es necessita, a més:

- el **codi** lingüístic, que consisteix en "un conjunt organitzat d'unitats i regles de combinació pròpies de cada llengua natural", i finalment
- el **canal**, que permet establir i mantenir la comunicació entre emissor i receptor.

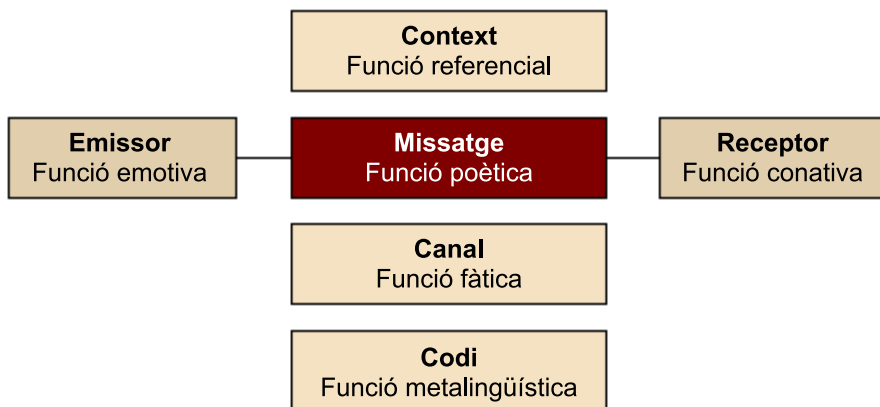
Aquest model permet establir sis funcions essencials del llenguatge inherents a tot procés de comunicació lingüística, relacionades directament amb els sis factors esmentats en el model anterior. Les funcions del llenguatge són les següents:

- **Funció emotiva:** aquesta funció està centrada en l'**emissor**, que posa de manifest emocions, sentiments, estats d'ànim, etc.
- **Funció conativa:** aquesta funció està centrada en el **receptor** o destinatari. El parlant pretén que l'oient actuï de conformitat amb el que s'ha sol·licitat per mitjà d'ordres, precís, preguntes, etc.



- **Funció referencial:** aquesta funció se centra en el contingut o **context**, entenent aquest últim "en sentit de referent i no de situació". Aquesta funció es troba, generalment, en textos informatius, narratius, etc.
- **Funció metalingüística:** aquesta funció s'utilitza quan el **codi** serveix per a referir-se al codi mateix. "El metallenguatge és el llenguatge amb què es parla de llenguatge."
- **Funció fàtica:** aquesta funció se centra en el **canal** i tracta de tots aquells recursos que pretenen mantenir la interacció. El canal és el mitjà utilitzat per al contacte.
- **Funció poètica:** aquesta funció se centra en el **missatge**. Es posa de manifest quan la construcció lingüística elegida mira de produir un efecte especial en el destinatari: plaer, emoció, entusiasme, etc.

El model plantejat anteriorment sobre els factors constitutius de la comunicació queda relacionat amb les funcions del llenguatge de la manera següent:



Model de Jakobson sobre els factors de la comunicació i les funcions del llenguatge

## 6.2. La importància d'una bona comunicació

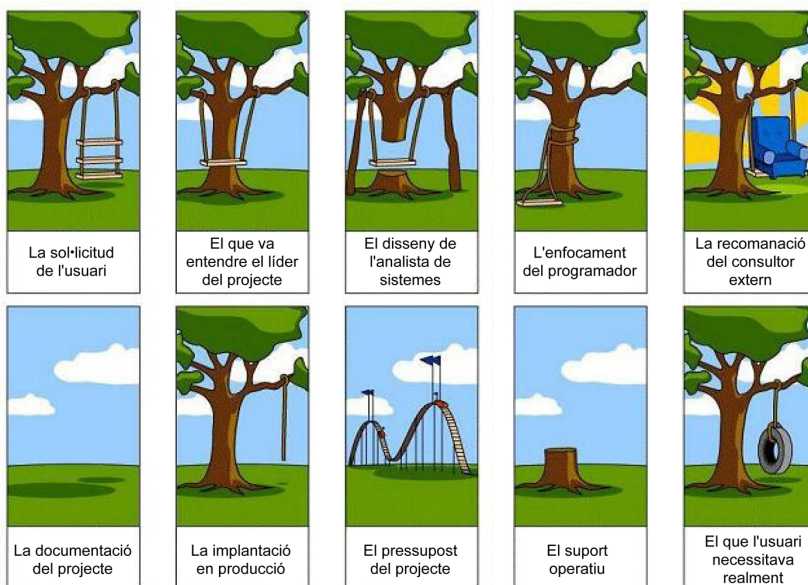
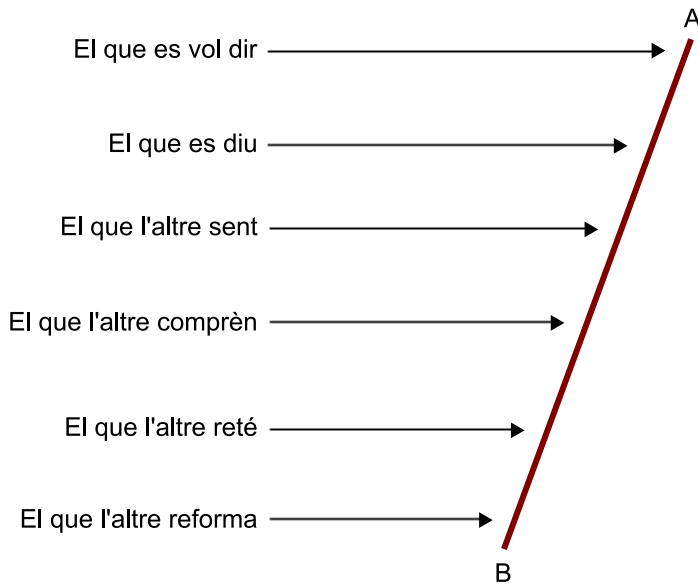
El fet de pensar a assolir l'èxit, per a permetre que hi hagi altres persones que també l'aconsegueixin en totes les situacions, és la columna vertebral de les habilitats interpersonals. Això ens involucra a exercir cadascun dels dots naturals de l'ésser humà: autoconsciència, imaginació, voluntat conscient i independent de les nostres relacions amb els altres.

Les habilitats interpersonals eficaces requereixen la visió, la iniciativa proactiva i la seguretat, la guia i el poder que prové de ser un bon comunicador.

"Busca primero comprender y luego ser comprendido."

Stephen Covey

El gràfic que s'exposa a continuació demostra clarament com es perd informació durant el procés entre A i B i els elements influents en aquesta distorsió.

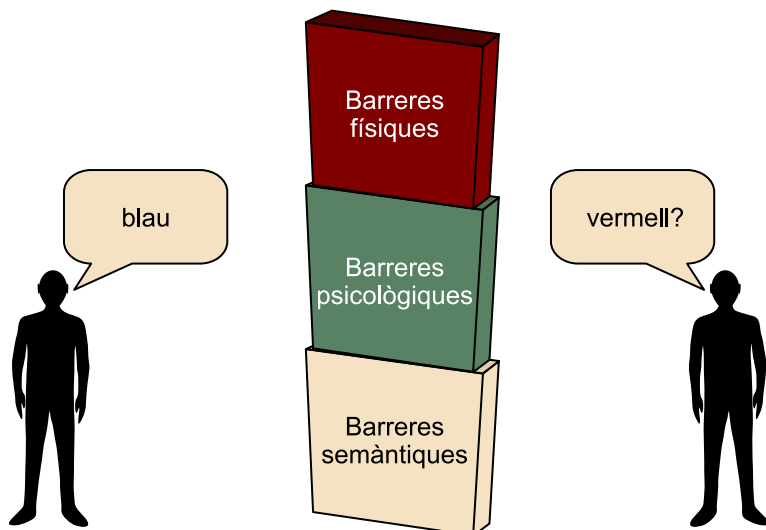


### 6.3. Barreres de la comunicació

En el procés de fer-nos entendre (o d'entendre), poden aparèixer les barreres de la comunicació. Aquestes barreres dificulten l'entesa mútua i poden arribar, fins i tot, a trencar la comunicació.

Hi ha tres tipus de barreres:

- **Barreres físiques.** Sorolls, interrupcions, distraccions, etc. Per exemple, en una conversa important, deixar el telèfon encès i atendre'l contínuament és una gran barrera física en la comunicació.
- **Barreres psicològiques.** No respectar la distància de comunicació apropiada (el fet d'apropar-nos massa a l'altra persona la farà sentir cohibida i no ens farà atenció). També fer comentaris amb poc tacte, discutir, mostrar el nostre mal humor o prendre's de broma el que ens diu l'interlocutor poden ser barreres psicològiques importants en la comunicació.
- **Barreres semàntiques.** Usar argots no coneguts per l'interlocutor. Aquest tipus de barreres és habitual en equips tan multidisciplinaris com els dels projectes interactius multimèdia. Per aquest motiu, hem de saber adaptar el nostre registre a cada interlocutor i demanar que l'adaptin en cas que les limitacions siguin nostres (per exemple, per qüestions tècniques).



El cap de projecte ha d'aconseguir que, quan parla amb el seu equip, l'entorn físic sigui tan positiu com sigui possible. Ha d'actuar i utilitzar un llenguatge professional i s'ha d'assegurar que tots els termes tècnics són ben entesos.

Aquestes barreres apareixen per diferents causes, de manera que convé conèixer les tècniques per a superar les barreres en la comunicació produïdes per cadascuna d'aquestes causes.

| Causa                     | Tècnica que cal aplicar   |
|---------------------------|---|
| Percepcions diferents     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar el missatge de manera que l'entenguin els qui tenen punts de vista i experiències diferents.</li> </ul>     |
| Diferències de llenguatge | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar els termes tècnics o poc usuals.</li> <li>• Utilitzar un llenguatge simple, directe i espontani.</li> </ul> |

| Causa        | Tècnica que cal aplicar  |
|--------------|--|
| Soroll       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar-lo.</li> <li>• Evitar els ambients que distreguin.</li> <li>• Si el soroll és inevitable augmentar la claredat i fermesa del missatge.</li> </ul>  |
| Emotivitat   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percebre l'estat d'ànim propi i veure la influència que té en els altres abans de comunicar un missatge important.</li> <li>• Entendre les reaccions dels altres i preparar-se per endavant per a afrontar-les.</li> <li>• Afavorir un ambient de suport, confiança i seguretat.</li> </ul> |
| Desconfiança | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser honest.</li> <li>• Tenir fermesa i bones intencions.</li> <li>• Actuar coherentment.</li> <li>• Donar exemple personal.</li> </ul>  |

#### 6.4. Eliminar les barreres de comunicació

Un dels reptes principals del cap de projecte és eliminar les barreres de comunicació dins de l'equip del projecte, amb els clients, amb els proveïdors, etc. Les barreres de comunicació més difícils de resoldre són, en general, les barreres psicològiques. Eliminar les barreres físiques i les semàntiques té habitualment una dificultat relativa; les més complicades d'eliminar o mitigar són les psicològiques, però és d'una gran utilitat:

- Molt important: expressar empatia.
- Construir un ambient estimulants i una cultura organitzacional de retroalimentació per a obtenir de l'equip del projecte una retroalimentació que ens permeti "mesurar" la barrera de l'estat de la comunicació dins del projecte i fer les accions necessàries per a millorar-la quan sigui necessari.

##### 6.4.1. L'escolta empàtica

Escrivim, llegim, parlem i escoltem. Ens van ensenyar a llegir, a escriure i a parlar, però i a escoltar? Quina formació o educació hem tingut que ens permeti escoltar de manera que aconseguim **entendre** profundament el que ens vol dir algú altre des del seu propi marc referencial? Si volem interactuar eficaçment amb algú altre i influir-lo, primer necessitem escoltar-ho.

El nostre caràcter és el que influeix en els altres. Els membres de l'equip confiaran en nosaltres o no, segons l'avaluació que facin del nostre caràcter. Sense confiança, no se'ns obriran i, si no aconseguim comprendre els seus sentiments i la seva situació, no podrem comunicar-nos amb eficàcia.

Generalment sempre busquem primer que ens comprenguin. La majoria de la gent no escolta amb la intenció de comprendre; escoltem amb la intenció de contestar. O parlem o ens preparem per a parlar. Ho filtrem tot a través de la nostra pròpia vida i experiència.

L'escolta empàtica significa escoltar amb la intenció de comprendre. L'escolta empàtica s'introdueix en el marc de referència de l'altra persona. Veiem el món a través dels ulls de l'altra persona.

Quan escoltem, ho hem de fer per sentir, per obtenir significació, per veure el comportament.

### **Diagnosticar**

Mirar primer de comprendre o diagnosticar abans de prescriure és una regla correcta per a moltes àrees de la vida. És el símbol dels professionals autèntics. Hem d'aprendre a diagnosticar com a professionals, a escoltar i a comprendre, abans de decidir si hem de prescriure opinions, referències o consells.

Quan realment mirem de comprendre l'altre, diem amb altres paraules el contingut del que ens diu i reflectim els sentiments mentre l'escoltem atentament. A mesura que l'altra persona confia en el nostre desig sincer d'escoltar i comprendre, desapareix la barrera entre el que ocorre a l'interior de l'altre i el que realment ens comunica.

### **Comprensió i percepció**

Quan aprenem a escoltar a fons, descobrim tremendes diferències de percepció. També comencem a apreciar l'impacte que han tingut i poden tenir aquestes diferències quan la gent mira de treballar en equip.

Podem ser de les persones que donen prioritat al que és visual i intuïtiu (hemisferi dret) o al que és lògic i racional (hemisferi esquerre). Les nostres percepcions poden ser molt diferents i hi hem viscut durant anys tractant-les com "l'única realitat" i preguntant-nos sobre el caràcter o la competència mental d'altres que no poden veure la realitat com nosaltres.

Comprendre els altres és la primera etapa per a adonar-nos de la quantitat de percepcions diferents hi ha que poden conviure amb èxit.

### **Ser comprès**

L'altra meitat de l'educació és saber com hem de ser compresos. La maduresa de les comunicacions requereix un equilibri entre coratge i consideració.

Mirar de comprendre exigeix consideració; mirar de ser comprès requereix coratge.

#### 6.4.2. La retroalimentació

Com hem dit, perquè la comunicació amb els membres de l'equip de treball i amb el client sigui efectiva, és molt important ser conscients de la retroalimentació que tenim amb el nostre interlocutor, de la resposta (verbal i no verbal) que li donem.

##### Promoure la retroalimentació

L'efectivitat d'una retroalimentació depèn de:

- la credibilitat del cap de projecte davant de l'altre membre de l'equip o el client;
- la seva habilitat per a identificar-se amb l'interlocutor.

La **credibilitat** es guanya si els altres membres de l'equip consideren que el cap de projecte domina tots els passos del projecte. No és necessari que sàpiga fer-los tots, però ha de mostrar una sensació clara de gestió eficaç. Ell és el punt d'unió entre tots els membres de l'equip i, per tant, la persona que ha de conèixer a la perfecció com s'executarà el projecte.

Hem de saber donar pautes clares i assessorar tots els membres de l'equip quan ho requereixin. D'aquesta manera ens guanyarem la seva confiança.

La **identificació** s'estableix si el cap de projecte té en compte les circumstàncies de tots els integrants de l'equip. També és el resultat de la capacitat de reconeixement i resposta de l'assessor davant de les emocions d'aquests integrants.

##### Com es pot obtenir una retroalimentació

- **Promoure l'autocrítica.** Les persones estan més disposades a acceptar les crítiques quan són conscients de les seves fortaleses i debilitats. Hem de començar per animar-los a reconèixer els seus valors i després ajudar-los a desenvolupar les seves capacitats.
- **Ajudar més que criticar.** Necessiten saber on fallen, però una retroalimentació negativa els pot destruir l'autoconfiança i la motivació. Hem de mantenir l'equilibri i la perspectiva.

- **Ser específics**, tant si critiquem com si elogiem. Una informació detallada és més valuosa per a reforçar el que diem que una declaració vaga i inexacta.
- **Donar la informació justa i necessària**. Massa exemples poden diluir l'elogi i poden fer caure el membre de l'equip de treball en l'autocomplaença o en l'autodefensa constant.
- **Concentrar-nos en àrees de treball**. És frustrant que et recordin aspectes sobre els quals no tens cap control. No hem de parlar d'aspectes que no incumbeixen a la persona.
- **Discutir i comentar**. No ens hem de limitar a fer la retroalimentació i marxar. Hem d'estar atents a tot el que ens vulguin comentar els altres membres de l'equip.

#### Com s'ha de rebre una retroalimentació

- **Escoltar**. No podem emetre un judici amb validesa si tenim el pensament tancat.
- **No enjudiciar**. Mirem de no oferir resistència immediata i prenguem-nos el temps que faci falta. Anotem mentalment els aspectes que després volem tractar.
- **No interrompre**. Hem d'esperar fins que el nostre interlocutor hagi acabat i tingui una imatge clara de la situació.
- **Repetir**. Hem de comprovar que hem entès perfectament el que ens han dit.
- **Concretar**. No totes les retroalimentacions són bones. Si és necessari, hem de demanar més dades per a tenir una idea clara del que ens expliquen.
- **Evitar discutir, negar, justificar o minimitzar**. Es tracta de punts de vista. Quan tinguem tota la informació hem d'actuar. (Recordem l'assertivitat.)
- **Decidir el que farem**. No hem de sobre-reaccionar. Considerem què pot passar si ignorem la retroalimentació i pensem com podem treure el màxim profit d'aquestes informacions.

Aquestes tècniques són algunes de les que ens poden ajudar a l'hora de verificar l'estat del projecte. Hem de tenir sempre present que discutir no porta enlloc. El cap de projecte ha de ser constructiu i receptiu a les preocupacions dels altres membres de l'equip.

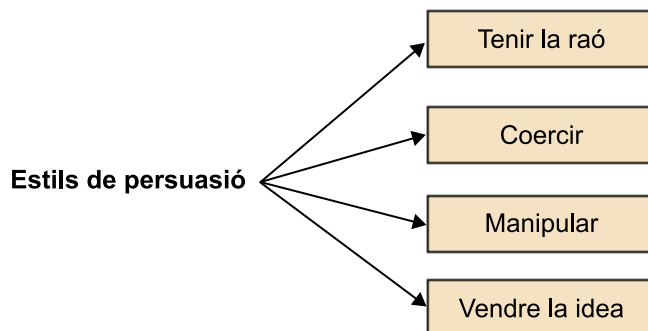


## 7. La influència i la persuasió

Una altra de les tasques principals del cap de projecte és indicar a les persones de l'equip quines feines han de fer, orientar-los en l'execució i revisar-ne el desenvolupament.

Normalment s'estableix una **relació de poder** entre la persona que dirigeix tots els passos del projecte i les persones que, separadament, els executen. És aquí on el cap de projecte ha d'utilitzar conscientment les seves habilitats d'**influència i persuasió**.

Hi ha quatre estils de persuasió:



### 1) Tenir la raó

Tenir la raó implica utilitzar la lògica per a demostrar la validesa dels nostres arguments.

Les guies per a l'ús d'aquesta aproximació són:

- Acordar un objectiu comú.
- Acordar un punt de partida.
- Acordar un recorregut lògic.
- Acordar fets i xifres.
- Arribar a un acord en cada etapa.

### 2) Coerció

La coerció es pot utilitzar com un sistema per a assegurar que els punts de vista del cap de projecte siguin acceptats, però només si té un sistema per a assegurar que la gent acatarà els seus requeriments. Aquesta acceptació acostuma a ser superficial i rarament arriba a bon terme.

Hi ha molta gent, no tota, a la qual disgusta que li indiquin què ha de fer. El resultat pot ser que la seva acceptació sigui només de portes enfora, mentre som per allà al voltant "vigilant".

### 3) Manipulació

Es pot descriure el manipulador com la persona que utilitza mitjans més aviat "tortuosos" i subliminars per a aconseguir el que vol.

#### **Els manipuladors**

- Parlen i pensen ràpid.
- Són persones amb determinació i confiança en si mateixes.
- Exposen els fets i les xifres amb detall.
- Discuteixen els fets i les xifres amb els altres.
- Apliquen pressió en les seves argumentacions.
- Usen arguments emocionals.
- Usen tàctiques divertides.
- Aprofiten el moment i s'hi agafen fort.

Aquestes són algunes de les guies que defineixen el manipulador. Pot ser que ens hi vegem reflectits en algunes i que les relacionem amb comportaments de persones que coneixem.

Tots sabem com s'ha de manipular i ho utilitzem amb certes persones (de vegades de manera inconscient). L'important és que ens n'adonem i no establim aquest tipus de rutina en l'equip de projecte, ja que a la llarga és un aspecte totalment contrari a la claredat i confiança.

### 4) Vendre una idea

**Vendre** és, en gairebé tots els casos, la millor manera de persuadir. Ens ajuda a guanyar el compromís i l'acord favorable dels altres.

#### **Els venedors**

- Veuen les coses des del punt de vista dels altres.
- Analitzen a fons els seus arguments.
- Presenten el seu cas de manera lògica.
- Manegen les objeccions acuradament.
- Arriben a un acord i obtenen un compromís.
- Resumeixen i complementen.

És molt important per a la bona marxa del projecte que totes les persones que componen l'equip rebin les nostres informacions i recomanacions amb tarannà positiu, sense tenir la sensació que els imposem alguna cosa. Els hem de persuadir, per tant, de fer les coses, però sense que faci la sensació que hi obliguem.

## 8. Tècniques de comunicació

A continuació presentem algunes tècniques que ajudaran el cap de projecte a aconseguir una bona comunicació amb l'equip humà del projecte, a fi que la informació flueixi de manera efectiva per a assolir l'èxit del projecte.

### 8.1. Tècniques de control de reunions

A continuació explicarem sis tècniques bàsiques que ens ajudaran a controlar la nostra comunicació amb els altres membres de l'equip de projecte.

- **Marcar fites:** explicar a les altres persones el motiu de les nostres preguntes, perquè des d'un primer moment ens prestin atenció i no perdin temps fent càbales sobre per què parlem amb ells.
- **Resumir:** consolidar la conversa mantinguda fins llavors, aclarir i comprovar que s'ha entès tot el que s'ha acordat.
- **Prendre notes:** la memòria pot fallar, les notes escrites no. Amb les notes demostrarem als nostres col·laboradors que tenim en compte la seva opinió i tenim interès en el que ens expliquen.
- **Escoltar activament:** no n'hi ha prou d'escoltar; hem de demostrar que escoltem. Recordem: escolta empàtica, assertiva i activa.
- **Fer pauses:** una pausa o moment de silenci adequats són molt útils per a mantenir el control i, alhora, permetre'ns decidir quin serà el nostre pròxim pas.
- **Preguntar:** les preguntes són la nostra millor eina per a mantenir el control d'una conversa. Ens permeten centrar l'atenció del nostre interlocutor en allò en què volem que pensi.

Per exemple: podem notar que l'altra persona ha perdut l'atenció i divaga; fent-li una pregunta tornarem a captar els seus cinc sentits.

Hem de recordar tots aquests conceptes i posar-los en pràctica de manera conscient. No n'hi ha prou de pensar que ho podem fer: és important que el cap de projecte s'esforci a dur a terme tots aquests conceptes perquè, de mica en mica, es converteixin en un hàbit.

## 8.2. Tècniques de negociació

Hi ha moltes persones que passen una gran part del temps negociant d'una manera o una altra. Amb els membres del nostre equip haurem de negociar terminis de lliurament, decisions de disseny, etc. Amb el client també haurem de negociar molts aspectes, els més importants dels quals són el calendari de lliurament i el pressupost.

Encara que hi hagi persones que es neguin a involucrar-se en processos de negociació, adoptant l'actitud de "ho agafes o ho deixes", la realitat ens diu que, en gairebé totes les feines, la negociació es fa necessària alguna vegada.

Abans d'una negociació (sobretot si és important, com una negociació de pressupost amb el client), el cap de projecte ha d'anar preparant tots els arguments i tenir-los clars al cap. Per a això, és important que tingui clares les diferents fases que hi acostuma a haver en una negociació.

| <b>Fases de la negociació</b>   |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Preparació</b>               | Saber què volem dir i quins arguments utilitzarem.  |
| <b>Fixar límits</b>             | La nostra actitud inicial ha de ser realista i justificada. Hem de tenir clar quin és el nostre punt límit. Aquell límit que no podem passar. Hi ha vegades que els marges són molt petits, però hem de mirar de tenir un mínim, sobretot en situacions que sabem que portaran problemes. |
| <b>Intercanviar concessions</b> | El cor de tota negociació és en l'intercanvi de concessions. Com més variables negociem, més oportunitats tindrem d'arribar a un acord.   |
| <b>Compromís</b>                | El nostre objectiu és arribar a un acord vàlid per a totes les persones involucrades en la negociació. Hem de tenir present que la negociació només és el principi; després cal treballar en equip.   |

És clar que la definició del projecte ha d'estar acordada perfectament des del començament, però hem de ser molt sensibles als canvis i les variacions que poden alterar el transcurs pensat inicialment i, en aquests moments, és quan pot ser necessari que negociem amb algun dels membres de l'equip. Hem de recordar que el resultat final de la negociació ha de satisfer les dues parts.



## Bibliografia

**Bravo Salomón, L. H.** (2003). *El factor humano y el éxito en la gerencia de proyectos*. Madrid: Fundación Diego de Sagredo.

**Scolari, Carlos i altres** (2006). *Nous perfils professionals de l'actual panorama informatiu audiovisual i multimèdia de Catalunya*. Vic: Universitat de Vic.

**Goleman, D.** (2010). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.

**Jakobson, R.** (1960). "Linguistics and Poetics". A: T. Sebeok (ed.). *Style in Language* (pàg. 350-377). Cambridge, MA: MIT Press.

**Pereña Brand, J.** (1991). *Dirección y gestión de proyectos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, SA.

**Piera, J. A.** (2008). *Estilos de dirección* [document en línia]. <<http://empresa-de-exito.com>>

