
La vertiente humana de la gestión de proyectos

PID_00264677

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

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 4 horas



Ramon G. Sedó

Laura Benítez García

Patricia Chávez Galiana

Eugènia de Vilar Font

La revisión de este recurso de aprendizaje UOC ha sido coordinada por la profesora: Laura Porta Simó (2019)

Tercera edición: septiembre 2019
© Ramon G. Sedó, Laura Benítez García, Patricia Chávez Galiana, Eugènia de Vilar Font
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: FUOC

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.

Índice

Introducción	5
1. El equipo de trabajo	7
1.1. ¿Qué entendemos por equipo de trabajo multimedia?	7
1.2. Perfiles profesionales básicos	7
1.2.1. Equipo de contenidos	8
1.2.2. Equipo artístico	8
1.2.3. Equipo técnico	9
1.2.4. Equipo de explotación	10
1.3. Perfiles específicos para el desarrollo web	11
1.3.1. Diseño web	11
1.3.2. Maquetación web	12
1.3.3. Desarrollo web	13
1.4. Nuevos perfiles profesionales	16
2. Otros aspectos del equipo de trabajo multimedia	18
2.1. Contratación del equipo de trabajo	18
2.1.1. Contratación	18
2.1.2. Encargo a un trabajador autónomo o <i>freelance</i>	19
2.1.3. Subcontratación	19
2.2. Características básicas del equipo de trabajo	20
3. El jefe de proyecto	22
3.1. Funciones del jefe de proyecto	23
3.2. Funciones clave	23
3.3. La autonomía del jefe de proyecto	24
3.4. Los pecados capitales de un jefe de proyecto	25
3.5. Selección de equipos	28
4. Estilos de dirección	30
4.1. Estilos de organización	30
4.2. El concepto de liderazgo	31
4.2.1. Tipos de liderazgo	31
4.2.2. ¿Qué estilo escoger?	33
5. Factores de éxito en las relaciones humanas	35
5.1. Impacto e influencia	35
5.2. Flexibilidad y adaptación	35
5.3. Inteligencia emocional	36
5.3.1. Elementos que integran la inteligencia emocional	37
5.4. Comportamiento asertivo	38

5.4.1. Comportamientos ante situaciones de conflicto	39
5.4.2. Construir una actuación asertiva	39
5.4.3. Autoevaluar nuestro comportamiento asertivo	40
6. La comunicación en el proyecto.....	41
6.1. Modelo de comunicación de Jakobson	41
6.2. La importancia de una buena comunicación	42
6.3. Barreras de la comunicación	43
6.4. Eliminar las barreras de comunicación	45
6.4.1. La escucha empática	45
6.4.2. La retroalimentación (<i>feedback</i>)	47
7. La influencia y la persuasión.....	50
8. Técnicas de comunicación.....	53
8.1. Técnicas de control de reuniones	53
8.2. Técnicas de negociación	54
Bibliografía.....	55

Introducción

Las relaciones humanas son la base principal de todo tipo de colaboración entre las personas. En un proyecto se ven implicados varios individuos y, por lo tanto, distintas maneras de pensar y de actuar.

En este módulo determinaremos de forma clara y práctica cuáles son los principales atributos que debe tener un buen jefe de proyecto para hacer que las **comunicaciones** en el equipo sean lo más efectivas posible.

Veremos técnicas concretas que ayudarán al jefe de proyecto a crear un buen espíritu de trabajo y colaboración, y a evitar situaciones de tensión que podrían entorpecer la buena marcha del trabajo.

En primer lugar, nos centraremos en la composición del equipo de trabajo de un proyecto multimedia, veremos cuáles son los perfiles básicos que intervienen en el mismo y los perfiles específicos necesarios para el desarrollo web. Consideraremos también las peculiaridades del equipo de proyecto y destacaremos el papel del jefe de proyecto.

A continuación, definiremos las habilidades humanas de todo buen director o jefe de proyecto y proporcionaremos técnicas para aplicar estas capacidades a la dirección eficaz de un equipo de trabajo, dedicando un apartado especial a la revisión de las principales técnicas de comunicación.

1. El equipo de trabajo

El equipo de trabajo es un aspecto clave en la gestión y la dirección de proyectos multimedia.

El complejo entramado interdisciplinar de un proyecto multimedia añade un grado más de dificultad a la ya de por sí complicada tarea de gestionar un proyecto. Es básico que el jefe de proyecto sepa comunicarse con todos los miembros de su equipo, y por eso es importante que conozca las características generales de cada uno de los perfiles.

Por otra parte, cuando se introduce la figura del cliente, el jefe de proyecto es el responsable de la comunicación con él y, sobre todo, de crear con él una comunicación altamente proactiva con el fin de involucrarlo en el proyecto y de que haga un seguimiento de éste para evitar posibles malentendidos y problemas en fases avanzadas de su desarrollo.

1.1. ¿Qué entendemos por equipo de trabajo multimedia?

Por **equipo de trabajo multimedia** entendemos el conjunto de recursos humanos necesarios para llevar a cabo un proyecto concreto dentro del sector de la industria multimedia.

A pesar de que hay unas características comunes en estos equipos, la singularidad de los proyectos (cada proyecto es único) implica que cada equipo de proyecto también sea singular.

En algunos proyectos necesitaremos más programadores; en otros proyectos con una aportación de contenidos muy importante, el equipo tendrá más redactores. También puede haber proyectos muy visuales, en los que el peso importante del equipo esté en manos de diseñadores gráficos.

Las empresas que se dedican al diseño y al desarrollo de proyectos multimedia acostumbran a tener los perfiles profesionales básicos, y cuando el proyecto en cuestión requiere otros recursos humanos no disponibles en la empresa, se acostumbran a buscar fuera de ella. Así pues, el equipo multimedia es **variable**, y en función del proyecto en concreto, se ampliará.

1.2. Perfiles profesionales básicos

Los perfiles profesionales que intervienen en los productos multimedia son muy diversos, pero en ellos encontramos siempre cuatro tipos de profesionales:

- Equipo de contenidos.
- Equipo artístico.
- Equipo técnico.
- Equipo de explotación.

1.2.1. Equipo de contenidos

Lo forman todas aquellas personas encargadas de aportar contenidos. Pueden ser autores expertos, periodistas, documentalistas, guionistas o incluso el responsable de ir pidiendo los contenidos al cliente, en caso de que sea éste el que los proporcione.

El equipo de contenidos tiene un peso muy importante en las primeras fases de los proyectos multimedia. Normalmente, crean las bases y los guiones necesarios para que el equipo de desarrollo pueda trabajar.

Es importante que el autor de los contenidos esté involucrado en el proyecto desde el inicio hasta el fin para que pueda ir repasando el avance del mismo y ver así que su mensaje queda bien claro y que no sufre modificaciones inadecuadas.

También es importante tener un redactor en el proyecto en todo momento, porque siempre surgen situaciones imprevistas en las que será necesario que el redactor escriba ese pie de foto, ese título, etc. que el autor o los guionistas han olvidado.

1.2.2. Equipo artístico

El equipo artístico puede llegar a ser el más numeroso en un proyecto multimedia (a no ser que el proyecto tenga una importante vertiente tecnológica). Los perfiles profesionales que podemos encontrar en el equipo artístico (aunque no siempre estarán todos) pueden ser:

- **Director de arte.** Es el responsable de escoger el estilo visual de un proyecto. Escogerá si se quiere una imagen agresiva, infantil, corporativa, etc. A menudo diseñará el logotipo y los principales elementos visuales, y escogerá los colores básicos.
- **Diseñador de la interfaz.** Bajo las indicaciones del director de arte, es el encargado de decidir cómo será la interfaz visualmente, desde el punto de vista de la navegación, etc.
- **Diseñador gráfico.** Es el encargado de llevar a cabo los gráficos necesarios en el proyecto.

- **Ilustrador.** En el caso de que el proyecto tenga ilustraciones, las realizará el ilustrador.
- **Diseñador en 3D.** Es el responsable de crear los escenarios, los objetos y los personajes en tres dimensiones, si el proyecto lo requiere.
- **Animador.** Si un proyecto requiere animaciones, será necesaria la figura del animador, que puede partir de dibujos propios o de otros realizados por el ilustrador y que construye todos los elementos intermedios necesarios para crear la ilusión de movimiento continuo.
- **Realizador audiovisual.** Si hay producciones audiovisuales dentro del proyecto, serán necesarias las figuras del realizador y/o del ayudante de realización, que serán los encargados de decidir todo lo relativo al lenguaje audiovisual de la producción: tipos de planos, movimientos de cámara, montaje, etc.

El equipo artístico de un proyecto multimedia acostumbra a tener una presencia importante en las primeras fases del proyecto y, especialmente, en las etapas intermedias. El director de arte y el diseñador de la interfaz pueden trabajar estrechamente ligados con el autor y el arquitecto de la información en las primeras etapas del proyecto. Una vez que están hechos los guiones de contenidos y especificados todos los elementos multimedia que se van a necesitar, el equipo artístico entra en escena y todos los diseñadores, ilustradores, animadores, etc. se ponen a desarrollar parte del proyecto. Aunque el equipo técnico pueda trabajar paralelamente, hay una parte importante que no se podrá hacer hasta que el equipo artístico no haya terminado su trabajo.

1.2.3. Equipo técnico

El equipo técnico está formado por el conjunto de personas encargadas de las actividades técnicas o de ingeniería. Son de este equipo los programadores, los maquetadores web y los encargados de digitalizar y optimizar contenidos de imagen, vídeo e incluso contenidos textuales.

Aunque la composición de este equipo depende de cada proyecto, habitualmente podemos identificar los perfiles siguientes:

- **Director técnico.** Es el responsable de la calidad técnica y del desarrollo informático de la aplicación.
- **Analista.** Decide la solución técnica y de programación del proyecto.
- **Programador.** Es el encargado de codificar los programas que permiten ejecutar las distintas aplicaciones.

- **Maquetador web.** Es el encargado de crear o adaptar las páginas HTML para aplicarles el diseño definido e integrar en ellas los elementos multimedia.
- **Comprobador o *tester*.** Es el encargado de comprobar que se han implementado correctamente todas las funcionalidades requeridas con los requerimientos técnicos decididos.

El director técnico y el analista pueden empezar a trabajar desde el principio del proyecto, trabajando conjuntamente con el autor, el director de arte y el diseñador de la interfaz. Pero la mayor parte del equipo técnico tiene su peso fundamental en las últimas etapas del proyecto.

1.2.4. Equipo de explotación

El equipo de explotación de un proyecto multimedia puede estar dedicado estrictamente a un proyecto o, lo que es más habitual, trabajar para varios proyectos simultáneamente. Normalmente, se considera que el equipo de explotación no es miembro del equipo de trabajo del proyecto en sentido estricto. Lo más habitual es que sea un equipo de personas fijas en la empresa que trabajan en diversos proyectos a la vez. Algunos autores hablan del **equipo de trabajo (*work team*)** para referirse a los equipos de contenidos, técnico y artístico (más el jefe de proyecto) y del **personal (*staff*)** para referirse a todo el equipo de gente de las áreas administrativa y de explotación.

Básicamente, en el equipo de explotación podemos encontrar los siguientes perfiles profesionales:

- **Director de explotación.** Es el responsable de la coordinación y la planificación de la administración de las finanzas, la promoción, el marketing y las ventas.
- **Responsable de marketing.** Es el encargado de preparar el lanzamiento del producto, diseñando las campañas de promoción.
- **Comercial.** Es el responsable de la gestión comercial y del seguimiento de las ventas o las visitas que genere el proyecto.

En función del tipo de proyecto y de sus características, el equipo de explotación interviene en etapas muy distintas y tiene también diferentes funciones.

En el caso de los proyectos en Internet, el equipo de explotación tiene también mucho peso durante la etapa de diseño, ya que trabajará conjuntamente con el diseñador de la interfaz para decidir qué espacios se dedican a la publicidad

y con el director técnico para diseñar el sistema de administración y actualización de los *banners* (por ejemplo, en los casos en los que haya un servidor de anuncios o *ad server*).

1.3. Perfiles específicos para el desarrollo web

En el desarrollo web existen una serie de perfiles, a veces no muy bien diferenciados ni separados, con unas competencias profesionales específicas del medio en el que se va a publicar el producto: la **Red**.

Sus principales perfiles profesionales son los siguientes:

- **Diseñador web.** Define la arquitectura y el diseño del sitio web.
- **Integrador / maquetador web.** Se encarga de la maquetación XHTML y CSS, de la accesibilidad a la Web, etc.
- **Desarrollador web.** Desarrolla código fuente en distintos lenguajes web.

Aunque *a priori* sus funciones están claras, muchas veces existe una frontera difusa entre las tareas de cada uno de estos perfiles.

Las tareas intrínsecamente relacionadas por el medio son las siguientes:

- **Diseño de la interfaz**, teniendo en cuenta criterios de usabilidad para garantizar el fácil manejo de la interfaz web y de accesibilidad para usuarios con discapacidades físicas.
- **Conversión de los diseños**, a partir de imágenes, en páginas estáticas XHTML/CSS, con las imágenes adaptadas para la Web.
- **Programación de código de cliente** JavaScript para la validación de formularios, efectos de imágenes o para incluir AJAX o usar bibliotecas como jQuery, que nos permiten mejorar la interactividad con el usuario.
- **Programación del código de servidor.**

1.3.1. Diseño web

El diseñador debe tener en cuenta distintos aspectos en función del medio para el que realiza un diseño. En el caso de hacer un diseño para una aplicación en red, ha de considerar las limitaciones tecnológicas propias de este tipo de proyectos. Aunque cada vez hay herramientas más sofisticadas que nos permiten plasmar cualquier tipo de interactividad, que la implementación sea fácil o difícil depende en gran medida del diseño realizado. El diseñador debe tener

en cuenta lo que se puede y lo que no se puede hacer siguiendo los estándares W3C, puesto que, de lo contrario, podría diseñar un producto imposible de llevar a cabo.

Otro aspecto determinante en el diseño de una página web es el diseño de la interacción del usuario con la aplicación o el producto multimedia, de modo que por medio de la interfaz diseñada, el usuario disfrute de una excelente experiencia como usuario.

El diseño de la aplicación web determinará la interacción entre usuario y aplicación, y por lo tanto, posibilitará o no la consecución de los objetivos perseguidos por el usuario (encontrar información, comprar, comunicarse, aprender, etc.). Por ello es importante que el diseñador tenga en cuenta en su trabajo criterios de usabilidad:

- El diseño es directo y conciso.
- El diseño y la disposición de los elementos sólo son redundantes para mejorar la productividad del usuario.
- Hay suficiente espacio en blanco; las páginas no son demasiado densas.
- No hay animaciones innecesarias.
- El color de los enlaces visitados y de los no visitados es claramente diferenciado y reconocible.
- Las negritas y las cursivas se usan con precaución.

1.3.2. Maquetación web

El maquetador es uno de los perfiles más importantes en un proyecto desarrollado para la Web. De la maquetación depende que la conceptualización del producto llegue a llevarse a cabo.

Tradicionalmente el perfil de maquetador ha sido un perfil infravalorado dentro del desarrollo de productos para la Red, pero sus habilidades son de vital importancia para el éxito del producto. De nada sirve un diseño estáticamente espectacular si a la hora de la verdad, éste no puede ser implementado o bien no aporta la funcionalidad deseada. Difícilmente será exitoso un producto cuya funcionalidad sea la correcta, pero cuya maquetación sea HTML puro.

El maquetador es el responsable de realizar la importante tarea de plasmar en algo funcional el diseño del producto y de proporcionar al usuario una agradable experiencia en el uso del producto web.

El trabajo metódico del maquetador, que sabe "ver el píxel" que falta o que sobra, es fundamental para cualquier producto realizado en la Web.

1.3.3. Desarrollo web

El desarrollador web es el responsable de implementar la funcionalidad y la interactividad del producto. Se pueden distinguir dos tipos principales de desarrollo para web:

- el desarrollo en lenguajes interpretados y ejecutados en la máquina del cliente o navegador web y
- el desarrollo en lenguajes ejecutados en el servidor web (*host*).

Desarrollo para cliente web

Los desarrolladores web deben dominar DHTML. DHTML no es un lenguaje de programación, sino la combinación de distintas tecnologías (HTML, JavaScript, DOM y CSS) para crear páginas web dinámicas.

HTML (*hypertext markup language*) es un lenguaje para definir páginas web. No es un lenguaje de programación, sino un lenguaje de marcado por medio de etiquetas que definen las páginas web interpretadas por los navegadores web (como Internet Explorer, Firefox, Safari, Opera, Chrome, etc.).

HTML es un lenguaje cuyo estándar define y mantiene el World Wide Web Consortium (W3C), consorcio internacional encargado de definir las especificaciones para la World Wide Web.

El estándar actual de HTML es el HTML 5.

HTML 5 (*hypertext markup language*, versión 5) es la quinta gran revisión del lenguaje básico de la World Wide Web: HTML.

El HTML 5 especifica dos variantes de sintaxis para HTML: el clásico HTML (texto/html), la variante conocida como HTML5, y una variante XHTML conocida como sintaxis XHTML5, que deberá ser usada como XML (XHTML) (application/xhtml+xml). Esta es la primera vez que HTML y XHTML se han desarrollado en paralelo. El desarrollo de este código es regulado por el Consorcio W3C.

Las principales novedades del HTML 5 son las siguientes:

- Incorpora etiquetas (*canvas* 2D y 3D, audio, vídeo) con códecs para mostrar los contenidos multimedia.
- Etiquetas para manejar grandes conjuntos de datos: DataGrid, Details, Menu y Command. Permiten generar tablas dinámicas que pueden filtrar, ordenar y ocultar contenido a un cliente.
- Mejoras en los formularios. Nuevos tipos de datos (eMail, number, url, datetime, etc.) y facilidades para validar el contenido sin Javascript.

Ved también

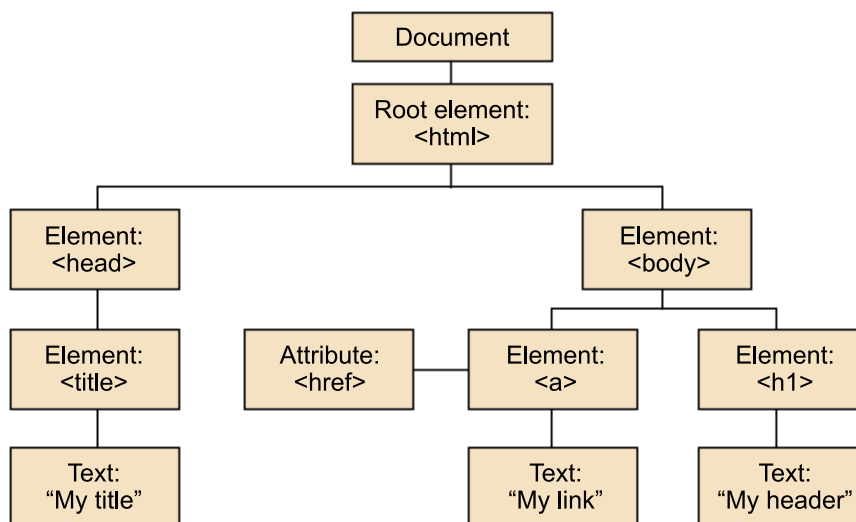
Para saber más sobre el Consorcio W3C, podéis consultar: <http://www.w3.org/html/wg/drafts/html/master/introduction.html>.

- Visores: MathML (fórmulas matemáticas) y SVG (gráficos vectoriales). En general, se deja abierto a poder interpretar otros lenguajes XML.
- Drag & Drop: nueva funcionalidad para arrastrar objetos como imágenes.
- Añade etiquetas para gestionar la web semántica (web 3.0).
- Nuevas API y Javascript.

JavaScript es el lenguaje de secuencia de comandos (*script*) de cliente para la Web, para añadir funcionalidad, validar formularios, detectar navegadores web, crear animaciones a partir de imágenes, manejar eventos para crear interacciones, ejecutar código en determinados períodos de tiempo, crear objetos para almacenar información, etc.

El **HTML DOM** es el estándar de acceso y manipulación de los documentos HTML. La definición del HTML DOM es independiente de la plataforma y del lenguaje, de modo que puede ser usado por cualquier lenguaje de programación.

El DOM define los objetos de un documento usando una estructura de árbol, las propiedades de los elementos que forman parte del documento y los métodos para acceder a ellos. En otras palabras, HTML DOM nos permite obtener, modificar, añadir o eliminar elementos dentro de un documento HTML.



CSS (*cascading style sheets*, hojas de estilo en cascada) define cómo visualizar los elementos HTML. Los estilos se introducen en especificación de HTML 4.0. El objetivo de HTML nunca fue contener etiquetas para dar formato a la visualización del documento, sino para definir su contenido. La aparición de las definiciones de estilos propagables en cascada permite independizar el contenido de la definición de su visualización.

Con la aparición de CSS, la información de cómo debe visualizarse un documento HTML puede separarse completamente de éste y ser almacenada en un fichero CSS independiente. Otra gran ventaja del uso de estilos CSS es que,

al estar definidos en ficheros externos, es posible modificar la disposición y la presentación de las páginas de un sitio web modificando un número muy reducido de ficheros de estilo, idealmente un único fichero.

Más lenguajes de programación

Otros lenguajes de programación o tecnologías involucradas en el desarrollo para cliente web son los siguientes:

- **VBScript.** Es el lenguaje interpretado de Microsoft para ASP que sólo funciona en Internet Explorer.
- **AJAX (*asynchronous JavaScript and XML*).** Está basado en JavaScript y en peticiones HTTP. No es un nuevo lenguaje de programación, sino un modo distinto de usar los estándares existentes. AJAX es el arte de intercambiar información entre el cliente y el servidor sin recargar el documento entero.
- **jQuery.** Es la biblioteca de funciones JavaScript, que simplifica la selección y la manipulación de elementos, funciones y eventos HTML, la manipulación de CSS y de efectos y animaciones JavaScript, que recorre y modifica el HTML DOM y que integra AJAX y otras utilidades.

Desarrollo para servidor web

En el desarrollo para servidor web, encontramos también un amplio espectro de lenguajes y tecnologías. Las principales serían:

- **SQL.** Lenguaje de consulta y manipulación de bases de datos.
- **ASP (*active server pages*).** Es una tecnología Microsoft en la que las páginas ASP se ejecutan en IIS (*Internet information services*). Las páginas ASP son muy similares a los documentos HTML, pueden contener HTML, XML y secuencias de comandos. La diferencia entre ASP y HTML es que las páginas ASP se ejecutan en el servidor web, es decir, son interpretadas por el servidor web, que las transforma en una página HTML para que el cliente web la interprete. ASP necesita, para acceder a bases de datos, otra tecnología Microsoft, ADO (*ActiveX data objects*), que se instala en el IIS, el servidor de aplicaciones de Microsoft.
- **PHP (*hypertext preprocessor*).** Es una tecnología de código fuente abierto (*open source*) que proporciona un lenguaje de secuencia de comandos de servidor, igual que ASP, con soporte de acceso a múltiples bases de datos (MySQL, Informix, Oracle, Sybase, Solid, PostgreSQL, Generic ODBC, etc.).
- **ASP.NET.** Es la siguiente generación de ASP, pero no es una versión actualizada del mismo, sino una nueva tecnología de Microsoft que precisa del entorno .NET (*.NET framework*) para construir, publicar y ejecutar aplicaciones web y servicios web (*web services*).

Desarrollo de elementos multimedia para web

Las tecnologías de desarrollo web para productos multimedia son las que permiten incluir fotografías, sonido, música, animaciones y vídeo.

Los formatos multimedia soportados en web, directamente o con la ayuda de conectores (*plug-ins*), son los siguientes:

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

Otras tecnologías que se pueden utilizar para desarrollar productos multimedia en internet son **SMIL** (*synchronized multimedia integration language*, lenguaje de integración multimedia sincronizada), **SVG** (*scalable vector graphics*) o **Flash**, una tecnología pensada para crear animaciones multimedia y que está viéndose superada por otras tecnologías como el HTML 5 y por el hecho de que no es compatible con los sistemas operativos.

1.4. Nuevos perfiles profesionales

Como hemos visto en otros apartados, el cambio constante es uno de los rasgos característicos del sector y el mercado multimedia. Esto también se refleja en la aparición de nuevos perfiles profesionales y en la adaptación de algunos existentes a las nuevas tendencias.

En la red hay varios documentos que ofrecen información sobre nuevas profesiones surgidas en torno a la informática y las telecomunicaciones.

Algunos de los nuevos perfiles profesionales más interesantes que se detallan son los siguientes:

- Programador de teléfonos móviles/*apps*
- Técnico en comunicaciones móviles
- Jefe de proyecto de redes privadas
- Técnico en redes privadas
- Ingeniero de contenidos en línea
- *Webgardener*
- Ingeniero de aprendizaje electrónico
- Especialista en la protección de datos personales
- *Ethical hacker*
- Diseñador de publicidad en línea
- Diseñador de tiendas virtuales
- Webmetrista
- Experto en agentes inteligentes
- Ingeniero para el acceso universal

- Administrador de webs
- Proyectista y controlador de redes
- Experto en telemática de servicios de valor añadido
- Animador 3D
- Servicio de asistencia técnica (*help desk*)
- Experto en usabilidad
- Animador de foros o gestor de comunidades virtuales
- Gestor de contenidos en línea
- Sector experto en política de la competencia en TIC
- Consultor en gestión del conocimiento

2. Otros aspectos del equipo de trabajo multimedia

En los proyectos en general y en los proyectos multimedia en particular, es habitual que la dedicación de los distintos perfiles involucrados en el desarrollo varíe en función de la etapa del ciclo de vida del proyecto en la que se encuentre dicho desarrollo.

Es corriente que el único perfil asignado al proyecto desde el inicio hasta el final sea el de jefe de proyecto.

El resto de los perfiles involucrados (analistas funcionales, analistas técnicos, arquitectos de software y hardware, diseñadores gráficos, maquetadores, desarrolladores de la programación del servidor, etc.) varían su dedicación al proyecto a lo largo de la vida del mismo.

2.1. Contratación del equipo de trabajo

En ocasiones es necesario ampliar el equipo multimedia de una empresa para la realización de determinadas tareas que, o bien por falta de tiempo o bien por falta de conocimientos, los perfiles contratados en la empresa no puedan desarrollar. Existen tres formas básicas de ampliación del equipo multimedia:

- Contratación.
- Encargo a un trabajador autónomo o *freelance*.
- Subcontratación.

2.1.1. Contratación

Podemos ampliar el equipo de trabajo mediante la **contratación del perfil profesional requerido** (sea por medio de un contrato por obra o de un contrato temporal). La ventaja es que durante los meses de desarrollo del proyecto la persona contratada va a estar físicamente en contacto con el resto de miembros del equipo permanente de desarrollo. Esto implica que en un momento dado puede dar soporte a otras personas.

Aparte de cuestiones sociales, como la precariedad laboral que implica para el contratado temporal, si las tareas por las que se decide contratar a este perfil requieren una dedicación completa durante bastante tiempo, este tipo de ampliación del equipo multimedia puede resultar óptima. También resulta muy útil si necesitamos que la persona contratada esté en el mismo lugar de trabajo que el resto del equipo.

2.1.2. Encargo a un trabajador autónomo o *freelance*

Un factor importante que se ha de tener en cuenta es que actualmente muchos perfiles profesionales relacionados con la industria multimedia tienen un sistema de trabajo *freelance*. Es decir, son profesionales autónomos que ofrecen sus servicios a empresas y están contratados por éstas mediante un contrato mercantil.

El contrato mercantil a profesionales autónomos establece una relación de igualdad entre dos partes, en la que una (la persona contratada) se compromete a prestar un servicio determinado y la otra (la entidad), a satisfacer unos honorarios por ese servicio.

Este contrato se puede formalizar de palabra o por escrito sin que sea necesario registrarlo ni elevarlo a documento público. Las cláusulas especificadas serán las acordadas por ambas partes y no pueden ir contra la legalidad vigente.

A los trabajadores autónomos se les encarga un trabajo determinado, éstos lo realizan, lo entregan, lo cobran y aquí termina su relación –en el proyecto en concreto– con la empresa.

Si el equipo fijo de desarrollo de proyectos no tiene tiempo o no tiene los conocimientos necesarios para realizar una determinada tarea, a menudo se recurre a trabajadores autónomos.

Por ejemplo, se puede encargar a un periodista la elaboración de los contenidos; o a un creativo, la realización de la interfaz visual.

Una de las características inherentes a los trabajadores autónomos es que suelen trabajar en varios proyectos simultáneamente y que, en ocasiones, no trabajan en el mismo lugar que el resto de miembros del equipo de trabajo, por lo que el seguimiento del avance de su trabajo merece un tratamiento especial desde el punto de vista de la gestión de proyectos.

2.1.3. Subcontratación

Otro sistema de trabajo habitual en las empresas multimedia es el de la **subcontratación**. En proyectos de ingeniería web este sistema es muy habitual. Si el equipo multimedia fijo de la empresa, por ejemplo, no tiene una fuerte base de ingeniería informática, se suelen subcontratar a otras empresas.

Ejemplo de subcontratación

Por ejemplo, todos los proyectos de diseño y desarrollo de webs dinámicas (con actualización de contenidos mediante formularios y bases de datos) son proyectos de ingeniería web. En estos casos se puede subcontratar a una empresa informática el desarrollo de la base de datos y la herramienta de introducción de contenidos en esta base de datos, así como la programación de la conexión entre las páginas web creadas y la base de datos.

Hay un dato importante que debe conocer el jefe de proyectos, y es que algunas empresas informáticas que trabajan en ingeniería web acostumbran, en proyectos de gran envergadura, a trasladar a todo el equipo que trabaja en el proyecto subcontratado al espacio físico de trabajo del cliente. En este caso, la empresa desarrolladora de aplicaciones multimedia es el cliente, lo que significa que el equipo informático subcontratado para la elaboración, por ejemplo, de la base de datos, trabajará físicamente con el resto del equipo fijo. Esto resulta realmente muy útil, ya que las tareas subcontratadas van estrechamente ligadas a otras tareas y es muy importante que haya un diálogo constante entre el equipo subcontratado y el equipo fijo. El hecho de trabajar juntos facilita enormemente este diálogo. En cuanto a la infraestructura necesaria, muchas de estas empresas aportan los ordenadores de sus empleados, con lo que lo único que se debe habilitar es el acceso a la red de estos ordenadores.

Por otra parte, si los contenidos de la aplicación que se desarrolla en el proyecto no son aportados por el cliente, también es habitual la subcontratación de la elaboración de estos contenidos a expertos.

2.2. Características básicas del equipo de trabajo

Multiubicuidad

El hecho de que en un proyecto multimedia acostumbre a haber tipos de contratación tan diferentes es una de las características básicas de sus equipos de trabajo. Esto implica que no todos los miembros del equipo van a trabajar en el mismo espacio físico y, por lo tanto, no todos van a estar en la misma red local.

A la hora de gestionar el proyecto, es importante que el jefe de proyecto tenga en cuenta esta característica. Todos los miembros del equipo deben poder acceder con facilidad a la información que necesitan. Además, la transferencia de archivos entre unos equipos y otros ha de ser fluida.

Los editores de HTML, por ejemplo, deben tener un rápido acceso a las imágenes realizadas por los diseñadores gráficos.

Como hemos visto, una herramienta de la que dispone el jefe de proyecto para paliar este inconveniente es la creación de un sitio de proyecto (*project site*) o la utilización de softwares de grupo (*groupwares*) que funcionen por Internet.

Multitemporalidad

En un proyecto multimedia, no todos los miembros del equipo de trabajo trabajan desde el principio hasta el final. Los diversos trabajadores van entrando y saliendo del proyecto según las necesidades de cada etapa. Hay perfiles que estarán presentes durante toda la vida del proyecto y otros, especialmente los más especializados, que estarán presentes sólo en alguna de las etapas.

Perfiles especializados

El diseñador gráfico, los editores de vídeo y audio, los locutores de vídeo, etc.

El jefe de proyecto también debe tener en cuenta este factor, ya que quizás en un momento determinado se trabaje con un material (imágenes, textos, etc.) cuyo autor ya no esté en el equipo de trabajo. Por este motivo, es importante que, aunque los diferentes miembros del equipo dejen de trabajar en un proyecto en concreto, hasta que no finalice al 100% dicho proyecto se les pueda consultar dudas.

Esta característica de los equipos de trabajo multimedia también es importante a la hora de planificar los recursos materiales en función de los recursos humanos. Si se dispone de x ordenadores, el número de personas trabajando (que requieran ordenador) no podrá ser superior a x . A lo largo de la distribución temporal de tareas y de la asignación de recursos humanos, el jefe de proyecto tendrá que considerarlo. La multitemporalidad de los equipos de trabajo multimedia, por lo tanto, viene condicionada por la propia planificación de las tareas y por la relación de esta planificación con los recursos materiales.

Interdisciplinarietà

Sin duda, la **interdisciplinarietà** es la principal característica de los equipos de trabajo en los proyectos multimedia. Son equipos de trabajo en los que hay muchos perfiles profesionales que provienen de disciplinas totalmente diferentes.

Por un lado, la interdisciplinarietà enriquece muchísimo los proyectos, ya que todos los miembros aprenden de las aportaciones de los compañeros de otros sectores profesionales diferentes al suyo. Pero, por otro lado, esta característica de los equipos de trabajo provoca que, a veces, la comunicación entre los distintos miembros del equipo no sea todo lo fluida que se desearía. Cada sector tiene sus propias dinámicas de trabajo y su propia metodología, y cuando éstas entran en conflicto con otras dinámicas pueden surgir problemas.

Pautas metódicas diferentes

Por ejemplo, el equipo técnico acostumbra a ser extremadamente metódico (porque sin un gran orden difícilmente podrían llevar a cabo su trabajo). En cambio, el equipo artístico acostumbra a ser menos metódico (incluso en algunos casos pueden llegar a ser muy desordenados). Naturalmente, el proceso creativo no puede regirse por las mismas pautas metódicas que rigen otras actividades. En este punto, ambos equipos entran en conflicto. El jefe de proyecto debe intentar al máximo unificar la metodología de trabajo para que haya los mínimos problemas de comunicación entre perfiles profesionales distintos.

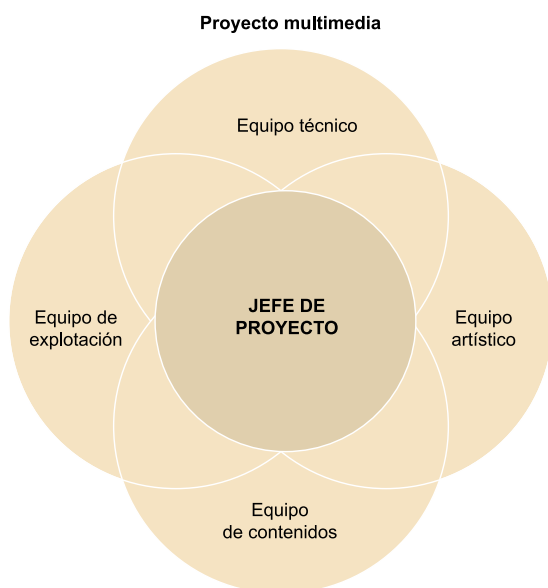
3. El jefe de proyecto

De entre los miembros del equipo de trabajo de un proyecto multimedia y teniendo en cuenta que esta asignatura tiene el objetivo de preparar teóricamente a los estudiantes para que puedan gestionar correctamente un proyecto, es importante destacar la figura del **jefe de proyecto**, **director de proyecto**, **project manager** o como le llamemos (según la empresa lo llaman de una forma o de otra).

Vista la gran cantidad de perfiles profesionales que intervienen en un proyecto multimedia, es evidente que su gestión, por las características de cada tipo de equipo y porque todos desarrollan funciones muy distintas, será difícil. Por este motivo, la elección del jefe de proyecto adecuado es uno de los aspectos más importantes en un proyecto.

Como podemos ver en el esquema siguiente, la figura del jefe de proyecto está situada en el centro del equipo de trabajo. Así pues, debe tener conocimientos de todos los aspectos del proyecto. Aunque no debe ser un experto en todo, es necesario que tenga conocimientos de:

- contenidos y estructuración de la información y la guionización,
- comunicación visual y diseño de interfaces,
- posibles soluciones tecnológicas y estructuras básicas de programación, y
- el mercado multimedia y las formas de explotación y distribución que hay en este mercado.



3.1. Funciones del jefe de proyecto

Como hemos repetido varias veces, cada proyecto es diferente y, por lo tanto, cada equipo de trabajo también. Con el jefe de proyecto pasa exactamente lo mismo. Habrá proyectos en los que la empresa contrate a un jefe de proyecto que actúe de simple coordinador y otros en los que la figura del jefe de proyecto tenga capacidad de decisión y de ejecución.

En los proyectos grandes es muy importante que el jefe de proyecto no sea un simple coordinador; debe tener también capacidad para mandar. Aunque los diferentes responsables de área (el autor, el director de arte y el director técnico) tengan el poder organizativo y de decisión sobre su equipo, el jefe de proyecto ha de poder dirigir a estos tres responsables.

Las funciones que debería tener un jefe de proyecto, si se desea que su figura sea realmente útil, son las siguientes:

- Colaborar con el cliente en la definición y la concreción de los objetivos.
- Planificar el proyecto en todos sus aspectos: identificar las tareas que se deben desarrollar, los recursos humanos y materiales, el calendario y los costes.
- Dirigir y coordinar los recursos humanos afectados en el proyecto.
- Mantener las relaciones externas (comunicación proactiva con el cliente, los proveedores y otras empresas que puedan colaborar en el proyecto).
- Tomar las decisiones necesarias para garantizar el avance del proyecto e impulsar su progreso constantemente.
- Adoptar las medidas correctoras necesarias cuando haya problemas o desviaciones.
- Informar al cliente del estado del proyecto.
- Proponer, si es necesario, cambios en el proyecto (sean de estrategia o de calendario) al cliente.

3.2. Funciones clave

Para poder llevar a cabo todos estos papeles, el jefe de proyecto desarrolla las funciones siguientes:

Funciones del jefe de proyecto	
Líder	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar la dirección. • Delimitar propósitos y objetivos. • Unificar los objetivos del equipo. • Delegar. • Tomar decisiones.
Experto tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Entender las tecnologías que rodean el ámbito del diseño y el desarrollo. • Saber gestionar la infraestructura tecnológica necesaria. • Saberse comunicar con el equipo técnico. • Ayudar en la resolución de problemas técnicos.
Responsable de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Construir el equipo humano. • Motivar al personal. • Resolver conflictos. • Saberse comunicar con todos los niveles (superiores e inferiores). • Mantener un buen clima de trabajo dentro del equipo.
Responsable de administración	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer la planificación del proyecto. • Conocer la documentación que se genera en el proyecto. • Mantener resúmenes y revisiones. • Establecer sistemas de control.
Responsable de organización	<ul style="list-style-type: none"> • Construir equipos de trabajo multifuncionales. • Entender la estructura organizativa. • Configurar una organización efectiva del proyecto.
Promotor empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el proyecto como un negocio. • Saber originar y desarrollar nuevos negocios.

3.3. La autonomía del jefe de proyecto

Como hemos dicho, el jefe de proyecto tiene un papel decisivo en la planificación, la ejecución y el control del proyecto. Es, por lo tanto, el motor de avance del proyecto. Su toma de decisiones va permitiendo que se avance etapa a etapa hasta llegar al final del proyecto dando respuesta a los objetivos fijados.

Para que esto sea realmente así, es muy importante que el jefe de proyecto tenga capacidad de tomar decisiones y capacidad de ordenar. En ningún proyecto el jefe de proyectos tiene la autonomía absoluta. Por encima de éste, respecto a la toma de decisiones, pueden estar el cliente o el director de su empresa. Incluso, a veces, hay proyectos con un director de proyecto y un jefe de proyecto. En estos casos el director pacta las grandes decisiones con el cliente y lleva un seguimiento muy general del proyecto, y el jefe de proyecto, en cambio, lleva el día a día, tanto de las relaciones con el cliente como de la evolución del proyecto.

A pesar de las distintas circunstancias que provocan que el jefe de proyecto nunca tenga un poder y una autonomía absolutos, es muy importante que tenga potestad. Un jefe de proyecto que sea solamente un coordinador, sin

capacidad de tomar decisiones ni mandar, posiblemente no podrá aplicar una gestión eficaz. Gestionar un proyecto no significa sólo organizar las tareas y los recursos. Significa que, cuando hay un problema, se debe pensar en una solución y aplicarla. Además, se ha de poder "ordenar" a la gente cuál es su trabajo, si debe cambiarlo o si debe hacerlo de una forma distinta por un motivo determinado.

Autonomía del jefe de proyecto

Imaginemos que gestionamos un proyecto que contiene ilustraciones. A medio proyecto el ilustrador se pone enfermo y coge una baja. Si el jefe de proyecto tiene suficiente autonomía, decidirá qué solución adoptar y la aplicará (por ejemplo, reducir el número de ilustraciones, encargar a otro ilustrador que haga las que quedan con un estilo exacto a las ya hechas o encargar de nuevo todas las ilustraciones, incluso las ya realizadas, a un nuevo ilustrador). El jefe de proyecto asumirá las desviaciones que provoque su decisión (sean temporales o presupuestarias) y mirará de paliarlas por otro lado.

Si en el mismo ejemplo el jefe de proyecto sólo es un coordinador, no podrá tomar él la decisión. Deberá consultarla con varios miembros del equipo de trabajo (el director artístico, el cliente, el jefe de su empresa, etc.). A lo mejor todos proponen soluciones distintas y necesitan un tiempo para consensuar la decisión final. Esto provocará mucha más demora de la que hubiera ocasionado una decisión rápida del jefe de proyecto.

Imaginemos ahora otro caso en el que el diseñador gráfico es muy poco eficiente. El jefe de proyecto ha observado que pasa muchas horas al día navegando por Internet, descargándose música y charlando con los compañeros. Por este motivo lo ha avisado varias veces, ya que la demora en la entrega de sus tareas provoca que otros miembros del equipo también se retrasen respecto a la planificación. Si el jefe de proyecto es un mero coordinador deberá avisar a su jefe o al director de arte para que ellos den un ultimátum al diseñador gráfico. Si tiene autonomía y capacidad para ordenar, podrá él mismo hablar en serio con el diseñador gráfico y decirle que debe cambiar su sistema de trabajo y ser más eficiente o se replanteará su continuación en el proyecto. Es importante que los miembros del equipo de trabajo sean conscientes de que el jefe de proyecto es su "jefe", no un mero coordinador, y que, por lo tanto, deben responder ante sus indicaciones.

3.4. Los pecados capitales de un jefe de proyecto

En su libro *Dirección y gestión de proyectos*, Jaime Pereña define lo que él denomina "los nueve pecados capitales del jefe de proyecto". Vamos a analizarlos aplicando estos "pecados" a unos ejemplos en el sector multimedia:

1) No captar el problema del cliente o adaptarlo a sus propios gustos o conocimientos

Ejemplo

El cliente tiene una empresa mediana que, por medio de dos tiendas repartidas en la misma ciudad, vende material de oficina. Encarga al jefe de proyecto que le haga una web corporativa. El jefe de proyecto no ha trabajado en ningún proyecto que considerase comercio electrónico, pero tiene ganas de realizar uno. Así, le dice al cliente que lo que él necesita es, además de mostrar el catálogo de sus productos en la Web, poder vender también por Internet. El jefe de proyecto actuará mal, ya que esta funcionalidad no es realmente la que el cliente necesita, sino la que él quiere desarrollar.

Cuando el cliente desconoce las nuevas tecnologías, sólo es consciente de su necesidad, pero no sabe exactamente qué quiere. En el proceso de definición de los objetivos del proyecto, el jefe de proyecto lo puede ayudar mucho. Es importante ser sensibles a las necesidades del cliente para proponer soluciones sólo a sus necesidades. Un buen jefe de proyecto (o un buen director de pro-

Referencia bibliográfica

Jaime Pereña Brand (1991).
Dirección y gestión de proyectos. Madrid: Ed. Díaz de Santos, S. A.

yecto) siempre intentará ayudar al cliente para que la concreción de los objetivos del proyecto sea la correcta, y nunca tendrá en cuenta sus necesidades personales o sus propios gustos a la hora de concretar estos objetivos.

2) Comprometerse a lograr objetivos irrealizables o superiores a las propias capacidades

El jefe de proyecto debe ser, por encima de todo, realista. Si tiene un equipo de trabajo formado por cinco personas no puede asumir un proyecto que requiera diez personas fijas. O si ya trabaja en otros proyectos, no debe decir que sí, si no está totalmente seguro de que podrá compaginar la realización paralela de los distintos proyectos.

Aceptar un proyecto superior a las propias capacidades siempre acabará con problemas, ya que no será posible entregar el proyecto en la fecha pactada o bien su calidad será mucho peor que la pactada con el cliente.

3) No tener los objetivos del proyecto bien claros antes de empezar

Antes de empezar un proyecto, es imprescindible tener bien definidos los objetivos. Si no es así, difícilmente se podrá planificar correctamente el proyecto, ya que a lo largo de su curso irán apareciendo nuevas actividades que se han de llevar a cabo y que no estaban previstas.

Ejemplo

Por ejemplo, imaginemos un proyecto consistente en el diseño y el desarrollo de un sitio web que acoja una comunidad virtual de estudiantes en línea de una universidad. Si no se definen perfectamente todos los objetivos al principio (los principales y los secundarios), pueden surgir nuevos encargos por parte del cliente a lo largo del proyecto. Por ejemplo, tal vez uno de los objetivos del cliente fuera crear un espacio de investigación compartida mediante esta comunidad, pero el jefe de proyecto no lo ha entendido bien. El equipo de trabajo puede ir avanzando en la construcción del sitio y no creará un espacio dedicado al intercambio de artículos o un foro de discusión sobre temas propuestos por los mismos estudiantes. Cuando el cliente se dé cuenta, naturalmente pedirá explicaciones al jefe de proyecto. Entonces se habrá de replantear el proyecto y realizar este subproyecto (con las consiguientes desviaciones de planificación) o el cliente quedará descontento, ya que no se habrá dado respuesta a sus necesidades.

4) No haber identificado con claridad al verdadero cliente

A menudo, en las primeras reuniones con un futuro cliente no viene sólo una persona. Es muy importante identificar claramente quién es, de todos ellos, el cliente: quién nos va a hacer el encargo, quién nos facilitará la información y quién deberá darnos el visto bueno.

Ejemplo

Imaginemos una situación en la que llamamos al cliente para decirle que le mandamos unas pruebas de la interfaz gráfica para que se las mire y dé el visto bueno. La persona del equipo del cliente con la que habitualmente hablamos no está, pero nos pasan a un compañero suyo que ha venido a alguna reunión del proyecto. Dice que se las mandemos a él. Así lo hacemos y nos da el visto bueno. Sólo debemos avanzar si estamos absolutamente seguros de que esa persona está capacitada, desde el punto de vista del cliente, para tomar decisiones. En caso contrario, es mejor esperar a que el verdadero cliente nos dé su

aprobación. De esta forma se evita repetir trabajo y poner al cliente en un compromiso, ya que él mismo desacreditaría a los miembros de su propio equipo.

5) Aceptar tratar problemas importantes con un interlocutor de insuficiente nivel o capacidad

Al igual que en el punto 4, el jefe de proyecto debe saber qué debe hablar y con quién. Habrá gestiones que se podrán solucionar con cualquier miembro del equipo del cliente y otras en las que será imprescindible tratar con el interlocutor indicado, el portavoz real del equipo del cliente.

Ejemplo

Por ejemplo, el presupuesto o la concreción de los objetivos se ha de pactar con este portavoz. Otras gestiones, como la obtención de contenidos proporcionados por el cliente, se pueden llevar a cabo con otras personas del equipo. O por ejemplo, si el cliente tiene una imagen corporativa que quiere que apliquemos a la web que nos encarga, todas las gestiones referidas a la obtención de información de su imagen también se pueden realizar con otros miembros del equipo del cliente.

6) No formalizar suficientemente los objetivos y acuerdos habidos con el cliente

Es altamente aconsejable generar una documentación escrita de todas las reuniones importantes con el cliente. De esta forma, queda constancia escrita de todo lo pactado. Como hemos visto en el módulo "Soporte documental", cuando se concreta el proyecto es importante redactar una definición extensa del mismo en el que estén correctamente formalizados los objetivos y todos los acuerdos pactados con el cliente. Este documento debe estar firmado por las dos partes (cliente y contratista / empresa desarrolladora). Esta formalización es una garantía para el cliente y para el jefe de proyecto, ya que de esta forma el cliente no puede pedir más de lo pactado y la empresa que desarrolla el proyecto no puede realizar menos.

También es muy importante que haya un documento (si no es el mismo de definición del proyecto) en el que se incluyan todos los aspectos económicos pactados (presupuesto, plazos de pago, cláusulas de penalizaciones por demora, etc.).

7) Aceptar sobre la marcha cambios en los objetivos sin un proceso formal de modificación de los límites

Si el proceso de definición del proyecto no es muy exhaustivo, a veces puede ocurrir que, a mitad del desarrollo de un proyecto, el cliente quiera añadir un servicio o una funcionalidad a la aplicación encargada. En estos casos, antes de decir que sí, el jefe de proyecto debe llevar a cabo un estudio de cómo afectará este nuevo encargo a la planificación del proyecto y al presupuesto. De esta forma, le podrá decir al cliente a cuánto le ascenderá el presupuesto si quiere añadir el nuevo encargo y cuándo se le podrá entregar el proyecto terminado.

Ved también

Para ampliar información sobre el documento de definición del proyecto podéis acudir al subapartado 2.1 del módulo "Gestión de proyectos" de este material didáctico.

Así, el cliente decidirá, teniendo todas las variables en cuenta, si realmente le interesa añadir el servicio o si prefiere, debido al incremento presupuestario y al retraso de la entrega, dejar el proyecto tal como está.

8) No planificar adecuadamente la operación

Naturalmente, una mala planificación de un proyecto conlleva su fracaso. Si el jefe de proyecto comete un error excesivo a la hora de planificar la dedicación a unas tareas determinadas, probablemente estas tareas se retrasen y quizás provoquen un retraso en la entrega final del proyecto. Las planificaciones erróneas pueden provocar problemas de diverso tipo: de calendario, de insuficiencia de recursos materiales, de presupuesto, etc.

9) No dominar bien los tiempos de dedicación y el consumo de recursos

Un jefe de proyecto debe conocer la tecnología y la dinámica de trabajo del entorno en el que se desarrollan los proyectos. En el sector multimedia, el jefe de proyecto no debe ser programador, diseñador gráfico y experto en contenidos, pero sí que ha de tener nociones de todos los ámbitos. Si no conoce mínimamente las herramientas con las que trabaja la gente de su equipo, difícilmente va a poder planificar bien el tiempo que tardará cada miembro del equipo en llevar a cabo una tarea.

3.5. Selección de equipos

El jefe de proyecto es la persona encargada de la selección de los miembros del equipo. Esta función es muy importante, ya que determinará irremediablemente el curso del proyecto.

Un buen jefe de proyecto, conociendo a fondo el proyecto en el que trabajará, ha de saber qué tipo de personas necesita para poder llevarlo a cabo con éxito. Debemos determinar cuántas personas deberían integrar el equipo y su perfil profesional y de estudios.

Una vez que tengamos claro el número y las capacidades de las personas que van a integrar el equipo, debemos conseguir el mayor número posible de candidatos. De esta manera tendremos más opciones sobre las que elegir y, al mismo tiempo, no nos encontraremos en apuros si alguna de las personas a las que les ofrezcamos el proyecto no aceptan entrar en él.

Cuando realicemos las entrevistas de selección, hemos de recordar que nuestra actitud marcará el inicio del proyecto y el talante con el que las otras personas se incorporen en él.

Los aspectos que deben tenerse en cuenta en una selección son básicamente dos:

Selección del equipo

Por ejemplo, el jefe de proyecto determinará que para realizar un proyecto concreto en el tiempo fijado por el cliente necesita un redactor, dos diseñadores gráficos, un editor de HTML y un programador.

- **El currículum del candidato.** Es decir, sus conocimientos (formación) y sus habilidades (trabajos que haya desempeñado).
- **Su actitud y sus cualidades humanas.** Es tan o más importante que lo anteriormente mencionado. Debemos preguntarnos seriamente si la persona que tenemos delante va a involucrarse realmente en el proyecto, si va a dar todo de sí, si podemos confiar en ella, si se va a responsabilizar de su trabajo, de sus aciertos y sus errores; en definitiva, si es una persona con espíritu de colaboración y que cree y entiende el proyecto que tenemos entre manos.

En la mayoría de los casos, iremos conociendo a las personas y cada vez tendremos más candidatos válidos para el trabajo. La selección de los miembros del equipo de trabajo es un aspecto fundamental de la labor del jefe de proyecto. Pero esto no implica que se deba mostrar una actitud recelosa simplemente porque no se conozca a una persona. Aparte de todas las técnicas propuestas, la experiencia y a veces la intuición también nos pueden ayudar en la selección.

4. Estilos de dirección

Ahora que ya conocemos cuáles son los principales atributos que ayudarán a un jefe de proyecto a gestionar el equipo humano de forma eficaz, creando conscientemente un ambiente de colaboración y responsabilidad y enfrentándose a los problemas con actitud asertiva, en este apartado nos centraremos más específicamente en la aplicación de las habilidades de relación interpersonal.

4.1. Estilos de organización

Hoy en día existen diferentes estilos de dirección que dan como resultado diferentes estilos de organización. Las diferencias principales entre los distintos estilos se basan en el grado de participación de los miembros del equipo al determinar los objetivos y las estrategias de la organización.

Estilo de dirección pasivo

Un **estilo de dirección pasivo** es característico de los directores o jefes de proyecto que no dan importancia a los colaboradores en general. Creen firmemente que ellos/ellas son los únicos que tienen clara la idea del proyecto y los únicos verdaderamente comprometidos con su puesta en marcha. Como consecuencia, este tipo de jefes de proyecto o de directores tenderán a rodearse de colaboradores pasivos en lugar de pensadores e innovadores.

Organización piramidal

En una organización piramidal, el jefe de proyecto cree que la mayoría de los integrantes del equipo están comprometidos con la buena marcha del proyecto. Sin embargo, también cree que sólo unos pocos de ellos tienen ideas y recursos importantes que ofrecer. Esto da como resultado un sistema estricto y disciplinado en el que las consultas, e incluso las ideas para mejorar los trabajos, tienen que pasar un rígido proceso de aprobación.

Este estilo de dirección tiene aspectos positivos, ya que facilita el control y deja claras las líneas de responsabilidad. Pero, en ocasiones, podemos encontrarnos ante grandes proyectos que involucren a varias personas y, en tal caso, tendremos que saber delegar y confiar en el criterio de los demás.

Organización sensible

Una organización sensible considera que todos los miembros del equipo son importantes y están comprometidos con el proyecto. En todas las actividades se fomenta la participación. Los integrantes del equipo tienen clara la idea del objetivo y sienten que tienen un papel positivo que desempeñar. Y, lo que es todavía más importante, se dan cuenta de la interdependencia entre todos

los miembros, ya que muchos de los pasos de un proyecto dependen de la finalización y la correcta ejecución de los anteriores. De esta manera, se mejora el nivel de responsabilidad de todos los que participan en el proyecto.

Es importante que el jefe de proyecto revise su manera de actuar y su forma de ver al equipo para determinar qué tipo de dirección lleva a cabo y, por lo tanto, qué tipo de organización construye.

Dejar de lado este punto y no darle importancia podría tener consecuencias muy graves para la consecución de los objetivos del proyecto, ya que no se aprovecharían al máximo los recursos y la imaginación de todos los integrantes del equipo de trabajo.

4.2. El concepto de liderazgo

El liderazgo es un proceso complejo y dinámico que ha sido definido de muchas maneras diferentes.

Cuando se aborda el estudio de los estilos de dirección, estos suelen clasificarse en función de patrones de actuación que se repiten en la vida de los sujetos ante situaciones diferentes. Estos patrones han demostrado un poder predictivo de las conductas que no podemos obviar.

Aunque se podrían establecer muchos estilos de dirección, la tipología es menos importante que la forma en la que se la utilice. El interés del diagnóstico sobre estilos de dirección reside en determinar los matices y las modulaciones que se dan en la forma en la que un sujeto ejerce su influencia en otro, tenga o no poder jerárquico. El estilo adoptado, si es el adecuado, incrementará la motivación y el rendimiento del personal.

4.2.1. Tipos de liderazgo

Hay tres tipos de liderazgo:

- El liderazgo autocrático.
- El liderazgo demócrata o participativo.
- El liderazgo de libertad de acción.

Liderazgo autocrático

Los que responden a este estilo suelen establecer una relación de control. Presionan mucho y esperan que los demás hagan lo que ellos desean. Actúan casi unidireccionalmente, imponen sus directrices y exigen que los demás las cumplan. Ello incluye los estilos siguientes:

- **Los líderes coercitivos.** Suelen ser personas dominantes que escuchan con impaciencia no disimulada las opiniones de sus subordinados. No dudan

en castigar y amenazar cuando no se llevan a cabo las cosas tal y como han indicado. Premian cuando sus seguidores se acomodan a sus deseos o cuando él percibe que pueden formar parte de los "elegidos". Tal decisión es arbitraria y suele basarse en criterios subjetivos y a veces extralaborales. Los que no sucumben a esa acomodación y no tienen la "suerte" de ser elegidos, si no son "eliminados" del grupo, suelen pedir la baja más pronto que tarde. Parece el estilo menos recomendado.

- **Los líderes directores.** Detrás de una fachada amable, encontramos a personas interesadas en controlar a los demás y que, con suavidad, consiguen la colaboración de sus dirigidos. Mantienen la educación cuando formulan sus peticiones, pero dejan muy claro su deseo de que las cosas se hagan a su manera. Tal vez acepten modificar una decisión o algún aspecto de su plan si consideran que así el grupo se entregará y aceptará plenamente el mismo. Saben emplear el temor, pero procuran no hacerlo. A corto plazo, sus resultados suelen ser buenos y excelentes. Sin embargo, no acostumbran a desarrollar en sus dirigidos la capacidad de pensar y salir adelante por sí mismos.

Liderazgo demócrata o participativo

Comprende a aquellas personas que se preocupan por crear un ambiente cordial y amistoso. Saben que necesitan amistad y confianza y esperan motivar mejor en estos ambientes de respeto mutuo. No presionan y les preocupan los sentimientos de los demás. Incluye los estilos siguientes:

- **Los líderes que fomentan la afiliación.** Consideran que la armonía entre personas es más importante que terminar un trabajo. Temen no ser apreciados, sentirse solos o que les falten al respeto. Evitan y suavizan los conflictos sin que les preocupe poner en peligro el trabajo. No insisten en el cumplimiento de normas, ya que consideran que si el ambiente inspira confianza, el grupo se sentirá motivado de modo natural. No ejercen presión, por lo que a pesar de ser apreciados por su grupo, suelen ser considerados débiles y carentes de convicciones firmes.
- **Los líderes demócratas.** Consideran que lo que motiva a las personas son las necesidades de autorrealización, aceptación, reconocimiento y alabanza, y que una vez satisfechas éstas, el grupo dirigirá y controlará por sí solo el trabajo. Piensan que un control excesivo reduce el rendimiento. De carácter tolerante y confiado, dependen de los demás para realizar el trabajo y consideran que para que un sujeto rinda hay que tratarlo como a una persona responsable y no como a un subordinado. A diferencia de los anteriores, no declinan su papel de gestores, sino que defienden los objetivos y estimulan al grupo para que establezca sus propias metas. Premian y reconocen el mérito en vez de premiar y castigar. Ni amenazan ni critican ni castigan, porque piensan que estas medidas reducen la motivación de las personas. A largo plazo, sus resultados son excelentes sólo si los miembros

de su grupo poseen la capacidad de autodirigirse y controlarse. Si no, los resultados serán malos.

Liderazgo de libertad de acción

Estos sujetos motivan en función de los niveles de rendimiento. Ejercen poca presión y consideran que los sujetos deben comprometerse en alcanzar los objetivos grupales. Establecen objetivos, desarrollan estrategias y movilizan recursos para lograr los resultados esperados, y actúan como puente con el ambiente externo. Buscan información de lo que va haciendo el grupo y de sus progresos. Aceptan el valor de lo conseguido y proponen objetivos moderados y a su alcance. Se distinguen dos subtipos:

- **Los líderes fijadores de pautas.** Fijan el ritmo y se hacen personalmente responsables de los éxitos y los fracasos. Les resulta difícil delegar y, en el mejor de los casos, dirigen con el ejemplo. Marcan niveles elevados de rendimiento aunque no exigen que se ajusten a sus pautas, ya que no les interesa implantar controles. Sus éxitos dependen más de su esfuerzo que de los del grupo. Premian a los que rinden, pero no se preocupan por fomentar buenas relaciones personales, ofreciendo poco apoyo y cordialidad. No intentan dirigir las motivaciones de los demás; más bien esperan que éstos los sigan. Estimulan a los que se comprometen con el trabajo tanto como ellos y les resulta difícil interesarse por los que no lo hacen.
- **Los líderes formadores.** Creen que hay que motivar a los subordinados hasta que den el máximo de su capacidad. Inician personalmente las actividades para conseguir después que los miembros de su grupo participen en las mismas, las asuman y las terminen. A medida que el grupo va aumentando su participación, ellos van reduciendo la suya, concentrando sus esfuerzos en estimular a los rezagados para que progresen con mayor rapidez. Mantienen una relación de apoyo y estímulo y reconocen la necesidad de informarlos sobre sus logros. Piensan que no todo el mundo puede conseguir grandes rendimientos pero sí mejorar, por lo que premian tanto por lo que se ha realizado como por el aumento del rendimiento. No creen que deban controlar a los demás. Necesitan una relación personal y amistosa con ellos. Conservan la objetividad, lo que les permite analizar a los demás y saber en qué están interesados para estimularlos a conseguir niveles más elevados de rendimiento. Suelen triunfar tanto a corto como a largo plazo.

4.2.2. ¿Qué estilo escoger?

En opinión de los muchos autores que han escrito sobre el tema, no hay ningún estilo "idóneo". Un responsable de grupo que conozca su trabajo variará la presión según las tareas y el nivel de madurez del mismo. Cada estilo de los

planteados, o su combinación, producirá probablemente los resultados que el responsable busca. Sin embargo, parece que hay tres que ofrecen más posibilidades de estimular la motivación: el director, el demócrata y el formador.

5. Factores de éxito en las relaciones humanas

Siempre que conocemos a personas, nos formamos rápidamente una primera impresión sobre ellas. Algunas veces, cuando las conocemos más a fondo, podemos encontrar que la primera impresión era equivocada. Lamentablemente, a muchas personas les cuesta cambiar esa primera idea.

Por lo tanto, es muy importante que establezcamos una buena sintonía con las personas que van a conformar nuestro equipo de trabajo en el proyecto. Este buen *feeling* se debe intentar conseguir desde la primera entrevista, cuando los estemos sondeando para ver si su perfil se adecua al proyecto en cuestión. La primera impresión que tengan de nosotros marcará nuestra futura relación y, desde el primer momento, tenemos que saber qué carácter queremos imprimir al equipo. Las relaciones no se establecen espontáneamente. El jefe de proyecto ha de saber cuál es su objetivo y encaminar sus acciones hacia él.

Hay muchos factores que contribuyen al éxito de las personas en sus relaciones con los demás, pero en esta etapa vamos a analizar los siguientes:

- Impacto e influencia.
- Flexibilidad y adaptación.
- Inteligencia emocional.
- Comportamiento asertivo.

5.1. Impacto e influencia

Para tener éxito debemos conseguir atraer y llegar a las personas. Necesitamos persuadir a los demás para que compartan sus éxitos y trabajen con nosotros para alcanzarlos. También hemos de saber cómo negociar y cómo proyectarnos para que nuestras ideas y nuestros puntos de vista no sean ignorados.

Así pues, no basta con hacer bien el trabajo. Tenemos que **vendernos** a nosotros mismos para que los demás sepan que hacemos un buen trabajo y que pueden contar con nosotros en todo momento. De esta manera, seremos su referente y, por lo tanto, su verdadero jefe de proyecto.

5.2. Flexibilidad y adaptación

Debemos aceptar la necesidad de ser adaptables y tener la capacidad de cambiar cuando sea requerido. Todos tenemos puntos fuertes y debilidades, estilos preferidos y métodos, ciertas características y quizás prejuicios... Otros pueden

diferir más o menos de nosotros, pero para trabajar juntos con efectividad debemos aceptar, tolerar y valorar los atributos de los demás que son distintos de los nuestros y adaptarnos a ellos.

Por ejemplo, a la hora de diseñar una interfaz visual, al tener un componente creativo tan alto, nos podemos encontrar con que nuestra valoración de la interfaz sea distinta de la del director de arte o de la del director de contenidos (o incluso de la del cliente). A unos puede gustarles mucho y a otros no. En este caso, es importante aceptar y entender que los responsables de cada área son los que entienden en una materia concreta y además aceptar que el cliente siempre tiene la última palabra. Si a él le gusta un diseño que a nosotros no nos gusta en absoluto, a menudo tendremos que adaptarnos a sus gustos.

No sólo las personas, sino las situaciones, necesitan que nos replanteemos nuestras actuaciones. Aquellos que sean flexibles conseguirán mayor éxito en cualquier área, sea cual sea el equipo con el que trabajen.

5.3. Inteligencia emocional

El éxito raramente se consigue sin la ayuda de otras personas. Nuestras habilidades sociales determinarán nuestra efectividad en el desarrollo de relaciones productivas.

Las personas de éxito acostumbran a inspirar fe en los demás. Aunque puede que tengamos dudas sobre nuestras propias habilidades, es recomendable que controlemos hasta qué punto esto se deja traslucir en nuestras relaciones con los demás miembros del equipo.

Tenemos que ser rigurosos con nuestra autoevaluación y confiar en nuestras propias habilidades valorándonos. Ello no se debe confundir con la arrogancia, que no nos permitiría mejorar en aquellos aspectos que quizá tenemos más olvidados.

Daniel Goleman, el autor referente en esta materia, describe así la **inteligencia 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."

Dentro de una organización, el jefe de proyecto ha de tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. En la organización cada uno tiene necesidades y preferencias. El jefe de proyecto debe comprender este aspecto en los miembros de su equipo y alinear las necesidades del proyecto con cada individuo participante.

La inteligencia emocional es, por lo tanto, un conjunto de talentos o capacidades organizadas en cuatro dominios:

- Capacidad para percibir las emociones de forma precisa (capacidad de percepción, capacidad de distinguir entre emociones diferentes).
- Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento (saber usar las emociones para tomar decisiones).
- Capacidad para comprender las propias emociones y las de los demás (empatía, capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos).
- Capacidad para controlar las propias emociones (este control parte del entendimiento de las propias emociones).

5.3.1. Elementos que integran la inteligencia emocional

Autoconocimiento

Debemos conocer nuestras habilidades y nuestros defectos. Éste es el primer paso para saber reconocer nuestros propios errores.

El jefe de proyecto tiene que estar atento al trabajo de los demás integrantes del equipo para detectar y resolver posibles errores de ejecución. Pero al mismo tiempo ha de revisar su propio trabajo, ya que nadie es perfecto y podemos equivocarnos. De la misma manera que avisaremos a nuestros colaboradores si detectamos fallos en su trabajo, nosotros debemos ser los primeros en reconocer nuestras propias equivocaciones y, dado el caso, hemos de informar a aquellos miembros del equipo a los que haya podido afectar nuestro error.

Actuando de esta manera conseguiremos crear una mayor sensación de equipo y colaboración. A su vez, el jefe de proyecto tiene que ser consciente de sus limitaciones.

Autorregulación (autocontrol y autoconciencia)

El autocontrol es una habilidad que se demuestra sin que las demás personas se den cuenta. Es la habilidad de ejercitar el control personal en lugar de perder la paciencia. Es necesario cuando nos enfrentamos a situaciones hostiles.

Autocontrol

Un destacado estudio de empresa determinó que las personas más exitosas son aquellas que contestan sus correos electrónicos. Este hecho está relacionado con el autocontrol, con no dejar pasar lo que debemos hacer; tiene que ver con ser puntual y marcar fechas tope. Una buena organización generará mayor confianza y responsabilidad en el equipo.

Limitaciones

Si, por ejemplo, su origen académico y profesional está más relacionado con el ámbito de contenidos y diseño, no tiene que temer demostrar que no tiene un perfil técnico. De esta forma el director técnico le dará su apoyo en la toma de decisiones que afecten a aspectos técnicos del proyecto.

Empatía

Un gran porcentaje de los mensajes que transmitimos no son hablados. Nuestro lenguaje corporal es responsable de casi un 70% de la comunicación. Las personas que tienen bien desarrollado el sentido de la empatía¹ pueden captar mejor estas señales silenciosas e interpretarlas.

⁽¹⁾Capacidad de percibir lo que nuestro interlocutor siente.

Tener la habilidad de hacer correctas retroalimentaciones o *feedbacks* es la clave para conseguir el desarrollo de un equipo. Esto exige empatía, buena capacidad de escucha y saber reconocer los sentimientos de los demás y actuar en consecuencia.

5.4. Comportamiento asertivo

Ser asertivo es preocuparse por los demás tanto como lo hacemos por nosotros mismos.

Los conflictos en el trabajo suelen aparecer cuando dos personas con diferentes puntos de vista pretenden alcanzar una decisión satisfactoria para ambos. Esto significa que el conflicto se convierte por sí mismo en un problema destructivo y que hace perder el tiempo, afectando así a todo el desarrollo del proyecto.

Por ejemplo, nos podemos encontrar con conflictos de este tipo si el responsable de contenidos no está de acuerdo con la solución visual que ha diseñado el responsable artístico, ya que considera que se aparta de los objetivos generales del proyecto y que no es acorde con la tipología de contenidos y el registro comunicativo utilizado.

Ante un conflicto debemos ver oportunidad de mejora: los conflictos a veces son saludables y nos pueden ayudar a ver nuevos puntos de vista del proyecto. Deben motivarnos a ser más receptivos con los puntos de vista de los demás, animándonos a examinar y a cuestionar nuestra propia posición. Los conflictos deben dirigirnos hacia un incremento de creatividad y de efectividad en la toma de decisiones.

El conflicto

Distintas investigaciones demuestran que los equipos de trabajo en los que el conflicto se acepta y se discute llegan a ser más efectivos, de una manera significativa, que los grupos en los que se suprime.

Aunque en la práctica este tipo de idealismo es difícil de alcanzar, podemos conseguir un primer cambio considerable en nuestra actitud aceptando que el conflicto es inevitable y que puede ser beneficioso.

Podemos reaccionar de muchas formas diferentes cuando tenemos que afrontar una situación difícil, pero cada persona tiene un estilo preferente que adoptar. Aunque estos estilos preferentes tienden a ser una reacción instintiva más que un acercamiento razonado, con frecuencia se ven influidos por dos cuestiones fundamentales:

- la determinación de seguir nuestro propio camino y
- la buena voluntad para comprender los puntos de vista de los demás.

5.4.1. Comportamientos ante situaciones de conflicto

Existen cuatro tipos de tendencias de comportamiento ante situaciones de conflicto:

- **Agresivo.** El comportamiento agresivo ante un conflicto es el típico de las personas que quieren ganar a toda costa. Al plantearse un conflicto o una disparidad de opiniones, este tipo de personas se cierran a toda posibilidad de negociación y creen que su opción es la única opción válida.
- **Sumiso.** Una persona con un estilo de comportamiento sumiso acepta rápidamente la opinión del contrario. Lo hace de forma automática, ya que prefiere no enfrentarse a la otra persona porque cree que las opiniones de los demás valen más que la suya propia.
- **Abdicativo.** El abdicativo, como el sumiso, no lucha por defender su opinión, aunque al contrario que el anterior (que no valora sus propias opiniones), lo hace por pasividad. Es la típica actuación de alguien que no se compromete en nada y que simplemente se deja llevar por las opiniones de los demás.
- **Asertivo.** Al ser asertivos tenemos la intención de llegar a la mejor situación posible para ambas partes. Se valoran en su justa medida las opiniones de los demás, pero sin olvidar las opiniones propias y se trabaja en equipo para llegar a la mejor conclusión, que recoja los puntos fuertes de todas las argumentaciones.

El jefe de proyecto debe conocer y saber reconocer estos distintos comportamientos, ya que esto lo ayudará no sólo a mejorar su propia actitud, sino también a valorar las actitudes de los demás componentes del equipo.

5.4.2. Construir una actuación asertiva

Cualquier situación que nos haga sentir incómodos o enfadados nos crea estrés. Esto, a su vez, comporta que no podamos pensar con claridad, de manera que cualquier cosa que digamos podría empeorar la situación. Es fácil construir una actuación asertiva para estas ocasiones en las que el comportamiento de la otra persona nos ofende.

La construcción de una actuación asertiva consta de cinco etapas:

Cuando yo...	(descripción objetivo del comportamiento de la otra persona)
El efecto es...	(descripción clara de los efectos que el comportamiento causa en nosotros)
Me siento...	(descripción de nuestros sentimientos)
Preferiría...	(introducción de una actuación preferible)

Así que...	(explicación de cómo el resultado de este cambio va a ser mejor)
-------------------	---

Veámoslo más claramente mediante un ejemplo:

Cuando yo...	tengo que perseguir a una persona para que me informe del estado de su trabajo
El efecto es...	me canso y no puedo concentrarme en desarrollar otros aspectos importantes del proyecto; además, me siento
Me siento...	inseguro del trabajo de este colaborador y enfadado por su baja responsabilidad
Preferiría...	que esta persona me informara una vez a la semana del estado del progreso de sus gestiones
Y así...	todo el equipo trabajaría mejor y podríamos concretar fechas y plazos más reales que nos ayudarían a todos

5.4.3. Autoevaluar nuestro comportamiento asertivo

A continuación proponemos una plantilla para que los estudiantes puedan autoevaluar su comportamiento asertivo:

Autoevaluación del comportamiento asertivo

Para conocer nuestro estilo habitual de comportamiento, podemos ayudarnos viendo cómo nos enfrentamos a situaciones difíciles.

Cuando hayáis considerado y respondido las preguntas siguientes, decidid qué medidas vais a tomar en el futuro.

¿Os consideraréis personas asertivas, agresivas, pasivas o abdicativas?

Pensad en dos situaciones en las que vuestro estilo de comportamiento habitual no os haya ayudado a llegar a un buen resultado.

- 1)
- 2)

Escribid detalladamente dos situaciones complejas en las que os encontréis estos días y decidid cuál es la mejor manera de llegar a una solución válida para todos los involucrados.

- 1)
- 2)

6. La comunicación en el proyecto

La **comunicación** es el sistema que nos permite ponernos en contacto con los demás. Establecer una buena comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y desarrollar al máximo las capacidades comunicativas de todos es tarea del jefe de proyecto.

En este apartado analizaremos por qué se rompe la comunicación, aprenderemos a reconocer las barreras de la comunicación y cómo superarlas, y pondremos las bases para reconocer y tratar de controlar el estrés, en nosotros mismos y en los demás.

6.1. Modelo de comunicación de Jakobson

Jakobson plantea un modelo de la teoría de la comunicación en el que la comunicación lingüística implica seis factores constitutivos que lo configuran o estructuran como tal:

- El **emisor** corresponde al que emite el mensaje.
- El **receptor** recibe el mensaje, es el destinatario.
- El **mensaje** es la experiencia que se recibe y se transmite con la comunicación.
- El **contexto** es el entorno en el que se transmite el mensaje.

Pero para que el mensaje llegue del emisor al receptor se necesita además:

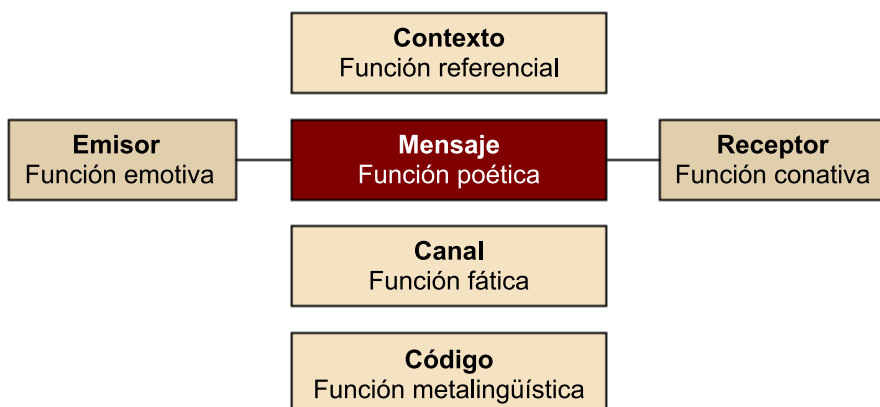
- un **código** lingüístico, que consiste en "un conjunto organizado de unidades y reglas de combinación propias de cada lengua natural", y por último,
- el **canal**, que permite establecer y mantener la comunicación entre emisor y receptor.

Este modelo permite establecer seis funciones esenciales del lenguaje inherentes a todo proceso de comunicación lingüística relacionadas directamente con los seis factores mencionados. Las funciones del lenguaje son las siguientes:

- **Función emotiva.** Esta función está centrada en el **emisor**, quien pone de manifiesto emociones, sentimientos, estados de ánimo, etc.
- **Función conativa.** Esta función está centrada en el **receptor** o destinatario. El hablante pretende que el oyente actúe en conformidad con lo solicitado por medio de órdenes, ruegos, preguntas, etc.

- **Función referencial.** Esta función se centra en el contenido o **contexto**, entendiéndolo éste último "en sentido de referente y no de situación". Esta función se encuentra generalmente en textos informativos, narrativos, etc.
- **Función metalingüística.** Esta función se utiliza cuando el **código** sirve para referirse al código mismo. "El metalenguaje es el lenguaje con el cual se habla de lenguaje."
- **Función fática.** Esta función se centra en el **canal** y trata de todos aquellos recursos que pretenden mantener la interacción. El canal es el medio utilizado para el contacto.
- **Función poética.** Esta función se centra en el **mensaje**. Se pone de manifiesto cuando la construcción lingüística elegida intenta producir un efecto especial en el destinatario: goce, emoción, entusiasmo, etc.

El modelo planteado con anterioridad sobre los factores constitutivos de la comunicación queda relacionado con las funciones del lenguaje de la manera siguiente:



Modelo de Jakobson sobre los factores de la comunicación y las funciones del lenguaje

6.2. La importancia de una buena comunicación

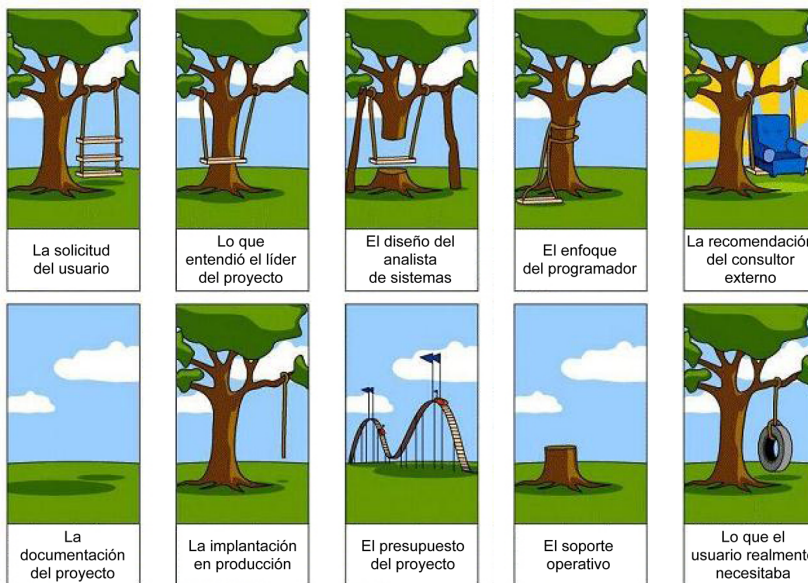
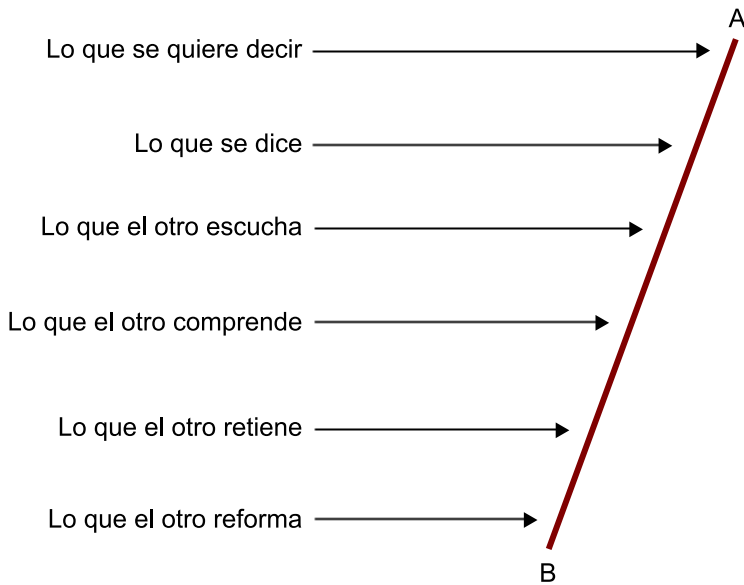
Pensar en alcanzar el éxito para permitir que otros también lo consigan en todas las situaciones es la espina dorsal de las habilidades interpersonales. Esto involucra el ejercicio de cada una de las dotes naturales del ser humano: autoconciencia, imaginación y voluntad consciente e independiente de nuestras relaciones con los demás.

Las habilidades interpersonales eficaces requieren la visión, la iniciativa proactiva y la seguridad, la guía y el poder que proviene de ser un buen comunicador.

"Busca primero comprender y luego ser comprendido."

Stephen Covey

El gráfico que se expone a continuación demuestra claramente cómo se va perdiendo información durante el proceso entre A y B y los elementos que influyen en esta distorsión.

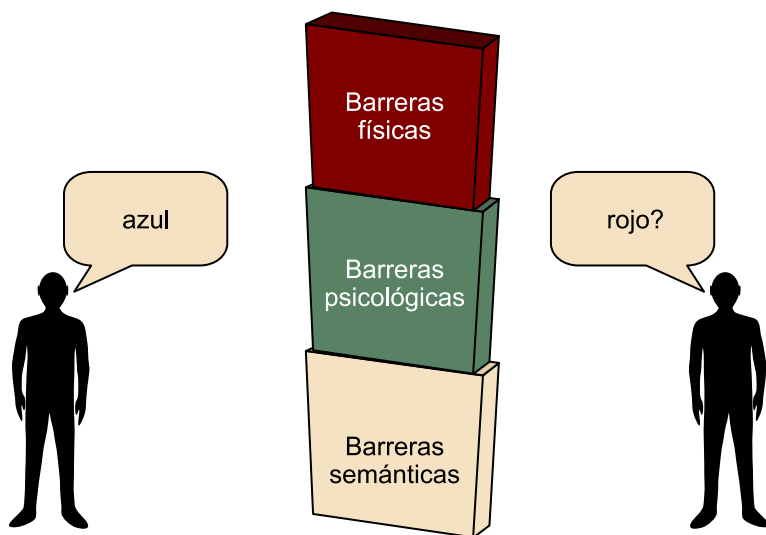


6.3. Barreras de la comunicación

En el proceso de hacernos entender (o de entender), pueden aparecer las barreras de la comunicación. Estas barreras dificultan el mutuo entendimiento y pueden llegar incluso a romper la comunicación.

Existen tres tipos de barreras:

- **Barreras físicas.** Se trata de ruidos, interrupciones, distracciones, etc. Por ejemplo, en una conversación importante, dejar el teléfono encendido y atenderlo continuamente es una gran barrera física en la comunicación.
- **Barreras psicológicas.** Consiste en no respetar la distancia de comunicación apropiada (acercarnos demasiado a la otra persona, lo que hará que se sienta cohibida y que no nos preste atención). Asimismo, hacer comentarios con poco tacto, discutir, mostrar nuestro mal humor o tomarnos a broma lo que el interlocutor nos dice pueden ser importantes barreras psicológicas en la comunicación.
- **Barreras semánticas.** Se trata de usar jergas no conocidas por el interlocutor. Este tipo de barreras es habitual en equipos tan multidisciplinares como los de los proyectos interactivos multimedia. Por esto, hemos de saber adaptar nuestro registro a cada interlocutor y pedir a los demás que lo adapten en caso de que las limitaciones sean nuestras (por ejemplo, por cuestiones técnicas).



El jefe de proyecto debe conseguir que, cuando hable con su equipo, el entorno físico sea lo más positivo posible. Ha de actuar y utilizar un lenguaje profesional y asegurarse de que todos los términos técnicos son bien entendidos.

Estas barreras en la comunicación aparecen debido a diferentes causas, por lo que conviene conocer las técnicas para superarlas.

Causa	Técnica que se ha de aplicar
Percepciones diferentes	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar el mensaje de manera que lo entiendan los que tienen diferentes puntos de vista y experiencias.
Diferencias de lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar términos técnicos o poco usuales. • Utilizar lenguaje simple, directo y espontáneo.

Causa	Técnica que se ha de aplicar
Ruido	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminarlo. • Evitar ambientes que distraigan. • Si el ruido es inevitable, aumentar la claridad y la firmeza del mensaje.
Emotividad	<ul style="list-style-type: none"> • Percibir el propio estado de ánimo y ver su influencia en los demás antes de comunicar un mensaje importante. • Entender las reacciones de otros y prepararse de antemano para afrontarlas. • Favorecer un ambiente de apoyo, confianza y seguridad.
Desconfianza	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Firmeza y buenas intenciones. • Actuación coherente. • Ejemplo personal.

6.4. Eliminar las barreras de comunicación

Uno de los principales retos del jefe de proyecto es eliminar las barreras de comunicación dentro del equipo del proyecto, con los clientes, con los proveedores, etc. Las barreras de comunicación más difíciles de solventar, son, en general, las psicológicas. Eliminar las barreras físicas y las semánticas presenta habitualmente una dificultad relativa. Las barreras más complicadas de eliminar o mitigar son las psicológicas, pero es de gran utilidad:

- Muy importante: expresar empatía.
- Construir un ambiente estimulante y una cultura organizacional de retroalimentación para obtener del equipo del proyecto una retroalimentación que nos permita "medir" el estado de la comunicación dentro del proyecto y realizar las acciones necesarias para mejorarlo cuando sea necesario.

6.4.1. La escucha empática

Escribimos, leemos, hablamos y escuchamos. Nos enseñaron a escribir, a leer y a hablar, pero ¿y a escuchar? ¿Qué formación o educación hemos tenido que nos permita escuchar de manera que logremos **entender** profundamente lo que otro nos quiere decir desde su propio marco referencial? Si queremos interactuar eficazmente con otro e influenciarlo, primero necesitamos escucharlo.

Nuestro carácter es lo que influye en los otros. Los miembros del equipo confiarán en nosotros o no en función de la evaluación que hagan de nuestro carácter. Sin confianza, no se abrirán a nosotros, y si no conseguimos comprender sus sentimientos y su situación, no podremos comunicarnos con eficacia.

Generalmente siempre buscamos primero ser comprendidos. La mayoría de la gente no escucha con la intención de comprender, sino que escuchamos con la intención de contestar. O hablamos o nos preparamos para hablar. Todo lo filtramos a través de nuestra propia vida y experiencia.

La escucha empática significa escuchar con la intención de comprender. Este tipo de escucha se introduce en el marco de referencia de la otra persona. Vemos el mundo mediante los ojos de la otra persona.

Cuando escuchamos, debemos hacerlo para sentir, para obtener significación, para ver el comportamiento.

Diagnosticar

Tratar primero de comprender o diagnosticar antes de prescribir es una regla correcta para muchas áreas de la vida. Es el símbolo de los auténticos profesionales. Debemos aprender a diagnosticar como profesionales, a escuchar y a comprender, antes de decidir si hemos de dar opiniones, referencias o consejos.

Cuando realmente intentamos comprender al otro, decimos con otras palabras el contenido de lo que nos dice y vamos reflejando los sentimientos conforme escuchamos atentamente a la otra persona. A medida que la otra persona confía en nuestro deseo sincero de escuchar y comprender, la barrera entre lo que ocurre en el interior del otro y lo que realmente nos comunica desaparece.

Comprensión y percepción

Cuando aprendemos a escuchar a fondo, descubrimos tremendas diferencias de percepción. También empezamos a apreciar el impacto que esas diferencias han tenido y pueden tener cuando la gente trata de trabajar en equipo.

Podemos ser de las personas que dan prioridad a lo visual y a lo intuitivo (hemisferio derecho) o a lo lógico y racional (hemisferio izquierdo). En función de ello, nuestras percepciones pueden ser muy diferentes, y hemos vivido con ellas durante años tratándolas como "la única realidad" y preguntándonos el carácter o la competencia mental de otros que no podían ver la realidad como nosotros.

Comprender a los demás es la primera etapa para darnos cuenta de que diferentes percepciones pueden convivir con éxito.

Ser comprendido

La otra mitad de la educación es saber cómo ser comprendido. La madurez de las comunicaciones requiere un equilibrio entre coraje y consideración.

Tratar de comprender exige consideración; tratar de ser comprendido requiere coraje.

6.4.2. La retroalimentación (*feedback*)

Como ya hemos dicho, para que la comunicación con los distintos miembros del equipo de trabajo y con el cliente sea efectiva, es muy importante ser conscientes de la retroalimentación (*feedback*) que damos, de la respuesta que damos (verbal y no verbal) a nuestro interlocutor.

Promover la retroalimentación

La efectividad de una retroalimentación dependerá de:

- la credibilidad del jefe de proyecto ante el otro miembro del equipo o el cliente y
- su habilidad para identificarse con el interlocutor.

La **credibilidad** se ganará si los demás miembros del equipo creen que el jefe de proyecto domina todos los pasos del mismo. No es necesario que sepa hacerlos todos, pero debe dar una sensación clara de gestión eficaz. Él es el punto de unión entre todos los miembros del equipo y, por lo tanto, la persona que ha de conocer a la perfección cómo se ejecutará el proyecto.

Hemos de saber dar pautas claras y asesorar a todos los miembros del equipo cuando lo requieran. De esta manera nos ganaremos su confianza.

La **identificación** se establecerá si el jefe de proyecto tiene en cuenta las circunstancias de todos los integrantes del equipo. También será resultado de la capacidad de reconocimiento y respuesta del asesor ante las emociones de los mismos.

Cómo obtener retroalimentación

- **Promover la autocrítica.** Las personas están más dispuestas a aceptar las críticas cuando son conscientes de sus propias fortalezas y debilidades. Debemos empezar por animarlos a reconocer sus valores y luego ayudarlos a desarrollar sus capacidades.

- **Ayudar más que criticar.** Las personas necesitan conocer dónde están fallando, pero una retroalimentación negativa podría destruir su autoconfianza y su motivación. Debemos mantener el equilibrio y la perspectiva.
- **Ser específicos tanto si criticamos como si alabamos.** Una información detallada será más valiosa para reforzar lo que decimos que una declaración vaga e inexacta.
- **Dar la información justa y necesaria.** Demasiados ejemplos pueden diluir la alabanza y podrían hacer caer al miembro del equipo de trabajo en la autocomplacencia o en la autodefensa constante.
- **Concentrarse en áreas de trabajo.** Es frustrante que a uno le recuerden aspectos sobre los que no tiene ningún control. No debemos hablar de aspectos que no atañen a la persona.
- **Discutir y comentar.** No debemos limitarnos a hacer la retroalimentación y marchar. Hemos de estar atentos a todo lo que nos quieran comentar los demás miembros del equipo.

Cómo recibir retroalimentación

- **Escuchar.** No podemos emitir un juicio con validez si tenemos la mente cerrada.
- **No enjuiciar.** Intentemos no ofrecer resistencia inmediata y tomémosnos nuestro tiempo. Anotemos mentalmente los aspectos que después queramos tratar.
- **No interrumpir.** Debemos esperar hasta que nuestro interlocutor haya acabado y tenga una imagen clara de la situación.
- **Repetir.** Debemos comprobar que hemos entendido perfectamente lo que nos han dicho.
- **Concretar.** No todas las retroalimentaciones son buenas. Si es necesario, debemos pedir más datos para tener una idea clara de lo que nos cuentan.
- **Evitar discutir, negar, justificar o minimizar.** Se trata de puntos de vista. Cuando tengamos toda la información debemos actuar. (Recordemos la asertividad.)
- **Decidir lo que vamos a hacer.** No debemos sobrereaccionar. Consideremos qué podría pasar si ignoramos la retroalimentación y pensemos cómo sacar el mayor provecho de estas informaciones.

Éstas son distintas técnicas que pueden ayudarnos a la hora de comprobar el estado del proyecto. No debemos olvidar nunca que discutir no lleva a ninguna parte. El jefe de proyecto tiene que ser constructivo y receptivo a las preocupaciones de los demás miembros del equipo.

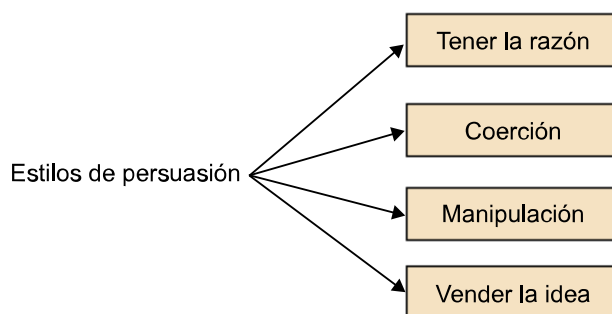
7. La influencia y la persuasión

Otra de las tareas principales del jefe de proyecto es indicar a las personas del equipo qué trabajos deben llevar a cabo, orientarlos en su ejecución y revisar su desarrollo.

Normalmente se establece una **relación de poder** entre la persona que dirige todos los pasos del proyecto y las personas que, separadamente, van a ejecutarlos. Es aquí donde el jefe de proyecto debe utilizar conscientemente sus habilidades de **influencia y persuasión**.

Existen cuatro estilos de persuasión:

Estilos de persuasión



1) Tener la razón

Tener la razón implica utilizar la lógica para demostrar la validez de nuestros argumentos.

Las guías para el uso de esta aproximación son las siguientes:

- acordar un objetivo común,
- acordar un punto de partida,
- acordar un recorrido lógico,
- acordar hechos y cifras, y
- obtener acuerdo en cada etapa.

2) Ejercer coerción

La coerción puede utilizarse como un sistema para asegurar que sus puntos de vista sean aceptados, pero sólo si el jefe de proyecto tiene un sistema para asegurar que la gente acatará sus requerimientos. Esta aceptación acostumbra a ser superficial y raramente llega a buen término.

A mucha gente, no a toda, le disgusta que le indiquen qué tiene que hacer. El resultado puede ser que su aceptación sea sólo de puertas afuera, mientras estamos allí "vigilando".

3) Manipular

Se puede describir al manipulador como la persona que utiliza medios más bien "tortuosos" y subliminales para conseguir lo que quiere.

Los manipuladores

- Hablan y piensan rápido.
- Son personas con determinación y confianza en sí mismos.
- Exponen los hechos y las cifras con detalle.
- Discuten los hechos y las cifras con los demás.
- Aplican presión en sus argumentaciones.
- Usan argumentos emocionales.
- Usan tácticas divertidas.
- Aprovechan el momento y lo agarran fuerte.

Éstas son algunas de las guías que definen al manipulador. Puede que nos veamos reflejados en algunas de ellas y que las relacionemos con comportamientos de personas a las que conocemos.

Todos sabemos cómo manipular y lo hacemos con ciertas personas (a veces de forma inconsciente). Lo importante es que nos demos cuenta y que no establezcamos este tipo de rutina en el equipo de proyecto, ya que a la larga es un aspecto totalmente contrario a la claridad y la confianza.

4) Vender una idea

Vender es, en casi todos los casos, la mejor manera de persuadir. Nos ayuda a ganar el compromiso y el acuerdo favorable de los demás.

Los vendedores

- Ven las cosas desde el punto de vista de los demás.
- Analizan a fondo sus argumentos.
- Presentan su caso de forma lógica.
- Manejan las objeciones cuidadosamente.
- Obtienen acuerdo y compromiso.
- Resumen y complementan.

Para la buena marcha del proyecto es muy importante que todas las personas que componen el equipo reciban nuestras informaciones y recomendaciones con talante positivo, sin tener la sensación de que les imponemos algo. Debemos, por lo tanto, persuadir para que hagan las cosas, pero sin que dé la sensación de que los obligamos.

8. Técnicas de comunicación

A continuación, presentamos algunas técnicas que ayudarán al jefe de proyecto a conseguir una buena comunicación con el equipo humano del proyecto, de modo que la información fluya de modo efectivo para alcanzar el éxito del mismo.

8.1. Técnicas de control de reuniones

A continuación explicaremos seis técnicas básicas que nos ayudarán a controlar nuestra comunicación con los demás miembros del equipo de proyecto:

- **Marcar hitos.** Se trata de explicar a las otras personas el motivo de nuestras preguntas para que desde un primer momento nos presten toda su atención y no pierdan tiempo haciendo cábalas sobre por qué estamos hablando con ellos.
- **Resumir.** Consiste en consolidar la conversación mantenida hasta el momento, clarificar y comprobar que se ha entendido todo lo acordado.
- **Tomar notas.** La memoria puede fallar; las notas escritas no. Con ellas demostramos a nuestros colaboradores que contamos con su opinión y que tenemos interés en lo que nos explican.
- **Escuchar activamente.** No basta con escuchar; debemos demostrar que escuchamos. Recordemos: escucha empática, asertiva y activa.
- **Hacer pausas.** Una pausa o un momento de silencio adecuados son muy útiles para mantener el control y, a la vez, permitirnos decidir cuál va a ser nuestro próximo paso.
- **Preguntar.** Las preguntas son nuestra mejor herramienta para mantener el control de una conversación. Nos permiten centrar la atención de nuestro interlocutor en aquello en lo que nosotros queremos que piense.

Por ejemplo, podemos notar que la otra persona ha perdido la atención y que está divagando. Haciéndole una pregunta volveremos a captar sus cinco sentidos.

Debemos recordar todos estos conceptos y ponerlos en práctica de forma consciente. Sólo con pensar que podemos hacerlo no es suficiente: es importante que el jefe de proyecto se esfuerce en llevar a cabo todos estos conceptos para que, poco a poco, se conviertan en un hábito.

8.2. Técnicas de negociación

Muchas personas pasan gran parte de su tiempo negociando de una manera u otra. Con los miembros de nuestro equipo tendremos que negociar plazos de entrega, decisiones de diseño, etc. Con el cliente también deberemos negociar muchos aspectos, los más importantes de los cuales son los de calendario de entrega y presupuesto.

Aunque haya personas que se nieguen a involucrarse en procesos de negociación adoptando la postura de "lo tomas o lo dejas", la realidad nos dice que en casi todos los trabajos la negociación se hace alguna vez necesaria.

Antes de una negociación (sobre todo si es importante, como una negociación de presupuesto con el cliente), el jefe de proyecto debe ir preparado y ha de tener todos los argumentos claros en la cabeza. Para ello, es importante que tenga claras las distintas fases que acostumbra a haber en una negociación.

Fases de la negociación	
Preparación	Saber qué queremos decir y qué argumentos vamos a utilizar.
Fijación de límites	Nuestra postura inicial debe ser realista y justificada. Hemos de tener claro cuál es nuestro punto límite, aquel del cual no podemos pasar. Hay veces que los márgenes son muy pequeños, pero debemos intentar tener un mínimo, sobre todo en situaciones que sabemos que van a traer problemas.
Intercambio de concesiones	El corazón de toda negociación se encuentra en el intercambio de concesiones. Cuantas más variables podamos negociar, más oportunidades tendremos de llegar a un acuerdo.
Compromiso	Nuestro objetivo es llegar a un acuerdo válido para todas las personas involucradas en la negociación. No olvidemos que la negociación sólo es el principio; después hay que trabajar en equipo.

Está claro que la definición del proyecto debe estar perfectamente acordada desde su comienzo, pero debemos ser muy sensibles a los cambios y las variaciones que puedan alterar el transcurso inicialmente pensado, y es en estos momentos cuando puede ser necesario que negociemos con alguno de los miembros del equipo. Hemos de recordar que el resultado final de la negociación tiene que satisfacer a ambas partes.

Bibliografía

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

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

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

Jakobson, R. (1960). "Linguistics and poetics". En: T. Sebeok (ed.). *Style in language* (págs. 350-377). Cambridge, MA: MIT Press.

Pereña Brand, J. (1991). *Dirección y gestión de proyectos*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, S. A.

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

