

En esta penúltima publicación sobre los puntos importantes a tomar en cuenta en el manejo de proyectos, trataremos brevemente sobre la necesidad de integrar un equipo de trabajo efectivo.

INTEGRAR UN EQUIPO DE TRABAJO EFECTIVO

Integrar un equipo de trabajo se dice fácil; sin embargo, integrar un equipo de trabajo efectivo dista mucho de serlo.

La efectividad de un equipo dependerá no solo de la experticia técnica de cada uno de los integrantes, sino también de la disposición de los miembros, así como de la habilidad del jefe de proyecto de crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro, tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

Algunas características de los equipos efectivos son:

- Tienen miembros interdependientes.
- Los integrantes reconocen la necesidad de trabajar juntos y se establecen claramente roles y responsabilidades.
- Procuran que sus miembros trabajen de forma más eficiente juntos que solos. Comparten conocimientos, habilidades y recursos.
- No siempre tienen el mismo líder.
- Tienen miembros que apoyan al líder y viceversa.
- Tienen un alto nivel de confianza entre sus miembros. Tienen valores que los cohesionan y norman su conducta.
- Se permite tanto la especialización de tareas como la repartición del trabajo y complemento de ideas.
- Están dedicados a conseguir un objetivo o alcanzar una meta. Este objetivo constituye un reto para los integrantes.



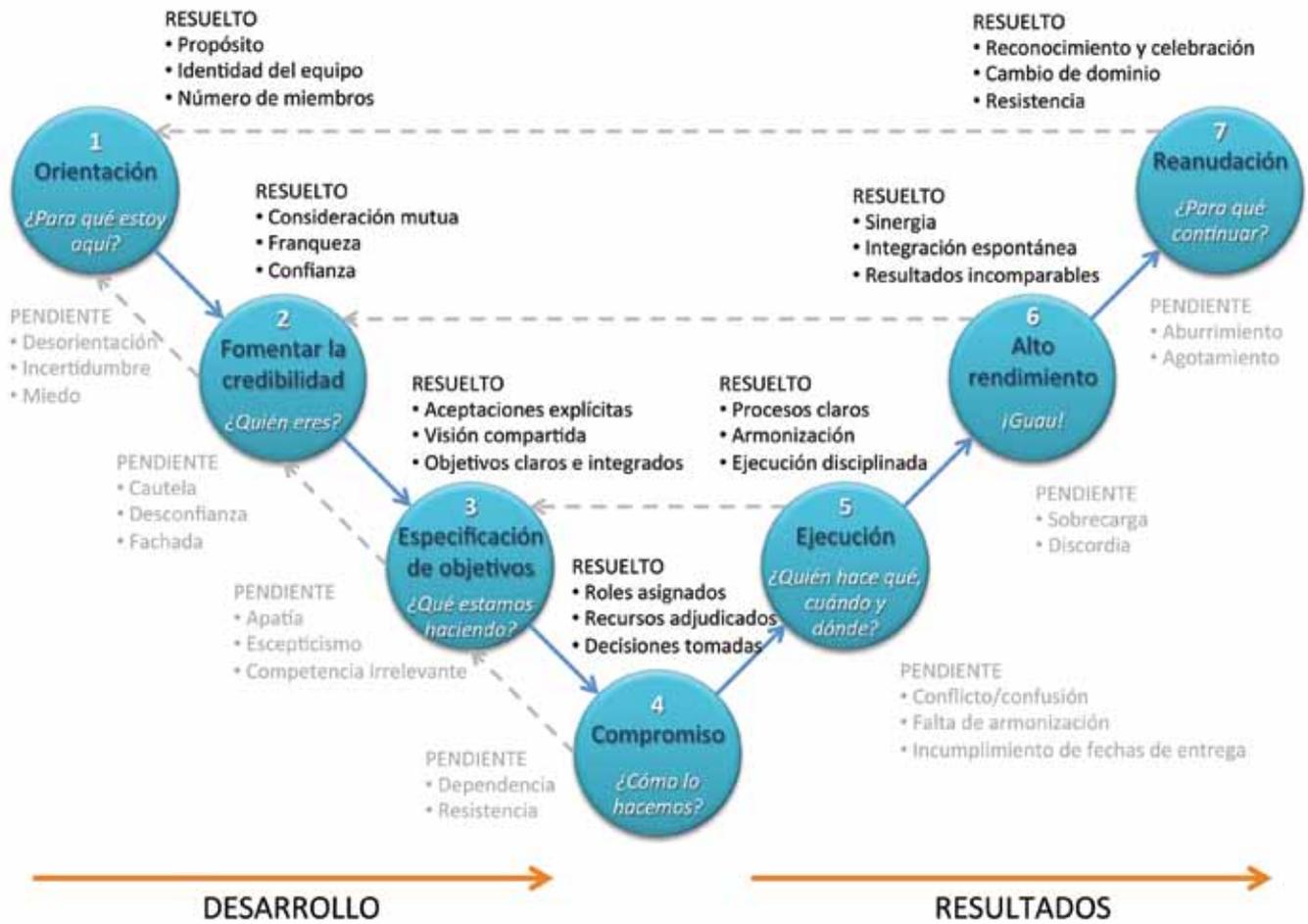
Las fases por las que pasan los grupos de trabajo para volverse equipos efectivos se muestran en la figura de la siguiente página.

El reto principal en la construcción de equipos efectivos es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre los miembros del equipo.

Un atributo primordial de los equipos de alto desempeño es que tengan un líder efectivo en coordinar y dirigir al equipo.

De acuerdo con la figura, un primer paso es dar orientación: responder a la pregunta "para qué estoy aquí", para brindar propósito e identidad a los miembros del equipo.

Un segundo paso del jefe de proyecto es crear credibilidad. Los líderes efectivos tienen el respeto y el compromiso de los miembros del equipo. Para favorecer la credibilidad se recomiendan los siguientes pasos a realizar por parte del jefe de proyecto:



1. Demostrar integridad.- Implica hacer lo que uno dice, ser congruente con los valores pregonados; la integridad es indispensable para que los miembros del equipo no perciban que existe una doble agenda.
2. Ser claro y consistente.- Es necesario expresar y transmitir certidumbre de qué es lo que se quiere, sin ser necios ni dogmáticos.
3. Crear energía positiva.- Es muy importante mantener al equipo optimista y evitar críticas o impugnaciones.

4. Usar empatía y reciprocidad.- Los miembros del equipo tienden a estar más de acuerdo con el líder si han recibido reciprocidad y comprensión a cambio.
5. Gestionar acuerdos y desacuerdos.- Cuando los miembros del equipo están de acuerdo con el líder, el resultado será mejor que si se utiliza un argumento de un solo lado.
6. Motivar y enseñar.- Es muy importante ayudar a los miembros del equipo a evitar temores y encaminar los esfuerzos a la obtención de resultados.

7. Compartir información.- A través de la compartición de información se podrá identificar y comprender las perspectivas de los miembros del equipo.

Parte de crear certidumbre es que el jefe de proyecto conozca el tipo de liderazgo que le sienta mejor a cada uno de los miembros de su equipo, buscando en lo posible ejercer un liderazgo situacional que se adapte no solo a la personalidad de cada integrante, sino también a las presiones de las partes involucradas y los tiempos del proyecto.

Integrar un equipo de trabajo efectivo

Identificar el tipo de liderazgo que requiere cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Identificar y desarrollar las competencias de cada miembro del equipo.

Buscar el compromiso común. Establecer reglas internas del equipo de trabajo.

Resolver el conflicto de manera directa y propositiva.

Un paso importante es establecer objetivos con claridad para generar una visión compartida, y al tener objetivos claros e integrados, lograr aceptaciones explícitas de los miembros del equipo sobre el trabajo a realizar.

Con objetivos claros se requiere la asignación de roles y responsabilidades, basada en decisiones tomadas y documentadas. Es importante que el jefe de proyecto identifique y desarrolle las competencias internas de

cada miembro del equipo, de modo que con cada objetivo asignado no solo se aproveche la experticia de cada uno, sino que se potencialicen sus capacidades.

Al estar ejecutando el proyecto, es indispensable que el jefe de proyecto esté atento de que las asignaciones son claras para todos los miembros del equipo en cuanto a quién hace qué, cuándo y dónde, con la finalidad de evitar confusiones que den origen al conflicto; para ello, se requiere además de un

seguimiento que permita mantener procesos claros y una ejecución disciplinada, de modo que se busque el cumplimiento de las fechas de entrega y de la calidad de lo entregado. Para lograr el compromiso común se requieren reglas internas claras.

Cuando el equipo está trabajando ya con una visión común, reglas y objetivos claros, asignaciones y responsabilidades definidas, es importante estar atento a no sobrecargar los recursos y que la comunicación sea efectiva, que se resuelvan los conflictos y que los miembros del equipo se mantengan interrelacionados.

En el recuadro se enuncia un resumen simplificado de los aspectos a tomar en cuenta en el tema.

Para las dudas y comentarios que pudieran surgir con motivo de esta serie de buenas prácticas en la gestión de proyectos, por favor dirigirse con Carlos Alberto Flores Torres a cflorest@iingen.unam.mx o a la ext. 3605. |