

Capítulo 2

El elenco de personajes

Para alcanzar los objetivos de tu proyecto es importante contar con las personas adecuadas... y estas deben tener muy claro cuál va a ser su función. A continuación describiremos detalladamente quién hace qué.

Patrocinador

El **patrocinador** impulsa el proyecto al máximo nivel de la compañía y elimina cualquier obstáculo institucional. Debe tener suficiente influencia para establecer una comunicación eficaz con el director ejecutivo y con las principales partes interesadas, proporcionar los recursos necesarios y aprobar o rechazar los resultados. También es importante que «se juegue su propia piel» con el proyecto, ya que es el máximo responsable de su ejecución.

Adaptado de *Harvard Business Essentials: Managing Projects Large and Small* (producto n.º 6198BC), Harvard Business Review Press, 2004.

Gestor del proyecto

El **gestor del proyecto** identifica el problema central que debe resolverse y determina, con aportaciones del patrocinador y de las partes interesadas, cómo abordarlo: cuáles serán los objetivos y el alcance del proyecto, y qué pasos serán necesarios para obtener los resultados deseados. Luego, se encarga de planificar y programar tareas, de supervisar su ejecución en el día a día y de realizar un seguimiento hasta evaluar el rendimiento obtenido, pone punto final al proyecto y capta las lecciones aprendidas. Es el patrocinador quien le otorga su autoridad. En muchos sentidos, es como el clásico director, pues debe:

- Proporcionar un marco para las actividades del proyecto.
- Identificar los recursos necesarios.
- Negociar con cargos superiores.
- Fichar a participantes eficaces.
- Fijar metas.
- Coordinar actividades.
- Mantener una visión clara del trabajo y llevarlo por buen camino.
- Verificar que todos los miembros del equipo contribuyan en el proyecto y se beneficien de él.
- Mediar si hay conflictos.
- Asegurarse de que se cumplan los plazos y el presupuesto para lograr los objetivos marcados.

Jefe de equipo, o líder

En los grandes proyectos se puede incorporar a un **jefe de equipo**, o líder, que directamente rinda cuentas al gestor del proyecto. En proyectos pequeños, el gestor del proyecto desempeña los dos roles. El jefe de equipo no puede actuar como jefe y, al mismo tiempo, obtener los beneficios del trabajo en equipo. Al contrario, debe cumplir las siguientes funciones importantes:

- **Motivar.** En lugar de decirle a la gente qué debe hacer, el líder visualiza aquellas acciones que deben realizarse para que los objetivos del equipo se cumplan.
- **Servir de ejemplo.** Con su propio comportamiento influye en la actitud de los otros: por ejemplo, empieza las reuniones puntualmente y habiendo cumplido con las tareas que tenía asignadas de la reunión anterior. En numerosas ocasiones, el jefe de equipo suele recurrir a este tipo de táctica, pues normalmente no puede utilizar promociones, compensaciones o amenazas de despido para influir en los otros miembros.
- **Negociar.** Consigue lo que se necesita de los proveedores de recursos presentando el proyecto como algo mutuamente beneficioso.
- **Observar.** Examina su entorno por si surgen señales de problemas inminentes, de malestar entre los empleados o de oportunidades de mejora.
- **Animar.** Encuentra maneras de ayudar a los diferentes miembros del equipo para que maximicen su

potencial y alcancen los objetivos acordados. Tendrá en cuenta las habilidades de cada individuo y motivará el aprendizaje de nuevas aptitudes todavía no adquiridas, en el caso de que sean necesarias.

- **Participar activamente.** Además de orientar, el líder debe realizar una parte del trabajo, sobre todo en los ámbitos en los que tenga especial competencia. También es muy buen ejemplo que asuma alguno de esos trabajos menos agradables que nadie quiere realizar.

Miembros del equipo

El elemento fundamental de cualquier proyecto, y su auténtico motor, son los **miembros del equipo**. Por eso es extremadamente importante elegir a las personas adecuadas.

Criterios para la selección de personal

A la hora de seleccionar a los miembros de un equipo, por supuesto, lo primero que valorarás es que posean las habilidades necesarias para realizar un determinado trabajo; de todos modos, es poco probable que consigas todos los conocimientos especializados que precisas sin facilitar algún tipo de formación. Considera los siguientes ámbitos de conocimiento:

- **Habilidades técnicas** en una disciplina específica, como estudios de mercado, finanzas o programación.
- **Habilidades para resolver problemas** que permitan analizar situaciones difíciles, o puntos muertos, y plantear soluciones.

- **Habilidades interpersonales**, en especial la capacidad de colaborar eficazmente con otros, aspecto fundamental del trabajo en equipo.
- **Habilidades institucionales**, tales como establecer contactos, comunicarse bien con otros departamentos de la compañía y saber manejar la esfera política, que ayudan a que el equipo realice su trabajo y evite conflictos con otras unidades operativas y su personal.

Cuando estamos creando un equipo tendemos a centrarnos demasiado en las habilidades técnicas y a pasar por alto las habilidades interpersonales e institucionales, que son igual de importantes. Por ejemplo, una programadora brillante puede obstaculizar los avances del equipo si no está dispuesta a colaborar. En cambio, alguien cuyas habilidades técnicas sean regulares pero que sepa moverse por los recovecos de la organización puede convertirse en el miembro más valioso gracias a su capacidad para conseguir recursos y ayuda de otras unidades operativas.

No son abundantes las personas que obtendrían una alta puntuación en los cuatro tipos de habilidades. Aprovecha al máximo el talento disponible, y toma medidas para neutralizar los puntos débiles de tu grupo. No busques solo a expertos que muestren valiosas competencias, sino a aquellas personas que tengan potencial para aprender nuevas habilidades. Cuando vayas a seleccionar a un candidato para que forme parte de tu equipo, comenta su potencial contribución con el patrocinador. Consúltalo también con el supervisor, ya que formar parte de tu equipo le ocupará un tiempo que, de otro modo, podría dedicar a sus tareas habituales.

Es posible que a lo largo del proyecto tengas que incorporar a nuevos miembros y despedir a otros, a medida que cambien las tareas y las necesidades. Una pequeña advertencia: con el tiempo, los miembros de un equipo van ganando cada vez más eficacia a la hora de trabajar conjuntamente, tomar decisiones y comunicarse. La cohesión se ve socavada cuando demasiadas personas entran y salen del equipo.

Contribuciones y beneficios

No es tolerable que algunos miembros vayan por libre, que se beneficien de formar parte del equipo sin cumplir con sus obligaciones. De todos modos, no es necesario que todo el mundo dedique la misma cantidad de tiempo al trabajo en equipo. Por ejemplo, un alto directivo que deba centrar gran parte de su atención directa a otras funciones puede añadir valor al proyecto obteniendo recursos o ganando apoyos dentro de la organización.

Del mismo modo que todos los miembros deben contribuir a que el trabajo conjunto dé unos resultados, también tienen que recibir un claro beneficio por formar parte del equipo: por ejemplo, una experiencia de aprendizaje que les ayude a desarrollar su carrera profesional, o bien una mayor remuneración o una bonificación. De lo contrario, la gente no se implica a un alto nivel... al menos no a largo plazo. Centrarán más su atención en los beneficios que obtengan de su trabajo habitual, y para ellos la prioridad de tu proyecto pasará a un segundo nivel.

EL COMITÉ DIRECTIVO DEL PROYECTO

Algunos proyectos cuentan con un **comité directivo**, formado por el patrocinador y por las principales partes interesadas. Las funciones del comité son aprobar el acta de constitución, conseguir recursos y evaluar todas las peticiones que surjan para cambiar elementos clave del proyecto: los entregables, el calendario o el presupuesto, entre otros.

Un comité directivo es una buena idea cuando diferentes compañías, departamentos o personas tienen una fuerte participación en el proyecto. Puesto que el comité representa los distintos intereses, goza de una buena posición para solventar embarazosos problemas entre departamentos o empresas. Del mismo modo, puede resultar útil si te anticipas a las solicitudes de cambio. ¿Inconvenientes de tener un comité directivo? Conlleva un nivel de supervisión adicional, y sus reuniones roban tiempo a algunos de los empleados más caros de la compañía. Así pues, no tengas un comité si no es necesario.

Coordinación

Los objetivos del equipo y los de los de sus miembros deben concordar con los objetivos de la organización. Por este motivo, los esfuerzos de todos deben coordinarse a través del sistema de recompensas de la compañía. Este tipo de refuerzo empieza desde arriba, con el patrocinador: puesto que es el responsable del éxito del equipo, parte de su com-

Visión de conjunto

pensación estará vinculada a la actuación del equipo. En rangos inferiores, el gestor del proyecto y los miembros del equipo también han de percibir que los resultados del grupo influyen en su compensación. Con este tipo de coordinación del equipo se consigue que todo el mundo reme en la misma dirección.