
Direcció de projectes

Mòdul 4. Dirigir l'equip de treball

Alexandre Álvarez Mena

Llicenciat en Geografia i Història per la Universitat de Barcelona i diplomad en Ciències Empresarials per la Universitat Oberta de Catalunya. Mestratge en gestió pública a ESADE.

Ha ocupat diversos llocs directius a diferents administracions locals.

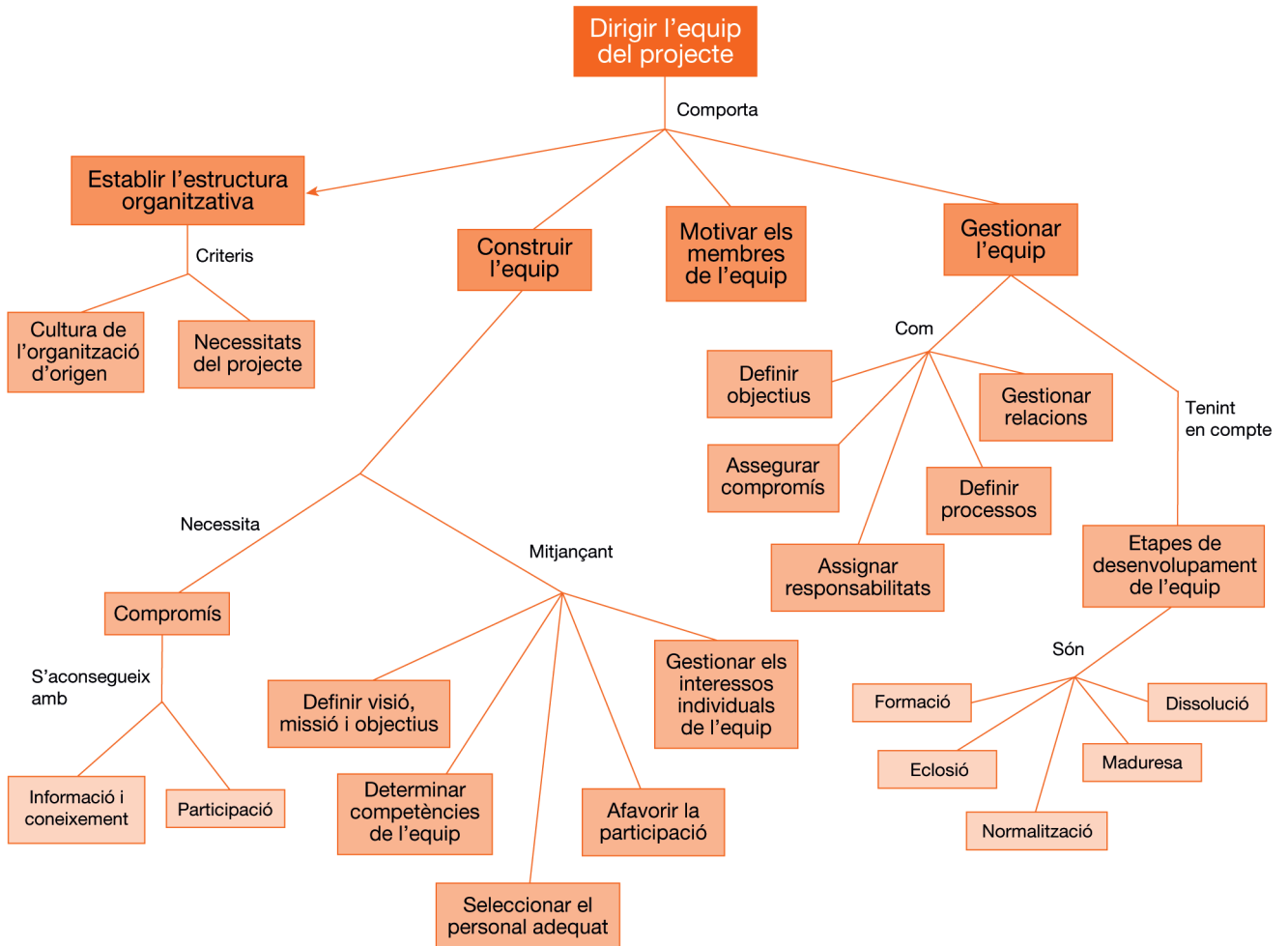


**Diputació
Barcelona**

Índex

Mapa conceptual	3
Introducció	4
Unitat 1. Establir l'estructura organitzativa del projecte	5
Unitat 2. Construir l'equip de treball.....	7
Unitat 3. Seleccionar les persones que integraran l'equip de treball.....	8
Unitat 4. Crear l'equip de treball a l'Administració.....	11
4.1. Capacitat de seleccionar personal	11
4.2. Conflictes amb les unitats operatives.....	11
4.3. Voluntat de col·laboració.....	12
Unitat 5. Motivar per assolir el compromís	13
Unitat 6. Gestionar l'equip de treball.....	15
Unitat 7. Les etapes de desenvolupament de l'equip del projecte.....	16
Resum	18
Glossari	19
Referències bibliogràfiques.....	20

Mapa conceptual



Introducció

Les tècniques de planificació, programació i control són necessàries, però no suficients, per garantir l'èxit dels projectes.

Els projectes rarament poden ser executats per un sol individu: es necessita la cooperació de diverses persones per a l'assoliment d'un objectiu comú, i per això cal treballar en equip.

En aquest quart mòdul del curs treballarem a l'entorn de la direcció d'equips de treball per a projectes.

La unitat 1 examina com s'ha d'establir l'estructura organitzativa del projecte, tenint en compte tant les necessitats d'aquest projecte com els criteris que normalment s'apliquen al conjunt de l'organització d'origen. Comentem també quins són els factors principals que determinen l'eficàcia de l'equip de treball.

La unitat 2 tracta de la manera de construir un equip de treball, és a dir, de la manera de fer que un grup de persones reunides per un projecte esdevingui un autèntic equip gràcies al seu compromís amb els objectius comuns.

La selecció de les persones que han d'integrar l'equip, una vegada definides les competències que han de reunir per assolir els objectius del projecte, és objecte de la unitat 3.

La creació de l'equip de treball per a projectes presenta unes clares peculiaritats en el context de l'Administració pública; podeu reflexionar-hi amb la lectura de la unitat 4: les condicions en què es pot fer la selecció del personal, la gestió dels conflictes entre el projecte i les unitats operatives, i la voluntarietat de la col·laboració en el projecte.

La unitat 5 la dediquem a la motivació i l'assoliment del compromís dels membres de l'equip de treball com un dels requisits per a l'èxit del projecte, aspecte primordial de les responsabilitats de la direcció del projecte.

Per acabar el mòdul, en les unitats 6 i 7 revisarem alguns aspectes en relació amb la gestió adequada de l'equip de treball des de la responsabilitat de la direcció del projecte, i sabreu quines són les etapes de desenvolupament d'un equip de treball.

UNITAT 1. ESTABLIR L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DEL PROJECTE

L'estructura organitzativa del projecte ha d'establir-se d'acord amb els criteris organitzatius que s'apliquen al conjunt de l'organització on es desenvolupa el projecte i d'acord amb les condicions particulars d'aquest projecte en concret.



El tipus d'organització del projecte no és el mateix per a:

- Un projecte de construcció d'un equipament, en què intervé una quantitat significativa de personal que ha de realitzar tasques per a les quals no es requereix una alta qualificació, sota la direcció de professionals altament qualificats.
- Un projecte d'establiment d'un nou servei, en què participen tècnics especialistes, responsables administratius, juristes, economistes, etc.

Sempre que sigui possible, la direcció del projecte ha de tenir en compte l'experiència de projectes anteriors per determinar l'estructura organitzativa més apropiada.

L'estructura organitzativa del projecte s'ha de dissenyar de forma que faciliti i incentivi la comunicació efectiva i eficient i la cooperació entre tots els membres de l'equip de treball, i també amb altres parts externes interessades.

La direcció del projecte ha d'assegurar que l'estructura organitzativa que s'adopta és l'adequada per a l'abast del projecte, la dimensió de l'equip de treball que caldrà formar, la cultura organitzativa de l'Administració que impulsa el projecte, etc. Per exemple, l'equilibri entre autoritat o autonomia i responsabilitat que es delegui en el personal de l'equip ha de ser coherent a la que s'aplica normalment a l'organització que acull el projecte.



Si la cultura de l'organització no fomenta i incentiva el treball en equip i la delegació de responsabilitats en les persones, la direcció del projecte ho ha de tenir en compte, tant si és per optar per un model organitzatiu més jerarquitzat com per donar la formació i l'entrenament necessari al seu equip.

En aquest segon cas, la direcció del projecte ha de preveure que probablement es produiran conflictes amb altres responsables de l'organització, que caldrà que totes les parts gestionin adequadament i amb un sentit positiu.

És necessari que la direcció del projecte identifiqui com es mantindran les relacions entre l'equip del projecte i els òrgans que han fet l'encàrrec, els departaments de l'organització matriu que hauran de col·laborar en el projecte, i altres parts interessades.

Per seleccionar el personal adequat que ha de participar en el projecte i assignar-li les tasques correctament, és aconsellable tenir les descripcions dels llocs de treball potencialment implicats, així com els historials professionals de les persones que els ocupen, en els quals, per exemple, s'indiqui la seva experiència i la formació que han realitzat.

Si el projecte és prou complex i té una durada prevista significativa, és possible que es produeixin canvis en l'estructura organitzativa, per la qual cosa és necessari documentar aquesta estructura i revisar-la sempre que sigui aconsellable.

L'estructura de l'equip del projecte i els rols que han d'exercir els seus membres varien segons la naturalesa de les tasques que s'hagin de realitzar.

Amb tot, hi ha una sèrie de funcions genèriques que normalment cal exercir, i que és adequat preveure i assignar a les persones més adequades:

- Responsable de la documentació del projecte.
- Responsable de la qualitat.
- Secretari tècnic, que ha d'aixecar actes de les reunions i registrar els esdeveniments importants.

És important també que l'equip es doti d'unes regles de funcionament intern; per exemple, sobre la circulació i emmagatzemament de la informació, o sobre la comunicació entre els seus membres. Cal determinar també quan i on es celebraran les reunions d'equip, preferiblement en dates fixes periòdiques, perquè tot-hom pugui organitzar les seves agendes.



Per saber-ne més

L'eficàcia dels equips de treball depèn de molts factors diferents, però un dels més importants és la relació que s'estableix entre els seus membres.

Un equip de treball és eficaç quan:

- no hi ha gaires diferències de coneixements entre els seus membres;
- les comunicacions són obertes;
- hi ha un lideratge participatiu;
- es minimitzen les diferències d'estatus o de jerarquia;
- hi ha un interès compartit pel progrés del projecte i per trobar solucions als problemes;
- hi ha la diversitat adequada d'especialitzacions i perfils professionals.

En canvi, un equip de treball no és eficaç quan:

- hi ha un "expert" a l'equip que acaba imposant sempre la seva opinió;
- hi ha hostilitat o desconfiança entre els membres del grup;
- s'exerceix un lideratge autocràtic que sempre imposa les solucions;
- hi ha diferències entre els membres de l'equip derivades de l'estatus o la jerarquia;
- es participa per obligació o per raons "polítiques", i no per interès en els objectius;
- els membres de l'equip no tenen les competències adequades.

UNITAT 2. CONSTRUIR L'EQUIP DE TREBALL

Perquè un **grup de treball**, és a dir, diverses persones que realitzen tasques per a un mateix projecte, esdevingui un **equip de treball**, és a dir, diverses persones que cooperen per assolir uns objectius comuns, és necessari que tothom que l'integra es comprometi en aquests objectius.



Important

El compromís per a l'assoliment d'unes metes comunes és el que distingeix un grup de treball d'un equip de treball.

Per aconseguir aquest compromís individual amb els objectius col·lectius cal que la direcció del projecte gestioni adequadament la informació: sense coneixement del que cal fer i per què cal fer-ho, no és possible comprometre's.

A més, promoure la participació de l'equip en les diverses fases de la gestió del projecte ajuda també a la identificació dels seus membres amb els objectius comuns.



La participació de l'equip no només és aconsellable, sinó que normalment ajuda a obtenir resultats millors. Per exemple, en la fase de planificació, les estimacions són més fiables si tenim la opinió de les persones habituades a fer les tasques que cal programar. Igualment, el control del projecte és més efectiu si els membres mateixos de l'equip tenen les eines i la capacitat de controlar les seves pròpies tasques i responsabilitats.

Per a la construcció d'un equip de treball eficaç i eficient, la direcció del projecte ha de seguir els passos següents:

- Definir amb claredat la visió, la missió i els objectius que cal assolir. La direcció ha d'analitzar i exposar també els problemes que es trobarà l'equip en el decurs del treball i els riscos que haurà d'afrontar. En definitiva, la direcció del projecte ha de saber cap a on vol portar el seu equip.
- Determinar les **competències** que ha de tenir o d'adquirir cada membre de l'equip per executar les seves funcions i exercir les seves responsabilitats adequadament.
- Seleccionar les persones que es corresponen amb els perfils de competències definits perquè s'integrin a l'equip.
- Planificar el projecte amb la participació dels membres del nou equip de projecte.

UNITAT 3. SELECCIONAR LES PERSONES QUE INTEGRARAN L'EQUIP

Com ja hem indicat, durant la fase de planificació del projecte, s'han de definir les competències necessàries que ha de tenir el personal que hi ha de treballar, en termes de formació, entrenament, habilitats i experiència.



Repasseu

Recordeu que per *competències professionals* hi entenem el conjunt de coneixements, habilitats i actituds necessàries per desenvolupar correctament les responsabilitats i funcions d'un lloc de treball i per assolir els resultats que s'espera que assoleixi.



Per saber-ne més

Les competències del personal d'un projecte

- Coneixement de les circumstàncies i objectius del projecte.
- Domini tècnic i experiència actualitzada en la matèria de la qual s'ha d'ocupar.
- Creativitat i capacitat d'innovació.
- Responsabilitat i laboriositat.
- Flexibilitat, sociabilitat i capacitat de cooperació i de treball en equip.
- Realisme, capacitat crítica, objectivitat i imparcialitat.
- Capacitat de comunicació i de negociació.
- Ordre, treball sistemàtic i planificació.
- Dinamisme i iniciativa.

Quan es fa la selecció del personal del projecte s'ha tenir en compte que els atributs personals responen a les competències definides, especialment en el cas dels llocs de treball clau. Així mateix, cal considerar les característiques funcionals de cada lloc de treball.

En el cas de la direcció del projecte, com hem vist en mòduls anteriors, s'ha de prestar una atenció especial a les habilitats de lideratge.

La selecció de les persones que intervindran en el projecte s'ha de fer amb la cura i la dedicació de temps suficients, especialment en el cas dels projectes més complexos o per als quals es preveuen més dificultats d'execució.

Sempre que sigui possible, la direcció del projecte ha de participar en la selecció del personal que hi intervindrà, ja que això facilita el funcionament correcte de l'equip.

Amb tot, procurar una bona correspondència entre les competències necessàries i les que poden aportar els membres de l'equip no és suficient per garantir un bon funcionament d'aquest equip. Almenys s'han de tenir en compte tres factors més:

- Que la participació en el projecte no generi al personal conflictes en la seva agenda professional, ja que normalment les persones candidates es troben integrades en unitats de treball operatives.

Segons les característiques del projecte, és possible que també calgui tenir en compte possibles conflictes amb l'agenda personal: pot ser que el projecte reclami una dedicació diferent de l'habitual.

- Que entre les competències esmentades hi hagi especialment la de saber i voler treballar en equip, amb la resta de membres, amb la mateixa direcció del projecte i amb altres actors clau.

S'ha de recordar que no tothom se sent còmode treballant en equip: hi ha qui prefereix una forma de treballar més individualista. Això no comporta que aquestes persones no puguin formar part del projecte, però cal tenir en compte aquesta característica per evitar conflictes amb la resta del personal.

- Que les persones candidates no tinguin objeccions a una probable situació de treball sota pressió de terminis, de dedicacions extraordinàries, de control i supervisió per part de responsables i autoritats externes a l'equip, i d'altres requisits del projecte.

Tenint en compte això, com a direcció del projecte heu de gestionar els interessos individuals de les persones que integren l'equip perquè no entrin en contradicció amb els objectius que heu d'assolir. En la mesura del possible, heu de conciliar aquests interessos individuals amb els col·lectius, però no es pot excloure la possibilitat que calgui exercir, en circumstàncies extremes, el dret de remoure algun dels membres de l'equip.

Com a direcció del projecte, heu d'assegurar també que els membres de l'equip comprenen i accepten les funcions i responsabilitats que els assignareu.

En cas que el personal del projecte continuï treballant a temps parcial en les seves unitats operatives d'origen, que és el cas més habitual, heu d'establir clarament en quins termes s'equilibrarà aquesta dedicació.



Atenció!

Tingueu en compte que heu d'informar prèviament els comandaments operatius de les diferents unitats que tenen personal que participarà en el projecte sobre quines són les persones que hi estan implicades i quines funcions faran, perquè puguin aportar el seu punt de vista i suggeriments.

Com a direcció del projecte heu de monitorar el desenvolupament del personal de l'equip de treball, inclosa l'efectivitat i l'eficiència en el desenvolupament de les seves tasques. D'acord amb la informació obtinguda, cada membre de l'equip ha d'obtenir el retorn adequat, tant en termes de necessitats i propostes de millora (per exemple, formació que cal realitzar) com en termes de reconeixement i, si escau, recompensa.

Per millorar el funcionament de l'equip, sempre que sigui necessari, el conjunt de l'equip o els membres que ho requereixin individualment han de participar en les accions de desenvolupament professional necessàries: formació, reunions de treball, etc. Amb aquestes accions s'ha d'aconseguir l'entrenament necessari per dur a terme les tasques amb correcció i una presa de consciència sobre els objectius del projecte, el paper que hi té cada individu de l'equip, la importància de les tasques que ha de desenvolupar i els criteris de qualitat que s'aplicaran.

UNITAT 4. CREAR L'EQUIP DE TREBALL A L'ADMINISTRACIÓ

L'entorn de treball de l'Administració té una sèrie de peculiaritats que condicionen la gestió de l'equip de treball del projecte.

A continuació comentem les més importants.

4.1. CAPACITAT DE SELECCIONAR PERSONAL

A diferència del que succeeix a l'empresa privada, la direcció del projecte, fins i tot en els casos de màxim apoderament, no pot contractar lliurement personal propi ni empreses externes col·laboradores. Això suposa una limitació a la capacitat de construir un equip de treball "a mida".

Tenint en compte això, es recomana, primer de tot, determinar amb l'òrgan que formula l'encàrrec quina és l'autonomia que es té per organitzar el projecte i si aquesta autonomia inclou o no la possibilitat de seleccionar de forma raonada i factible els membres de l'equip.

Lògicament, en la majoria de casos la selecció s'ha de fer entre personal de la plantilla de l'Administració mateixa.

Si l'òrgan responsable atorga la capacitat de seleccionar el personal o de proposar qui ha de formar part de l'equip, és recomanable tenir el seu suport formal i l'apoderament suficient. Aquest òrgan ha de deixar clara la importància i la prioritat del projecte per a l'organització i comunicar-ho als comandaments implicats, amb els quals la direcció del projecte ha de negociar les condicions més equilibrades de participació del seu personal.

4.2. CONFLICTES AMB LES UNITATS OPERATIVES

En la línia del que esmentàvem al final de l'apartat anterior, la direcció del projecte ha de tenir cura de no generar conflictes amb les unitats operatives que han de proporcionar personal per al projecte, tant si és a petició de la direcció del projecte com per determinació de l'òrgan responsable.

S'imposa negociar amb els comandaments d'aquestes unitats per deixar clares les condicions de la participació del seu personal, pel que fa, per exemple, a dedicació i terminis d'aquesta participació.

Si les característiques del projecte ho permeten, s'han d'establir les condicions d'un treball compartit. Novament els òrgans de govern responsables o l'alta direcció executiva de l'organització han de remarcar la importància del projecte per al conjunt de l'organització i la prioritat que té.

És important que, com a direcció del projecte, parleva amb els comandaments abans que amb les persones a les quals heu de proposar la integració en l'equip, per no generar expectatives que després no es puguin complir i per no crear una situació de malestar en la unitat amb fets consumats.

4.3. VOLUNTAT DE COL·LABORACIÓ

La situació ideal és que les persones que han d'integrar l'equip del projecte acceptin voluntàriament la seva participació. Si alguna de les persones seleccionades hi fa objeccions i aquestes objeccions no poden resoldre's adequadament, s'ha de renunciar a la seva col·laboració i buscar una alternativa.

En aquest sentit, és convenient anar preparat i preveure més d'un possible candidat per cada lloc de treball.

En cas que la participació en el projecte comporti una alteració de les condicions normals de treball, cal que l'òrgan que fa l'encàrrec determini si hi haurà algun tipus de compensació, ja que cal deixar-ho clar a les persones candidates en proposar-les per a la incorporació a l'equip.

Si no es pot actuar d'aquesta manera, és a dir, si l'equip de treball ens ha estat predeterminat per les circumstàncies que sigui, i considerem que no es compleixen les condicions necessàries que s'han anat revisant (competències professionals, disponibilitat, etc.), cal deixar clara aquesta limitació a l'òrgan que formula l'encàrrec perquè assumeixin amb ple coneixement les seves decisions.

Sovint a les administracions les persones integrants de la força de treball dels projectes són *seleccionades* de forma natural per les característiques formals del seu lloc de treball, perquè són les úniques que compleixen determinats requisits i per les limitacions de mobilitat que existeixen en la gestió de les persones. En aquests casos, com a direcció del projecte no podeu assegurar que el compromís de les persones amb el projecte sigui inicialment el necessari.

La direcció del projecte i l'òrgan que fa l'encàrrec han de ser plenament conscients d'aquesta situació i de la limitació que suposa; si no existeix cap possibilitat d'actuar amb flexibilitat en la creació de l'equip, és possible que calgui concloure que no es podran aplicar amb plena conseqüència els principis de la direcció de projectes al treball en qüestió.

UNITAT 5. MOTIVAR PER ASSOLIR EL COMPROMÍS

Un desenvolupament efectiu dels equips de treball requereix que els seus membres individualment siguin competents, però també que estiguin motivats i que es comprometin en el treball amb els seus companys.

Com a directors del projecte també us heu d'ocupar d'establir un ambient de treball que encoratgi l'excel·lència, les relacions de treball efectives, la confiança i el respecte a l'equip de treball i entre aquest equip i les altres parts interessades en el projecte.



Proveu de fer-ho

Per contribuir a la creació d'un bon ambient de treball, és convenient que apliqueu les pràctiques següents:

- Buscar el consens en la presa de decisions, no la imposició dels vostres parers.
- Utilitzar metodologies estructurades i sistemàtiques per a la resolució de conflictes, no improvisar.
- Buscar una comunicació clara, oberta i efectiva.
- Reforçar el compromís de l'equip amb la satisfacció de qui fa l'encàrrec i de les altres parts implicades.

James G. March i Herbert Simon, en el seu llibre *Teoria de l'organització*, formulaven les regles següents per generar compromís en els membres d'un equip de treball:

- Afavorir que els membres de l'equip interactuïn freqüentment, per generar consciència i sensació d'equip.
- Assegurar que les necessitats individuals es tenen en compte en el desenvolupament de l'equip.
- Transmetre la importància del projecte i de la participació de tots els membres de l'equip.
- Assegurar que tots els membres de l'equip comparteixen els objectius comuns.
- Evitar que els membres de l'equip competeixin entre ells; l'objectiu és la cooperació, no la competència.

La motivació de les persones que integren l'equip del projecte és primordial si es vol assolir la màxima eficiència.



Definició

La motivació és la força interna o externa que impulsa una persona a treballar per assolir uns objectius.

Una persona treballa a gust i proporciona un rendiment elevat quan creu:

- Que l'activitat que realitza és satisfactòria i estimulante.

- Que les condicions de treball són acceptables: tracte dels seus responsables, ambient de treball, recursos i mitjans, etc.
- Que se li reconeix i valora adequadament el treball que realitza.
- Que rep una compensació justa pel seu esforç.



Important

La retribució no és la principal font de motivació del personal, sinó només un factor "higiènic": si es percep com a insuficient, desmotiva, però si és justa, no motiva.

Tan important com motivar el personal és no desmotivar-lo. Tot seguit descrivim algunes circumstàncies que acostumen a contribuir a la desmotivació dels equips de treball, per tal que les tinguem en compte i les corregim sempre que sigui possible:

Factor desmotivador	Possibles actuacions
Treballar amb una pressió excessiva dels terminis d'execució de les tasques, situació que pot provocar que no es pugui dedicar als treballs el temps i l'atenció necessaris.	Vetllar per l'acompliment de la programació, i si escau, corregir-la, amb l'assentiment de l'òrgan que fa l'encàrrec. Evitar els endarreriments que incideixen negativament en altres tasques.
Canviar amb freqüència d'especificacions i de criteris de treball, la qual cosa pot obligar a repetir tasques que ja s'havien executat.	Establir clarament durant la planificació els criteris i especificacions del projecte i de les tasques del projecte. Acceptar només les modificacions derivades d'incidències insalvables en el desenvolupament del projecte.
Desconèixer la finalitat o el sentit de les tasques que s'han d'executar, respecte al conjunt del projecte. No tenir informació suficient sobre les funcions i responsabilitats que cal realitzar.	Donar a tots els membres de l'equip informació suficient sobre el seu paper en el projecte, per tal que hi puguin tenir un paper actiu i puguin contribuir amb les seves propostes.

UNITAT 6. GESTIONAR L'EQUIP DE TREBALL

Una vegada creat l'equip de treball, com a direcció del projecte heu de procurar gestionar-lo de la forma més eficient.

D'entrada, cal que creeu dins de l'equip de treball un clima obert de comunicació. Cap dels membres de l'equip no ha de coartar-se a l'hora de preguntar el que no ha entès o de demanar aclariments. Com a direcció del projecte heu d'assegurar-vos d'això.

Què podeu fer com a directores del projecte per procurar un bon funcionament de l'equip?

- Definir clarament quins són els objectius comuns i els objectius individuals.
- Assegurar-vos que cada membre de l'equip comprèn el que s'espera d'ell i hi està d'acord.
- Assignar responsabilitats, és a dir, donar autonomia sobre tasques i situacions concretes per tal que les persones puguin prendre decisions. Aquesta delegació de responsabilitat en cap cas ha d'anar en detriment de la responsabilitat global de la direcció sobre el conjunt del projecte.
- Establir procediments de treball per a les activitats i per a la gestió del conjunt del projecte (per exemple, per al sistema de control i seguiment). Cal fer-ho concentrant-se en l'eficiència i en l'efectivitat, i encoratjant tot l'equip a proposar millores sobre tot el que sigui possible.
- Ocupar-vos de les relacions internes entre els membres de l'equip i externes amb les parts interessades. Com a direcció del projecte heu d'actuar amb un rol facilitador i mediador en les friccions i malentesos que segurament sorgiran, sobretot en els moments de més pressió. Heu de ser conscients d'aquest vessant de la vostra responsabilitat i preparar-vos adequadament treballant les habilitats de relació interpersonals.

Pel que fa a aquest darrer punt, com a directores de projectes, heu de comprendre que el paper principal que cal desenvolupar és el de gestor d'equips de treball; pràcticament, tota la resta de funcions, com, per exemple, programar les tasques del projecte, es poden delegar. Ho heu de tenir en compte per preparar-vos de la forma més adequada, si escau, amb formació o l'assessorament d'altres companys.

Si creieu que dirigir equips humans no és el que voleu fer, probablement haureu de renunciar a dirigir projectes; la vostra aportació serà més efectiva com un especialista més de l'equip.

UNITAT 7. LES ETAPES DE DESENVOLUPAMENT DE L'EQUIP DEL PROJECTE

Com a direcció del projecte heu de ser conscients que l'equip de treball no es manté immutable durant tot el decurs del projecte, sinó que acostuma a passar per una sèrie d'etapes, que heu de conèixer, ja que cadascuna d'aquestes etapes reclamen una atenció de diferent tipus per part vostra.

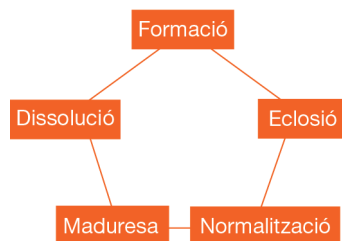


Diagrama 1. Etapes de desenvolupament de l'equip del projecte

- 1. Formació.** L'equip es preocupa sobretot del seu propi funcionament. L'atenció es concentra en l'actuació del responsable, del qual s'espera que organitzi i estructurï correctament el treball.

En aquesta etapa els errors de la direcció poden provocar que apareguin lideratges alternatius, amb caràcter informal, però que poden perjudicar l'inici del projecte.

La direcció ha d'actuar liderant amb visió i amb una adequada preparació de cada activitat que cal realitzar, per demostrar control sobre la situació.

- 2. Ecllosió.** En aquest segon moment l'equip entra en crisi davant la incertesa que comporta conèixer els objectius i les tasques que cal dur a terme. Davant de les dificultats es qüestiona l'organització, l'estructura, els criteris de funcionament i, fins i tot, la direcció mateixa.

La direcció del projecte ha de saber gestionar els conflictes que apareixeran, a fi de reforçar l'equip.

- 3. Normalització.** Arribat a aquest estadi, l'equip aprèn a resoldre els seus conflictes i a assolir un bon nivell de treball. S'han definit unes normes de relació i funcionament de l'equip, encara que siguin informals. Tot el personal s'ha ubicat en les seves responsabilitats; tothom sap el que s'espera d'un mateix i de les altres persones.

La direcció es concentra a fer avançar el projecte cap als objectius, tenint en compte la programació.

- 4. Maduresa.** En aquest moment l'equip funciona adequadament: s'assoleixen resultats i això retroacciona les persones que l'integren, que veuen compensades el seu esforç. Es generen dinàmiques de millora i cooperació que corresponen al que realment és un equip de treball.

La direcció ha d'esforçar-se en aquesta fase per detectar les possibilitats de millora de l'eficàcia i l'eficiència del projecte, així com d'obtenir aprenentatges per a l'equip i l'organització. Cal tenir cura també dels riscos potencials i controlar qualsevol possible desviació de la programació.

- 5. Dissolució.** Finalment, l'equip ja ha assolit els objectius del projecte. Una vegada executades totes les tasques operatives, es reflexiona sobre els aprenentatges assolits i s'aporten propostes de millora per a futurs projectes. L'equip pot gaudir del resultat assolit.

La direcció ha d'ajudar els membres de l'equip a reintegrar-se a les seves unitats operatives.

Heu de tenir en compte, a més, que no es tracta d'un procés lineal. L'aparició de dificultats en el desenvolupament del projecte pot donar lloc a crisis i a retrocessos.

Resum

Aquest mòdul l'hem dedicat a estudiar aspectes específics de la direcció de projectes, pel que fa a la direcció de l'equip de treball.

Hem vist que l'estructura organitzativa del projecte s'ha d'establir d'acord amb els criteris de l'organització d'origen i també d'acord amb les condicions particulars del projecte mateix.

La direcció del projecte s'ha d'assegurar que aquella estructura i el sistema de treball que s'adoptin per al projecte s'adaptin a les necessitats del projecte; ha de tenir en compte també que en un projecte complex segurament s'hauran de fer canvis en l'estructura al llarg de l'execució d'aquest projecte.

L'objectiu de la gestió i la direcció de l'equip de treball és arribar a tenir un equip de treball eficaç i eficient, orientat a l'assoliment de resultats, i amb un alt grau de compromís per part de les persones que l'integren. Per aconseguir aquest compromís la direcció del projecte ha de gestionar adequadament la informació i promoure la participació de l'equip en els diferents processos del projecte.

A més, per a la construcció d'un equip de treball eficaç i eficient, la direcció del projecte ha de definir amb claredat la visió, la missió i els objectius; ha de determinar les competències que han de tenir les persones que s'integrin a l'equip; ha de seleccionar o d'intervenir en la selecció de les persones que puguin donar resposta a aquests requeriments de competències, i ha de planificar el projecte amb la participació dels membres de l'equip.

En el context de l'Administració pública és probable que la direcció del projecte no tingui plena autonomia per seleccionar els membres de l'equip de treball, però sí que ha de tenir l'autonomia suficient per gestionar-lo de forma que pugui assumir la responsabilitat sobre l'assoliment de l'objectiu del projecte.

La direcció del projecte ha de preocupar-se també d'establir un ambient de treball que afavoreixi un treball de qualitat, l'efectivitat, la confiança i el respecte entre les persones que integren l'equip, i ha de procurar que aquestes persones estiguin motivades i assumeixin els objectius comuns com a propis.

La gestió de l'equip de treball és un dels rols principals de la persona que assumeix la direcció del projecte. És, d'altra banda, una funció que ha de dur a terme personalment i que no pot delegar. Per aquest motiu, és molt important que qui assumeixi la direcció del projecte tingui les competències professionals necessàries per dirigir equips humans.

Glossari

competència

Aptitud o capacitat d'aplicar en un treball uns coneixements, unes habilitats i unes actituds.

eficàcia de l'equip

Capacitat de l'equip de treball per assolir els resultats esperats.

equip de treball

Conjunt de persones que cooperen i treballen de forma integrada per assolir uns objectius comuns.

estructura organitzativa

Esquema de relació entre els elements que componen l'organització, com llocs de treball o departaments, a partir dels criteris de jerarquització i divisió del treball.

factor desmotivador

Situació que pot provocar que el rendiment de una persona o del conjunt d'un equip de treball sigui inferior al potencial.

grup de treball

Conjunt de persones que realitzen tasques per una mateixa finalitat.

monitorització

Seguiment detallat de la forma en què es desenvolupa un determinat procés.

motivació

Força interna o externa que impulsa una persona a treballar per assolir uns objectius.

unitats operatives

Àmbits o departaments de l'organització que desenvolupen tasques i activitats regulars i no integrades en projectes.

Referències bibliogràfiques

Cos Castillo, Manuel de (1995). *Teoría general del proyecto*. Vol. I: *Dirección de proyectos*. Madrid: Síntesis.

Diversos autors (1996). *Human Resource Skills for the Project Manager*. Newton Square: Project Management Institute (PMI).

Diversos autors (2003). *International Standard ISO 10006:2003. Quality Management Systems. Guidelines for Quality Management in Projects*. Ginebra: ISO.

Diversos autors (2005). *Norma internacional 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: ISO.

Kerzner, Harold (2009). *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (10a. edició). Hoboken, Nova Jersey: John Wiley & Sons.

March, James G.; Simon, Herbert A. (1981). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.

Ramió, Carles (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos.

Ramió, Carles; Ballart, Xavier (1993). *Lecturas de teoría de la organización* (2 vol.). Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.