

Aspectos esenciales para el trabajo en equipo

Material procedente de:

**The Schreyer Institute
for Innovation in Learning**

<http://www.inov8.psu.edu/>

Traducido y adaptado para la
Escola Politècnica Superior de Castelldefels
Universitat Politècnica de Catalunya

Brainstorming (tormenta de ideas) es un método rápido y eficaz para generar ideas que pueden ser usadas para resolver los problemas más difíciles con los que se enfrenta un grupo. El brainstorming elimina el silencio, que muchas veces impera cuando un grupo está atascado, porque permite que cada miembro del grupo pueda exponer sus ideas y opiniones en un ambiente confortable y sin sentirse juzgado por los demás.

¿Cuándo es útil el brainstorming?

Puede usarse para abordar cualquier tipo de problemas con los que se enfrenta el grupo, por ejemplo:

- Desarrollar el tema de un proyecto.
- Decidir que roles deba adoptar cada miembro.
- Decidir la forma en que deben presentarse los resultados.
- Generar ideas sobre los temas a tratar.
- Crear un plan temporal para el trabajo.
- Buscar soluciones a los conflictos de funcionamiento del grupo.
- Resolver problemas complejos.

Cuándo no es bueno usar brainstorming?

El brainstorming puede no ser la mejor solución cuando:

- El problema tiene sólo una o dos posibles soluciones.
- Hay un elevado nivel de tensión en el grupo.
- Los miembros del grupo tienen disputas frecuentes sobre la autoría de las ideas o sobre el control del grupo.
- El problema a tratar implica a personas.
- El grupo es muy grande.
- El problema no está muy bien definido.

Trucos para que el brainstorming sea eficaz

- No juzgues las ideas de los demás. Eso puede intimidar a los compañeros y generar tensión en el grupo.
- La clave es apertura de miras y una comunicación abierta entre los miembros.
- Practica la habilidad para escuchar a los demás. Concéntrate en las ideas del compañero que está hablando, y no en lo que piensas decir tu después.
- Trata de fomentar la creatividad y el pensamiento innovador. Una forma de hacerlo es que alguien del grupo se encargue de proponer ideas "locas" y trabajar a partir de ellas.
- No reclames la autoría de las ideas.
- El apoyarse en las ideas de otros puede ayudar a generar soluciones excitantes y únicas.
- Anima a todos los miembros del grupo a participar. Incluso aunque uno pueda pensar que no tiene ninguna idea original, puede ayudar a desarrollar las ideas de los otros.
- No paréis el brainstorming demasiado pronto. Algunos tardan más que otros en adaptarse a la dinámica del brainstorming.
- Sed realistas al considerar la viabilidad de algunas ideas. No gastéis tiempo estudiando soluciones ingeniosas pero poco plausibles.
- Establecer un límite de tiempo razonable para cada sesión de brainstorming.
- No hay malas ideas. La única solución mala es el silencio.

Antes de una sesión de brainstorming:

- Aseguraos de que todos los miembros del grupo comprenden cuál es el problema que hay que resolver.
- Pedid a cada miembro del grupo que dedique 5 minutos a generar ideas el solo.
- Haced que cada uno escriba en un papel esas ideas iniciales, para que no se pierda ninguna.

Durante la sesión:

- Elegid a alguien para que escriba todas las ideas que se presenten.
- Animad a que todos expongan sus ideas.
- Dedicad un tiempo suficiente a debatir las sugerencias, para que cada uno pueda apoyarse en lo que dicen los demás.
- Escribid las ideas donde todo el mundo pueda verlas, para poder hacer referencia a ellas cuando haga falta.
- Aseguraos de que todo el mundo tiene una oportunidad para exponer sus ideas.

Después de la sesión de brainstorming:

- Revisad todas las ideas generadas y seleccionad las alternativas atractivas.
- Discutid los méritos y la viabilidad de cada una de las ideas seleccionadas.
- No os sintáis obligados a tomar una decisión en ese momento. Tomaos un día o dos, si hace falta, para reflexionar sobre las propuestas y analizar si son realistas y apropiadas.

La comunicación es una parte integral de la interacción humana. Desafortunadamente, puede ser un serio problema para el funcionamiento del grupo. Los malosentendidos entre los miembros puede ser devastador para la dinámica del grupo. Por ello, es importante ser consciente de cómo y qué es lo que comunicamos.

Tensiones y actitudes defensivas:

Cuando un miembro del grupo se siente en tensión y actúa a la defensiva, entonces no es probable que pueda contribuir, compartir ideas, resolver conflictos, sentirse parte del grupo y mantener una actitud positiva. Por tanto, es importante que los miembros del grupo sepan lo que pueden hacer para mantener una atmósfera abierta y positiva.

La tensión y las actitudes defensivas aumentan cuando:

- Se impide que las personas expresen sus ideas.
- Algunos miembros no quieren escuchar o rechazan la validez de las ideas de los demás.
- Las personas sienten que están siendo juzgadas o evaluadas por los demás.
- Algunas personas actúan o hablan con superioridad.
- Los individuos no confían lo suficiente en el grupo como para compartir sus sentimientos o ideas.
- Las ideas se elaboran mal por falta de una comunicación clara y abierta.
- En el caso de algunos individuos, los signos verbales no son congruentes con los signos no verbales.

Feedback (Retroalimentación)

Cuando se hace de forma apropiada, el feedback (comentarios y opiniones sobre las propuestas de otros) permite a los miembros de un grupo clarificar ideas, promover la cohesión del grupo, refinar las habilidades para la comunicación, y proporcionar a los compañeros apoyo verbal y no verbal. Sin embargo, cuando se usa mal, el feedback puede provocar una actitud defensiva y cerrada en los miembros del grupo.

El feedback es útil cuando:

- Se da inmediatamente después del comentario o idea que se ha expuesto.
- Se centra en la persona que da el feedback (frases del estilo "Yo pienso que tu idea es..", "En mi opinión, deberías tener en cuenta...").
- No resulta degradante para la persona a la que se da el feedback.
- Se centra en aspectos positivos de la idea expuesta.
- Sugiere mejoras.
- Describe ideas, no las juzga.

El feedback puede ser perjudicial cuando:

- Se enjuicia a la persona o a la idea.
- Se hace con la intención de controlar la conversación.
- Se hace con la intención de hacer sentir inferior a la persona que dio la idea.
- Pretende elevar tu posición dentro del grupo.
- Se centra en los aspectos negativos de la idea.

El arte de escuchar

Escuchar y oír son cosas diferentes. Oír es una acción pasiva. En cambio, escuchar implica una interpretación activa de lo que se está oyendo. Si evitamos los comportamientos negativos al escuchar a los otros, podemos convertirnos en oyentes activos, capaces de implicarse en una discusión interactiva, eficaz y productiva.

La escucha activa se facilita cuando el oyente:

- Se concentra en lo que la persona que habla está diciendo, y no en su aspecto o en su forma de hablar.
- Realiza conexiones mentales entre lo que se está diciendo y su propia experiencia.
- Escucha con apertura de miras.
- Busca los aspectos en los que se está de acuerdo con el que habla, no sólo en los aspectos en los que se difiere.
- Proporciona feedback positivo al que habla.
- Reformula mentalmente lo que piensa que la otra persona está diciendo.

La escucha activa se dificulta cuando el oyente:

- Salta a las conclusiones antes de que el que habla haya terminado.
- Se centra en el aspecto de las personas y en cómo dicen las cosas, y no en lo que dicen.
- Mientras escucha, está pensando en lo que dirá cuando le llegue el turno.
- "Desconecta" de vez en cuando, o piensa en cuestiones colaterales.

En un grupo, cada miembro tiene sus propias expectativas. Si se dedica un tiempo a discutir esas expectativas y a establecer unas reglas de funcionamiento entonces todos los miembros tendrán claro qué actitudes y acciones son aceptables y cuáles no en el seno del grupo.

¿Qué es lo que esperan de ti tus compañeros de grupo?

Que seas fiable: Ser fiable implica hacer el trabajo que dijiste que harías, asistir a las reuniones del grupo, y cualquier otra cosa que muestre al grupo que pueden contar contigo.

Que seas respetuoso: El respeto por uno mismo, por el resto de miembros del grupo y por el proyecto es esencial para una dinámica del grupo positiva. Los ataques personales contra miembros del grupo, no esforzarse en la parte de trabajo que te toca, o cerrarse respecto al resto son ejemplos de falta de respeto. Escuchar las ideas de los demás, exponer las ideas propias o apoyar las decisiones del grupo son ejemplos de comportamiento respetuoso.

Que seas razonable: Ser razonable tiene muchas implicaciones, y una de ellas es contemplar las cosas con apertura de miras y tener voluntad de asumir compromisos. Esta es una actitud que hará que los conflictos sean mucho más fáciles de manejar y resolver. Otra de las implicaciones de ser razonable es que debes evaluar de forma objetiva lo que tú y tus compañeros sois capaces de hacer. Las expectativas y objetivos poco realistas llevan a conflictos y decepciones en el grupo.

Ejemplos de reglas de funcionamiento:

- Todo el mundo debe llegar a tiempo a todas las reuniones.
- Al inicio de cada reunión cada uno hará un pequeño informe de progreso de su parte del trabajo.
- Cada uno puede establecer sus fechas límite de entrega, pero todo el mundo tiene que cumplirlas.
- Todas las decisiones del grupo se tomarán por consenso.
- Si surge un conflicto, será abordado como un problema del grupo, no como un asunto personal. No habrá ataques personales entre los miembros del grupo.
- Hay que ser honesto y abierto en las opiniones y desacuerdos.
- Si tienes un problema con alguien del grupo, habla de ello con él en vez de hacerlo con cualquier otro del grupo.

Comportamientos que facilitan el buen funcionamiento del grupo:

- Llegar a tiempo.
- Escuchar (en vez de simplemente esperar nuestro turno para hablar).
- Ser claro.
- Ser positivo.
- Estar abierto a nuevas ideas y sugerencias.
- Ser honesto.
- Tener sentido del humor.
- Apoyar las decisiones del grupo.
- Participar en las discusiones y decisiones del grupo.
- Tener conversaciones en lugar de dar charlas.
- Tratar a los demás de la misma forma que esperas que te traten a ti.
- Poner en cuestión aquellas ideas con las que no se está de acuerdo.

Comportamientos que dificultan el buen funcionamiento:

- Ser crítico y negativo.
- Atacar a miembros del grupo.
- Ignorar o interrumpir al resto.
- Tener planes ocultos respecto al proyecto.
- Desconectarse del resto.
- Juzgar las ideas u opiniones de los demás.
- Dominar las discusiones.
- Ser deshonesto.
- Poner en cuestión cualquier cosa de forma sistemática.

Los conflictos son inevitables, y con frecuencia, penosos, pero son a la vez una parte esencial de la dinámica del grupo. Hay muchas situaciones que pueden causar un conflicto en el grupo. Esos conflictos pueden ser dañinos o útiles para el grupo, dependiendo de cómo se aborden.

Por qué aparecen:

Los conflictos pueden aparecer cuando uno o varios miembros del grupo:

- Tienen expectativas que todavía no se han satisfecho.
- Están cansados, estresados o frustrados.
- No disponen de toda la información sobre el proyecto.
- No se sienten implicados en las discusiones y decisiones del grupo.
- Se centran en las discrepancias en cuanto a creencias personales
- Juzgan las ideas del resto.
- Atacan de forma personal a otros del grupo.
- No reconocen las ideas de los demás.
- Permiten que las diferencias personales interfieran en el grupo.
- Intentan controlar las discusiones y decisiones.

Beneficios de los conflictos:

Un conflicto puede ser beneficioso para un grupo porque:

- Fuerza a los miembros del grupo a desarrollar buenos argumentos para apoyar sus ideas.
- Facilita que el grupo se vea expuesto a múltiples puntos de vista.
- Permite a los individuos exponer sus frustraciones.
- Promueve el pensamiento creativo
- Puede llevar al grupo a desarrollar ideas innovadoras.
- Fuerza a los miembros del grupo a analizar las situaciones e ideas de forma crítica.
- Ayuda a mantener un equilibrio de fuerzas en el grupo.

Conflictos habituales

Nadie comprende lo que quiero decir...

Problema: el grupo no practica la escucha activa y las ideas y opiniones de algunos miembros no se tienen en cuenta.

Solución: ceder un tiempo suficiente para que todo el mundo exponga sus ideas y parafrasearlas para asegurar que se están entendiendo

Cada uno tiene su solución, y nadie cede...

Problema: el grupo se centra en la competición, y no en la resolución del problema.

Solución: llevar a cabo una sesión de brainstorming en la que todas las ideas se expongan y consideren. Usar un método de resolución de problemas para determinar cuál de las soluciones satisface las necesidades del problema.

No puedo comprender cómo se les ha ocurrido esa idea...

Problema: el grupo no dedica tiempo suficiente a discutir las ideas. Las ideas no se analizan de forma crítica.

Solución: dedicar tiempo a que cada miembro explique en profundidad su idea y cómo esa idea puede ayudar a resolver el problema. Asignar a alguien el papel de "abogado del diablo" para poner en cuestión las ideas propuestas.

Uno de los miembros del grupo y yo tenemos ideas opuestas sobre casi todo...

Problema: las diferencias personales están afectando al grupo.

Solución: asignar el papel de facilitador, para asegurar que la discusión se centra en el problema y en las tareas del grupo, y que todo el mundo tiene una oportunidad para hablar. Escuchar las ideas de todos con mentalidad abierta.

Estrategias para abordar los conflictos:

Integración: alcanzar una solución que tiene en cuenta las consideraciones de todos los miembros del grupo.

Esta estrategia es apropiada en muchas situaciones. Permite considerar las necesidades de todos.

Compromiso: aceptar soluciones en las que algunos miembros renuncian a algo.

En esta estrategia, cada parte cede en ciertos aspectos para obtener una solución, que aunque no sea ideal, tampoco es inaceptable. Funciona bien cuando es imposible integrar todas las opiniones, y el tiempo se acaba.

Competición: se mantienen las posiciones, y ninguno cede.

En esta estrategia, cada parte insiste fuertemente en sus posiciones, y no cede en ningún punto. En este caso habrá vencedores y vencidos, y el resultado será un ambiente hostil en el grupo.

Suavizar la situación: uno sacrifica su opción por el bien del grupo.

Esta estrategia puede ser útil cuando el tiempo es limitado, y el asunto en discusión es mucho más importante para otros miembros del grupo que para ti. La estrategia puede funcionar como solución temporal.

Evitación: ignorar el conflicto o hacer todo lo posible para evitarlo.

Esta estrategia sólo es útil si el conflicto es trivial, se resolverá sólo con el paso del tiempo, o en caso de que no tenga solución. No obstante, en la mayoría de los casos lo mejor es abordar el conflicto inmediatamente, de forma abierta y honesta.

Cuando surge un conflicto, muchos grupos tienden a ignorarlo. Pero si se ignora el conflicto lo único que se consigue es ir reduciendo lentamente la capacidad del grupo para comunicarse y trabajar de forma eficaz. Si el grupo opta por afrontar el conflicto entonces puede superar el problema y abrir nuevas vías de comunicación, en vez de cerrarlas.

Trucos para evitar conflictos:

La clave para evitar conflictos es comprender, identificar y evitar los comportamientos que crean un entorno de trabajo tenso: situaciones que pueden convertir un simple desacuerdo en una bomba explosiva. Algunos de estos comportamientos a evitar son:

- Dominar la discusión.
- Interrumpir al resto.
- Juzgar las opiniones o las ideas de los demás.
- Ignorar las opiniones o ideas de los demás.
- No querer considerar los puntos de vista de los demás.
- No contemplar las cosas con apertura de miras.
- "Desconectarse" del grupo.
- Prejuizar a los demás.
- No hacer el trabajo que te fue asignado.
- Atacar a los demás de forma verbal.
- Ser crítico y negativo.
- Ser deshonesto con el grupo.
- No tomarse en serio a otros miembros del grupo.
- Intentar controlar el grupo o el proyecto.
- Colocarse a uno mismo en una posición de superioridad o de autoridad.
- Mostrarse reticente frente al resto a probar cosas nuevas.
- Abandonar al grupo, o alguno de sus objetivos.

Trucos para resolver conflictos:

Puesto que los conflictos son inevitables en la dinámica de un grupo, a veces surgen a pesar de las mejores intenciones de cada uno de los miembros. Por tanto, es importante aprender a enfrentarse con los conflictos.

- Abordad el conflicto en cuanto aparezca. Si lo ignoráis, no se va a resolver solo, sino que se hará cada vez más grande.
- Permitid que cada miembro del grupo explique su parte de la historia. Es posible que el conflicto se resuelva simplemente cuando cada uno vea cómo ven los demás la situación.
- No permitáis a nadie que ataque personalmente a otros. Centrad la atención en el conflicto y en sus causas, y no en las personas.
- Tomaos tiempo suficiente para discutir el tema. No os forcéis a tomar decisiones rápidamente.
- Cuando la tensión aumente, haced una interrupción en la discusión para contemplar la cuestión con perspectiva.
- Buscad las causas reales del conflicto. No se puede resolver un problema si uno no entiende bien primero su naturaleza.
- Si el grupo no ve manera de resolver la cuestión, es el momento de pedir la colaboración de alguien ajeno al grupo, y quizá más objetivo: por ejemplo, un profesor, o un miembro de otro grupo.

Cómo tratar algunos problemas

Frustración con respecto al tamaño del proyecto o a la falta de progreso

Problema: los miembros se sienten frustrados porque el proyecto les abruma y les desborda.

Solución: descomponed el proyecto en componentes pequeños y establecer objetivos razonables para que todos puedan apreciar el progreso

Discusiones constantes sobre lo que debería hacer el grupo

Problema: Cada uno tiene una idea diferente sobre lo que hay que hacer

Solución: Establecer reglas de funcionamiento y acordar objetivos para el proyecto

Participación desequilibrada de los diferentes miembros

Problema: El grupo se ve dominado por uno o dos de sus miembros

Solución: Asignar roles rotativos de forma que todos tengan una oportunidad para liderar el grupo

Discusiones divergentes, que no tienen que ver con el proyecto

Problema: el grupo "socializa" demasiado tiempo

Solución: establecer una agenda y cumplirla

Demasiadas opiniones y pocos hechos

Problema: el grupo dedica demasiado tiempo a discutir sobre opiniones

Solución: asignar el rol de verificador de hechos, que evalúe y trate de diferenciar objetivamente lo que son hechos de los que son meras opiniones

Falta de comprensión de la tarea a realizar

Problema: nadie sabe qué es lo que hay que hacer, o cómo hacerlo

Solución: discutir sobre la tarea en profundidad.

Tema de proyecto poco interesante

Problema: todo el mundo piensa que el proyecto es aburrido

Solución: identificar algún aspecto creativo que pueda resultar interesante.

Los objetivos del grupo son muy importantes porque hacen que el grupo concentre sus esfuerzos y son una buena fuente de motivación. Hacen que cada miembro tenga un sitio en el grupo, y ayudan a que el grupo satisfaga las necesidades de sus miembros. También ayudan a verificar que el grupo está funcionando de forma eficaz.

Los buenos objetivos son:

Específicos: Los objetivos específicos describen necesidades y deseos concretos y concisos, y no son vagas generalización sobre el proyecto. Mal ejemplo: *hacer un programa con una salida de datos atractiva*. Buen ejemplo: *hacer un programa en el que las gráficas resultantes se muestren en colores, de forma similar a los ejemplos de la página 30 del libro*.

Percibidos como retos: Los objetivos que se perciben como retos inspiran a los miembros del grupo para trabajar más duro, porque son más complejos y requieren un mayor nivel de compromiso. Mal ejemplo: *implementar el algoritmo básico (el que está en todos los libros)*. Buen ejemplo: *implementar el algoritmo que apareció recientemente en la revista de investigación (el más eficiente conocido, aunque un poco sofisticado)*.

Alcanzables: Los objetivos realistas y alcanzables imprimen un sentimiento de logro y confianza en los miembros del grupo, porque los miembros pueden ver los resultados positivos de su trabajo. Mal ejemplo: *el programa debe prever cualquier posible error en la entrada de datos, y funcionar correctamente en todos los casos*. Buen ejemplo: *el programa debe funcionar correctamente ante los tres o cuatro errores típicos que puede cometer el usuario en la entrada de datos*.

Para establecer los objetivos del grupo:

- Realizar una sesión de brainstorming para generar una lista de objetivos que el grupo considera importantes, como por ejemplo:
 - Obtener la máxima nota.
 - Establecer buenos lazos de amistad.
 - Pasarlo bien.
 - Aprender cómo trabajar en equipo.
 - Prepararse bien para el examen.
 - Impresionar al profesor.
- Pedir a cada miembro que ordene esos objetivos en función de la importancia personal que le otorga a cada uno de ellos.
- Agregar los resultados y discutir el orden resultante.
- Tomar la decisión y escribir cuáles son finalmente los objetivos del grupo.
- Aseguraos que todos los miembros del grupo tienen una copia de los objetivos. Podéis usar los objetivos para establecer normas de funcionamiento, que harán que cada miembro del grupo comprenda perfectamente que es lo que se espera de él.

Para establecer los objetivos del proyecto:

- Realizar un brainstorming para identificar todos los pasos necesarios para finalizar el proyecto (una investigación, selección de áreas de interés, tomar unas fotos, etc.)
- Establecer un calendario asignando fechas límites para cada etapa, para asegurar que el trabajo se realiza en el tiempo disponible.
- Decidid quién es el responsable de asegurar que cada parte se realice a tiempo.
- Escribir el plan y aseguraos de que todos los miembros del grupo tienen una copia, para que todo el mundo puede ver en cada momento dónde debería estar el grupo.
- Al inicio de cada reunión, pedid a cada miembro del grupo que informe sobre el grado de cumplimiento de sus objetivos. Así os asegurareis que todos están "en el camino".

Con frecuencia, los grupos encuentran un problema que, o bien ignoran, o bien resuelven de la primera forma que se les ocurre. Sin embargo, es importante que los grupos consideren en profundidad los problemas que encuentran, porque ignorarlos o resolverlos mal puede traer consecuencias graves. Hay varios métodos de resolución de problemas. Lo más importante es que el grupo se tome su tiempo para analizar el problema en el momento apropiado, y en profundidad.

El método de los siete pasos:

1 Definir el problema para que todos los implicados comprendan bien qué es lo que hay que resolver.

2 Desarrollar, o revisar, una lista de características que debe tener la solución ¿qué debería cumplir una solución satisfactoria? La respuesta a esta cuestión facilitará después la evaluación de las posibles soluciones.

3 Generar posibles ideas mediante la técnica del brainstorming. Este puede ser uno de los pasos más largos y difíciles. Los miembros del grupo deben ser tan creativos como sea posible en este paso.

4 Revisar las posibles soluciones y eliminar aquellas que no sean viables, o no reúnen las características que se establecieron en el paso 2. Si se eliminan todas las posibles soluciones, volver al paso 3.

5 Seleccionar una solución, o combinación de soluciones, y establecer un plan (que incluya un calendario) para llevar a cabo el plan. Si el plan es viable, adelante. Si no lo es, intentar otra solución.

6 Desarrollar la solución.

7 Evaluar el progreso de la solución, y realizar las alteraciones necesarias en el plan.

El método PMI:

Las iniciales PMI corresponden a "Plus-Minus-Interesting". Se trata de un método desarrollado por Edward de Bono. Es muy eficaz para evaluar posibles soluciones.

1 Definir el problema. Este es siempre un paso importante para resolver el problema de forma eficaz.

2 Preparar una tabla con tres columnas etiquetadas como "Plus", "Minus", "Interesting". Aseguraos de que todo el mundo puede ver esa tabla.

3 En la columna "Plus" escribir todos los posibles beneficios de una determinada acción o decisión. En la columna "Minus" escribir todos los contras. En la columna "Interesting" escribir todas las consecuencias que puedan anticiparse, tanto las positivas como las negativas.

4 Asignar una puntuación positiva o negativa a cada ítem de la tabla, y sumar. Es posible que haya que realizar este proceso para diferentes acciones o decisiones posibles.

5 Cuando se ha obtenido una solución que haya producido una suma positiva, desarrollarla.

6 Y, como siempre, evaluar el progreso e introducir alteraciones si es necesario.

El método SWOT:

SWOT viene de: Strengths (puntos fuertes) de una solución, Weaknesses (puntos débiles), Opportunities (oportunidades) y Threats (amenazas). Es eficaz para evaluar o modificar posibles soluciones.

1 Por supuesto, el primer paso es....definir el problema.

2 Preparad una tabla con 4 columnas: puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas. En cada columna debéis escribir respuestas a las siguientes preguntas:

Puntos fuertes: ¿Cuáles son las ventajas de la solución? ¿Por qué es una buena solución?

Puntos débiles: ¿Cuáles son los problemas de la solución? ¿Cómo se puede mejorar?

Oportunidades: ¿Qué consecuencias positivas puede tener la solución? ¿Cómo puede ayudar esta solución al grupo?

Amenazas: ¿Existe algo que pueda dificultar o imposibilitar esta solución? ¿Encaja esta solución con los requerimientos del proyecto?

3 Una vez analizadas y evaluadas las soluciones posibles, elegir una, llevarla a cabo y evaluar el progreso.