

CAPÍTULO VI. RECURSOS HUMANOS

6.1 Introducción

Según el PMBOK, la Gestión de Proyectos es una disciplina organizada en diferentes Áreas de Conocimiento, y una de ellas es la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien es común hablar de la asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo **aporta experiencia** durante el proceso de planificación y **fortalece** el compromiso con el proyecto como veremos.



Intereses comunes

Es muy importante identificar los intereses de cada miembro del equipo y determinar si se alinean con los intereses del proyecto. Si esto sucede, tendremos un equipo comprometido y motivado con los objetivos del proyecto.

El tipo y el número de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar a medida que avanza el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden denominarse “personal del proyecto”. Los procesos de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluyen:

Planificación de los Recursos Humanos	• Identifica y documenta los roles del proyecto, las responsabilidades y las relaciones de informe, y también crea el plan de gestión del personal.
Adquirir el Equipo del Proyecto	• Obtiene los recursos humanos necesarios para completar el proyecto.
Desarrollar el Equipo del Proyecto	• Mejora las competencias y la interacción de los miembros del equipo para lograr un mejor rendimiento del proyecto.
Gestionar el Equipo del Proyecto	• Hace un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporciona retroalimentación, resuelve polémicas y coordina cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.

En este capítulo se va a presentar un estudio diferente de los Recursos Humanos de un proyecto. Nos vamos a centrar primero en la figura del Director del Proyecto y vamos a demostrar la necesidad e importancia de un buen *Project Manager* en la actualidad. A continuación, vamos a tratar de ofrecerle al lector, personificado como Director de Proyectos presente o futuro, una guía para gestionar eficazmente su equipo de trabajo, sacando el mayor provecho del mismo haciendo uso de sus capacidades interpersonales a través de la Inteligencia Emocional. Presentaremos este concepto y su importancia en la gestión, y a continuación veremos cómo desarrollarlo y ponerlo en práctica para llegar a conseguir equipos de alto rendimiento, utilizando principios y técnicas a través de la Dirección, el Liderazgo y la Comunicación en el Proyecto.

Nuestro **objetivo final** será conseguir, para el conjunto de Recursos Humanos de nuestro proyecto, y de forma constante:

- Entusiasmo.
- Motivación.
- Compromiso.
- Y determinación para lograr y cumplir con las metas.

A lo largo del capítulo se podrán encontrar referencias a diferentes autores, los cuales son eminencias en las disciplinas que vamos a presentar, y que aquí sólo pretendemos introducir y descubrir para el lector. Los autores de esta obra recomendamos el estudio añadido de los trabajos de estos autores si se pretende profundizar en los mismos.

6.2 Perfiles más comunes en un Proyecto Informático

El objetivo de este apartado es presentar al lector una enumeración de los perfiles que aparecen a lo largo del desarrollo de un Proyecto Informático, como introducción previa a la figura del Director de Proyectos que después se tratará en detalle.

Aunque el número, estructura y funciones de los agentes participantes en el desarrollo de un sistema van a depender del tamaño, complejidad y características particulares de dicho sistema, así como del tipo del proyecto, pueden establecerse de forma general los perfiles de los integrantes siguientes, que pueden corresponder cada uno de ellos a distintas personas o a una misma (por ejemplo, en proyectos pequeños una misma persona puede hacer la función de analista y de programador).

En primer lugar, en todo desarrollo están implicados dos grupos de personas:

- Los pertenecientes a la organización usuaria o promotora del proyecto. Será la organización que use el sistema cuando éste esté construido.
- Las pertenecientes a la organización de desarrollo o empresa contratista. Es la organización encargada de la realización del sistema.

Existen dos particularidades destacables siempre que exista un proyecto:

- *Desarrollo interno.* Ocurre cuando la organización usuaria y la de desarrollo coinciden. En este caso, el departamento de Sistemas de Información o el departamento de Informática es el encargado de realizar un desarrollo para otro departamento o departamentos de su empresa.
- *Audidores externos.* Ocurre cuando la empresa promotora del proyecto y la contratista deciden de mutuo acuerdo contratar a una tercera firma, especialista en auditoría informática e independiente de ambas, que intervenga en aquellos casos en los que se hayan previsto procedimientos extraordinarios de control (auditorías).

Es muy probable que la composición del personal perteneciente a las organizaciones participantes (cliente, desarrolladora y auditora si la hubiera) sea la siguiente:

1. Comité de Dirección.

- Constituido por los responsables (directivos) de la organización usuaria o promotora del proyecto y de la organización u organizaciones encargadas de su desarrollo. Al frente de este comité se encontrará el Director del Proyecto.

2. Director del Proyecto o Project Manager (usados indistintamente en adelante).

3. Comité de Garantía de Calidad.

- Está integrado por personal con conocimientos y experiencia en metodologías de desarrollo del departamento de Informática de la organización usuaria o, en caso de que no existiera dicho departamento o así se quisiera, de una organización externa, independiente de la que desarrolla el sistema (empresa auditora). Este comité se encargará de controlar la evolución del proyecto a través del análisis de los productos generados a lo largo de las diferentes fases de desarrollo, determinando si el producto obtenido es el adecuado a los requerimientos especificados. Desarrolla su trabajo de forma independiente, realizando comprobaciones y análisis de los productos generados. En ningún caso el personal de este comité compaginará labores de dirección, desarrollo, etc. en el mismo proyecto, ya que perdería su independencia y no se podría asegurar la imparcialidad.

4. Equipo de Desarrollo Técnico.

- Formado por las personas que se van a encargar directamente del desarrollo. Dichas personas pertenecerán a la organización contratada para desarrollar el sistema, aunque si la organización promotora dispone de departamento de Informática y lo desea, podrían formar también parte de este equipo personal dicho departamento de la organización promotora. Al frente del equipo se sitúa el Jefe del Proyecto, siendo el resto de personal implicado en el desarrollo: *los Analistas, Diseñadores, Programadores y Técnicos de Sistemas.*

5. Personal del Área de Explotación.

- Se trata de personas del departamento de Informática de la organización usuaria con conocimientos sobre el entorno en que se explotará el sistema cuando se instale. Estas personas colaborarán con el equipo de desarrollo para concretar determinados aspectos, relacionados principalmente con la definición del entorno tecnológico del sistema (equipos, software de base, etc.) y con la construcción de la base de datos que posiblemente utilizará el sistema. En este último caso conviene destacar la conveniencia de la existencia de un Administrador de tal base de datos, que será una persona del área de explotación experta en esta labor y que se responsabilizará de la seguridad, confidencialidad y ajustes de dicha base de datos, de forma que se pueda asegurar un rendimiento óptimo cuando el sistema funcione en explotación.

6. Personal del Área de Usuario Final.

- Estará formado por personas que utilizarán el sistema una vez terminado. Se recurre a ellas para determinar con detalle las funciones que deberá realizar el sistema. Normalmente hay, al menos, dos categorías de usuarios:
 - Usuario responsable: encargado de fijar requisitos generales y de dar el visto bueno al software final y a los manuales.
 - Usuario final: en el que delegará el responsable para definir los requisitos detallados.

Vamos a ver ahora, de una forma más formal, la relación de participantes que define la metodología MÉTRICA versión 3, del Ministerio de Administraciones Públicas de España. Recordamos que esta metodología ha sido concebida para abarcar el desarrollo completo de Sistemas de Información sea cual sea su complejidad y magnitud, por lo cual su estructura y los perfiles de los participantes que intervienen deberán adaptarse y dimensionarse en cada momento de acuerdo a las características particulares de cada proyecto. Los perfiles establecidos se muestran en la siguiente tabla:

Perfil	Participantes
Directivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comité de Dirección. ➤ Comité de Seguimiento. ➤ Directores de usuarios. ➤ Usuarios Expertos.
Jefe de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de Proyecto. ➤ Responsable de Implantación. ➤ Responsable de Mantenimiento. ➤ Responsable de Operación. ➤ Responsable de Sistemas. ➤ Responsable de Seguridad. ➤ Responsable de Calidad.
Consultor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consultor. ➤ Consultor Informático. ➤ Consultor de las Tecnologías de la Información. ➤ Consultor de Sistemas de Información. ➤ Especialista en Comunicaciones. ➤ Técnico de Sistemas. ➤ Técnicos en Comunicaciones.
Analista	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analista. ➤ Administrador de Bases de Datos. ➤ Equipo de Arquitectura. ➤ Equipo de Formación. ➤ Equipo de Implantación. ➤ Equipo de Operación. ➤ Equipo de Seguridad. ➤ Equipo de Soporte Técnico. ➤ Equipo de Proyecto. ➤ Grupo de Aseguramiento de la Calidad.
Programador	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programador.

Figura 70. Participantes en cada perfil definido según Métrica V3

6.3 El Director del Proyecto

6.3.1 Definiciones

Se trata de un directivo de alto nivel, con amplia experiencia en **planificación y gestión** de Sistemas de Información, nombrado por lo general por acuerdo entre las organizaciones implicadas. Normalmente, se trata de un directivo de la organización encargada del desarrollo del sistema. Es el responsable de los **aspectos técnicos, contractuales, administrativos y**

financieros del proyecto. Dirige y supervisa la realización completa y correcta de las tareas asignadas.

Este responsable máximo del proyecto, debe ser una persona con amplios conocimientos informáticos y experiencia en el desarrollo del tipo de sistemas al que pertenezca el proyecto. Define y dirige las tareas ejecutadas por los miembros del equipo, incluyendo las fechas de terminación de tareas o subtareas. Proporciona guía y asistencia, y coordina que el producto final sea el adecuado.

Dependiendo de la magnitud de los desarrollos y de su escalabilidad, en nuestra carrera profesional podremos encontrar que el Director del Proyecto delegue responsables en áreas (calidad, seguridad, mantenimiento, etc.) según la necesidad del proyecto, o por el contrario, que el propio Jefe del Proyecto sea considerado y llamado también Director del Proyecto. No obstante, debemos recordar que se trata de perfiles diferentes con sus responsabilidades y actividades independientes.

Según MÉTRICA v3 (España, MAP, 2000), el Director del Proyecto realiza la estimación del esfuerzo necesario para llevar a cabo el proyecto, selecciona la estrategia de desarrollo, determina la estructura del mismo seleccionando los procesos principales de la metodología a emplear (como MÉTRICA), fija el calendario de hitos y entregas y establece la planificación del proyecto. Es el encargado de dirigir el proyecto, realizando las labores de seguimiento y control del mismo, revisión y evaluación de resultados y coordinación del equipo del proyecto. Tal y como indica también MÉTRICA v3, se ocupa también de la gestión y resolución de incidencias que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto así como de la actualización de la planificación inicial. Entre sus funciones se encuentran la elaboración de los informes de seguimiento y el archivo de la documentación de gestión del proyecto una vez que este ha finalizado.



Cualidades que debe tener un Director de Proyecto

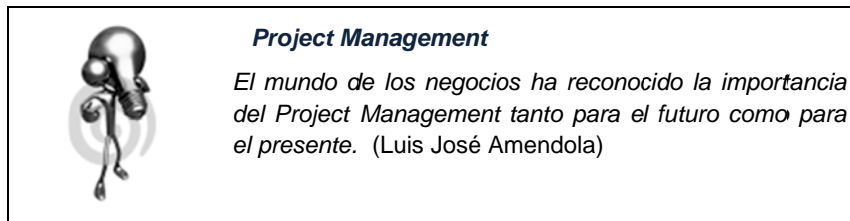
Entre las cualidades que se deberían buscar para el Director del Proyecto caben destacar las siguientes: mente estructurada y lógica, liderazgo y aceptación por el grupo de trabajo, conocimiento del sector de la actividad del proyecto, madurez y formación específica en aspectos gerenciales (por ejemplo dirección por objetivos).

6.3.2 ¿Por qué un Project Manager?

El Dr. Engineering Management Luis José Amendola (2006), prácticamente logra dar una respuesta a esta pregunta cuando nos explica en su obra cómo entender la Dirección de Proyectos.

El Project Management, en el entorno industrial, aplica técnicas y herramientas de Project Management para gestionar los proyectos dentro de la estrategia del negocio y demostrar los logros que con estas se consiguen.

Un proyecto opera bajo plazos, costes, riesgo, calidad, y **factor humano**. Como observamos día a día, y como defiende Luis José Amendola, los proyectos son cada vez más grandes y más complejos. Hay gente que desde el papel del director del proyecto ha pasado de ser un experto técnico a un integrador de factores donde hoy en día juega un papel muy importante la conducta humana y el sentido común.



Por esta necesidad del factor humano, de un tiempo a esta parte, se viene demostrando un cambio en el estilo de dirección que ha venido predominando hasta cierto tiempo atrás. En la actualidad, si queremos una dirección de proyectos eficaz, está demostrado que el flujo de trabajo debe ser horizontal. Con una organización vertical tradicional y cadenas estrictas de mando, los trabajadores no tienen ninguna oportunidad de participar en la toma de decisiones ni en otras áreas funcionales de la empresa, lo que les impide sentirse más partícipes y motivados. Sin embargo, empleando una dirección horizontal, el trabajo se organiza a través de grupos funcionales de trabajo en el que existe la colaboración inherente de unos con otros, posibilitando además una mejora en cuanto a la coordinación y comunicación entre directivos y empleados. **El flujo de trabajo horizontal genera productividad, eficiencia y efectividad, además de por supuesto rentabilidad.**

¿Por qué resulta importante esto? Porque se necesita a una persona, un perfil nuevo, capaz de entender todas las unidades funcionales de la empresa y la interacción entre sí, para ser capaz de llevar adelante una **dirección eficaz** a través de un flujo de trabajo horizontal. Antiguamente, esta figura no existía, y los responsables de los proyectos sólo debían ocuparse de entender las operaciones de su unidad independiente.

Ahora nos encontramos con la necesidad del manejo de una gran cantidad de información y conocimiento. Podemos simplificar a la dirección de proyectos como conocimientos, gráficos e intuición, según la mayoría de los autores contrastados. Es primordial que tengamos clara la misión, el alcance, los objetivos y el reparto de cada proyecto antes de comenzar. El éxito del Project Manager requiere compromiso, dedicación, entrega y aprender día a día de las metodologías, técnicas y herramientas nuevas. Sólo así, desplegando los principios del Project Management, aseguraremos la igualdad y consistencia en la ejecución de los proyectos que llevemos a cabo. En el complejo y competitivo mundo en el que nos movemos, debemos buscar constantemente la excelencia como directores de proyectos, y como dice un viejo proverbio chino, la excelencia debe ser un hábito, no un acto.

El claro cambio necesario de la dirección vertical por la dirección horizontal, nos ofrece ya un buen argumento que justifica la existencia del Project Manager o Director del Proyecto en la empresa.

Dirección Vertical	Dirección Horizontal
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El trabajo se divide en funciones, departamentos y tareas, y su realización es llevada a cabo por individuos. ➤ La unidad base de consecución de resultados es la persona y su trabajo. ➤ Cadenas estrictas de mando. ➤ Rigidez. ➤ Poca participación ➤ Menos responsabilidad. ➤ Menos comprensión del conjunto. ➤ Lentitud a la hora de enfrentar retos. ➤ El Director del Proyecto es el que asigna las tareas, mide, evalúa, controla y premia los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realización de tareas por equipos, ligando las actividades de los mismos a las necesidades de los clientes y los proveedores. ➤ Permite unidad de esfuerzos. ➤ El trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocio o flujos de trabajo. ➤ Motivación. ➤ Mayor participación. ➤ Comunicación. ➤ Mayor eficiencia en el uso de los recursos. ➤ Mayor rentabilidad del proceso. ➤ Mediante el estilo de Dirección Horizontal, la responsabilidad de la gestión recae en los equipos, y el objetivo del directivo es la mejora continua de los resultados.

Figura 71. Comparativa entre Estilos de Dirección y sus características

Pero no es el único. Nuestra disciplina, la Industria Informática, está en constante evolución, se desarrolla y crece sin parar, y cada día nuevos conocimientos nos inundan. Esto nos lleva a lo siguiente: las Tecnologías de la Información y la Comunicación requieren del conocimiento experto de mucha gente; seguro que el lector está de acuerdo con esta idea. Aquí no es suficiente ni válido el genio de una persona trabajando sola, como pueda ser el caso de otra ciencia en la que un trabajador en armonía desarrolla su trabajo para cumplir un determinado objetivo. ¿A qué nos lleva esto? A la necesidad del trabajo en equipo. Y esta tendencia del trabajo en equipo para la gestión de la tecnología, con frecuencia, necesita un gestor, un gestor del proyecto, **un Project Manager**.

Por todo esto, y como decíamos al principio del libro, el número de empresas que usan la dirección y gestión de proyectos en los últimos años ha aumentado, especialmente en el sector de las TI. Ya no existe la despreocupación de poner al frente de los proyectos a alguien “que sepa” o a alguien “con experiencia en el desarrollo de proyectos”. Ahora, nuestra disciplina y las empresas requieren y exigen de directores de proyectos formados como tal, con numerosas habilidades, de todo tipo.

6.3.3 Habilidades y Características

En la nueva era de las TI, las **habilidades requeridas** para los Project Managers, establecidos ya como una profesión, son:

- Alta sensibilidad para los pequeños detalles.
- Capacidad de integración de factores.
- Generación de planes viables con éxito.
- Persuasión.
- Capacidad de influenciar.
- Capacidad de inspirar.
- Habilidad negociadora.

Otras características básicas deseables, de entre las que deben sobresalir:

- Capacidad de solucionar problemas, enfrentándose a ellos de cara.
- Capacidades de gestión empresarial.
- Competencias técnicas.
- Dotes comunicativas.
- Liderazgo.
- Desarrollado sentido común.
- Alta tolerancia hacia la ambigüedad.
- Buena comprensión del contexto.

6.3.4 Errores comunes de los Directores de Proyectos:

Es importante que también comprendamos los errores en los que podemos caer, ya que esto nos ayudará a centrar los esfuerzos y a evitar fallar en los proyectos.



Un líder debe saber claramente que NO debe hacer

Jim Collins, en el libro Empresas que Sobresalen, detalla que más importante que tener una lista de las cosas que hay que hacer, es tener una lista de las cosas que no hay que hacer.

El autor Gregory M. Horine (2010) ofrece la siguiente clasificación para los errores más comunes que comenten más frecuentemente los directores de proyectos:

1. No comprender exactamente los objetivos de la organización para con el proyecto ni asegurarse de que se cumplen esos objetivos.

2. No manejar bien las expectativas de los implicados a lo largo de la ejecución del proyecto.
3. No llegar a un acuerdo ni lograr la adscripción de los implicados principales en relación a los objetivos y los criterios del éxito del proyecto.
4. No desarrollar un calendario realista que incluya todos los esfuerzos, las interrelaciones de las tareas, las estimaciones completas y los recursos asignados por niveles.
5. No conseguir la aceptación y la adscripción al calendario del proyecto.
6. No decidir firmemente ni comunicar quién es el responsable de determinados asuntos.
7. No utilizar los procedimientos de control de cambios para gestionar el alcance del proyecto.
8. No comunicarse de forma eficiente y consistente con todos los implicados importantes.
9. No ejecutar el plan del proyecto.
10. No atajar a tiempo los riesgos que puede haber en el proyecto.
11. No identificar los riesgos a tiempo ni desarrollar planes de contingencia (respuestas) para esos riesgos.
12. No obtener los recursos adecuados con las características apropiadas en el momento oportuno.
13. No buscar la resolución de los problemas de forma contundente.
14. Mala definición de los requisitos y de la gestión.
15. Gestión insuficiente y falta de liderazgo del equipo del proyecto.



El aprendizaje en buenas prácticas

Ser conscientes y aprender buenas prácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos Informáticos es fundamental, de ahí la importancia de textos como el que tiene delante el lector, para tratar de ayudarle en lo que podamos en el desarrollo de su carrera profesional.

6.4 Inteligencia Emocional aplicada a la Dirección de Proyectos

6.4.1 Introducción

Inteligencia Emocional es una frase que se viene escuchando mucho en los últimos tiempos. Es como una respuesta global a muchos problemas relacionados al recurso humano. Pero, ¿qué es la Inteligencia Emocional?, ¿Por qué es importante para un Director de Proyectos? ¿Cómo sacarle partido para lograr equipos de alto rendimiento? Vamos a tratar de dar respuestas a estas y otras preguntas a lo largo de los siguientes apartados.



Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

El considerado padre de este concepto es Daniel Goleman, que en 1995 publicó su prestigioso libro *Emotional Intelligence*. Sin embargo, otros autores en el pasado ya se habían referido a esta idea, a este concepto. Thorndike, en 1920, utilizó el término *inteligencia social* para referirse a la habilidad de **comprender y motivar** a otras personas. En 1983, Howard Gardner, en su Teoría de las Inteligencias Múltiples, también introdujo la idea de incluir tanto la inteligencia interpersonal (la capacidad para **comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas**) y la inteligencia intrapersonal (la capacidad de **comprenderse a uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propias**). Otro de los orígenes de la inteligencia emocional está en Joseph Ledoux, como influencia más reciente, a partir de su libro *El cerebro emocional* (1996), en el que divulga sus hallazgos acerca de los circuitos neuronales del cerebro.



Emoción, pensamiento y razón

La emoción precede al pensamiento.

Las emociones son importantes para el ejercicio de la razón.

Daniel Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades:

1. Conocer las emociones y sentimientos propios.
2. Manejarlos.

3. Reconocerlos.
4. Crear la propia motivación.
5. Y a partir de ahí, gestionar las relaciones, influyendo y manejando en los demás.



Importancia de aprender y desarrollar Inteligencia Emocional

¿Por qué es importante recibir formación en Inteligencia Emocional, y ponerla en práctica como Directores de Proyectos? Por la gran relevancia de las emociones en los resultados del trabajo.

Las **características** de la llamada inteligencia emocional son imprescindibles para un Director de Proyectos que es también un gestor de recursos humanos, y que responsable del rendimiento y de los resultados profesionales de los mismos.

Estas características son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos y a los demás, 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, logrando que los demás también confíen en nosotros**.

El concepto de "Inteligencia Emocional" enfatiza el papel preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, el enfrentar riesgos, o los conflictos con un compañero en el trabajo. En todas estas situaciones hay una involucración emocional que puede resultar en una acción que culmine de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final. **Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que el repertorio emocional de la persona y su forma de operar, influirán decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas profesionales (y personales) que emprenda.**

Últimamente, se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida en el tiempo y en el espacio, incluyéndolos en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas, como individuos, como gerentes y como líderes, tienen cada uno de ellos sus diferencias en muchos aspectos y áreas, pero que como seres humanos están dentro de los Principios de la Inteligencia Emocional.

“Las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales del personal cubiertas como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.” (Daniel Goleman).

Numerosos autores, y también Goleman, nos hablan de las *Competencias Emocionales*. Estos autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores, en personas de alto nivel de desempeño, con destrezas, habilidades técnicas y emocionales bien desarrolladas; que han alcanzando la capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, en la sociedad, y en el trabajo (gerencia).

Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas, fueron clasificadas en cuatro categorías:

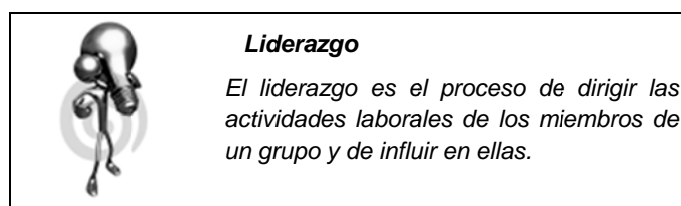
CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	COMPETENCIAS
Autoconciencia	Se trata de la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas.	Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: ✓ Autoconfianza. ✓ Capacidad para despertar estados emocionales alegres.
Autorregulación	Es la habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar.	✓ Autocontrol. ✓ Confiabilidad. ✓ Conciencia. ✓ Adaptabilidad. ✓ Orientación a resultados. ✓ Iniciativa.
Empatía	Se trata de las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean.	✓ La empatía. ✓ La conciencia organizacional. ✓ Orientación al servicio.
Socialización	Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos, y efectivos en sus conversaciones.	✓ Desarrollo de la persona. ✓ Liderazgo. ✓ Influencia. ✓ Comunicación. ✓ Gerencia del cambio. ✓ Manejo de Conflictos. ✓ Construcción de redes. ✓ Cooperación en equipo.

Figura 72. Clasificación de Competencias Emocionales

6.4.2 Liderazgo

Vamos a ver en primer lugar varias definiciones sobre *Liderazgo*.

Según *Wikipedia*, el liderazgo es el **conjunto de capacidades** que una persona tiene para **influir** en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo **trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos**. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas y proyectos, el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

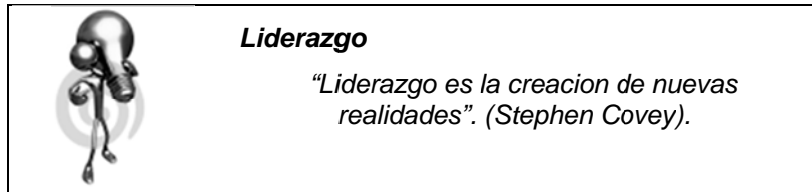


Esta última definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado **carisma**. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología, han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que también hay otros factores (**habilidades directivas**) que son más determinantes a la hora de construir el verdadero liderazgo. El autor Stephen Covey define "*Liderazgo es la creación de nuevas realidades*".

Luis José Amendola (2006), nos aporta también una definición de Liderazgo en su genial obra "*Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos*", y después nos alienta a llegar al concepto de **COACHING**, ampliamente difundido por los estudiosos del Liderazgo. Para el Dr. Amendola, el rol del liderazgo trabaja constantemente en la expansión de su rol, e incluye actividades tales como:

- Ser un modelo para los demás.
- Amplitud de mente a la hora de comprender y analizar el negocio.
- Superar las barreras del proyecto y anular las posibles interferencias.
- Agente facilitador de la comunicación dentro del equipo.
- Orientación del equipo al cliente.
- Motivar para la excelencia.

Según este autor, un líder efectivo, que es lo que buscamos, tiene muy clara la dirección de su organización, y está enfocado a alcanzar su visión, entiende lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enfocarla.

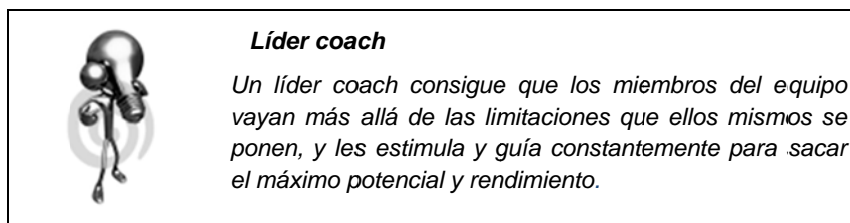


Tal y como muy bien dice Amendola, tradicionalmente, **el eslabón de competencia más débil del directivo de proyectos siempre ha sido la gestión del rendimiento de sus colaboradores.**

La correcta formación técnica contrasta con la falta de habilidades emocionales y por tanto relacionales. El coaching, defiende Amendola, mediante una metodología estructurada, lleva a cabo aproximaciones que nos permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial del equipo del proyecto.

El coaching es por tanto, como dice el autor que venimos referenciando, **“un modelo de liderazgo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas”**, y que se apoya en los siguientes principios:

- Hay que centrarse en el rendimiento futuro, y no en el actual o pasado. Sólo en las posibilidades futuras.
- Hay que creer en los miembros del equipo del proyecto. Si nosotros creemos en ellos, está demostrado que esto tendrá un impacto muy positivo en su desempeño. Por lo que obtendremos lo mejor de las personas.
- La confianza es la gran apuesta del coaching.
- Los miembros del equipo no aprenden del líder, aprenden de ellos mismos y de la experiencia.



El coaching está siendo aplicado por numerosas organizaciones en los últimos tiempos, y se está empezando a aceptar como una ventaja competitiva. Tanto es así, que algunos autores,

como Hendricks (1996), ya se atreven a citar las características más importantes de este modelo de liderazgo:

1. Claridad en la comunicación.
2. Apoyo integral al equipo.
3. Confianza y reconocimiento al equipo.
4. Visión clara de las metas comunes.
5. Empatía.
6. Control del riesgo y seguridad de los miembros del equipo.
7. Paciencia.
8. Confidencialidad.
9. Y respeto.

Volviendo al concepto puro de Liderazgo, en la literatura podemos encontrar gran variedad de clasificaciones de tipos de líderes. Nos vamos a quedar con la siguiente clasificación de **Estilos de Liderazgo** y sus características, sobre la que trabajaremos después:

- **Líder Visionario.**
 - Empatía.
 - Confianza en sí mismo.
 - Agente de cambio.
- **Líder Afiliativo.**
 - Empatía.
 - Creación de relaciones.
 - Resolución de conflictos.
- **Líder Democrático.**
 - Fomento del trabajo en equipo.
 - Gran comunicador.
- **Líder Orientativo.**
 - Empatía.
 - Dominio del potencial de los demás.
 - Autoconsciente.
- **Líder Coactivo.**

- Confianza en sí mismo.
- Ordena a los demás que ejecuten sus deseos.
- Carece de empatía.
- **Líder que Marca La pauta.**
 - Implanta calidad.
 - Iniciativa.
 - Motivación.
 - No ayuda a mejorar, crítica a los que no logran sus objetivos.

Dice Gregory M. Horine (2010), que en la Capacidad de Liderazgo se incluyen capacidades básicas como las habilidades interpersonales y generales, como **forma de tratar a la gente, la adaptabilidad, la flexibilidad, la gestión de personas**, el grado de orientación al cliente, capacidades analíticas, de resolución de problemas, y el talento de tener siempre en mente la perspectiva general.

Esto acerca la Inteligencia Emocional, de la que venimos hablando, al Liderazgo. Y estas características nos llevan también a un importante concepto: el clima de trabajo, lo que se conoce como **clima organizativo** de la organización.

El clima organizativo tiene una importancia predominante en el cómo desempeñan su trabajo los miembros del equipo, y refleja el sentido de las personas acerca de su capacidad. Necesitamos un clima que favorezca el entusiasmo, la motivación, el compromiso, y la determinación. Existen indicadores del clima, e incluyen el grado en el que la comunicación es clara, la flexibilidad con la que cuentan los empleados para realizar sus trabajos como mencionaba Horine, la capacidad para innovar, y el sentido de la responsabilidad para llevar a cabo las tareas.

Daniel Goleman y Cary Cherniss, en su obra *The Emotionally Intelligent Workplace (2005)*, defienden la importancia del liderazgo, y justifican la importancia de un liderazgo emocionalmente inteligente para crear un clima de trabajo próspero que derive en una consecución de los objetivos a través del rendimiento de todos los empleados, y nos brindan una serie de argumentos muy útiles para nosotros, Directores de Proyectos:

- En su obra, ponen de manifiesto el resultado de estudios que revelan que los líderes emocionalmente inteligentes, con grandes competencias emocionales, sobrepasan los objetivos en términos de rendimiento, entre en un 15 y un 20 %.
- “La relación entre puntos fuertes en Inteligencia Emocional en un líder, y el rendimiento de la unidad, parecer estar mediatizado por el clima creado por el líder.”

Sus estudios, han revelado la importancia del clima en la relación con la inteligencia emocional de los individuos que ocupan puestos de Dirección de Proyectos, y esto ha conducido a reconocer el destacado papel de las competencias en Inteligencia Emocional en la eficacia del liderazgo. La siguiente tabla, elaborada por Goleman y Cherniss, recoge los efectos de esta relación:

Estilo de Liderazgo	Competencias en IE	Impacto sobre el clima	Objetivo	Cuándo es apropiado
Visionario	Confianza en uno mismo, empatía, catalizar los cambios, liderazgo, motivación de logro	Enormemente positivo	Movilizar a otros para seguir una visión.	Cuando los cambios requieren una nueva visión, o cuando es necesaria una dirección clara.
Afiliativo	Empatía, establecer vínculos, resolución de conflictos.	Muy positivo.	Crear armonía.	Para cerrar heridas en un equipo, o para motivar en época de estrés.
Democrático	Trabajo en equipo y colaboración, comunicación.	Muy positivo.	Lograr compromiso a través de la participación.	Para conseguir participación o consenso, o para obtener valiosas aportaciones por parte de los empleados.
Orientativo	Desarrollar a los demás, empatía, autoconciencia emocional.	Muy positivo	Acumular fuerza para el futuro.	Para ayudar a un empleado a mejorar el rendimiento, o a desarrollar puntos fuertes a largo plazo.
Coactivo	Motivación de logro, iniciativa, autocontrol emocional.	Altamente negativo.	Acatamiento inmediato.	En una crisis, para iniciar un giro, o con empleados problemáticos.
Marcar la pauta	Meticulosidad, motivación de logro, iniciativa.	Muy negativo.	Ejecutar tareas a muy alto nivel.	Para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y competente.

Figura 73. Estilo de Liderazgo, Inteligencia Emocional (IE) y efectividad organizativa, de Goleman y Cherniss (2005)

6.4.3 La Comunicación en el proyecto

En un proyecto participan un grupo de personas que interactúan entre sí en busca de un objetivo común y con recursos limitados. Esta interacción se realiza por medio de la comunicación. Por tal motivo, se considera esencial agregar contenidos referidos a la comunicación en el Proyecto.

Las comunicaciones del proyecto son todos los medios y formas de que un proyecto interactúe con todos sus implicados. Esto no sólo incluye los elementos de comunicaciones

formales y estándar, sino que también incluye comunicaciones de gestión del cambio organizacional.



Importancia de la comunicación según PMI

Según el PMI, los directores de proyectos deben pasar el 90% de su tiempo comunicándose.

6.4.3.1 La importancia de la Gestión de las Comunicaciones en el Proyecto

Nos encontramos ante una nueva Área de Conocimiento de la Gestión de Proyectos. Incluye los procesos requeridos para asegurar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final oportuna y apropiada **de la información del proyecto**. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, que son necesarios para que las comunicaciones sean exitosas. Los directores del proyecto pueden dedicar una cantidad de tiempo excesiva a la comunicación con el equipo del proyecto, los interesados, el cliente y el patrocinador. Todas las personas involucradas en el proyecto deben comprender cómo afectan las comunicaciones al proyecto en su conjunto. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluyen:

Planificación de las Comunicaciones	• Determina las necesidades de información y comunicación de los interesados en el proyecto.
Distribución de la Información	• Hace que la información necesaria esté disponible para las personas interesadas en el proyecto en el momento oportuno.
Informar del Rendimiento	• Recopila y distribuye información sobre el rendimiento, incluido el informe de estado de la situación, la medición del avance y las proyecciones.
Gestionar a los Interesados	• Gestiona las comunicaciones a fin de satisfacer los requisitos de los interesados en el proyecto y resolver polémicas con ellos.

Las comunicaciones del proyecto son importantes no sólo por una razón obvia, que es la de mantener adecuadamente y constantemente informados a los miembros del estado y progreso

del proyecto, sino que también son un factor determinante para el éxito general del mismo. ¿Por qué?

- Porque la calidad y la efectividad de las comunicaciones tendrá un enorme impacto sobre las percepciones de los implicados en relación al proyecto y al papel del director del proyecto de líder del mismo.
- Porque la capacidad del director del proyecto para comunicar, es el factor más sobresaliente que afecta al nivel de gestión y dirección del núcleo del equipo del proyecto.
- Porque ya hay suficientes problemas en la ejecución del proyecto, como para añadir además conflictos como resultado de las malas percepciones, la falta de información o los problemas no existentes, y todo esto consecuencia de una mala comunicación.



Organización y comunicación

Cualquier director de proyectos con experiencia, sabe que hay dos competencias que le salvarán casi siempre: la organización y la comunicación. Si se sobresale en estos campos, especialmente en las comunicaciones del proyecto, se compensarán las flaquezas en los demás.

6.4.3.2 Competencias interpersonales

Las siguientes técnicas son probablemente las más importantes porque afectan a la calidad de todas las comunicaciones del proyecto, aquellas formales y las más frecuentes que ocurren en el día a día del proyecto entre el equipo del proyecto y los implicados. La siguiente lista muestra las competencias interpersonales claves que los buenos comunicadores poseen o deben esforzarse en alcanzar:

- Escuchar con un propósito constructivo.
- Humildad; ser humilde y transmitir esa humildad.
- Pensar con calma antes de responder, y nunca hacerlo en caliente.
- Ponerse en el lugar del otro, y si es posible, que el otro se dé cuenta de ello.
- No juzgar, y evitar términos y tonos que impliquen juicio, culpa o malas acciones de otras partes.
- Interesarse por los demás.
- Intentar comprender lo que hacen, por qué lo hacen y qué problemas están pasando.
- Validar las percepciones antes de responder.
- Mostrar apreciación por su tiempo y el esfuerzo de comprensión.
- Resumir lo que ha dicho el hablante.

- Hacer que la gente se sienta escuchada.
- Centrarse en construir relaciones.
- Tener bajo control las emociones propias.
- No asumir que una respuesta negativa está causada por temas personales, la mayor parte de las veces no será así.
- Siempre que sea posible, evitar interrumpir.
- Asegurarnos de que estamos siendo comprendidos.

6.4.3.3 *La dificultad de comunicarse*

Barreras de la comunicación efectiva:

- Filtración.
- Percepción selectiva.
- Emociones.
- Lenguaje.
- Cultura nacional.

Buenas prácticas para lograr la superación de las barreras:

- Emplear retroalimentación.
 - Hacer énfasis en comportamientos específicos.
 - Mantener la retroalimentación impersonal.
 - Mantener la retroalimentación orientada a las metas.
 - Dar un tiempo oportuno a la retroalimentación.
 - Asegurarse de que lo entiendan.
 - Dirigir la retroalimentación negativa hacia un comportamiento que quien lo recibe pueda controlar.
- Simplificar el lenguaje.
- Escuchar activamente.
 - Empatía.
 - Aceptación.
 - Intensidad.
 - Disposición de asumir la responsabilidad de escuchar el mensaje completo.

- Establecer contacto visual.
 - Asentir con la cabeza y mostrar una expresión facial adecuada.
 - Evitar acciones o gestos que los distraigan.
 - Hacer preguntas.
 - Parafrasear.
 - Evitar interrumpir al orador.
 - No hablar de más.
 - Hacer transiciones suaves entre los papeles del orador y escucha.
- Restringir las emociones.
 - Vigilar los indicativos no verbales.

6.4.3.4 *Manejo de conflictos en la comunicación*

Los conflictos son las diferencias incompatibles percibidas que dan como resultado interferencia u oposición. Un conflicto que no pudo ser resuelto a tiempo puede costar el fracaso del proyecto. Por tal motivo, es muy importante que el Director del Proyecto tenga los medios necesarios para identificar conflictos, y habilidad para resolverlos a tiempo.

Prácticas efectivas para la resolución de conflictos:

- Establecer un estilo para manejar el conflicto.
- Tener cuidado al seleccionar los conflictos que se quieren manejar.
- Evaluar a los participantes en el conflicto.
- Evaluar la fuente del conflicto.
- Conocer las opciones.

6.4.4 *Potenciar el rendimiento del equipo del proyecto*

Una dirección eficaz, y contar con buenas competencias de comunicación, son ingredientes claves para conseguir el éxito de un proyecto. Pero no es suficiente, debemos ir más allá en la búsqueda de la excelencia empresarial, y en busca de nuestras aptitudes y capacidades como líderes y buenos gestores de recursos humanos. Para ello, debemos comprender los principios y técnicas específicas que podemos aplicar para potenciar al máximo el rendimiento del equipo de un proyecto, y de esto nos vamos a ocupar a continuación.

6.4.4.1 *Principios de Gestión*

Ahora ya conocemos qué es un equipo de alto rendimiento, qué le caracteriza. El siguiente paso tiene que ser lograr el máximo rendimiento de nuestro equipo de trabajo, llegar a alcanzar ese nivel. Y para conseguirlo, conviene revisar varios principios fundamentales de gestión,

primordiales para guiar a nuestro equipo, que también nos ofrece el Sr. Horine en la obra indicada como fuente de este subapartado:

1. **Adaptar el estilo de gestión;** dependiendo de la fase del proyecto, las necesidades particulares del equipo y el entorno del proyecto.
2. **Reclutar a los más preparados.** Para un director de proyectos, tener a la gente adecuada representa el 80% de la batalla. En este sentido, siempre que sea posible, debe ser el propio director de proyectos el que se encargue de la selección del personal, y en la misma medida, será muy importante conseguir la participación de personas con una carrera plagada de éxitos, y con grandes competencias para aportar en el proyecto.
3. **Planificar como equipo.** Este es un factor fundamental, ya que si conseguimos implicar e involucrar a todos los miembros en la planificación del desarrollo, la planificación pasa a ser “su plan”, y “su” calendario. Con esto logramos un mayor compromiso, aceptación y un mayor nivel de responsabilidad. Como vemos, poco a poco vamos obteniendo, siguiendo estos principios, las características de lo que sin duda será un equipo eficaz, un equipo de alto rendimiento.
4. **Proteger al equipo y mantenerlo centrado.** El director del proyecto debe ser quien proteja al equipo de las políticas, ruido y otros factores que puedan distraerlo y ralentizar su progreso; y debe asegurarse también de que los miembros del equipo se mantengan centrados durante todo el tiempo, sin perder nunca de vista el marco general del proyecto: misión, objetivos y prioridades.
5. **Potenciar la productividad.** Tal y como defienden todos los autores del mundo, pocas cosas hay más importantes que asegurarse de que cada miembro del equipo tenga claro qué es lo que tiene que hacer. De cara a la productividad, la importancia es máxima.
6. **Mejorar las competencias comerciales.** Una meta fundamental que pretendemos obtener con cualquier persona del equipo es mejorar sus cualidades comerciales mediante sus experiencias en el proyecto. Debemos buscar formas de mejorar las cualidades de nuestros miembros, y ayudarles a crecer como profesionales.
7. **Aplicar los talentos individuales.** Consta de:
 - a. Buscar y encontrar los talentos de cada persona, los que se pueden aplicar al proyecto.
 - b. Entender también sus flaquezas.
 - c. Analizar las emociones y comprender qué es lo que lleva a moverse a cada persona, sus factores de motivación, lo que les importa. Una vez conocido esto, será posible no sólo posicionar mejor a la gente, sino que nos permitirá

recompensar y reconocer mejor a los individuos. Con el tiempo, esto se convertirá en un hábito de vida.

- d. Alinear las funciones y responsabilidades con el punto fuerte de cada miembro del equipo en la medida que sea posible. El “punto fuerte” es la combinación de los talentos naturales y las motivaciones personales.

8. **Reconocer y recompensar.** Formas de realizarlo, no de conseguirlo:

- a. El director del proyecto debe hacer como si fuese el representante o relaciones públicas de cada miembro del equipo. No sólo debemos ofrecer respuestas oportunas, debemos ofrecer apreciación por cada miembro personalmente. Y es más efectivo si se realiza durante todo el desarrollo del proyecto, según avanza, y no solamente como revisión anual o final del proyecto. Necesitamos y debemos mantener vivo el compromiso, la motivación y el espíritu profesional de los miembros.
- b. Celebrar los éxitos del equipo. Esto conseguirá un gran impulso.
- c. Recompensa.

9. **Cohesionar al equipo.** Todo lo visto anteriormente tiene sentido si facilitamos y conseguimos la sinergia del equipo. La mayor parte de los equipos pasan por las fases de Integración, Normalización, Agitación y Realización, pero se pueden poner en marcha muchas acciones para influir positivamente en este proceso, y es recomendable centrarse en lo siguiente:

- a. *Construir relaciones.* Por ejemplo, establecer excursiones o salidas de equipo, comidas, reuniones y otras cosas para que las relaciones puedan evolucionar y los miembros se conozcan y ganen confianza unos en otros. Esto es una práctica habitual adoptada por la Dirección de Proyectos Informáticos (DPI) de la Universidad Tecnológica Nacional, en la Facultad Regional de Tucumán, y ha venido cosechando muy buenos resultados en los últimos tiempos.
- b. *Establecer procedimientos de equipo.* Determinando las reglas, directrices y protocolos que sean necesarias para establecer una productividad de equipo.

6.4.4.2 **Técnicas para potenciar el rendimiento de los equipos**

Una vez que conocemos los principios primordiales para guiar el rendimiento del equipo, observemos unas cuantas técnicas contrastadas para conseguir nuestro objetivo (Horine, 2010):

- Llevar a cabo reuniones de apertura para el equipo, al principio de cada fase. Es una excelente forma de restablecer las expectativas sobre el contexto del proyecto. Y es