

Gestión de Empresas de Base Tecnológica

# Gestión de Recursos

*Máster en Ingeniería Informática  
Universidad Complutense de Madrid, 2022-2023*

Humberto Martínez Silva

# ¿Cuál es el activo más importante en una organización?

El capital humano:  
las personas



# Activos de una organización



RECURSOS  
ECONÓMICOS



RECURSOS  
TECNOLÓGICOS



RECURSOS HUMANOS

## Algunos de los retos del *Área de PERSONAS*

- ✓ Tener un buen sistema de selección.
- ✓ Establecer formación continuada.
- ✓ Gestionar el talento.
  - Evaluación del Desempeño.
  - Retención del talento.
  - Desarrollo y promoción.

# Team Building

- Teorías de la Motivación
- Desarrollo del equipo
- Team Building
- Mostrando la estructura y uso de los recursos

The background features two large, decorative, curved lines. One line, in shades of blue and green, curves from the top right towards the center. Another line, in shades of green and blue, curves from the bottom left towards the center. Both lines have a soft, blurred gradient effect.

# Teorías de la Motivación

# ¿Cómo premiar el buen trabajo?

- ✓ Mediante recompensa directa a la persona.
- ✓ Mejorando las habilidades de la persona.
  - Asignándole proyectos retadores o vanguardistas.
  - Proporcionándole formación.

## Teoría de la esperanza (expectancy theory)

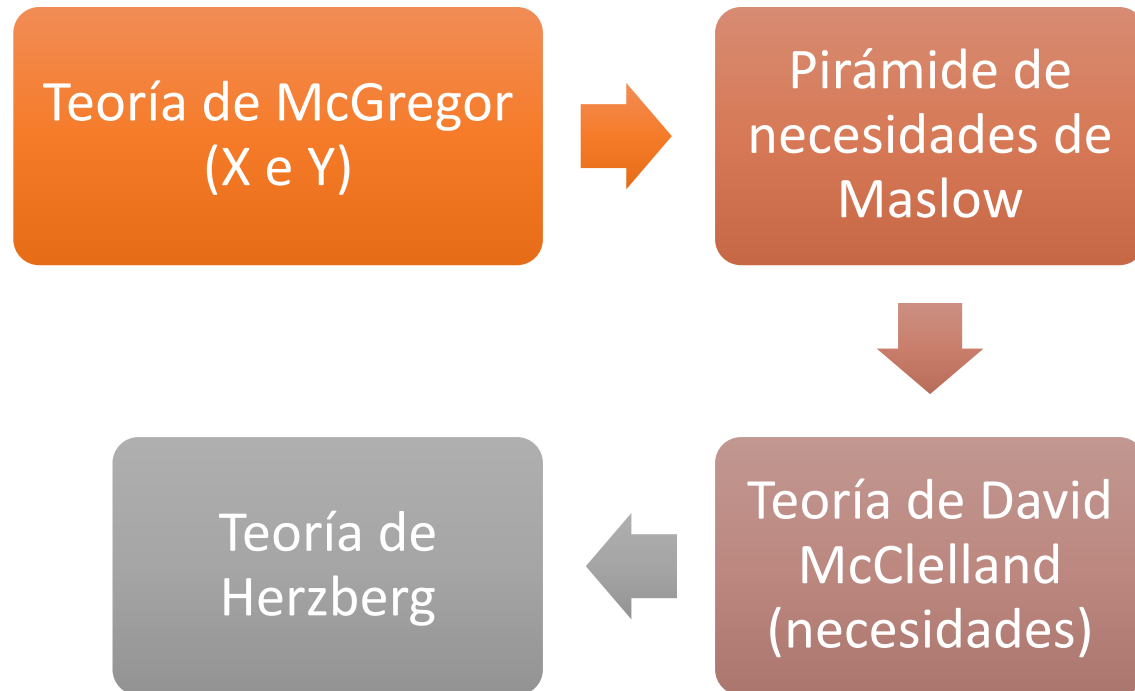
Aquellos empleados que creen que sus esfuerzos le llevarán a obtener un mejor rendimiento, y aquellos que esperan ser recompensados, se mantendrán productivos siempre y cuando la recompensa obtenida cumpla sus expectativas.



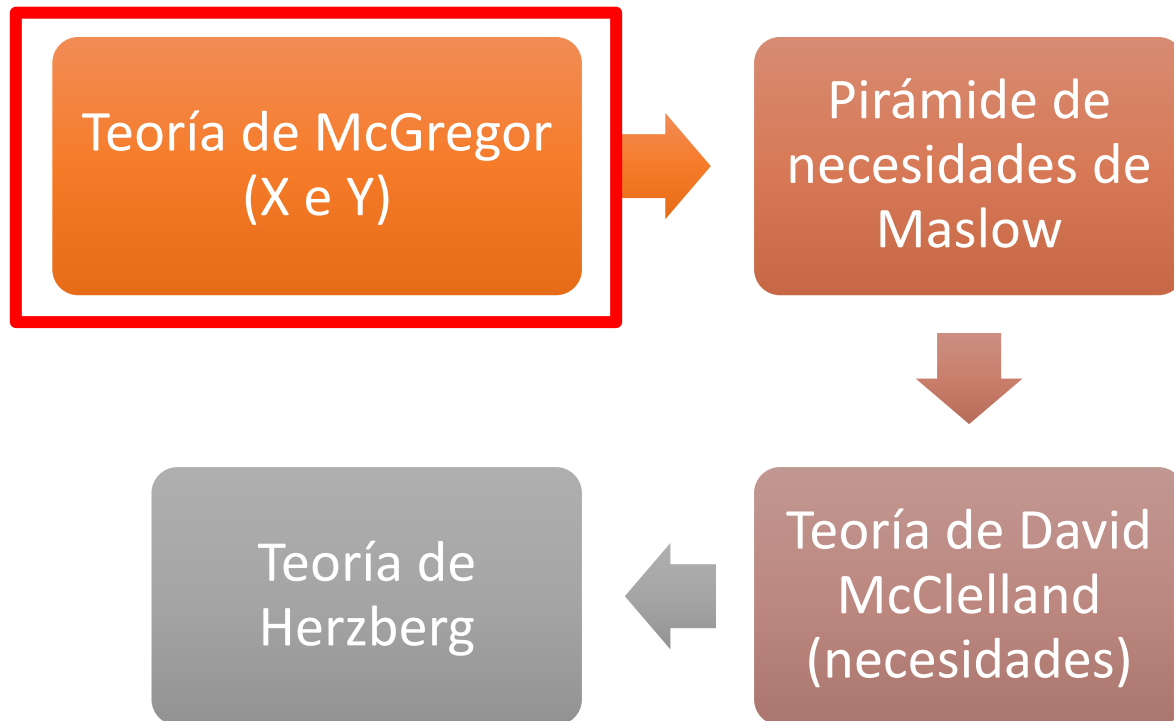
# Teorías de la motivación

Una de las mejores maneras de obtener colaboración es otorgando recompensas.

# Teorías de la motivación



# Teorías de la motivación



# Teoría de McGregor (X e Y)

McGregor representa mediante *X* e *Y* dos actitudes que agrupan distintas concepciones respecto a la gestión de los recursos humanos. La idea que los responsables de equipos tengan sobre sus subordinados, serán las que condicionen su estilo de dirección.

Imagen de Wikipedia

# Teoría de McGregor (X e Y)

Según McGregor, el estilo de gestión de los *managers* cae en uno de dos grupos: **X** o **Y**.

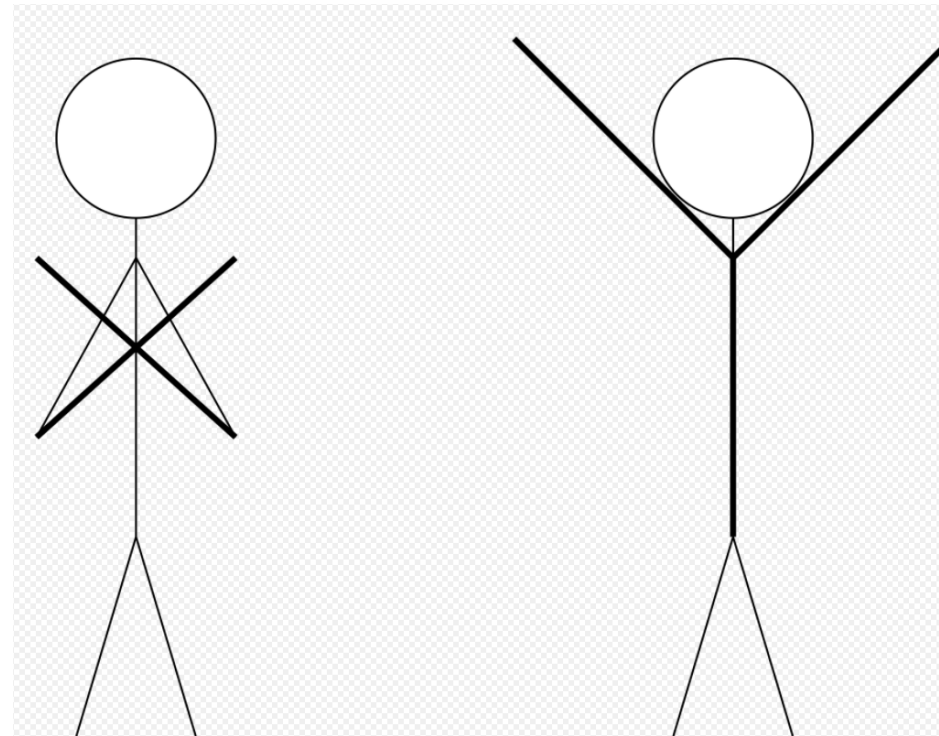


Imagen de Wikipedia

## ¿Cuál es la creencia de un manager que se rige por la teoría **X** de McGregor?

- *A un empleado medio intrínsecamente no le gusta el trabajo y trata de escapar de él siempre que sea posible.*
- *Dado que el empleado no quiere trabajar, debe ser persuadido, obligado o advertido con castigo para lograr los objetivos. Se requiere de una estrecha supervisión.*
- *Los empleados tienen poca o ninguna aspiración / ambición.*
- *Los empleados evitan tener responsabilidades.*
- *Los empleados se resisten al cambio.*

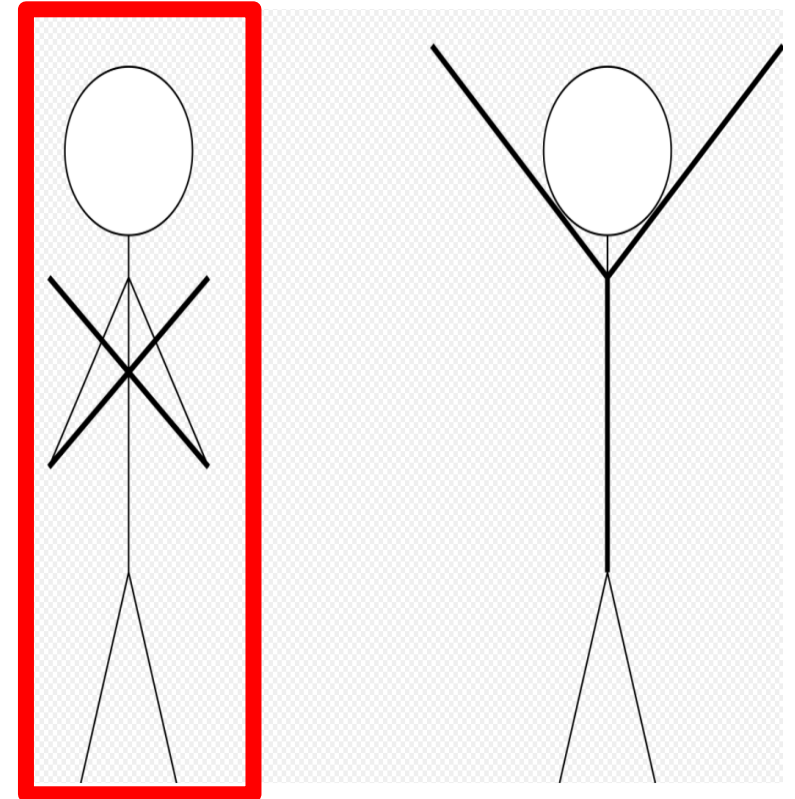


Imagen de Wikipedia

# ¿Cuál es la creencia de un manager que se rige por la teoría **Y** de McGregor?

- Los empleados trabajan porque quieren hacerlo, sin necesitar supervisión.
- Los empleados quieren conseguir resultados.
- Los empleados no necesitan control externo ni coerción para trabajar.
- Si el trabajo es gratificante y satisfactorio, entonces redundará en la lealtad y el compromiso hacia la organización.
- Un empleado medio puede aprender a admitir y reconocer su responsabilidad. De hecho, incluso puede aprender a ejercer responsabilidad.
- Los empleados tienen habilidades y capacidades.

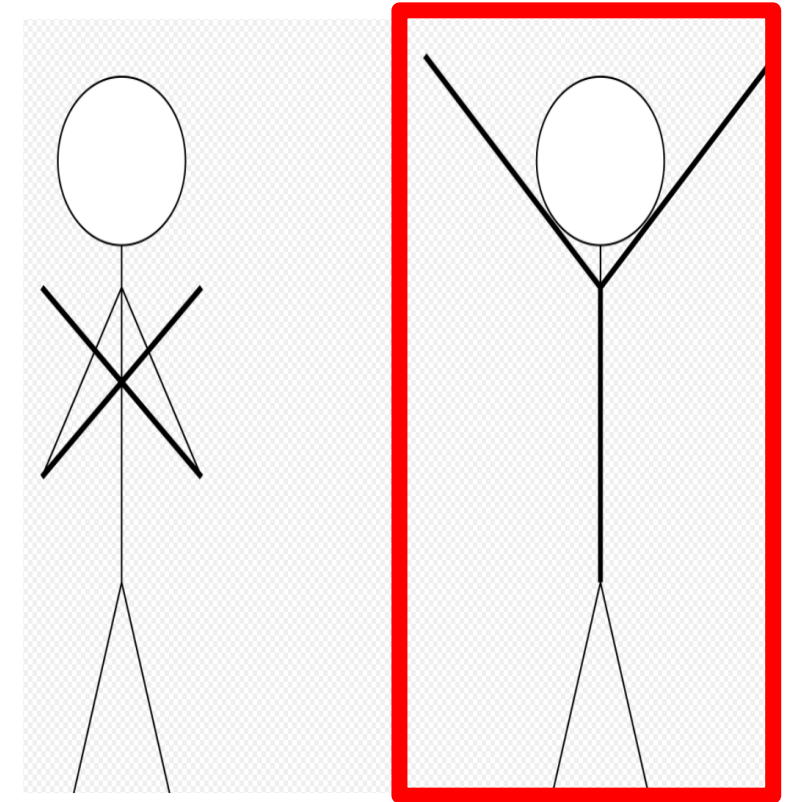
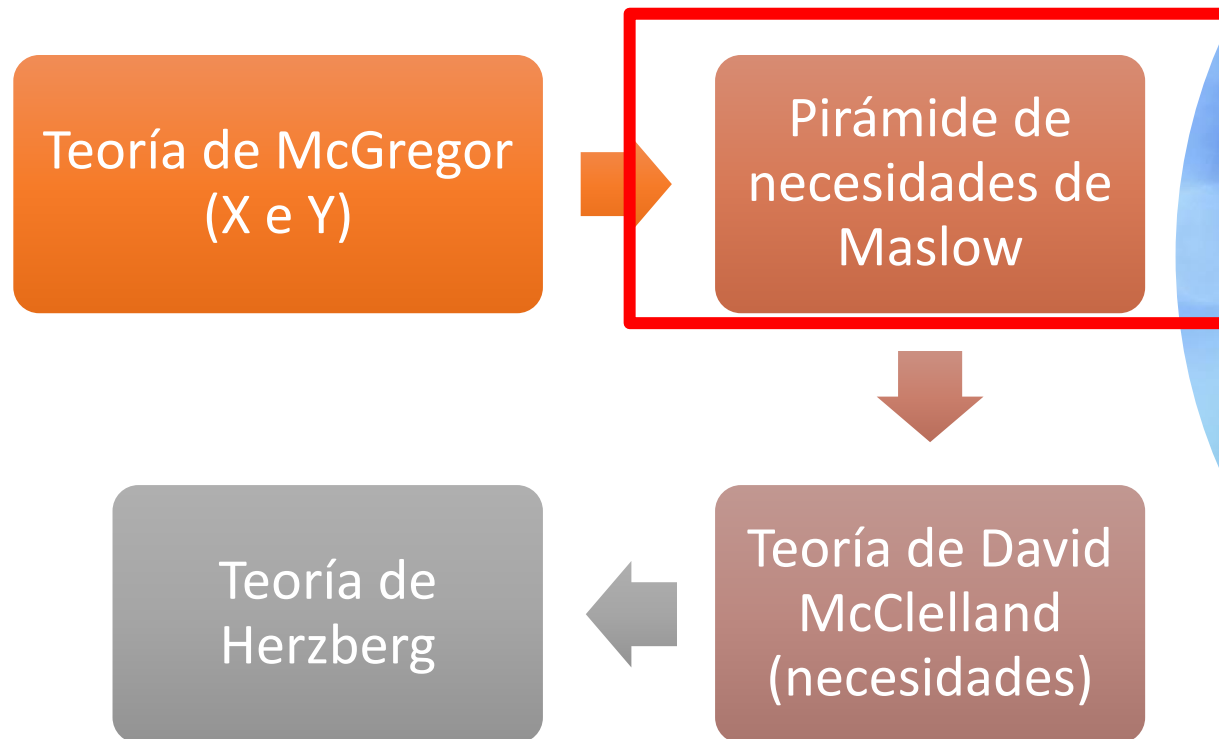


Imagen de Wikipedia

# Teorías de la motivación





# Pirámide de necesidades de Maslow

© HMS

El mensaje de Maslow es:

*“llegados a un punto, lo que más motiva a los empleados no es ni la seguridad del empleo ni el dinero, sino la **autorrealización**.”*

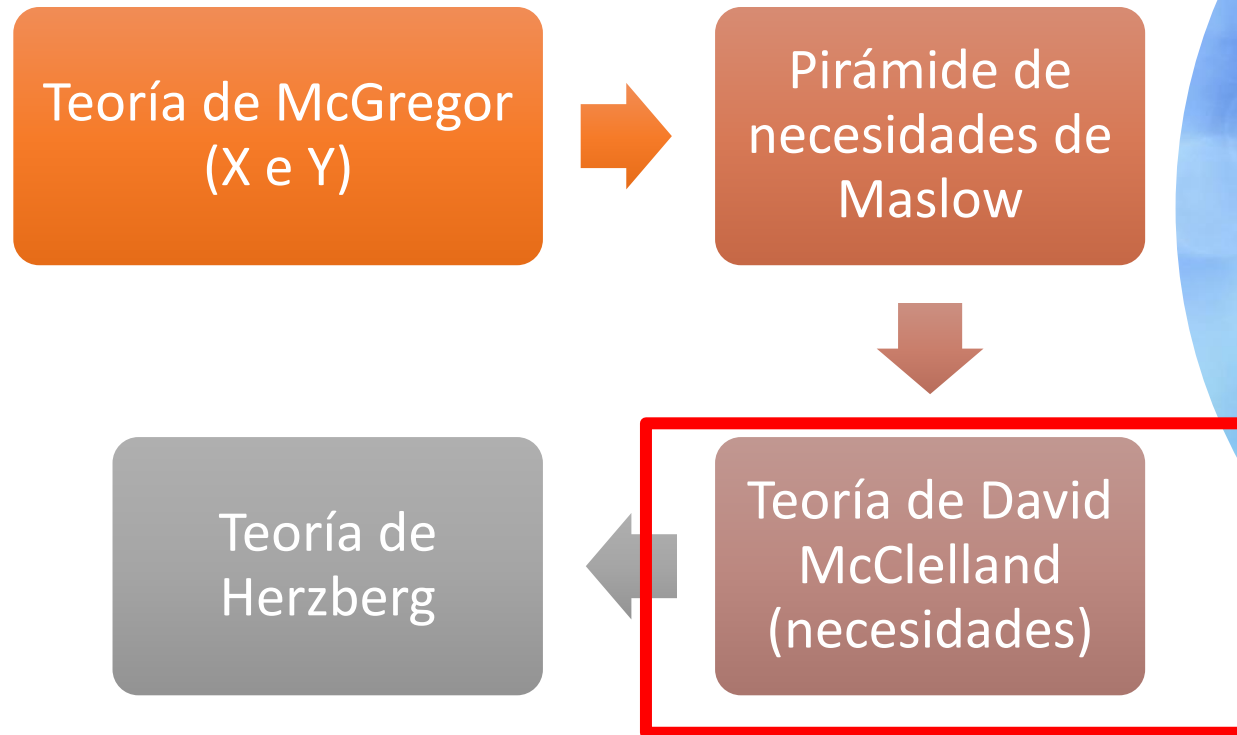
# Pirámide de necesidades de Maslow

© HMS



Maslow formula esta jerarquía de necesidades humanas. Conforme se satisfacen las necesidades de la parte inferior de la pirámide, los seres humanos desarrollan necesidades de la parte superior de la misma.

# Teorías de la motivación



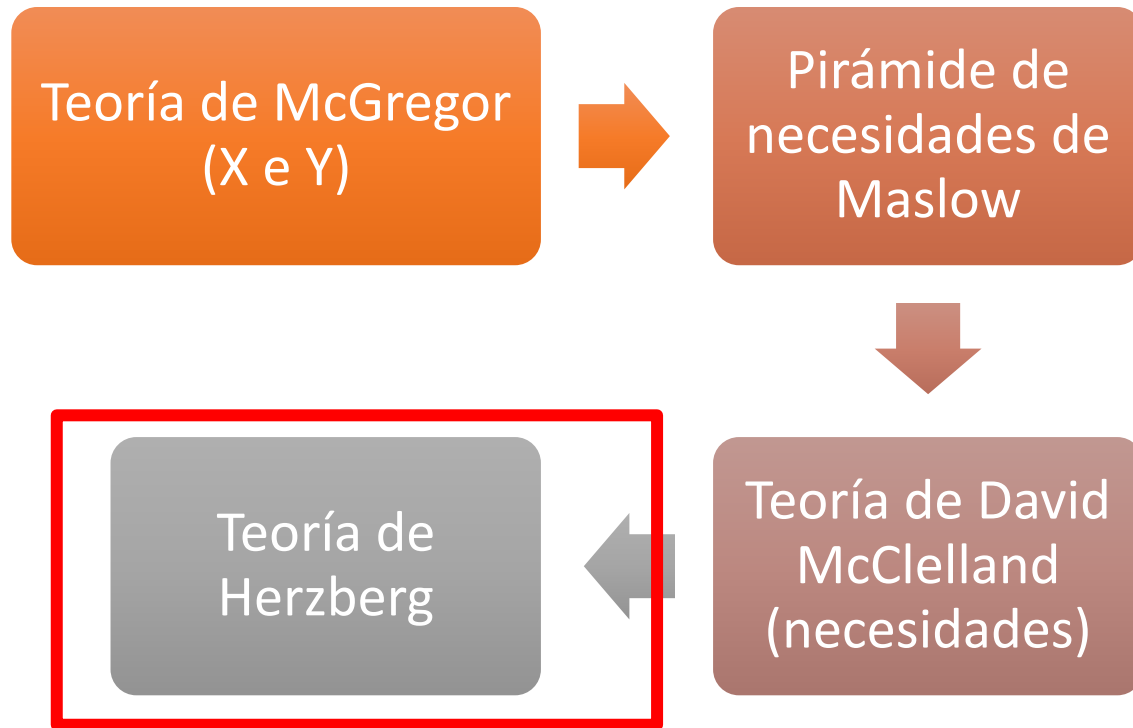
# Teoría de David McClelland (necesidades)

© HMS

La principal motivación de cada persona cae en uno de los siguientes grupos. Defiende que hay que tratar a la persona, según en qué grupo esté ubicada.

GRUPO	¿CÓMO TRATARLAS?
LOGROS	A estas personas hay que darles proyectos retadores, pero a la vez <i>alcanzables</i> (si no lo alcanzan, se pueden venir abajo). Viven del reconocimiento.
AFILIACIÓN	Trabajan mejor en equipo. Buscan la aprobación del equipo hacia su persona y trabajo.
PODER	Lo que les mueve es ser líderes. Les gusta mandar e influenciar sobre otros.

# Teorías de la motivación



# Teoría de Herzberg

© HMS

Herzberg se enfoca en dos aspectos:

- *Factores de higiene* (condiciones de trabajo, salario, vida personal, relaciones en el trabajo, status, estabilidad).
  - *Agentes motivadores* (responsabilidad, autorrealización, crecimiento profesional, reconocimiento)
- ✓ Si los factores de higiene no están suficientemente desarrollados, la motivación se resiente, pero **por sí solos, no son suficientes para motivar a las personas.**
  - ✓ Llegados a un punto, **la mejora de los factores de higiene no mejoran la motivación.**

The background features two large, decorative, curved lines. One line, in shades of blue and green, curves from the top right towards the center. Another line, in shades of green and blue, curves from the bottom left towards the center. Both lines have a soft, multi-layered gradient effect.

# Desarrollo del equipo

## Efecto *Halo*

El efecto *HALO* es la percepción errónea de calificar a un miembro del equipo en todas las áreas de conocimiento, basado en un rendimiento brillante en algún área específica.

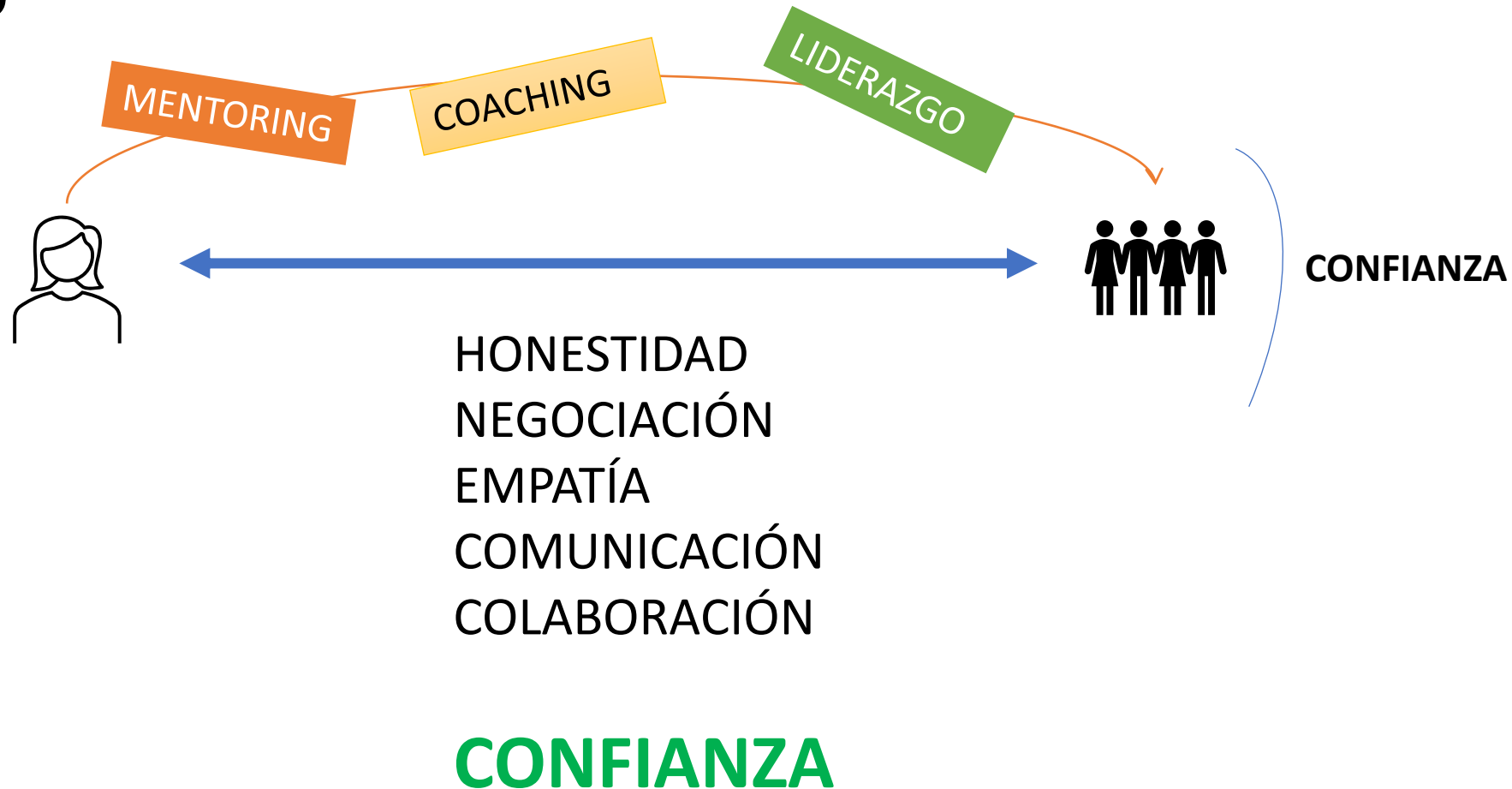
*"Si eres un buen programador debes ser bueno en tareas de gestión"*



# ¿Qué hacer para mantener **eficiencia** y **eficacia** dentro del equipo

- ☐ Fomentar el trabajo en equipo (crear una cultura de equipo).
- ☐ Evaluar y ser transparente en cuanto a las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo.
- ☐ Involucrar al equipo en las decisiones que se tomen (beneficio en dos direcciones).
- ☐ Facilitar la formación de los miembros del equipo que así lo necesiten.
- ☐ Recompensar por el trabajo bien hecho.

# ¿Qué hacer para mantener **eficiencia** y **eficacia** dentro del equipo



# Team Building

**ACTITUD**

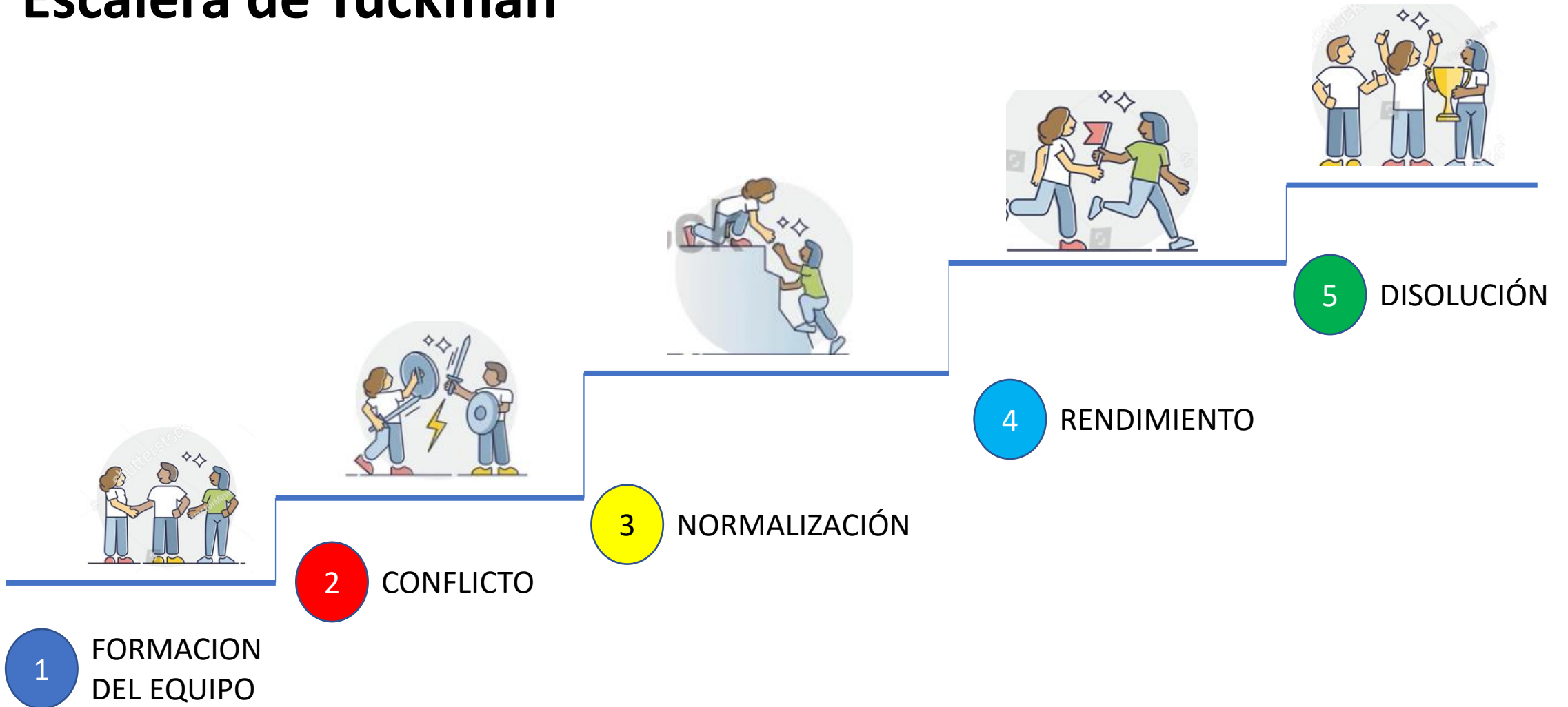
# Team Building

- Escalera de Tuckman
- Team Building Activities – Ideas
- Establecer reglas del juego (ground rules)
- Tipos de Poder
- Resolución de Conflictos

# Team Building

- Escalera de Tuckman
- Team Building Activities – Ideas
- Establecer reglas del juego (ground rules)
- Tipos de Poder
- Resolución de Conflictos

# Escalera de Tuckman



# Team Building

- Escalera de Tuckman
- Team Building Activities – Ideas
- Establecer reglas del juego (ground rules)
- Tipos de Poder
- Resolución de Conflictos

# Team building activities - Ideas

© HMS

*Celebrar cuando se cumplen hitos.*

*Asistir juntos a clases de formación.*

*Viajes fuera del trabajo.*

*Tormenta de ideas.*

*Intentar involucrar a los más tímidos.*



# Team Building

- Escalera de Tuckman
- Team Building Activities – Ideas
- Establecer reglas del juego (ground rules)
- Tipos de Poder
- Resolución de Conflictos

# Reglas del juego

Establecer las reglas del juego, si puede ser, desde el principio, desde la formación del equipo (*ground rules*).



# Reglas del juego - ejemplos

© HMS

*¿Se puede llegar tarde a una reunión?*

*¿Se permiten teléfonos en las reuniones?*

*¿Quién está autorizado a hablar directamente con el director?*

*¿Cuándo enviar los reportes? ¿Quién los envía?*

*Respetar el turno de palabra en las reuniones.*

*Hacer siempre acta de las reuniones.*

.....

# Team Building

- Escalera de Tuckman
- Team Building Activities – Ideas
- Establecer reglas del juego (ground rules)
- Tipos de Poder
- Resolución de Conflictos

## Poder de un jefe o manager

© HMS

El poder es la capacidad que tiene un *manager* para obtener la colaboración del equipo y de otros compañeros en general.

# Tipos de poder

© HMS

Formal y legítimo: Se basa en la posición jerárquica del manager. *“Tengo esta responsabilidad, así que esta es la tarea que tienes que hacer, y punto”*.

Coercitivo: Se basa también en la posición jerárquica del manager, pero fundamentado en la amenaza. *“Si no cumples el objetivo que te he marcado, serás reemplazado”*. **Es el peor tipo de poder.**

Recompensa: Se basa en la posición y en la capacidad del manager para recompensar. *“Si lo haces bien, te prometo que irás con nosotros al curso en Estados Unidos”*. **Es de los mejores tipos de poder que existen.**

# Tipos de poder

© HMS

Referente: El poder viene derivado del carisma, respeto y fama que inspira el *manager*.

Experto: El poder viene derivado de la experiencia y rendimiento del *manager* en un área determinada. **Es el tipo de poder que menos conflicto crea.**

# Team Building

- Escalera de Tuckman
- Team Building Activities – Ideas
- Establecer reglas del juego (ground rules)
- Tipos de Poder
- Resolución de Conflictos



# Conflictos

- Son inevitables.
- No es algo malo necesariamente. Pueden ser muy beneficiosos.
- Para solucionarlos, conviene siempre intentar encontrar la *causa raíz*.
- La mejor solución es la que nace de los propios contendientes del conflicto.



# Técnicas de resolución de conflictos

© HMS

**Colaboración:** Las partes discuten abiertamente y buscan llegar a un consenso. **WIN – WIN.** Mejor técnica/solución de entre todas.

**Compromiso:** Se encuentran soluciones que realmente no satisfacen a ninguna de las partes. **LOSE-LOSE.** Segunda mejor técnica/solución de entre todas.

# Técnicas de resolución de conflictos

© HMS

**Evitar:** Las partes posponen la decisión del conflicto. Evitan enfrentarse.

**Suavizar/Adaptarse:** Se enfoca en los puntos en común en lugar de en las diferencias.

**Forzar/Directiva:** Se impone un punto de vista. **WIN-LOSE**. Suele ser la peor de las técnicas, aunque llegados a un punto, puede tener sentido.

## Ejemplos técnicas de resolución de conflictos

© HMS

Frase	¿Con qué técnica se identifica?
Mejor volvemos a hablarlo la próxima semana	
Juan, tú dices que tenemos que automatizar estas pruebas ya mismo. María, tú dices que eso nos retrasaría la entrega de la próxima semana. ¿Por qué no le cedes a Juan el nuevo becario que te ha llegado, para que empiece a trabajar en los tests desde ahora, de modo que para la siguiente entrega, podamos tener las pruebas automatizadas? Además este ejercicio puede servir al becario como formación, que era también lo que querías, ¿no María?	
Comes y te vas	

## Ejemplos técnicas de resolución de conflictos

© HMS

Frase	¿Con qué técnica se identifica?
Mejor volvemos a hablarlo la próxima semana	Evitar
Juan, tú dices que tenemos que automatizar estas pruebas ya mismo. María, tú dices que eso nos retrasaría la entrega de la próxima semana. ¿Por qué no le cedes a Juan el nuevo becario que te ha llegado, para que empiece a trabajar en los tests desde ahora, de modo que para la siguiente entrega, podamos tener las pruebas automatizadas? Además este ejercicio puede servir al becario como formación, que era también lo que querías, ¿no María?	Colaboración (win-win)
Comes y te vas	Forzar/Directiva

## Ejemplos técnicas de resolución de conflictos

© HMS

Frase	¿Con qué técnica se identifica?
Sobre tu solicitud para incorporar a tu área a un programador el próximo mes, yo creo que no es buen momento. Pero ambos coincidimos en que el proyecto tiene que terminar estas 3 semanas próximas, ¿nos enfocamos en eso?	
Ya hemos hablado suficiente sobre si contratar otro analista. No se va a hacer y punto. Pasemos a otro punto de la reunión.	
Vale, te cedemos un nuevo programador, pero te haces responsable del nuevo módulo de informes.	

## Ejemplos técnicas de resolución de conflictos

© HMS

Frase	¿Con qué técnica se identifica?
Sobre tu solicitud para incorporar a tu área a un programador el próximo mes, yo creo que no es buen momento. Pero ambos coincidimos en que el proyecto tiene que terminar estas 3 semanas próximas, ¿nos enfocamos en eso?	Suavizar
Ya hemos hablado suficiente sobre si contratar otro analista. No se va a hacer y punto. Pasemos a otro punto de la reunión.	Forzar/Directiva
Vale, te cedemos un nuevo programador, pero te haces responsable del nuevo módulo de informes.	Compromiso (Lose-Lose)

The background features decorative curved lines in shades of blue and green, positioned in the top-left, top-right, and bottom-left corners.

# Mostrando la estructura y uso de los recursos



# Matriz de Asignación de Responsabilidades



Hoja de cálculo  
de Microsoft Excel

Matriz que indica los roles de cada miembro del equipo.

P = Responsable; S = Rol secundario.

# RACI (Responsible, Accountable, Consult, Inform)

Matriz de asignación de responsabilidades más completa, utilizada en la definición de procesos de la organización.

**Responsible:** Es quien realiza el trabajo. Sólo puede haber un responsable.

**Accountable:** Supervisa el trabajo. Sólo puede haber uno. Puede coincidir con el *Responsible*.

**Consulted:** Son personas a las que se les consulta o dan soporte para realizar la tarea.

**Informed:** Mantener informado.



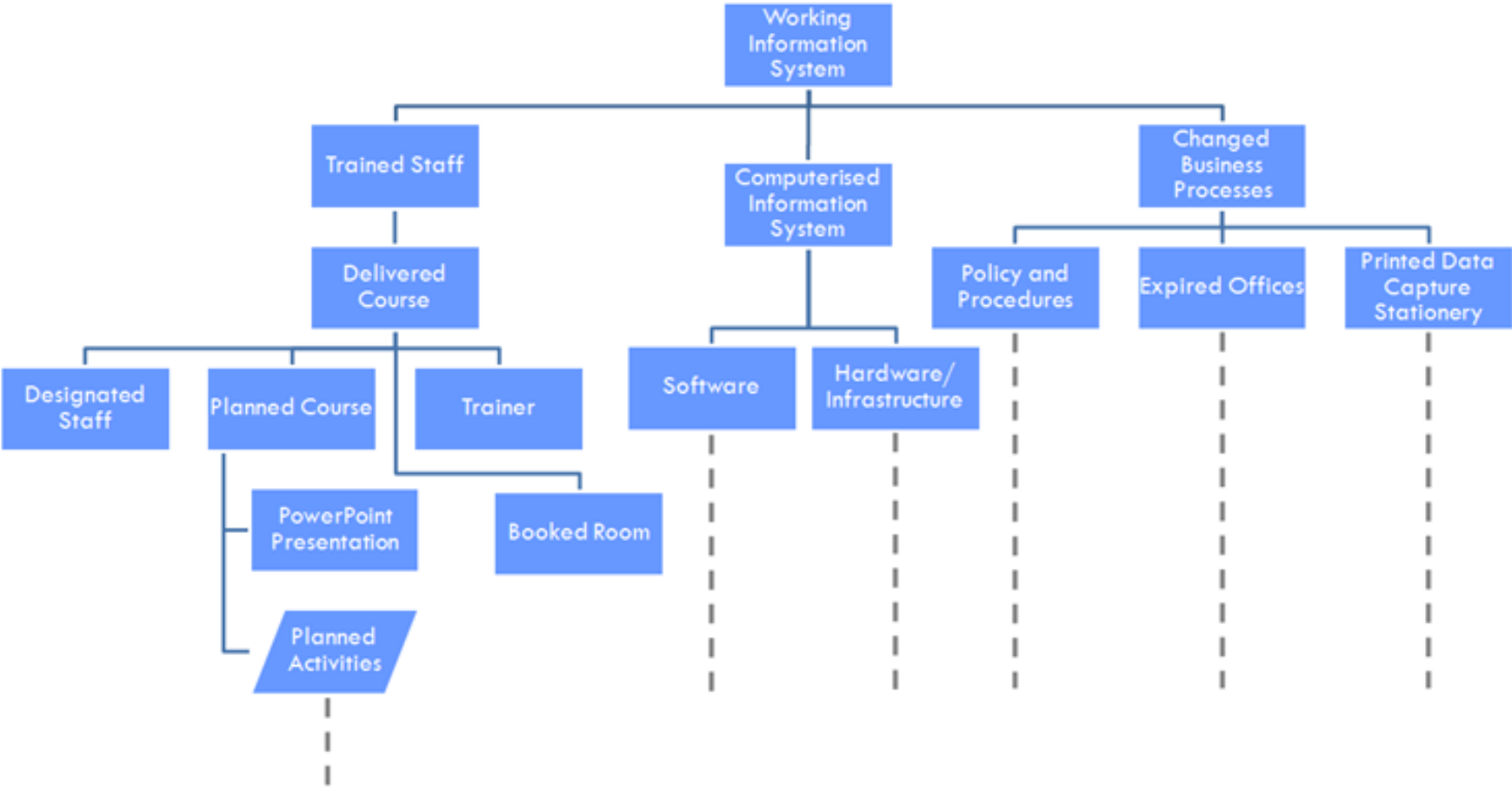
Hoja de cálculo  
de Microsoft Excel

**RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) - Ejemplo**

TAREA	R	A	C	I
DEFINICION ARQUITECTURA DE DATOS DE PROYECTOS	JEFE DE ARQUITECTURA	Juana (Project Manager)	ORACLE	EQUIPOS DE DESARROLLO

# Resource Breakdown Structure

Muestra los recursos de manera jerárquica.



# Uso de Recursos - Histograma de Recursos

Gráfico de barras que muestra el uso de los recursos en un período de tiempo. Nos permite determinar dónde hay picos de uso de recursos e intentar *nivelar su uso*.

