



Universitat de les
Illes Balears

miprosoft
grup de millora de processos de software

T6. La gestión de los Recursos del proyecto

Antonia Mas
Noelia Pico

Gestión de los Recursos

Recursos Humanos



El **equipo del proyecto** está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.

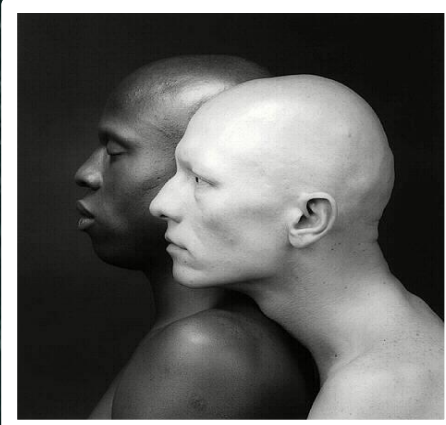
El personal puede tener diferentes conjuntos de **habilidades**, estar asignados a **tiempo completo** o a **tiempo parcial** y se pueden **incorporar** o **retirar** del equipo del proyecto conforme avanza el mismo

Recursos materiales



Los **recursos físicos** incluyen el equipamiento, los materiales, las instalaciones y la infraestructura

Las organizaciones deberían **disponer de datos** sobre la **demand** de **recursos**, sobre las **configuraciones** de recursos que serán necesarios para satisfacer esas demandas, y sobre el **suministro** de recursos



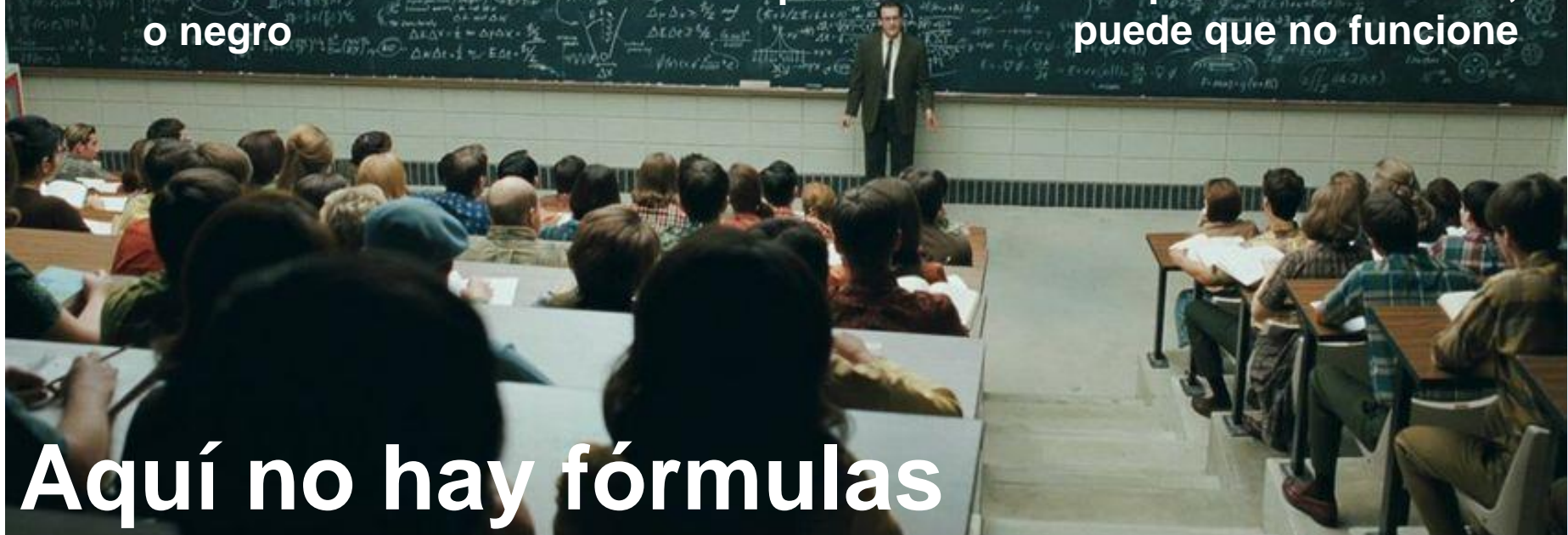
No todo es blanco
o negro



$2 + 2$ no siempre son 4



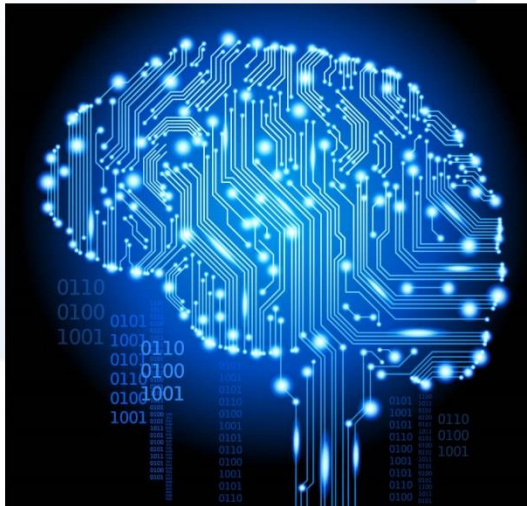
Lo que funcionó antes,
puede que no funcione



Aquí no hay fórmulas

Ventajas y desventajas de que algunos Recursos sean... ...Humanos

Lo mejor:
la Inteligencia Humana

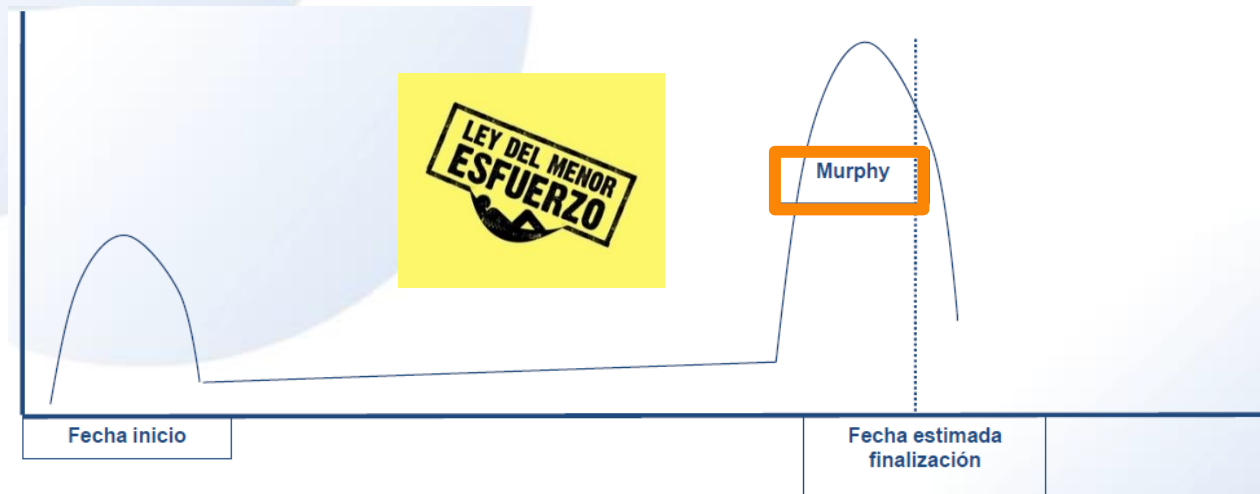


Lo peor:
**la Imprevisibilidad del
Comportamiento Humano**



- **Influencia del comportamiento humano**

- **Ley de Parkinson:** “El trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine”
- **El perfeccionismo y el Gold Plating:** “Adición de funcionalidades a un producto por parte del realizador sin que medie una solicitud expresa por parte de los interesados”
- **Síndrome del estudiante:** “Las personas comienzan a dedicarse seriamente a una tarea que les fue asignada solamente cuando la fecha de entrega se acerca”
- **Ley de Murphy:** “Si algo puede salir mal, saldrá mal”



Multi-Proyectos: ¿Para cuándo dice que lo quiere?



- ✓ El trabajo llega en oleadas generando **cuellos de botella**.
- ✓ **Cambios frecuentes de prioridades** entre proyectos.
- ✓ **Re-planificaciones** continuas.
- ✓ La organización **es muy lenta** respondiendo a oportunidades de negocio.
- ✓ Los plazos comprometidos son más cortos que los necesarios.
- ✓ Hay **muchas dificultades** para completar los proyectos a tiempo.
- ✓ Hay mucho **reproceso** de actividades.
- ✓ El **alcance** del proyecto es sacrificado para satisfacer el plazo.
- ✓ Continuos **conflictos** entre los jefes de proyecto y los jefes de recursos.

El mito de la **productividad** y la **versatilidad** de los recursos



¿Cada cuánto se
tiene una idea?



Nueve mujeres no hacen en un mes...
lo que una hace en nueve meses



Pasar de **rendimiento 100%**
a **rendimiento 0%**

La importancia de la **comunicación**



Poca **comunicación** interna...



poca **comunicación** externa

Gestión de los Recursos



¿Habilidades VS conocimientos?

Estilos de dirección de proyectos

Cambio de una estructura de mando y control hacia un enfoque de mayor colaboración y apoyo que da más poder a los equipos delegando la toma de decisiones a los miembros del equipo.

- **Métodos para la gestión de los recursos:** Lean management, JIT (Just In Time), Kaizen, TPM (Total Production Management),...
- **Inteligencia emocional (IE):** Gestión de las relaciones entre las personas. Equipos más eficaces. Menos rotación.
- **Equipos Auto-organizados:** Enfoques ágiles. Equipos auto-organizados. Se adaptan más fácilmente a los cambios.
- **Equipos virtuales/equipos distribuidos.:** Derivada de la globalización. Las TIC facilitan su existencia.

Adaptación de los procesos de Gestión de los Recursos

Debido a que cada proyecto es único, el director del proyecto tendrá que adaptar la forma en que se apliquen los procesos de Gestión de los Recursos del Proyecto. Las consideraciones sobre adaptación incluyen, entre otras:

- **Diversidad** ¿Cuáles son los antecedentes de la diversidad del equipo?
- **Ubicación física.** ¿Cuál es la ubicación física de los miembros del equipo y de los recursos físicos?
- **Recursos específicos de la industria** ¿Qué recursos especiales se necesitan en la industria?
- **Adquisición de miembros del equipo** ¿Cómo serán adquiridos los miembros del equipo para el proyecto? ¿Los recursos del equipo están dedicados al proyecto a tiempo completo o a tiempo parcial?
- **Gestión del equipo** ¿Cómo se maneja el desarrollo del equipo para el proyecto? ¿Existen herramientas de la organización para gestionar el desarrollo del equipo o tendrán que ser establecidas nuevas herramientas? ¿Hay miembros del equipo que tengan necesidades especiales? ¿Necesitará el equipo capacitación especial para manejar la diversidad?
- **Enfoques del ciclo de vida** ¿Qué enfoque del ciclo de vida se utilizará en el proyecto?

¿Cómo trata la Gestión de los Recursos la Guía del PMBOK®?



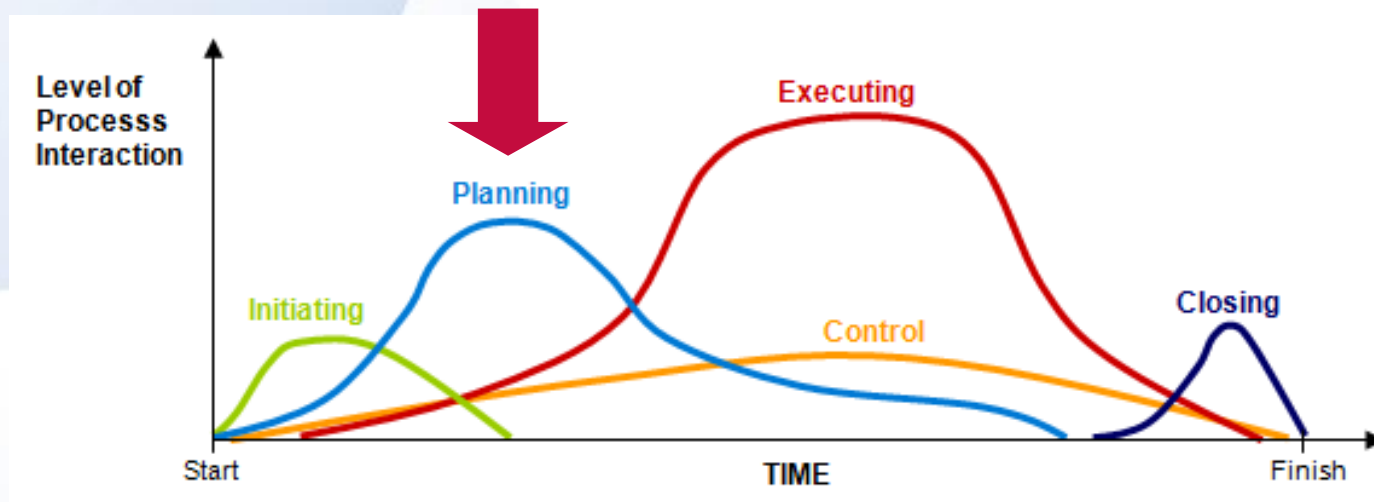
Gestión de los Recursos: Procesos

Incluye los procesos que ayudan a garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles para el director del proyecto y el equipo del proyecto en el momento y lugar adecuados

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	

- El **equipo del proyecto** está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto

Gestión de los Recursos: Procesos



9.1

Planificar la Gestión de los Recursos

Definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y del equipo.

9.1. Planificar la Gestión de los Recursos

“Especificar los ROLES, RESPONSABILIDADES y HABILIDADES requeridas”

Entradas

Acta de constitución
Plan para la dirección
del proyecto
Documentos del
proyecto
Factores ambientales de
la empresa
Activos de los procesos
de la organización

Técnicas

Juicio de expertos
Diagramas jerárquicos
Matriz de asignación
de responsabilidades
Teoría organizacional
Reuniones

Salidas

**Plan de Gestión de los
Recursos**
Acta de constitución del
equipo
Actualizaciones a los
documentos

¿Qué necesitamos saber para desarrollar el Plan de Gestión de los Recursos?



9.1. Planificar la Gestión de los Recursos Entradas

Punto de partida para desarrollar el Plan de Gestión de los Recursos

- **Factores de la Empresa**

- Cultura y estructura de la organización
- Competencias y disponibilidad de los recursos existentes
- Distribución geográfica de instalaciones y recursos
- Políticas de Administración de Personal
- Condiciones del mercado

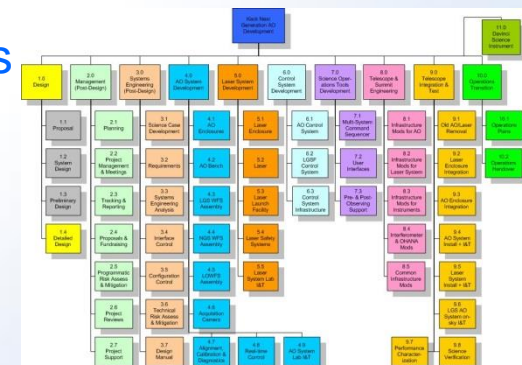
- **Organización**

- Conocer descripciones de roles estándar
- Plantillas para organigramas y descripciones de cargos
- Información histórica sobre estructuras que han funcionado en proyecto anteriores

- **Requisitos de Recursos de las Actividades**



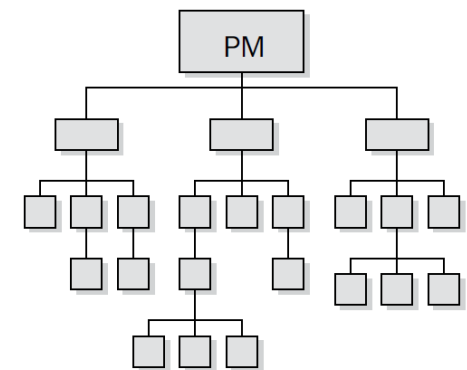
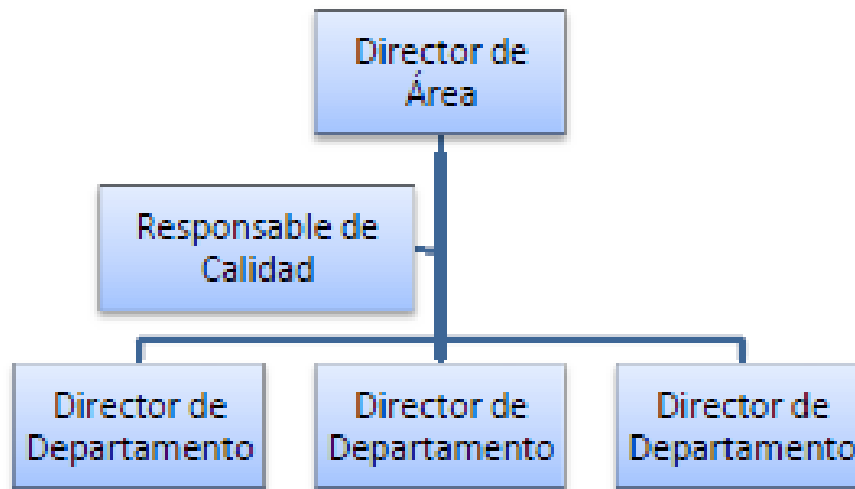
Fig. 1.2. La cultura de empresa es una forma de hacer las cosas.



9.1. Planificar la Gestión de los Recursos **Herramientas**

Diagramas Jerárquicos. Representación gráfica de los recursos del proyecto y de sus relaciones

- Estructura de Desglose de Organización (OBS)
 - Departamentos, Unidades o Equipos
- Estructura de Desglose de Recursos (EDR o RBS)
 - Categorías profesionales o tipos de recursos



**Organigrama
(jerárquico)**

9.1. Planificar la Gestión de los Recursos **Herramientas**

Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM)

- Tabla que muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo
- **Matriz RACI. Es un tipo de matriz RAM**

Matriz RAM (Responsibility Assignment Matrix)

Actividad	Pedro	Marcela	Rogelio
Búsqueda de información		X	
Estudio de mercado		X	
Análisis costo beneficio			X

Diagrama RACI	Persona				
Actividad	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Crear acta de constitución	A	R	I	I	I
Recopilar requisitos	I	A	R	C	C
Presentar solicitud de cambio	I	A	R	R	C
Desarrollar plan de pruebas	A	C	I	I	R
<div><div>R = Responsible (persona responsable de ejecutar la tarea)</div><div>A = Accountable (persona con responsabilidad última sobre la tarea)</div><div>C = Consult (persona a la que se consulta sobre la tarea)</div><div>I = Inform (persona a la que se debe informar sobre la tarea)</div></div>					
	Hace la tarea	Responsable de la tarea (aprueba)	Proporciona información	Estar informado	

9.1. Planificar la Gestión de los Recursos **Salidas**

Plan para la gestión de los recursos

Es el componente del plan para la dirección del proyecto que proporciona una guía sobre cómo se deberán categorizar, asignar, gestionar y liberar los recursos del proyecto. **Se puede dividir entre el plan para la dirección del equipo y el de gestión de los recursos físicos.**

1. Identificación de los recursos.

Métodos para la identificación y cuantificación de los recursos del equipo y los recursos físicos necesarios.

2. Adquisición de personal. Preguntas al planificar la incorporación de miembros al equipo del proyecto:

- Los recursos humanos, ¿proviene de la propia organización o de fuentes externas contratadas?
- Los miembros del equipo, ¿necesitan trabajar en una ubicación centralizada o pueden hacerlo desde lugares remotos?
- ¿Cuáles son los costes asociados con cada nivel de conocimiento requerido para el proyecto?
- ¿Cuál es el nivel de asistencia que pueden proporcionar el departamento de recursos humanos de la organización y los gerentes funcionales al equipo de dirección del proyecto?



9.1. Planificar la Gestión de los Recursos **Salidas**

3. Roles y responsabilidades

- **Rol.** Función asumida por o asignada a una persona.
Ejemplos: ingeniero civil, analista de negocio o coordinador de pruebas.
- **Autoridad.** Derecho de asignar los recursos del proyecto, tomar decisiones, firmar aprobaciones, aceptar entregables e influir sobre otras personas para llevar a cabo el trabajo del proyecto.
Responsabilidad. Tareas asignadas y trabajo que se espera que realice un miembro del equipo del proyecto a fin de completar las actividades del mismo.
- **Competencia.** Habilidad y capacidad requeridas para completar las actividades asignadas dentro de las restricciones del proyecto.

Rol _____
Responsabilidades _____

Autoridad _____

**Descripción de Roles
(texto)**

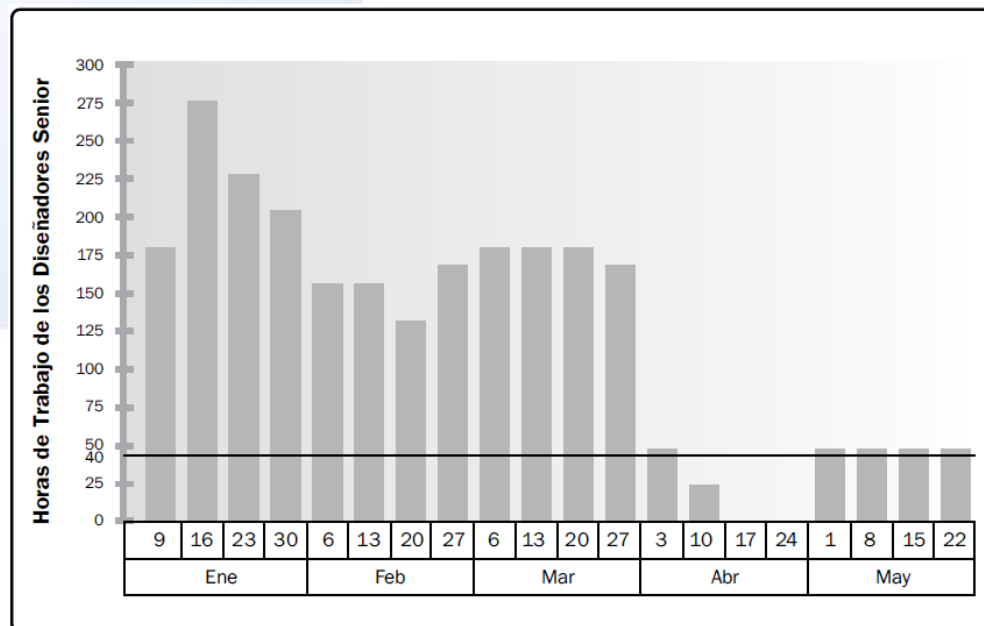
El director del proyecto es el responsable de la formación del equipo como un grupo eficaz

9.1. Planificar la Gestión de los Recursos **Salidas**

4. Organigramas del proyecto. Representación gráfica de los miembros del equipo del proyecto y de sus relaciones de comunicación. Puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general.

5. Calendarios de recursos. Calendarios que identifican los días y turnos de trabajo en los cuales está disponible cada recurso específico.

- **Histograma de recursos:** medio para representar de manera visual la asignación de los recursos a las diferentes partes interesadas.



9.1. Planificar la Gestión de los Recursos **Salidas**

6. Necesidades de capacitación.

- Desarrollar un plan de capacitación como parte del proyecto si se espera que los miembros del equipo que serán asignados no tendrán las competencias requeridas.
- Puede incluir medios para ayudar a los miembros del equipo a obtener certificaciones que respalden su capacidad para beneficiar al proyecto.



El director del proyecto, como líder, es responsable del desarrollo proactivo de las aptitudes y las competencias del equipo, conservando y mejorando al mismo tiempo la satisfacción y la motivación del equipo

9.1. Planificar la Gestión de los Recursos **Salidas**

7. Desarrollo del equipo

- Métodos para desarrollar al equipo del proyecto

8. Control de los recursos

- Métodos para garantizar que los recursos físicos adecuados están disponibles y que la adquisición de los recursos está optimizada para las necesidades del proyecto
- Incluye información sobre la gestión de inventario, equipos y suministros durante todo el ciclo de vida del proyecto

9. Plan de reconocimiento

- Ayudan a fomentar y reforzar los comportamientos deseados
- Para ser eficaces, deben basarse en las actividades y el desempeño que estén bajo el control de la persona
- Crear un plan con períodos de distribución de recompensas establecido para asegurar que se realice el reconocimiento y que no se olvide

9.1. Planificar la Gestión de los Recursos **Salidas**

Acta de constitución del equipo

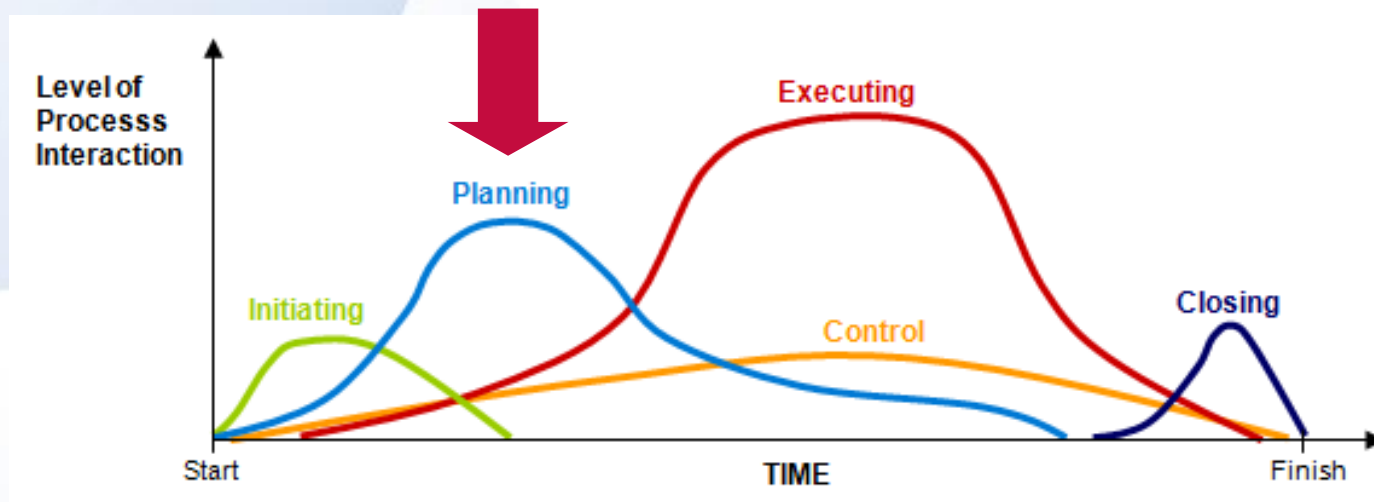
Es un documento que establece los valores, acuerdos y pautas operativas del equipo

- Valores de equipo
 - Pautas de comunicación
 - Criterios y procesos para la toma de decisiones,
 - Proceso para resolución de conflictos,
 - Pautas para reuniones, y
 - Acuerdos del equipo
1. Establece expectativas claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto.
 2. Reduce los malentendidos y aumenta la productividad.
 3. Discutir áreas tales como códigos de conducta, comunicación, toma de decisiones o etiqueta de reuniones permite a los miembros del equipo descubrir valores que son importantes para todos.
 4. El acta de constitución del equipo funciona mejor cuando el equipo la desarrolla, o al menos tiene la oportunidad de contribuir a la misma. **Todos los miembros del equipo del proyecto tienen la responsabilidad de garantizar que se sigan las reglas documentadas en el acta de constitución del equipo.**

¿Qué recursos necesitamos para realizar el trabajo?



Gestión de los Recursos: Procesos



9.2

Estimar los Recursos de las actividades

Estimar los recursos del equipo y el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto

9.2 Estimar los Recursos de las Actividades

Entradas

Plan para la dirección del proyecto
Lista de actividades
Atributos de la actividad
Calendarios de recursos
Registro de riesgos
Estimación de costes de las actividades
Factores Ambientales
Activos

Técnicas

Juicio de Expertos
Estimaciones ascendentes
Estimación análoga
Estimación paramétrica
Análisis de datos
SI para la dirección de proyectos
Reuniones

Salidas

Requisitos de recursos
Base de las estimaciones
Estructura de desglose de recursos (EDR)
Actualizaciones a los documentos

- Estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para realizar cada actividad.
- Los calendarios de recursos especifican cuándo y por cuánto tiempo estarán disponibles los recursos identificados del proyecto.
- Es necesario conocer la experiencia, el nivel de habilidad y las diferentes ubicaciones geográficas de las que provienen los recursos.

9.2 Estimar los Recursos de las Actividades

“Recursos Humanos”



“Recursos materiales”



9.2 Estimar los Recursos de las Actividades: **Herramientas y Técnicas**

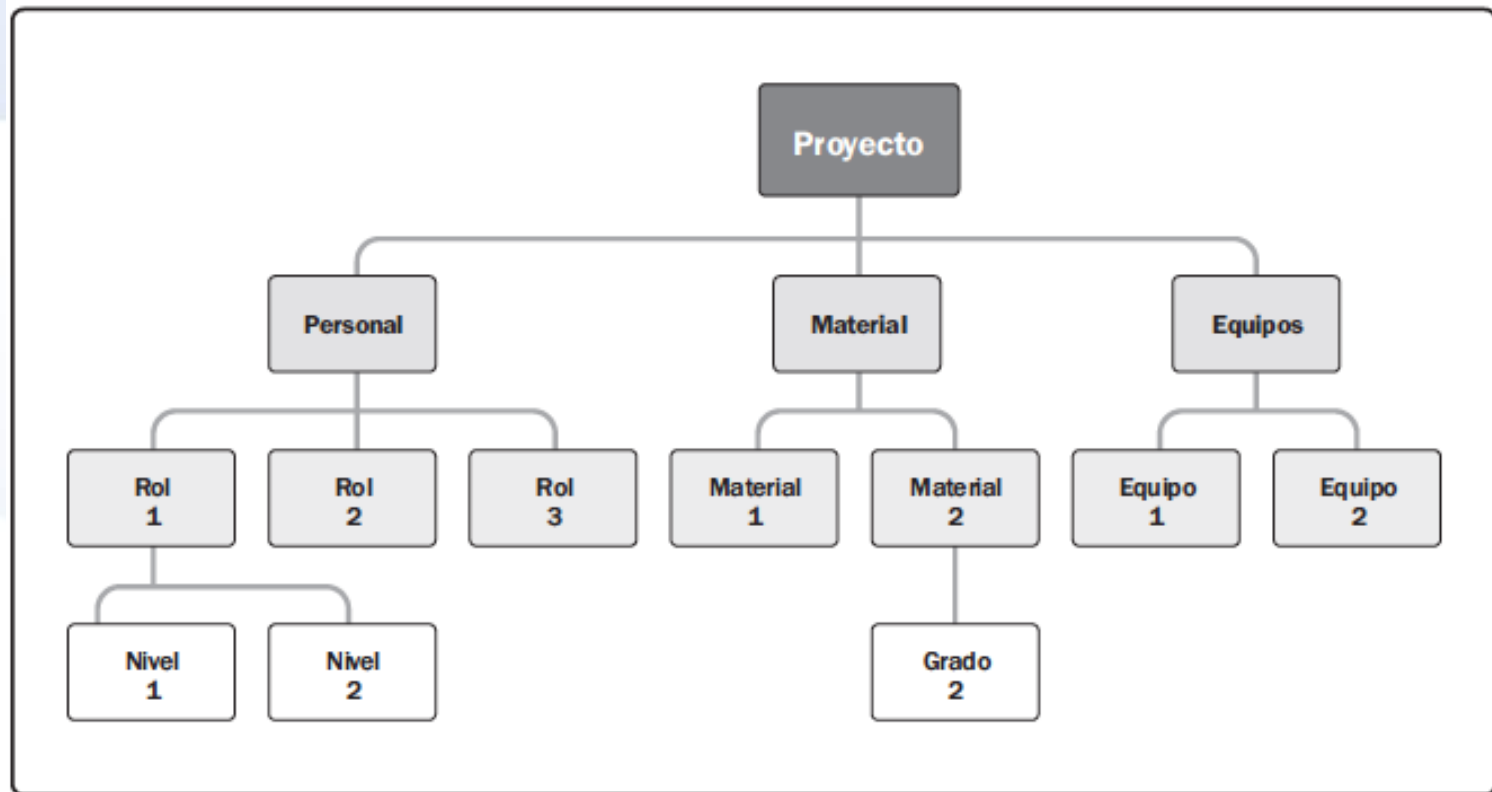
- **Juicio de Expertos.** Cualquier grupo o persona con conocimientos especializados en planificación y estimación de recursos puede proporcionar dicha experiencia
- **Análisis de Alternativas.** Muchas de las actividades del Cronograma se pueden realizar de diferentes maneras. Las variaciones dependen de la tecnología, las herramientas, la capacidad de producción o las habilidades de los recursos
- **Datos de Estimación Publicados.** Muchas empresas publican periódicamente los índices de producción actualizados y los costos unitarios de los recursos para una gran variedad de industrias, materiales y equipos, en diferentes países y en diferentes ubicaciones geográficas dentro de esos países
- **Estimación Ascendente.** Cuando una actividad no puede estimarse con un grado razonable de confianza, el trabajo dentro de esa actividad se descompone a un nivel mayor de detalle
- **Sistema de información para la Dirección de Proyectos.** Ayuda a planificar, organizar y gestionar los grupos de recursos, y a desarrollar estimaciones de los mismos

9.2 Estimar los Recursos de las Actividades: **Salidas**

- **Requisitos de Recursos.** Identificar y proporcionar una descripción detallada de los **tipos** y de la **cantidad** de recursos necesarios para realizar cada actividad.
 - ✓ El nivel de detalle de las descripciones de los requisitos de recursos puede variar según el área de aplicación.
- **Base de las estimaciones.** La cantidad y el tipo de detalles adicionales que respaldan la estimación de recursos
 - ✓ El método utilizado para desarrollar la estimación,
 - ✓ Los recursos utilizados para desarrollar la estimación (tal como la información de proyectos similares anteriores),
 - ✓ Los supuestos asociados con la estimación,
 - ✓ Las restricciones conocidas,
 - ✓ El rango de las estimaciones,
 - ✓ El nivel de confianza de la estimación, y
 - ✓ La documentación de los riesgos identificados que influyen en la estimación

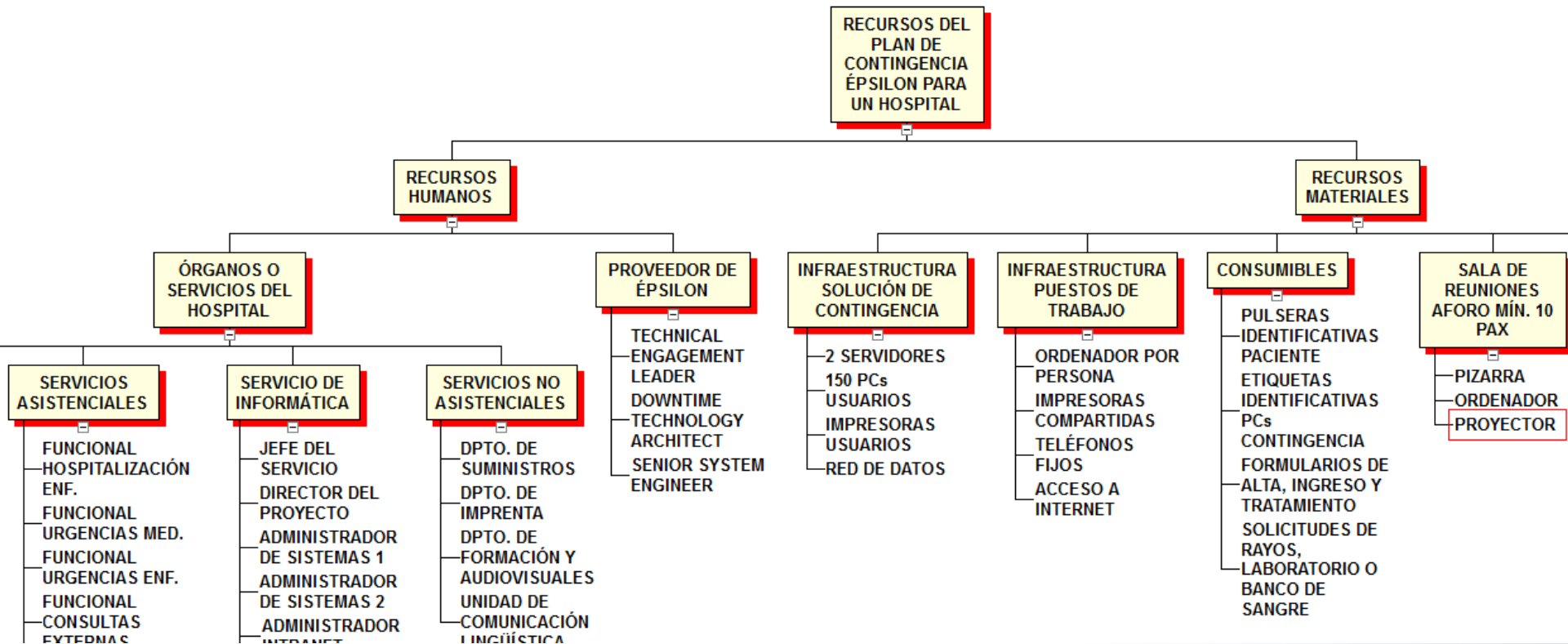
9.2 Estimar los Recursos de las Actividades: Salidas

- **Estructura de Desglose de Recursos (EDR-RBS).** Es una estructura jerárquica de los recursos, identificados por **categoría y tipo de recurso**.
 - ✓ Algunos ejemplos de categorías de recursos son la mano de obra, el material, los equipos y los suministros
 - ✓ Los tipos de recursos **pueden incluir el nivel de habilidad, el nivel de formación u otra información apropiada** para el proyecto.

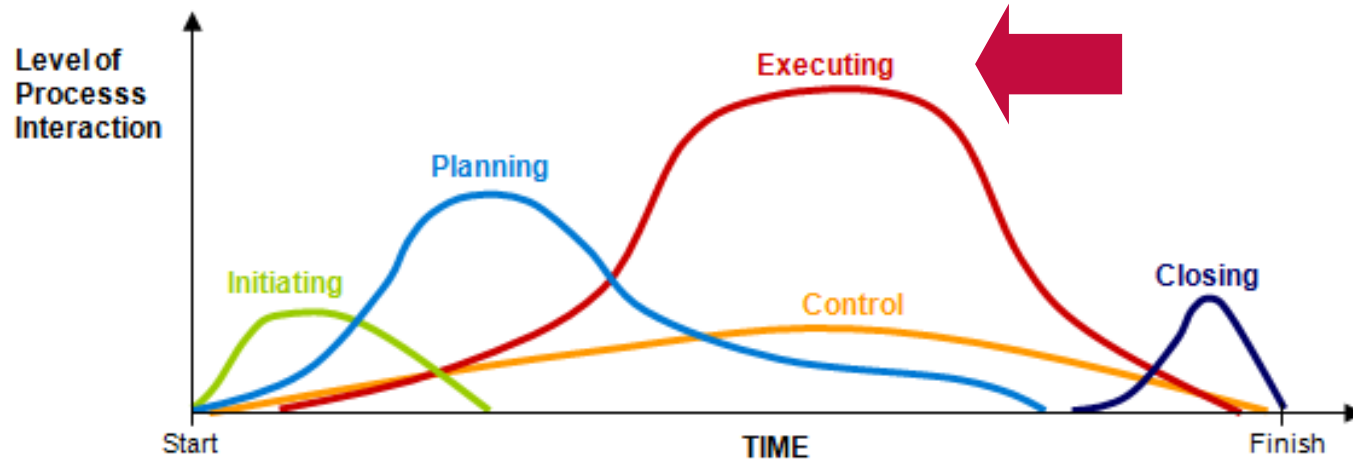


9.2 Estimar los Recursos de las Actividades

EJEMPLO de Estructura de Desglose de Recursos (EDR-RBS)



Gestión de los Recursos: Procesos



9.3 Adquirir Recursos

Obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto.

9.4 Desarrollar el Equipo

Mejorar las competencias, la interacción entre los miembros y el entorno general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

9.5 Dirigir el Equipo

Realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar los cambios en el equipo con el fin de optimizar el desempeño del proyecto.

9.3. Adquirir Recursos

“Obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto”

Entradas

Plan para la dirección del proyecto
Documentos del proyecto
Factores ambientales de la empresa
Activos de los procesos de la organización

Técnicas

Toma de decisiones
Habilidades interpersonales y de equipo
Negociación
Asignación Previa
Equipos Virtuales

Salidas

Asignaciones de recursos Físicos
Asignaciones del Equipo
Calendarios de recursos
Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto

Los recursos necesarios para el proyecto pueden ser internos o externos a la organización ejecutante del proyecto. Los recursos internos son adquiridos (asignados) de gerentes funcionales o de recursos. Los recursos externos son adquiridos a través de los procesos de adquisición

9.3. Adquirir Recursos

El equipo de dirección del proyecto puede o no tener control directo sobre la selección de los recursos, debido a convenios colectivos de trabajo, al uso de personal subcontratado, a un entorno de proyecto de tipo matricial, a las relaciones de comunicación interna o externa, entre otros motivos

- **Factores a tener en cuenta:**
 - Negociar con eficacia e **influir sobre las personas que suministran los recursos humanos.**
 - No adquirir los recursos humanos **impacta negativamente** en: Cronograma, Satisfacción del cliente, Calidad final y Riesgos.
 - Se podrá asignar recursos alternativos con competencias inferiores siempre y cuando no se infrinjan criterios legales o normativos.
- **Es muy importante para un proyecto:**
 - Escoger la **gente adecuada** (Disponibilidad, Experiencias, externalización, Ubicación geográfica)
 - Encontrar personas con una **actitud positiva**
 - Obtener personas con las **habilidades adecuadas**
 - Establecer la **organización**
 - Usar una **metodología**



9.3. Adquirir Recursos **Herramientas y Técnicas**

¿Cómo lo hacemos?

- **Análisis de Decisiones Multicriterio**



- El uso de una herramienta de análisis de decisiones multicriterio permite desarrollar y utilizar criterios para calificar o puntuar a los miembros potenciales del equipo del proyecto.
 - **Disponibilidad**. Si está disponible para trabajar dentro del marco temporal necesario.
 - **Coste**. Si el coste de añadir el miembro entra dentro del presupuesto.
 - **Experiencia**. Pertinente para contribuir al éxito del proyecto.
 - **Capacidad**. Competencias necesarias para el proyecto.
 - **Conocimientos**. Relevantes sobre el cliente, la implementación de proyectos similares y los matices del entorno del proyecto.
 - **Habilidades**. Necesarias para utilizar, implementar o capacitar en una herramienta.
 - **Actitud**. Determina si el miembro del equipo tiene la capacidad de trabajar con otras personas como un equipo cohesionado.
 - **Factores internacionales**. Considera la ubicación geográfica del miembro, su zona horaria y sus capacidades de comunicación.

¿Cómo lo hacemos?

- **Asignación previa**

- Se conoce con antelación quienes serán los miembros del equipo. Puede ocurrir si...
 - el proyecto resulta de la identificación de personas específicas en el marco de una propuesta competitiva
 - el proyecto depende de la experiencia de determinadas personas o
 - en el acta de constitución del proyecto se definen determinadas asignaciones de personal.



El Santander pagaría unos 25 millones de euros por campaña a la escudería italiana y el contrato de patrocinio incluiría una cláusula importante: Fernando Alonso tiene que ser uno de los dos pilotos oficiales del equipo.

- **Negociación**

- Negociaciones con directivos, otros equipos dentro de la organización u organizaciones externas, vendedores, proveedores, contratistas, etc., para conseguir recursos humanos adecuados.

¿Cómo lo hacemos?

- **Adquisición**

- Cuando la organización ejecutora no cuenta con el personal interno necesario para completar un proyecto.
- Puede implicar el contratar consultores individuales o subcontratar trabajo a otra organización.



- **Equipos virtuales**

- Grupos de personas con metas compartidas que cumplen sus roles con muy poco o ningún tiempo empleado en reuniones presenciales. Permite:
 - Formar equipos de personas de la misma organización que viven en áreas geográficas dispersas
 - Incorporar empleados que trabajan desde oficinas instaladas en sus domicilios
 - Formar equipos que trabajan en diferentes turnos, horarios o días
 - Incluir personas con limitaciones de movilidad o discapacidades



9.3. Adquirir Recursos

- **Asignaciones de Personal al Proyecto**

- La documentación de estas asignaciones puede incluir:

- Directorio del equipo del proyecto
- Memorandos a los miembros del equipo
- Nombres actualizados en organigramas o cronogramas

TIMETABLE	8:30	9:00	9:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:30	13:00	13:30	14:00	14:30	15:00	15:30	16:00	16:30	17:00	17:30	18:00	18:30	19:00	19:30	20:00
TT0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	0	
TT1	V_10																							
TT1	V_85																							
TT2	V_22																							
TT3	V_28																							
TT4	V_30																							
TT2	V_40																							
TT1		0	0	0	0	0	3	3	4	4	3	3	1	1	2	1	1	2	1	5	3	3	1	1
TT5	V_34																							
TT6	V_64																							
TT1	V_101																							
TT1	V_108																							
TT2	V_12																							
TT2	V_26																							
TT2	V_32																							
TT2	V_32																							
TT3	V_39																							
TT2		0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	2	2	0	1	1	0	0	0
TT1	V_62																							
TT8	V_14																							
TT3		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0
TT5	V_36																							
TT4	V_6																							
TT2	V_37																							
TT8	V_30																							
TT4		1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
TT5	V_71																							
TT8	V_53																							
TT2	V_1																							
TT2	V_5																							

- **Calendarios de Recursos**

- Documentan los períodos de tiempo durante los cuales cada miembro del equipo del proyecto está disponible para trabajar en el proyecto. Deben tener en cuenta:

- Disponibilidad y restricciones del cronograma de cada miembro
- Zonas horarias
- Horarios de trabajo
- Período de vacaciones y festivos locales
- Compromisos con otros proyectos

9.4. Desarrollar el Equipo

“Conseguir un equipo cohesionado, motivado, eficaz y PRODUCTIVO”

Entradas

Plan de gestión de los recursos
Documentos del proyecto
Factores Ambientales de la Empresa
Activos

Técnicas

Coubicación
Equipos virtuales
Tecnología de la comunicación
Habilidades interpersonales
Reconocimiento y recompensas
Capacitación
Herramientas para la evaluación del personal
Reuniones

Salidas

Evaluaciones de desempeño del equipo
Actualizaciones a los Documentos del proyecto

“Las estrategias de desarrollo del equipo mejoran el desempeño, lo cual incrementa la probabilidad de cumplir con los objetivos del proyecto”



9.4. Desarrollar el Equipo

- **El desempeño de un equipo exitoso se mide en términos de:**
 - **Éxito técnico** conforme a objetivos previamente acordados para el proyecto (incluidos los niveles de calidad)
 - **Éxito de desempeño según el cronograma** del proyecto (finalizado en el plazo requerido)
 - **Éxito de desempeño según el presupuesto** (finalizado dentro de las restricciones financieras)
- **Indicadores de la eficacia de un equipo:**
 - Mejoras en las habilidades que permiten a las personas realizar las tareas de manera más eficaz
 - Mejoras en las competencias que ayudan a funcionar mejor como equipo
 - Reducción del índice de rotación del personal
 - Mayor cohesión del equipo: comparten y se ayudan mutuamente



¿Qué técnicas existen para desarrollar un equipo de proyecto?



Técnicas de desarrollo de equipos

- **Coubicación**

- Implica colocar a varios o a todos los miembros más activos del equipo del proyecto en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de desempeñarse en equipo.
- Puede ser temporal o durante todo el proyecto.
- Las estrategias de coubicación pueden incluir:
 - Una sala de reuniones para el equipo
 - Espacios para publicar cronogramas
 - Otras facilidades que contribuyan a la mejora de la comunicación y del sentido de comunidad



Técnicas de desarrollo de equipos

- **Habilidades Interpersonales**

- Habilidades blandas o **Soft Skills**
- Competencias conductuales. Incluyen:
 - Habilidades de comunicación
 - Motivación
 - Gestión de conflictos
 - Negociación
 - Influencia



- **Formación**

- Programada
 - Es parte del proyecto. Debe constar en el Plan de Recursos Humanos
- No Programada
 - Resultado de Observación, Conversación o Evaluaciones del desempeño del Proyecto



Técnicas de desarrollo de equipos

- Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo (*Team building*)

Escalera de TUCKMAN: Etapas del desarrollo del Espíritu de equipo

- **Formación:** Actitud independiente y no suficientemente abierta
- **Turbulencia:** Inicio de actividades, desconfianza y descoordinación
- **Normalización:** Comienzan a trabajar en conjunto y a tener confianza entre ellos
- **Desempeño:** Funcionan como una unidad bien organizada
- **Disolución:** Completan el trabajo y finaliza el proyecto



Técnicas de desarrollo de equipos

- **Reglas Básicas**

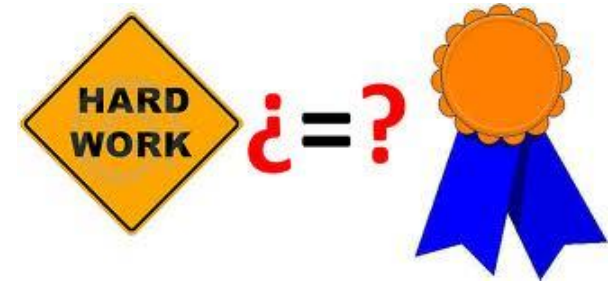
- **Expectativas** claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto.
- Pautas concretas desde el comienzo: **Código de conducta**, comunicación, trabajo conjunto o etiqueta de reuniones.
- Reducen los malentendidos y aumenta la productividad



Técnicas de desarrollo de equipos

- **Reconocimiento y Recompensas**

- Una recompensa solo es eficaz si satisface una necesidad importante de una persona
- Solo debe recompensarse el comportamiento deseable
 - Disposición a trabajar horas extras a fin de alcanzar un objetivo ambicioso, no trabajar horas extras por mala planificación.
- Evitar recompensas selectivas ya que perjudican la cohesión
 - Empleado del mes, más productivo
- Hay que considerar los valores culturales
 - Una recompensa colectiva en una cultura que fomenta el individualismo puede no ser eficaz
- Tipo de recompensas
 - Intangibles: Oportunidad de progresar, Aplicar las habilidades profesionales, Reconocimiento público
 - Tangibles: Dinero, Coche, ...



Técnicas de desarrollo de equipos

- **Herramientas para la Evaluación del Personal**

- Proporcionan al director y al equipo del proyecto un **conocimiento sobre las áreas de fortaleza y de debilidad**.
- Ayudan al director del proyecto a evaluar las **preferencias y las aspiraciones del equipo**, cómo procesan y organizan la información, cómo tienden a tomar las decisiones y cómo prefieren relacionarse con otras personas.
- Diversas herramientas:
 - Encuestas de actitud
 - Evaluaciones específicas
 - Entrevistas estructuradas
 - Pruebas de habilidad
 - Grupos focales.



9.5. Dirigir al Equipo

Consiste en seguir el desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar los cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto

Entradas

- Plan de gestión de los recursos humanos
- Asignaciones de personal al proyecto
- Evaluaciones del desempeño del equipo
- Registro de incidentes
- Informes de desempeño del trabajo
- Activos de los procesos de la organización

Técnicas

- Habilidades interpersonales
- Gestión de conflictos
- Liderazgo
- SI para la dirección de proyectos

Salidas

- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto
- Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa

El beneficio clave de este proceso es que influye en el comportamiento del equipo, gestiona los conflictos y resuelve los problemas. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto

Técnicas de dirección de equipos

- **Observación y Conversación. Para:**
 - Mantenerse en contacto con el trabajo y las actitudes de los miembros del equipo
 - Monitorizar el avance en relación con los entregables del proyecto, los **logros que son motivo de orgullo** para los miembros del equipo y las situaciones o **asuntos interpersonales**.
- **Evaluaciones de Desempeño del Proyecto. Para:**
 - **Aclarar los roles** y responsabilidades
 - Proporcionar **retroalimentación** constructiva a los miembros del equipo
 - **Descubrir situaciones desconocidas** o no resueltas
 - Desarrollar **planes individuales de formación**
 - Establecer **objetivos** específicos para períodos **futuros**



Técnicas de dirección de equipos

- **Habilidades interpersonales**

- **Liderazgo:** Habilidad de conseguir que un individuo o grupo trabajen juntos para alcanzar los objetivos de la organización mientras se consiguen objetivos personales y de grupo al mismo tiempo.
- Estilos de liderazgo:
 - **Autocrático y directo:** Las decisiones las toma el director de proyecto a solas con pocos “inputs” del equipo
 - **Autocrático consultivo y persuasor:** Las decisiones las toma el director de proyecto a solas, pero con grandes cantidades de “inputs” solicitados del equipo
 - **Consultivo Participativo:** Las decisiones las toma el equipo después de una discusión abierta y de recoger información
 - **Accionista y persona que delega:** Las decisiones las toma el equipo y no hay intercambio de información.



Técnicas de dirección de equipos

- **Habilidades interpersonales**

- **Influencia.** Las habilidades clave para la influencia incluyen:

- La capacidad de persuadir y expresar con claridad los puntos de vista y las posturas asumidas
 - Altos niveles de habilidades de escucha activa y eficaz
 - Ser consciente de y tener en cuenta las diversas perspectivas en cualquier situación
 - Recopilar información relevante y crítica para abordar los problemas importantes y lograr acuerdos, mientras se mantiene la confianza mutua



Técnicas de dirección de equipos

- **Habilidades interpersonales**

- **Toma de decisiones eficaz:** habilidad de negociar e influenciar la organización y los equipos de dirección del proyecto. Derecho a tomar decisiones necesarias para el proyecto o el derecho a consumir recursos.

- Algunas pautas para la toma de decisiones:

- Enfocarse en los objetivos perseguidos
- Seguir un proceso de toma de decisiones
- Estudiar los factores ambientales
- Analizar la información disponible
- Desarrollar las cualidades personales de los miembros del equipo
- Fomentar la creatividad del equipo
- Gestionar el riesgo



© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



"It appears I'm being relocated."

Técnicas de dirección de equipos

- **Gestión de Conflictos**

- Las fuentes de conflicto incluyen **la escasez de recursos**, las **prioridades** de la programación y los **estilos personales de trabajo**.
- Las reglas básicas del equipo, las normas del grupo y las prácticas sólidas de dirección de proyecto, tales como la planificación de las comunicaciones y la definición de roles, **reducen la cantidad de conflictos**.
- Los conflictos resultan **inevitables** en el ambiente de un proyecto.
- El conflicto debe **abordarse cuanto antes y generalmente en privado**, mediante un enfoque directo y constructivo.
- Una actitud abierta permite su resolución
- La resolución **debe centrarse**
 - en los asuntos y no en las personas
 - en el presente y no en el pasado



Técnicas de dirección de equipos

- **Gestión de Conflictos**

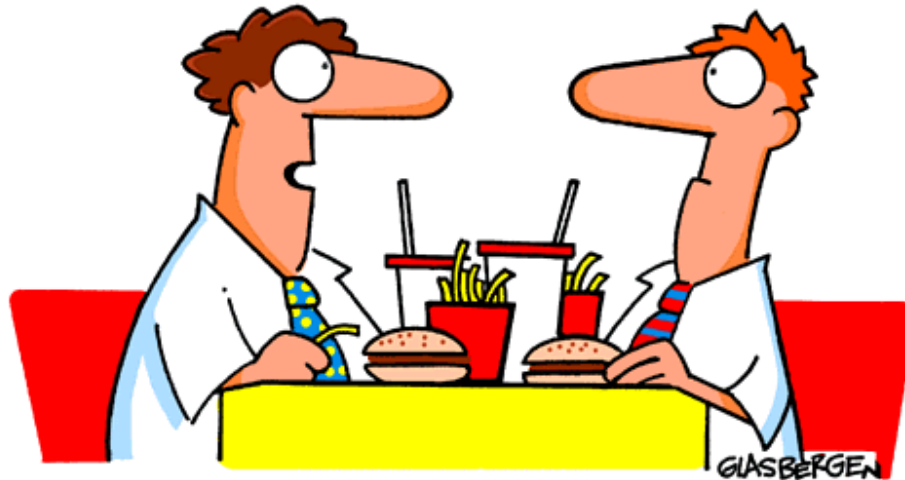
- Factores que influyen en los métodos de resolución de conflictos:
 - Importancia relativa e intensidad del conflicto
 - Premura que exista para la resolución del conflicto
 - Postura adoptada por las personas involucradas, y
 - Motivación para resolver el conflicto en el largo o en el corto plazo.

Existen cinco técnicas generales de resolución de conflictos

- **Retirarse/Eludir:** Retirarse de una situación de conflicto, posponer el problema para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros.
- **Suavizar/Adaptarse:** Hacer énfasis en los puntos de acuerdo en lugar de las diferencias; ceder en la postura propia frente a las necesidades de otros para mantener la armonía y las relaciones.
- **Consensuar/Conciliar:** Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial.
- **Forzar/Dirigir:** Imponer el punto de vista propio a costa de los demás, ofreciendo únicamente soluciones de tipo ganar-perder, y generalmente hacerlas cumplir mediante uso de una posición de poder para resolver una emergencia.
- **Colaborar/Resolver el Problema:** Incorporar múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas; requiere una actitud colaboradora y un diálogo abierto que normalmente conduce al consenso y al compromiso.

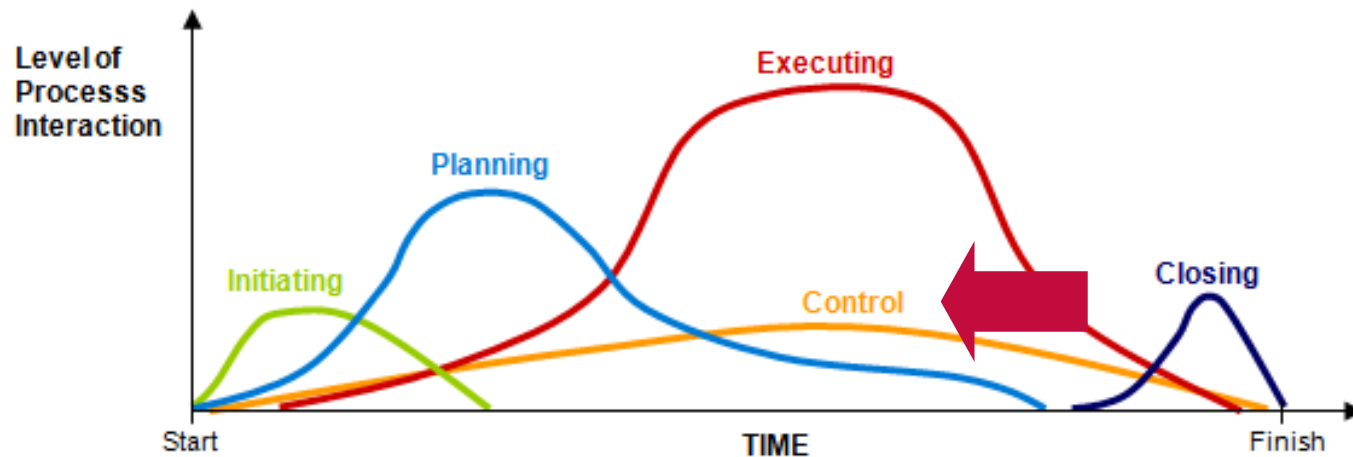
¿Qué estrategia se debe adoptar ante un conflicto?

Copyright 2002 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



"I always keep my mouth shut during meetings and don't contribute anything. That's how I won *Most Valuable Employee*."

Gestión de los Recursos: Procesos



9.6 Controlar los Recursos

Asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorizar la utilización de recursos planificada frente a la real y realizar acciones correctivas según sea necesario.