

## 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto



Ing. Antonini Sergio

[antonini@frlp.utn.edu.ar](mailto:antonini@frlp.utn.edu.ar)

[antonini\\_sergio@hotmail.com](mailto:antonini_sergio@hotmail.com)

## 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

Desarrollar el Equipo del Proyecto es el proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros y el entorno general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es que produce como resultado una mejora del trabajo en equipo, mejoras de las habilidades y competencias personales, empleados motivados, reducción de las tasas de rotación de personal y un desempeño general del proyecto mejorado.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

Los directores de proyecto deben adquirir las habilidades para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar a los equipos de proyecto para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos del proyecto.

El trabajo en equipo es un factor crítico para el éxito del proyecto, y el desarrollo de equipos de proyecto eficaces es una de las responsabilidades fundamentales del director del proyecto.

## 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

Los directores de proyecto deben crear un ambiente que facilite el trabajo en equipo. Deben motivar constantemente a su equipo proporcionando desafíos y oportunidades, brindando retroalimentación y apoyo de manera oportuna, según las necesidades y reconociendo y recompensando el buen desempeño.

## 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

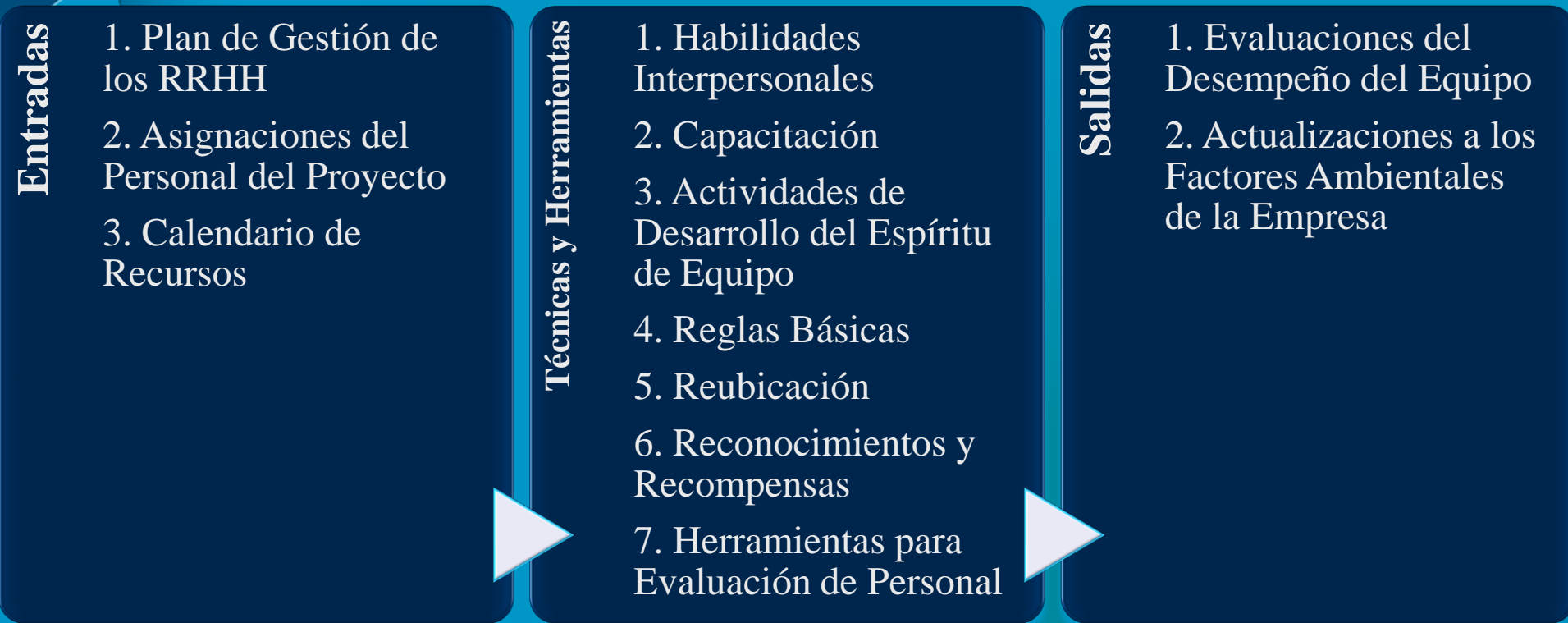
Se puede lograr un alto desempeño del equipo mediante una comunicación abierta y efectiva, la creación de oportunidades para desarrollar el espíritu de equipo, el desarrollo de la confianza entre los miembros del equipo, la gestión de conflictos de manera constructiva y fomentando la toma de decisiones y la resolución de problemas colaborativa. El director del proyecto debe solicitar apoyo de la dirección y/o influir en los interesados adecuados a fin de adquirir los recursos necesarios para desarrollar equipos de proyecto eficaces.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

Desarrollar el equipo del proyecto mejora las habilidades de las personas, sus competencias técnicas, el entorno general del equipo y el desempeño del proyecto.

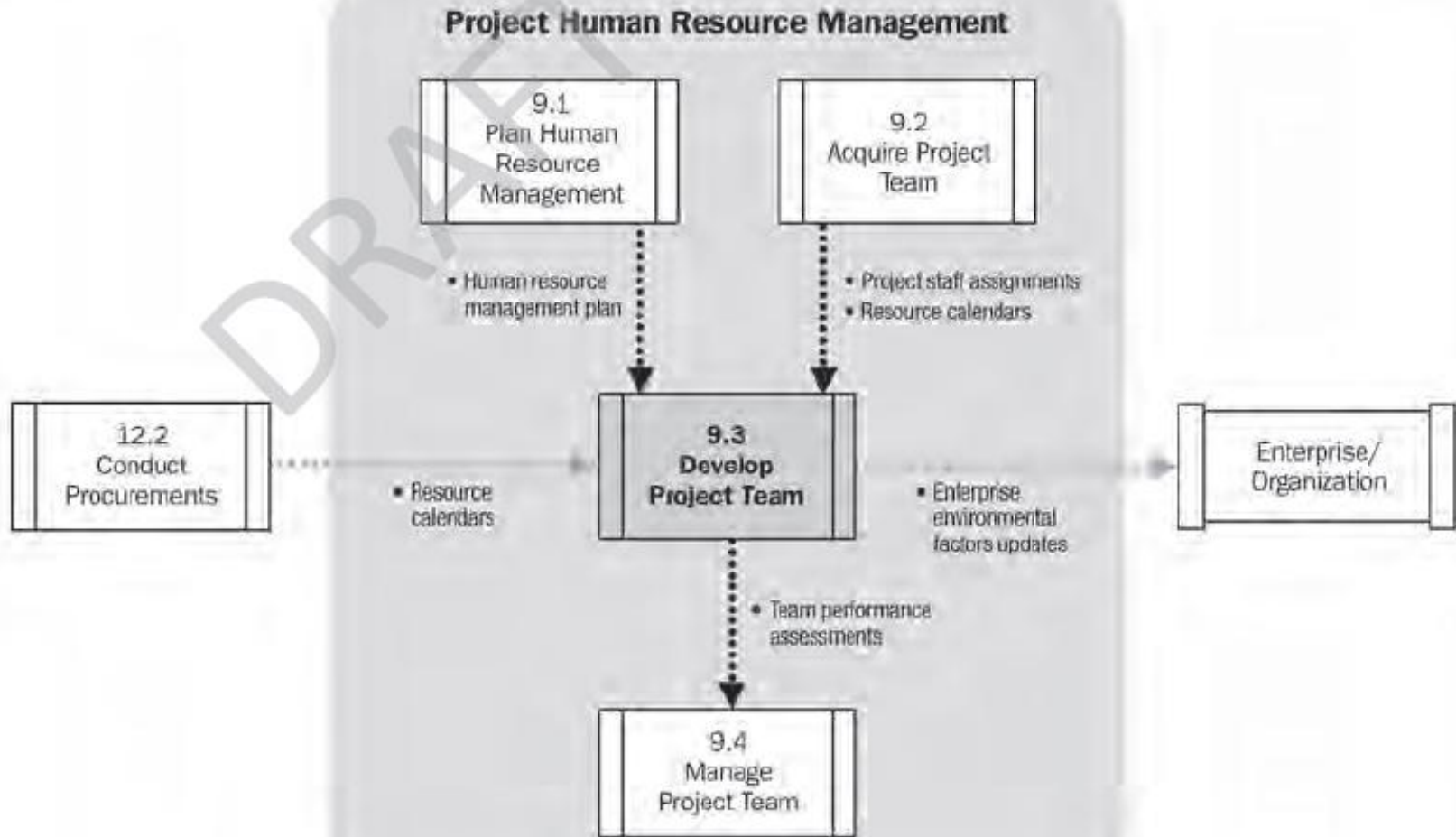
Esto requiere una comunicación clara, oportuna, eficaz y eficiente entre los miembros del equipo a lo largo de la vida del proyecto.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto





# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto





# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Entradas – 1. Plan de Gestión de RRHH

### Sección 9.1.

El plan de gestión de recursos humanos proporciona una guía sobre el modo en que se deben definir, adquirir, dirigir, controlar y finalmente liberar los recursos humanos del proyecto. Identifica las estrategias y planes de capacitación para desarrollar el equipo del proyecto.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Entradas – 2. Asignaciones del Personal del Proyecto

Sección 9.2.

El desarrollo del equipo comienza con una lista de los miembros del equipo del proyecto.

Los documentos de asignación de personal al proyecto identifican las personas que pertenecen al equipo.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Entradas – 3. Calendarios de Recursos

Sección 9.2.

Los calendarios de recursos identifican los momentos en que los miembros del equipo del proyecto pueden participar en las actividades de desarrollo del equipo.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 1. Habilidades Interpersonales

Las habilidades interpersonales, en ocasiones conocidas como "habilidades blandas", son competencias conductuales que incluyen capacidades como habilidades de comunicación, inteligencia emocional, resolución de conflictos, negociación, influencia, desarrollo del espíritu de equipo y facilitación de grupos.

Estas habilidades blandas resultan ser activos valiosos a la hora de desarrollar el equipo del proyecto.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 2. Capacitación

La capacitación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. La capacitación puede ser formal o informal.

Algunos ejemplos de métodos de capacitación son la capacitación en el aula, la capacitación por Internet, la capacitación basada en computadoras, la capacitación en el puesto de trabajo a cargo de otro miembro del equipo del proyecto, la tutoría y el entrenamiento.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 3. Actividades de desarrollo del espíritu de equipo

El objetivo de las actividades de desarrollo del espíritu de equipo es ayudar a cada uno de los miembros del equipo a trabajar conjuntamente de manera eficaz.

Las estrategias de desarrollo del espíritu de equipo resultan especialmente valiosas cuando los miembros del equipo trabajan desde ubicaciones distantes, sin el beneficio del contacto cara a cara.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 3. Actividades de desarrollo del espíritu de equipo

La comunicación y las actividades informales pueden ayudar a generar un clima de confianza y a establecer buenas relaciones laborales.

El desarrollo del espíritu de equipo es un proceso continuo que resulta fundamental para el éxito del proyecto.

Si bien el desarrollo del espíritu de equipo resulta esencial durante las fases iniciales de un proyecto, se trata de un proceso continuo.



# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 3. Actividades de desarrollo del espíritu de equipo

Uno de los modelos que se utilizan para describir el desarrollo de un equipo es el de la escalera de Tuckman (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977), que establece cinco etapas de desarrollo por las que pueden pasar los equipos. Aunque por regla general dichos estados se suceden por orden, no es raro que un equipo se quede estancado en una etapa determinada o que retroceda a una etapa anterior. En el caso de proyectos cuyos miembros del equipo han trabajado juntos en el pasado, es posible que se salte alguna de las etapas.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 3. Actividades de desarrollo del espíritu de equipo

- **Formación:** Se reúne el equipo y se informa acerca del proyecto y de cuáles son sus roles y responsabilidades formales. En esta fase, los miembros del equipo tienden a actuar de manera independiente y no demasiado abierta.
- **Turbulencia:** El equipo comienza a abordar el trabajo del proyecto, las decisiones técnicas y el enfoque de dirección del proyecto. Si los miembros del equipo no colaboran ni se muestran abiertos a ideas y perspectivas diferentes, el ambiente puede tornarse contraproducente.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 3. Actividades de desarrollo del espíritu de equipo

- **Normalización:** Los miembros del equipo comienzan a trabajar conjuntamente y a ajustar sus hábitos y comportamientos para apoyar al equipo. Los miembros del equipo comienzan a confiar unos en otros.
- **Desempeño:** Los equipos que alcanzan la etapa de actuación funcionan como una unidad bien organizada. Son interdependientes y afrontan los problemas con eficacia y sin complicaciones.
- **Disolución:** En la fase de disolución, el equipo completa el trabajo y se desliga del proyecto.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 4. Reglas Básicas

Las reglas básicas establecen expectativas claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto.

El compromiso con pautas claras desde el comienzo reduce los malentendidos y aumenta la productividad.

Discutir las reglas básicas en áreas tales como código de conducta, comunicación, trabajo conjunto o etiqueta de reuniones, permite a los miembros del equipo descubrir valores que son importantes para unos y otros.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 5. Coubicación

La coubicación, también conocida como "tight-matrix" en inglés, implica colocar a varios o a todos los miembros del equipo del proyecto más activos en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de desempeñarse en equipo.

Las estrategias de coubicación pueden incluir una sala de reuniones para el equipo (en ocasiones denominada "sala de guerra"), espacios para publicar cronogramas y otras facilidades que contribuyan a la mejora de la comunicación y del sentido de comunidad.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 6. Reconocimiento y Recompensas

Parte del proceso de desarrollo del equipo implica reconocer y recompensar el comportamiento deseable.

Los planes originales relativos a las maneras de recompensar a las personas se desarrollan durante el proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos.

Las personas son motivadas cuando se sienten valoradas dentro de la organización, y esta valoración se demuestra mediante las recompensas que reciben. En general, el dinero se ve como un aspecto tangible dentro de cualquier sistema de recompensas, pero las recompensas intangibles pueden ser tanto o más eficaces.



# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 6. Reconocimiento y Recompensas

A la mayoría de los miembros del equipo del proyecto les motiva la oportunidad de progresar, lograr y aplicar sus habilidades profesionales para hacer frente a nuevos desafíos.

Una buena estrategia para los directores del proyecto consiste en otorgar al equipo todo el reconocimiento posible durante el ciclo de vida del proyecto, en lugar de esperar a la finalización del mismo para hacerlo.



# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 7. Herramientas para la Evaluación del Personal

Las herramientas para la evaluación del personal proporcionan al director y al equipo del proyecto un conocimiento sobre las áreas de fortaleza y de debilidad. Estas herramientas 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.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Técnicas y Herramientas – 7. Herramientas para la Evaluación del Personal

Existen diversas herramientas disponibles, tales como las encuestas de actitud, las evaluaciones específicas, las entrevistas estructuradas, las pruebas de habilidad y los grupos focales.

Estas herramientas pueden proporcionar una mejor comprensión, confianza, compromiso y comunicación entre los miembros del equipo y fomentar unos equipos más productivos a lo largo del desarrollo del proyecto.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Salidas – 1. Evaluaciones de Desempeño del 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), de desempeño según el cronograma del proyecto (finalizado en el plazo requerido) y de desempeño según el presupuesto (finalizado dentro de las restricciones financieras).

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por este funcionamiento orientado a las tareas y a los resultados.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Salidas – 1. Evaluaciones de Desempeño del Equipo

La evaluación de la eficacia de un equipo puede incluir indicadores tales como:

- mejoras en las habilidades que permiten a las personas realizar las tareas de manera más eficaz,
- mejoras a nivel de las competencias que ayudan al equipo a funcionar mejor como equipo,
- reducción del índice de rotación del personal y
- mayor cohesión del equipo en que los miembros comparten abiertamente información y experiencias y se ayudan mutuamente para mejorar el desempeño general del proyecto.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

## Salidas – 2. Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa

Entre los factores ambientales de la empresa que pueden ser actualizados como resultado del proceso Desarrollar el Equipo del Proyecto se cuentan, entre otros, la administración del personal, los registros de capacitación de los empleados y las evaluaciones de habilidades.

# 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

