

## 9.5 Dirigir el Equipo



Ing. Antonini Sergio

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

[sergio.antonini@gmail.com](mailto:sergio.antonini@gmail.com)

## 9.5 Dirigir el Equipo

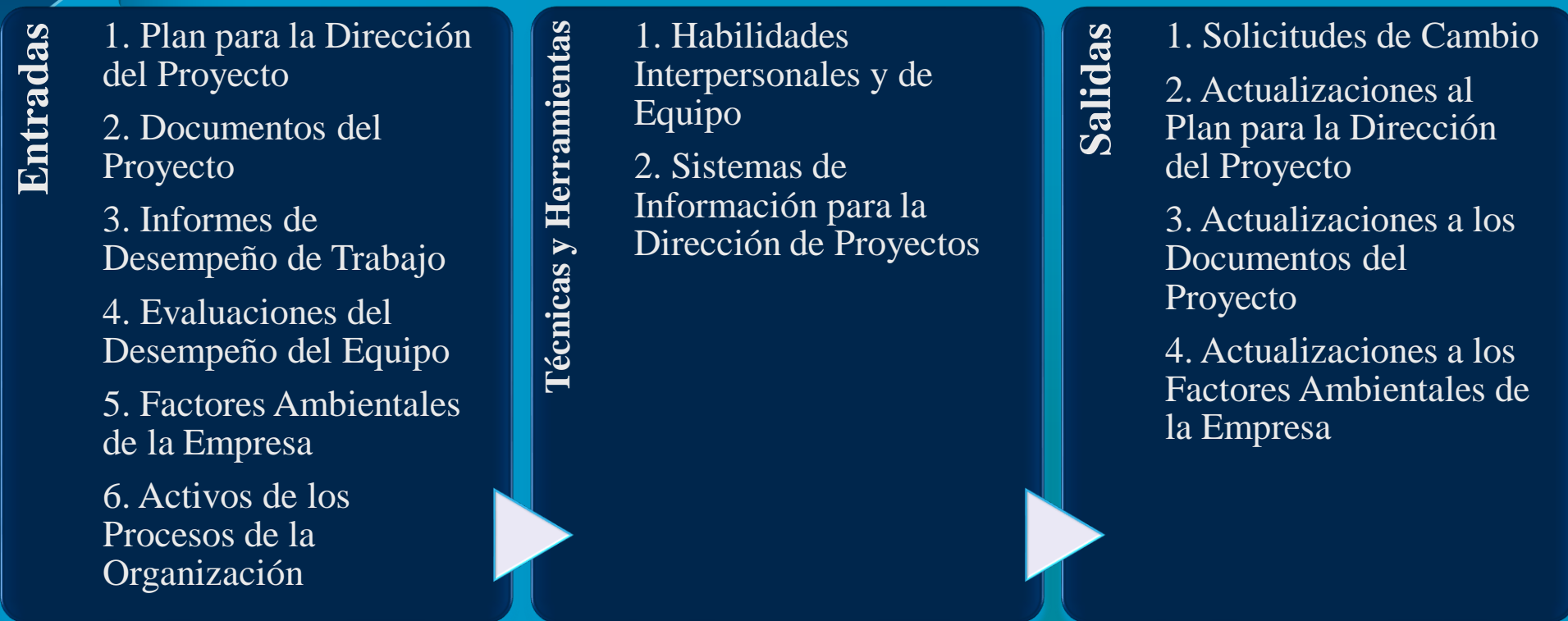
Dirigir el Equipo del Proyecto es el proceso de seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar los cambios en el equipo con el fin de optimizar el desempeño del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que influye en el comportamiento del equipo, gestiona los conflictos, resuelve los problemas y evalúa el desempeño de los miembros del equipo.

## 9.5 Dirigir el Equipo

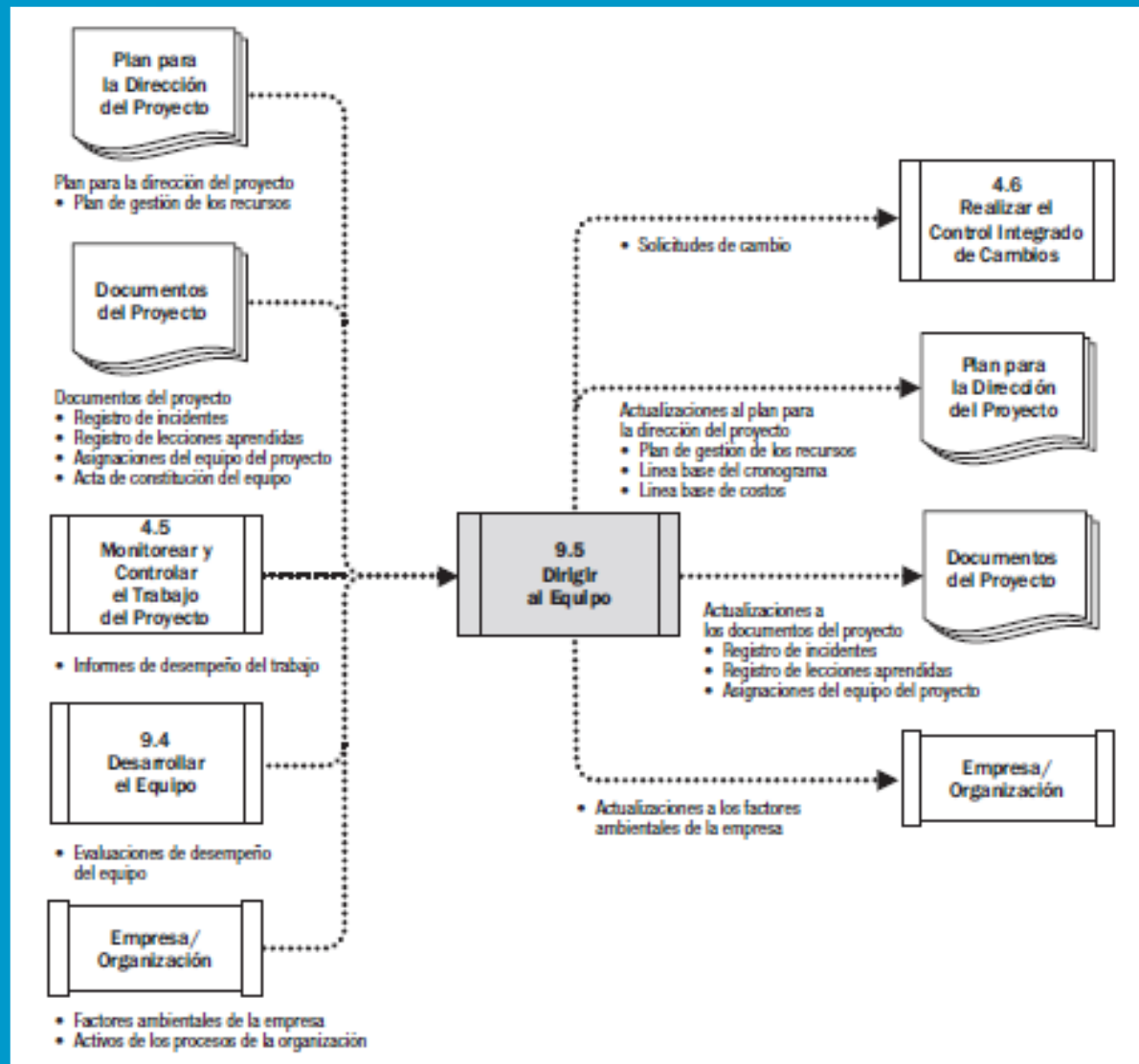
Dirigir el equipo del proyecto requiere una variedad de habilidades directivas para fomentar el trabajo en equipo e integrar los esfuerzos de los miembros del equipo, a fin de crear equipos de alto desempeño.

La dirección del equipo implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo.

# 9.5 Dirigir el Equipo



# 9.5 Dirigir el Equipo



## 9.5 Dirigir el Equipo

El director del proyecto tiene que ser sensible tanto a la voluntad como a la capacidad de los miembros del equipo para llevar a cabo su trabajo, y ajustar en consecuencia sus estilos de dirección y liderazgo.

Los miembros del equipo con habilidades de poca calificación requerirán una mayor supervisión que los que han demostrado capacidad y experiencia.

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Entradas – 1. Plan para la Dirección de Proyecto

Descrito en la Sección 4.2. Los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros, el plan de gestión de los recursos.

Descrito en la Sección 9.1, el plan de gestión de los recursos proporciona una guía sobre el modo en que se deberían gestionar y eventualmente liberar los recursos del equipo del proyecto.

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Entradas – 2. Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden ser considerados como entradas para este proceso incluyen, entre otros:

- **Registro de incidentes.** Los incidentes surgen durante la dirección del equipo del proyecto. Se puede utilizar un registro de incidentes para documentar y monitorear quien es responsable de la resolución de los incidentes específicos antes de una fecha limite.
- **Registro de lecciones aprendidas.** Las lecciones aprendidas anteriormente en el proyecto pueden ser aplicadas a fases posteriores en el mismo para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión del equipo.



# 9.5 Dirigir el Equipo

## Entradas – 2. Documentos del Proyecto

- **Asignaciones del equipo del proyecto.** Identifican los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo.
- **Acta de constitución del equipo.** Proporciona una guía para la forma en que el equipo tomara decisiones, llevara a cabo reuniones y resolverá los conflictos.



## 9.5 Dirigir el Equipo

### Entradas – 3. Informes de Desempeño del Trabajo

#### Sección 4.4

Proporcionan documentación sobre el estado actual del proyecto en comparación con las proyecciones del mismo.

La información de los informes de desempeño y las proyecciones relacionadas ayudan a determinar los requisitos futuros de recursos humanos, los reconocimientos y recompensas, y las actualizaciones al plan para la administración de personal.

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Entradas – 4. Evaluaciones de Desempeño del Equipo

### Sección 9.3

El equipo de dirección del proyecto realiza continuamente evaluaciones formales o informales del desempeño del equipo del proyecto.

Al realizar continuamente estas evaluaciones de desempeño del equipo del proyecto, pueden llevarse a cabo acciones para resolver los incidentes o asuntos, hacer ajustes en la comunicación, abordar los conflictos y mejorar la interacción del equipo.

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Entradas – 5. Factores Ambientales de la Empresa

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Dirigir al Equipo incluyen, entre otros, las políticas de gestión de los recursos humanos.

## 9.5 Dirigir el Equipo

### Entradas – 6. Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Dirigir el Equipo del Proyecto, incluyen entre otros:

- certificados de reconocimiento,
- estructuras de bonificaciones,
- código corporativo de vestimenta y

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Técnicas y Herramientas – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo

Los directores de proyecto utilizan una combinación de habilidades técnicas, personales y conceptuales para analizar las situaciones e interactuar de manera adecuada con los miembros del equipo.

El uso de habilidades interpersonales adecuadas permite a los directores de proyecto capitalizar las fortalezas de todos los miembros del equipo

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Técnicas y Herramientas – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo

Ejemplos de habilidades interpersonales que un director de proyecto utiliza más a menudo incluyen:

- **Liderazgo:** Los proyectos exitosos requieren fuertes habilidades de liderazgo. El liderazgo es importante en todas las fases del ciclo de vida del proyecto. Es especialmente importante comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto a fin de lograr un alto desempeño.

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Técnicas y Herramientas – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo

- **Influencia:** Dado que en un entorno matricial los directores de proyecto a menudo tienen poca o ninguna autoridad directa sobre los miembros del equipo, su capacidad para influir oportunamente en los interesados resulta vital para el éxito del proyecto. 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;



# 9.5 Dirigir el Equipo

## Técnicas y Herramientas – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo

- **Toma de decisiones:** Esto involucra la habilidad de negociar e influenciar la organización y los equipos de dirección del proyecto. Algunas pautas para la toma de decisiones incluyen:
  - 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 y
  - gestionar el riesgo.

# 9.5 Dirigir el Equipo

**Técnicas y Herramientas** – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo

**Gestión de Conflictos:** Los conflictos resultan inevitables en el entorno de un proyecto.

Las fuentes de conflicto incluyen la escasez de recursos, las prioridades de la planificación 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.

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Técnicas y Herramientas – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo

La gestión exitosa de conflictos se traduce en una mayor productividad y en relaciones de trabajo positivas.

Cuando se gestionan adecuadamente, las diferencias de opinión pueden conducir a una mayor creatividad y una mejor toma de decisiones.

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Técnicas y Herramientas – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo

Si las diferencias se convierten en un factor negativo, los miembros del equipo del proyecto son los responsables iniciales de resolverlas.

Si el conflicto se intensifica, el director del proyecto debería ayudar a facilitar una resolución satisfactoria.

El conflicto debe abordarse cuanto antes y generalmente en privado, mediante un enfoque directo y constructivo.

Si el conflicto perturbador continúa, se puede recurrir a procedimientos formales, incluyendo acciones disciplinarias.

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Técnicas y Herramientas – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo

Los factores que influyen en los métodos de resolución de conflictos incluyen:

- la importancia relativa y la intensidad del conflicto,
- la premura que exista para la resolución del conflicto,
- la postura adoptada por las personas involucradas y
- la motivación para resolver el conflicto en el largo o en el corto plazo.

## 9.5 Dirigir el Equipo

### Técnicas y Herramientas – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo

Existen cinco técnicas generales de resolución de conflictos. Dado que cada una de ellas tiene su lugar y su uso, no se presentan en un orden particular:

- **Retirarse/Eludir:** Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, 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.

# 9.5 Dirigir el Equipo

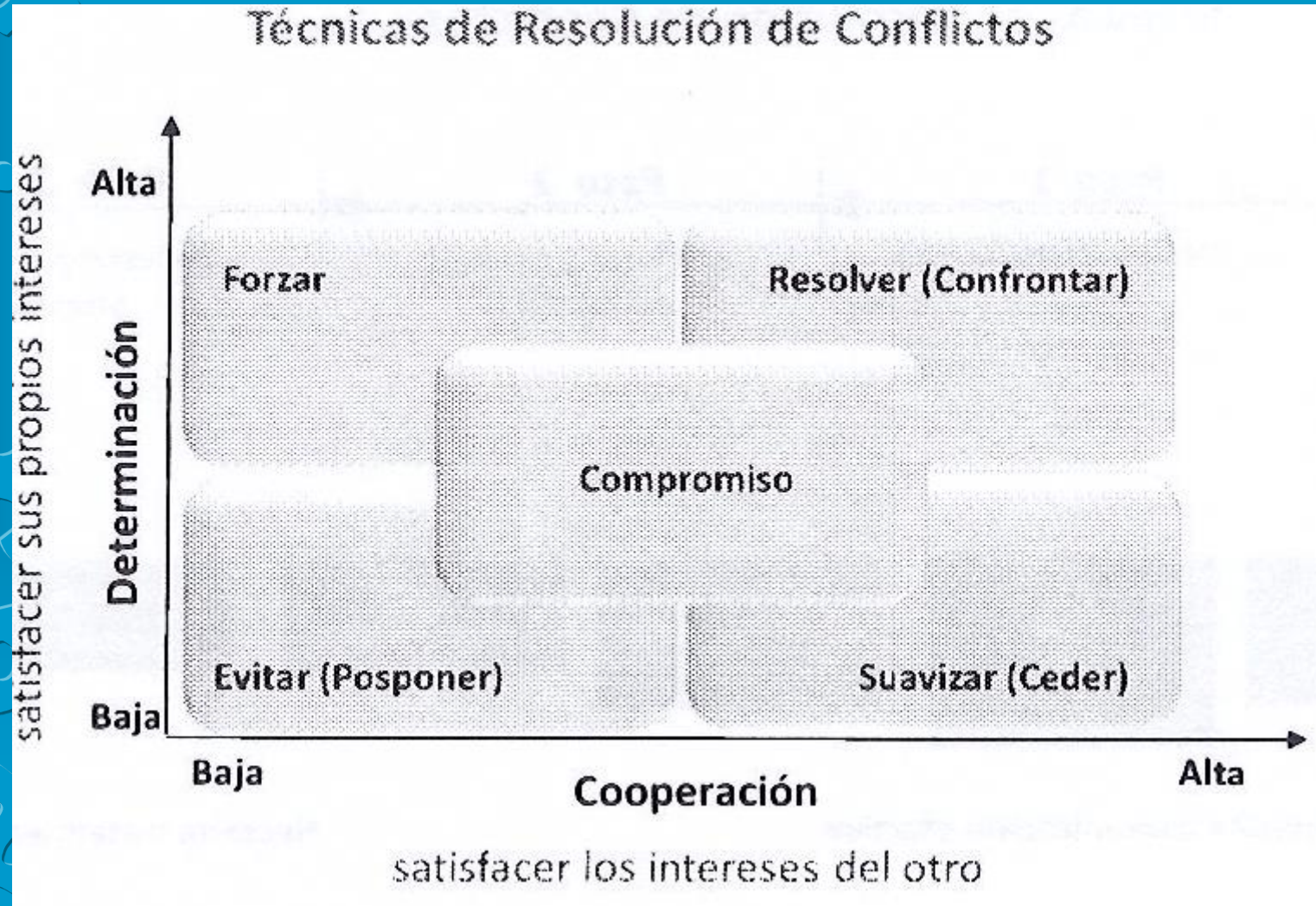
**Técnicas y Herramientas** – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo

- **Consensuar/Conciliar:** Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o final.
- **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.



# 9.5 Dirigir el Equipo

## Técnicas y Herramientas – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo





# 9.5 Dirigir el Equipo

## Técnicas y Herramientas – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo

### Técnicas de Resolución de Conflictos

#### Forzar

- ♦ Impone la posición propia
- ♦ Genera situaciones ganar-perder

#### ¿Cuándo se usa?

- ♦ En una situación de emergencia

#### Resolver (Confrontar)

- ♦ Encontrar una solución creativa que satisfaga a ambos

#### ¿Cuándo se usa?

- ♦ Para lograr compromiso
- ♦ Si hay suficiente tiempo

#### Compromiso

- ♦ Doy algo a cambio de otra cosa
- ♦ Satisface parcialmente a ambos

#### ¿Cuándo se usa?

- ♦ Para soluciones intermedias

#### Evitar

- ♦ Implica retirarse, abandonar o postergar

#### ¿Cuándo se usa?

- ♦ Para ganar tiempo – No está listo

#### Suavizar

- ♦ Enfatiza puntos de acuerdo
- ♦ Generosidad o altruismo

#### ¿Cuándo se usa?

- ♦ Para crear una obligación futura

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Técnicas y Herramientas – 1. Habilidades Interpersonales y de Equipo

- **Inteligencia emocional.** La inteligencia emocional es la capacidad para identificar, evaluar y manejar las emociones personales y las de otras personas, así como las emociones colectivas de grupos de personas.

El equipo puede utilizar la inteligencia emocional para reducir la tensión y aumentar la cooperación mediante la identificación, la evaluación y el control de los sentimientos de los miembros del equipo del proyecto, anticipando sus acciones, reconociendo sus inquietudes y haciendo un seguimiento de sus problemas.

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Técnicas y Herramientas – 2. Sistema de información para la dirección de proyectos

Descrito en la Sección 4.3.

Los sistemas de información para la dirección de proyectos pueden incluir software para la gestión o la programación de recursos que puede ser utilizado para la gestión y coordinación de los miembros del equipo en las actividades del proyecto.



## 9.5 Dirigir el Equipo

### Salidas – 1. Solicitudes de Cambio

Los cambios en el personal, ya sea por elección o por eventos incontrolables, pueden ejercer un impacto sobre el resto del plan para la dirección del proyecto. Cuando las situaciones del personal afectan al equipo del proyecto apartándolo del plan para la dirección del proyecto ocasionando que se extienda el cronograma o que se exceda el presupuesto, puede procesarse una solicitud de cambio mediante el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios.

# 9.5 Dirigir el Equipo

## Salidas – 2. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Los elementos del plan para la dirección del proyecto que pueden ser actualizados, incluyen, entre otros:

- **Plan de Gestión de los Recursos.** Descrito en la Sección 9.1. El plan de gestión de los recursos se actualiza a fin de reflejar la experiencia real en la dirección del equipo del proyecto.
- **Línea base del cronograma.** Descrita en la Sección 6.5. Pueden ser necesarios cambios en el cronograma del proyecto a fin de reflejar la forma en que el equipo se esta desempeñando.
- **Línea base de costos.** Descrita en la Sección 7.3. Pueden ser necesarios cambios en la línea base de costos del proyecto a fin de reflejar la forma en que el equipo se esta desempeñando.

## 9.5 Dirigir el Equipo

### Salidas – 3. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse de manera indirecta incluyen, entre otros:

- **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3. Los nuevos incidentes que se presenten como resultado de este proceso son registrados en el registro de incidentes.
- **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.4. El registro de lecciones aprendidas se actualiza con información sobre las dificultades encontradas y como podrían haberse evitado, así como los enfoques que han funcionado bien para dirigir al equipo.
- **Asignaciones del equipo del proyecto.** Descritas en la Sección 9.3. Si se requieren cambios en el equipo, esos cambios son registrados en la documentación de las asignaciones del equipo del proyecto.

# 9.5 Dirigir el Equipo

**Salidas** – 4. Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa

Incluyen, entre otros:

- las entradas para las evaluaciones de desempeño de la organización y
- las actualizaciones de las habilidades del personal.

## 9.5 Dirigir el Equipo

