

9.4 Desarrollar el Equipo



Ing. Antonini Sergio

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com



9.4 Desarrollar el Equipo

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.



9.4 Desarrollar el Equipo

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.



9.4 Desarrollar el Equipo

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.



9.4 Desarrollar el Equipo

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
- fomentando la toma de decisiones,

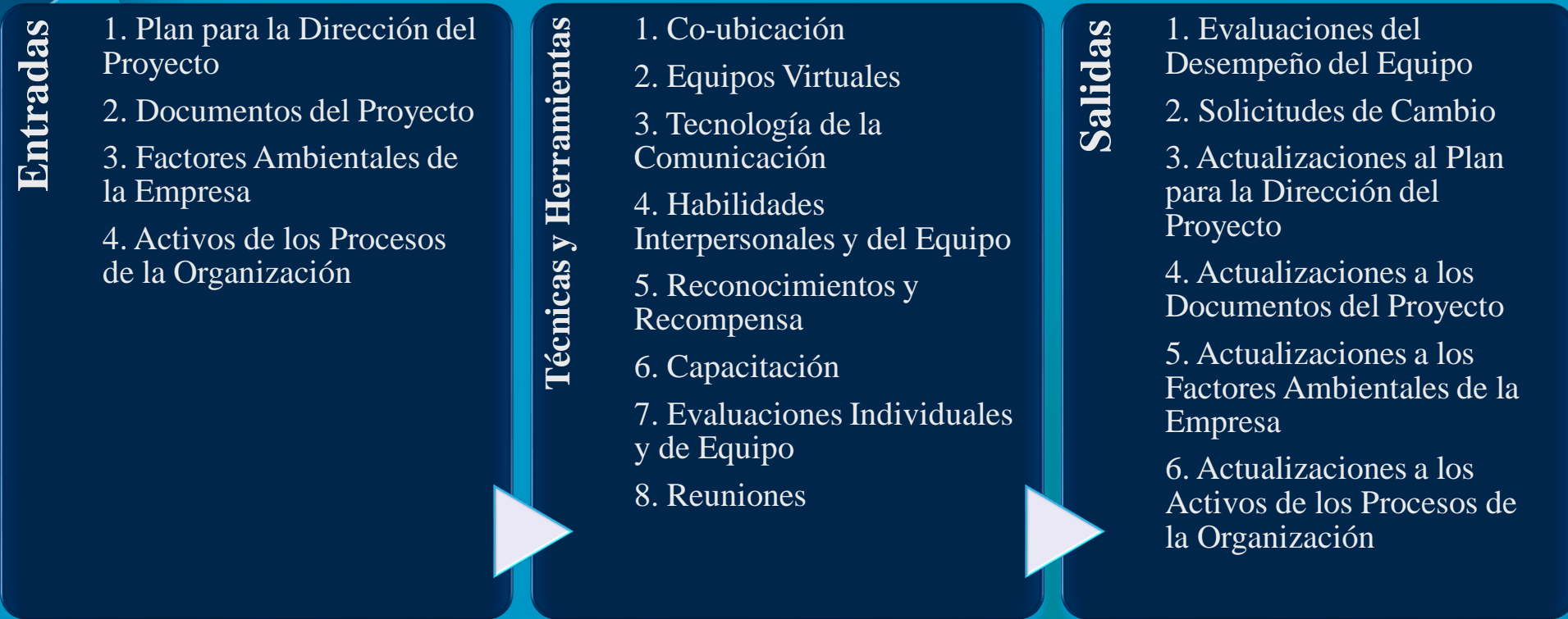


9.4 Desarrollar el Equipo

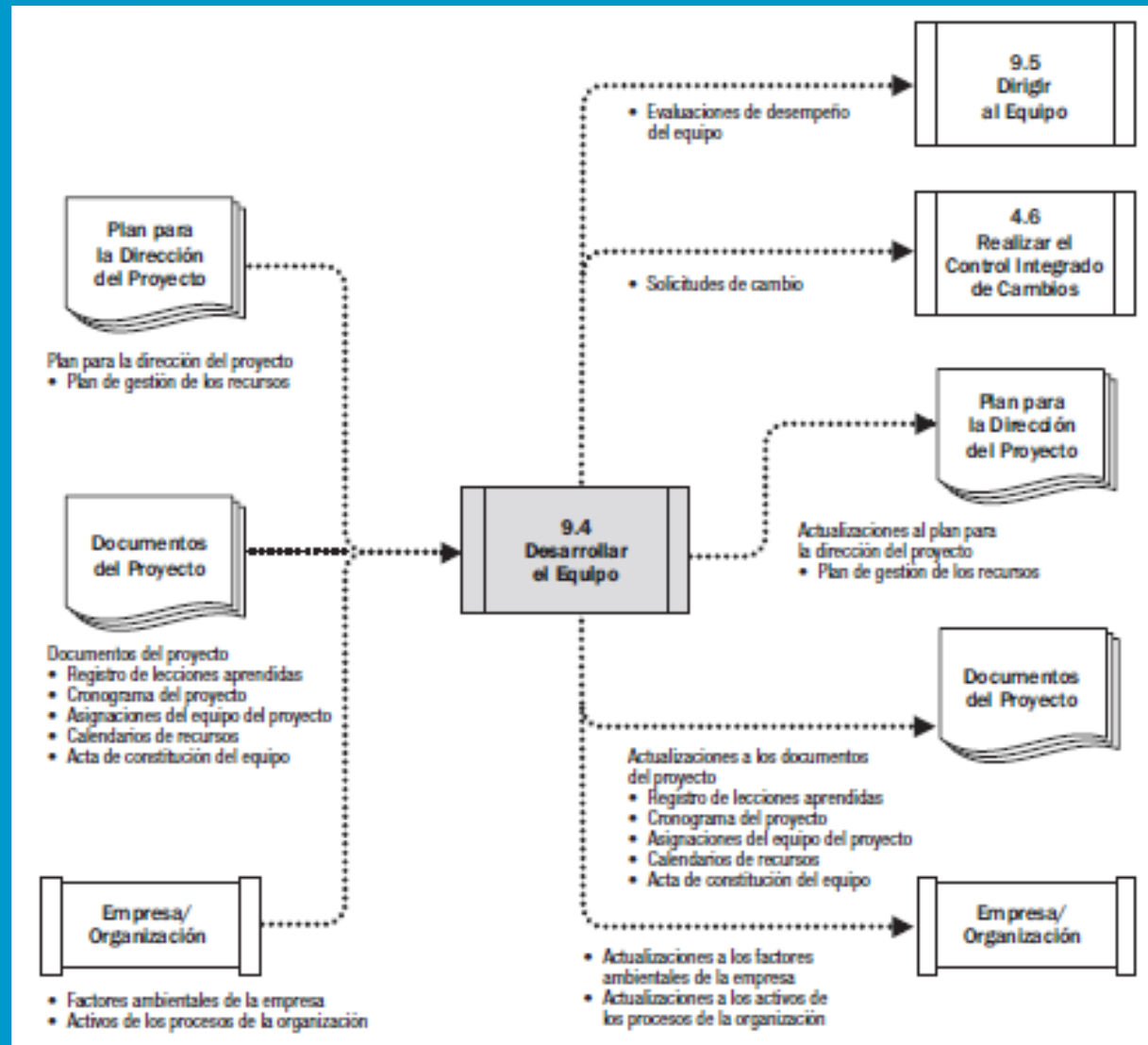
Desarrollar el equipo del proyecto mejora las habilidades de las personas, sus competencias técnicas, el entorno general del equipo y el desempeño del proyecto.

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

9.4 Desarrollar el Equipo



9.4 Desarrollar el Equipo



9.4 Desarrollar el 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.

9.4 Desarrollar el 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.

9.4 Desarrollar el 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.

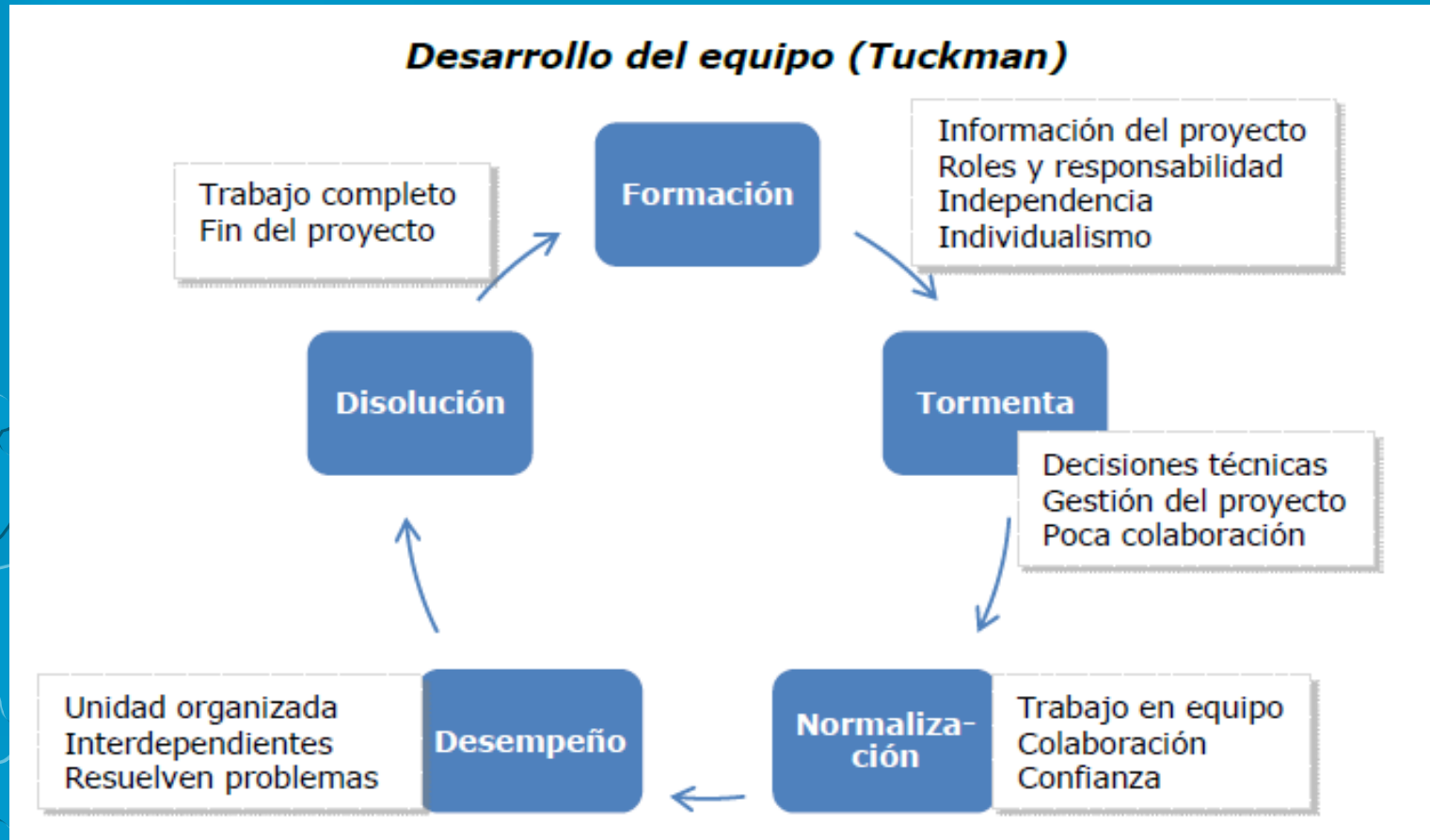
9.4 Desarrollar el Equipo

- **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.

9.4 Desarrollar el 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.

9.4 Desarrollar el Equipo





9.4 Desarrollar el Equipo

Entradas – 1. Plan para la Dirección del 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 orientación sobre el otorgamiento de recompensas, retroalimentación, capacitación adicional y acciones disciplinarias a los miembros del equipo del proyecto, como resultado de las evaluaciones de desempeño del equipo y otras formas de gestión del equipo del proyecto.



9.4 Desarrollar el Equipo

Entradas – 2. Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden considerarse como entradas de este proceso incluyen, entre otros:

- **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.4. Las lecciones aprendidas tempranamente en el proyecto respecto al desarrollo del equipo pueden aplicarse a fases posteriores del proyecto para mejorar el desempeño del equipo.

9.4 Desarrollar el Equipo

Entradas – 2. Documentos del Proyecto

- **Cronograma del proyecto.** Descrito en la Sección 6.5. El cronograma del proyecto define como y cuando se debe proporcionar capacitación para el equipo del proyecto y desarrollar las competencias requeridas en las diferentes fases. Identifica la necesidad de estrategias de desarrollo del equipo en base a las variaciones, en caso de haberlas, durante la ejecución del proyecto.
- **Asignaciones del equipo del proyecto.** Descritas en la Sección 9.3. Las asignaciones del equipo del proyecto identifican los roles y las responsabilidades del equipo y de sus miembros.

9.4 Desarrollar el Equipo

Entradas – 2. Documentos del Proyecto

- **Calendarios de recursos.** Descritos en la 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.
- **Acta de constitución del equipo.** Descrita en la Sección 9.1. Los lineamientos de funcionamiento del equipo se documentan en el acta de constitución del equipo. Los valores de equipo y las pautas operativas proporcionan la estructura que describe como va a funcionar el equipo en conjunto.

9.4 Desarrollar el Equipo

Entradas – 3. Factores Ambientales de la Empresa

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Desarrollar el Equipo incluyen, entre otros:

- Políticas de gestión de recursos humanos respecto a la contratación y el despido, revisiones del desempeño de los empleados, desarrollo y registros de capacitación de los empleados, y reconocimientos y recompensas;
- Habilidades, competencias y conocimientos especializados de los miembros del equipo; y
- Distribucion geográfica de los miembros del equipo.



9.4 Desarrollar el Equipo

Entradas – 4. Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Desarrollar el Equipo incluyen, entre otros, la información histórica y el repositorio de lecciones aprendidas.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 1. Co-ubicación

La co-ubicación, 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 co-ubicación 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.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 2. Equipos Virtuales

El uso de equipos virtuales puede aportar beneficios tales como la utilización de recursos mas expertos, costos reducidos, menor numero de viajes y gastos de reubicación, así como la proximidad de los miembros del equipo a proveedores, clientes u otros interesados clave. Los equipos virtuales pueden utilizar la tecnología para crear un entorno del equipo en línea donde el equipo puede almacenar archivos, utilizar cadenas sobre asuntos específicos para discutir problemas, y mantener un calendario del equipo.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 3. Tecnologías de la Comunicación

Descrita en la Sección 10.1.

La tecnología de la comunicación resulta importante para abordar los incidentes de desarrollo del equipo para aquellos ubicados en el mismo lugar y para equipos virtuales.

Ayuda a crear un ambiente armonioso para el equipo ubicado en el mismo lugar y una mejor comprensión para el equipo virtual, especialmente los que trabajan en diferentes zonas horarias.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 3. Tecnologías de la Comunicación

Los ejemplos de tecnología de la comunicación que se pueden utilizar son:

- **Portal compartido.** Un repositorio común para el intercambio de información (por ejemplo, sitio web, software de colaboración o intranet) resulta efectivo para equipos de proyecto virtuales.
- **Videoconferencia.** La videoconferencia es una técnica importante para la comunicación eficaz con equipos virtuales.
- **Conferencias de audio.** La comunicación dentro de un equipo mediante conferencias de audio es otra técnica a fin de establecer una buena comunicación y confianza en equipos virtuales.
- **Correo electrónico/chat.** Otra técnica eficaz son las comunicaciones regulares a través de correo electrónico y chat.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 4. Habilidades Interpersonales y de Equipo

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.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 4. Habilidades Interpersonales y de Equipo

Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras:

- **Gestión de conflictos.** Descrita en la Sección 9.5. El director del proyecto tiene que resolver los conflictos de una manera oportuna y constructiva con el fin de lograr un equipo de alto desempeño.
- **Influencia.** Descrita en la Sección 9.5. Una habilidad de influencia utilizada en este proceso es la recopilación de información relevante y esencial para abordar las cuestiones importantes y llegar a acuerdos, al mismo tiempo que se mantiene la confianza mutua.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 4. Habilidades Interpersonales y de Equipo

- **Motivación.** La motivación consiste en proporcionar una razón para que alguien actúe. La motivación de los equipos se logra empoderándolos para participar en la toma de decisiones y animándolos a trabajar de forma independiente.
- **Negociación.** Descrita en la Sección 12.2. La negociación entre los miembros del equipo se utiliza para llegar a un consenso sobre las necesidades del proyecto. La negociación puede crear confianza y armonía entre los miembros del equipo.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 4. Habilidades Interpersonales y de Equipo

- **Desarrollo del espíritu de equipo.** El desarrollo del espíritu de equipo consiste en la realización de actividades que mejoren las relaciones sociales del equipo y establezcan un ambiente de trabajo colaborativo y cooperativo.

Las actividades de desarrollo del espíritu de equipo pueden variar desde un asunto tratado en 5 minutos durante una reunión de seguimiento, hasta un evento facilitado por profesionales para la mejora de las relaciones interpersonales impartido fuera de la organización.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 5. 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.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 5. 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.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 6. 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 in-situ, 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.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 7. Evaluaciones Individuales y de Equipo

Las herramientas para la evaluación individual y del equipo proporcionan al director y al equipo del proyecto un conocimiento sobre las áreas de fortalezas y debilidades. Estas herramientas ayudan al director del proyecto a evaluar las preferencias y las aspiraciones de los miembros del equipo, como procesan y organizan la información, como toman decisiones y como se relacionan con otras personas.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 7. Evaluaciones Individuales y de Equipo

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 mas productivos a lo largo del desarrollo del proyecto.

9.4 Desarrollar el Equipo

Técnicas y Herramientas – 8. Reuniones

Las reuniones se utilizan para discutir y abordar temas pertinentes para el desarrollo del equipo. Entre los asistentes figuran el director del proyecto y el equipo del proyecto.

Los tipos de reuniones incluyen, entre otros, las reuniones de orientación del proyecto, las reuniones de desarrollo del espíritu de equipo y las reuniones de desarrollo del equipo.

9.4 Desarrollar el Equipo

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.

9.4 Desarrollar el Equipo

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.

9.4 Desarrollar el Equipo

Salidas – 2. Solicitudes de Cambio

Descritas en la Sección 4.3.

Si se producen solicitudes de cambio como resultado de llevar a cabo el proceso Desarrollar el Equipo, o cuando las acciones correctivas o preventivas recomendadas impacten sobre cualquiera de los componentes del plan para la dirección del proyecto o los documentos del proyecto, el director del proyecto debe presentar una solicitud de cambio y seguir el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios, según lo definido en la Sección 4.6.

9.4 Desarrollar el Equipo

Salidas – 3. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Cualquier cambio en el plan para la dirección del proyecto pasa por el proceso de control de cambios de la organización mediante una solicitud de cambio. Los componentes que pueden requerir una solicitud de cambio para el plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros, el plan de gestión de los recursos, como se describe en la Sección 9.1.

9.4 Desarrollar el Equipo

Salidas – 4. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse como resultado de llevar a cabo este proceso incluyen, entre otros:

- **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.4.3.1. 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 el desarrollo del equipo.
- **Cronograma del proyecto.** Descrito en la Sección 6.5.3.2. Las actividades orientadas a desarrollar el equipo del proyecto pueden dar lugar a cambios en el cronograma del proyecto.

9.4 Desarrollar el Equipo

Salidas – 4. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

- **Asignaciones del equipo del proyecto.** Descritas en la Sección 9.3.3.1. Cuando el desarrollo del equipo tiene como resultado cambios en las asignaciones acordadas, estos cambios son registrados en la documentación de las asignaciones del equipo del proyecto.
- **Calendarios de recursos.** Descritos en la Sección 9.2. Los calendarios de recursos son actualizados para reflejar la disponibilidad de recursos para el proyecto.
- **Acta de constitución del equipo.** Descrita en la Sección 9.1. El acta de constitución del equipo puede ser actualizada para reflejar los cambios a las pautas operativas del equipo acordadas que resulten del desarrollo del equipo.

9.4 Desarrollar el Equipo

Salidas – 5. Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa

Los factores ambientales de la empresa que son actualizados como resultado del proceso Desarrollar el Equipo del Proyecto incluyen, entre otros:

- Los registros del plan de desarrollo de los empleados, y
- Las evaluaciones de las habilidades.

9.4 Desarrollar el Equipo

Salidas – 6. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización que son actualizados como resultado del proceso Desarrollar el Equipo incluyen, entre otros:

- Los requisitos de capacitación, y
- La evaluación del personal.

9.4 Desarrollar el Equipo

