

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto



Ing. Antonini Sergio

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

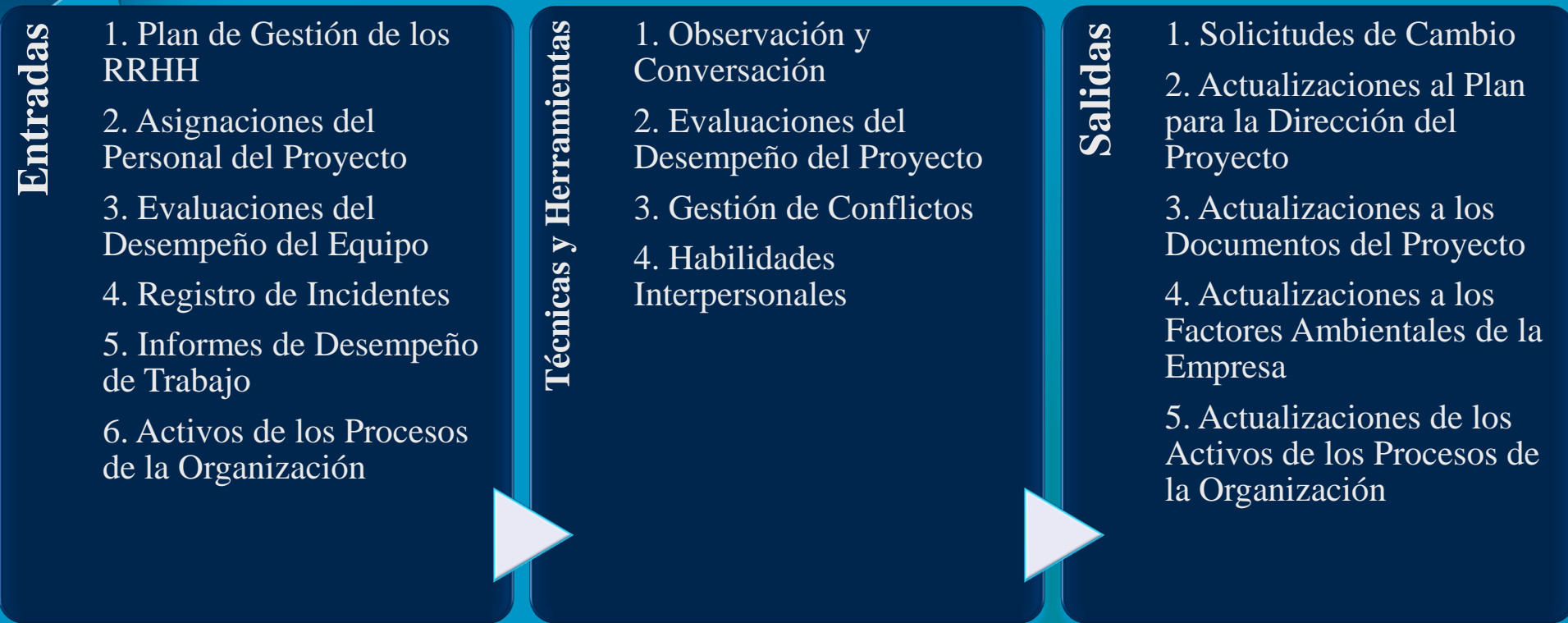
Dirigir el Equipo del Proyecto es el proceso de seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar los cambios en el equipo con el fin de optimizar el desempeño del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que influye en el comportamiento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

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

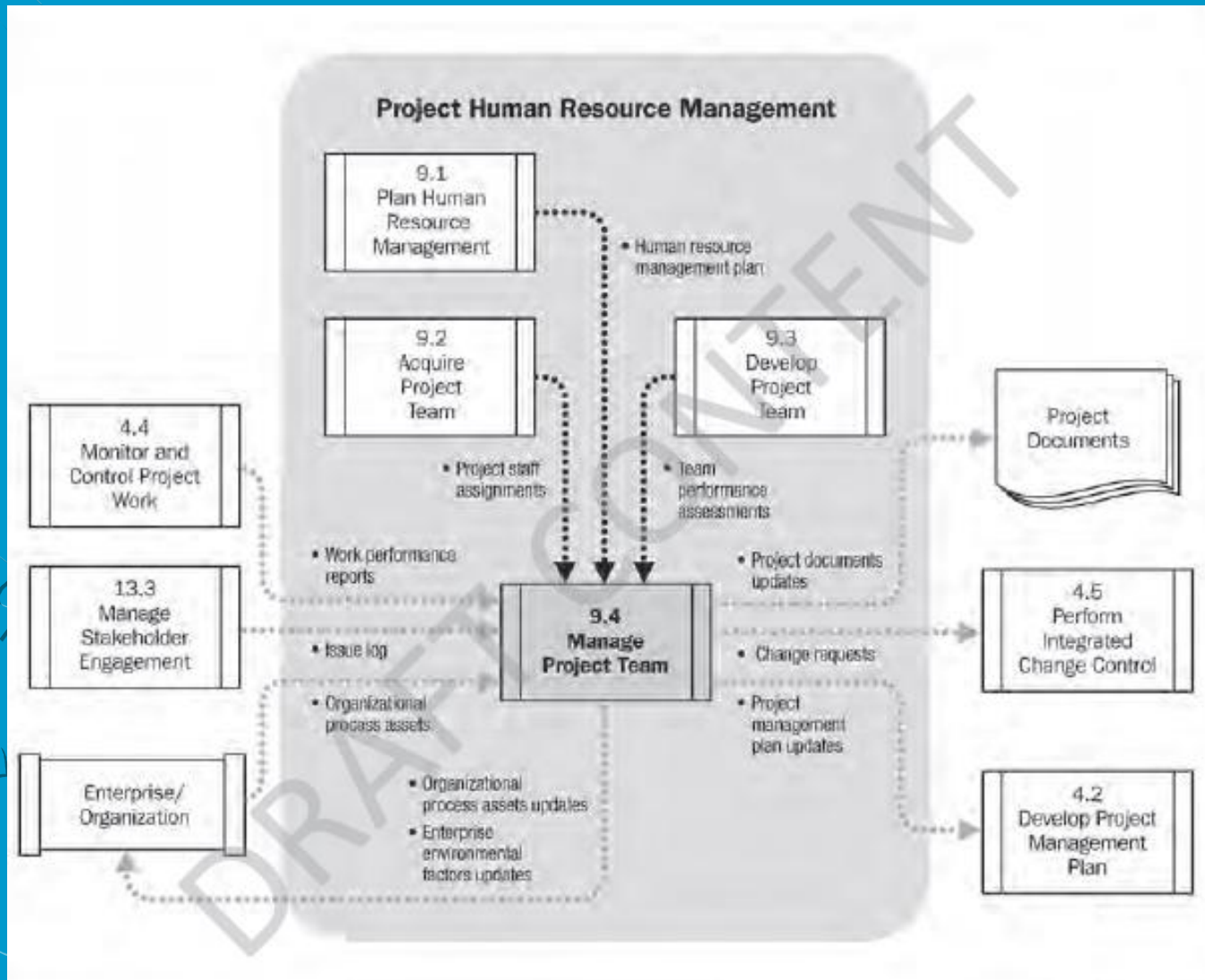
Dirigir el equipo del proyecto requiere una variedad de habilidades directivas para fomentar el trabajo en equipo e integrar los esfuerzos de los miembros del equipo, a fin de crear equipos de alto desempeño.

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

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto



9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto



9.4 Dirigir 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. Incluye, entre otros:

- roles y responsabilidades,
- organización del proyecto y
- plan para la administración de personal.



9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Entradas – 2. Asignaciones del Personal del Proyecto

Sección 9.2.

Las asignaciones de personal al proyecto proporcionan documentación, la cual incluye la lista de los miembros del equipo del proyecto.



9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Entradas – 3. 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.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Entradas – 4. Registro de Incidentes

Los incidentes surgen durante la dirección del equipo del proyecto.

Se puede utilizar un registro de incidentes para documentar y monitorear quién es responsable de la resolución de los incidentes específicos antes de una fecha límite.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Entradas – 5. 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.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

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,
- boletines informativos,
- sitios Web,
- estructuras de bonificaciones,
- código corporativo de vestimenta y

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 1. Observación y Conversación

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 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 2. Evaluaciones de desempeño del Proyecto

Los objetivos de realizar evaluaciones de desempeño durante el transcurso de un proyecto pueden incluir el aclarar los roles y responsabilidades, proporcionar retroalimentación constructiva a los miembros del equipo, descubrir situaciones desconocidas o no resueltas, desarrollar planes individuales de capacitación y establecer objetivos específicos para períodos futuros. La necesidad de realizar evaluaciones formales o informales de desempeño del proyecto depende de la duración del proyecto, de su complejidad, de la política de la organización, etc.


9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 3. 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.



9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 3. Gestión de Conflictos

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.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 3. Gestión de Conflictos

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.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 3. Gestión de Conflictos

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.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 3. Gestión de Conflictos

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.

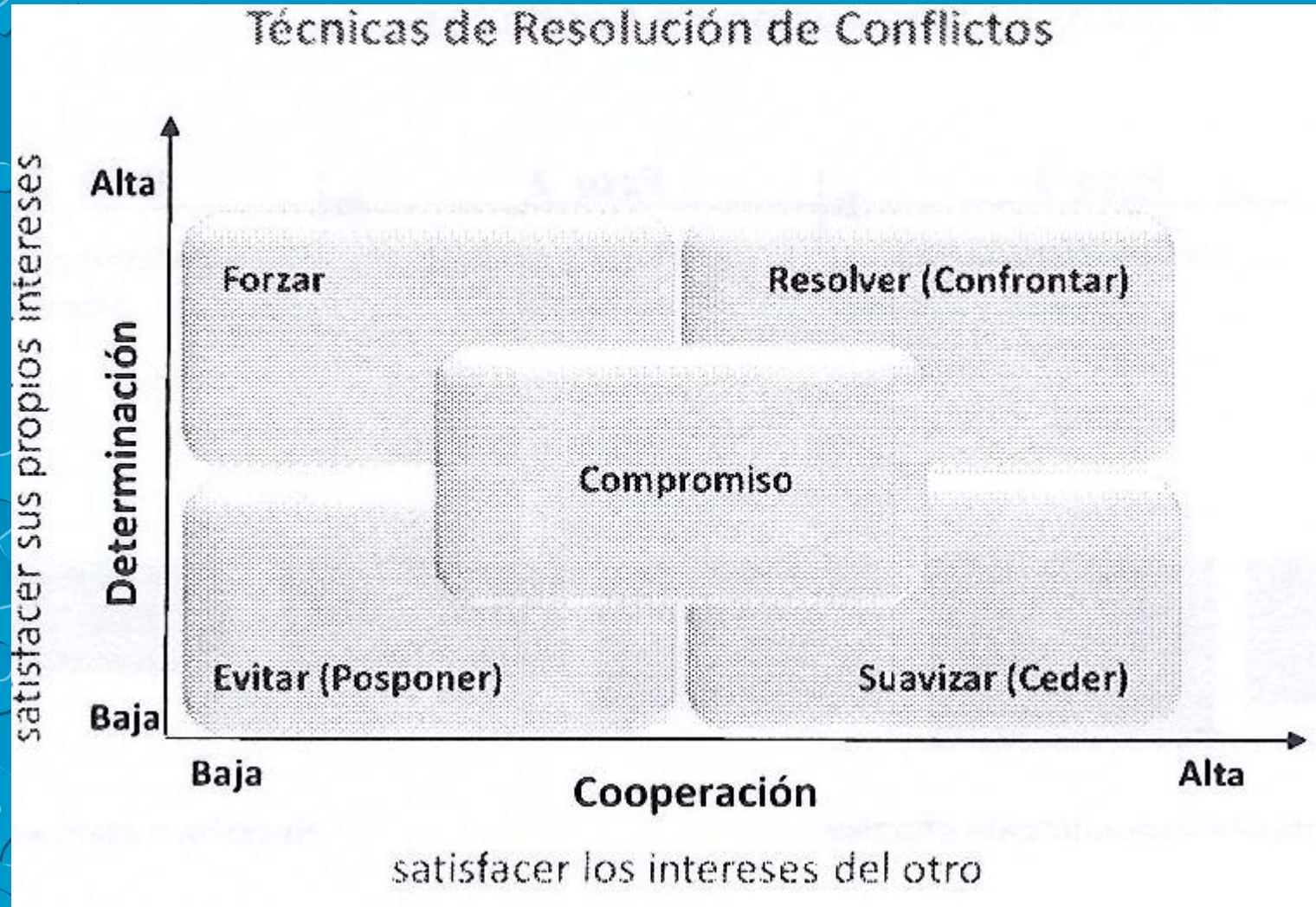
9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 3. Gestión de Conflictos

- **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.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 3. Gestión de Conflictos



9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 3. Gestión de Conflictos

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



9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 4. Habilidades Personales

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

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 4. Habilidades Personales

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.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 4. Habilidades Personales

- **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;

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Técnicas y Herramientas – 4. Habilidades Personales

- **Toma de decisiones eficaz:** 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.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

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.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

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, el plan de gestión de recursos humanos.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Salidas – 3. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

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

- registro de incidentes,
- descripción de roles y
- asignaciones del personal del proyecto.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

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.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Salidas – 5. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización que pueden requerir actualizaciones son:

- la documentación relativa a la información histórica y a las lecciones aprendidas,
- las plantillas y
- los procesos estándar de la organización.

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

