

ACOPROJECTMANAGEMENT
Colombian Society of Project Management

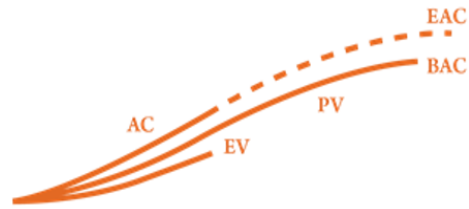


**Sociedad Colombiana del
Project Management**

FUNDAMENTOS EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS SEGÚN EL PMI®

www.acoprojectmanagement.com





ACOPROJECTMANAGEMENT
Colombian Society of Project Management



**Sociedad Colombiana del
Project Management**

Fundamentos en Dirección de Proyectos según el PMI®

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



Instructor
Uriel A. De arco P.
PMP #1516015

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

- Incluye ***los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto.***
- Este está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.



Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto



Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto.

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

Brinda la descripción general de los siguientes procesos:

- 9.1 Planificar la gestión de los recursos humanos.
- 9.2 Adquirir el equipo del Proyecto.
- 9.3 Desarrollar el equipo del proyecto.
- 9.4 Dirigir el equipo del proyecto.

Gestión de los Recursos Humanos

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

CORRESPONDENCIA ENTRE GRUPOS DE PROCESOS Y AREAS DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCION DE PROYECTOS

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de INICIO	Grupo de Procesos de PLANIFICACION	Grupo de Procesos de EJECUCIÓN	Grupo de Procesos de MONITOREO Y CONTROL	Grupo de Procesos de CIERRE
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar el proyecto o Fase del Proyecto
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la WBS / EDT		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos Humanos	9.2 Adquirir el equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

El equipo de dirección del proyecto es un subgrupo del equipo del proyecto y es responsable de las actividades de dirección y liderazgo del proyecto, tales como:

- iniciar,
- planificar,
- ejecutar,
- monitorear, controlar y
- cerrar las diversas fases del proyecto.



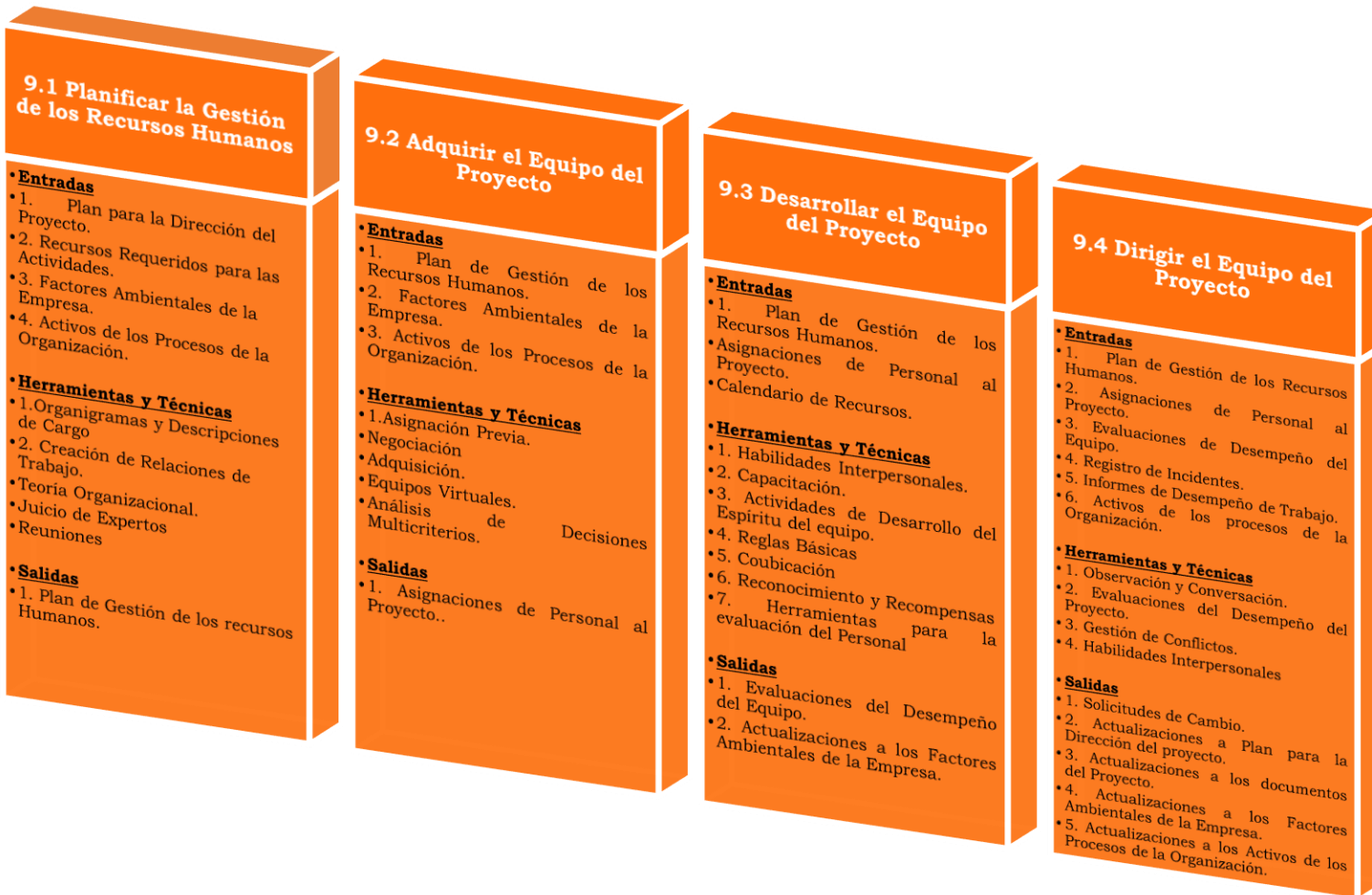
Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

Gestionar y dirigir el equipo del proyecto también implica:

- Influnciar el equipo del proyecto,
- Comportamiento Profesional y Ético

Gestión de los Recursos Humanos

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto



Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

- Es el proceso de **identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación,**
- así como de crear un plan para la gestión de personal.



Gestión de los Recursos Humanos

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos



El beneficio clave de este proceso es ***que establece los roles y responsabilidades del proyecto, los organigramas del proyecto y el plan para la gestión del personal, el cual incluye el cronograma para la adquisición y liberación del personal.***

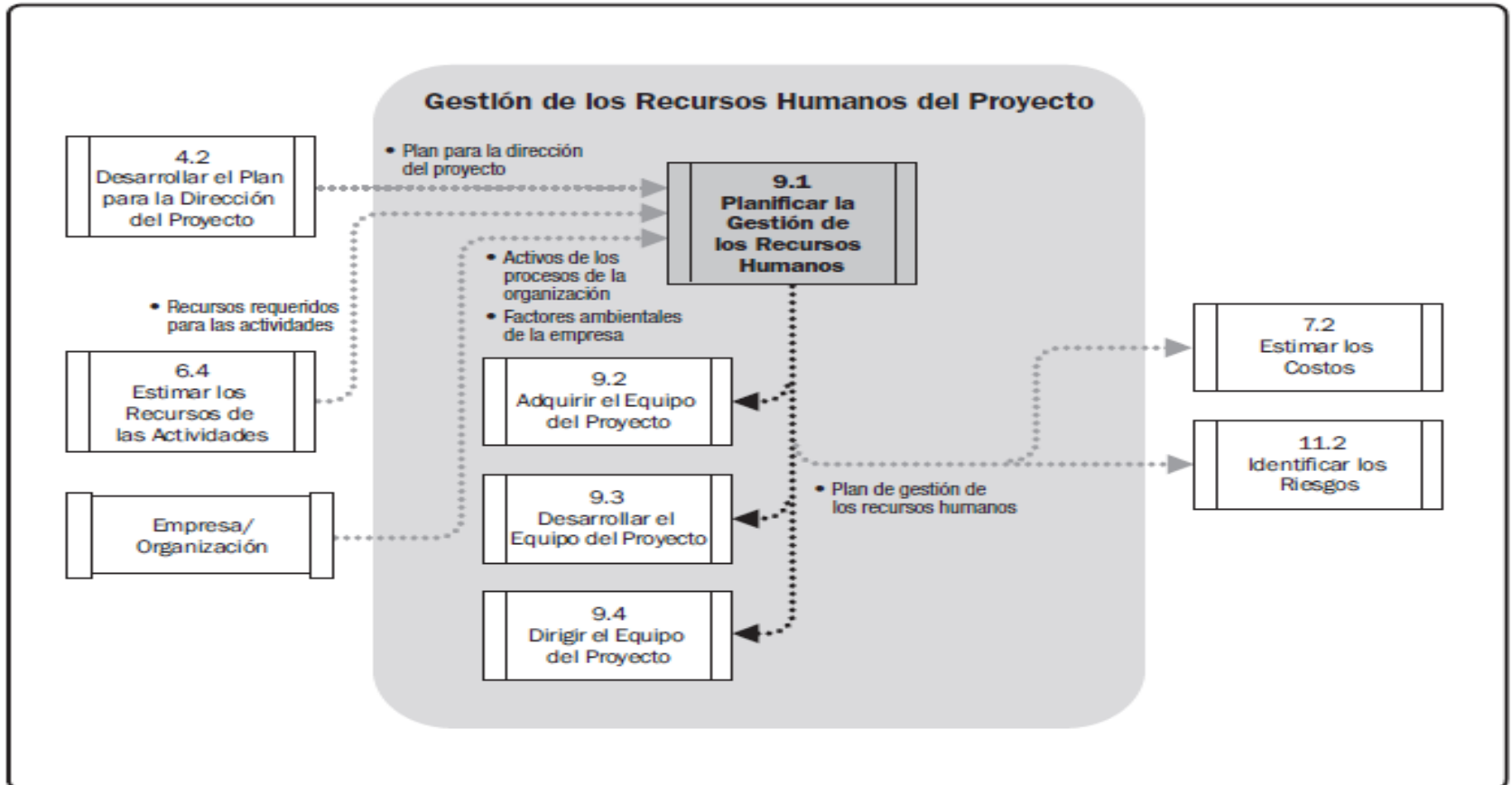
Gestión de los Recursos Humanos

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos



Gestión de los Recursos Humanos

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos



Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos

- Este proceso se utiliza para **determinar e identificar aquellos recursos humanos** que posean las habilidades requeridas para el proyecto.
- **El plan de gestión de los recursos humanos** describe la manera en la que se trataran y estructuraran, en el ámbito de un proyecto los roles y responsabilidades, las relaciones de comunicación y a gestión del personal.
- **Incluye el plan para la gestión del personal**, con el cronograma para la adquisición y liberación del personal, la identificación de necesidades de capacitación, las estrategias para desarrollar el espíritu del equipo, los planes para los programas de reconocimientos y recompensas, las consideraciones relativas al cumplimiento, los asuntos relativos a la seguridad y el impacto del plan para la gestión del personal en la organización.



Gestión de los Recursos Humanos

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos

Entradas

Plan para la Dirección del Proyecto (PDP)

- El ciclo de vida del proyecto y los procesos que se aplicarán en cada fase,
- El modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto,
- Un plan de gestión de cambios que describa el modo en que se monitorearan y controlaran los mismos,
- Un plan de gestión de la configuración que documente cómo se llevará a cabo dicha gestión,
- Una descripción de cómo la integridad de las líneas base del proyecto serán mantenidas, y
- Las necesidades y los métodos de comunicación entre los interesados.



Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos

Recursos Requeridos para las Actividades (RRA)

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos

Entradas

Factores Ambientales de la Empresa (FAE)

- **Los FAE** que pueden influir en este proceso incluyen:
 - La cultura y la estructura de la organización,
 - Los recurso humanos existentes,
 - La dispersión geográfica de los miembros del equipo,
 - Las políticas de gestión de personal, y
 - Las condiciones del mercado.



**Planificación
de la Gestión
de los
Recursos
Humanos**

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos

Entradas

Activos de los Procesos de la Organización (APO)

- **Los APO** que pueden influir en este proceso incluyen:
 - Los procesos estándares de la organización, políticas y descripción de roles,
 - Las plantillas para organigramas y descripciones de puestos de trabajo,
 - Las lecciones aprendidas sobre las estructuras de la organización que han funcionado en proyectos anteriores, y
 - Los procedimientos de escalonamiento para la gestión de incidencias en el equipo y la organización ejecutora.



**Planificación
de la Gestión
de los
Recursos
Humanos**

Gestión de los Recursos Humanos

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos

Herramientas y Técnicas

Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo

- El objetivo es asegurar que cada paquete de trabajo tenga un propietario sin ambigüedades y que todos los miembros del equipo tienen un claro entendimiento de sus roles y responsabilidades.

Creación de Relaciones de Trabajos

- Es la interacción formal e informal con otras personas dentro de una organización, industria o entorno profesional:
 - Correspondencia proactiva
 - Almuerzos de negocio
 - Conversaciones informales, incluyendo reuniones y eventos,
 - Conferencias especializadas y simposios.

Teoría Organizacional

- Suministra información relativa a la manera en que se comportan las personas, los equipos y las unidades de la organización.

Juicio de Expertos

- Se utiliza para:
 - Enumerar los requisitos preliminares para las habilidades requeridas,
 - Evaluar los roles requeridos para el proyecto con base en las descripciones estándar de roles de la organización.
 - Determinar el nivel de esfuerzo preliminar y el número de recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto,
 - Determinar las relaciones de comunicación necesarias basadas en la cultura de la organización.

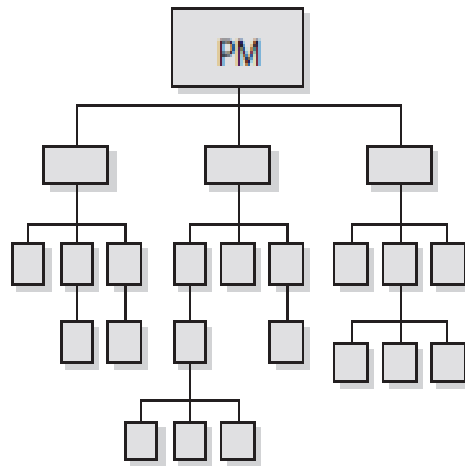
Reuniones

Gestión de los Recursos Humanos

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos

Herramientas y Técnicas

Organigrama-Matriz RAM y Formato de definición de Roles y Responsabilidades



**Organigrama
(jerárquico)**

RAM				

**Diagrama de Responsabilidades
(matriz)**

Rol _____

Responsabilidades _____

Autoridad _____

**Descripción de Roles
(texto)**

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos

Herramientas y Técnicas

- **Diagramas Jerárquicos (Hierarchical – Type Charts)**
 - ✓ Organigramas
 - ✓ La EDT/WBS: Work Breakdown Structure (Estructura de Desglose del Trabajo)
 - ✓ La OBS: Organization Breakdown Structure (Estructura de Desglose de la Organización).
 - ✓ La RBS: Resource Breakdown Structure (Estructura de Desglose de Recursos)
- **Diagramas Matriciales:** Una matriz de asignación RAM (Responsability Assignment Matrix), es una tabla que muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo. Se utiliza para mostrar las relaciones entre los paquetes de trabajo o las actividades y los miembros del equipo del proyecto. **Ejemplo: Matriz RACI**
- **Formatos Tipo Texto (Text-oriented format):** Descripciones detalladas en forma de resumen de aspectos como responsabilidades, autoridad, competencias y cualificaciones. **Perfiles de cargo.**

Gestión de los Recursos Humanos

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos

Herramientas y Técnicas

Matriz RACI (Responsable-Accountable-Consult-Inform)

Matriz RACI	Persona				
Actividad	Ana	Benjamín	Carlos	Dina	Eduardo
Desarrollar el acta de constitución	A	R	I	I	I
Recopilar requisitos	I	A	R	C	C
Enviar solicitud de cambio	I	A	R	R	C
Desarrollar el plan de pruebas	A	C	I	I	R

R = Responsable de ejecución A = Responsable último C = Persona a consultar I = Persona a informar

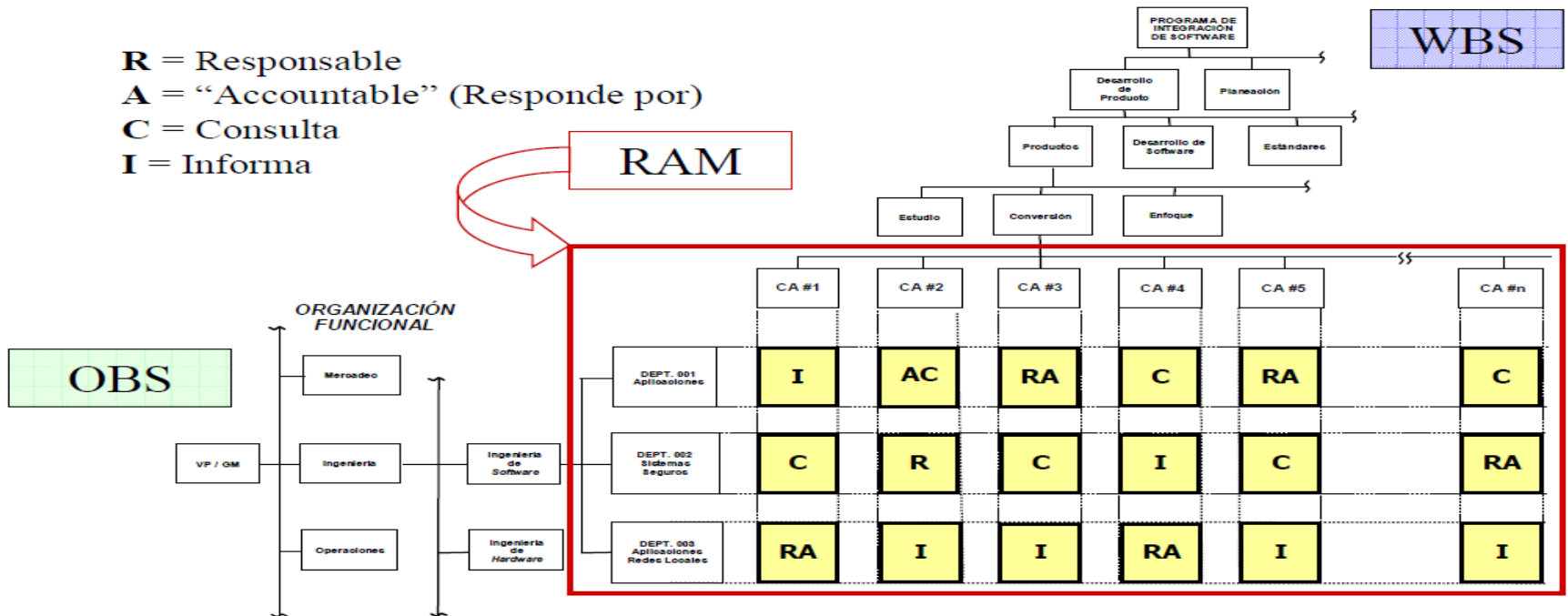
- R:** Responsable de la Ejecución
- A:** Responsable último
- C:** Persona a Consultar
- I:** Persona a Informar

Gestión de los Recursos Humanos

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos Herramientas y Técnicas

Matriz RACI (Responsable-Accountable-Consult-Inform): Combinación WBS / OBS

R = Responsable
A = "Accountable" (Responde por)
C = Consulta
I = Informa



Gestión de los Recursos Humanos

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos

Salidas

Plan de Gestión de los Recursos Humanos (PGRH)

**Planificación
de la Gestión
de los
Recursos
Humanos**



Plan de Gestión de los Recursos Humanos (PGRH)

• Proporciona una guía sobre el modo en que se debería definir, adquirir y finalmente liberar los recursos humanos del proyecto. Este Plan incluye los siguientes elementos:

• **Roles y Responsabilidades:**

- Rol
- Autoridad
- Responsabilidad
- Competencia

• **Organigramas del proyecto,**

Gestión de los Recursos Humanos

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos

Salidas

Plan de Gestión de los Recursos Humanos (PGRH)

Planificación
de la Gestión
de los
Recursos
Humanos



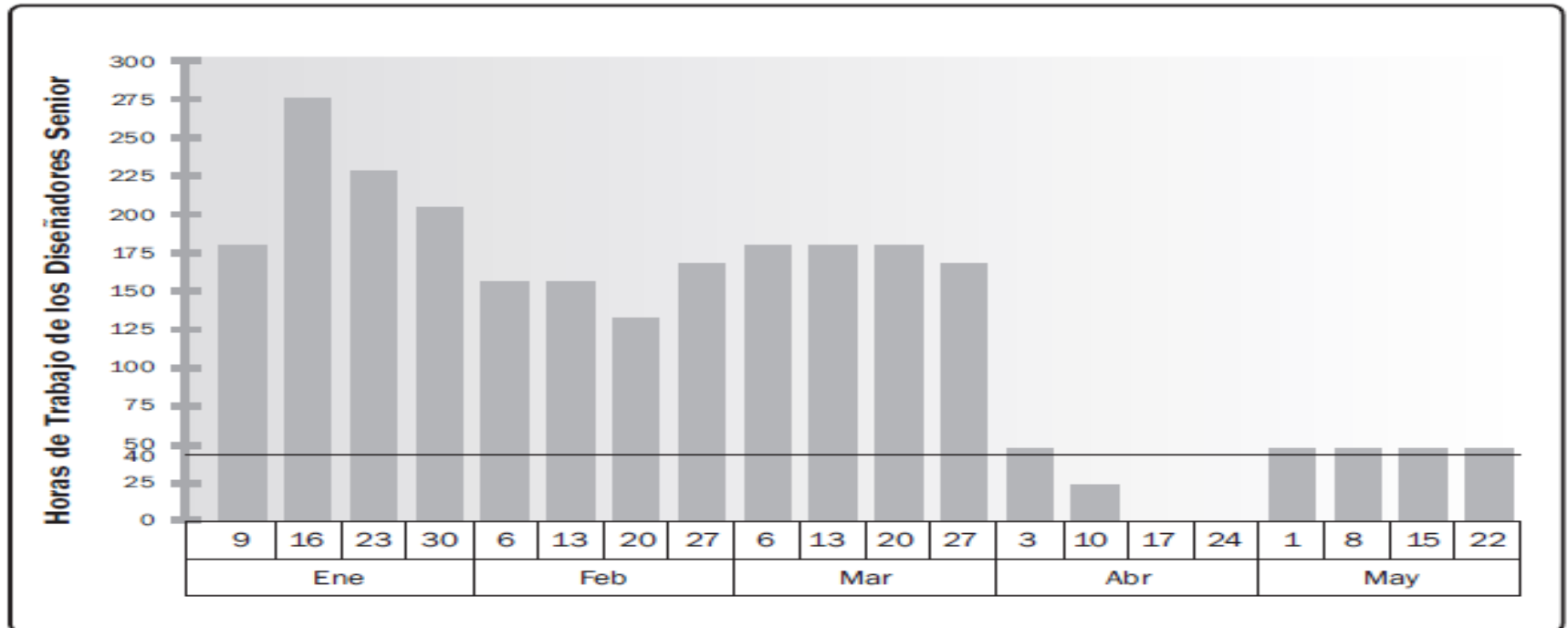
Plan de Gestión de los Recursos Humanos (PGRH)

- Plan para la gestión del personal (Staffing Management Plan):
 - Adquisición del personal (Staff Acquisition)
 - Calendario de recursos
 - Plan de Liberación del personal
 - Necesidades de Capacitación
 - Reconocimientos y Recompensas
 - Cumplimiento
 - Seguridad

Planificación de la Gestión de los Recursos Humanos

Salidas

Calendario de recursos



Adquirir el Equipo del Proyecto

Es el proceso ***de confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario*** para completar las actividades del proyecto.



Adquirir el Equipo del Proyecto



El beneficio clave de este proceso consiste en ***describir y guiar la selección del equipo y la asignación de responsabilidades para obtener un equipo competente.***

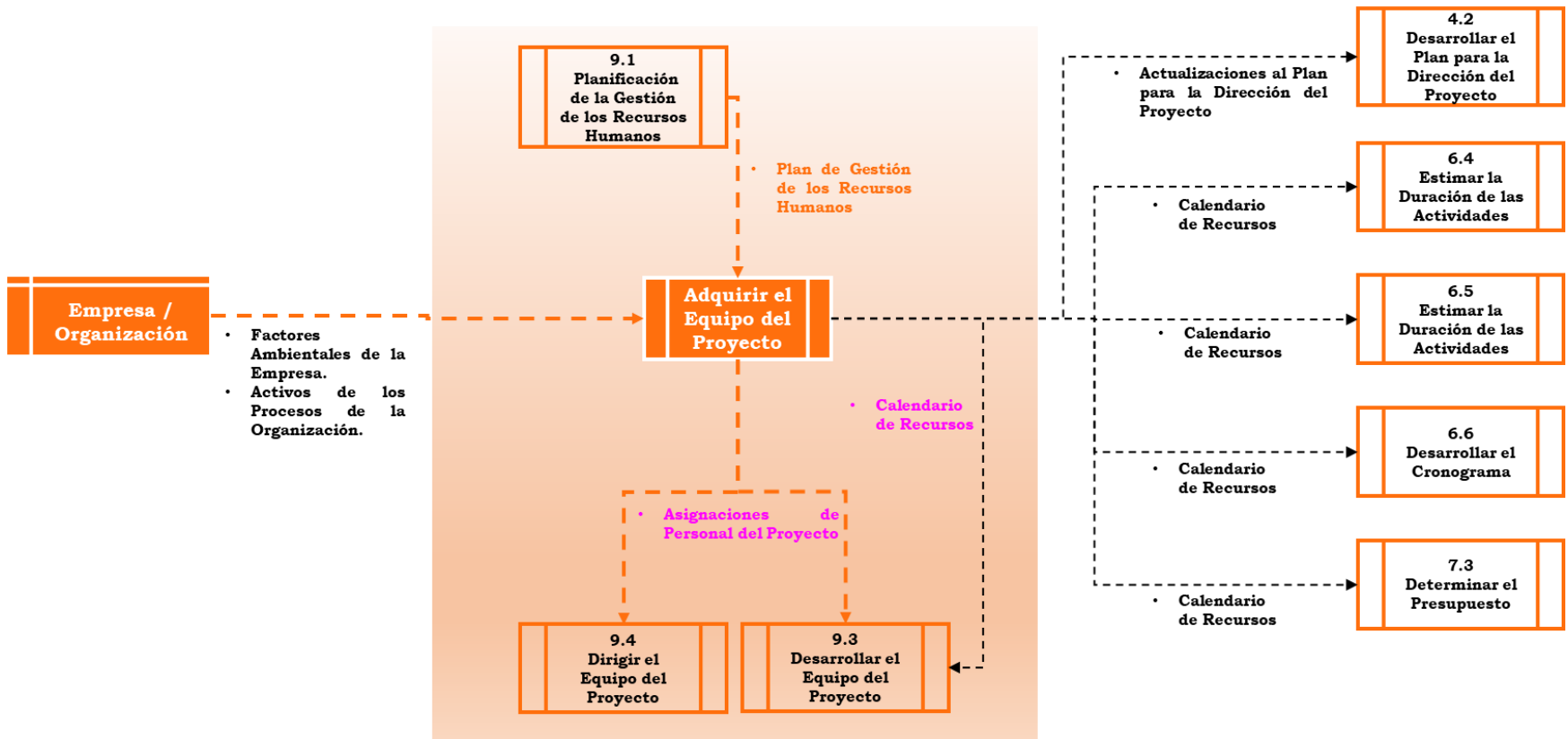
Adquirir el Equipo del Proyecto



Gestión de los Recursos Humanos

Adquirir el Equipo del Proyecto

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto



Adquirir el Equipo del Proyecto

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

Adquirir el Equipo del Proyecto

Los factores a tener en cuenta a lo largo del proceso de adquirir el equipo del proyecto:

- No lograr adquirir los recursos humanos requeridos para el proyecto,
- Restricciones en la adquisición de los equipos del proyecto debido a factores económicos o asignaciones previas a otros proyectos,
- Negociar con eficacia e influir sobre las personas que suministran el personal.

Adquirir el Equipo del Proyecto

Entradas

Plan de Gestión de los Recursos Humanos (PGRH)

- Los roles y Responsabilidades que definen los cargos, las habilidades y las competencias que requiere el proyecto.
- Los organigramas del proyecto que indican la cantidad de personas necesarias para el proyecto.
- El plan para la gestión de personal que define los periodos de tiempo durante los cuales se necesitara a cada miembro del equipo del proyecto, así como otra información importante para la adquisición del equipo del proyecto.



**Adquirir el
Equipo del
Proyecto**

Adquirir el Equipo del Proyecto

Entradas

Factores Ambientales de la Empresa (FAE)

- Información relativa a recursos humanos como disponibilidad, niveles de competencia, experiencia previa, interés en trabajar en el proyecto y tarifas.
- Las políticas de gestión de personal como las relativas a la subcontratación,
- La estructura de la organización,
- La ubicación o las múltiples ubicaciones geográficas.



**Adquirir el
Equipo del
Proyecto**

Adquirir el Equipo del Proyecto

Entradas

Activos de los Procesos de la Organización (APO)

- **Los APO** que pueden influir en este proceso incluyen:
- Políticas, procesos y procedimientos estándares de la organización



**Adquirir el
Equipo del
Proyecto**

Gestión de los Recursos Humanos

Adquirir el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Asignación Previa

Negociación

- Con Gerentes funcionales, otros equipos de dirección de proyectos dentro de la organización ejecutora, y organizaciones externas, vendedores, proveedores o contratistas, para conseguir recursos humanos escasos, especializados, calificados, certificados o de otro tipo específico.

Adquisición

- Cuando la organización no cuenta con el personal interno necesario para completar un proyecto, se pueden adquirir con proveedores externos.

Equipos Virtuales

- Es un grupo de individuos quienes pueden o no verse cada uno en persona. Usan herramientas electrónicas para comunicarse, reuniones en línea, compartir información y colaborar en documentos y entregables.

Análisis de Decisiones Multicriterio

- Disponibilidad, costo, experiencia, capacidad, conocimiento, habilidades, actitud y factores internacionales.

Adquirir el Equipo del Proyecto

Salidas

Asignaciones de Personal al Proyecto (APP)

Adquirir el
Equipo del
Proyecto



Asignaciones de Personal al Proyecto (APP)

- Cada rol que fue definido debe tener un recurso asignado a este.

Adquirir el Equipo del Proyecto

Salidas

Calendario de Recursos (CR)

**Adquirir el
Equipo del
Proyecto**



Calendario de Recursos (CR)

- Como los recursos son asignados al proyecto, el tiempo que ellos están asignados para funcionar en las actividades deben ser documentados en un calendario de recursos. Cada pronóstico de recursos en el tiempo del proyecto debe ser señalado así que el director funcional o la organización ejecutante sabe como explicar sus recursos.

Adquirir el Equipo del Proyecto

Salidas

Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto (APDP)

Adquirir el
Equipo del
Proyecto



Actualizaciones al Plan para la Dirección
del Proyecto (APDP)

- Plan de Gestión de los Recursos Humanos.

Desarrollar el Equino del Proveedor

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.



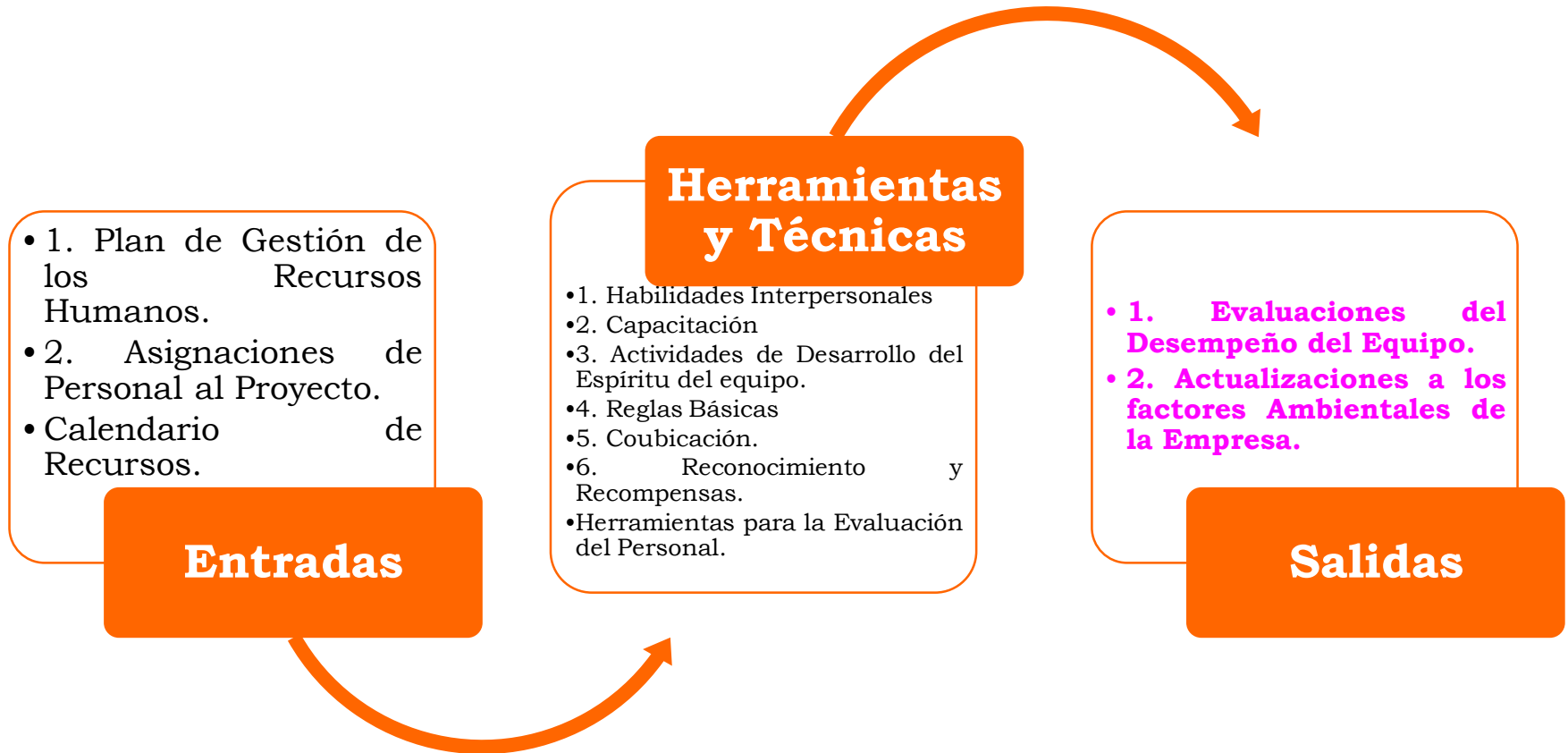
Desarrollar el Equipo del Proyecto



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

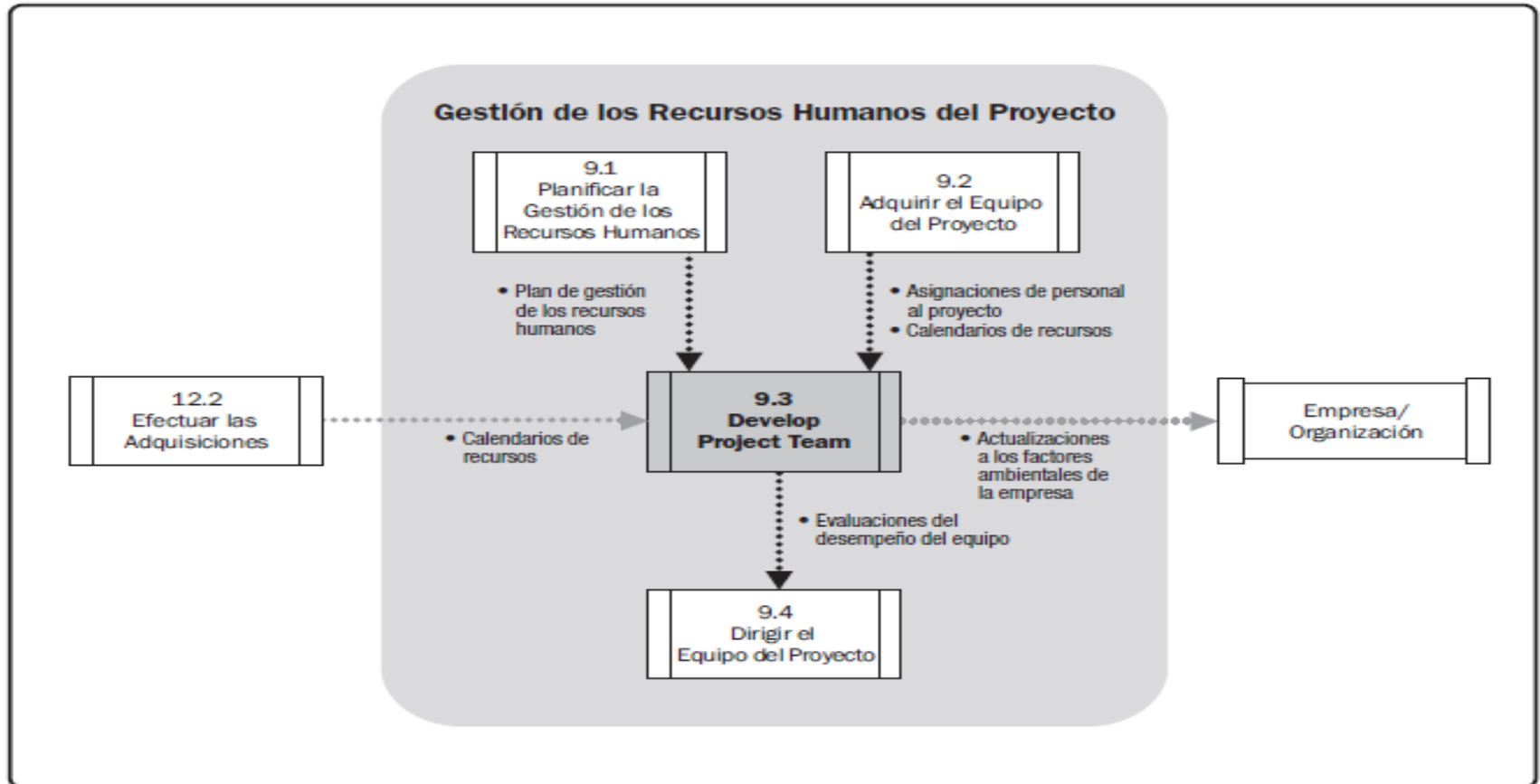
Gestión de los Recursos Humanos

Desarrollar el Equipo del Proyecto



Gestión de los Recursos Humanos

Desarrollar el Equipo del Proyecto



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.
- Tiene dentro de sus responsabilidades el trabajo en equipo y el desarrollo de los mismos.

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Dentro de los objetivos de desarrollo del equipo se encuentran:

- Mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo, sus competencias técnicas, el entorno general del equipo y el desempeño del proyecto, con el fin de aumentar su capacidad para completar los entregables del proyecto, disminuir los costos, acortar los cronogramas y mejorar la calidad.
- Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo para elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en equipo,
- Crear una cultura de equipo dinámico, cohesivo y colaborativo.

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Entradas

Plan de Gestión de los Recursos Humanos (PGRH)

- Señala los miembros del equipo del proyecto que serán entrenados y como el desarrollo del equipo del proyecto será concluido.

Asignaciones de Personal al Proyecto (APP)

- Estas contienen una lista de todos los miembros del equipo para el proyecto

Calendario de Recursos (CR)

- Especifica cuando los miembros del equipo del proyecto estarán disponibles para tomar parte de las actividades.



**Desarrollar
el Equipo del
Proyecto**

Gestión de los Recursos Humanos

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Habilidades Interpersonales

- Habilidades de comunicación
- Inteligencia Emocional
- Resolución de conflictos
- Negociación
- Influencia
- Desarrollo del espíritu de equipo, y
- Facilitación de grupos

Capacitación

- Todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias del equipo.

Actividades de Desarrollo del Espíritu del Equipo

- Una actividad para construir equipo es cualquier actividad que realza o desarrolla la cohesión del equipo. Esto ocurre generalmente mediante bonos de construcción y relaciones entre los miembros del equipo.
- Uno de los modelos que se utilizan para el desarrollo de un equipo es el de la escalera de Tuckman, que establece 5 etapas de desarrollo por la que pueden pasar los equipos:
 - Formación,
 - Turbulencia,
 - Normalización,
 - Desempeño,
 - Disolución

Reglas Básicas

- Establecen expectativas claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto.

Coubicación

- O Matriz estrecha, implica colocar a varios o a todos los miembros más del equipo del proyecto en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de desempeñarse en equipo.
- Puede considerar la asignación de una sala de reuniones ("War Room"), con facilidades de comunicación

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Reconocimientos y Recompensas

• Parte del proceso de desarrollo del equipo implica reconocer y recompensar el comportamiento deseable. En general, las conductas deseables deben ser recompensadas y reconocidas. **Para efecto del examen,** se deben enfocar en las **recompensas ganador-ganador** como la mejor opción para construir el equipo.

- Jerarquía de Necesidades de Maslow
- Teoría X y Y de MacGregor
- Teoría de la Contingencia
- Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg
- Teoría de las 3 necesidades de MacClelland

Herramientas para Evaluación de Personal

- Encuestas de actitud
- Evaluaciones específicas
- Entrevistas estructuradas
- Pruebas de habilidad

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Actividades de Desarrollo del Espíritu del Equipo

Modelo de Tuckman

1. **Formación:** Es la primera etapa donde el equipo entiende el proyecto y sus roles.
2. **Turbulencia:** es la etapa donde el equipo empieza a hacer el trabajo, pero generalmente existe una buena cantidad de conflictos y dificultades
3. **Normalización:** es la etapa donde el comportamiento se normaliza y los miembros comienzan a funcionar como un equipo
4. **Desempeño:** es la etapa donde el equipo esta funcionando con un nivel de eficiencia que excede los que individualmente pueden conseguir.
5. **Disolución:** es la etapa donde el proyecto es cerrado y el quipo liberado.

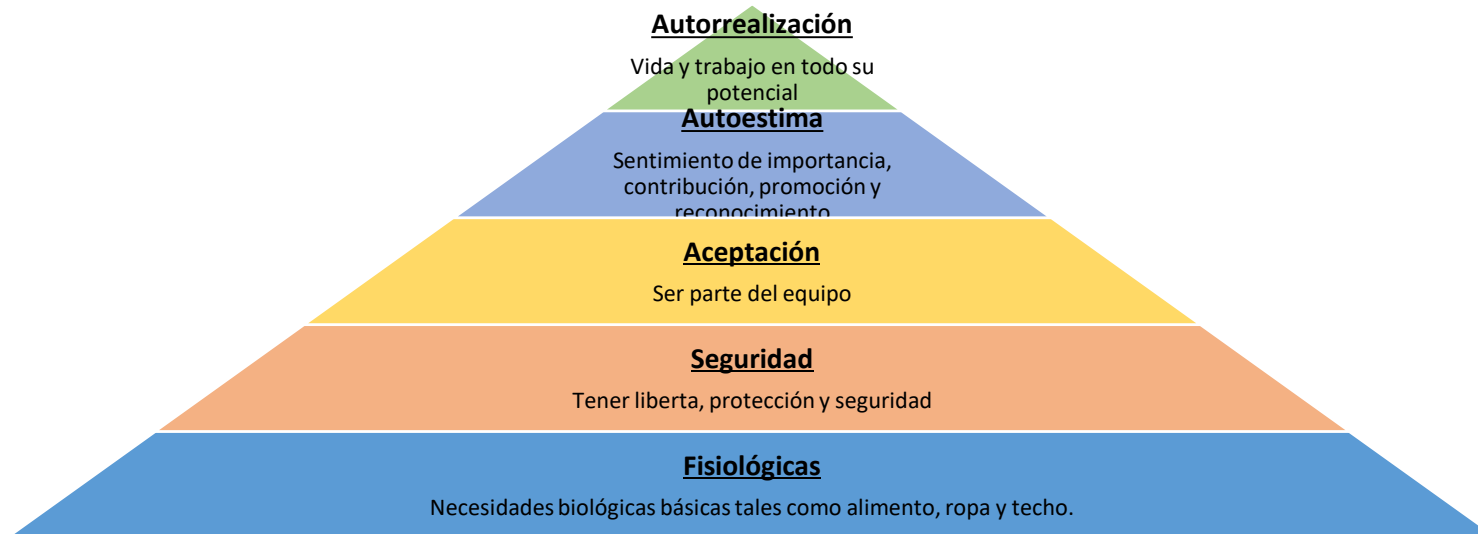
Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Teorías de la Motivación

Jerarquía de Necesidades de Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs):

- 1950's. Ayuda a entender por qué las personas se comportan como lo hacen.
- El hombre es un animal de deseos que se transforman en necesidades y éstas tienen una jerarquía.
- Primero satisface sus necesidades más básicas. Una vez lo hace, ya no es un fuerte motivador; sin embargo siempre va a existir una nueva necesidad que reemplaza la anterior.



Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Teorías de la Motivación

Teoría de las Expectativas

Esta teoría afirma que la gente esta motivada si se espera un resultado positivo. Las personas estarán motivadas si:

- La recompensa se ajusta a sus expectativas
- Las personas creen que la recompensa esta fuertemente ligada a su comportamiento.
- Las personas son capaces de hacer el trabajo solicitado

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Teorías de la Motivación

Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (Herzberg's Motivational Theory):

- 1960's. Dos factores que inciden en el comportamiento en el trabajo.
- Necesidades de naturaleza animal: Necesidades biológicas básicas para evadir sufrimiento del ambiente
- Necesidades propias del ser humano: Habilidad para conseguir logros, experimentar crecimiento personal, etc.
- Factores Motivadores o enriquecedores del trabajo: logros, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y avance.
- Factores de higiene: administración y política de la compañía, relaciones interpersonales, salario, supervisión técnica, condiciones de trabajo.
- Trabajo debe ser orientado a proveer motivadores; cumpliendo con los factores de higiene.

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Teorías de la Motivación

Teoría de las 3 necesidades de MacClelland (McClelland's Achievement Theory):

- **Necesidades de Logros (achievement):** Los miembros del equipo con una alta necesidad de logros tienen una necesidad de destacarse. Pueden preferir funcionar solos. Gustan de los retos y se proponen metas moderadamente difíciles. Asumen gran responsabilidad personal en el cumplimiento de sus labores.
- **Necesidades de poder (power):** Se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Buscan posiciones de liderazgo.
- **Necesidades de asociación (affiliation):** Les preocupa mantener buenas relaciones sociales, evitan ser rechazados y se sienten motivadas cuando se les estima por parte del grupo al que pertenecen.

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Teorías de la Motivación

Teoría de las 3 necesidades de MacClelland (McCLElland's Achievement Theory):

- **Power (poder)**
 - ✓ Tener influencia y control
 - ✓ Competencia
 - ✓ Estatus
- **Affiliation (Afiliación)**
 - ✓ Amistad
 - ✓ Cooperación
 - ✓ Entendimiento mutuo
- **Achievement (Logro)**
 - ✓ Responsabilidad personal
 - ✓ Deseo de éxito
 - ✓ Buscan retos

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Teorías de la Motivación

Teoría de la Contingencia (Expectancy Theory):

- El cumplimiento de metas del individuo lo determina:
 - ✓ el esfuerzo invertido
 - ✓ la capacidad (conocimientos y habilidades)
- **Expectativa de logro:** El desempeño conduce a recompensas intrínsecas (sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (categoría, salario)
- Si el individuo considera justas estas recompensas entonces le producirán satisfacción.
- Victor Vroom, Work and Motivation, 1964
- An individual will act in a certain way based on the expectation that the act will be followed by a given outcome and on the attractiveness of that outcome to the individual.

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Teorías de la Motivación

Teoría X y Y de MacGregor (McGregor's Theory X & Y):

- 1960's. Clasifica relación gerente-empleado en:
- **Theory X (old school):** El promedio del ser humano no gusta del trabajo y tratará siempre de evitarlo
 - ✓ Por esta razón la gerencia siente la necesidad de supervisar y controlar los trabajadores (incluso amenazar) para conseguir los objetivos organizacionales
 - ✓ Los trabajadores prefieren que se les diga qué hacer, prefieren ser dirigidos, evitan la responsabilidad, tiene de poca a mediana ambición y prefiere seguridad por encima de todo.

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Teorías de la Motivación

Teoría X y Y de MacGregor (McGregor's Theory X & Y):

Theory Y (modern):

- Se le deja saber a los trabajadores qué se necesita hacer y para cuándo y se les guía hacia su cumplimiento.
- El trabajador aprende bajo condiciones propicias, no solo a aceptar, sino a buscar responsabilidad.
- El trabajador disfruta y está motivado en el trabajo _La capacidad de utilizar gran imaginación y creatividad en la solución de problemas es común en la población.
- La satisfacción de las necesidades de ego y de actualización pueden ser esfuerzos dirigidos al logro de objetivos organizacionales.

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Teorías de la Motivación

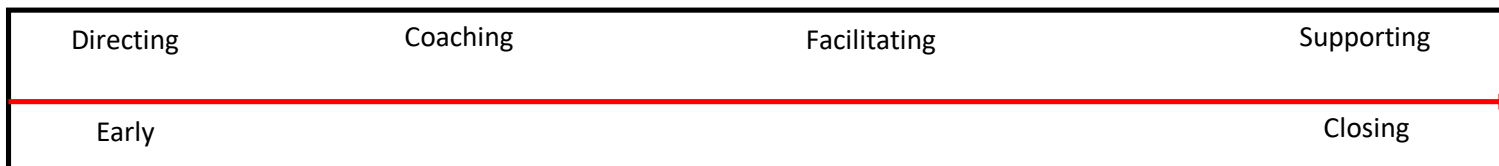
Teoría X y Y de MacGregor (McGregor's Theory X & Y):

Ouchi's Theory Z:

- ✓ Estilo de Gerencia Japonés
- ✓ Gran libertad y confianza dada a los trabajadores
- ✓ Si un trabajador considera que la compañía está dedicada a su bienestar, querrá pertenecer siempre a ella hasta su retiro.

➤ **Situational Theory – Management Style:**

- ✓ Existen diferentes tipos de liderazgo que se deben emplear según la situación, la persona y el momento en el proyecto.



Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Teorías de la Motivación

Continuidad situacional

De acuerdo con esta teoría, hay cuatro estilos de liderazgo que se deben utilizar dependiendo de los miembros del equipo:

Instruir / Dirigir: el director de proyecto le dice al equipo o a los subordinados que hacer.

Acordar / Entrenar : el DP guía o lidera a través de cuestionamientos creativos.

Participar / respaldar: El DP trabaja y conduce al equipo o a los subordinados

Delegar / Observar: el DP delega el trabajo o los problemas al equipo o los subordinados

Se pueden adoptar los estilos, para mejorar la madurez de los miembros del equipo y al equipo en general

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Formas de Poder/Autoridad del Gerente de Proyectos

- **Poder de Recompensa (Reward):** Se recibe un beneficio por algo que se necesita. Ejemplo, aumento de salario, tiempo libre, o cualquier otro tipo de recompensa que pudiera motivar a un miembro del equipo.
- **Poder Legítimo (Formal):** Legítimo Poder, proviene del Sponsor Manager a través del Project Charter. El poder que tiene el director debido a su posición o cargo en el proyecto y que es respaldado por la organización.
- **Poder Experto (Expert):** Gerente de Proyectos lo ha ganado gracias a su experiencia profesional/técnica. Un experto en el tema tiene poder significativo para influenciar y controlar la conducta.
- **Poder Referente (Referent):** Proviene de la actitud o “presencia” que se tiene, o por la relación con alguien en una posición poderosa. Esta basada en el respeto o la personalidad carismática del director del proyecto. Tiene habilidad de persuasión con las personas.
- **Poder Castigador (Penalty):** Equipo experimenta impactos negativos si no cumplen con lo deseado. Es conocido como el poder coercitivo. Es la habilidad de castigar un empleado si el no cumple su meta.

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Salidas

Evaluaciones de Desempeño del Equipo (EDE)

**Desarrollar
el Equipo del
Proyecto**



Evaluaciones de Desempeño del Equipo (EDE)

•Las evaluaciones de la eficacia de un equipo pueden incluir indicadores tales como:

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

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Salidas

Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa (AFAE)

**Desarrollar
el Equipo del
Proyecto**



Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa (AFAE)

- La gestión de personal
- Los registros de capacitación
- La evaluación de las habilidades

Dirigir el Equipo del Proyecto

Es el proceso ***de seguimiento de 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.



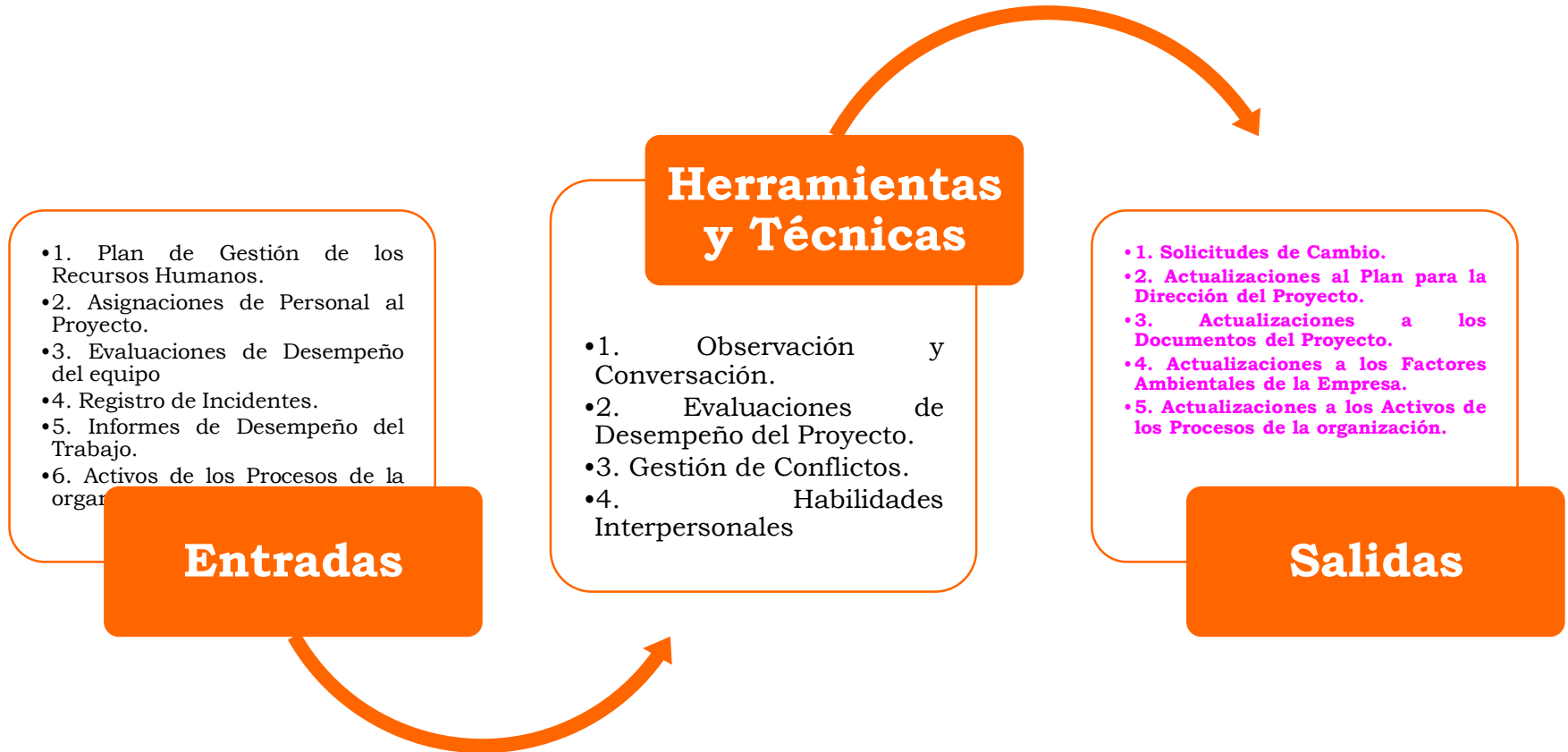
Dirigir el Equipo del Proyecto



El beneficio clave de este proceso es ***que influye en el comportamiento del equipo, gestiona los conflictos, resuelve los conflictos, resuelve los problemas y evalúa el desempeño de los miembros del equipo.***

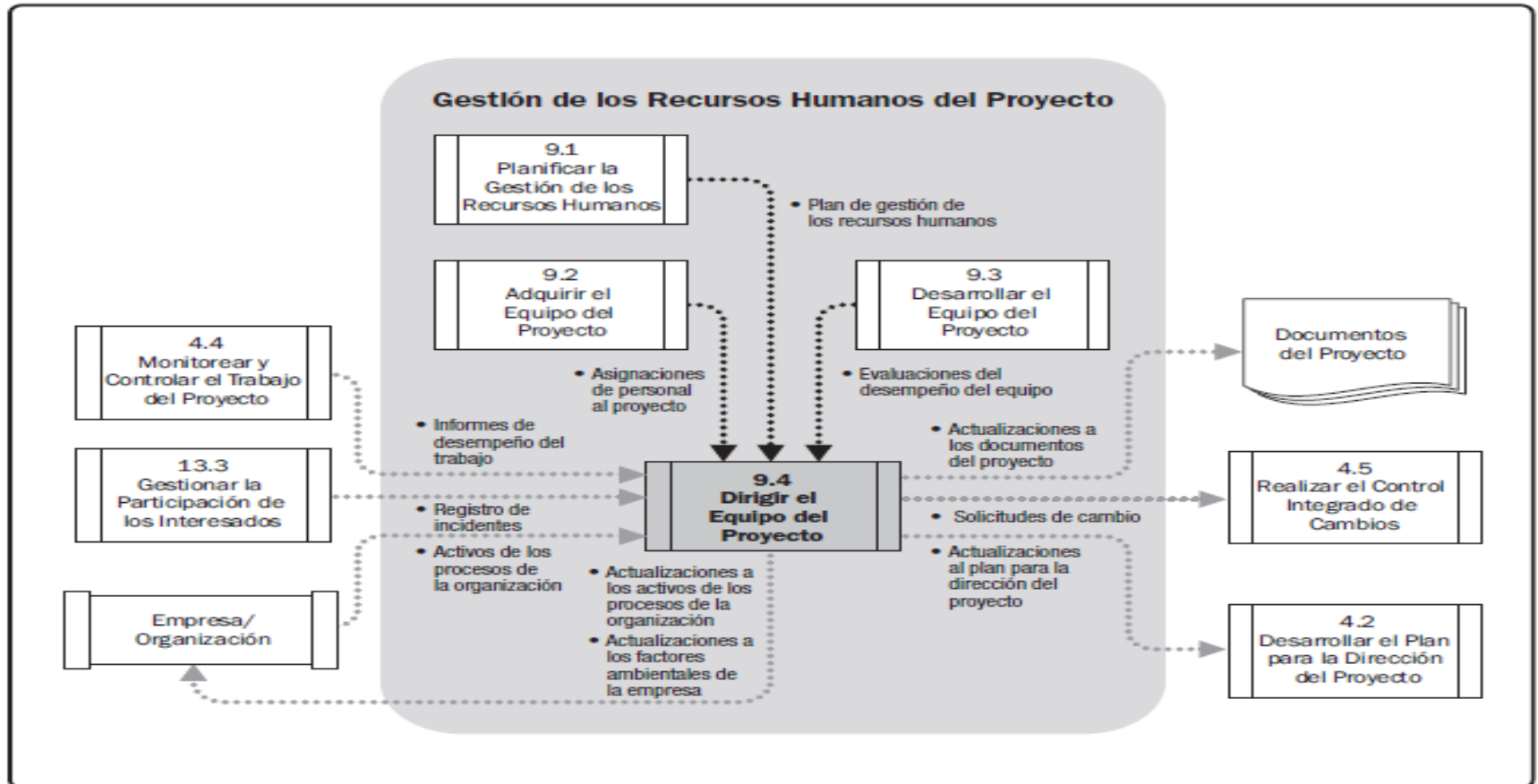
Gestión de los Recursos Humanos

Dirigir el Equipo del Proyecto



Gestión de los Recursos Humanos

Dirigir el Equipo del Proyecto



Dirigir el Equipo del Proyecto



Como resultado de ***dirigir el equipo del proyecto*** se envían solicitudes de cambio, se actualiza el Plan de gestión de recursos humanos, se resuelven los problemas, se suministran datos de entrada para las evaluaciones de desempeño y se añaden las lecciones aprendidas a la base de datos de la organización.

Dirigir el Equipo del Proyecto

La dirección del equipo implica una combinación de habilidades con especial énfasis en:

- La comunicación,
- La gestión de conflictos,
- La negociación, y
- El liderazgo



Dirigir el Equipo del Proyecto

Los directores de proyecto deben asignar tareas desafiantes a los miembros del equipo y otorgar reconocimiento por el alto desempeño.



Gestión de los Recursos Humanos

Dirigir el Equipo del Proyecto

Entradas

Plan de Gestión de los Recursos Humanos (PGRH)

- Roles y Responsabilidades
- Organización del Proyecto,
- Plan para la gestión del personal

Asignaciones de Personal al Proyecto (APP)

Evaluaciones de Desempeño del Equipo (EDE)



**Dirigir el
Equipo del
Proyecto**

Dirigir el Equipo del Proyecto

Entradas

Registro de Incidentes (RI)

- Se utiliza para documentar y monitorear quién es el responsable de la resolución de incidentes específicos ante una fecha límite.

Informes de Desempeño del Trabajo (IDT)

- Ayudan a determinar los requisitos futuros de recursos humanos, reconocimientos y recompensas y actualizaciones a los planes.

Activos de los Procesos de la Organización (APO)

• Los APO que influyen en este proceso incluyen:

- Certificados de reconocimiento,
- Boletines informativos,
- Sitios web,
- Estructuras de bonificaciones,
- Código corporativo de vestimenta,
- Otros beneficios adicionales de la organización.



**Dirigir el
Equipo del
Proyecto**

Gestión de los Recursos Humanos

Dirigir el Equipo del Proyecto Herramientas y Técnicas

Observación y Conservación

Evaluaciones de Desempeño del Proyecto

Gestión de Conflictos

- Es una manera constructiva de ayudar a mejorar la moral del equipo y su desempeño.
- Las fuentes del conflicto incluyen la escasez de recursos, las prioridades de la programación y los estilos personales de trabajo.
- **Existen cinco técnicas generales de resolución de conflictos:**
 - Retirarse / Eludir (Withdrawal / Avoiding)
 - Suavizarse / Adaptarse (Smoothing / Accomodating)
 - Consensuar / Conciliar
 - Forzar / Dirigir (Forcing / Direct)
 - Colaborar / Resolver el problema (Problem Solving / Collaborate)

Habilidades Interpersonales

- Liderazgo (leadership)
- Influencia (Influencing)
- Toma de decisiones Eficaz (Effective Decision Making)
- .

Dirigir el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Reconocimientos y Recompensas

• Parte del proceso de desarrollo del equipo implica reconocer y recompensar el comportamiento deseable. En general, las conductas deseables deben ser recompensadas y reconocidas. **Para efecto del examen**, se deben enfocar en las **recompensas ganador-ganador** como la mejor opción para construir el equipo.

- Jerarquía de Necesidades de Maslow
- Teoría X y Y de MacGregor
- Teoría de la Contingencia
- Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg
- Teoría de las 3 necesidades de MacClelland

Herramientas para Evaluación de Personal

- Encuestas de actitud
- Evaluaciones específicas
- Entrevistas estructuradas
- Pruebas de habilidad

Dirigir el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Gestión de Conflictos

Técnicas generales de resolución de conflictos:

- **Retirarse / Eludir (Withdrawal / Avoiding):** Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, posponer el problema para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros.
- **Suavizarse / Adaptarse (Smoothing / Accomodating):** 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 (Forcing / Direct):** 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 (Problem Solving / Collaborate):** Incorporar multiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas; requiere una actitud colaboradora y un dialogo abierto que normalmente conduce al consenso y al compromiso.

Dirigir el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Gestión de Conflictos

Roles Constructivos en el equipo

- **Iniciadores (I):** Es alguien quien inicia ideas y actividades en un proyecto.
- **Buscadores de información (I):** Son personas en un equipo que activamente buscan ganar mas conocimiento y entendimiento relacionados con el proyecto.
- **Dadores de información (I):** Es alguien quien abiertamente comparte información con el equipo.
- **Animadores (I):** mantienen una actitud positiva.
- **Aclaradores (I):** Es alguien quien funciona haciendo que cada uno en el equipo tenga el mismo entendimiento en el proyecto.
- **Armonizadores (I):** Es alguien quien realiza la información de tal manera que el entendimiento es incrementado y el contexto del proyecto, o los detalles que lo rodean son realizados.
- **Resumidores (I):** Toman los detalles y los reiteran de manera precisa o los relacionan en un esquema.
- **Controlador de Acceso (I):** Es alguien quien atrae a otros. Alguien quien dice” Nosotros no hemos escuchado otro al final del día”.

Dirigir el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Gestión de Conflictos

Roles Destructivos en el equipo

- **Agresores (I):** Es alguien quien abiertamente es hostil y se opone al proyecto.
- **Bloqueadores (I):** Es alguien quien bloquea el acceso a la información y trata de interrumpir el flujo de la comunicación.
- **Evitadores (I):** No participa en discusiones, soluciones o incluso en dar contenido a las ideas.
- **Buscadores de Reconocimiento (I):** busca en el proyecto ver que hay para él. Está más interesado en su propio beneficio que en el éxito del proyecto.
- **Saltador de temas (I):** Interrumpe efectivamente las comunicaciones mediante constantes cambios en los temas y trayendo hechos irrelevantes.
- **Dominador (I):** Es alguien que interrumpe la participación y la comunicación del equipo mediante la presentación de opiniones impuestas y sin consideración por parte de otros. El probablemente hable más que el resto del grupo e intimide a su voluntad a lo largo del proyecto.
- **Abogado del Diablo (I):** Es alguien que tomaría automáticamente una vista contraria a la mayoría de los enunciados o sugerencias que son hechas.

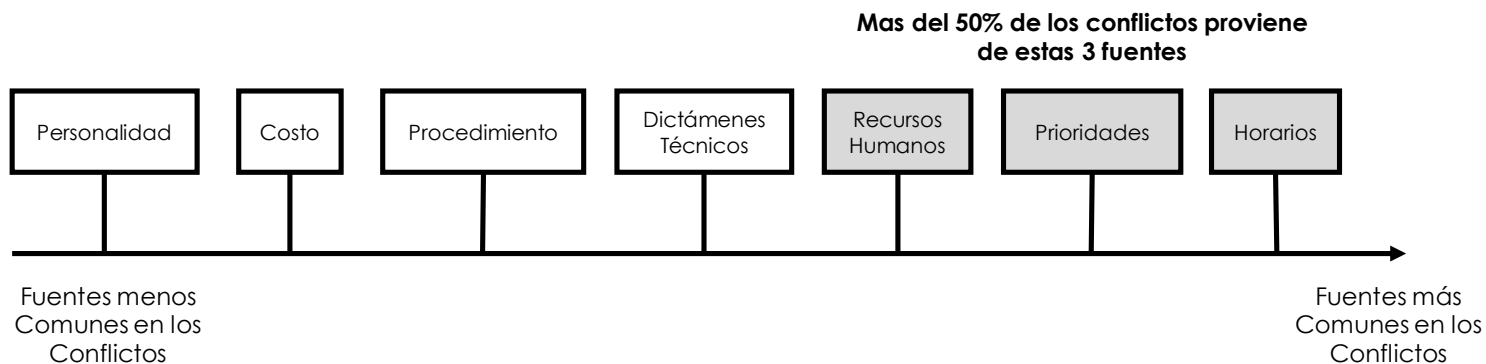
Dirigir el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Gestión de Conflictos

Fuentes de Conflicto

- Las mayoría de los conflictos del proyecto ocurren entre el Director del proyecto y los Directores funcionales.
- Muchos de los conflictos en un proyecto son el resultado de desacuerdos por cronogramas, prioridades o recursos.



Dirigir el Equipo del Proyecto

Herramientas y Técnicas

Habilidades Interpersonales

➤ Liderazgo (leadership):

- ✓ A lo largo de todas las fases del ciclo de vida del proyecto
- ✓ Involucra establecimiento de dirección, alinear las personas en esa dirección y motivarlas e inspirarlas.
- ✓ Importante para comunicar la visión e inspirar un alto desempeño

➤ Influencia (Influencing):

- ✓ Crítico influenciar continuamente a los *stakeholders*
- ✓ Considerar diferentes perspectivas, consecución de acuerdos

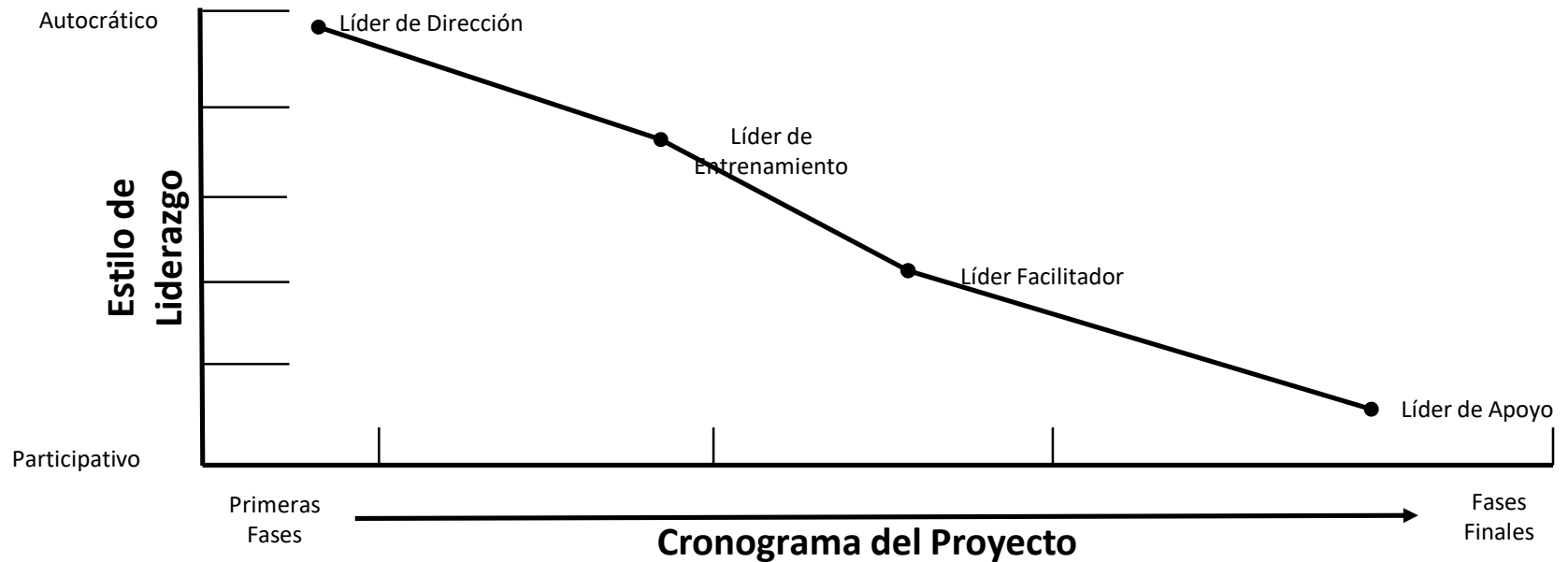
➤ Toma de decisiones Eficaz (Effective Decision Making):

- ✓ Involucra la habilidad de negociación
- ✓ Enfoque en objetivos
- ✓ Seguimiento de un proceso de toma de decisiones
- ✓ Estimular creatividad
- ✓ Manejo de riesgo

Dirigir el Equipo del Proyecto Herramientas y Técnicas

Habilidades Interpersonales

Estilos de Liderazgo durante la Gestión del Proyecto



Dirigir el Equipo del Proyecto

Salidas

Solicitudes de Cambio (SC)

**Dirigir el
Equipo del
Proyecto**



Solicitudes de Cambio (SC)

- 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 por ejemplo, puede procesarse una solicitud de cambio.

Dirigir el Equipo del Proyecto

Salidas

Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto (APDP)

**Dirigir el
Equipo del
Proyecto**



Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto (APDP)

- Plan de Gestión de Recursos Humanos

Dirigir el Equipo del Proyecto

Salidas

Actualizaciones a los Documentos del Proyecto (ADP)

**Dirigir el
Equipo del
Proyecto**



Actualizaciones a los Documentos del Proyecto (ADP)

- Registro de incidentes,
- Descripción de roles,
- Asignaciones de personal al proyecto

Dirigir el Equipo del Proyecto

Salidas

Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa (AFAE)

**Dirigir el
Equipo del
Proyecto**



Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa (AFAE)

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

Dirigir el Equipo del Proyecto

Salidas

Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización (AAPO)

**Dirigir el
Equipo del
Proyecto**



Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización (APO)

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

Dirigir el Equipo del Proyecto

Origen del Conflicto (Source of Conflict)

➤ **Prioridades de Programación**

- ✓ *Recursos Escasos*
- ✓ *Personalidad*

➤ **Teoría Halo (Halo Theory):** Proceso de asumir que alguien puede desempeñarse bien como Gerente de Proyectos porque esa persona es muy buena en su campo técnico

➤ **Beneficios**

- ✓ **franja:** Beneficios que todos en la Compañía reciben
- ✓ **Premios (Perks):** Beneficios especiales ofrecidos por pertenecer a algún proyecto o tarea en especial. No están destinados para todos, por lo que pueden ser motivadores

Test Gestión de los Recursos Humanos