



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

NOTA TÉCNICA: RECURSOS DEL PROYECTO (II)

Dante A. Guerrero Chanduví

Piura, diciembre de 2018

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

ADQUIRIR EL EQUIPO DEL PROYECTO

Es el proceso para obtener los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.

El equipo de dirección del proyecto puede o no tener control directo sobre la selección de los miembros del equipo, debido a contratos colectivos de trabajo, al uso de personal subcontratado, a un ambiente de proyecto de tipo matricial, a las relaciones de comunicación interna o externa, entre una variedad de motivos

Cuando los miembros del equipo del proyecto se seleccionan con antelación, se considera que se ha realizado una **asignación previa**. Esta situación se puede dar si el proyecto resulta de la identificación de personas específicas en el marco de una propuesta competitiva, si el proyecto depende de la experiencia de determinadas personas o si en el acta de constitución del proyecto se definen determinadas asignaciones de personal.

En muchos proyectos, las asignaciones de personal se **negocian**. Por ejemplo, el equipo de dirección del proyecto podría necesitar negociar con: Gerentes funcionales, Otros equipos de dirección del proyecto, Organizaciones externas, vendedores, proveedores, contratistas, etc.

En el caso la organización ejecutante no cuenta con el personal interno necesario para completar un proyecto y los servicios requeridos puede realizarse una **adquisición** de fuentes externas. Esto puede implicar contratar consultores individuales o subcontratar trabajo a otra organización.

Al momento de realizar la adquisición del equipo se pueda plantear trabajar con **equipos virtuales** que pueden definirse como grupos de personas con un objetivo común, que cumplen con sus respectivos roles pasando poco o nada de tiempo en reuniones cara a cara. Trabajar bajo esta modalidad tiene ventajas y desventajas que se deben analizar.

- a) **Ventajas:** formar equipos de personas viven en áreas geográficas dispersas en diferentes turnos, horarios o días; incluir personas con limitaciones de movilidad o discapacidades, y avanzar en proyectos que habrían sido descartados debido a los gastos de desplazamiento.
- b) **Desventajas:** malos entendidos, la sensación de aislamiento, las dificultades para compartir conocimiento y experiencia entre los miembros del equipo y el costo de la tecnología adecuada.

También el uso de una herramienta de **análisis de decisiones multicriterio** permite desarrollar y utilizar criterios para calificar o puntuar a los miembros potenciales del equipo del proyecto al momento de adquirir el equipo de proyecto. Estos criterios pueden ser: Disponibilidad, Costo, Experiencia, Capacidad, Conocimiento, Habilidades, Actitudes, Factores internacionales.

La principal salida del proceso adquirir el equipo de proyecto son las **asignaciones de personal al proyecto**. Éste documento contiene la lista de nombres de las personas que asumirán determinados roles de acuerdo al plan de recursos humanos. Se considera que el proyecto está dotado de personal cuando las personas apropiadas han sido asignadas al proyecto.

En este proceso se actualizan además los calendarios de recursos y el plan para la Dirección del Proyecto.

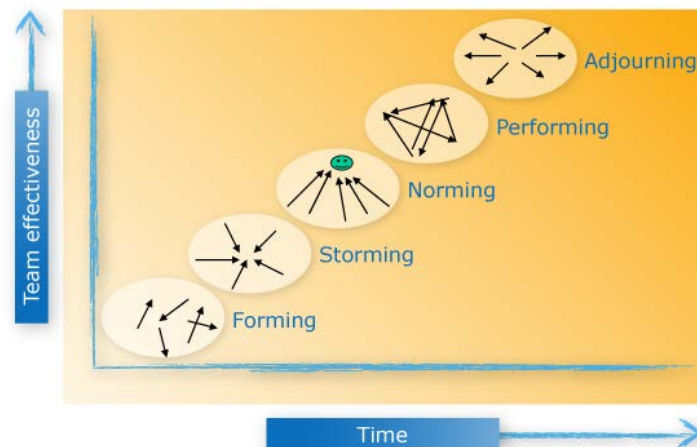
DESARROLLAR EL EQUIPO

Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

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

Una de las habilidades más importantes para el desarrollo de un ambiente de equipo consiste en gestionar los problemas del equipo del proyecto y discutirlos como asuntos del equipo. Según una teoría, existen cinco etapas de desarrollo que los equipos pueden atravesar:

- ✓ **Formación.** El equipo se informa acerca del proyecto y de sus roles y responsabilidades. Los integrantes tienden a actuar de manera independiente.
- ✓ **Turbulencia.** Comienza a abordar el trabajo del proyecto, las decisiones técnicas y el enfoque de dirección del proyecto. El ambiente puede tornarse contraproducente.
- ✓ **Normalización.** Comienza a trabajar en conjunto y adaptan sus comportamientos y hábitos de trabajo para apoyar al equipo. Los miembros del equipo comienzan a confiar unos en otros.
- ✓ **Desempeño.** Los equipos que alcanzan la etapa de desempeño funcionan como una unidad bien organizada. Son interdependientes y afrontan los problemas con eficacia y sin complicaciones
- ✓ **Disolución.** El equipo completa el trabajo y finaliza el proyecto.



En la búsqueda del desarrollo del equipo de proyecto se puede plantear **la coubicación** que 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 trabajar en equipo. La coubicación puede ser temporal. Si bien la coubicación se considera una buena estrategia, el uso de equipos virtuales a veces resulta inevitable. Así como el uso de **tecnologías de la comunicación**.

Para desarrollar el equipo del proyecto se requieren **habilidades interpersonales y de equipo**. También conocidas como “habilidades blandas” y resultan particularmente importantes para el desarrollo del equipo. Contar con habilidades como la gestión de conflictos, influencia, motivación, negociación y el desarrollo del espíritu de equipo son recursos valiosos cuando se dirige el equipo del proyecto.

En este proceso se consideran las **capacitaciones** que incluyen todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. Puede ser formal o informal. Esta capacitación se realiza según lo establecido en el plan de recursos humanos. La capacitación no programada se realiza

como resultado de la observación, la conversación y las evaluaciones del desempeño del proyecto, realizadas durante el proceso **Dirigir el Equipo del Proyecto**.

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 Desarrollar el Plan de Recursos Humanos. Las decisiones de otorgamiento de premios, de manera formal o informal, se deben basar en las evaluaciones del desempeño. 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 vez de hacerlo una vez finalizado el proyecto

Además, existen diversas **herramientas para evaluaciones individuales y de equipo**, 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.

La principal salida del proceso adquirir el equipo de proyecto es la **Evaluación del desempeño del equipo**. Éste desempeño de equipo se mide en términos de éxito técnico conforme al cumplimiento de objetivos acordados del proyecto, según el cronograma del proyecto (finalizado en el plazo requerido) y según el presupuesto (finalizado dentro de las restricciones financieras). A medida que se implementan esfuerzos de desarrollo del equipo del proyecto, tales como la **capacitación**, el **desarrollo del espíritu de equipo** y la **coubicación**, el equipo de dirección del proyecto realiza evaluaciones, formales o informales, de la eficacia del equipo. Es de esperar que las estrategias y actividades eficaces de desarrollo del equipo mejoren su desempeño, lo cual incrementa la probabilidad de cumplir con los objetivos del proyecto. Los criterios de evaluación del desempeño del equipo deben ser establecidos por todas las partes pertinentes e incorporados en las entradas del proceso Desarrollar el Equipo del Proyecto. Estos recursos y recomendaciones para mejorar el equipo deben documentarse adecuadamente y remitirse a las partes pertinentes

DIRIGIR EL EQUIPO

Es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño 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.

En este proceso se **monitorea** el avance en relación con los entregables del proyecto, los logros que son motivo de orgullo para los miembros del equipo y las situaciones o asuntos interpersonales.

Además se **evalúa el desempeño del proyecto** durante el transcurso del proyecto permitiendo proporcionar una retroalimentación constructiva a los miembros del equipo, descubrir problemas desconocidos o no resueltos, desarrollar planes de capacitación individuales y establecer objetivos específicos para períodos futuros.

En este proceso surgen conflictos que resultan inevitables en el ambiente de un proyecto. La **gestión exitosa de conflictos** se traduce en una mayor productividad y en relaciones de trabajo positivas. Existen seis técnicas generales de resolución de conflictos:

- **Apartarse/Eludir.** Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, posponer el problema para estar mejor preparado o para que lo resuelvan otros.

- **Suavizar/Reconciliar.** 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.
- **Consentir.** Buscar soluciones que aporten cierto grado de satisfacción a todas las partes a fin de resolver el conflicto de manera temporal o parcial.
- **Forzar.** 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 problemas.** 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.

Frente a estos conflictos los directores de proyecto usan una combinación de **habilidades** técnicas, humanas y conceptuales para analizar las situaciones e interactuar de manera apropiada con los miembros del equipo. Algunas de las habilidades interpersonales utilizadas con mayor frecuencia por los directores del proyecto son el Liderazgo, la Influencia, y la toma de decisiones eficaz.

La principal salida del proceso son las solicitudes de cambio, ya sea por elección o como consecuencia de acontecimientos incontrolables, y pueden ejercer un impacto sobre el resto del plan para la dirección del proyecto. Los cambios pueden incluir asignar a las personas actividades diferentes, externalizar parte del trabajo y remplazar a los miembros del equipo que dejan la organización, entre otros.