



Promoción Regional de la Maestría en Gerencia
de Proyectos

CURSO

**HABILIDADES GERENCIALES PARA LA
DIRECCION DE PROYECTOS**

CONCEPTOS CLAVE PARA GESTION DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

Existe una distinción entre las habilidades y competencias necesarias para que el director del proyecto gestione los recursos del equipo en comparación con los recursos físicos.

1. Los recursos físicos incluyen el equipamiento, los materiales, las instalaciones y la infraestructura.
2. **Los recursos del equipo o de personal se refieren a los recursos humanos.**

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

Existe una relación entre la Gestión de los Recursos del Proyecto y la Gestión de los Interesados del Proyecto.

Nosotros nos vamos a centrar en el subconjunto de los interesados que forman el equipo del proyecto.

El **equipo del proyecto** consiste en individuos que tienen asignados roles y responsabilidades, quienes trabajan en conjunto para lograr un objetivo común del proyecto.

El director del proyecto debería invertir esfuerzos adecuados en la adquisición, gestión, motivación y empoderamiento del equipo del proyecto.

El director del proyecto debería ser a la vez líder y gestor del equipo del proyecto.

Además de las actividades de dirección de proyectos, como la iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y el cierre de las diversas fases del proyecto, **el director del proyecto es responsable de la formación del equipo como un GRUPO EFICAZ.**

Siendo líder, el director del proyecto también es responsable del desarrollo proactivo de las aptitudes y las competencias del equipo, conservando y mejorando al mismo tiempo la satisfacción y la motivación del equipo.

El director del proyecto debería estar atento a un **comportamiento profesional y ético**, comprometerse a ello y asegurarse de que todos los miembros del equipo adopten el mismo comportamiento.

El no poder gestionar y controlar los recursos de manera eficiente es una fuente de riesgo para la exitosa finalización del proyecto.

TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

Los estilos de dirección de proyectos están cambiando de una estructura de mando y control **hacia un enfoque de dirección de mayor colaboración** y apoyo que **empodera a los equipos** delegando la toma de decisiones a los miembros del equipo.

Los enfoques modernos para la gestión de los recursos del proyecto procura la optimización de los mismos.

*Calidad

- **Inteligencia emocional (IE).**

El director del proyecto debería invertir en la IE del personal mediante la mejora de las competencias entrantes (por ejemplo, auto-gestión y auto-conciencia) y salientes (por ejemplo, manejo de las relaciones).

Los equipos de proyecto que tienen éxito en el desarrollo de la IE del equipo o que se convierten en un grupo emocionalmente competente **resultan más eficaces.**

Además, se presenta **una reducción en la rotación de personal.**

Equipos Auto-organizados. El aumento en el uso de enfoques ágiles, ha dado lugar al equipo auto-organizado, donde el mismo funciona con ausencia de control centralizado.

Los equipos auto-organizados exitosos por lo general consisten en especialistas en temas generales, quienes continuamente se adaptan a los cambios del entorno y aprecian la retroalimentación constructiva.

Equipos virtuales/equipos distribuidos.

La globalización ha fomentado la necesidad de **equipos virtuales que trabajen en el mismo proyecto, que no compartan el mismo sitio de trabajo.**

Ventajas equipos virtuales:

- Utilizar conocimientos especiales en un equipo del proyecto incluso cuando el experto no está en la misma zona geográfica.
- La incorporación de los empleados que trabajen desde oficinas en casa.
- La inclusión de personas con limitaciones de movilidad o discapacidades.

Desafíos:

- Sensación de aislamiento.
- Falta de **intercambio de conocimientos** y experiencias entre los miembros del equipo.
- Dificultades en el seguimiento del progreso y la productividad.
- Diferencia de zona horaria y en las diferencias culturales.

Lectura del Caos a la Cohesión

- **Entornos Ágiles:**

Estructuras de equipo que maximizan el enfoque y la colaboración.

La colaboración es necesaria para aumentar la productividad y facilitar la resolución innovadora de problemas.

Video Steve Jobs
Apple

IMPORTANTE - PPP:

Otros proyectos pueden estar compitiendo por los mismos recursos necesarios para el proyecto.

Esto puede afectar significativamente los costos, los cronogramas, los riesgos, la calidad y otras áreas del proyecto.

PROCESOS DE EJECUCION



9.3 Adquirir los recursos

Es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto.

9.4 Desarrollar el equipo

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

Beneficios:

- Produce como resultado una mejora del trabajo en equipo.
- Mejoras de las habilidades interpersonales y competencias.
- Empleados motivados, reducción de la deserción y mejora el desempeño del proyecto.

Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Los directores de proyecto requieren las habilidades para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar a los equipos de proyecto.

Qué debe hacer el Director del Proyecto?

- Uso de una comunicación abierta y eficaz.
- Creación de oportunidades de trabajo en equipo.
- Desarrollo de confianza entre los miembros del equipo.

- Gestión de los conflictos de manera constructiva.
- Fomento de la resolución colaborativa de problemas.
- Fomento de la toma de decisiones de modo colaborativo.

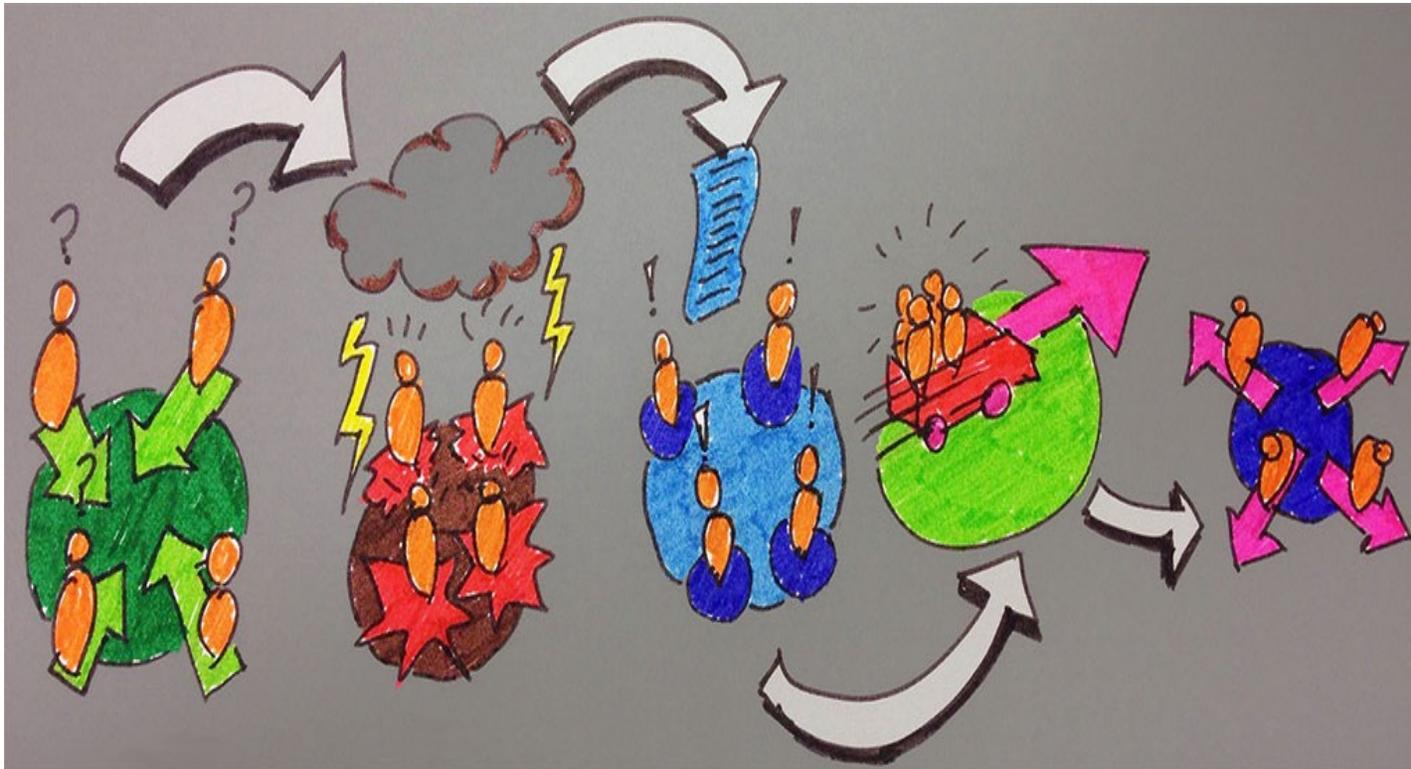
MODELO TUCKMAN

Uno de los modelos que se utilizan para describir el desarrollo de un equipo es el de la escalera de Tuckman

(Bruce Tuckman, USA)

[VIDEO FASES EQUIPO](#)

Formación -- Turbulencia -- Normalización -- Desempeño -- Disolución



Objetivos (4) del desarrollo de equipos que debe lograr el PM:

1. Mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo:

- a. Aumento de la capacidad para completar los entregables del proyecto.
- b. Disminución de los costos.
- c. Acortar los cronogramas.
- d. Mejorar la calidad.

2. Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo:

- a. Elevar el autoestima.
- b. Disminuir los conflictos .
- c. Fomentar el trabajo en equipo.

3. Crear una cultura de equipo dinámica, cohesiva y colaborativa:

- a. Permitir capacitación cruzada y la tutoría entre los miembros del equipo para intercambiar conocimientos y experiencia.
- b. Mejorar la productividad tanto individual como grupal.

4. Empoderar al equipo para participar en la toma de decisiones y asumir responsabilidad por las soluciones previstas para mejorar la productividad del equipo a fin de obtener resultados más eficaces y eficientes.

Herramientas y Técnicas

Habilidades interpersonales y de equipo:

- **Gestión de conflictos.**
Oportuna y constructiva
- **Influencia:** generar confianza
– llegar a acuerdos
- **Motivación:** empoderándolos
- **Negociación:** las necesidades
del proyecto – armonía

Herramientas y Técnicas

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.

Herramientas y Técnicas

Reconocimiento y Recompensas:
Reconocer y recompensar el comportamiento deseable.

El dinero es un aspecto tangible.

(+) La oportunidad de progresar, lograr, ser apreciados y aplicar sus habilidades profesionales para hacer frente a nuevos desafíos.

Herramientas y Técnicas

- **Capacitación:** incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto.

Por Internet

Capacitación en el puesto de trabajo a cargo de otro miembro del equipo del proyecto, a través de mentores y coaches.

PLANIFICARLA*

© 1999 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



Te voy a enviar a un seminario para aprender a ser más productivo y trabajar más.

Herramientas y Técnicas

Reuniones.

**Evaluaciones
individuales y de equipo:**
fortalezas y debilidades del
equipo, cómo se relacionan,
cómo toman decisiones.

9.5 Dirigir al equipo

Consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Habilidades:

- Gestión y liderazgo.
- Negociación.
- Resolución de conflictos.
- Asignar tareas.
- Reconocimiento por desempeño.

El director del proyecto muestra sus estilos de dirección y liderazgo.

Capacidad y experiencia.

Herramientas y
Técnicas

Gestión de conflictos

Son Inevitables

Técnicas para la resolución de conflictos

- ***Retirarse/eludir.*** Retirarse de una situación de conflicto real o potencial, posponer el incidente 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.**

- ***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.

Este enfoque en ocasiones da lugar a una situación **perder-perder.**

- ***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.

Este enfoque puede dar lugar a una situación **ganar-ganar.**

Herramientas y
Técnicas

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”.

Leer – capacitarse –
experiencia

Salidas

Dirigir al equipo

- Solicitudes de cambio por medio del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios.
- Actualización de documentos –Plan de Gestión de los Recursos del Proyecto

Salidas

Dirigir al equipo

- Lecciones aprendidas.



www.icap.ac.cr

Teléfonos: (+506) 2234-1011 o (+506) 2225-4616
Curridabat, San José, Costa Rica