



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

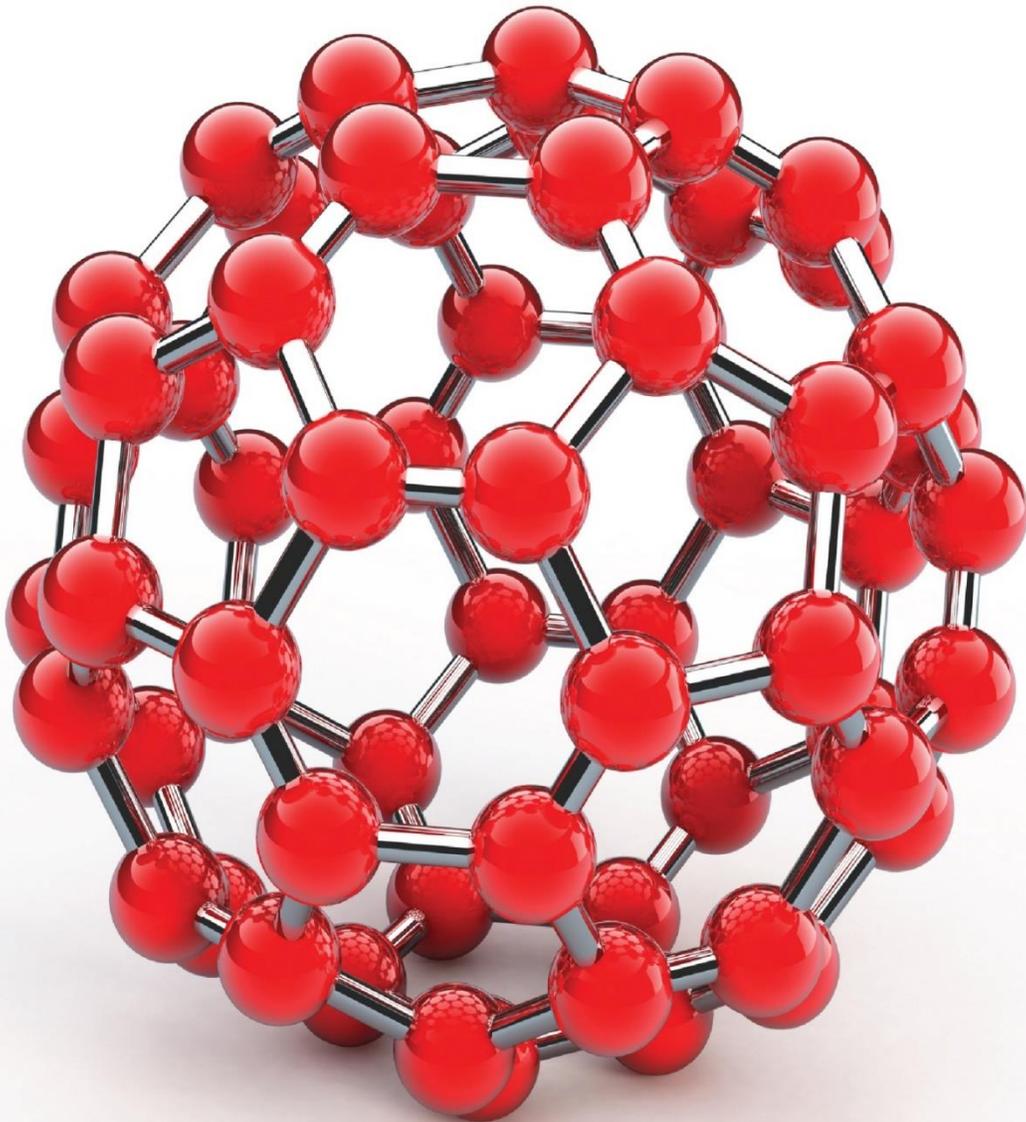
Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

El ABC para un Director de Proyectos exitoso

Sexta Edición - Incluye tips de Project y Excel



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional



Datos de catalogación bibliográfica

Pablo Lledó

Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso.

6^{ta} ed. – USA, 2017.

527 p. ; 28x22 cm.

ISBN-10: 0-9864096-9-3

ISBN-13: 978-0-9864096-9-1

1. Administración. 2. Management.

Editor: Pablo Lledó

Diseño, diagramación y carátulas: Samanta Gallego

Figuras: Paul Leido

Copyright © 2017 Pablo Lledó

pablolledo es una marca de propiedad de Pablo Lledó

“PMI”, “PMBOK”, “PMP” and “OPM3” son marcas registradas por el Project Management Institute, Inc.

Algunas notas del libro fueron tomadas de: Project Management Institute [A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Sixth Edition], Project Management Institute, Inc., (2017). Copyright y todos los derechos reservados.

Los contenidos de este libro han sido tomados del libro Director de Proyectos de Pablo Lledó.

Versión 6.2

A: Marcela, Máximo, Martín y Salvador

Este libro no puede ser reproducido total ni parcialmente en ninguna forma, ni por ningún medio o procedimiento, sea reprográfico, fotocopia, microfilmación, mimeográfico o cualquier otro sistema mecánico, fotoquímico, electrónico, informático, magnético, electroóptico, etcétera. Cualquier reproducción sin el permiso previo por escrito de su editor viola los derechos reservados, es ilegal y constituye un delito.

Insectos que se utilizarán para llenar espacios en blanco



Adquirir los recursos

Durante el proceso de adquirir los recursos se conseguirán todos los recursos físicos y humanos, para asignarlos a las actividades del proyecto.

Adquirir Recursos	
Internos	Externos
Solicitar a los Gerentes Funcionales (o Gerentes de Recursos)	Proceso de adquisiciones (Compras y suministros)

Adquirir los recursos ocurre durante la ejecución del proyecto. Sin embargo, el equipo de trabajo es necesario para poder llevar a cabo una buena planificación. ¿Cómo planificamos sin tener los recursos? En los grandes proyectos no se contrata a todos los trabajadores antes de comenzar con la ejecución; sino que se planifica con los miembros claves del equipo y durante la ejecución comienzan a incorporarse la mayoría de los recursos.

Durante el proceso de adquirir los recursos, el DP deberá:

- ✓ Conocer qué personas han sido previamente asignadas al proyecto
- ✓ Negociar para obtener los mejores recursos posibles
- ✓ Conocer bien las necesidades y las prioridades de la organización
- ✓ Contratar a los trabajadores de manera internos o externa
- ✓ Conocer las ventajas y desventajas de los equipos virtuales

 *No confiar en el "Efecto Halo" al momento de incorporar miembros al equipo. Por ejemplo, como fue un buen jugador de fútbol va a ser un muy buen técnico; o como fue un gran ingeniero será un buen DP.*

El DP deberá comunicar al patrocinador los impactos en el proyecto por la falta de recursos. Por ejemplo: menor alcance, mayor duración, menor calidad, insatisfacción del cliente, mayores riesgos, probabilidad que el proyecto no sea exitoso, cancelar el proyecto, etc.

¿Qué necesitamos para empezar a adquirir recursos?

- ↓ Planes: [presupuesto](#), [gestión de recursos](#), [gestión de adquisiciones](#)
- ↓ Documentos: [requisitos de recursos](#), [calendarios de actividades](#), cronograma, interesados



¿Qué herramientas podemos utilizar?

- **Decisiones multi-criterio:** seleccionar recursos considerando diferentes criterios ponderados en función de las necesidades del proyecto. Por ejemplo: disponibilidad, capacidades, oratoria, idiomas, costo, experiencia, referencias, movilidad, etc.

Selección de recursos - Ejemplo

Criterio	Peso	Recurso A	Recurso B	Recurso C
Disponibilidad	50%	2	1	3
Costo	30%	2	2	1
Idiomas	15%	1	3	1
Referencias	5%	2	3	1
Calificación		1,85	1,7	2

Notas: 1 (malo), 2 (regular), 3 (bueno)

- **Negociación:** negociar los mejores recursos con los gerentes funcionales, otros directores de proyectos, proveedores, etc.
- **Asignación previa:** considerar para la ejecución de actividades los recursos que ya fueron asignados al proyecto. Esos recursos deberían asignarse de tal forma que no tengan horas muertas, caso contrario, es probable que se pague igual un costo fijo por esas horas sin trabajo en el proyecto.
- **Equipos virtuales:** trabajar con equipos que no están localizados en el mismo lugar físico. Por ejemplo, coordinar equipos de trabajo remotos a través de Internet y videoconferencias.

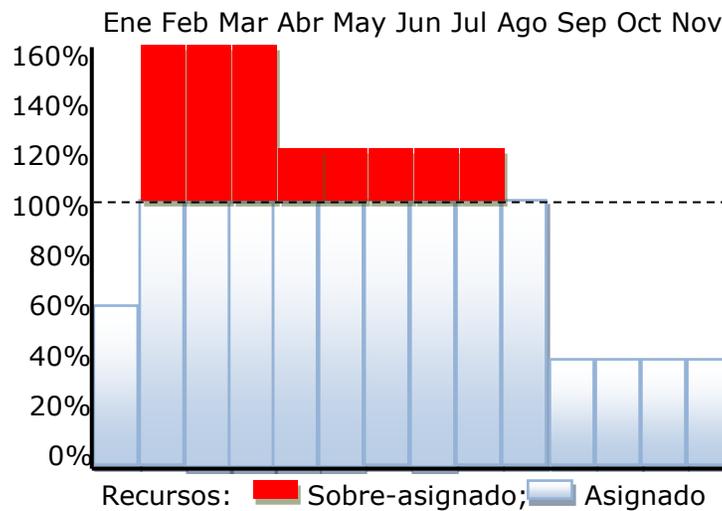
Equipos virtuales	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Acceder a expertos de diferentes regiones 🕒 Ahorro en gastos de oficina 🕒 Flexibilidad de horarios y días de trabajo 🕒 Acceso a personal discapacitado que no puede trasladarse 🕒 Ahorro en gastos de traslados (tiempo y dinero) 🕒 Proximidad a interesados claves (cliente, proveedor, usuario, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> 🕒* Comunicaciones complejas por la falta de reuniones cara a cara 🕒* Aislamiento de la persona, lo que dificulta el desarrollo de su inteligencia emocional interpersonal 🕒* Dependencia de Internet

¿Qué obtenemos al final del proceso?

- **Recursos asignados** (físicos y humanos)
- **Calendario de recursos:** conocer con exactitud el momento en que se tendrán los recursos disponibles.
- **Solicitudes de cambio**

Al vincular los recursos asignados con el cronograma del proyecto, obtendremos el **histograma de recursos**, o sea, los recursos distribuidos a través del tiempo.

Histograma de recursos



El histograma de recursos forma parte de los datos del cronograma y sirve para detectar sobre-asignación de recursos. Las sobre asignaciones podrían corregirse con más recursos, nivelación de recursos, más plazo, menor alcance, etc.

☺ *No se puede al mismo tiempo patear el córner, ir a cabecear y atajar.*

Resumiendo

<ul style="list-style-type: none"> ↓ Requisitos de recursos ↓ Calendarios del proyecto ↓ Presupuesto ↓ Plan de recursos ↓ Plan adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Negociación ➤ Equipos virtuales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recursos asignados ➤ Calendario de recursos
---	--	--

Desarrollar el equipo

Cuando el proyecto está en ejecución el DP debe desarrollar las competencias de los miembros del equipo, promover las interrelaciones entre ellos y asegurar un clima laboral favorable. Estas acciones aumentarán la motivación del equipo y el proyecto tendrá un mejor desempeño.

Desarrollar el equipo es más beneficioso en las etapas iniciales, pero debe realizarse durante todas las fases del proyecto.

A continuación se presentan algunas palabras claves de lo que el DP debe mejorar en los miembros del equipo para un buen desempeño:

Co**M**petencias
 Coh**E**sión
 Traba**J**o en equipo
 Co**N**fianza
 Inte**R**relaciones
 HA**B**ilidades

En los proyectos de ciclos predictivos el equipo de proyectos suele tener diferentes especialidades que provienen de una organización matricial, por lo que el desarrollo del equipo seguramente involucrará a varios departamentos funcionales de la organización. Por otro lado, en proyectos que utilizan metodologías ágiles con ciclos iterativos, se suele trabajar con equipos pequeños auto-organizados, donde no existen cargos jerárquicos o expertos, sino un equipo con roles y competencias genéricas.

¿Qué necesitamos para empezar a desarrollar el equipo?

- ↓ **Plan de gestión de recursos:** recompensas, retroalimentación, capacitación, normas de convivencia, criterios de desempeño, etc.
- ↓ **Documentos:** **cronograma** (cuándo capacitar), **recursos humanos asignados** (roles y responsabilidades), calendario de recursos (cuándo participa cada persona), **acta del equipo** (guías de convivencia), lecciones aprendidas (cómo mejorar el desarrollo del equipo), etc.

¿Qué herramientas podemos utilizar?

- **Co-ubicación** (co-location): colocar a los miembros del equipo en un mismo lugar físico para facilitar las comunicaciones cara a cara y favorecer el trabajo en equipo. Por ejemplo, en proyectos que utilizan metodologías ágiles como Scrum, se suelen colocar entre cinco y nueve personas en la misma oficina sentados codo a codo hasta que terminen con la iteración asignada.

- **Equipos virtuales:** el DP también debe desarrollar los equipos virtuales. Por ejemplo, si el presupuesto lo permite, organizar un evento social cara a cara al inicio del proyecto para que se conozcan los miembros del equipo virtual u organizar videoconferencias para socializar con temas culturales o familiares de los miembros del equipo.

- **Tecnologías de comunicación:** existen varias herramientas TIC (tecnologías de la información y comunicación) que si se utilizan correctamente, facilitarán el desarrollo de los miembros del equipo. Por ejemplo: sitios online donde se pueda compartir información, simuladores, video-conferencias, teleconferencias, emails, chats, etc.

- **Gestión de conflictos:** para desarrollar un equipo de alto rendimiento, el DP debe resolver los problemas del equipo de manera constructiva en tiempo y forma. Para ello, será importante fomentar la colaboración del equipo para la resolución de conflictos, con una comunicación abierta y efectiva.

 *Equipo de alto rendimiento: cumple con todos los objetivos del proyecto, con una elevada satisfacción y motivación de sus integrantes.*

Para facilitar la resolución de conflictos y el desarrollo del equipo, el DP debería crear oportunidades y **conexiones** para reunir a los miembros del equipo. Por ejemplo, desarrollar una actividad outdoor en la montaña con todo el equipo; u organizar todos los viernes por la tarde una reunión informal con los miembros del equipo donde la empresa pague las cervezas. ☺

- **Influenciar:** el DP puede persuadir a los miembros del equipo para que actúen en favor del desarrollo personal y grupal. Para ello, será muy importante que sepa escuchar a los demás, considere los diferentes puntos de vista, recopile información crítica para la resolución de conflictos, desarrolle la confianza entre los interesados, etc.

 *Persuadir: conseguir con argumentos que una persona actúe de un modo determinado. Implica utilizar oraciones atractivas. Por ejemplo, no es lo mismo "gastar en capacitación" que "invertir para tener un equipo de alto rendimiento".*



- **Motivación:** el DP debe proveer las razones a los miembros del equipo para que ellos por sí solos mejoren su desarrollo personal y las interrelaciones con el equipo. Ver próxima sección con diferentes teorías sobre la motivación.

Motivación: es la causa del movimiento; la raíz dinámica del comportamiento; los factores internos que incitan a una acción.

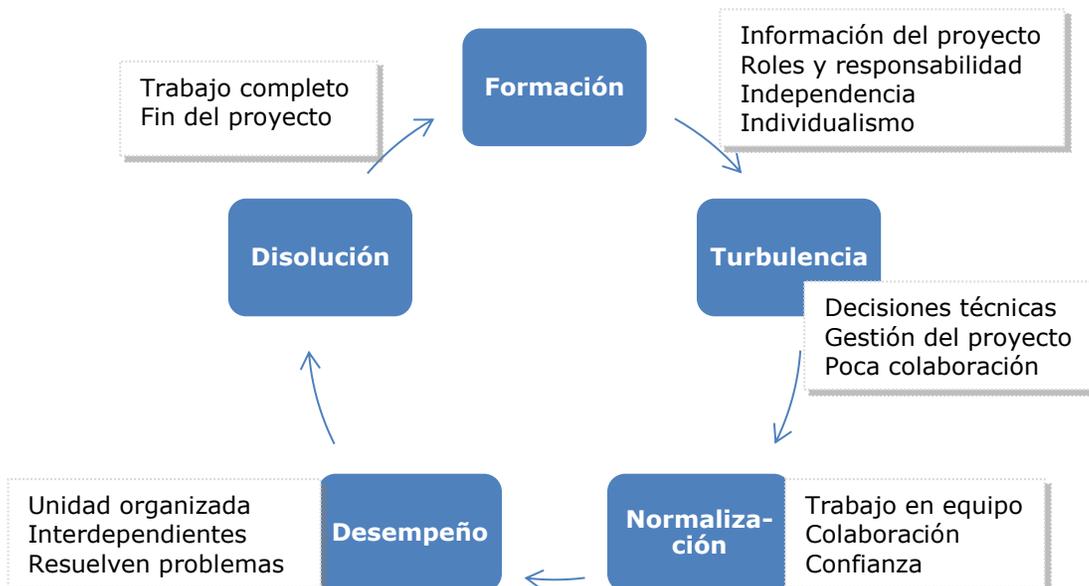
- **Negociación:** buscar consenso entre los miembros del equipo para desarrollar el equipo en favor de las necesidades del proyecto.

Negociación: proceso de intercambio de propuestas y concesiones entre distintos interesados con posiciones diferentes sobre un mismo asunto, donde las partes quieren llegar a un acuerdo.

- **Trabajo en equipo:** el DP debe promover un ambiente de colaboración y cooperación entre los miembros del equipo para que cada uno aporte su trabajo al equipo en pos de un objetivo común del proyecto.

En el gráfico a continuación se resumen las etapas para el desarrollo de equipo según el modelo de Bruce Tuckman.

Desarrollo del equipo (Tuckman)



En ciertos proyectos suele ocurrir que el equipo podría quedarse atascado en alguna de estas fases de Tuckman, o retroceder a una fase previa. Por otro lado, si el equipo ya ha trabajado junto en otros proyectos similares, podrían saltarse etapas (ej. pasar de la fase de formación a la fase de desempeño).

- **Reconocimientos y recompensas:** utilizar un sistema de incentivos para premiar comportamientos positivos. Aquellos premios donde sólo existe un ganador, pueden ser perjudiciales para la cohesión del equipo. En su lugar, suele ser preferible otorgar un premio a cualquiera que supere el objetivo.

✍ No espere a que finalice el proyecto o una fase para dar reconocimientos y recompensas a los miembros del equipo, haga esto a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para mantener una motivación permanente en los miembros de su equipo.

Recordemos que no solo las recompensas monetarias motivan al equipo, sino que los intangibles también son importantísimos para lograr un desarrollo del equipo. Por ejemplo:

- ✓ Brindar oportunidades de crecimiento personal dentro del proyecto y la organización.
 - ✓ Dar las gracias permanentemente para que el equipo sepa que su trabajo y esfuerzos son valorados.
 - ✓ Permitir que los miembros del equipo puedan aplicar sus habilidades a nuevos desafíos, en lugar de tareas rutinarias desmotivadoras.
- **Capacitación:** actividades de formación para mejorar las competencias individuales y del trabajo en equipo. Puede incluir actividades de mentoring (consejero con foco en las relaciones) o coaching (no aconseja y pone el foco en la tarea).

✍ Las inversiones en capacitación podrían cargarse al proyecto o las puede afrontar la organización cuando esas habilidades adquiridas se van a aplicar también a otros proyectos.

- **Evaluaciones individuales y del equipo:** encuestas actitudinales, pruebas de habilidad, grupos de enfoque, entrevistas focalizadas, etc. Con estas herramientas el DP podría obtener información sobre los gustos, prioridades y preferencias de los miembros de su equipo; lo que facilitará el desarrollo del mismo mediante una mejor comunicación, confianza y compromiso.

*✍ **Evaluación 360°:** se pregunta sobre el desempeño de una persona a todas las personas que trabajan con ella (superior, colegas, subordinados, clientes). Útil para aclarar roles y responsabilidades, descubrir polémicas y desarrollar planes de formación individual.*

¿Qué obtenemos al final del proceso?

- **Evaluación del desempeño del equipo:** se elaboran informes con las competencias adquiridas por los trabajadores y la efectividad del trabajo en equipo.



- **Solicitudes de cambio**

Resumiendo

<ul style="list-style-type: none"> ↓ Plan de recursos ↓ RRHH asignados ↓ Acta del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Reconocimientos ➤ Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desempeño del equipo ➤ Solicitudes de cambio
---	--	---



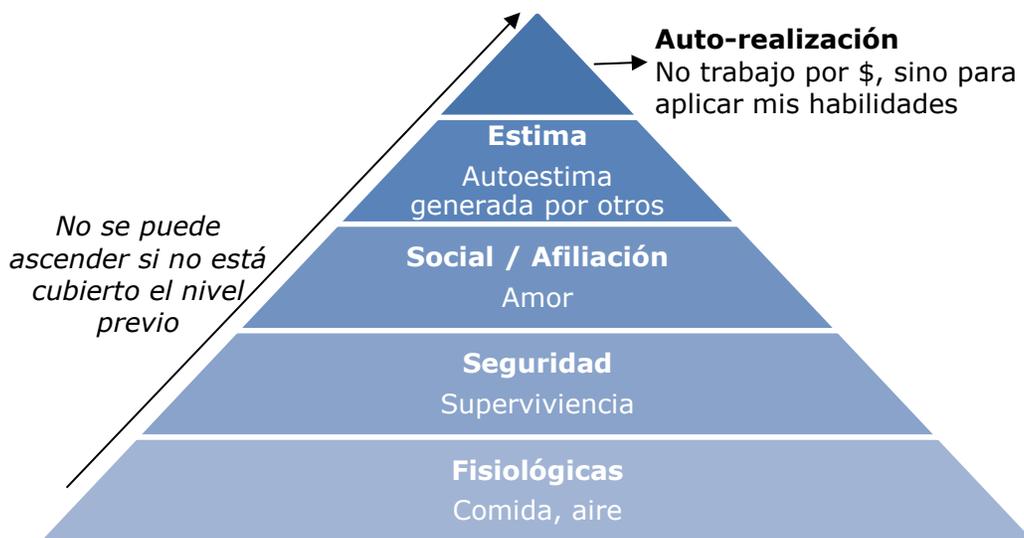
Motivación

Existen varias doctrinas que han estudiado temas de motivación. A continuación presentamos un resumen de los autores más reconocidos.

1 Maslow (MASLOW, Abraham. 1954. Motivation and Personality)

Las personas tienen distintas jerarquías de necesidades, hasta que no están satisfechas las necesidades de los niveles inferiores, no se puede pasar a los niveles superiores.

Pirámide de las necesidades de Maslow



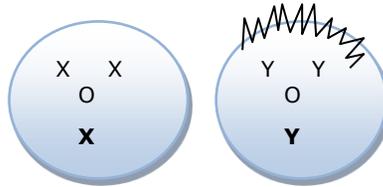
No se puede motivar la estima de una persona si no han sido cubiertas previamente sus necesidades básicas fisiológicas, de seguridad y amor.

2 Mc Gregor (Mc GREGOR, Douglas. 1960. El lado humano de la Empresa)

Las personas pertenecen a una de estas dos categorías:

- Teoría X: incapaz, evita el trabajo, no quiere responsabilidades, debe ser controlado por su superior.
- Teoría Y: trabaja aunque nadie lo supervise, quiere asumir compromisos y progresar

Teoría X-Y de Mc Gregor



Fuente: Rita Mulcahy

¿Cuál de las dos caritas está más contenta? Como regla nemotécnica podrás recordar que X está triste mientras que Y está contento.

Hay que conocer muy bien la personalidad de cada miembro del equipo para decidir que estilo de liderazgo aplicar en cada caso. Un estilo de liderazgo delegativo sobre una persona X podría ser poco efectivo, mientras que un estilo muy directivo sobre una persona Y también podría ser contraproducente.

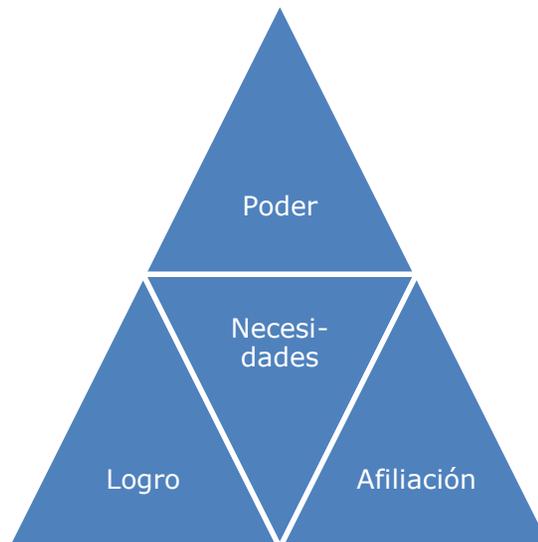
③ **Teoría de las necesidades** (Mc CLELLAND, David. 1961. El Motivo de Logro, Afiliación y Poder)

Las personas tienen tres tipos de necesidades: logro, afiliación y poder. Según cuál sea su tipo de necesidad, será la motivación que necesiten.

Si la necesidad es de **logro**, necesitarán proyectos desafiantes pero con objetivos alcanzables, para poder ser reconocidos.

Por su parte, si la necesidad es de **afiliación**, se sentirán motivados trabajando en equipo con otras personas.

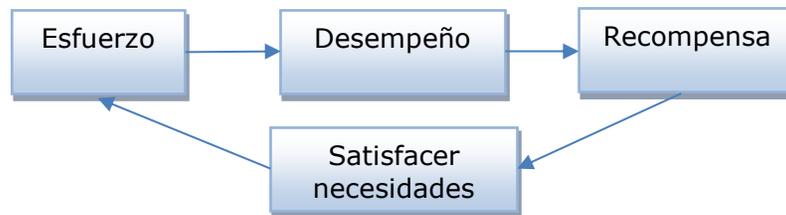
Por último, las personas que necesitan el **poder**, están orientados a la sociedad y los motiva el liderazgo, por lo que deberían dirigir a otras personas.



4 Teoría de las expectativas (VROOM, Victor H. 1964. Work and Motivation)

Las personas se esfuerzan porque esperan tener un mejor desempeño. De ese mejor desempeño esperan obtener una recompensa. Con esa recompensa van a poder satisfacer sus necesidades y volver a esforzarse para seguir en ese círculo virtuoso.

Teoría de las expectativas



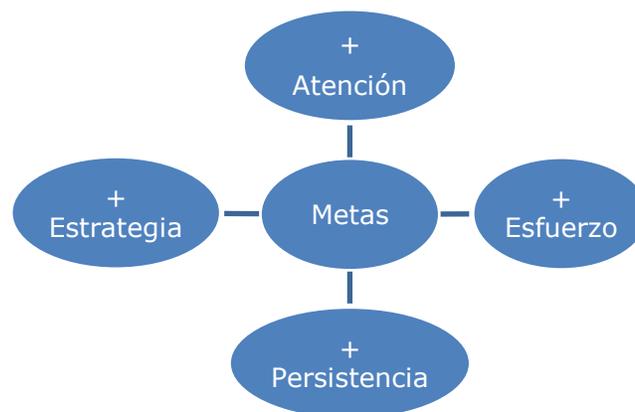
$$\text{Motivación} = (\text{Expectativas del resultado de un acción}) \times (\text{valor de ese resultado})$$

El trabajador se mantendrá productivo mientras la recompensa satisfaga sus necesidades, caso contrario, no estará motivado para seguirse esforzando.

5 Teoría de fijación de metas (LOCKE, Edwin. 1969)

Los deseos de alcanzar una meta es la fuente básica de motivación. Las metas motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones:

- ✓ Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- ✓ Movilizan la energía y el esfuerzo.
- ✓ Aumentan la persistencia.
- ✓ Ayuda a la elaboración de estrategias.



⑥ **Herzberg** (HERZBERG, Frederick. 1975. The motivation to work)

Las personas están influenciadas por:

- **Factores higiénicos:** salario, seguridad, status, condiciones laborales
- **Agentes motivadores:** Responsabilidad, autoestima, desarrollo profesional, reconocimiento

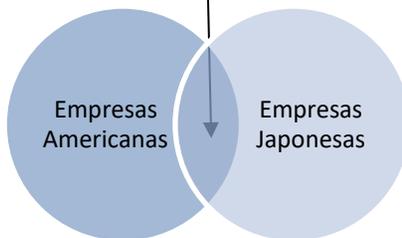


Si no están cubiertos los factores higiénicos, no puede haber motivación. Sin embargo, si están cubiertos los factores higiénicos no mejora la motivación, ya que para ello hay que trabajar sobre los agentes motivadores.

⑦ **Teoría Z – Ouchi** (OUCHI, William. 1981. Theory How American Business can meet the Japanese Challenge)

Existen 3 estilos de Empresas:

- ✓ A – Americanas
- ✓ J – Japonesas
- ✓ **Z**



El éxito de las Empresas Z se basa en:

- **Confianza:** no hace falta estar encima del empleado
- **Relaciones estrechas:** buena relación social entre jefe-empleado
- **Sutileza:** adecuar el trato a cada empleado

Las empresas Z tendrán más probabilidades de éxito.

Dirigir al equipo

Durante el proceso de ejecución del proyecto se dirige el equipo realizando actividades tales como:

- ✓ Monitoreo del desempeño de los miembros del equipo
- ✓ Retroalimentación y reconocimientos al equipo
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Gestionar cambios en el equipo

¿Qué necesitamos para empezar a dirigir el equipo?

- ↓ **Plan de gestión de recursos**
- ↓ **Documentos:** recursos humanos asignados, acta de equipo, **registro de incidentes**, lecciones aprendidas

Registro de incidentes (Issue Log)

#	Polémica	Fecha ocurrencia	Involucrados	Fecha Resolución propuesta	Estado	Fecha resolución	Resolución aplicada
13	incentivo	3 marzo	Roberto	5 abril	Sin resolver		
27	tecnicismo	15 mayo	Juan/María	15 agosto	OK	10 julio	Mediador
..

- ↓ **Reportes de desempeño del trabajo:** documento que recopila la información proveniente de los procesos de control (alcance, cronograma, costo y calidad).
- ↓ **Evaluaciones de desempeño del equipo**

¿Qué herramientas podemos utilizar?

- **Gestión de conflictos:** la gestión de los conflictos es una de las cualidades más importantes que debe tener el DP. Los conflictos son inevitables y si esas opiniones contrapuestas son bien manejadas, puede ser algo positivo para el proyecto, ya que habrá mayor creatividad y productividad.



- ?** ¿Cuál es la principal fuente de conflicto en los proyectos?
- A. Agenda (Cronograma)
 - B. Prioridades
 - C. Costos
 - D. Personalidad

 Dedicar 1 minuto a pensar la respuesta antes de seguir leyendo

¿Marcaste personalidad? Si fue así, estás culpando a las personas y eso no está bien. Las principales causas de conflicto se originan por problemas de "agendas", "cambio de prioridades" y "falta de recursos". Lo que suele ocurrir es que debido a estas causas de conflicto, la persona puede tener reacciones que afectan su estado anímico. Deberías tener en cuenta que la última causa de conflicto suele ser la "personalidad", aunque los estilos personales de trabajo también suelen ocasionar conflictos.

Para una correcta gestión de los conflictos deberíamos realizar las siguientes acciones:

- ✓ Tratarlos en forma temprana y en privado
- ✓ Utilizar un enfoque directo y constructivo
- ✓ Sólo tomar acciones disciplinarias en última instancia

- ?** ¿Cuál es la forma más conveniente para la resolución de conflictos?
- A. *Evitar / Retirarse*: retirarse del conflicto o postergarlo hasta estar mejor preparado o hasta que lo resuelvan otros.
 - B. *Suavizar / Acomodar*: resaltar los puntos de común acuerdo en lugar de las diferencias. Hacer concesiones para mantener la armonía del grupo.
 - C. *Compromiso / Conciliación*: cada parte debe ceder algo.
 - D. *Forzar / Dirigir*: imponer una posición sobre las otras.
 - E. *Colaborar*: incorporar múltiples perspectivas a través de la cooperación y el diálogo abierto para buscar compromiso y consenso.

 Dedicar 1 minuto a pensar la respuesta antes de seguir leyendo

La forma de resolución de conflicto dependerá de diferentes factores tales como: importancia, intensidad, urgencia, necesidad de mantener buenas relaciones en el largo plazo, etc.

 Una buena técnica para la resolución de conflictos es manteniendo una reunión cara a cara con los involucrados. Luego, deberíamos dejar registrado el problema y su posible resolución en el registro de incidentes.

La mejor respuesta sería “Colaborar” que es sinónimo de “Resolución de conflictos” y suele terminar en una situación “ganar-ganar”. Los conflictos son inevitables y la mejor manera de resolverlos es enfrentando el problema buscando la causa raíz de los mismos y una colaboración abierta entre las partes.

La respuesta “compromiso o conciliación”, suele ser una solución “perder-perder”, que no es lo mejor.

La peor respuesta hubiera sido “forzar” que sería una solución “ganar-perder”. Aunque esta técnica puede ser utilizada por quien tenga el poder para resolver problemas en situaciones de emergencia.

Puntos de vista sobre los CONFLICTOS

Vieja Escuela	Gestión Moderna
Causa: - Problemas de personalidad - Falta de Liderazgo	Causa: - Es inevitable - Interacciones organizacionales
<i>Debe ser evitado</i>	<i>Puede ser beneficioso</i>
Resolución: - Separación física de las personas - Intervención de la alta gerencia	Resolución: - Identificar las causas - Resolver el problema entre los involucrados

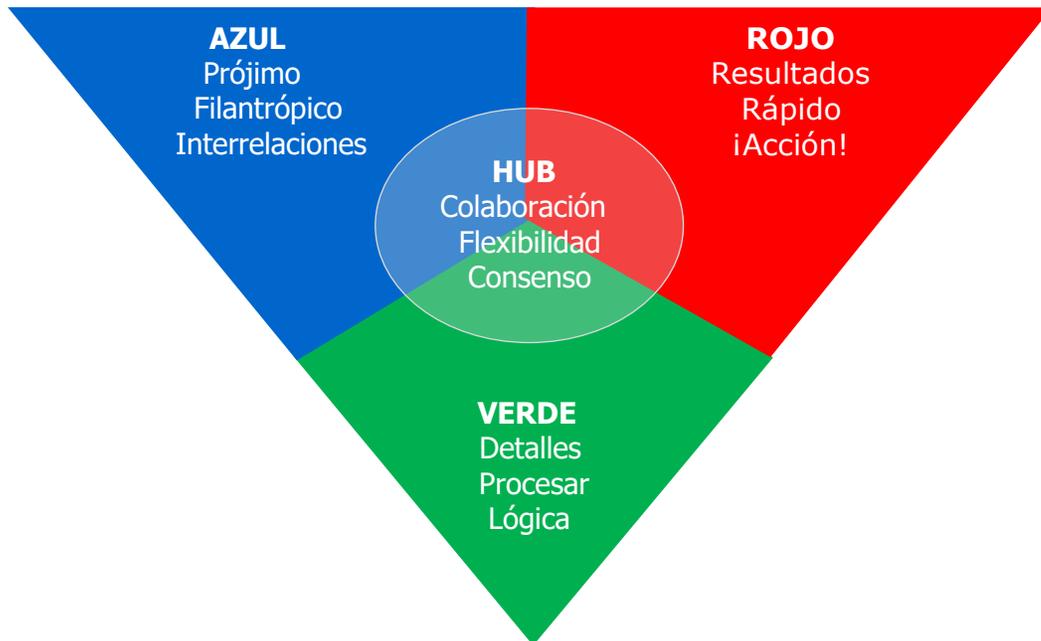
Uno de los modelos para la resolución de conflictos es **SDI®**, desarrollado por el Dr. Elias Porter.²⁶

Este modelo describe la motivación de las personas en siete colores:

- **Rojo** (*Asertivo - Director*): personas amantes de la acción, no necesitan tanto detalle para actuar y los motiva tomar rápidas decisiones.
- **Verde** (*Analítico - Autónomo*): los motiva la planificación detallada y conocer en profundidad el porqué de todas las cosas. Necesitan tiempo para pensar bien antes de tomar una decisión.
- **Azul** (*Altruista - Alentador*): los motiva el bien común de los demás y buscan la manera de apoyar, son los más filantrópicos de todos los colores.
- **HUB** (*Flexible - Coherente*): los motiva el trabajo en equipo; están dispuestos a cambios y tienen un poco de cada color.
- Los otros colores son: **Rojo-Azul** (Resuelto - Protector), **Rojo-Verde** (Juicioso - Competidor) y **Azul-Verde** (Cauteloso - Motivador).

²⁶ Strength Deployment Inventory y SDI son marcas registradas de Personal Strengths Publishing, Inc.

Todas las personas tenemos algo de cada color, pero el color predominante es el que más resalta nuestra personalidad.



Conocer el color de uno mismo y el de los miembros del equipo, es fundamental para mitigar conflictos. Por ejemplo:

- ✓ Un **rojo** debería dar tiempo suficiente a un **verde** para que responda, en lugar de exigirle una decisión en el acto.
- ✓ Un **verde** debería enviar un email a un **azul** solicitando información tomando en cuenta el bienestar de esa persona, como por ejemplo, colocando al comienzo del mensaje "¿Hola, como estás el día de hoy?".
- ✓ Un **azul** debería dar instrucciones a un **rojo** sin entrar en largas introducciones detalladísimas del estado anímico de cada persona.
- ✓ Etc., etc., etc.



- **Inteligencia emocional:** gestionar las emociones y sentimientos de uno mismo y de los otros miembros del equipo. El DP debe dirigir a los miembros de su equipo utilizando su inteligencia emocional para:
 - ✓ Apreciar y expresar de manera justa las emociones propias y las de otros
 - ✓ Percibir el estado de ánimo de otras personas y adelantarse a los problemas
 - ✓ Reconocer las preocupaciones de otras personas, solidarizarse con ellos y lograr una buena empatía
 - ✓ Comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente
 - ✓ Reaccionar positivamente ante el humor, el temperamento y las emociones de los miembros del equipo

- **Influenciar:** persuasión, articulación clara para comunicar puntos de vista, escucha activa, considerar diferentes enfoques y puntos de vista, buscar consensos, promover el respeto entre los miembros del equipo, etc.

- **Liderazgo:** comunicar una visión compartida del proyecto inspirando a los miembros del equipo para que hagan bien su trabajo.

✍ Liderazgo situacional: adaptar el estilo de liderazgo dependiendo de la situación y persona.

- **Software:** hay varios software que facilitan la dirección y coordinación de los miembros del equipo.

¿Qué obtenemos al final del proceso?

➤ **Solicitudes de cambio**

Resumiendo

<ul style="list-style-type: none"> ↓ Plan recursos ↓ Registro incidentes ↓ Reportes desempeño ↓ Evaluaciones desempeño 	➤ Gestión de conflictos	➤ Solicitudes cambio
--	-------------------------	----------------------

Controlar los recursos

Mientras que el proceso "Dirigir al Equipo" está relacionado con el monitoreo de los recursos humanos, el proceso "Controlar los Recursos" está relacionado con el monitoreo de los recursos físicos del proyecto.

Algunas de las acciones que se llevarán a cabo durante el control de los recursos serán:

- ✓ Asegurar la disponibilidad de recursos físicos según lo planificado
- ✓ Monitorear la utilización, desfasajes y liberación de recursos
- ✓ Informar a los interesados sobre los incidentes relacionados con los recursos (ej. materiales que no llegan a tiempo, recursos defectuosos, etc.)
- ✓ Recomendar acciones correctivas en la utilización de los recursos cuando sea necesario y gestionar los cambios

☞ *Controlar los recursos implica asegurar el recurso adecuado, en la actividad correcta, en el lugar apropiado y momento justo.*

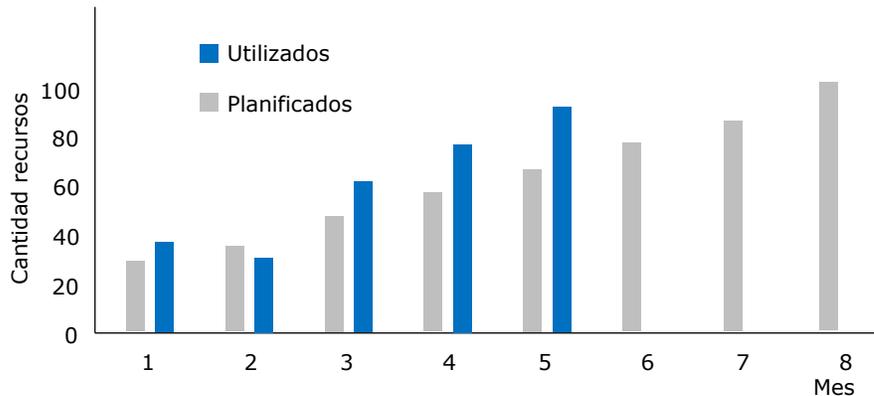
¿Qué necesitamos para empezar a controlar los recursos?

- ↓ **Plan de gestión de recursos**
- ↓ Documentos: cronograma, recursos físicos asignados, estructura de desglose de recursos, **registro de incidentes**, registro de riesgos, lecciones aprendidas.
- ↓ Datos de desempeño del trabajo: cantidad y tipo de recursos utilizados.
- ↓ Acuerdos contractuales: procesos para compras y suministros de los recursos a proveedores externos.

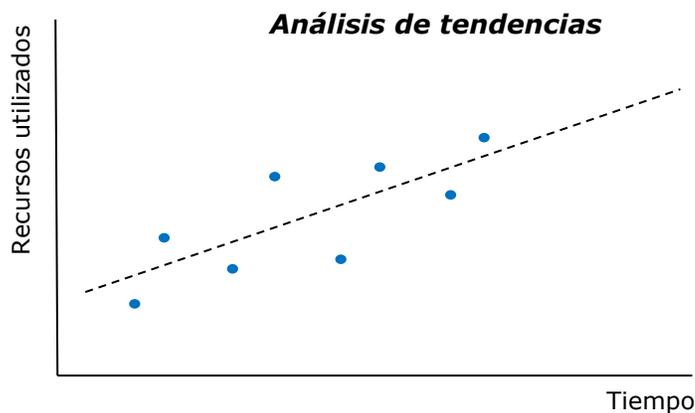
¿Qué herramientas podemos utilizar?

- **Análisis de alternativas**: evaluar distintas opciones para corregir desvíos en los recursos. Por ejemplo, utilizar más horas por día el recurso, agregar más recursos, cambiar recursos por otros de mayor productividad, etc.
- **Análisis costo-beneficio**: decidir por la mejor alternativa para corregir los desvíos de recursos, maximizando los resultados del proyecto con la menor cantidad de recursos posible.
- **Revisiones de desempeño**: comparar el estado de los recursos utilizados versus los que se habían planificado.

Recursos planificados vs utilizados



- **Análisis de tendencias:** en base a la información histórica de los recursos utilizados, hacer proyecciones de cuántos recursos serán necesarios en lo que resta del proyecto.



- **Resolución de conflictos.** Por ejemplo, solucionar problemas relacionados con la disponibilidad de recursos compartidos, recursos dañados por el mal uso, proveedores que no están cumpliendo con sus entregas en tiempo y forma, etc.

- ✂ **Pasos para la resolución de conflictos:**
 - 1º Identificar y definir el problema
 - 2º Investigar el problema analizando datos e información
 - 3º Analizar la causa raíz del problema
 - 4º Buscar alternativas para resolver el problema
 - 5º Implementar la mejor solución para resolver el problema
 - 6º Verificar si la solución implementada está resolviendo el problema

Pasos para la resolución de conflictos



- **Negociación:** el DP deberá negociar para corregir los desvíos consiguiendo más recursos o presupuesto, cambiando recursos, obteniendo más plazo para conseguir los recursos, etc.
- **Influenciar:** el DP deberá influenciar sobre el resto de los interesados del proyecto para solucionar problemas y obtener los recursos en tiempo y forma.
- **Software:** existen varios software para el monitoreo y control de recursos.

¿Qué obtenemos al final del proceso?

- **Información de desempeño del trabajo:** brechas en la disponibilidad de recursos al comparar la utilización de recursos contra los requisitos de recursos.
- **Solicitudes de cambio**

Resumiendo

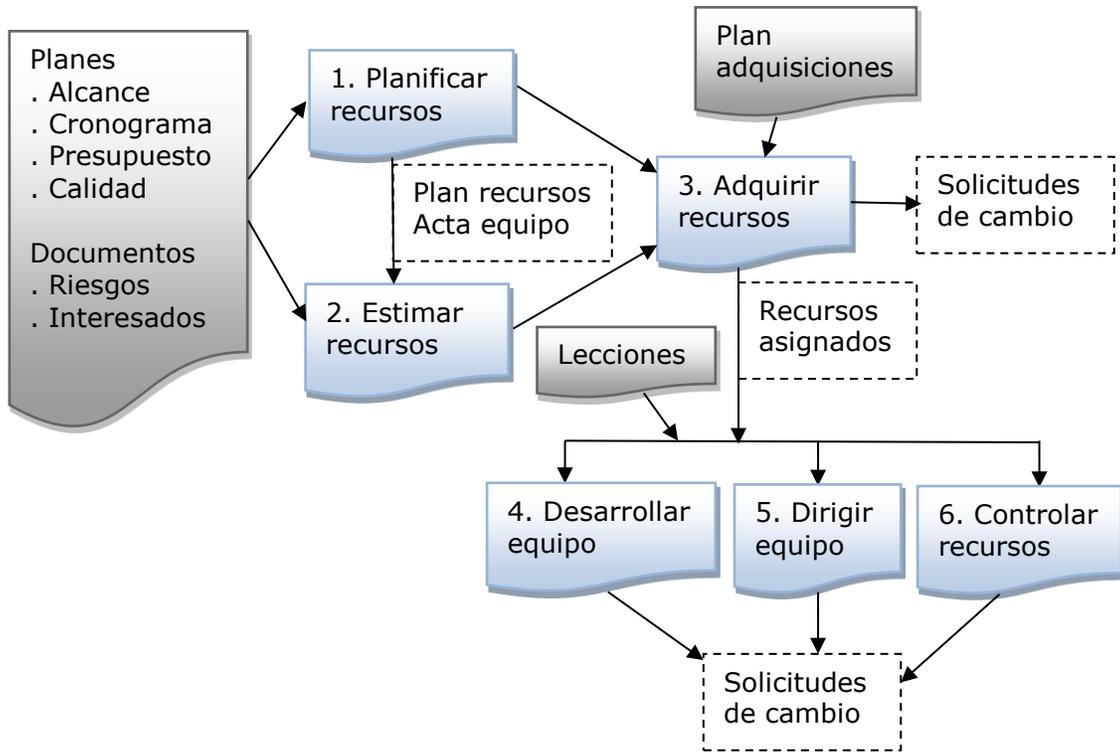
<ul style="list-style-type: none"> ↓ Plan recursos ↓ Recursos asignados ↓ Incidentes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisiones desempeño ➤ Resolución conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Info. desempeño ➤ Solicitudes cambio
---	---	---



Resumiendo la gestión de los recursos

En el gráfico a continuación se resumen las principales entradas, salidas e interrelaciones de los procesos de gestión de los recursos.

Integrando la gestión de recursos



Lecciones aprendidas

- ✓ Acta del equipo
- ✓ Co-ubicación
- ✓ Desarrollo de equipo según Tuckman
- ✓ Efecto Halo
- ✓ Equipos virtuales
- ✓ Fuentes de conflicto
- ✓ Histograma de recursos
- ✓ Influenciar
- ✓ Inteligencia emocional
- ✓ Matriz de roles y responsabilidades
- ✓ Matriz RAM y RACI
- ✓ Pirámide de necesidades de Maslow
- ✓ Reconocimiento y recompensas
- ✓ Registro de incidentes
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Retroalimentación 360°
- ✓ SDI
- ✓ Teoría de fijación de metas
- ✓ Teoría de Herzberg
- ✓ Teoría de las expectativas
- ✓ Teoría de las necesidades
- ✓ Teoría X e Y de Mc Gregor
- ✓ Teoría Z de Ouchi



*Plantilla
Recursos*

