



Instituto de  
Estructuras y  
Transporte

## GESTIÓN DE PROYECTOS

### CLASE 06

26 de junio de 2024

Docentes:

Gabriela Méndez

Sebastián Viurrarena



FACULTAD DE  
INGENIERÍA



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Cámara: **PRENDIDA**



Micrófono: **APAGADO**



Interrupciones: **LAS QUE QUIERAN**



Consultas: **SIN MIEDO**

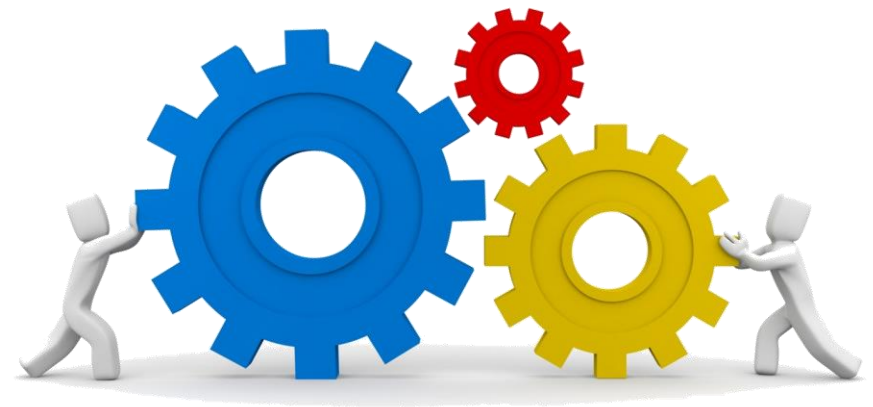
## CALENDARIO

Clase	Fecha	Observaciones
Clase 1	15 / 05 / 2024	
Clase 2	22 / 05 / 2024	
Clase 3	29 / 05 / 2024	
Clase 4	05 / 06 / 2024	
Clase 5	12 / 06 / 2024	
<b>LIBRE</b>	19 / 06 / 2024	
Clase 6	26 / 06 / 2024	
Clase 7	03 / 07 / 2024	
Clase 8	10 / 07 / 2024	

## TEMARIO

- 1) Dirección estratégica de proyectos
- 2) Gestión del alcance del proyecto
- 3) Gestión del tiempo y costo del proyecto
- 4) Gestión de la calidad del proyecto
- 5) Gestión de los riesgos del proyecto
- 6) El factor humano del proyecto
- 7) Gestión del cambio del proyecto
- 8) Gestión de las adquisiciones y contrataciones del proyecto
- 9) Gestión de la integración y del conocimiento del proyecto

## CLASE 6



## TEMA 6

# El factor humano del proyecto

## TEMARIO

### EL FACTOR HUMANO DEL PROYECTO

6.1 Gestión de los Recursos del Proyecto

6.2 Estimación, adquisición y control de los Recursos

6.3 Desarrollo y Dirección de Equipos

6.4 Competencias Del Director De Proyectos: Hard Skills y Soft Skills

6.5 Principales Soft Skills del Director de Proyectos

6.6 El Director de Proyectos: Liderazgo

6.7 La Motivación

6.8 La Desmotivación



## TEMARIO

### EL FACTOR HUMANO DEL PROYECTO

6.9 Teorías Motivacionales

6.10 Inteligencia Emocional

6.11 El Cerebro Emocional y el Cerebro Racional

6.12 Gestión de Conflictos y Negociación

6.13 Modelo Harvard de Negociación

6.14 Ética y Responsabilidad





# Gestión de los Recursos del Proyecto

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

Cuando nos enfrentamos a un proyecto, no nos podemos olvidar que está gestionado por personas, y es clave para su éxito, la correcta planificación y gestión de los recursos humanos y físicos.

El rol más importante de un proyecto recae sobre el Director del Proyecto, ya que es la persona asignada para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto, y por ello **es el máximo responsable de su éxito o fracaso.**

**El rol más importante que realiza un Director de Proyectos es liderar al equipo del proyecto que se encargará de cumplir los objetivos del mismo, y las expectativas de los interesados.**



## GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

La planificación de los recursos consiste en definir cómo se estimarán, adquirirán, gestionarán y controlarán los recursos del proyecto ya sean humanos o materiales. El principal objetivo es identificar un enfoque para asegurar que haya recursos disponibles cuando sean necesarios para el proyecto.

Todo ello queda definido en el **Plan de Gestión de los Recursos** que forma parte de Plan para la Dirección del Proyecto.



## GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

Este plan puede dividirse si es necesario entre los recursos humanos y los físicos y puede detallar los siguientes aspectos:

- **Identificación y adquisición:** se define cómo se identificarán los recursos y se orienta si estos deben ser propios o contratados y cuándo deben adquirirse.
- **Gestión, desarrollo y control:** se define cómo gestionar los recursos, qué métodos se utilizaran para desarrollar el equipo y cuándo van a ser liberados.



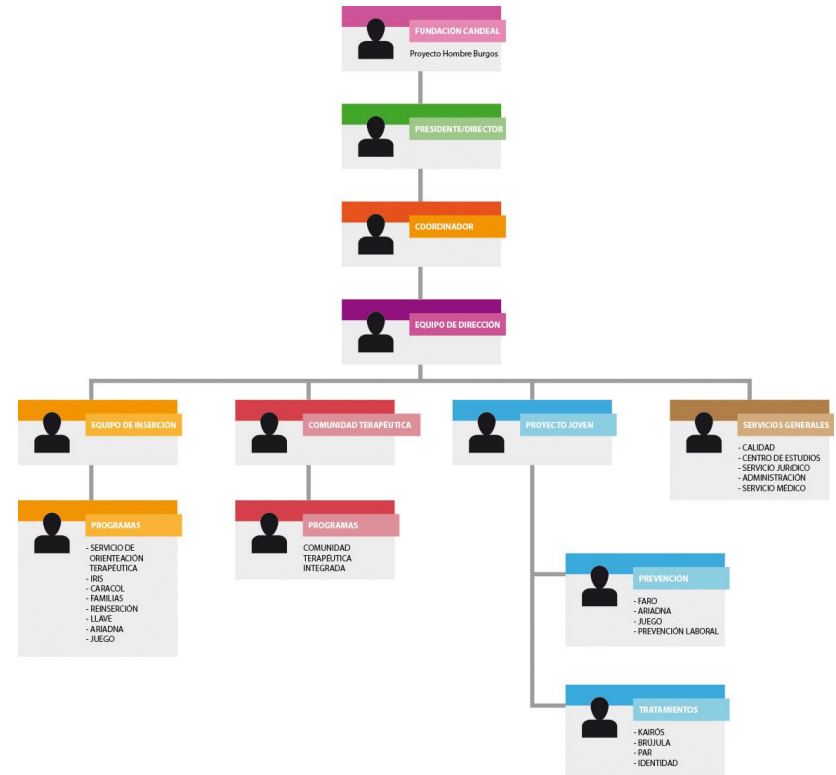
## GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

- **Necesidades de capacitación:** se determinan las necesidades de capacitación del equipo y en caso de no tenerlas se debe desarrollar un plan de capacitación.
- **Reconocimientos y recompensas:** se recomienda que los reconocimientos y recompensas, siempre apliquen a ser posible a actividades bajo control de la persona, así refuerzan los comportamientos deseados.



## GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

- **Roles y responsabilidades:** se define para cada recurso, qué rol, autoridad, responsabilidad y qué habilidades y capacidades son necesarias para llevar a cabo las actividades que debe realizar.
- **Organigramas del proyecto:** es una representación gráfica de los miembros del equipo del proyecto con el objetivo que todos sepan qué roles y responsabilidades se les ha asignado.



## GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO

### Matriz de asignación de responsabilidades

Es una matriz que muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo, así de una manera clara se relacionan actividades o paquetes de trabajo con miembros del equipo del proyecto y viceversa.

**Un ejemplo es un diagrama RACI**, el nombre corresponde al acrónimo de: (R) "Responsible" – persona responsable de ejecutar las tareas, (A) "Accountable" - persona con responsabilidad última sobre la tarea, equivaldría a un supervisor o validador, (C) "Consultant" - persona que puede ser consultada para la elaboración de la tarea, y finalmente (I) "Inform" - persona que será informada sobre el estado de la tarea.

DIAGRAMA RACI	PEDRO	ROSA	ALBERTO	RAFAEL	MONTSE
Actividad 1	A	R	C	I	I
Actividad 2	A	C	I	I	R
Actividad 3	I	C	C	R	A
Actividad 4	A	R	C	C	I

## Estimación, adquisición y control de los Recursos



## ESTIMACIÓN, ADQUISICIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS

Al finalizar el estudio del Costo y Cronograma del proyecto, obtendremos los requisitos de recursos que podremos asociar a cada actividad, y que nos servirá de base para empezar el siguiente proceso: **la adquisición de los recursos.**

El proceso de adquisición se encarga de obtener los miembros del equipo y los recursos físicos para llevar a cabo las actividades del proyecto. Para optimizar recursos se debe valorar si dispones de los que se necesitan para el proyecto dentro de la organización, o bien estos recursos deben ser externos.

*Aquí se pueden tener en cuenta diversos criterios como ahora: la disponibilidad del recurso cuando lo necesitemos, el costo, que el recurso tenga la capacidad, experiencia y habilidad necesarias que se requieren para realizar la tarea, así como las habilidades comunicativas y la capacidad de trabajar en equipo.*

## ESTIMACIÓN, ADQUISICIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS

Una vez el proyecto está en la fase de ejecución, los recursos humanos se deben monitorear para asegurar que siguen la planificación establecida, y en caso contrario, tomar las medidas correctivas.

En caso de detectarse desviaciones, el Director de Proyectos deberá resolver el problema y para ello seguirá los siguientes pasos: **identificará y definirá el problema** dividiéndolo en partes más pequeñas si fuera necesario, **investigará y recolectará todos los datos, analizará su la causa-raíz, elegirá la mejor solución**, y pasado un tiempo comprobará que el problema se ha solucionado.

En función de la magnitud del problema y de la solución aplicada, se deberá proceder a una solicitud de cambio y a documentarlo también en el registro de incidentes o si el impacto puede repetirse, a documentarlo en el **registro de lecciones aprendidas**.

# Desarrollo y Dirección de Equipos

## DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

Las habilidades del Director de Proyectos entran en juego y cobran un papel crucial para la gestión del equipo del proyecto. Porqué realmente es en los procesos de Desarrollo del equipo y de Dirigir el equipo donde un Director de Proyectos destaca por su capacidad de liderazgo y motivación, y de saber descubrir, potenciar y canalizar las habilidades de los miembros del equipo en beneficio del proyecto.

### DESARROLLAR EL EQUIPO

En el proceso de Desarrollar el Equipo se busca una **mejora en el resultado** tanto del trabajo en equipo como individualmente, una mejora de las habilidades interpersonales, así como conseguir y mantener un buen ambiente de trabajo a lo largo del proyecto, que conducirá al equipo a un mejor desempeño del mismo.

## DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

Herramientas y técnicas para conducir el equipo con mayor rendimiento de trabajo y una alta eficacia en la resolución de los problemas:

1

### **COUBICACIÓN:**

Consiste en colocar en la misma ubicación física a los miembros del equipo, o a una parte de ellos, con el objetivo que esta proximidad les ayude a trabajar más cohesionados y mejore así su desempeño, facilitando al mismo tiempo una mejor comunicación entre el grupo. Esta coubicación puede tener carácter temporal o perdurar durante todo el proyecto.

2

### **CAPACITACIÓN:**

El Director de Proyectos debe asegurarse que su equipo tiene la formación adecuada para completar las actividades, en caso contrario es su responsabilidad que reciban la formación correspondiente, o en casos donde no es posible, se reemplace el recurso.

## DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

Herramientas y técnicas para conducir el equipo con mayor rendimiento de trabajo y una alta eficacia en la resolución de los problemas:



### RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS:

La recompensa puede ser tangible o intangible. En el caso de recompensas tangibles, como son las monetarias, solo tienen un efecto a corto plazo, por lo que siempre se recomienda que las recompensas sean intangibles ya que su efecto consigue motivar mucho más al miembro del equipo durante un periodo de tiempo más largo.

## DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

Herramientas y técnicas para conducir el equipo con mayor rendimiento de trabajo y una alta eficacia en la resolución de los problemas:

### 4

#### DESARROLLO DEL ESPÍRITU DE EQUIPO:

Es clave para llegar a la etapa de desempeño con rapidez conseguir un clima de confianza entre los miembros del equipo. Para ello, y especialmente en el inicio del proyecto donde los miembros del equipo no se conocen, se debe potenciar el espíritu de equipo para conseguir establecer desde el inicio unas buenas relaciones, y en los casos donde el equipo ya estaba trabajando junto, mejorar las relaciones que pueden deteriorarse con el paso del tiempo.

Para conseguirlo, el Director de Proyectos puede realizar algunas de las muchas actividades de **Team Building** que hoy en día se pueden encontrar.

## DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

Herramientas y técnicas para conducir el equipo con mayor rendimiento de trabajo y una alta eficacia en la resolución de los problemas:



### **EVALUACIONES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO:**

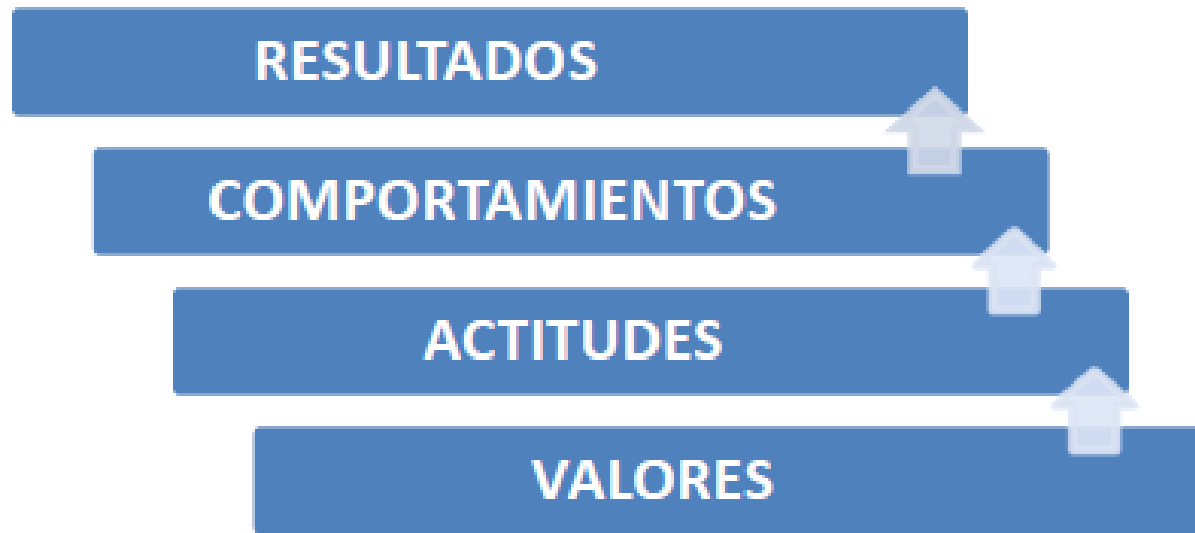
Conocer las motivaciones, fortalezas, y debilidades del equipo ya sean de manera individual como colectiva, proporcionan al Director de Proyectos una información muy valiosa que le ayudará a conocer dónde poner el foco para poder ayudar a mejorar la productividad y la cohesión del grupo. Una de las mejores herramientas para conocer esta información son las entrevistas de desarrollo o de evaluación.

La entrevista de desarrollo o evaluación es una entrevista donde el Director de Proyectos o jefe funcional se reúne con el miembro del equipo para revisar sus competencias y objetivos.



## DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

Herramientas y técnicas para conducir el equipo con mayor rendimiento de trabajo y una alta eficacia en la resolución de los problemas:



Si conoces y analizas los valores, actitudes y comportamientos del empleado, podrás ayudarle en conseguir sus objetivos, y para ello, la entrevista de desarrollo o evaluación es un marco ideal.

## DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

La entrevista se estructura en varias partes:

1

**Previa:** El Director de Proyectos o jefe funcional debe preparar la entrevista con tiempo, revisando y analizando entrevistas anteriores y haciendo un guion de los temas a tratar.

2

**Bienvenida:** En muchas ocasiones el evaluado se siente nervioso y expectante desde un inicio. Es recomendable para destensar la situación, tener una breve conversación distendida de algún tema de fuera del ámbito laboral, o simplemente preguntarle cómo se encuentra.

3

**Revisión de resultados:** En este punto se deben exponer y analizar los resultados obtenidos de los objetivos o la monitorización del estado del proyecto.

## DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

La entrevista se estructura en varias partes:

4

**Dar feedback:** Este es uno de las partes más importantes, y al mismo tiempo, delicadas en este tipo de entrevistas ya que vamos a hablar de los comportamientos que nos llevan a los objetivos.

Dar un feedback de una manera incorrecta puede minar la autoestima del empleado e iniciar un conflicto.

Para hablar de los comportamientos es importante dar feedback positivo, poniendo ejemplos y centrándonos en los “hechos” y no en cómo “es” la persona.

En el siguiente paso se debe explicar el “efecto” que ha tenido dicho el comportamiento en el cumplimiento de un objetivo, y para finalizar se debe consensuar qué comportamiento vamos a cambiar para conseguir el objetivo.

## DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

La entrevista se estructura en varias partes:

5

**Recibir feedback:** ¿Estamos preparados como responsables a que nos digan como actuamos y qué podemos mejorar?  
¡Debemos estarlo! Cuando alguien nos dice cosas que no sabemos de nosotros mismos, ¡nos está haciendo un regalo!

6

**Cierre:** debes finalizar la entrevista sin tensiones y con una conversa distendida, agradeciéndole su tiempo e implicación y emplazándole hasta la siguiente.

## DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

### DIRIGIR EL EQUIPO

El proceso de Dirigir al Equipo tiene como principales objetivos **influir en el comportamiento del equipo y resolver los problemas y gestionar los conflictos que sucedan** durante el proyecto. Para conseguirlo se debe **realizar un seguimiento del desempeño** de los miembros que forman el equipo, **proporcionándoles retroalimentación**, y gestionando los cambios oportunos que puedan proporcionar un mayor desempeño para el proyecto.

En algunos casos el Director de Proyectos deberá **tratar problemas o afrontar situaciones complicadas con personas difíciles**. No es nada fácil trabajar con este tipo de personas, son especialistas en poner problemas incluso donde no los hay, además de dificultar el trabajo, y lo que es más peligroso, **contaminan el ambiente laboral**.

## DESARROLLO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

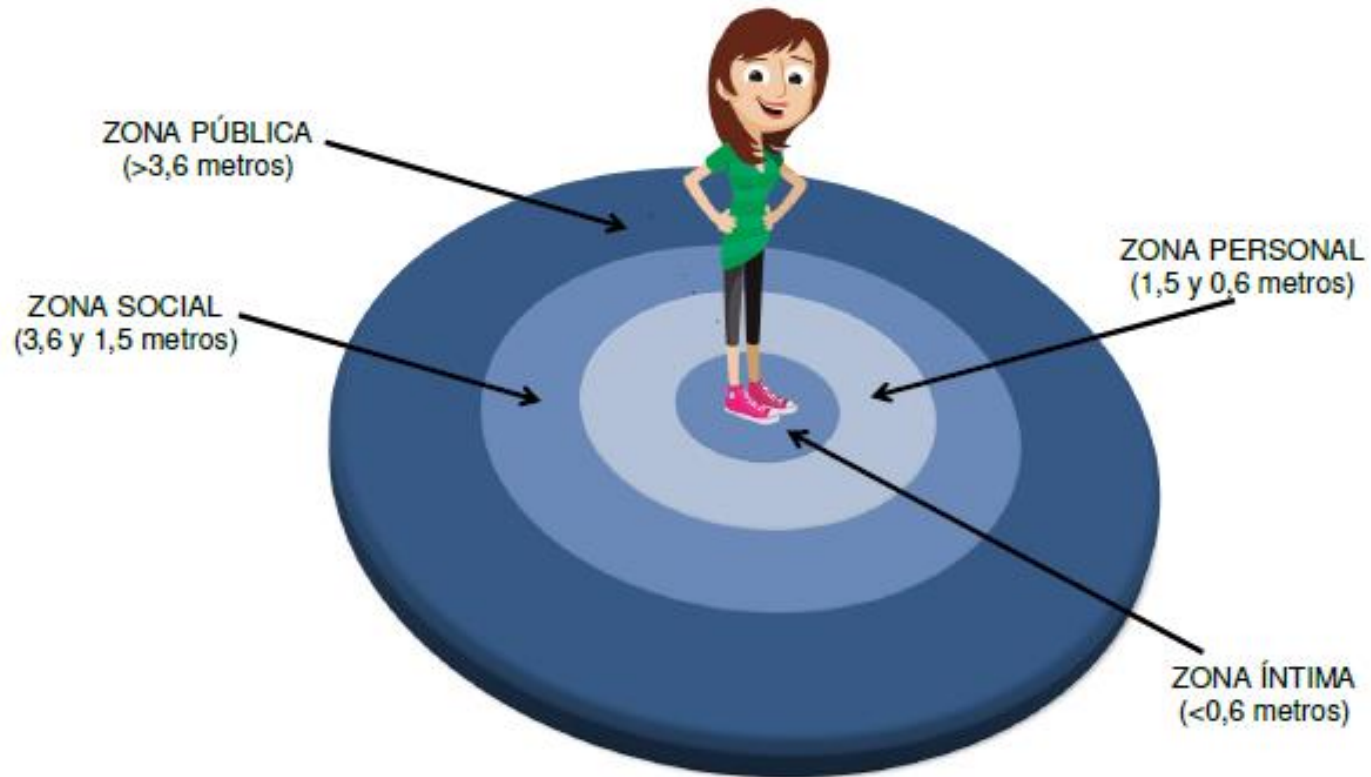
### DIRIGIR EL EQUIPO

Las personas con estas características deben ser detectadas lo más pronto posible por el Director de Proyectos, si nos demoramos en percatarnos de qué personas tienen una personalidad difícil podemos encontrarnos con un grave problema, y es que una parte del equipo se verán influenciadas por estas personas.

Una vez el Director de Proyectos se ha informado y analizado la problemática que tiene esa persona, debe decidir si será capaz de gestionar la situación a lo largo del proyecto.

**En caso contrario, la mejor opción es prescindir de esa persona** ya que la energía y esfuerzo que tendremos que dedicarle será muy alto y sin garantías de solucionar el problema.

## DIRIGIR EL EQUIPO



## Competencias Del Director De Proyectos: Hard Skills y Soft Skills



## COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS: HARD SKILLS Y SOFT SKILLS

El Director de Proyectos no se debe solo a su conocimiento en la gestión y dirección de proyectos, sino también se debe a la capacidad de gestionar su conducta y sus relaciones. Así pues, estamos hablando de aptitud y de actitud respectivamente, términos que suelen confundirse pero que distan mucho en su significado.

Así pues, no creciste como líder por tu formación, creciste como líder en el patio de la escuela cuando eras parte del equipo.

## COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS: HARD SKILLS Y SOFT SKILLS

### ¿QUÉ SON LAS HARD SKILLS Y LAS SOFT SKILLS?

La aptitud y actitud son sinónimo de hard skills y soft skills respectivamente. Vamos a explicar estos términos, y entraremos en detalle con las soft skills.

**Hard skills:** son las habilidades técnicas que una persona tiene, obtenidas mediante formación y/o práctica, y que se utilizan para realizar una tarea correctamente.

**Soft skills:** también conocidas como habilidades interpersonales, son habilidades que nos hacen destacar basadas en la relación con los demás y están intrínsecamente ligadas con la Inteligencia Emocional de la persona.

## COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS: HARD SKILLS Y SOFT SKILLS

### ¿QUÉ SON LAS HARD SKILLS Y LAS SOFT SKILLS?

La contratación de profesionales para la dirección de proyectos, y en la mayoría de profesiones existentes, está cambiando respecto a los criterios de hace solo unas décadas. Si bien en una primera fase de selección se requiere una mínima formación base para poder desarrollar el puesto de trabajo, las siguientes fases ponen más el foco en las soft skills del candidato que no en su currículum vitae.

Podemos decir que el currículum como lo hemos entendido hasta ahora ha muerto, y que los Directores de Recursos Humanos ahora se fijan más en la capacidad de relación social del candidato que no en analizar al detalle el currículum de este.

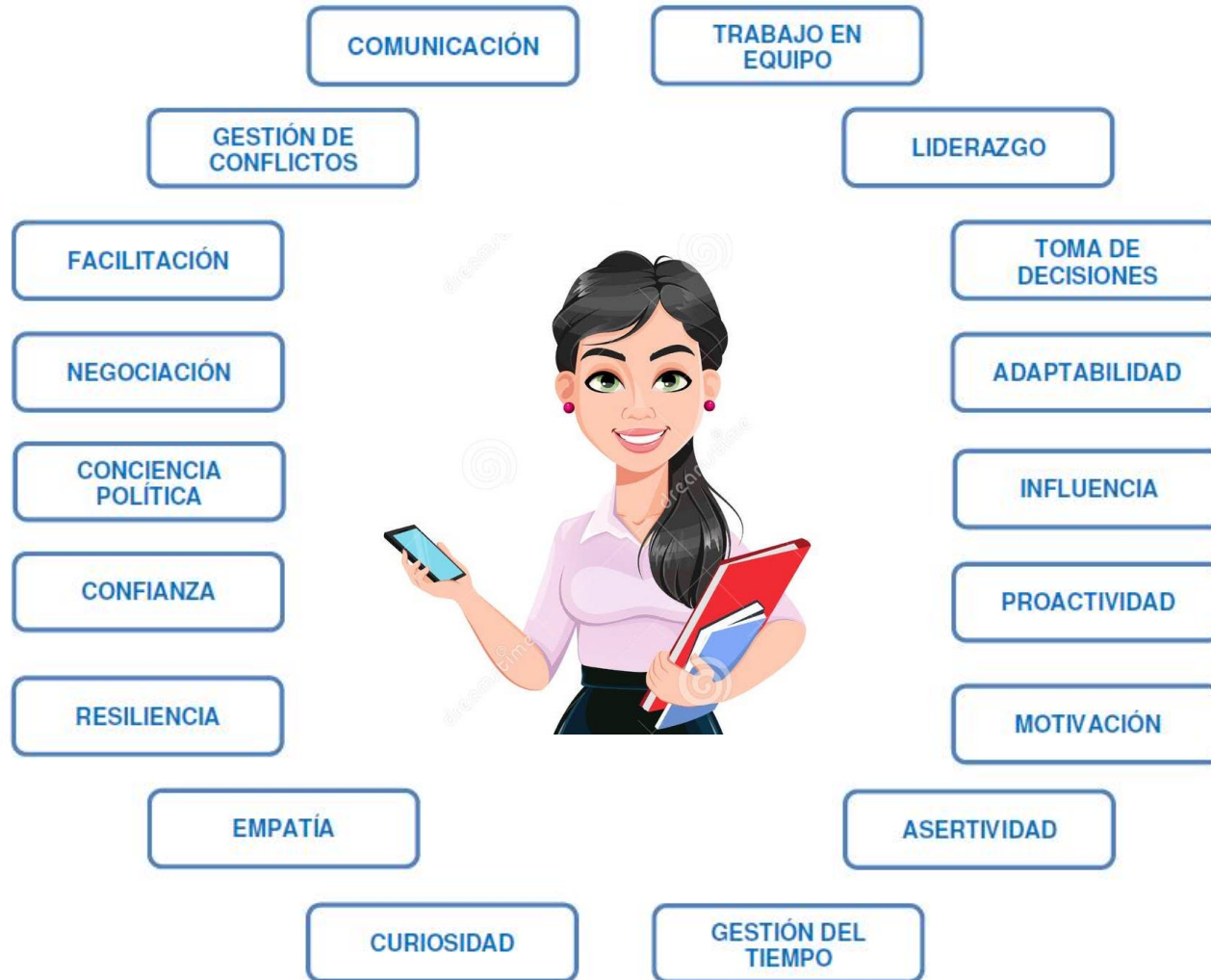
*Nos contratan por nuestras competencias técnicas (*hard skills*) y nos despiden por nuestras incompetencias emocionales (*soft skills*).*

*Daniel Goleman*

## Principales Soft Skills del Director de Proyectos

# GESTIÓN DE PROYECTOS

## PRINCIPALES SOFT SKILLS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS



## PRINCIPALES SOFT SKILLS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

Vamos a continuación a definir cuáles son las principales soft skills que debe tener un buen Director de Proyectos para poder gestionar su equipo y los diferentes stakeholders con los que tratará durante el proyecto:

### COMUNICACIÓN:

Un Director de Proyectos pasa aproximadamente un 90% del tiempo en el proyecto comunicándose. Por ello es muy importante que sepa expresarse correctamente tanto en comunicaciones individuales como delante de grandes audiencias. Hay que tener en cuenta que **tan importante cómo saber comunicar es saber escuchar**.

El concepto **ESCUCHA ACTIVA** está intrínsecamente ligado a la comunicación pero tiene la suficiente importancia para tener entidad propia y ser considerada una soft skill por ella misma.

## PRINCIPALES SOFT SKILLS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

### TRABAJO EN EQUIPO:

Esta es una de las habilidades más importantes que debe poseer el Director de Proyectos. La capacidad de saber y poder trabajar con personas de diferentes caracteres, estilos de trabajo, culturas y pensamientos no es negociable, es indispensable para el éxito del proyecto.

Esta habilidad está sujeta a otra que forma parte del rol del Director de Proyectos: el **DESARROLLO DEL ESPÍRITU DE EQUIPO**. Esta soft skill trata de conseguir que el equipo trabaje de manera cohesionada y eficaz, y por ello se deben realizar actividades que mejoren las relaciones sociales del equipo y crean ambientes de trabajo basados en la colaboración.

## PRINCIPALES SOFT SKILLS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

### LIDERAZGO:

Podemos decir que el liderazgo es la tercera gran soft skill a la que un Director de Proyectos no puede renunciar, conjuntamente con la Comunicación y el Trabajo en Equipo. Parece simple pero no lo es.

Un proyecto gestionado sin liderazgo puede desencadenar la falta de motivación del equipo, e incluso que el proyecto tome un rumbo equivocado. La habilidad de liderazgo, al igual que las anteriores, también está intrínsecamente relacionada con otras habilidades que os detallamos a continuación.





## PRINCIPALES SOFT SKILLS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

### TOMA DE DECISIONES:

tomar decisiones no es fácil y algunas veces se puede decidir no tomarla por miedo. Se debe tener la capacidad de actuar con coherencia y racionalidad ante cada decisión que se tome y esto puede implicar a veces influir y negociar con las otras partes, pero lo que no podemos es dejar de tomar decisiones por duras que éstas sean y se debe estar preparado para ello.

### CONCIENCIA POLÍTICA:

trata sobre la habilidad de reconocer las relaciones de poder y las estructuras de la organización, con el objetivo de definir una óptima planificación de las comunicaciones del proyecto. Hay que tener en cuenta que cada compañía es diferente y por lo tanto, también debemos tener conciencia política para involucrar a los interesados del proyecto y mantener su apoyo a lo largo del mismo.

## PRINCIPALES SOFT SKILLS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

### **FACILITACIÓN:**

nos referimos a la habilidad de guiar con eficacia un evento del proyecto en el que participen un grupo de personas, hacia poder encontrar una conclusión, decisión o solución exitosa. El Director de Proyectos debe asegurar la participación y consideraciones de todos, así como que las decisiones tomadas sean también aceptadas.

### **PENSAMIENTO CRÍTICO Y ANALÍTICO:**

esta es una habilidad que trata sobre la capacidad de analizar problemas complejos y enfrentarse a ellos de forma racional, siempre pensando en el objetivo final y sin distraerse en apreciaciones personales, siendo ésta una de las más valoradas en el sector de Tecnologías de la Información.

## PRINCIPALES SOFT SKILLS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

### **NEGOCIACIÓN:**

el Director de Proyectos debe tener la habilidad de saber negociar con el objetivo de llegar a un acuerdo. La negociación puede abarcar desde cualquier tema organizativo del proyecto por pequeño que sea, hasta un contrato en los casos en que recaiga en él la responsabilidad de negociarlo.

### **ADAPTABILIDAD:**

el mundo laboral es muy cambiante, ya sea por exigencias del mercado o tecnológicas, y esto afecta a todos los profesionales de la gestión de proyectos, por lo que estos deben tener la capacidad de adaptarse a los diferentes escenarios y situaciones que pueden encontrarse.

## PRINCIPALES SOFT SKILLS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

### PROACTIVIDAD:

cuando nos referimos a proactividad no lo hacemos solo en el sentido de que el Director de Proyectos debe tomar la iniciativa de las cosas, sino que debe responsabilizarse de que las cosas sucedan.

### MOTIVACIÓN:

es obligación como líderes de un proyecto tener a nuestro equipo motivado. Tenerlo o no será clave para alcanzar a tiempo los hitos del proyecto y para minimizar al máximo la aparición de conflictos en el equipo. Aplaudir cada logro por pequeño que sea, inspirar confianza a tu equipo, comunicar claramente cuáles son los objetivos y qué esperamos de cada uno para conseguirlos, empoderar los equipos para participar en la toma de decisiones, dotarles de autonomía, así como tener una actitud ejemplar, ayudará directamente a transmitir motivación al empleado.

## PRINCIPALES SOFT SKILLS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

### CONFIANZA:

uno de los pilares de la motivación se respalda en dar autonomía a los empleados para que puedan ejercer sus tareas sin una supervisión constante. Esto es confianza. Apostar en que el otro podrá realizar el trabajo encomendado, y conseguir así emitir una emoción positiva por parte del empleado.

### RESILIENCIA:

es la capacidad que debe tener un Director de Proyectos para superar situaciones adversas y de trabajar bajo presión saliendo reforzado de ellas. Esta actitud le permitirá adquirir una experiencia que le ayudará a enfrentarse a nuevas situaciones y salir exitoso de ellas. La resiliencia no se puede entender sin la **ACTITUD POSITIVA**, una soft skill basada en cómo afrontamos los retos y que nos marcará el estilo de liderazgo.

## PRINCIPALES SOFT SKILLS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

### **CURIOSIDAD:**

el Director de Proyectos debe tener la voluntad de querer hacer las cosas mejor y de estar a la vanguardia de todo lo que pueda suponer un avance técnico o metodológico. Debe ser patrocinador de la mejora continua dentro del equipo del proyecto y contagiarlos con entusiasmo para indagar cuáles son los nuevos aspectos que existen en el mercado que se pueden incorporar a su trabajo.

### **GESTIÓN DEL TIEMPO:**

aquí no se refiere a la Gestión del Cronograma sino a aspectos relacionados con la productividad laboral. Entendemos con productividad a la capacidad organizativa de hacer las cosas que más aporten para conseguir el objetivo teniendo en cuenta la utilización de los mínimos recursos. Un buen ejemplo de ello es la correcta organización previa y gestión de reuniones.

## PRINCIPALES SOFT SKILLS DEL DIRECTOR DE PROYECTOS

### CREATIVIDAD:

La principal ventaja de que una mejora se haya ideado desde el propio equipo es que proporcionará una emoción positiva a sus creadores, asegurando así que se mantenga implementada durante tiempo. El Director de Proyectos debe fomentar la creatividad en su equipo de proyecto y al mismo tiempo debe tener en cuenta no penalizarlo cuando una idea no haya salido como se esperaba

### EMPATÍA:

a la hora de tratar con alguien un asunto, tenemos un posicionamiento basado en nuestras creencias y experiencias, cosa que también le ocurre a la persona con la que tratamos el tema, y por ello puede dar como resultado que haya puntos de desacuerdo. Es de gran ayuda para entender el posicionamiento del otro ponerse en su lugar, y de esta manera, descubriremos las razones que le llevan a tener la opinión que defiende.

## El Director de Proyectos: Liderazgo



## EL DIRECTOR DE PROYECTOS: LIDERAZGO

Se puede definir el liderazgo con varias definiciones, pero elegimos una:

*El liderazgo es la combinación de habilidades que un Director de Proyectos necesita para inspirar e influir en el equipo para conseguir el éxito al finalizar el proyecto.*

Un proyecto que no tenga un liderazgo claro y efectivo es sinónimo de **fracaso**, es por ello que es importante tomar la decisión correcta sobre quién liderará el proyecto. Las organizaciones lo saben, por eso cada vez más incorporan en sus plantillas profesionales con capacidad de dirigir equipos con el liderazgo adecuado, aunque ello no resulte nada fácil debido a que esta es una de las habilidades más difíciles de poseer o desarrollar.

## EL DIRECTOR DE PROYECTOS: LIDERAZGO

El liderazgo no depende solo del rol y la responsabilidad que uno pueda ocupar, es sobre todo una actitud que se asume y se ejerce. Hay también algunos aspectos que pueden conseguir que los otros nos vean como líderes y que debemos potenciar:

- **Practicar con el ejemplo:** una manera de ganarnos el respeto del equipo del proyecto es dar ejemplo de lo que queremos inculcar al equipo haciéndolo nosotros también.
- **Estar cerca del equipo:** mostrarse cercano y accesible ante los demás hace que el rol del Director del Proyecto sea más fuerte y surjan lazos de cooperación y confianza.

## EL DIRECTOR DE PROYECTOS: LIDERAZGO

El liderazgo no depende solo del rol y la responsabilidad que uno pueda ocupar, es sobre todo una actitud que se asume y se ejerce. Hay también algunos aspectos que pueden conseguir que los otros nos vean como líderes y que debemos potenciar:

- **Reconocer los éxitos:** las personas necesitan oír de sus responsables que el trabajo realizado es correcto y sentirse valorados. Dar feedback positivo nos posicionará como sus referentes a seguir.
- **Delegar responsabilidades:** el hecho de delegar una responsabilidad a una persona, hace que esta se sienta valorada, y una de las consecuencias que tendrá será que nos reconozca nuestro liderazgo.

## EL DIRECTOR DE PROYECTOS: LIDERAZGO

### Características personales del Director de Proyectos:

En este punto trata de la personalidad de cada Director de Proyectos, o sea, aquel conjunto de características que definen la manera de ser de una persona y la hacen diferente de los demás. Estos rasgos pueden ser diversos:

- **Emocional:** captación de emociones y su gestión.
- **Auténtico:** aceptación cómo es cada uno.
- **Cultural:** sensibilidad hacia otras culturas.
- **Creativo:** capacidad de innovar y hacer las cosas diferentes.
- **Cortés:** capacidad de aplicar el comportamiento adecuado a cada situación.
- **Social:** capacidad de tratar con personas.

## EL DIRECTOR DE PROYECTOS: LIDERAZGO

### Características personales del Director de Proyectos:

En este punto trata de la personalidad de cada Director de Proyectos, o sea, aquel conjunto de características que definen la manera de ser de una persona y la hacen diferente de los demás. Estos rasgos pueden ser diversos:

- **Sistémico:** capacidad de construir organizaciones.
- **Servicial:** orientado a ayudar a los demás.
- **Directivo:** capacidad de gestionar.
- **Intelectual:** medición de la inteligencia a través de múltiples actitudes.
- **Político:** capacidad para que las cosas sucedan.

# GESTIÓN DE PROYECTOS

ESTILOS DE LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO	QUÉ GENERA EN EL EQUIPO	CÓMO IMPACTA EN EL CLIMA	CUÁNDO APLICARLO
<b>COACHING</b>	Ayuda a crecer profesionalmente el equipo identificando sus fortalezas y debilidades.	Crecimiento profesional alineado con los objetivos corporativos.	Muy positivamente	Para ayudar a empleados que quieran crecer profesionalmente.
<b>VISIONARIO</b>	Moviliza el equipo hacia una visión, guiando con empatía y entusiasmo hacia dónde ir.	Creatividad e innovación.	Positivamente	En casos de incertidumbre donde se haya de definir un camino.
<b>DEMOCRÁTICO</b>	Crea consensos mediante la escucha activa y la participación de todo el equipo.	Cultura participativa y de pertinencia.	Positivamente	En la construcción de consensos o nuevas relaciones.
<b>AFILIATIVO</b>	Pone más el foco en la persona y sus relaciones con el equipo que en el trabajo que realiza.	Confianza y colaboración entre el grupo.	Positivamente	En situaciones de conflicto entre miembros del equipo o baja autoestima.
<b>COERCITIVO</b>	Manda órdenes de manera taxativa exigiendo su cumplimiento y sin buscar consensos.	Seguridad de los pasos a seguir y frustración ante la imposibilidad de opinar.	Negativamente	En situaciones de crisis, cuando falta criterio o con recursos problemáticos.
<b>EJEMPLAR</b>	Fija objetivos desafiantes y busca la excelencia en los resultados obligando a seguir su doctrina.	Tensión ante la constante exigencia de desafíos y objetivos arduos.	Muy negativamente	En equipos motivados y competentes pero solo en períodos cortos.

## La Motivación

## LA MOTIVACIÓN

Uno de los puntos más importantes que debe velar el Director de Proyectos es el que concierne a la motivación de su equipo. De ello depende el **rendimiento** tanto individual como colectivo, y **afecta directamente al éxito del proyecto**.





## LA MOTIVACIÓN

### FACTORES DE MOTIVACIÓN

La motivación proviene del latín *motivus* que significa “**causa del movimiento**” y se conforma de las palabras **motivo y acción**. Para que se encuentre motivado un miembro de nuestro equipo debe tener un motivo que le lleve a realizar una acción.

**Así pues la motivación es la fuerza que origina y mantiene un comportamiento para conseguir alguna cosa que deseamos.**



## LA MOTIVACIÓN

Podemos pensar que la motivación es intrínseca y que emana solo de nuestro interior, pero no es del todo cierto. Las personas no vivimos aisladas del mundo, nos relacionamos con el exterior y por lo tanto también hay factores externos o extrínsecos que afectan a nuestra motivación.

- **Factores intrínsecos:** son los factores que nos motivan desde nuestro interior como por ejemplo deseos, intereses y los que nos aportan satisfacción personal, sin necesidad de recompensas externas.
- **Factores extrínsecos:** son factores externos que influyen en nuestros deseos y comportamientos. Éstos pueden ser recompensas económicas, los elogios o promociones dentro de la empresa.

## LA MOTIVACIÓN



## LA MOTIVACIÓN

Como método de Motivación, podemos recurrir a las “3 ces” de la motivación intrínseca, (collaboration, content, choice), la colaboración, la satisfacción y la posibilidad de elección.

- **Colaboración:** los empleados se sienten más motivados si cooperan y se ayudan entre ellos, así se sentirán responsables del éxito y se creará un ambiente estimulante.
- **Satisfacción:** si los empleados pueden ver que su trabajo añadirá valor a la compañía se sentirán motivados para conseguir el resultado.
- **Posibilidad de elección:** un empleado que goce de autonomía y capacidad elección hará que se sienta más responsable de sus decisiones y estará motivado para elegir las correctas.

## LA MOTIVACIÓN

En el proceso de motivación existen 6 etapas que te definiremos a continuación:

- 1) Identificar las necesidades de la persona:** pueden ser de diferente índole, desde necesidades psicológicas como ser reconocidos por los demás, necesidades fisiológicas básicas, o necesidades de afiliación como tener una buena relación con los compañeros.
- 2) Crear las motivaciones:** las necesidades generan deseos o estados de incomodidad y estos generan los impulsos necesarios que nos motivarán hacia la acción.
- 3) Seleccionar un comportamiento orientado a los objetivos:** con el objetivo definido, la persona se focalizará en él para conseguirlo y definirá qué actitud debe tener para ello.

## LA MOTIVACIÓN

En el proceso de motivación existen 6 etapas que te definimos a continuación:

- 4) **Realizar la tarea:** en este punto el empleado debe realizar con el máximo desempeño las tareas asignadas con la actitud previamente convenida.
- 5) **Recibir feedback:** recibir feedback positivo del Director de Proyectos dará al empleado un impulso para conseguir el objetivo y al mismo tiempo reforzará su capacidad de conseguirlo.
- 6) **Reevaluar las necesidades y los objetivos:** una vez recibido el feedback se debe establecer cuáles los puntos a mejorar y aplicarlos.

## La DESMotivación

## LA DESMOTIVACIÓN

La desmotivación **es un estado que pueden sufrir todos los empleados** y que puede venir acompañado de apatía, irritabilidad, pensamientos negativos y tristeza, pero además de trastornos del sueño y la alimentación.

Al contrario que la motivación, la desmotivación **es la pérdida de la disposición, entusiasmo y energía** que necesitamos para conseguir algo que deseamos.

Las causas de su desmotivación pueden ser diversas, así que **el primer paso será averiguar la causa raíz que la ha provocado**. Los motivos pueden ser de diferente índole, desde la ausencia de objetivos claros, la falta de retos, la mala comunicación, la frustración por no poder crecer profesionalmente, e incluso algunas veces, el cambio de necesidades que a lo largo de la vida una persona pueda tener.



## LA DESMOTIVACIÓN

### SÍNDROME DEL ESTUDIANTE:

Es una forma de procrastinación. Consiste en que los miembros del equipo empiezan a dedicar tiempo a **realizar las tareas encomendadas solo cuando se acerca la fecha acordada para su finalización**. Esta situación tiene como consecuencias la impuntualidad en la entrega de las actividades, y en caso de ser entregadas, contienen errores o no son de la calidad esperada.

Cuando un Director de Proyectos detecta esta actitud en un miembro del equipo debe tomar medidas para reconducir la situación y discriminar en primer lugar si el problema es la carga de trabajo, la falta de formación del empleado o bien se trata de una forma de procrastinación.



## LA DESMOTIVACIÓN

### SÍNDROME DEL ESTUDIANTE:

Si creemos que es un problema de procrastinación, podemos tratar de analizar los siguientes puntos con el equipo:

**DESCUBRIR LO QUE RETRASA EL TRABAJO:** preguntar qué retrasa el trabajo pensando siempre en la causa raíz del problema nos ayudará a tomar la acción correctora más adecuada.

**PENSAR EN LAS CONSECUENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO:** debemos conseguir que el miembro del equipo tome conciencia de que las consecuencias de no entregar la actividad a tiempo tienen un impacto en el proyecto.



## LA DESMOTIVACIÓN

### SÍNDROME DEL ESTUDIANTE:



**CREER EN LAS PROPIAS CAPACIDADES:** el empleado debe creer que tiene capacidad para realizar la tarea y en consecuencia iniciarla según la planificación prevista.

**COMPARTIR EL ESTADO DE LA TAREA:** comentar el estado de las tareas con el resto de miembros del equipo obliga a mantener el compromiso de completarlas a tiempo, al mismo tiempo que también el empleado se verá forzado a completarlas al ver que sus compañeros sí lo hacen.

**DESCOMPONER LA ACTIVIDAD:** el tamaño de la actividad puede suponer un impedimento para iniciarla. Si se toma la precaución de dividirla en trozos más pequeños, será más atractiva de realizar y el miembro del equipo se creará con más capacidad de hacerla que no si tiene un tamaño grande.

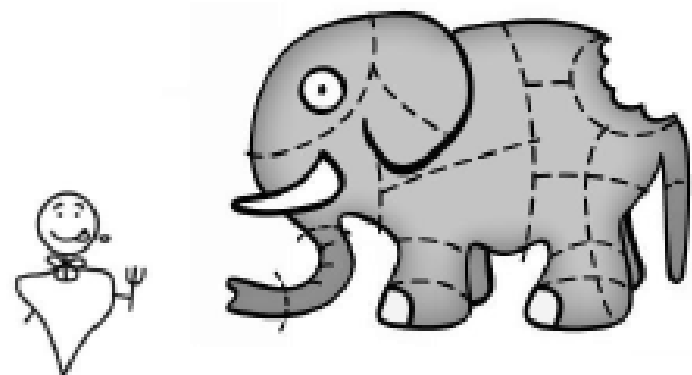
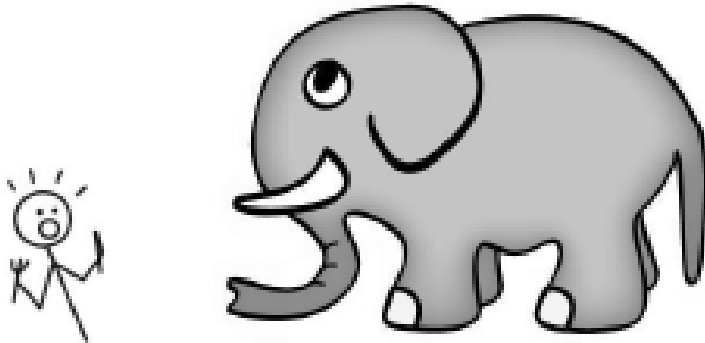
## LA DESMOTIVACIÓN

### SÍNDROME DEL ESTUDIANTE:



¿CÓMO TE COMERÍAS UN ELEFANTE?

¡A TROZOS!



## LA DESMOTIVACIÓN

### LA LEY DE PARKINSON:

fue creada por el británico Cyril Northcote Parkinson y expone en una de sus 3 leyes que el trabajo durará hasta ocupar todo el tiempo previsto que se dispone para realizarlo. O sea, **cuanto más tiempo tiene un miembro del proyecto para realizar una actividad, más tardará en realizarla.** Esto tiene un problema añadido y es que se anula toda posibilidad de plantear que una tarea se pueda realizar en menos tiempo del planificado.



## LA DESMOTIVACIÓN

La aplicación de la ley de Parkinson tiene otras incidencias en la Dirección de Proyectos, así que te explicamos brevemente las 3 leyes que la componen:

1

### **EL TRABAJO SE EXPANDE HASTA OCUPAR TODO EL TIEMPO DE QUE SE DISPONE PARA LLEVARLO A CABO:**

Expandir el tiempo para realizar el trabajo comporta una gran pérdida de productividad, y por ello, ya hace muchos años que las compañías premian a sus empleados por objetivos conseguidos y no por pasarse innumerables horas en la oficina cada día.

2

### **LOS GASTOS AUMENTAN HASTA CUBRIR TODOS LOS INGRESOS:**

Cuanto más ingresos tengamos más gastaremos porque el hecho de tener más dinero nos hace perder la percepción de la necesidad de ahorrarlo.

## LA DESMOTIVACIÓN

La aplicación de la ley de Parkinson tiene otras incidencias en la Dirección de Proyectos, así que te explicamos brevemente las 3 leyes que la componen:



**EL TIEMPO DEDICADO A CUALQUIER TEMA DE LA AGENDA ES INVERSAMENTE PROPORCIONAL A SU IMPORTANCIA:**

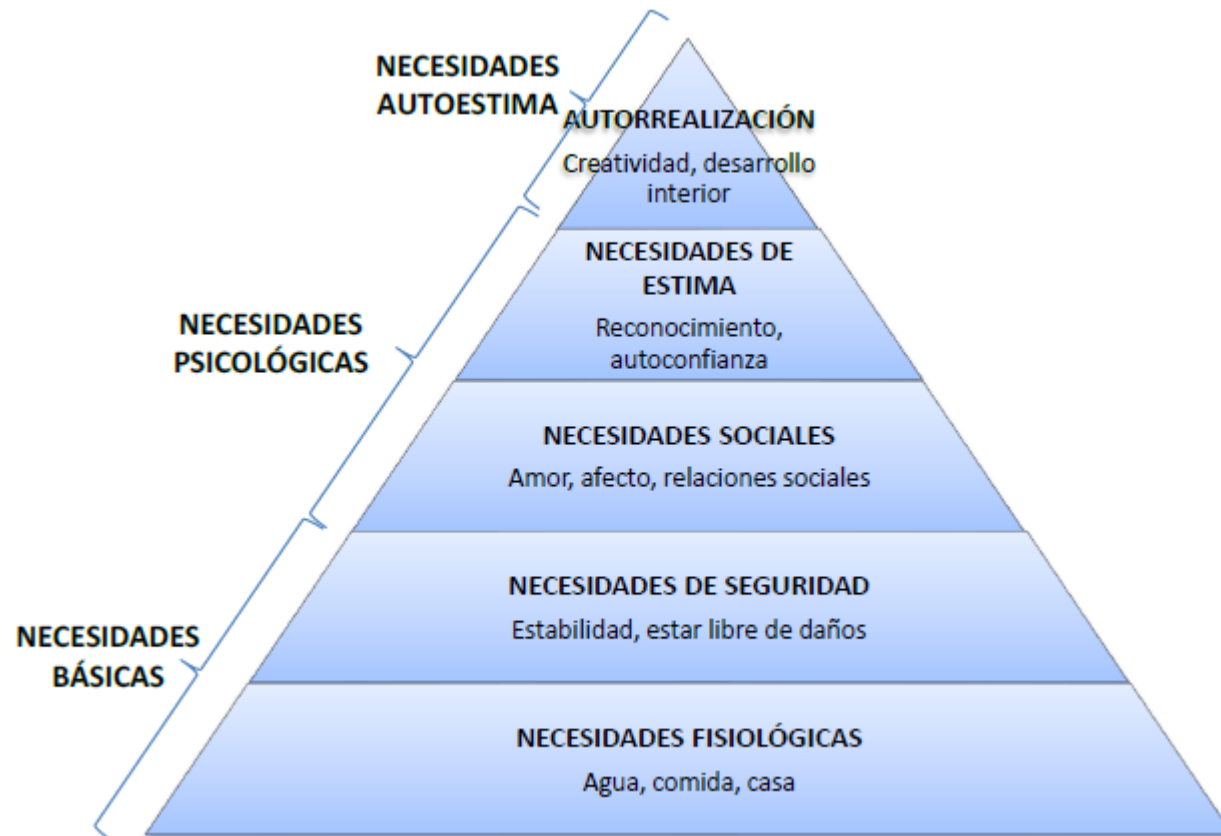
la tercera ley de Parkinson o también llamada Ley de la Trivialidad, expone que se dedica mucho más tiempo a temas secundarios o que no tienen ninguna importancia, que a los temas que son realmente claves e importantes.

## Teorías Motivacionales



## TEORÍAS MOTIVACIONALES

**MASLOW - LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES:** Creada por Abraham Maslow, plantea una jerarquía de necesidades humanas de 5 niveles.

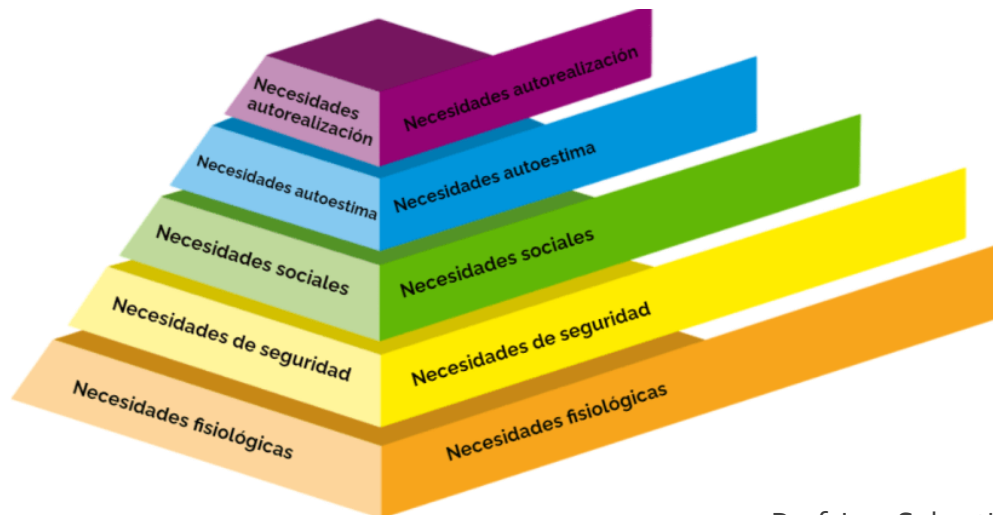


## TEORÍAS MOTIVACIONALES

### MASLOW - LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES:

Esta teoría parte de la base de que las personas tenemos una serie de necesidades que satisfacer y que el conseguir satisfacerlas puede constituir una fuente de motivación.

Las necesidades se pueden clasificar de más primarias a más secundarias, pero **a medida que se van cubriendo las necesidades más básicas van apareciendo otras de orden superior.**



## TEORÍAS MOTIVACIONALES

### HERZBERG - LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES:

Desarrollada por el psicólogo norte-americano Frederick Herzberg intenta dar una explicación sobre qué motiva las personas desde el punto de vista de los factores que generan la motivación y en consecuencia, satisfacción y los factores que prevén la insatisfacción.

Herberg expone que **el contrario de la satisfacción es la no-satisfacción y el contrario de la insatisfacción es la no-insatisfacción**, eliminando así el hecho de que el contrario de la satisfacción sea la insatisfacción.

La teoría se basa en que existen dos tipos de factores: **los factores de higiene y los factores motivadores**.

## TEORÍAS MOTIVACIONALES

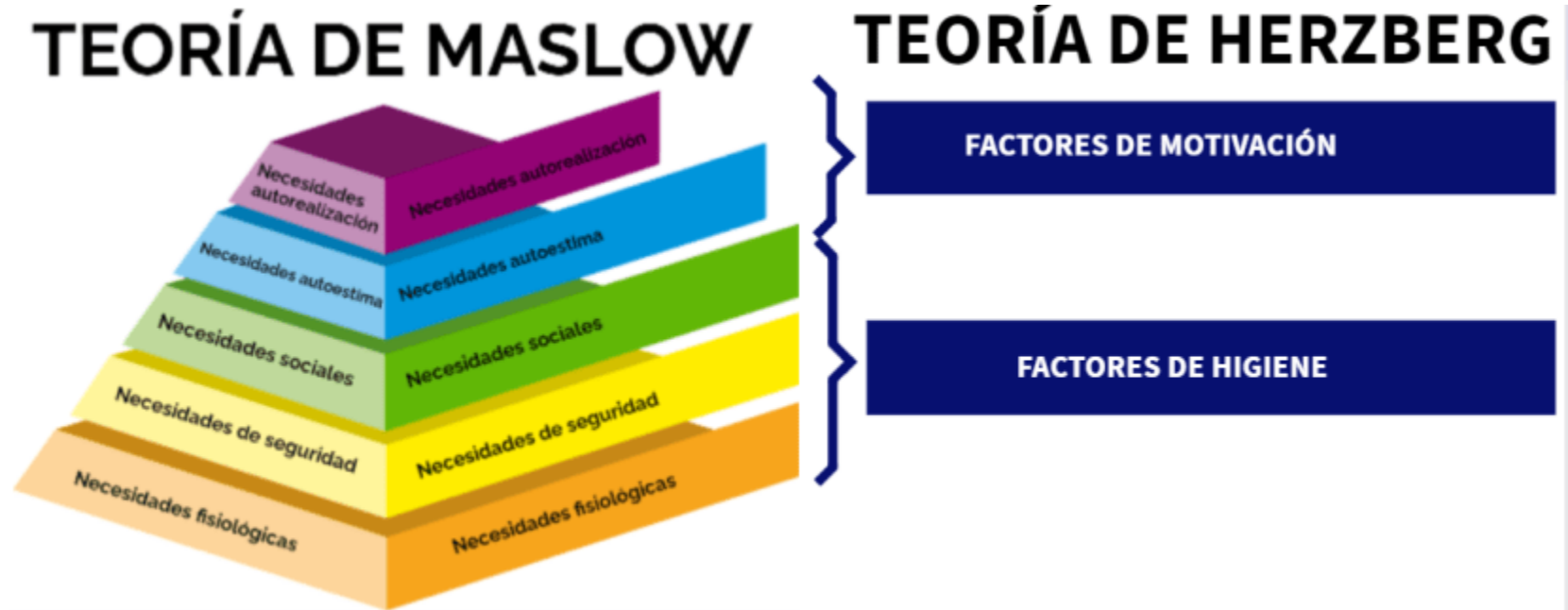
### HERZBERG - LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES:

**Los factores de higiene** están relacionados con la insatisfacción. No prevenirlos nos pueden provocar **insatisfacción**, pero tenerlos no provocan satisfacción. Ejemplos de factores de higiene pueden ser el salario, las condiciones de trabajo, las relaciones en el trabajo.

El otro tipo de factores son **los factores motivadores**. Estos están relacionados con la satisfacción. **Tenerlos provoca satisfacción, pero no tenerlos no provoca insatisfacción**. Ejemplos de factores motivadores pueden ser la responsabilidad, la autorrealización, el crecimiento personal y el reconocimiento.

## TEORÍAS MOTIVACIONALES

### HERZBERG - LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES:



## TEORÍAS MOTIVACIONALES

### McCLELLAND - LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS:

Fue creada por el también psicólogo norte-americano David McClelland.

Esta teoría se basa en que todas las personas tienen 3 necesidades psicológicas. **La necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder**, pero de las 3 siempre hay una que destaca más por encima de las otras y que las caracteriza.

Es importante que como Director de Proyectos y responsable de que tu equipo esté motivado, identifiques en cada miembro del equipo qué necesidad es la que destaca por encima de las otras para entender qué le motiva.

## TEORÍAS MOTIVACIONALES

### McCLELLAND - LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES ADQUIRIDAS:



## TEORÍAS MOTIVACIONALES

### VROOM - LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS:



Desarrollada por el psicólogo Víctor Vroom, esta teoría plantea que las personas se creerán motivadas para alcanzar un objetivo, cuando creen que son capaces de realizar el esfuerzo necesario para alcanzar el rendimiento, y que este rendimiento tendrá como consecuencia una recompensa que estará alineada con sus objetivos individuales.

La teoría se enfoca en 3 variables: **expectativa, instrumentalidad y valencia.**



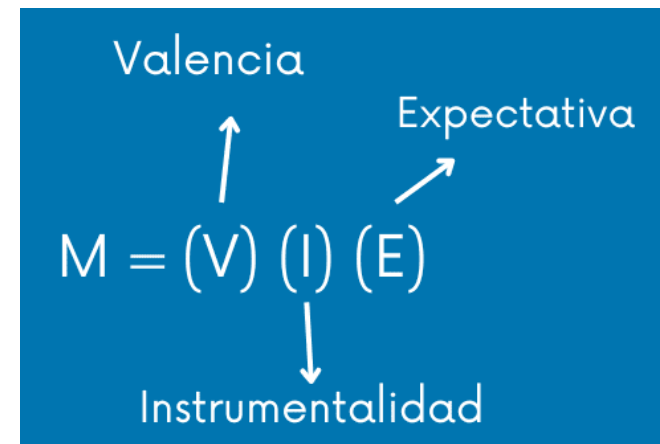
## TEORÍAS MOTIVACIONALES

### VROOM - LA TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS:

**La primera variable es la expectativa:** la expectativa relaciona el esfuerzo con el desempeño: es la probabilidad que percibe una persona de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo la llevará al desempeño necesario.

**La segunda es la instrumentalidad:** aquí se relaciona el desempeño con la recompensa: es el grado por el cual un individuo cree que esforzándose a un determinado nivel lo llevará a la obtención de una recompensa.

**Y la tercera es la valencia:** es la relación entre la recompensa y el objetivo personal: significa el grado hasta el cual las recompensas satisfacen mis objetivos o necesidades personales.



# PREGUNTAS

