

Administración de Proyectos de Software - PMI

Tema: Gerencia del Equipo de Proyectos

Autor: Mario Hernández

Gestión del Recurso Humano del Proyecto

La Gestión del Recurso Humano del Proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para llevar a cabo el proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades concretas, la participación de los miembros del equipo en la etapa de planificación y en la toma de decisiones podrían beneficiar en alto grado el proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece su compromiso con el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto.

Los procesos de Gestión del Recurso Humano del Proyecto incluyen lo siguiente:

- **Desarrollar el Plan del Recurso Humano.** Es el proceso de identificar y documentar roles, responsabilidades y habilidades requeridas para el equipo del proyecto, relaciones de reporte, así como crear el plan de gestión del equipo del proyecto.
- **Adquirir el equipo del proyecto.** Es el proceso de confirmar la disponibilidad del recurso humano y obtener el equipo humano necesario para completar las asignaciones del proyecto.
- **Desarrollar el equipo del proyecto.** Se refiere al proceso de mejora o desarrollo de competencias, interacción de los miembros del equipo y todo el entorno del equipo para incrementar el performance del proyecto.
- **Gestionar el equipo del proyecto.** Es el proceso de hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y conflictos y gestionar el cambio a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.

Etapas de desarrollo y crecimiento del Equipo del proyecto

Los equipos evolucionan a través de diversas etapas de desarrollo. B. W. Tuckmant ha definido cuatro etapas de desarrollo del equipo:

- **Formación.** Etapa inicial del proceso de desarrollo del equipo. Incluye la transición de ser una persona individual a formar parte del equipo. El grupo comienza a establecer una identidad e intenta definir y planear las actividades que necesita hacer. Sin embargo, en esta etapa es poco el trabajo real que se logra, debido al alto nivel de ansiedad que tienen las personas sobre el trabajo

Administración de proyectos de software PMI

en sí y sobre sus relaciones con los demás. Los integrantes del equipo están seguros sobre sus roles y responsabilidades, al igual que de los otros integrantes del proyecto. En la etapa de formación el equipo necesita dirección. Los integrantes dependen del gerente de proyecto para que les proporcione dirección y estructura.

- **Etapa de tormentas.** En esta etapa el objetivo del proyecto es más claro. Los miembros comienzan a aplicar sus habilidades para trabajar en las que les han sido asignadas y el trabajo comienza a progresar. Sin embargo, ahora se contempla la realidad, que quizá no esté de acuerdo con las expectativas iniciales de las personas. Por ejemplo, las tareas pueden ser más extensas o difíciles de lo previsto, o las restricciones del costo o del programa quizá sean más estrictas de lo esperado. Es probable que tengan reacciones negativas al gerente del proyecto, a los procesos de operación y a los procedimientos que se establecieron en la etapa de formación. Los integrantes se preguntan cuánto control y autoridad tienen. El gerente tiene que proporcionar asesoría y fomentar la solución de los conflictos.
- **Adaptación.** El equipo ha aceptado su ambiente de operación. Los procedimientos del proyecto se mejoran y modernizan. El control y la toma de decisiones se transfieren del gerente de proyectos al equipo. Comienza a desarrollarse la cohesión. Hay una sensación de grupo. Las personas se sienten aceptadas como parte del equipo y aceptan a los demás como parte de él. Hay apreciación de la aportación que hace cada uno de los miembros al logro del objetivo del proyecto. Durante esta etapa, el gerente del proyecto minimiza su autoridad y sume un papel más de respaldo. El desempeño del trabajo se acelera y aumenta la productividad. El gerente del proyecto debe expresar su reconocimiento al equipo por los avances que se están logrando.
- **Desempeño.** Equipo comprometido y con orientación al logro del objetivo del proyecto. El equipo experimenta una sensación de unidad y orgullo en sus logros. La confianza es alta, la comunicación es abierta, franca y oportuna. Hay un alto grado de interdependencia. Con frecuencia los participantes colaboran y se ayudan unos a otros con trabajos más allá de las tareas que les han sido asignadas. En esta etapa el gerente también se concentra en el desempeño del proyecto con relación al presupuesto, el programa, el alcance y el plan.

El equipo efectivo de Proyectos

Reunir a un grupo de personas para trabajar en un proyecto no crea un equipo. Un equipo de proyectos es un grupo de personas interdependientes que trabajan en cooperación para lograr el objetivo del proyecto. El ayudar a estas personas a desarrollarse y crecer para convertirse en un equipo unido y efectivo requiere

Administración de proyectos de software PMI

esfuerzos por parte del gerente y de cada miembro del equipo. Entre las características necesarias para desarrollar un equipo efectivo se incluyen:

- **Una comprensión clara del objetivo del proyecto.** Deben estar claramente definidos alcance, nivel de calidad, presupuesto y programa. Para que se logre el objetivo del proyecto, cada miembro del equipo necesita tener la misma visión del resultado y de los beneficios que este proporcionará.
- **Expectativas claras del papel y las responsabilidades de cada persona.** Roles y responsabilidades de cada miembro del equipo del proyecto son conocidos y aceptados por todo el equipo. Los integrantes del equipo aprecian los conocimientos, habilidades y contribuciones de cada uno de sus compañeros para lograr el objetivo. Cada integrante acepta la responsabilidad de llevar a cabo su parte del proyecto.
- **Una orientación hacia resultados.** Cada miembro de un equipo efectivo tiene un fuerte compromiso hacia el logro del objetivo. En este sentido incluso cuando se realizan planes de choque originados en algún atraso en el programa, los miembros del equipo están dispuestos a trabajar horas adicionales o fines de semana con el fin de volver al curso planeado de ejecución del programa del proyecto.
- **Un alto grado de cooperación y colaboración.** La comunicación abierta, franca y oportuna es la norma en un equipo de proyectos efectivo. Los miembros del equipo del proyecto dan y reciben retroalimentación y crítica constructiva. Debido a esta cooperación, el equipo es creativo en la solución de problemas y oportuno al tomar decisiones.
- **Un alto grado de confianza.** Cada integrante puede contar con que los otros miembros del equipo hacen lo que el proyecto les demanda hacer y lo que es más importante, con el nivel de calidad esperado. Se estimulan las diferencias de opiniones, expresadas con libertad y respetadas. Las personas pueden presentar alternativas que quizás den como resultado desacuerdos o conflictos, sin preocuparse por represalias. Los conflictos son resueltos mediante la retroalimentación constructiva y oportuna y el enfrentamiento positivo de los temas. El conflicto no se reprime; más bien se contempla como algo normal y como una oportunidad para el crecimiento y aprendizaje.

Barreras a la efectividad del equipo

Reunir a un grupo de personas para trabajar en un proyecto no crea un equipo. Un equipo de proyectos es un grupo de personas interdependientes que trabajan en cooperación para lograr el objetivo del proyecto. El ayudar a estas personas a desarrollarse y crecer para convertirse en un equipo unido y efectivo requiere esfuerzos por parte del gerente y de cada miembro del equipo. Entre las características necesarias para desarrollar un equipo efectivo se incluyen:

- **Metas no claras.** La gerencia del proyecto necesita presentar con claridad el objetivo del proyecto, alcance, nivel de calidad, presupuesto y programa. Necesita crear una visión del resultado y de los beneficios que proporcionará el proyecto. No es suficiente con compartirlo con el equipo del proyecto en la reunión inicial. El gerente tiene que decirlo, escribirlo, distribuirlo y repetirlo con frecuencia.
- **Definición no clara de los roles y responsabilidades.** Una vez haya sido derivado el plan de proyecto, se deben identificar las tareas de cada uno de los miembros del equipo. Es importante que cada miembro del equipo no solo pueda ver las tareas que le han sido asignadas, sino también las de los otros miembros del equipo y cómo todas se acoplan.
- **Carencia de estructura del proyecto.** Las personas quizás sientan que están trabajando en una dirección diferente o que no hay procedimientos establecidos para la operación del equipo. Ésta es también una razón para que el gerente de proyecto haga que el equipo participe en el desarrollo del plan de proyecto. Al inicio del proyecto, el gerente debe establecer procedimientos preliminares de operación que hagan frente a temas tales como canales de comunicación, aprobaciones y requisitos de documentación.
- **Carencia de compromiso.** Para contrarrestar esta carencia, el gerente necesita explicar a cada persona la importancia de su papel en el equipo y cómo puede contribuir al éxito del proyecto. También es importante que el gerente de proyectos reconozca los logros de cada persona y respalde y estimule su progreso.
- **Comunicación deficiente.** Es importante que el gerente sostenga reuniones periódicas para la revisión de la situación del proyecto con una agenda conocida por todos. Se deben mantener actualizados todos los documentos del

Administración de proyectos de software PMI

proyecto (planes, presupuestos, programas e informes) y deben ser distribuidos oportunamente a todo el equipo del proyecto. El ubicar físicamente a todos los miembros del equipo en la misma área de oficinas puede mejorar las comunicaciones del proyecto.

- **Liderazgo deficiente.** Debe establecerse un ambiente de proyecto en el que las personas se sientan en libertad de proporcionar retroalimentación sin temor a represalias. En una de las reuniones iniciales del proyecto, el gerente debe expresar que periódicamente se solicitará y dará retroalimentación que permita mejorar habilidades de liderazgo, con el fin de aumentar su contribución al éxito del proyecto. Todo esto visto bajo la óptica de que también el gerente como miembro del equipo que es, necesita crecer y desarrollarse.
- **Rotación de los miembros del equipo.** Un equipo de proyectos integrado por un número pequeño de personas con asignaciones a largo plazo será más eficiente que un equipo integrado por un gran número de personas con asignaciones a corto plazo. La organización debe seleccionar para el equipo a personas que sean lo suficientemente versátiles en conocimientos y habilidades, para que puedan contribuir a muchas áreas y, de esta forma, de esta forma ser asignadas al proyecto durante un largo tiempo.
- **Comportamiento disfuncional.** En ocasiones una persona presenta un comportamiento que resulta inapropiado para el desarrollo del equipo. El gerente debe reunirse con la persona, explicarle porque su comportamiento es inaceptable y fijar metas de mejoramiento concretas. Si es necesario, la persona debe ser retirada del equipo del proyecto.

Creación del equipo

Es responsabilidad tanto del gerente de proyectos como del equipo de proyectos. A continuación se enuncian algunos tips o recomendaciones que es necesario preservar y que bien entendidos por el equipo del proyecto, ayudan a enraizar la creación de equipo:

- “Es fácil conseguir los jugadores. La parte difícil es hacer que jueguen juntos”. Es importante que los miembros del equipo tengan en mente que por encima de intereses o beneficios personales, están los intereses del equipo y por supuesto del proyecto.

Administración de proyectos de software PMI

- La creación del equipo, desarrollar un grupo de personas para lograr el objetivo del proyecto, es un proceso continuo. La creación del equipo ayuda a establecer un ambiente de apertura y confianza.
- Es responsabilidad tanto del gerente de proyecto como del equipo de proyectos. La creación de equipo no se decreta, se construye y se vivencia. Es fundamental comprender que como consecuencia de un equipo cohesionado se propiciarán ambientes de colaboración muy importantes en el momento en que se susciten problemas de atraso, conceptuales o del equipo mismo que determinen crear planes de choque y en últimas invocar sinergias de equipo.
- La socialización respalda la creación del equipo, es necesario que se fomenten situaciones que propicien la socialización en beneficio del trabajo en equipo y por supuesto del proyecto.
- Equipo a cambio de conjunto de subgrupos, es importante tanto en clima laboral como en espacio físico, contar con un ambiente que evite la creación de subgrupos que compitan de una manera tal, que las sinergias de equipo y el trabajo cooperativo no sean aprovechados en beneficio del proyecto.
- Reuniones del equipo del proyecto. Es importante que este tipo de actividades incluyan a todos los integrantes del equipo Aunque es posible que algunas personas no puedan tomar parte, por lo menos se les debe invitar e insistir para que participen. El hacerlo excepcionalmente con las familias es una alternativa a considerar.

Fuentes de conflicto en los proyectos

Durante un proyecto, el conflicto puede surgir de diversas situaciones. Puede involucrar a miembros del equipo, al gerente del proyecto e incluso al cliente. A continuación se mencionan algunas fuentes de conflicto en los proyectos:

- **Alcance del trabajo**

El conflicto puede producirse por diferencias de opinión sobre cómo se debe hacer el trabajo, cuánto trabajo se debe hacer, o con qué nivel de calidad se debe hacer el trabajo. Para minimizar esta fuente de conflicto, un plan de trabajo formal, suficientemente divulgado y aceptado por todas las partes es lo recomendado.

Administración de proyectos de software PMI

- **Asignación de recursos**

Se puede presentar el conflicto con relación a las personas asignadas a trabajar en una actividad específica o sobre la cantidad de recursos asignados a ciertas tareas. La sección del plan de proyecto “roles y responsabilidades” deja muy claro quién debe hacer qué. El que el plan de proyecto sea compartido con los miembros del equipo previo al inicio de su ejecución, propicia el exponer las razones de tales asignaciones.

- **Diseño del Programa**

El conflicto puede ser el resultado de diferencias de opinión sobre el orden en que se debe hacer el trabajo o sobre la duración del mismo. En la etapa de planeación del proyecto es importante concertar con los especialistas técnicos que adelantarán las tareas el tiempo necesario y suficiente para adelantar las actividades del programa.

- **Costos del proyecto**

La asignación de recursos adicionales a un plan de choque en un proyecto retrasado para someterlo al programa, es un ejemplo de este tipo de problemas. En la medida de que estén muy claros los procedimientos y nivel de aprobación de cambios de alcance para el proyecto, se minimizan diferencias por esta razón.

- **Prioridad de los recursos**

Esto ocurre principalmente cuando se tiene recursos compartidos entre varios proyectos, o recursos del proyecto con el día a día de la operación. Es responsabilidad del gerente de proyecto definir y propiciar los recursos necesarios para el proyecto, en tiempo y oportunidad dentro de los términos definidos en el plan de proyecto.

- **Temas organizacionales**

Puede existir desacuerdo sobre la necesidad de ciertos procedimientos establecidos por el gerente de proyecto, por la comunicación deficiente, por no compartir información, o por no tomar decisiones oportunamente. Estructura y mecanismos de comunicación del proyecto, deben ser compartidos con los miembros del equipo del proyecto con antelación al inicio del mismo.

- **Diferencias personales**

Puede surgir el conflicto entre los miembros del equipo del proyecto debido a prejuicios o diferencias en los valores y actitudes de las personas. El conflicto

Administración de proyectos de software PMI

es inevitable en los proyectos, pero puede ser benéfico si se maneja en forma apropiada.

Solución de problemas

Es normal que durante el curso de un proyecto se presenten problemas, por lo tanto se requiere de un enfoque disciplinado, creativo y efectivo orientado a la solución de problemas. A continuación se presenta un enfoque de nueve pasos para abordar su solución:

- **Desarrollar una exposición del problema**
Una exposición por escrito del problema, le proporciona definición y límites al mismo. Debe incluir una medición cuantitativa de su alcance. Posteriormente será utilizada como criterio de evaluación si ciertamente se ha resuelto el problema.
- **Identificar las posibles causas del problema**
Pueden existir muchas razones por las que ha ocurrido o está ocurriendo un problema. Esto es especialmente cierto en los problemas técnicos. Una técnica que se utilizan con frecuencia para identificar causas posibles de un problema es la tormenta de ideas.
- **Recopilar información y verificar las causas más probables**
En algunos casos, en las primeras etapas del proceso de solución de problemas el equipo reacciona a síntomas, en lugar de enfrentarse a lo que puede estar ocasionando el problema. Esto es particularmente posible cuando el problema se describe en términos de síntomas.
- **Identificar posibles soluciones**
Es el paso divertido y creativo del proceso de solución de problemas.
- **Evaluar las soluciones alternativas**
Se debe evaluar cada solución viable. Deben establecerse con antelación los criterios contra los que se evaluarán las posibles soluciones.
- **Determinar la mejor solución**
Aquí es donde se vuelve importante tener un equipo bien equilibrado en términos de los conocimientos pertinentes. La decisión de cuál es la mejor solución se basa en los conocimientos y la experiencia de los miembros del

Administración de proyectos de software PMI

equipo de solución de problemas, junto con las tarjetas de calificación de la evaluación.

- **Revisar el plan de proyecto**

Una vez que se ha seleccionado la mejor solución es necesario preparar un plan para ponerla en práctica. Se necesita identificar las tareas específicas junto con sus costos y tiempos estimados. También se identifica a las persona y los recursos necesarios para cada tarea.

- **Poner en práctica la solución**

Una vez que se ha desarrollado un plan para poner en práctica la mejor solución, los miembros del equipo deben cumplirlo.

- **Determinar si el problema ha sido resuelto**

Es aquí donde se regresa al paso inicial y se compara los resultados de poner en práctica la solución con la medición del problema definido en la exposición del mismo.

Administración del tiempo

La buena administración del tiempo es esencial para un equipo de proyectos de alto desempeño. A continuación se presentan algunas sugerencias que pueden ayudar a administrar efectivamente el tiempo:

- Al finalizar cada semana identificar metas que se quiere lograr para la semana siguiente. En términos de gerencia de proyectos el reporte de alto nivel que semanalmente presenta estado, problemas o riesgos, actividades realizadas o logros y actividades para la semana siguiente es un medio de formalizar la planeación de la siguiente semana.
- Al finalizar cada día, preparar una relación de actividades para el día siguiente. Las partidas con relación a cosas diarias por hacer tienen que respaldar el logro de las metas que se establecieron para la semana.
- Leer diariamente en la mañana la relación de cosas por hacer y mantenerla a la vista. El centro de atención y la autodisciplina son en extremo importantes.
- Controlar las interrupciones.

Administración de proyectos de software PMI

- Aprender a decir no. No permita que lo arrastren a actividades que consumirán su tiempo pero que no contribuirán al logro de sus metas.
- Hacer uso efectivo del tiempo de espera. Por ejemplo tener material de lectura disponible para aprovechar la espera en los aeropuertos.
- Intentar manejar la mayoría de los documentos solo en una ocasión.
- Recompensarse uno mismo al final de la semana si se logran todas las metas. Asegúrese de ser sincero consigo mismo. Recompénsese por lograr todas sus metas, no por trabajar intensamente y estar ocupado pero sin lograr sus metas.

Administración de proyectos de software PMI

Bibliografía

Adkins, L. "Coaching Agile Teams: A Companion for Scrum Masters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition," Addison-Wesley 2010.

Carroll, B. "The Power of Empowerment Teams." National Productivity Review (Autumn 1996).

Humphrey, Watts S. "Reflections on Management: How to Manage Your Software Projects, Your Teams, Your Boss, and Yourself," Pearson Education 2010.

Pellerin, Charles J. "How NASA Builds Teams: Mission Critical Soft Skills for Scientists, Engineers, and Project Teams," John Wiley & Sons 2009.

Rees, D. "Managing Cultural Diversity at Work," International Journal of Project Management (October 1996).