

Recursos Humanos

Parte 6



Bibliografía

- PMBOK cap. 9
- Software Engineering Project Management - Richard Thayer. Pag. 372 a 379
- Project Management Handbook, Jeffrey Pinto, cap. 16, 20, 21, 22
- Equipos de trabajo - Fran Rees, Prentice Hall 1997

Bibliografía

- Cost Estimation for Software Development
 - Londeix
- Lecturas
 - Constantine on Peopleware - Larry Constantine, Yourdon Press, 1995
 - Peopleware - Tom De Marco
 - The deadline - Tom De Marco
 - The mythical man-month - Frederick Brooks Jr.

¿Por qué es un área clave?

- Al ser emprendimientos únicos, el éxito del mismo está íntimamente ligado a la calidad y disposición de los recursos humanos que intervienen.
- Actividad de servicios, intensiva en horas hombre
- La naturaleza temporal de los proyectos hace necesario acortar los períodos de adaptación y prever la desafectación de los recursos
- La variedad y cantidad de interlocutores (internos y externos)

Proceso de gestión de RR.HH.

- Planificación organizacional: identificar, documentar y asignar roles, responsabilidades y mecanismo de reporte.
- Reclutamiento
- Desarrollo profesional y personal del equipo

Gerente de Proyecto

- Figura clave para el éxito del proyecto
- Su autoridad y autonomía dependen de las características del proyecto:
 - duración
 - importancia
 - lugar de ejecución
 - singularidad
 - experiencia
 - flexibilidad
 - características técnicas

Perfil del Gerente de Proyecto

- Capacidad:
 - Técnica: si bien es común que lo sea, no debe ser el único criterio.
 - Gerencial: buen coordinador con capacidad creativa y ejecutiva (ejecutar).
 - Humana: capacidad para las relaciones interpersonales.
- La importancia relativa de cada aspecto varía. La dimensión humana es la más constante en todos los proyectos.

El equipo

- Los individuos que componen un equipo:
 - Participan en interacciones frecuentes
 - Se definen y son definidos como miembros del grupo
 - Comparten normas, creencias e ideales
 - Participan en un sistema de roles entrelazados
 - Encuentran que el grupo recompensa
 - Persiguen metas comunes
 - Se perciben a sí mismos como grupo
 - Tienden a actuar como unidad

Las decisiones en el equipo

- Por minoría: falta de tiempo, delegación expresa del equipo
- Por mayoría: por votación, cuando hay tiempo
- Por unanimidad: desconfiar
- Por consenso: punto de máximo acuerdo para que le siga la acción

Consenso vs. Compromiso

- Compromiso: transigir, ambas partes resignan algo
- Consenso: todos apoyan, convencidos de que es el camino para alcanzar la meta
- Métodos para lograr consenso: Delphi

Formación de equipos

- Deliberada: definido desde el nivel directivo
- Espontánea: elección voluntaria espontánea
- Externa: otras personas lo identifican como grupo.

Etapas en la formación de un equipo

- Formación: conocimiento mutuo
- Tumulto: debate por roles y objetivos
- Aplicación de normas: comienza el trabajo sobre la base de acuerdos
- Desempeño: comienza a producir como resultado de su unidad
- Suspensión: reconocimiento de “etapa cumplida”

Ingredientes para lograr un equipo efectivo

- Claridad de sus **objetivos** y resultados a lograr.
- Un **plan de acción** para la mejora continua
- Funciones, roles y **tareas** bien definidas.
- **Comunicación interpersonal** “sana” y respetuosa.
- Comportamientos individuales **positivos**, proactivos.

Ingredientes para lograr un equipo efectivo

- Mecanismos claros para tomar **decisiones**.
- Participación **equilibrada** de sus integrantes.
- Reglas básicas definidas, conocidas y **aceptadas**.
- **Medición** de los progresos, avances y dificultades.

Comportamientos que ayudan a la realización de las tareas

- Proponer, sugerir y construir respetando y considerando las ideas de los demás
- Requerir información, solicitar evidencias y datos
- Brindar información, evidencias y datos que respalden y fundamenten las opiniones.
- Clarificar, ordenar, definir, concretar, analizar.
- Sintetizar, integrar los diferentes aportes.
- Relacionar en forma continua acciones, tiempo y recursos con los objetivos del equipo.
- Hacer seguimiento y evaluar los avances del equipo.

Comportamientos que resultan negativos y contraproducentes

- Atrincherarse en su posición
- Interrumpir, hablar todos a la vez, no escucharse.
- Descalificar, ignorar, prejuizar
- Mostrar soberbia
- Utilizar el sarcasmo, la ironía, ridiculizar
- Avasallar, dominar, invadir y no dejar lugar a otros.
- Desviarse de los asuntos, cambiar de tema.
- Ocultar información, distorsionar, manipular.
- Obstaculizar en forma continua la marcha del equipo.

Preferencias

- En general, tendemos a practicar lo que preferimos y nos volvemos más eficientes cuando actuamos en nuestras áreas de preferencias.

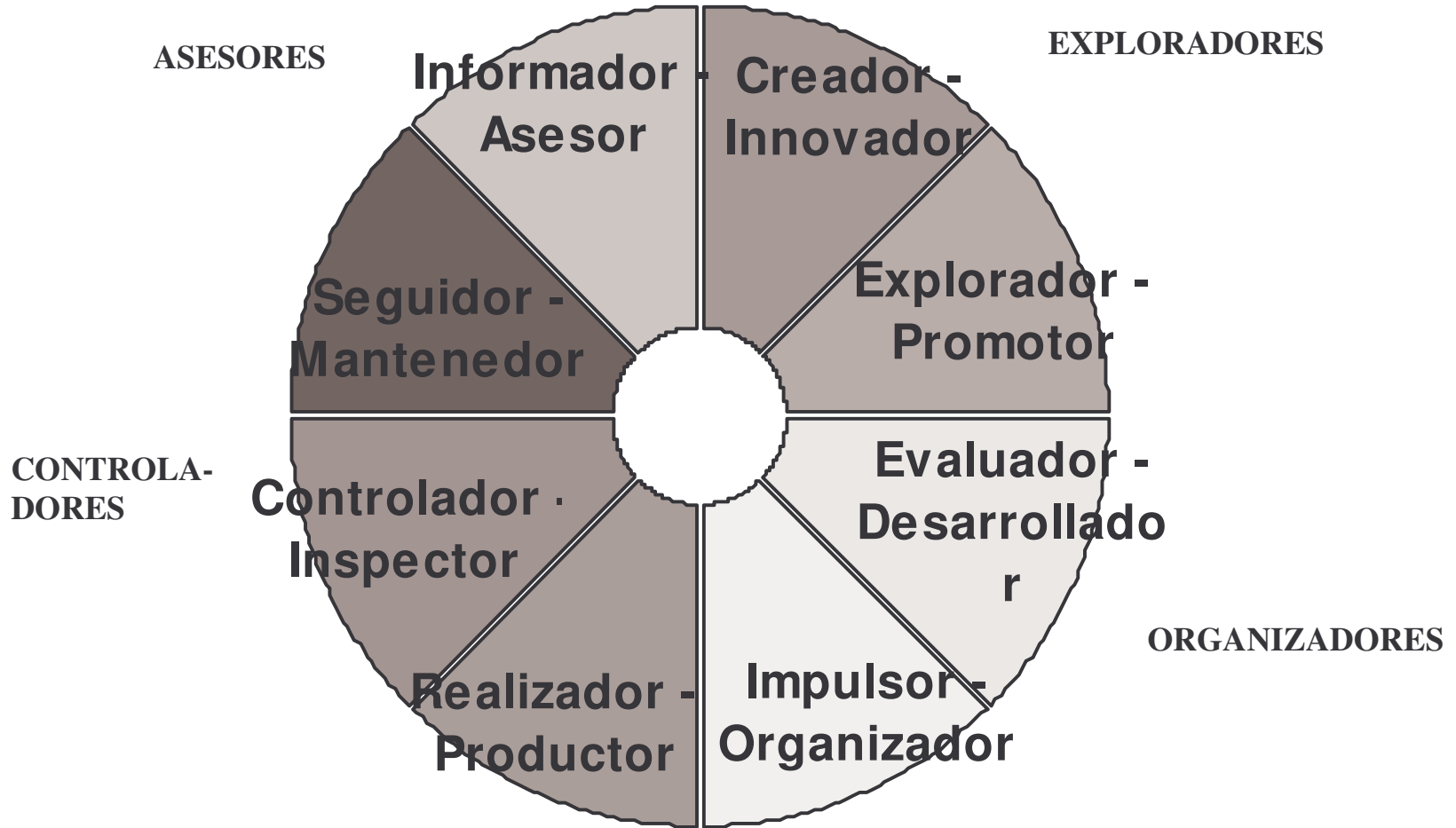
Preferencias

- Las personas son diferentes en cuanto a sus preferencias: unos prefieren trabajos de control, otros prefieren trabajos de exploración de nuevas ideas,
- Un aspecto importante del trabajo en equipo es entender cómo les gusta trabajar a las personas.
- Cada persona contribuye con sus fortalezas al trabajo del equipo.
- Los integrantes de un equipo deberían reconocer cuáles son los aportes específicos de cada uno. Los aportes de cada uno se fundan en sus preferencias, su formación, su experiencia.

Preferencias

- Las diferencias entre las personas constituyen un aspecto natural y positivo para la vida del equipo.
- Las personas tienden a practicar mejor lo que prefieren.
- El equipo requiere distintos tipos de trabajos y de tareas para cumplir su misión.
- Cada persona, a partir de su perfil, puede intentar la mejora y el desarrollo de nuevas habilidades.

RESULTADOS



Preferencias

Rol	Característica	Conducta
Informador-Asesor	Apoya, ayuda, tolerante. Recolector de información. Flexible. Evita el conflicto. No le gusta que lo apuren. Siempre bien informado.	No es agresivo. No es consciente del tiempo. Disfruta la indagación Interpretaciones subjetivas. Tiende a demorar las decisiones.
Creador – Innovador	Imaginativo y creativo. Orientado al futuro Disfruta de la complejidad. Le gusta la investigación	Trabaj en forma irregular. No respeta las fechas límites. Continuamente busca nuevas maneras de hacer las cosas. Independiente.

Preferencias

Rol	Característica	Conducta
Explorador – Promotor	Persuasivo, vendedor. Le gusta la variedad, excitable. Estimula al trabajo. Se aburre con facilidad. Influyente y Motivador	Alta energía. Conoce muchas personas. Buenos para conseguir recursos. Es visionario y buen comunicador
Evaluador-Desarrollador	Analítico y Objetivo Desarrollador de ideas Distruta del testeo de proptipos y proyectos. Experimentador	Se mueve de un tema a otro. Orientado al a acción Le desagrada la rutina. Gregario pero independiente. Le gusta planificar

Preferencias

Rol	Característica	Conducta
Implementador – Organizador	Organiza e implementa Rápido para decidir Orientado a los resultados Establece sistemas Analítico	Hace que las cosas pasen. Establece cronogramas Puede ejercer presión Impaciente Puede descuidar los sentimientos de las personas
Realizador- Productor	Práctico. Orientado a producir Le gustan los cronogramas y planes. Orgullos de producir bienes y servicios Valora la eficiencia y la eficacia.	Consciente del tiempo. Continúa hasta el final. No le agrada el cambio. Prefiere lo rutinario. Logra que el cronograma se cumpla. Enfatiza sobre los objetivos.

Preferencias

Rol	Característica	Conducta
Controlador – Inspector	Fuerte control Orientado sobre el detalle Necesita poco contacto con otras personas Inspecciona estándares y procedimientos	Crítico de los incumplimientos Reforzador de las regulaciones Meticuloso Callado y reflexivo Prefiere concentrarse en pocas cosas a la vez
Sostenedor – Mantenedor	Conservador, leal, apoyador. Los valores personales son importantes. Fuerte sentido de lo que es correcto e incorrecto. Su motivación laboral se basa en propósitos.	Puede ayudar a mantener el equipo unido. Prefiere el rol de asesorar Puede negociar bien. Fuertes sentimientos Acercamiento silencioso Se dedica a aquello en lo que cree.