



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



**FACULTAD
DE INGENIERÍA**

Posgrados
FACULTAD DE INGENIERÍA



Gestión de los Recursos Humanos en proyectos

Jorge Gadze (jgadze@cvpro.com.ar)

Temario

- Describir el área de conocimientos de Recursos Humanos.
- Procesos de la gestión de los Recursos Humanos.
- Estructuras organizacionales de los proyectos.
- Desarrollo de los equipos de proyecto.
- Liderazgo y Motivación.
- Conflictos en proyectos.
- Pensamiento grupal
- Conclusiones
- Bibliografía

Modelo de Gestión efectiva de Recursos Humanos



Integración – Estrategia y Cultura

- Medios para lograr viabilidad y efectividad de la organización.
- La estrategia brinda lógica formal a los objetivos de la compañía y orienta a las personas en pos de los mismos.
- La cultura expresa dichos objetivos en valores y creencias que guían actividades mediante supuestos y hábitos compartidos.

Estrategia

- Brinda claridad y foco a la acción colectiva y a los procesos de toma de decisiones.
- Se basa en planes y conjuntos de alternativas disponibles que movilizan a las personas en pos de los objetivos.
- Incluye elementos adaptativos que permiten responder eficazmente a los cambios y nuevos desafíos que se plantean.
- El liderazgo es componente clave de la estrategia.

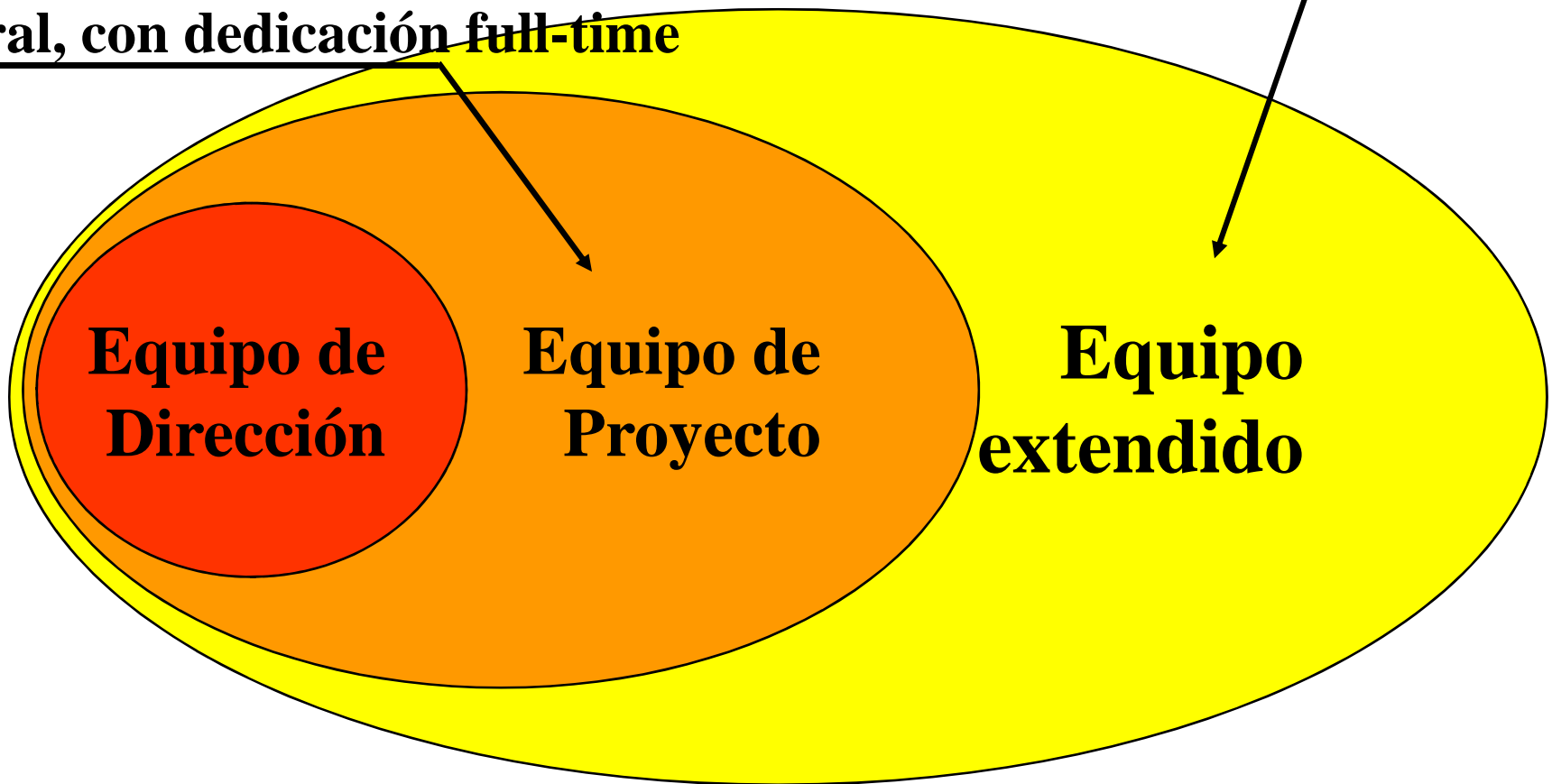
Cultura

- La cultura, en cambio, es algo más abstracto, pues muchos de sus elementos están anclados en comportamientos, creencias y normas no escritas, pero muy arraigadas en las personas.
- La cultura y el liderazgo están intrínsecamente unidos.
- No debería haber plan estratégico, con su correspondiente ejecución, que no tengan en cuenta la cultura del contexto.
- *"La cultura se come a la estrategia durante el desayuno"* (P. Drucker).

¿Cómo se constituye el Equipo de Proyecto?

En general, con dedicación part-time

En general, con dedicación full-time



Planificación de Recursos Humanos

- Se utiliza para identificar y establecer los recursos humanos y sus correspondientes competencias, requeridos para el proyecto.
- Documenta roles, responsabilidades y organigramas del proyecto.
- Desarrolla el plan de asignación del personal al proyecto, con indicación de las fechas de alta y baja del proyecto.
- Incluye además los requisitos de entrenamiento y capacitación.
- Establece estrategias para desarrollo del equipo (team building), incentivos y planes de reconocimientos y recompensas.

Matriz de Asignación de Responsabilidades

- Herramienta que relaciona la estructura de la organización del proyecto con la EDT del mismo, de modo que cada elemento del alcance o actividad del proyecto tenga una persona responsable asignada.
- En grandes proyectos, la matriz RAM se puede desagregar en varios niveles.
- La forma matricial permite mostrar todas las actividades que debe llevar a cabo una persona, así como todas las personas asignadas a cada actividad.

Matriz RAM – Ejemplo I

	Gerente de Proyecto	Oficina de Proyecto	Miembro del Proyecto	Gerente de Departamento	Sponsor del Proyecto
Abastecimiento de Materia Prima					
Preparar Facturas de materiales.		△	●	▲	
Contactos con Vendedores.		▲	●	□	
Visitas de vendedores.	□	○	●	□	▲
Preparación de Ordenes de Compra.		○	▲		
Autorización de Gastos.	●	□	■		
Colocación de Ordenes de Compra.		□	▲	●	
Inspección de Materia Prima		□	△	○	
Pruebas de control de calidad.		■	▲	●	
Actualización del Archivo del Inventario.		△	▲	○	
Preparación del Reporte de Inventario.			▲	●	
Materiales de Rechazo.		■	●		

LEYENDAS

- Responsabilidad de la Gerencia General
- Responsabilidad del Especialista
- △ Debe ser consultado.
- ▲ Puede ser consultado.
- Debe ser notificado.
- Debe aprobar.

Matriz RAM – Ejemplo II

Tarea (PdeT)	Descripción	Responsable	Aprobación	Soporte	Informe	Consulta

- R = Responsable – Dueño de las tareas, inicia la acción; se asegura que la acción se realiza; desarrolla tarea o le delega a otros; involucra apropiadamente a otros miembros del equipo.
- A = Aprueba – Aprueba o veta la acción recomendada; asegura que los miembros del equipo son propiamente informados; asegura que los recursos están disponibles para la implementación
- S = Da Soporte – Provee soporte y recursos; comparte experiencia y conocimiento; desafíos/ preguntas.
- I = Informado – Escucha para asegurar el entendimiento; usa información; mantiene retroalimentación abierta; pregunta y expresa opiniones
- C = Consultado – Comparte conocimiento y experiencia; pregunta; ofrece opiniones y sugerencias.

Matriz RAM – Ejemplo III

Persona:	A	B	C	D	E	F
FASE:						
Requerim.	F	V	R	P	P	
Funcional	F		R	P		P
Diseño	F		V	R	O	
Desarrollo		V	F	R		P
Pruebas			F	P	O	R

P = Participante / R = Responsable / V = Revisión Requerida

O = Opinión Requerida / F = Firma requerida

Creación de Conexiones

- ❖ La interacción informal con los demás en una organización es una forma constructiva de comprender los factores políticos e interpersonales que tendrán un impacto sobre la efectividad de las diversas opciones de gestión de personal.
- ❖ Las actividades de creación de conexiones de recursos humanos incluyen correspondencia proactiva, almuerzos de negocios, conversaciones informales, conferencias especializadas, simposios, etcétera.
- ❖ Puede ser muy útil al inicio del proyecto.

Teorías de la Organización

- Proporciona información acerca de las formas en que se comportan las personas, los equipos y las unidades de la organización.
- Aplicando principios comprobados se reduce la cantidad de tiempo necesaria para crear la Planificación de los RRHH y mejora la probabilidad de que la planificación sea efectiva.
- Es importante reconocer que las diversas estructuras organizacionales producen diferentes respuestas por parte de los integrantes del proyecto, así como también influyen sobre su desempeño de distinta manera.

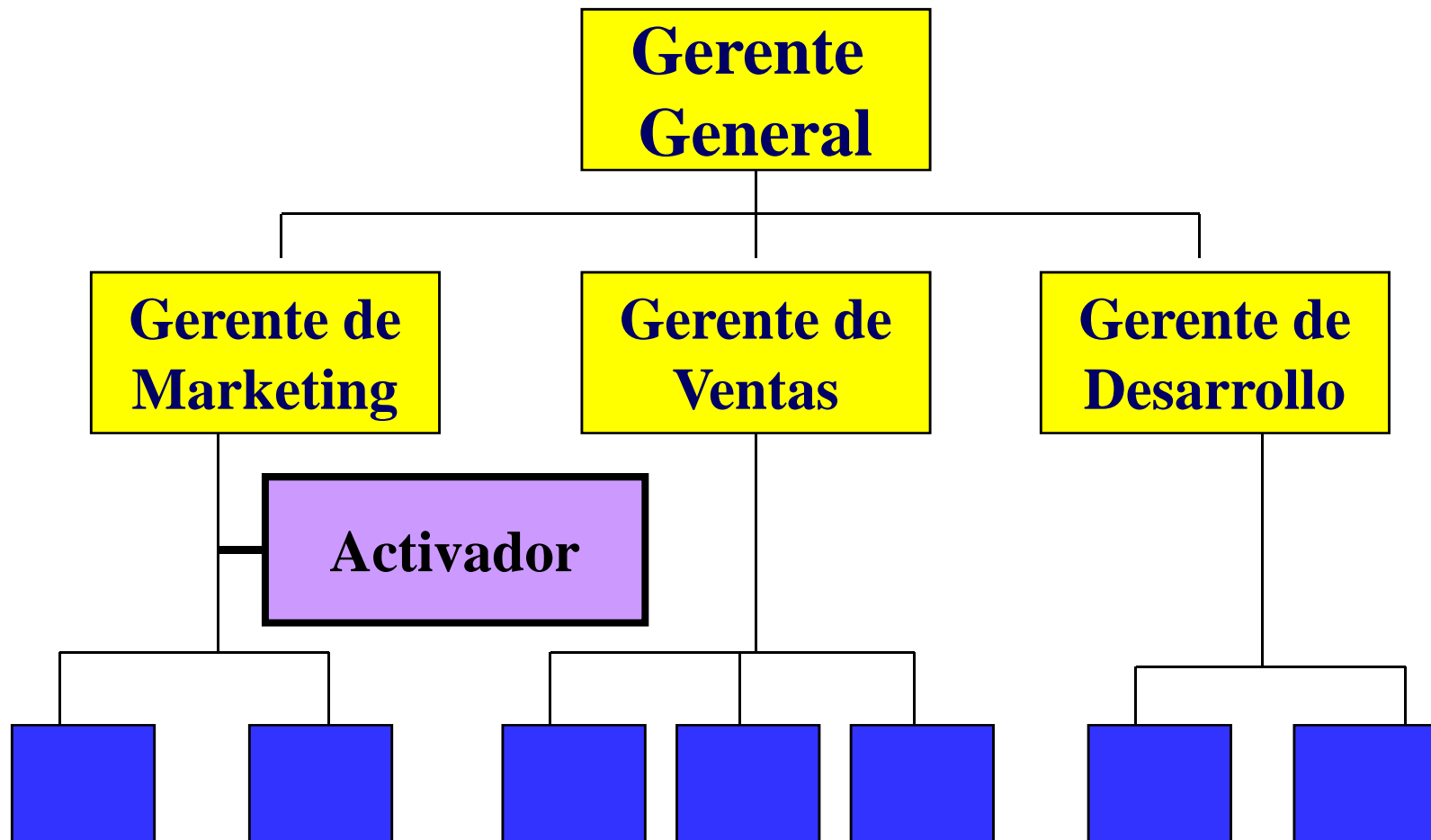
Autoridad y Poder

- **Autoridad**: el derecho de utilizar los recursos del proyecto, tomar decisiones y firmar los acuerdos y aprobaciones.
 - Formal (de arriba hacia abajo).
- **Poder** (surge de la forma de establecer las relaciones interpersonales con los integrantes del equipo de proyecto):
 - de Recompensa
 - de Castigo
 - de Experto
 - de Referencia

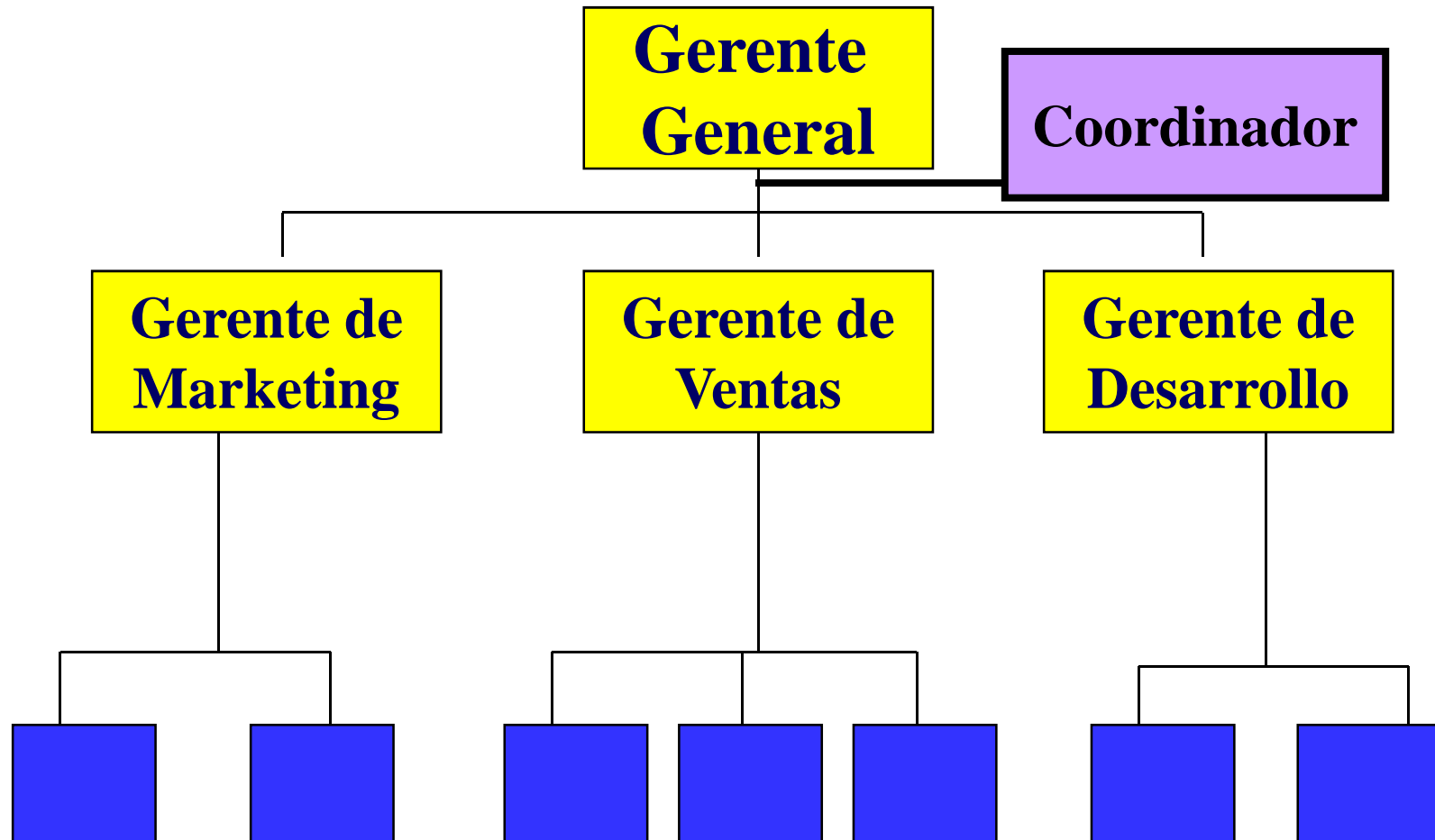
Estructuras Organizacionales en proyectos

- La asignación de recursos al proyecto depende en gran medida de la estructura de la organización que desarrolla el proyecto.
- Existe una amplia variedad de estructuras organizativas en proyectos, desde la funcional a la proyectizada, pasando por la matricial.
- Cada uno de estos tipos de estructuras organizativas tiene ventajas y desventajas y no hay ninguno que sea el ideal, sino que existe el tipo que mejor se adapta a la organización y a sus proyectos.

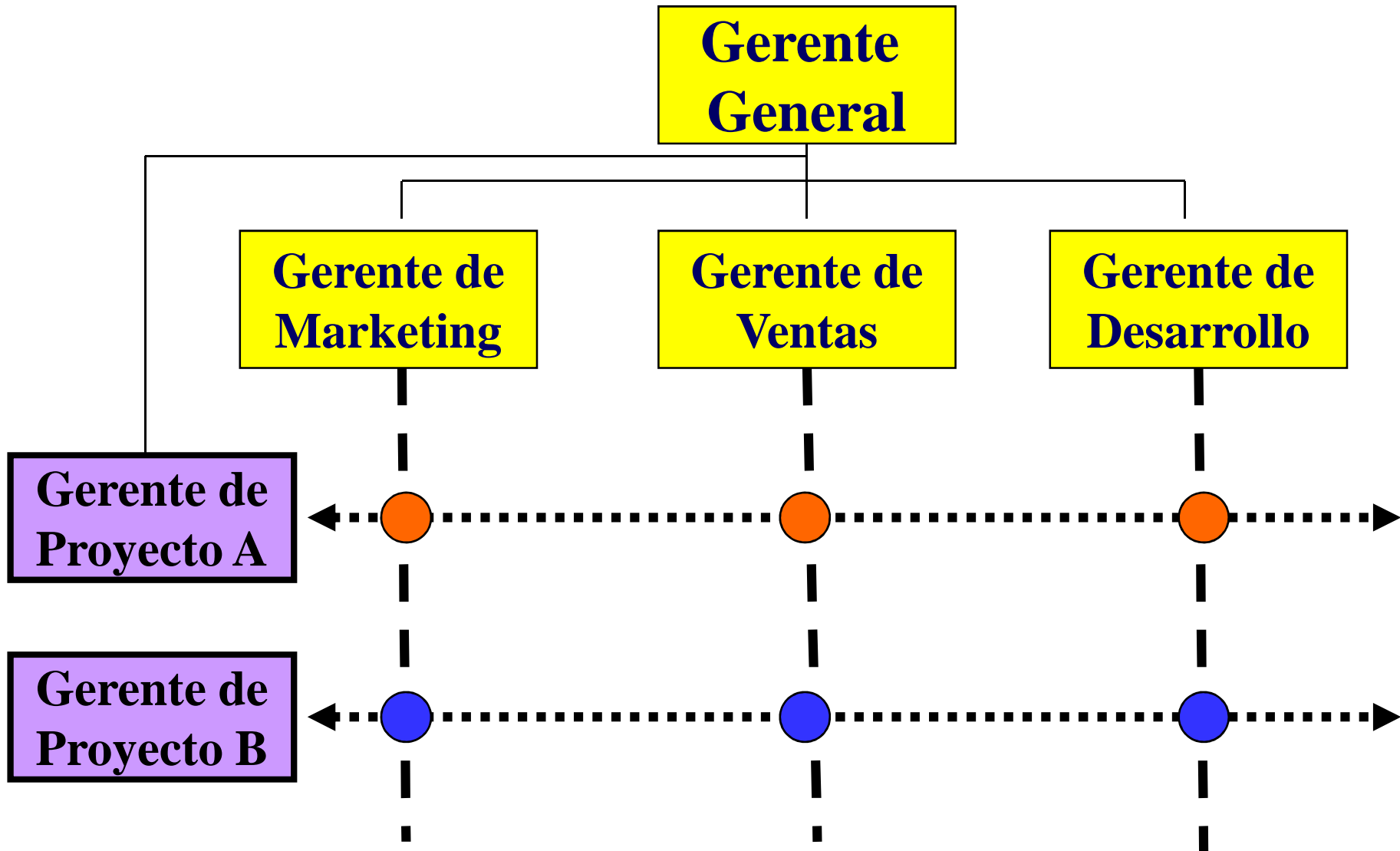
Estructura Funcional: Activador



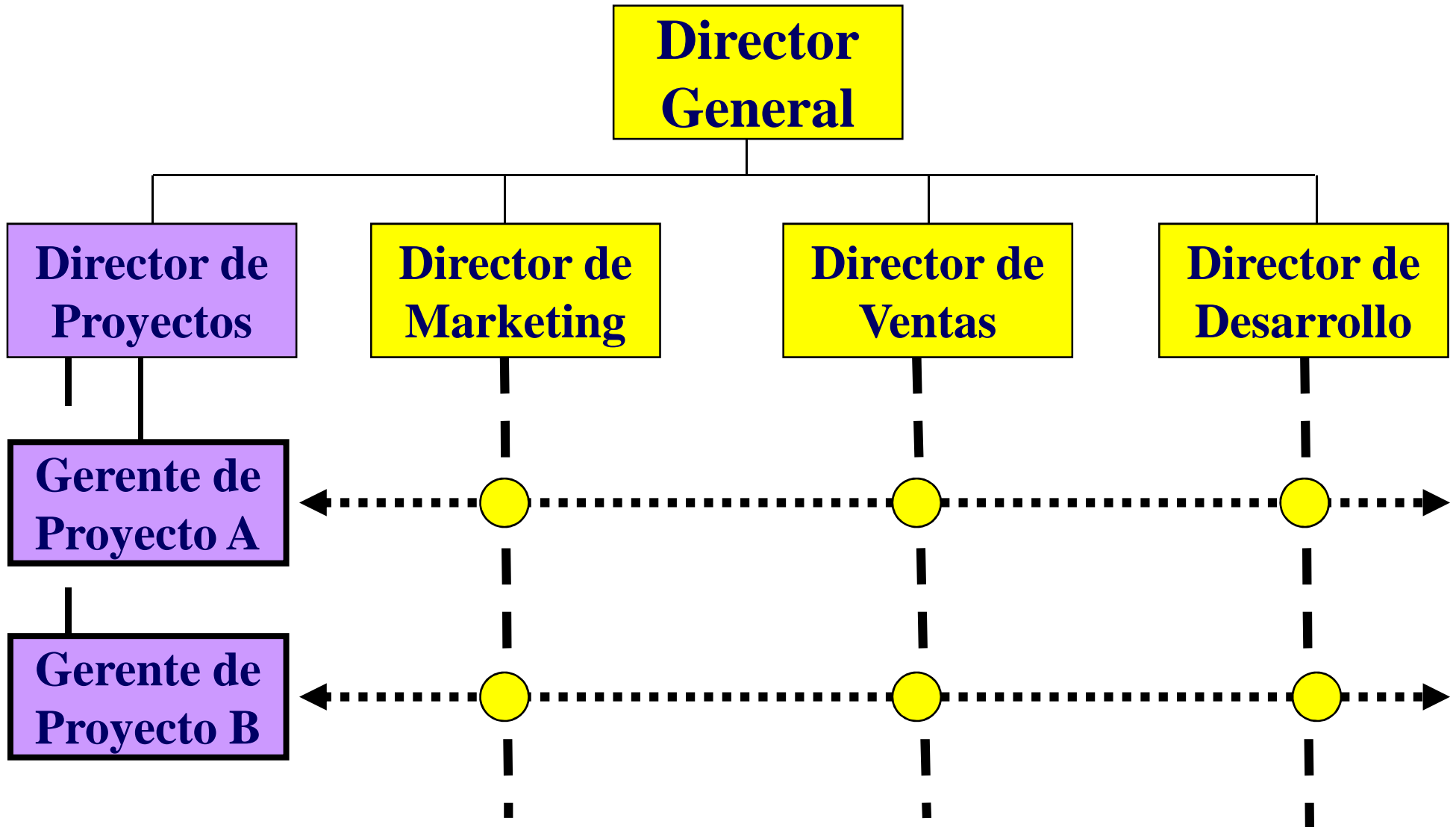
Estructura Funcional: Coordinador



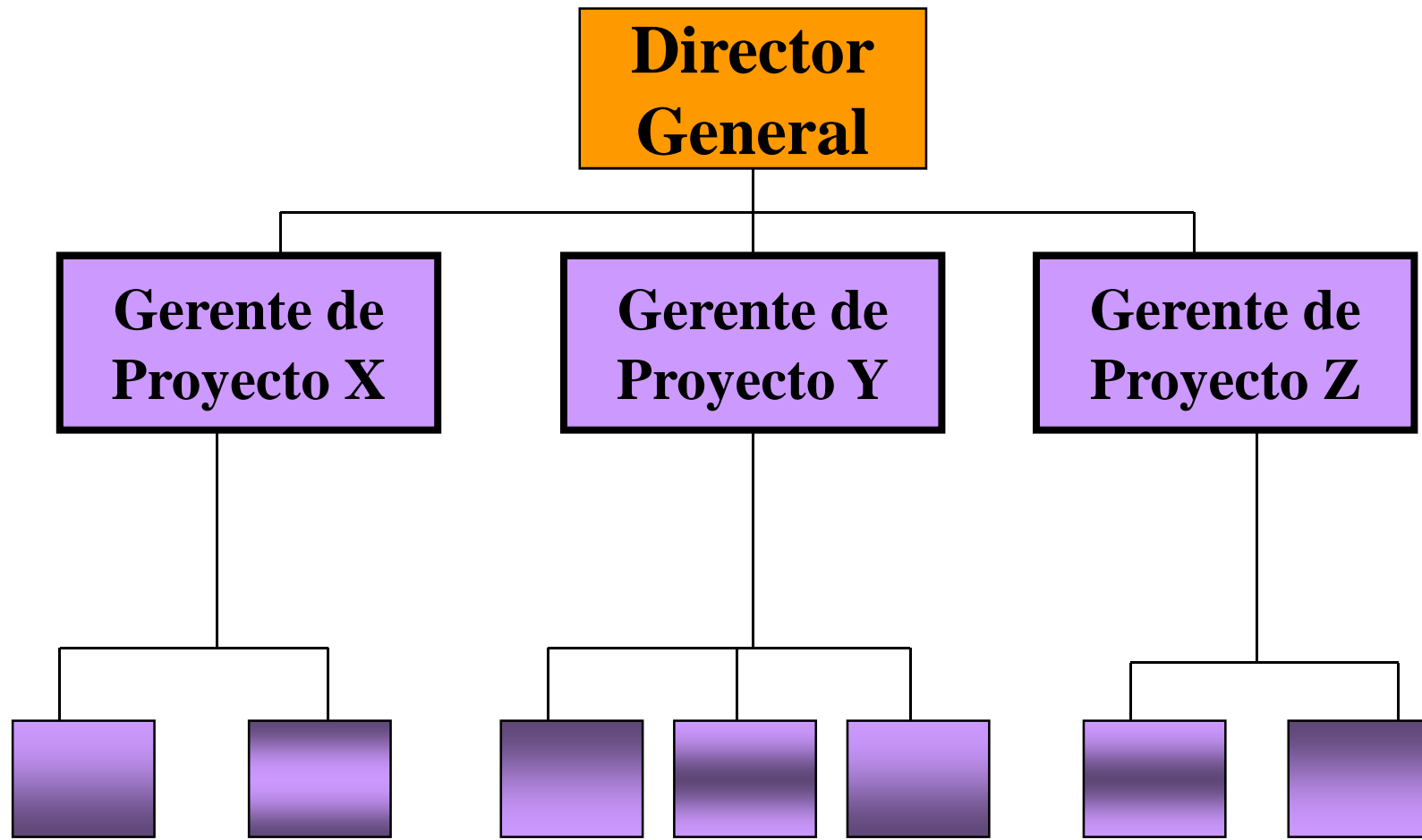
Estructura Matricial Débil



Estructura Matricial Fuerte



Estructura por Proyecto



Autoridad del DP y de Gerentes Funcionales



Funcional

Matricial

Proyectizada

Influencias Organizacionales en proyectos

Características Proyecto	Funcional	Matricial			Proyecti- zada
		M. Débil	M. Balanc.	M. Fuerte	
Autoridad D. Proyecto	Poca o ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a casi total
Disponibil. s/ Recursos	Poca o ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a casi total
Control s/ Presup.	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixto	Director Proyecto	Director Proyecto
Rol Dir. Proyecto	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Equipo de Proyecto	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

Influencias Organizacionales en proyectos

	Funcional	Matricial		Proyectizada
		Débil	Fuerte	
FORTALEZAS	Promueve alto grado de especialización y profesionalismo.	Coordinación y administración de proyectos asignados a líder de proyectos. Mantiene desarroll. de especialización y profesionalismo.	Ventajas en integración y velocidad para organizar proyectos. Retiene especializ. de la organización funcional.	Recursos son asignados en forma óptima dentro del equipo. Trade-off técnicos y de mercado se pueden evaluar rápidamente.
DEBILIDADES	Coordinación entre áreas puede ser lenta y burocrática	Requiere más directivos y administradores que una organización no matricial.		Dificultades para mantener capacid. funcionales.
DESAFIOS	Integración de las diferentes áreas.	Balance entre áreas y proyectos. Evaluación simultánea del desempeño en áreas y en proyectos.		Mantener especialización funcional. Compartir info. entre proyectos.

Interfases entre DP y Gerentes Funcionales

Gerente de Proyecto	Gerente Funcional
¿Qué debe hacerse?	¿Cómo hacerlo?
¿Cuándo debe hacerse?	¿Dónde debe hacerse?
¿Por qué debe hacerse?	¿Quién lo va a hacer?
¿Cuánto tiempo y recursos están disponibles?	¿Cómo integrar el input funcional al proyecto?
¿Qué grado de éxito ha alcanzado el proyecto?	

¿Cómo armar un Equipo de Proyecto?

Factores primordiales que aseguran el éxito del Proyecto. En orden de importancia son:

1. Elegir a la gente correcta
2. Elegir a la gente correcta
3. Elegir a la gente correcta
4. Definir una organización adecuada
5. Utilizar los sistemas correctos.

Roles y Funciones del DP

Roles:

- Integrador
- Comunicador
- Líder de grupo
- Decision maker
- Creador de clima

Funciones:

- Planificar, organizar y controlar (tareas, plazos, recursos).
- Analizar tendencias (plazos, costos).
- Manejar interfases.

¿Qué se necesita para ser un DP efectivo?

- Flexible
- Toma la iniciativa
- Comunicador
- Integrador
- Organizado
- Tomador de decisiones
- Solucionador de problemas
- Capaz de ver la gran perspectiva

Desarrollar el Equipo de Proyecto (i)

- Es un factor crítico de éxito del proyecto y es responsabilidad principal del Director de Proyecto (DP).
- Los DP deben crear un ámbito adecuado al desarrollo del equipo, motivar a sus miembros asignándoles desafíos y oportunidades, brindar apoyo y retroalimentación periódicos, reconociendo y recompensando el buen desempeño.
- Un Equipo del Proyecto de alto desempeño sólo se puede lograr en un contexto de efectiva comunicación, de confianza entre los integrantes, de resolución eficaz de los conflictos, promoviendo la colaboración entre los integrantes en la solución de problemas y en el proceso de toma de decisiones.

Actividades de Desarrollo Equipo Proyecto

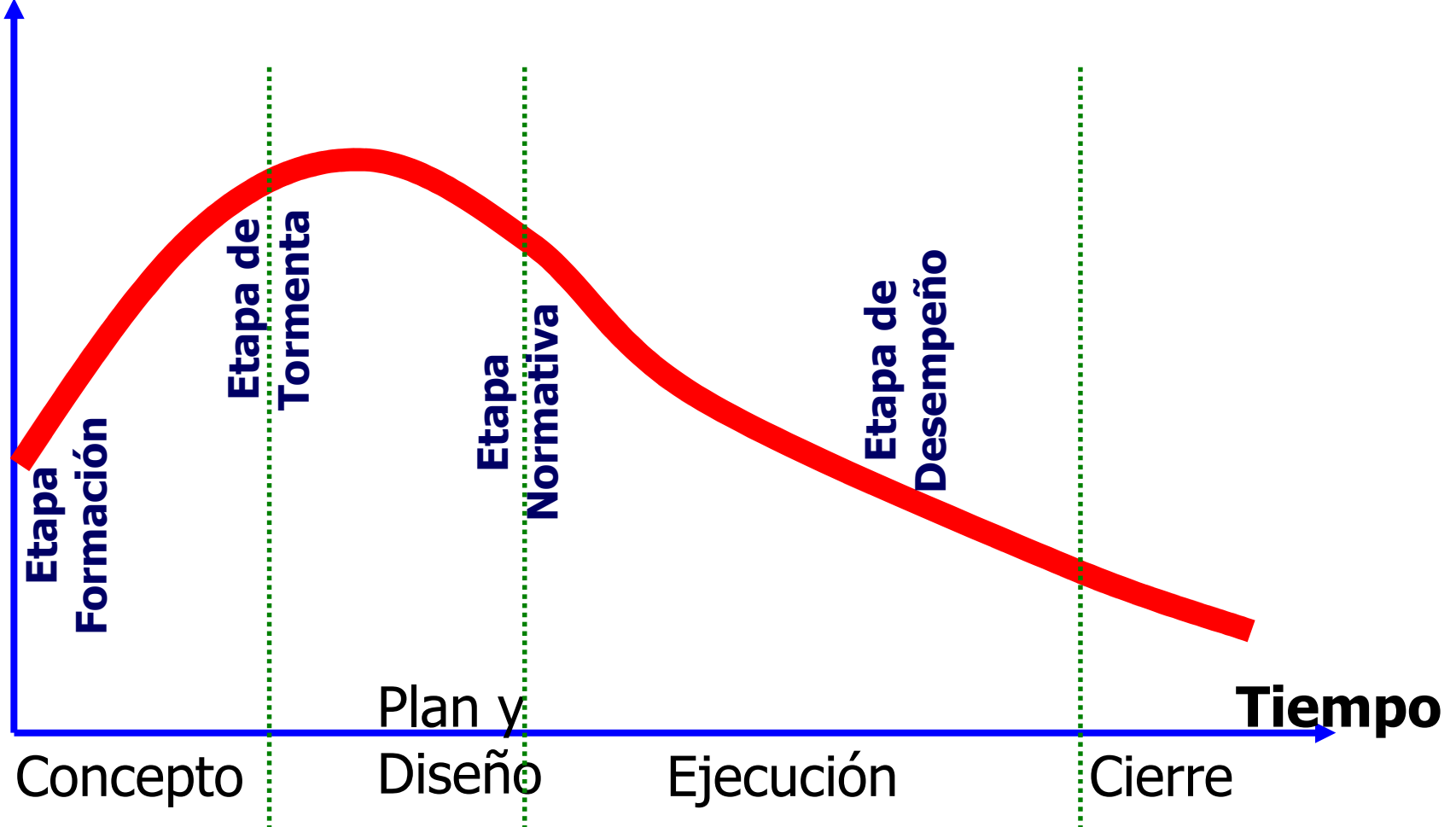
- ✓ Pueden variar en formas y tipos, pero su objetivo es siempre ayudar a los integrantes del equipo a trabajar en forma conjunta.
- ✓ Son muy importantes y eficaces cuando los miembros del equipo trabajan en lugares distintos y remotos.
- ✓ Las comunicaciones informales son una ayuda importante en la creación de confianza y establecimiento de buenas relaciones laborales.
- ✓ Los problemas que debe afrontar el equipo deben ser tratados por el mismo equipo y como un tema más de su agenda.

Etapas del Desarrollo Equipo Proyecto

- **Formación**: se encuentran los integrantes del equipo, se enteran del proyecto, roles y responsabilidades; falta de apertura y comunicación entre los miembros del equipo;
- **Tormenta**: empiezan a asumir roles/responsabilidades y a tomar decisiones, lo que lleva a enfrentamientos y discusiones;
- **Normativa**: crece la confianza entre los integrantes, trabajan coordinadamente, definen hábitos y conductas compartidas;
- **Desempeño**: alcanzan altos grados de desempeño y trabajan como una unidad bien organizada, alta interdependencia;
- **Desmembramiento**: completan trabajos y se van del proyecto.

Conflictos durante el Desarrollo Equipo Proyecto

Nivel de Conflictos



Liderazgo y Motivación en Proyectos

¿Cómo lograr que un individuo o un grupo trabajen de modo de conseguir los objetivos de la organización, así como sus objetivos personales?



Problemas técnicos versus desafíos adaptativos



Para saber
más:

Problemas técnicos	Desafíos adaptativos
<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de identificar • Soluciones rápidas • Solucionado por una autoridad o experto • Requiere poco cambio organizacional • Las personas son receptivas a las soluciones técnicas requeridas • Las soluciones pueden ser implementadas rápidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil de identificar • Cambios en valores, creencias, funciones, enfoques y sistema. • Las personas que tienen el problema son parte de la solución. • Requiere cambios sistémicos. • Hay resistencias al cambio, incluso a reconocerlo. • Las soluciones no son rápidas, requieren experimentar y descubrir.

Fuente: Heifetz (2009) Practice of adaptive leadership



Jefe



Lee
La visión en
la pared



Habla
Opina antes
de escuchar



Ordena
Para resolver
problemas



Repite
El proceso



Dirige
La acción



Delega
Bajo receta



Busca
Culpables y
porqués



Alimenta
Su propio
ego

Líder



Inspira
La visión



Escucha
opiniones antes
de hablar



Pregunta
Para resolver
problemas



Desafía
El proceso



Promueve
La acción



Delega
Dando poder de
libertad



Modela
con el ejemplo



Alimenta
El espíritu del
equipo





Hábitos del liderazgo servidor

Escucha activa	El líder tiene un compromiso profundo de escuchar su voz interna y también atentamente a los otros.
Empatía	Ya que las personas necesitan ser aceptadas y reconocidas como espíritus especiales y únicos.
Preocupación	Por el bienestar de sus colaboradores, ayudándoles a superar sus problemas.
Autoconocimiento	Conciencia del entorno y del impacto que el líder tiene en él.
Persuasión	Para convencer a los colaboradores en los cambios necesarios
Se tiene clara visión	Del futuro de la organización y de las metas necesarias.
Es previsor	Relaciona los hechos del presente y del pasado para comprender el futuro.
Ética de la responsabilidad	Por la organización y a las personas que trabajan en ella.
Comprometido	Con el desarrollo de los profesionales.
Con sentimiento de comunidad	Que permita a sus integrantes identificarse con unos valores y sentirse conectados entre ellos .

¿Por qué trabajan las personas?

Las personas trabajan p/*satisfacer necesidades*, pero...

- ¿cuáles son esas necesidades?
- ¿cómo pasar del campo teórico al práctico?
- ¿sabemos lo suficiente sobre las necesidades humanas según lo dicta el sentido común?
- ¿es suficiente distribuir valor económico generado por la empresa para inducir a la gente a trabajar?

Modelo Mecanicista

En resumen, presupone:

- **Motivación:** cuánto hay que darle a una persona para que se decida a hacer el trabajo que se le pide.
- Cuáles son sus **incentivos** y su cuantía.
- A los efectos prácticos, el **dinero** es el *motivador universal*.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD
DE INGENIERÍA

Posgrados
FACULTAD DE INGENIERÍA



Modelos Psico-sociológicos

Se contempla a la empresa como un *organismo social*, donde los individuos trabajan para conseguir:

- incentivos que les ofrece la empresa, y
- satisfacer otras necesidades por la interacción con otras personas
- Lograr que una persona esté motivada depende de *factores mucho más complejos* que administrar incentivos.
- Se debe *profundizar motivos* que llevan a la persona a trabajar y *necesidades que busca satisfacer* a través del trabajo.

Modelos Psico-sociológicos

	Maslow	Herzberg	McGregor (X / Y)
Alimento, descanso, agua, protección, etc.	<i>Fisiológicas</i>	Jerarquía Inferior (<i>Factores de Higiene</i>)	<i>Factores Extrínsecos</i>
Protección contra privaciones y peligros	<i>De Seguridad</i>		
Dar/recibir afecto, aceptación por los otros, etc.	<i>Sociales</i>		
Confianza, conocimiento, competencia profesional	<i>Autoestima</i>	Jerarquía Superior (<i>Factores Motivadores</i>)	<i>Factores Intrínsecos</i>
Desarrollo de las potencialidades de la persona	<i>Autorealización</i>		

Jerarquía necesidades humanas (Maslow)

18



Teoría de Comportamiento de Mc Gregor

■ Teoría X (Mc Gregor)

- Al trabajador promedio le disgusta el trabajo y lo evita cuando es posible.
- Para conseguir un esfuerzo adecuado, el supervisor debe amenazar con castigos y ejercer una vigilancia cuidadosa de los trabajos.
- El trabajador promedio evita aumentar sus responsabilidades y busca ser dirigido.
- El gerente que acepta la Teoría "X", normalmente ejerce un tipo autoritario de control sobre sus trabajadores y permite poca participación de ellos en la toma de decisiones.

Teoría de Comportamiento de Mc Gregor

■ Teoría "Y" (Mc Gregor)

- El trabajador promedio quiere estar activo y encuentra satisfactorio el esfuerzo físico y mental del trabajo
- Grandes resultados se obtendrán con participación voluntaria, que tenderá a producir auto-dirección hacia las metas, sin la necesidad de coherción y control.
- El trabajador promedio busca oportunidades para su mejora personal y auto-respeto
- El gerente que acepta la teoría "Y" normalmente propicia una relación de participación entre la gerencia y los empleados.

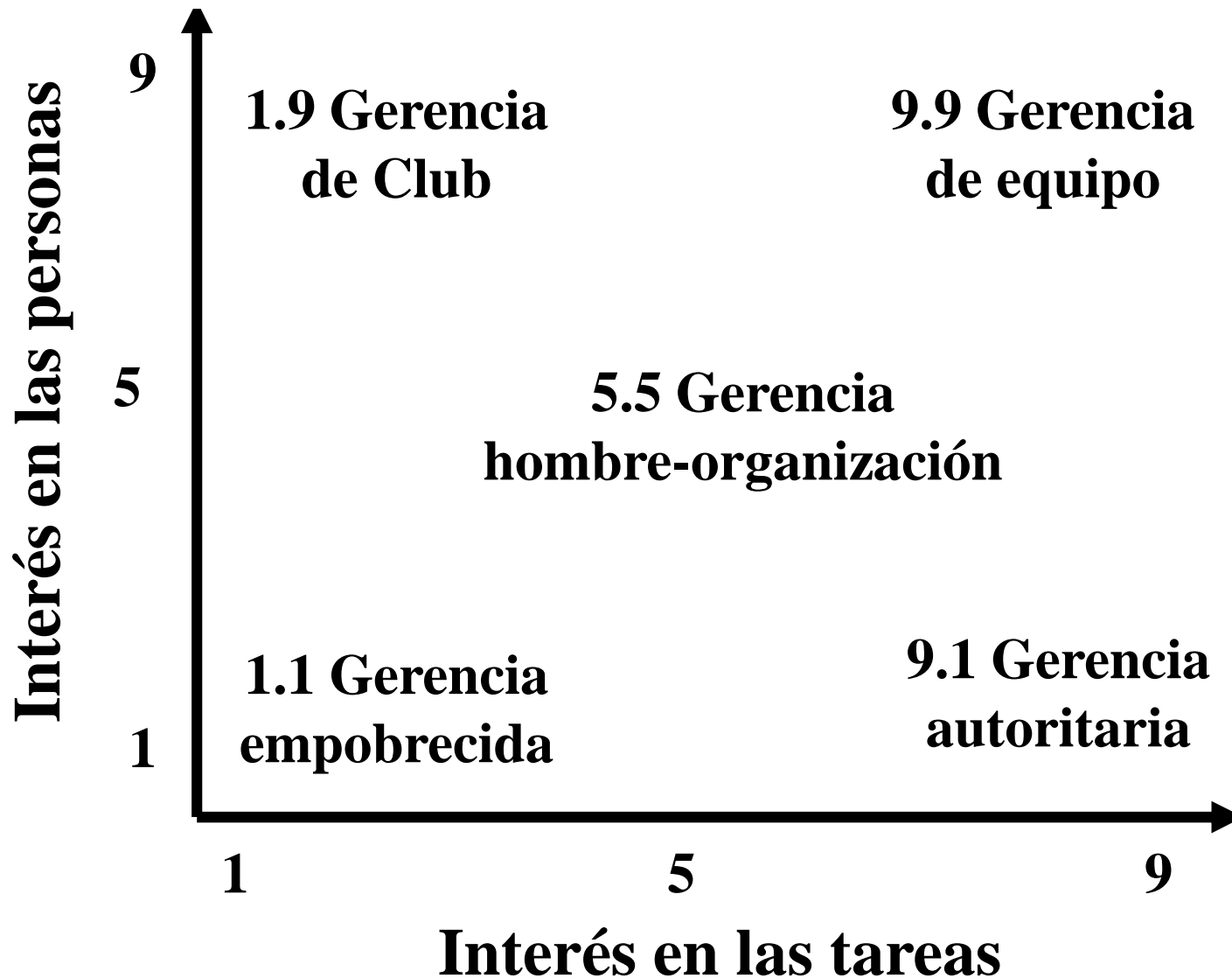
Teoría de Comportamiento de Herzberg

- **Factores de Higiene:** su ausencia destruye la motivación, pero en muchas circunstancias, mejorarlos no ayuda a aumentar la motivación. Es decir, no son suficientes para motivar.

Ejemplos:

- Condiciones laborales
 - Sueldos / Seguros
 - Relaciones laborales / Status
- **Agentes de motivación:** lo que motiva a las personas es el trabajo en sí, lo cual incluye:
 - Responsabilidades y desafíos asignados
 - Auto-desarrollo
 - Crecimiento profesional
 - Reconocimientos.

Grilla Gerencial



15

16

Modelo Antropológico – Humanista (ii)

- Establece que las personas actúan por 3 tipos de motivos:
 - ✓ Extrínsecos: incentivos resultantes de acciones realizadas por otra persona *distinta a la que ejecuta la tarea (palmadita)*.
 - ✓ Intrínsecos: Resultado de la tarea para la persona que la realiza y que depende tan sólo *del hecho de realizarla (gusto de hacerla)*.
 - ✓ Trascendentes: Resultados que la acción provoca en otras personas *distintas de quien ejecuta la acción (ayuda a un amigo)*.

Seis (6) estilos de Liderazgo

- Resumen del libro "El liderazgo que da Resultados", escrito por Daniel Goleman (el autor de "La Inteligencia Emocional"), y publicado en Harvard Business Review.
- En él se hace referencia a un estudio realizado con una muestra aleatoria de 3.871 directivos seleccionados a partir de una base de datos con más de 20.000 directivos de todo el mundo
- En esta investigación identificaron seis tipos de estilo de liderazgo que, analizados de manera individual, parecen tener un impacto directo y real sobre el ambiente de trabajo y los resultados financieros
- Los diferentes perfiles definidos son los siguientes:

Los seis estilos del liderazgo (cont.)

	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Participativo	Imitativo	Capacitador
Modus operandi	Exige obediencia inmediata	Motiva a las personas a trabajar por un objetivo	Crea armonía y fomenta las relaciones	Crea consenso a través de la participación	Fija estándares de excelencia exigentes	Desarrolla las personas para el futuro
El lema	Hagan lo que digo	Vengan conmigo	1º las personas	¿Qué piensan?	Hagan como yo	Inténtenlo
Competencia inteligencia emocional de base	Orientación al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía.	Desarrollo relaciones, comunicaciones	Colaboración, liderazgo, comunicación	Constancia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, conciencia emocional
Cuándo funciona mejor	En momentos de crisis, para remontar un negocio o con empleados problemáticos	Cuando los cambios requieren nueva visión o es necesaria una dirección clara	Situación de stress, cuando es necesario motivar al equipo o mejorar relaciones del equipo	Para fomentar el consenso o el compromiso o para conseguir que los empleados con talento aporten	Para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y experimentado	Para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño o desarrollar su potencial a largo plazo
Impacto sobre el clima	Negativo	Casi siempre positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD
DE INGENIERÍA

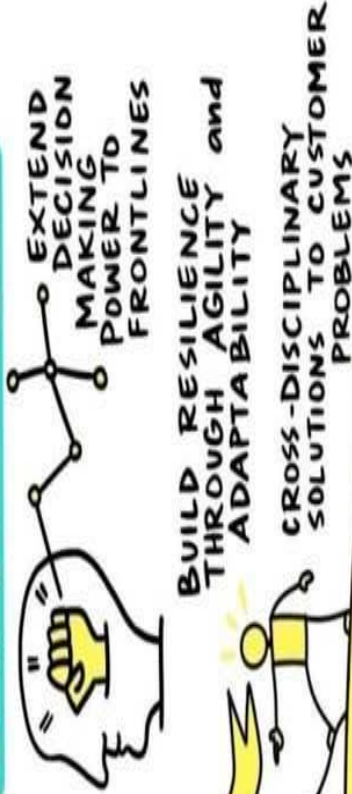


FACULTAD DE INGENIERÍA

PURPOSE DRIVEN and COMPASSIONATE COMMUNICATION



DECENTRALIZATION and EMPOWERMENT



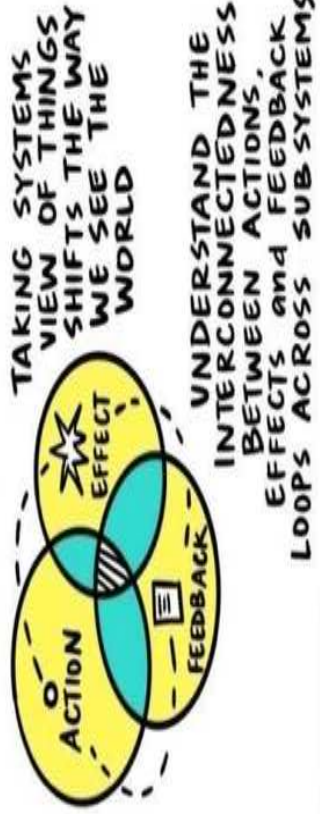
WHAT GREAT LEADERS WILL DO IN 2021 and BEYOND

MARIAN TEMMEN

RADICAL COLLABORATION



SYSTEMS THINKING



SKETCHNOTE BY TANMAY VORA

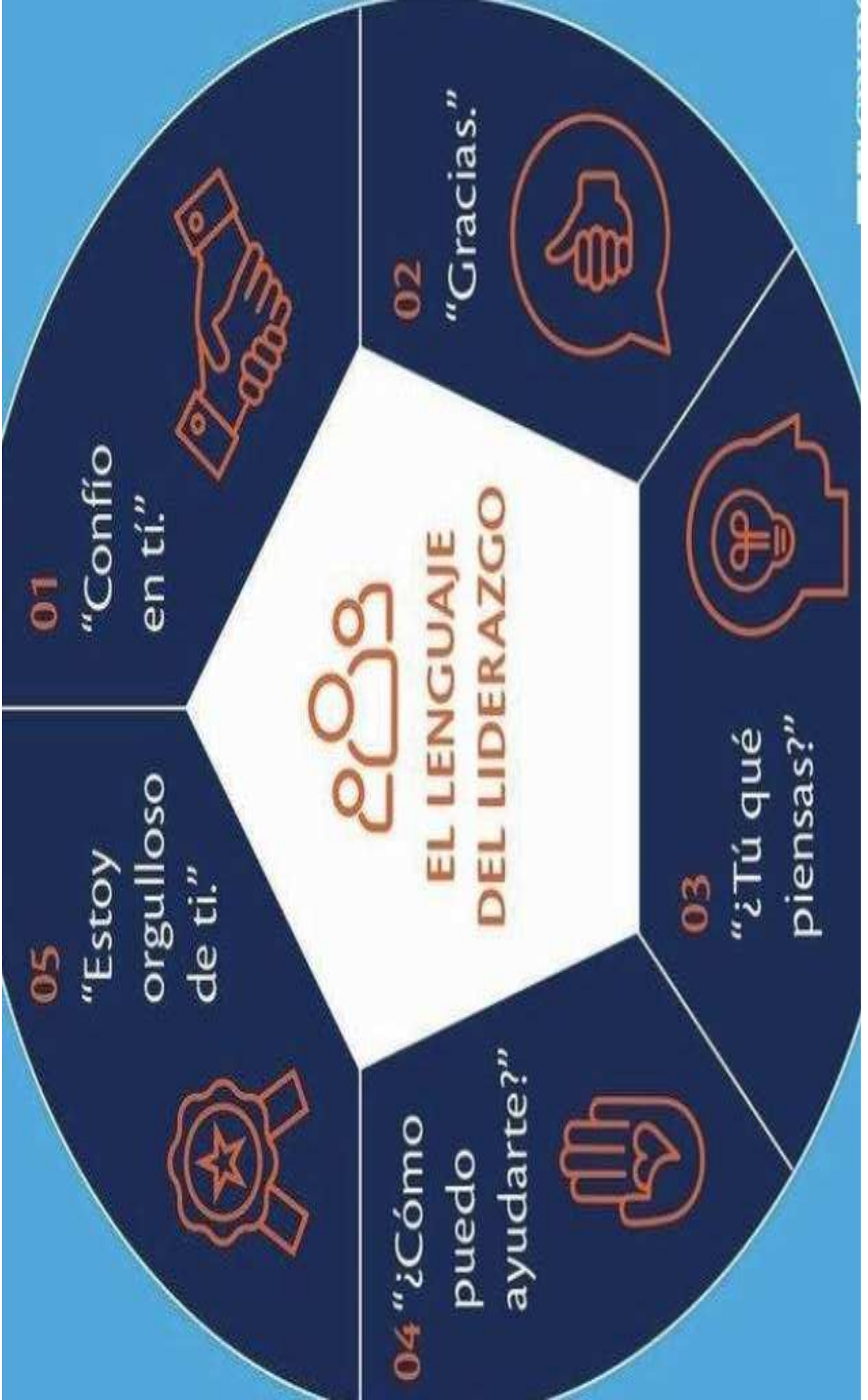


UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

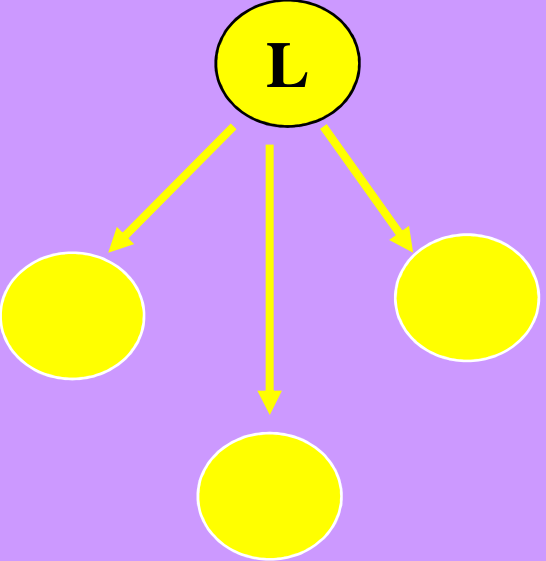
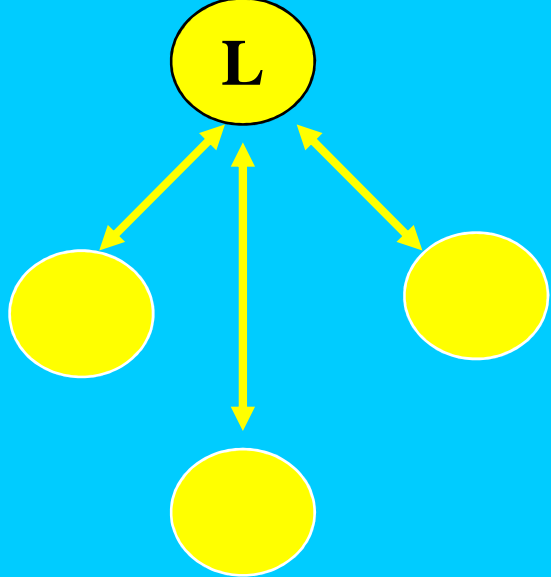
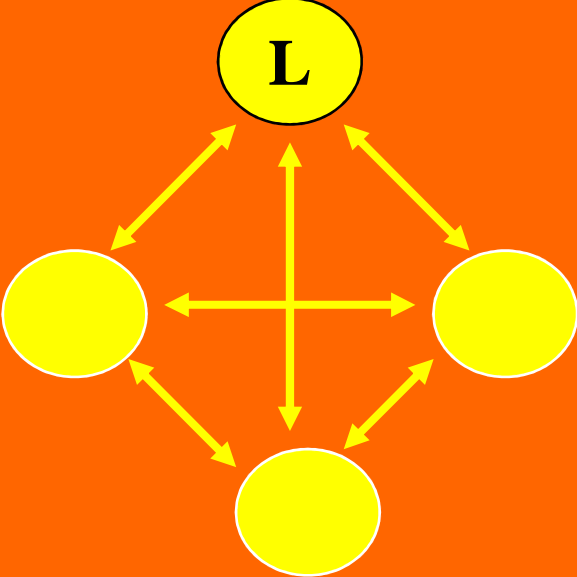


FACULTAD
DE INGENIERÍA

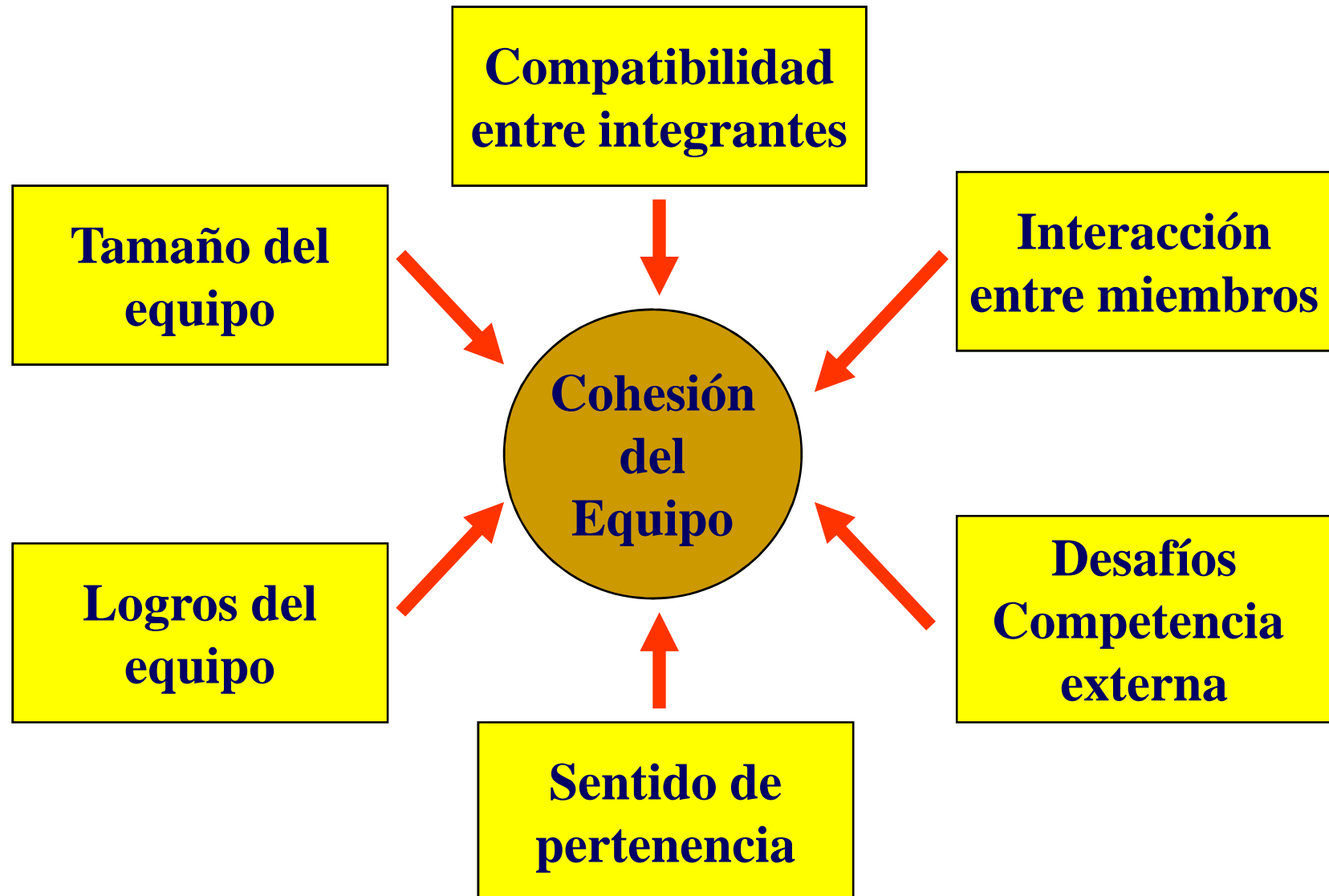
PP Posgrados
FACULTAD DE INGENIERÍA



Grupo y Equipo

Agrupamiento	Grupo de Trabajo	Equipo
		
<p>Dependiente</p>	<p>Independiente</p>	<p>Interdependiente</p>
<p>Da instrucciones</p>	<p>Busca influenciar</p>	<p>Coaching</p>

Factores que favorecen la cohesión



Claves de motivación

- Brindar confianza al delegar
- Comunicación abierta
- Tolerancia ante el error
- Involucrar a los participantes
- Valorar esfuerzos y reconocer el buen desempeño
- Alinear los objetivos del proyecto con los individuales
- Confíe en los integrantes del equipo y sea confiable para ellos
- Desarrolle un “empowerment” adecuado
- No prometa lo que no puede cumplir
- No guardarse información
- Dar a cada persona la atención que requiere.

Gestión de conflictos

- Los conflictos son inevitables en el ámbito de proyectos.
- Exitosa gestión de conflictos genera mayor productividad y relaciones laborales positivas.
- Diferentes opiniones manejadas adecuadamente: incrementan la creatividad y mejoran el proceso de toma de decisiones.
- Si el problema escapa a las posibilidades del equipo, es el Director de Proyecto quien debe procurar su resolución.
- Los conflictos, en general, se resuelven primero de manera informal y colaborativa. Si esto no se logra, se aplican procedimientos formales.

Visión del conflicto

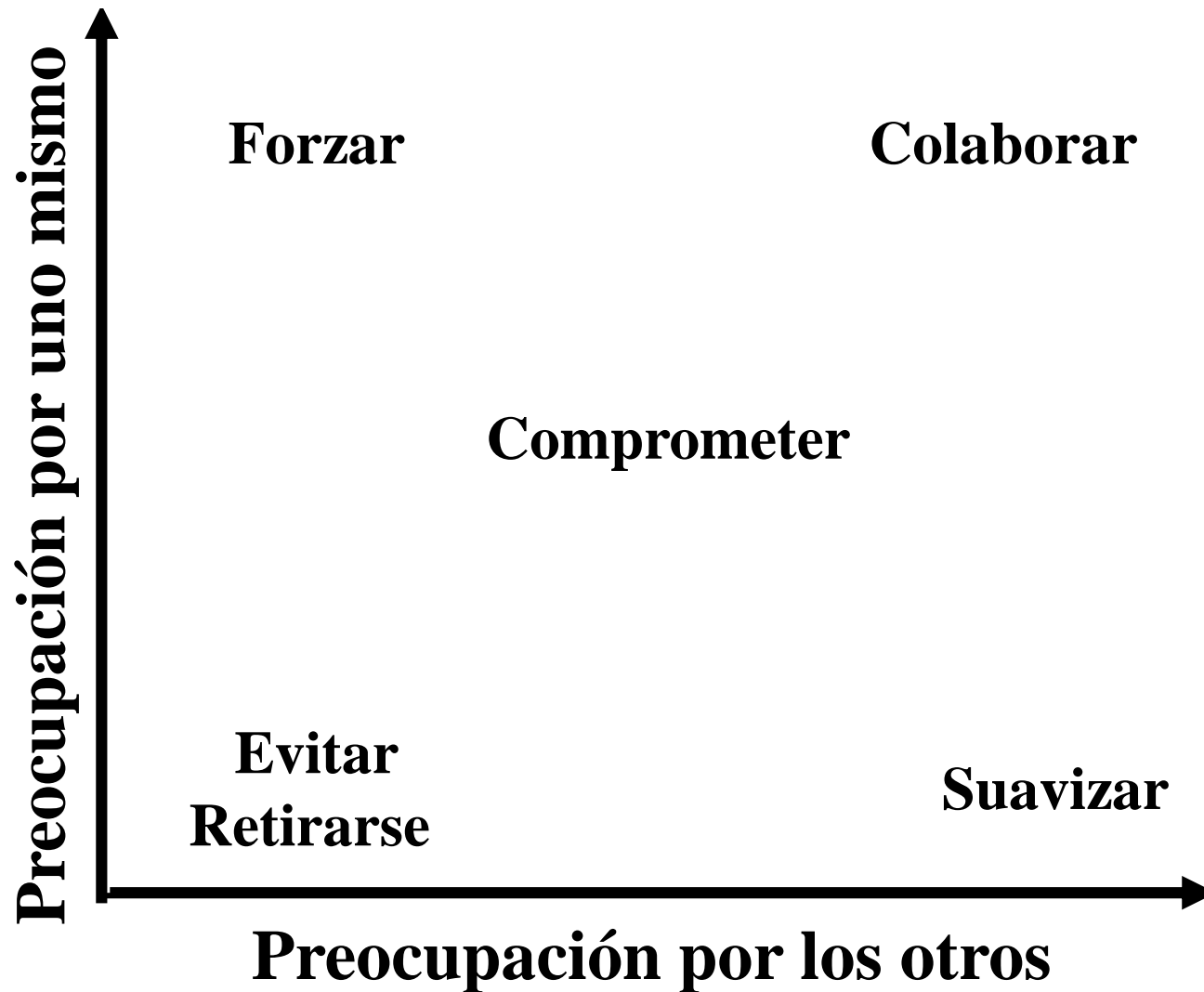
Tradicional:

- Son causados por gente problemática;
- son siempre negativos;
- deben ser evitados;
- una vez producidos, deben eliminarse.

Moderna:

- inevitables entre seres humanos y propios de los equipos;
- resultado natural de los cambios;
- deben manejarse en forma transparente, con foco en el problema y no en las personas;
- exige búsqueda de alternativas;
- deben resolverse con foco en el presente, no en el pasado.

Estilos de resolución de conflictos



Conflictos a través de las fases

Conceptual:

1. Prioridades
2. Proced.
Admns.
3. Plazos
4. RRHH
5. Costos
6. Técnicos
7. Personalidad

Planificación:

1. Prioridades
2. Plazos
3. Proced.
Admns.
4. Técnicos
5. RRHH
6. Costos
7. Personalidad

Implementación:

1. Plazos
2. Técnicos
3. RRHH
4. Prioridades
5. Proced.
Admns.
6. Costos
7. Personalidad

Cierre:

1. Plazos
2. RRHH
3. Personalidad
4. Prioridades
5. Costos
6. Técnicos
7. Proced.
Admns.

Características de los conflictos

- El conflicto es natural entre los seres humanos.
- Es una situación inarmónica de difícil salida.
- Las partes sostienen diferencias en ideas, opiniones, intereses, creencias, valores, percepciones, necesidades, deseos, presunciones básicas o visiones de la realidad, las cuales generan una lucha.
- Está acompañado de expresiones emocionales abiertas o encubiertas.
- No es bueno ni malo en sí mismo. Bien manejado puede ser productivo; mal manejado puede ser destructivo.

Mitos y creencias erróneas

- La armonía es normal y el conflicto es anormal.
- Hay lugares donde jamás se produce un conflicto.
- El conflicto siempre es negativo.
- Conflicto y desacuerdo son la misma cosa.
- Los conflictos son totalmente evitables.
- Si no se le presta atención a un conflicto, tiende a desaparecer.
- Con el tiempo, los conflictos se resuelven solos.

Claves para la negociación

- Negocie sobre los intereses, no sobre las posiciones.
- Despersonalice el conflicto, separe a la persona del problema.
- Separe la definición del problema de la búsqueda de soluciones.
- Genere soluciones alternativas.
- Reflexione sobre el conflicto y la negociación en que está involucrado; aprenda de sus aciertos y errores.
- Muestre una actitud de respeto y cuidado.
- Manténgase en el presente; no traiga asuntos del pasado.
- Haga de la escucha activa su mejor herramienta.

Pensamiento Grupal

Forma de pensamiento que adoptan las personas que participan de un grupo excluyente y cohesionado, cuando la búsqueda de coincidencias se vuelve tan dominante, que tiende a eliminar la evaluación realista de los cursos de acción alternativos.

Consecuencias del Pensamiento grupal

1. El grupo limita sus discusiones sólo a 1 o 2 alternativas.
2. No analizan otras alternativas posibles.
3. No siguen con la revisión de alternativas preferidas por la mayoría, pues aparecen riesgos no considerados al inicio.
4. No se evalúa si existe algún beneficio no considerado (por no ser evidente), en las alternativas desechadas.
5. No se consulta a expertos o especialistas.
6. Hay interés positivo en hechos y opiniones que respaldan sus opciones preferidas e ignoran los que no lo hacen.
7. No hay planes de contingencia, pues se consideran innecesarios.

¿Cómo reducir el Pensamiento grupal?

- ❖ El líder asigna a algún miembro un rol crítico, estimulando el planteo de objeciones y la manifestación abierta de las dudas.
- ❖ El líder acepta la crítica a sus propios juicios (con lo que además muestra coherencia con lo que propone).
- ❖ Al asignar a un grupo de trabajo obtener una solución, no manifestar preferencias o expectativas por alguna alternativa en particular.
- ❖ Fomentar la realización de reuniones en las que se haga un análisis crítico de lo realizado en cada etapa.

Conclusiones

❖ Para tomar decisiones en contextos que plantean desafíos adaptativos, no quedarse con los síntomas, sino buscar causas en:

- ❖ Strategy (Estrategia)
- ❖ Structure (Estructura)
- ❖ Systems (Sistemas y procesos)
- ❖ Style (Estilos de Gerenciamiento)
- ❖ Staff (Personal)
- ❖ Skills (Capacidades, Competencias)
- ❖ Shared Values (Cultura)

Conclusiones

Personas motivadas y Equipos de alto Desempeño

Autonomía

Maestría

Propósito

Seguridad Psicológica

Resumen del módulo RRHH

- Procesos de la Gestión de RRHH
- Estructuras Organizacionales
 - Funcional
 - Matricial
 - Proyectizada
- Matriz de Asignación de Responsabilidades
- Liderazgo
- Motivación
- Desarrollo del equipo
- Conflictos
- Pensamiento Grupal

Bibliografía empleada

- PMBOK, Sexta Edición (2017), capítulo 9. (Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos).
- Fundamentos de la Dirección de Proyectos; J. Gadze – G. Lavalle; Ed. TEMAS; 2006.
- La administración de proyectos en un ámbito competitivo; J. Esterkin; Thompson; 2007.
- Principles of Project Management; John Adams; PMI.
- Organizing Projects for Success; Vijay K. Verma; PMI
- Human Resource skills for the PM; Vijay K. Verma; PMI
- Managing the project team; Vijay K. Verma; PMI
- PM: a systems approach for ...; H. Kerzner; 7a. Ed.; Wiley.
- Dirigiendo personas; R Figueredo, A Hatum; 2ª Ed.; TEMAS.
- El trabajo en equipo; J. Katzenbach; 2000; Granica.