



Planificación de Proyectos

Segunda parte

Gestión de Equipos

La gestión de equipos es un aspecto fundamental en la dirección de proyectos y en cualquier organización. Un equipo bien gestionado es clave para alcanzar los objetivos del proyecto de manera eficiente, fomentando la colaboración, comunicación y productividad



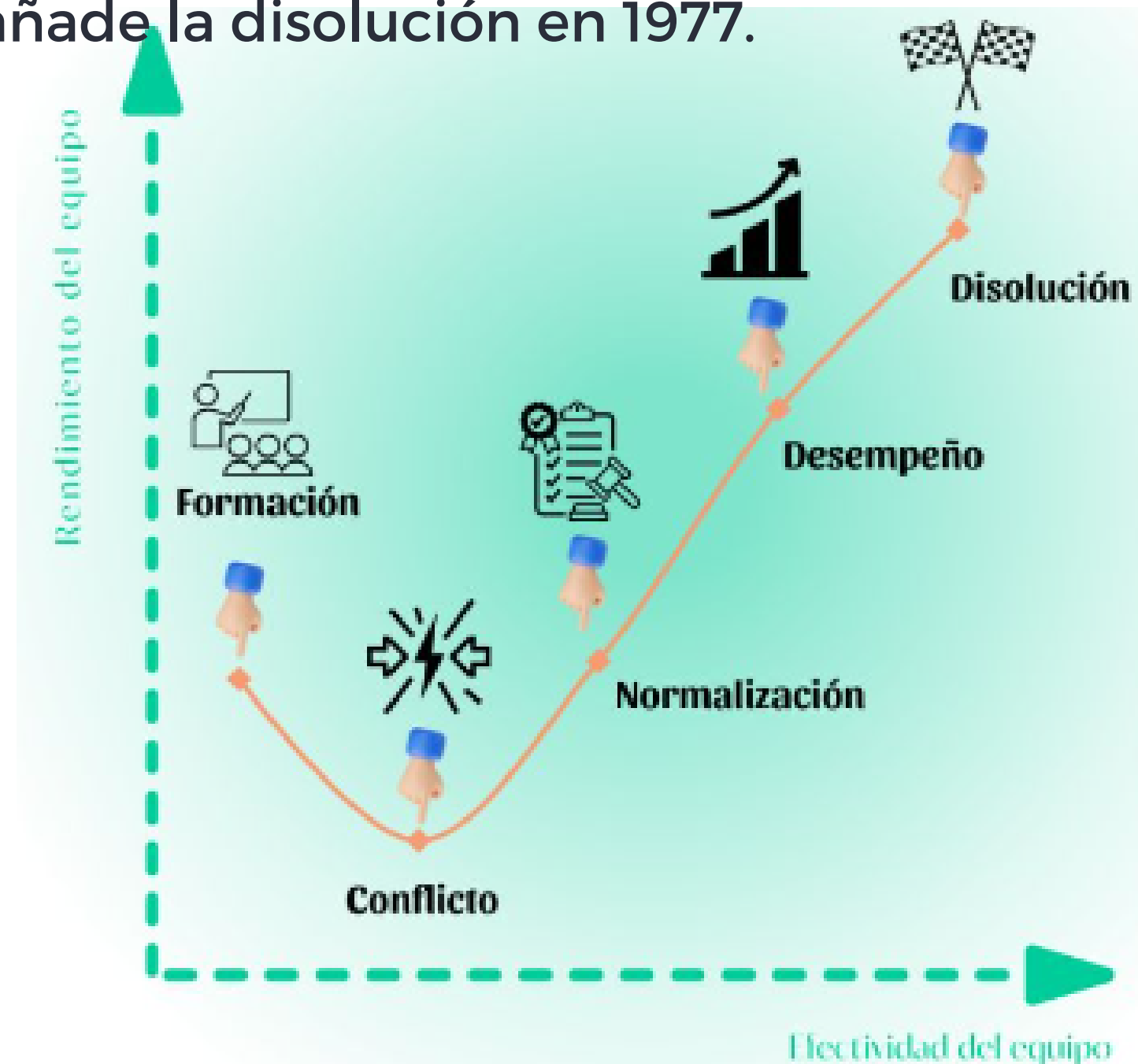
Importancia de la Gestión de Equipos

- **Maximiza la productividad:** Asegura que cada miembro del equipo entienda su rol y responsabilidad, lo que contribuye a un trabajo más coordinado y eficiente. La falta de gestión puede llevar a malentendidos y duplicación de esfuerzos.
- **Fomenta la colaboración:** Crea un ambiente en el que los miembros se sienten cómodos compartiendo ideas y trabajando juntos hacia un objetivo común. Esto promueve un sentido de pertenencia y mejora la calidad del trabajo.
- **Desarrolla las habilidades del equipo:** Un buen líder gestiona el crecimiento y desarrollo de cada miembro del equipo, identificando fortalezas y áreas de mejora, proporcionando oportunidades de formación y crecimiento.
- **Manejo de conflictos:** En todo equipo, es natural que surjan conflictos. Una buena gestión permite detectar problemas a tiempo y ofrecer soluciones para resolverlos de manera constructiva, manteniendo un entorno de trabajo saludable.
- **Claridad en los objetivos:** La gestión de equipos efectiva asegura que todos los miembros entiendan claramente los objetivos del proyecto y cómo su trabajo contribuye al éxito general. Esto ayuda a alinear esfuerzos y priorizar tareas.
- **Motivación y compromiso:** Un equipo bien gestionado se siente valorado y motivado, lo que lleva a un mayor compromiso con el proyecto. Los líderes juegan un papel clave en inspirar y mantener la motivación alta a lo largo del ciclo del proyecto.
- **Mejor toma de decisiones:** La gestión de equipos facilita la toma de decisiones colectivas, aprovechando la diversidad de ideas y experiencias de los miembros del equipo. Esto puede conducir a soluciones más creativas y efectivas.

Modelo de dinámica de grupo de Tuckman

El modelo de Tuckman escribe las fases que atraviesa un equipo mientras se desarrolla y trabaja en conjunto. Este modelo fue propuesto por el psicólogo Bruce Tuckman en 1965, se añade la disolución en 1977.

Cinco Etapas de desarrollo:



Formación:

- **Descripción:** Esta es la primera fase en la que se crea el equipo. Los miembros aún no se conocen bien y están averiguando su lugar dentro del grupo. La dinámica es generalmente educada y los roles y responsabilidades no están claramente definidos.
- **Características:**
 - La interacción es limitada, predominando la cortesía.
 - Los miembros buscan orientación y claridad de roles.
 - El equipo depende en gran medida del líder para la dirección.
- **Rol del líder:** Es crucial proporcionar dirección, establecer expectativas claras y fomentar la confianza en el grupo. El líder debe ayudar al equipo a comprender los objetivos y cómo pueden trabajar juntos para lograrlos.

Conflicto:

- **Descripción:** En esta etapa, comienzan a surgir diferencias de opinión y conflictos dentro del equipo. Los miembros pueden empezar a cuestionar la autoridad o los enfoques de los demás. Es una fase desafiante, pero necesaria para la evolución del grupo.
- **Características:**
 - Aparición de conflictos por los roles y responsabilidades.
 - Competencia entre los miembros, búsqueda de control.
 - Pueden surgir problemas de comunicación y malentendidos.
- **Rol del líder:** El líder debe actuar como mediador, facilitando la resolución de conflictos y fomentando la colaboración. Es importante promover la comunicación abierta y asegurar que los miembros entiendan la importancia de trabajar juntos a pesar de las diferencias.



Normalización

- **Descripción:** Una vez que el equipo supera los conflictos, entra en la fase de normalización. Aquí, los miembros empiezan a trabajar de manera más cooperativa y alineada. Se establecen normas claras y los roles dentro del equipo se definen mejor.
- **Características:**
 - Mayor cohesión y colaboración entre los miembros.
 - El equipo empieza a funcionar de manera más eficiente.
 - Comunicación fluida y resolución de problemas de forma más constructiva.
- **Rol del líder:** El líder puede empezar a delegar más responsabilidades al equipo, permitiendo que los miembros se autogestionen en muchas áreas. Sin embargo, sigue siendo crucial proporcionar apoyo y asegurar que el equipo mantenga su enfoque.



Desempeño:

- **Descripción:** En esta fase, el equipo alcanza su máximo rendimiento. Los miembros trabajan de manera independiente, productiva y eficiente hacia el objetivo común. La confianza y la colaboración son altas, y el equipo es capaz de manejar problemas sin mucha intervención del líder.
- **Características:**
 - El equipo es altamente productivo, confiado y enfocado en los objetivos.
 - Los roles están completamente asumidos y se adaptan según sea necesario.
 - El equipo puede tomar decisiones y resolver conflictos de manera autónoma.
- **Rol del líder:** En esta etapa, el liderazgo puede adoptar un enfoque más descentralizado. El equipo es capaz de autogestionarse, y el líder se enfoca en la facilitación y en proporcionar recursos o apoyo solo cuando sea necesario.



Disolución

- **Descripción:** Esta fase final ocurre cuando el proyecto ha sido completado o cuando el equipo se disuelve. Es un momento de reflexión y cierre, donde los miembros pueden sentirse nostálgicos o inseguros sobre su próximo paso.
- **Características:**
 - El equipo completa las tareas y revisa lo aprendido.
 - Sentimientos de satisfacción o nostalgia al terminar el proyecto.
 - La dinámica del equipo se disuelve progresivamente.
- **Rol del líder:** El líder debe guiar al equipo hacia un cierre exitoso, proporcionando retroalimentación y reconocimiento por el trabajo realizado. También puede ser un buen momento para reflexionar sobre las lecciones aprendidas y documentarlas para futuros proyectos.



Gestión de Conflictos

La gestión de conflictos es el proceso mediante el cual se identifican y se gestionan las discrepancias, desacuerdos o disputas entre dos o más partes, con el objetivo de alcanzar una solución satisfactoria para todas las personas involucradas.



Cuatro enfoques de Stephen R. Covey: Concepto de Win-Win

Covey presentó estos enfoques en su famoso libro "**Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**", publicado en 1989. Estos enfoques son parte del cuarto hábito "Pensar en Ganar-Ganar"

Destaca que las interacciones humanas pueden tener diferentes resultados, y que la mentalidad ganar-ganar es la más beneficiosa para lograr éxito mutuo y mantener relaciones sanas a largo plazo.

- **Ganar-Ganar (Win-Win):** Covey lo describe como un enfoque de vida y de negocios donde ambas partes buscan un beneficio mutuo. Es una mentalidad colaborativa, en la que no hay lugar para el egoísmo ni la competencia destructiva. Este enfoque es el que Covey más recomienda para construir relaciones de confianza y soluciones duraderas.
- **Ganar-Perder (Win-Lose) y Perder-Ganar (Lose-Win):** Estos enfoques, según Covey, reflejan mentalidades de competencia o sacrificio, en las que una parte gana a costa de la otra. Covey explica que estos enfoques pueden ser efectivos en el corto plazo, pero generan resentimiento y conflictos en el largo plazo.
- **Perder-Perder (Lose-Lose):** Covey describe este enfoque como el resultado de situaciones donde las partes están tan atrapadas en sus egos o en la competencia destructiva que terminan saboteándose mutuamente, lo que lleva a un resultado desfavorable para todos.



Modelo de Thomas-Kilmann: Estilos de Resolución de Conflictos

El modelo Thomas-Kilmann clasifica los estilos de resolución de conflictos en base a dos dimensiones:

- **Asertividad:** El grado en que una persona intenta satisfacer sus propias preocupaciones.
- **Cooperación:** El grado en que una persona intenta satisfacer las preocupaciones de la otra parte.

Modelo de Thomas-Kilmann: Estilos de Resolución de Conflictos

A partir de esas dos dimensiones, el modelo identifica cinco enfoques o estilos para abordar los conflictos:

- **Competir:** Se centra en una alta asertividad y baja cooperación. Es un estilo de confrontación directa, en el que se busca ganar el conflicto.
- **Ceder:** Aquí se prioriza la alta cooperación y baja asertividad. La persona cede ante los deseos o demandas de la otra parte, sacrificando sus intereses.
- **Evadir:** Baja asertividad y baja cooperación. La persona simplemente evita confrontar el conflicto, postergándolo o ignorándolo.
- **Colaborar:** Alta asertividad y alta cooperación. Aquí, ambas partes trabajan juntas para encontrar una solución que satisfaga las necesidades de todos.
- **Comprometerse:** Se encuentra en un punto medio entre asertividad y cooperación. Ambas partes están dispuestas a hacer concesiones para encontrar una solución mutuamente aceptable, pero no perfecta.

Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo más comunes han sido identificados por diversos teóricos a lo largo de los años, pero uno de los marcos más conocidos proviene de Kurt Lewin, un psicólogo que, en 1939, realizó uno de los primeros estudios sobre liderazgo en un contexto grupal.

Lewin identificó tres estilos de liderazgo fundamentales:

- Liderazgo Autocrático
- Liderazgo Democrático
- Liderazgo Laissez-Faire

Liderazgo Autocrático

- **Descripción:** En este estilo, el líder toma decisiones unilaterales sin consultar a los miembros del equipo. El control y la autoridad están centralizados en el líder, quien dicta instrucciones claras y específicas.
- **Características:**
 - Se espera que los seguidores sigan órdenes sin cuestionar.
 - El líder tiene el poder absoluto y asume la responsabilidad total de las decisiones.
- **Ventajas:** Es eficaz cuando se necesita tomar decisiones rápidas o en situaciones de crisis.
- **Desventajas:** Puede generar resentimiento y una falta de motivación o compromiso en los empleados, ya que no tienen participación en el proceso de toma de decisiones.



Liderazgo Democrático

- **Descripción:** Este tipo de liderazgo promueve la participación activa del equipo en el proceso de toma de decisiones. El líder consulta a los miembros, recoge sus opiniones y busca el consenso antes de tomar una decisión.
- **Características:**
 - Colaboración y escucha activa entre el líder y los seguidores.
 - El líder sigue teniendo la decisión final, pero valora las contribuciones del equipo.
- **Ventajas:** Genera un mayor compromiso y motivación entre los empleados, ya que se sienten involucrados y valorados.
- **Desventajas:** Puede ser más lento que otros estilos, ya que implica tiempo para recoger opiniones y discutir decisiones.



Liderazgo Laissez-Faire

- **Descripción:** En este estilo, el líder delega completamente el poder de decisión a los miembros del equipo, otorgándoles una gran autonomía. La participación del líder es mínima, confiando en que el equipo sea capaz de gestionarse por sí mismo.
- **Características:**
 - Los empleados tienen libertad para tomar decisiones y establecer sus propias estrategias.
 - El líder ofrece apoyo solo cuando se solicita explícitamente.
- **Ventajas:** Es eficaz en equipos altamente cualificados y autónomos que necesitan poca supervisión.
- **Desventajas:** Puede generar falta de dirección, caos o ineficiencia si los empleados no tienen las habilidades o conocimientos suficientes para gestionar por sí mismos.



Evoluciones de los estilos de liderazgo:

- **Liderazgo Transformacional:**

- **Descripción:** El líder transformacional inspira y motiva a los empleados a alcanzar su máximo potencial y a ir más allá de sus intereses personales por el bien del equipo o la organización.

- **Liderazgo Transaccional:**

- **Descripción:** En el liderazgo transaccional, el líder establece claras expectativas y las recompensas o sanciones están vinculadas al desempeño. Es una relación basada en intercambios.

- **Liderazgo Situacional:**

- **Descripción:** El líder adapta su estilo de liderazgo según las necesidades de la situación y el nivel de madurez o desarrollo del equipo. Es un enfoque flexible.



Teorías de Motivación: Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943)

La Teoría de la **Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow** es un modelo que describe las necesidades humanas en un orden jerárquico, desde las más básicas y fundamentales hasta las más complejas y elevadas. Maslow propuso que las personas están motivadas por la satisfacción de estas necesidades, y que sólo cuando las necesidades más básicas se satisfacen, pueden las personas enfocarse en satisfacer necesidades de niveles superiores.

Teorías de Motivación: Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943)



Teorías de Motivación: Teoría X y teoría Y - Douglas McGregor (1960)

Fueron desarrolladas por Douglas McGregor en su libro **"El lado humano de las organizaciones"**. Estas teorías describen dos formas opuestas de cómo los gerentes perciben y gestionan a los empleados dentro de una organización.

McGregor propuso que las creencias de los gerentes sobre la naturaleza humana influyen en su estilo de liderazgo y en el modo en que gestionan a sus equipos.

Teoría X

- Esta teoría asume que a las personas no les gusta trabajar, por lo que necesitan ser controladas y dirigidas de manera estricta para que sean productivas.
- **Principales supuestos de la Teoría X:**
 - a. **Los empleados evitan el trabajo:** Se asume que a la mayoría de las personas no les gusta trabajar y tratarán de evitarlo si es posible.
 - b. **Falta de ambición:** Los empleados son poco ambiciosos y evitan asumir responsabilidades, prefiriendo ser dirigidos.
 - c. **Necesidad de supervisión estricta:** Para que los empleados sean productivos, es necesario controlarlos estrechamente y establecer reglas claras, supervisando de cerca su trabajo.
 - d. **Motivación por el dinero:** La principal fuente de motivación de los empleados en este modelo es el dinero o los incentivos económicos. Se cree que responden mejor a recompensas extrínsecas o a la amenaza de castigos.
 - e. **Evitan el cambio:** Los empleados prefieren la seguridad y la estabilidad, y suelen resistir los cambios o innovaciones.



Teoría Y

- Según esta teoría, los trabajadores no solo disfrutan de su trabajo, sino que también buscan oportunidades para crecer y asumir responsabilidades si se les da la oportunidad.
- **Principales supuestos de la Teoría Y:**
 - a. **El trabajo es natural:** A las personas les gusta trabajar y lo ven como una actividad natural, similar a descansar o jugar.
 - b. **Capacidad de auto-dirección:** Los empleados son capaces de autogestionarse y asumir responsabilidades si se les da el espacio y las oportunidades adecuadas.
 - c. **Motivación intrínseca:** Los empleados están motivados por factores intrínsecos, como el crecimiento personal, el logro de metas y la satisfacción en el trabajo, no solo por recompensas económicas.
 - d. **Creatividad e iniciativa:** Las personas tienen un gran potencial de creatividad y solución de problemas, y disfrutan contribuyendo al éxito de la organización si se les permite participar y colaborar.
 - e. **Deseo de responsabilidad:** Los empleados buscan activamente oportunidades para asumir responsabilidades y crecer dentro de su puesto de trabajo.



Teorías de Motivación: Teoría Z

William Ouchi (1980)

La Teoría Z surge como respuesta a las limitaciones de las teorías de McGregor y como una forma de explicar el éxito de las organizaciones japonesas en comparación con las occidentales.

La Teoría Z se basa en una combinación de elementos de las culturas corporativas de Japón y Occidente, centrándose en una mayor confianza, lealtad y compromiso de los empleados dentro de la organización. Ouchi observó que las empresas japonesas eran más productivas y sus empleados mostraban un alto grado de compromiso con sus empleadores, y trató de identificar y trasladar estos factores de éxito a las empresas occidentales.

Principales Características

- **Relaciones a largo plazo:**

- La Teoría Z promueve la seguridad laboral y el compromiso a largo plazo entre empleados y empleadores. Se espera que los empleados permanezcan en la empresa durante muchos años, lo que fortalece el sentido de pertenencia y lealtad a la organización.
- En Japón, las empresas ofrecían empleo de por vida a sus empleados, lo que fomentaba relaciones laborales estables y de largo plazo.

- **Toma de decisiones consensuada:**

- La Teoría Z fomenta la participación activa de los empleados en la toma de decisiones. El enfoque está en la toma de decisiones colectivas y consensuadas, lo que genera un mayor sentido de propiedad y responsabilidad entre los trabajadores.
- La cultura japonesa valora la consulta y el consenso dentro de los equipos, lo que genera decisiones más reflexivas y un compromiso mayor con los resultados.



- **Enfoque en el bienestar del empleado:**

- La organización, según la Teoría Z, no solo debe preocuparse por la productividad, sino también por el bienestar y el desarrollo personal de los empleados. Esto incluye tanto el aspecto profesional (capacitaciones, desarrollo de habilidades) como el personal (apoyo a las necesidades individuales y familiares).
- Se promueve una visión más holística de los empleados, considerándolos en su totalidad, y no solo como parte del sistema de producción.

- **Cultura organizacional fuerte:**

- La Teoría Z destaca la importancia de crear una cultura organizacional sólida donde haya valores compartidos, confianza mutua y un fuerte sentido de identidad y pertenencia.
- Las empresas que aplican la Teoría Z desarrollan culturas corporativas robustas, donde los empleados se sienten parte de una "familia", lo que refuerza la cooperación y el trabajo en equipo.



- **Responsabilidad compartida:**

- La responsabilidad dentro de la empresa no recae únicamente en los gerentes o directivos. Los empleados también son responsables del éxito de la organización y se les anima a ser proactivos en el logro de los objetivos corporativos.

- **Rotación laboral moderada:**

- La Teoría Z promueve la rotación interna de puestos como una forma de que los empleados desarrollen una comprensión más amplia de la organización. Esto no significa cambiar de empresa, sino moverse dentro de la misma para adquirir una visión integral de las distintas áreas y procesos.
- En lugar de la especialización profunda en un solo puesto, se fomenta una mayor versatilidad y conocimiento global de la empresa.

- **Liderazgo participativo:**

- El liderazgo bajo la Teoría Z es participativo y colaborativo. Los líderes no son dictadores que toman decisiones de manera unilateral, sino facilitadores que guían el proceso y promueven la participación activa de todos los empleados.
- Este tipo de liderazgo crea una atmósfera de confianza y cooperación dentro de la organización.



Característica	Teoría X	Teoría Y	Teoría Z
Visión del empleado	Pesimista: los empleados son perezosos y necesitan ser controlados.	Optimista: los empleados son responsables y pueden auto-motivarse.	Optimista y basada en la confianza: los empleados buscan seguridad y pertenencia, y se desempeñan mejor en un ambiente colaborativo.
Motivación principal	Externa (castigos y recompensas).	Interna (autorrealización y crecimiento).	A largo plazo: lealtad, seguridad laboral y bienestar personal.
Toma de decisiones	Centralizada y jerárquica.	Participativa y democrática.	Consensuada, con participación de los empleados.
Seguridad laboral	No enfatizada.	Moderadamente importante.	Alta prioridad: seguridad laboral a largo plazo.
Relaciones laborales	Contractuales y transaccionales.	Basadas en la confianza.	Largas y basadas en lealtad mutua.
Cultura organizacional	Débil y orientada al control.	Fuerte, orientada al crecimiento.	Muy fuerte, orientada al bienestar colectivo y a la cooperación.



Teorías de Motivación: La Teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1959)

La Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg, es un modelo que busca entender qué factores influyen en la satisfacción y motivación laboral.

Herzberg propuso que existen dos tipos de factores que afectan la motivación de los empleados en el trabajo:

1. Factores Higiénicos (o de Mantenimiento)
2. Factores Motivacionales

La teoría de Herzberg sugiere que para aumentar la satisfacción laboral, las organizaciones deben enfocarse en mejorar los factores motivacionales. Simplemente aumentar los factores higiénicos no es suficiente para motivar a los empleados.

Factores higiénicos

Estos factores no generan motivación, pero su ausencia puede causar insatisfacción. Se relacionan con el entorno laboral y las condiciones de trabajo. Algunos ejemplos son:

- **Salario:** La compensación económica que recibe el empleado.
- **Condiciones de trabajo:** El ambiente físico y psicosocial en el que se trabaja.
- **Políticas de la empresa:** Normas y procedimientos que rigen la organización.
- **Relaciones interpersonales:** La calidad de las relaciones con compañeros y superiores.
- **Seguridad en el empleo:** La estabilidad laboral que se percibe en la organización.



Factores Motivacionales

Estos factores son los que realmente impulsan la motivación y satisfacción laboral. Se relacionan con el contenido del trabajo y el desarrollo personal.

Ejemplos incluyen:

- **Logro:** La sensación de haber alcanzado objetivos y metas personales o profesionales.
- **Reconocimiento:** La apreciación y reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- **Trabajo en sí:** La naturaleza del trabajo y la posibilidad de que sea interesante y desafiante.
- **Responsabilidad:** El nivel de autonomía y la capacidad de tomar decisiones.
- **Desarrollo:** Oportunidades de crecimiento y avance profesional.





Muchas gracias!