



CAPACITARTE



Resumen Imprimible

Módulo 7 – Gestión de Recursos Humanos

Definición de Grupo

Es el conjunto de dos o más personas que interactúan en un espacio y un tiempo determinado, con conciencia del “nosotros” y que establecen normas y principio de Acción que aceptan, para alcanzar metas o fines comunes

Es el conjunto de dos o más personas que interactúan en un espacio y un tiempo determinado, con conciencia del “nosotros” y que establecen normas y principio de acción que aceptan, para alcanzar metas o fines comunes

Un grupo está formado por un conjunto de personas que desempeñan roles específicos y recíprocos, que actúan de acuerdo a normas, valores y fines que fueron acordados previamente a su formación formal para mantener la continuidad y estabilidad del mismo en una sociedad.

Las razones más importantes para que las personas formen grupos son:

Seguridad: Al unirse a un grupo los individuos reducen la inseguridad de “estar a solas”. Se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas cuando pertenecen a un grupo.

Estatus: Entrar en un grupo que los demás consideran importante confiere a los miembros reconocimiento y una posición.

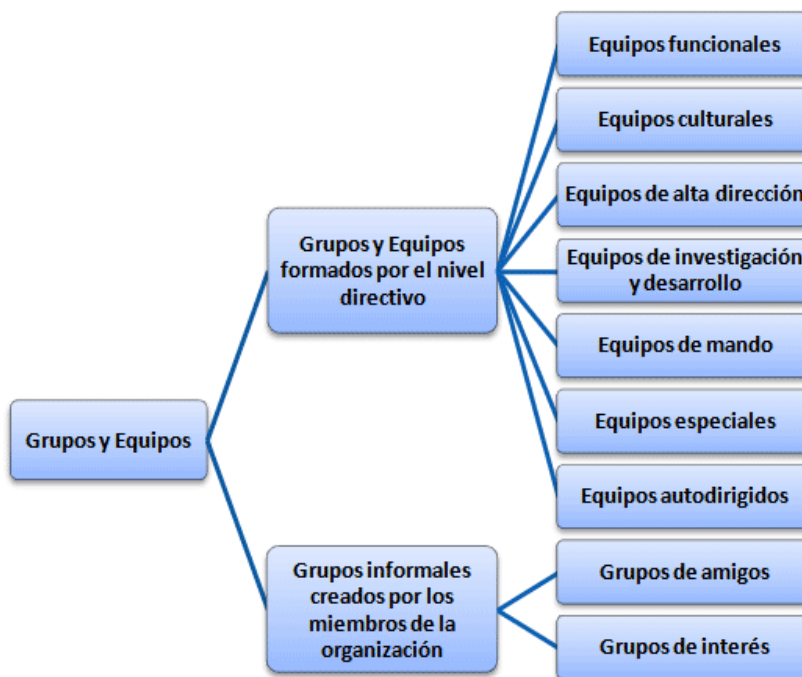
Autoestima: Los grupos infunden en las personas sentimientos de valía; es decir, además de comunicar una posición a los foráneos, pertenecer a un grupo, también fomenta la sensación de valer a los propios integrantes .

Afiliación: Los grupos satisfacen necesidades sociales. A las personas les gusta el trato frecuente al que se prestan los grupos. Para muchas personas estos intercambios en el trabajo son el principal satisfactor de sus necesidades de afiliación.

Poder: La acción de un grupo consigue a menudo lo que no puede el individuo solo. Hay una fuerza en la suma.

Consecución de metas: Hay ocasiones en las que se requiere más de una persona para realizar una tarea: cuando hace falta reunir dotes, conocimientos o fuerza para terminar el trabajo. En tales casos, la administración recurre a un grupo formal.

Clases de grupos



Un grupo está formado por un conjunto de personas que desempeñan roles específicos y recíprocos, que actúan de acuerdo a normas, valores y fines que fueron acordados previamente a su formación formal para mantener la continuidad y estabilidad del mismo en una sociedad.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo implica sobre todas las cosas un grupo con una meta en común la cual se logra integrando diferentes individuos con aprendizajes diferentes, el este grupo debe haber un líder el cual guía a los demás a lograr esa meta puesto que él tiene la visión global del objetivo a lograr en cambio los demás integrantes solo tienen una idea de lo que se tiene que lograr pero conocen muy bien su parte dentro del mismo sistema de trabajo.

el grupo de trabajo debe tomar responsabilidades como grupo y no su guía o algún otro integrante puesto que si falla un eslabón todo se vendrá abajo.

si un grupo trabaja de forma individualizada este trabajo no se toma como un grupo de trabajo sino que un trabajo individualizado, donde cada parte se hace responsable por su trabajo.

El trabajo en equipo debe poseer las 5 "C", estas son:

- 1. Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto.
- 2. Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
- 3. Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- 4. Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- 5. Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El Trabajo en equipo, clave para el éxito

La mayoría de departamentos de Recursos Humanos es consciente de que una plantilla que camina al mismo ritmo y comparte los mismos intereses y objetivos aumenta la **productividad**. Trabajar en equipo es tanto un incentivo como un reto para colaboradores y empresas. Por eso, es crucial responder a esta nueva necesidad del mercado laboral y detectar las principales claves del trabajo grupal.

Comunicación y empatía.

Una comunicación fluida es la base del trabajo en equipo. Sin ella, son imposibles el *feedback*, *empowerment* o aprendizaje colaborativo. De ahí su importancia. En este sentido, cada vez más empresas apuestan por poner en marcha **redes sociales corporativas** –a nivel interno- que fomenten el aprendizaje compartido y trabajo en comunidad. Asimismo, saber ponerse en el lugar de los demás y compartir inquietudes e ideas aumenta el sentido de pertenencia y compromiso en el trabajo.

Job shadowing. Invertir en los colaboradores es invertir en la propia compañía. Por eso, la mayoría de empresas de externalización de RRHH recomienda este nuevo **sistema de aprendizaje** (respaldado por multinacionales como Microsoft), en el que los colaboradores noveles –observadores- permanecen toda su jornada al lado de un experto que, paso a paso, les guía en las distintas funciones de su nuevo puesto.

Coordinación y confianza. Para conseguir que el equipo prospere, es indispensable establecer un sistema de normas y roles basado en el respeto mutuo y la **complementariedad**. Todos los colaboradores –tanto indefinidos como personas con trabajo temporal- deben perseguir el mismo fin y compartir proyectos. El objetivo es disfrutar de un magnífico clima laboral y [retener el talento](#), uno de los principales desafíos de las empresas, en la actualidad, tal y como indica Forbes.

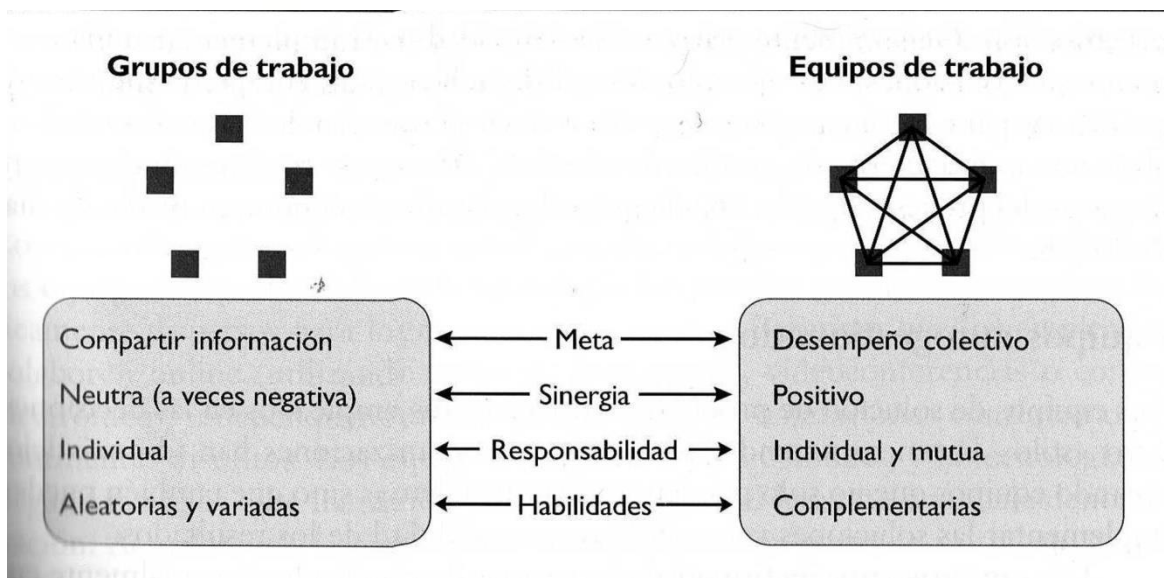
Tanto si se crean equipos de trabajo virtuales –en la nube- o híbridos, estas claves son imprescindibles para alcanzar la cultura colaborativa y el espíritu colectivo necesario para triunfar en un **entorno de trabajo 3.0**.

Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo

Cuando hablamos de grupos y equipos, nos referimos a dos modelos que sirven para distintos proyectos organizacionales. No es que uno sea mejor que el otro. Cada modelo sirve para determinados propósitos y según determinados recursos que posea la organización.

Un grupo de trabajo son dos o más individuos que trabajan en forma independiente para alcanzar un objetivo global y pueden o no trabajar uno al lado del otro en el mismo departamento. Los comportamientos, formas de trabajar, responsabilidad y liderazgo en un grupo son muy diferentes a los de un **equipo**.

Un **equipo de trabajo** es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común y una forma de trabajo que sostiene la responsabilidad de cada uno. La mejor medida de un equipo es entre 7 y 12 individuos. Los **equipos** de más personas requieren de mayor estructura y soporte, los equipos más pequeños a menudo tienen dificultades cuando alguno de sus miembros se ausenta.



Los miembros tienen **habilidades y competencias** que complementan el propósito del equipo. No todos los miembros tienen las mismas habilidades pero juntos son mejores que la suma de sus partes.

En los equipos, los miembros comparten roles y responsabilidades y están constantemente desarrollando nuevas habilidades para mejorar el desempeño del equipo.

El equipo identifica y alcanza consensos sobre sus objetivos y como los llevarán adelante. El equipo identifica y alcanza consensos sobre sus objetivos y como los llevarán adelante.

El equipo sostiene la responsabilidad de sus miembros. Cuando experimentan algún conflicto con uno de sus miembros, hablan directamente con ese individuo en vez de hablar con el supervisor. Cuando un miembro no trabaja dentro del nivel requerido, el equipo soluciona el problema.

Los individuos en un [grupo](#) están comprometidos con el enfoque y objetivo del líder. A menudo los grupos son más grandes (en cantidad de miembros) que los equipos. El grupo respalda los objetivos del líder. La responsabilidad del grupo radica en cada individuo, la responsabilidad no es compartida. El liderazgo es patrimonio de una sola persona, más que el liderazgo compartido del equipo. El grupo trabaja bajo un punto de vista dominante mientras que el equipo persiste diferentes puntos de vista y las decisiones se realizan por consenso.

Equipo

- [Liderazgo compartido](#)
- El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto
- La finalidad del equipo la decide el mismo equipo
- Responsabilidad individual y grupal compartida

- El producto del trabajo es grupal
- La medición de la performance es directa por la evaluación del producto del trabajo
- El equipo discute y realiza reuniones para resolver problemas

Grupo

- Hay un sólo líder
- El líder decide, discute y delega
- La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización
- Responsabilidad individual
- El producto del trabajo es individual

LIDERAZGO

Modelo de LIDERAZGO SITUACIONAL de Hersey-Blanchard

El modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Frente a eso, en el Modelo Hersey - Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento.

Fases del proceso: La aplicación del modelo situacional tiene básicamente seis fases:

- 1) Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
- 2) Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.

- 3) Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
- 4) Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
- 5) Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
- 6) Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

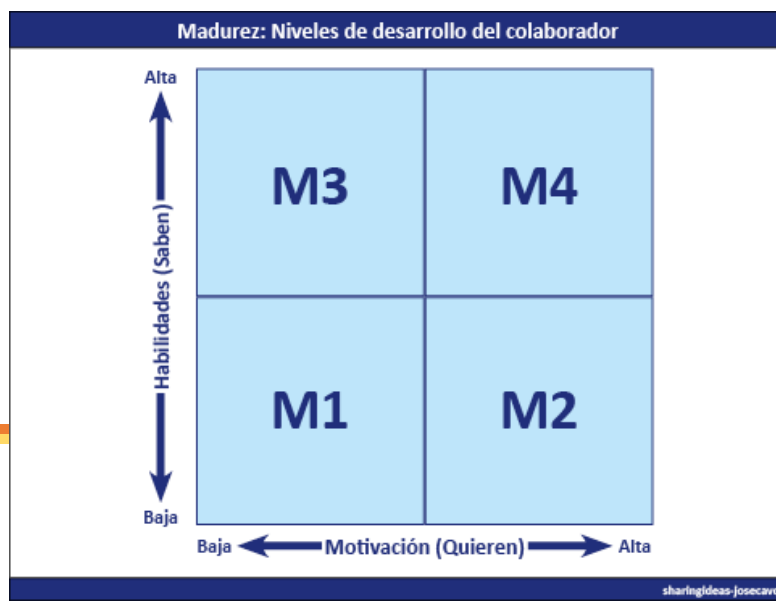
Desarrollo de los integrantes del equipo

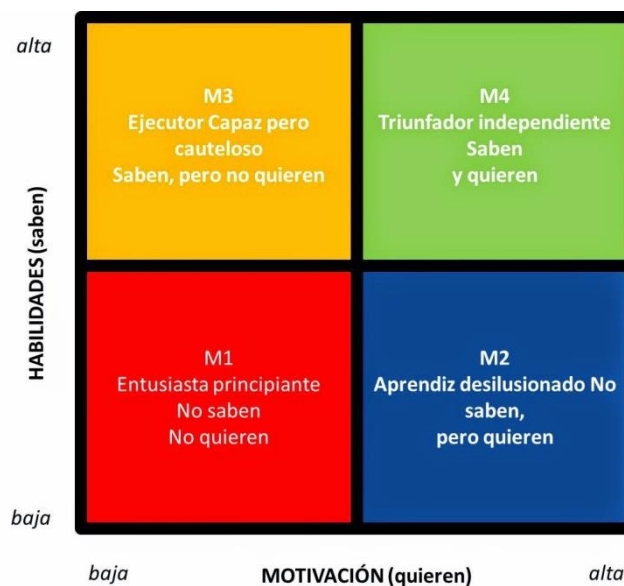
Una vez realizados los puntos 1 y 2, los tres siguientes se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto. Hay que realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de ellos en dos parámetros:

Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales.

Motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo.

Y en función de su puntuación, ubicarles en el siguiente gráfico.





Una vez definido el lugar en la tabla de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación.

Representación gráfica del Modelo

El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja):

Conducta de Tarea (Horizontal en el gráfico): Marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida. Implica el grado de quién:

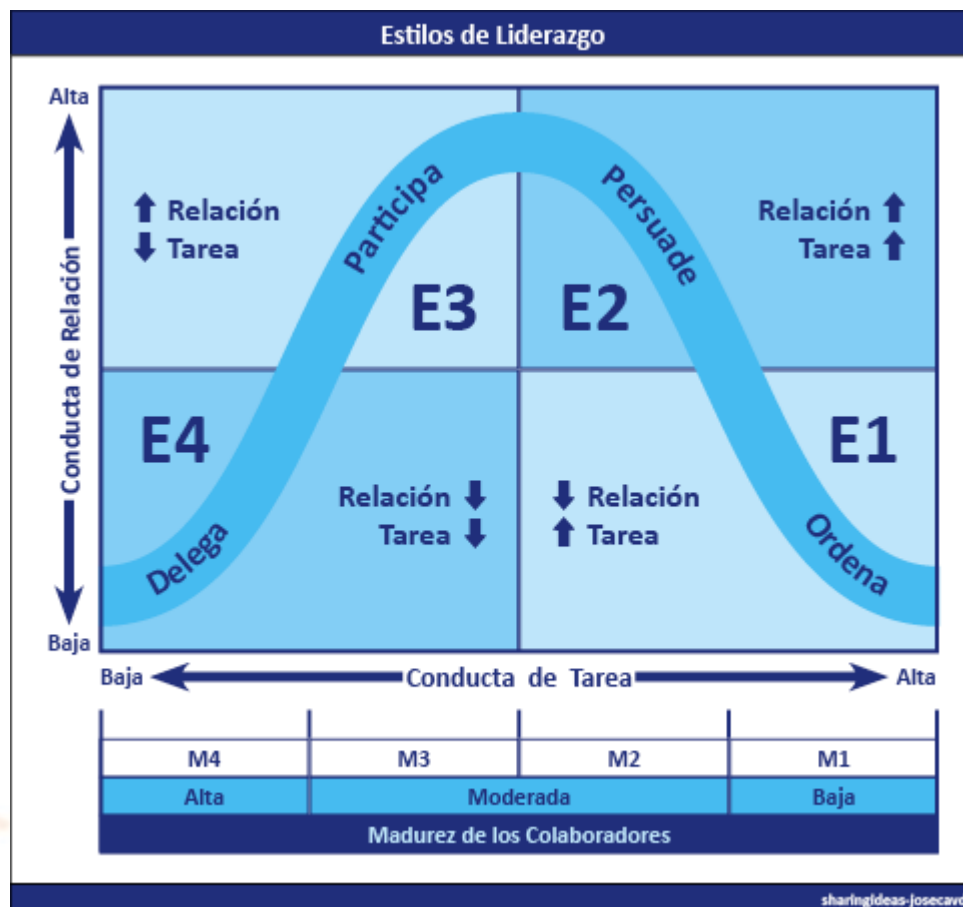
- Fija metas y objetivos.
- Determina tiempos y plazos.
- Organiza.
- Dirige.
- Controla

Conducta de Relación (Vertical en el gráfico): Establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de:

- Apoyo.
- Delegación.
- Escucha activa.
- Retroalimentación.
- Relación personal más allá de la profesional.

Todos esos datos quedan reflejados en el siguiente cuadro, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard.

Estilos de liderazgo



En el parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por las diferentes actividades del directivo en cuanto a tareas desempeñadas y nivel de relación con cada subordinado.

En el parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su madurez (que hemos obtenido al desarrollar las fases 3, 4 y 5 del modelo).

Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el estilo de liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos. Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando el más adecuado para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

Un líder confiable compromete a su gente en la construcción de una organización efectiva y exitosa. Comprometerse en un resultado, en una palabra, en una decisión es una virtud de las personas y debe ser estimulada por el líder a partir de la transmisión de confianza.

El compromiso parte de la individualidad y se comparte utilizando como principal elemento la confiabilidad por parte de las personas. Es por este motivo que un LÍDER CONFIABLE genera compromiso en la organización, alineando pensamientos, favoreciendo al involucramiento y estimulando a las personas al logro de objetivos comunes.

Un líder que compromete a su gente, promete, procesa sus promesas involucrando y en forma efectiva pregona el cumplimiento de las promesas sobre la base de la confiabilidad en su equipo.

Gestión de Recursos Humanos en el Proyecto

Según la PMBOK® Guide, la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del Proyecto. Éste está formado por aquellas personas a las que se le han asignado roles y responsabilidades para completar el Proyecto.

El equipo de dirección del Proyecto, pertenece al equipo del Proyecto. Debe ser el responsable de las actividades de liderazgo y dirección del Proyecto. Entre otros, deberá:

- Influir en el equipo del Proyecto
- Mantener un comportamiento ético y profesional.

Procesos de la Gestión de los recursos humanos del Proyecto

¿Cuál es la manera de llevar adelante este proceso?

- Planificar la Gestión de los Recursos Humanos. Identificar y documentar los roles y responsabilidades dentro del proyecto. Así como las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación. Durante este proceso se crea el plan para la dirección del personal.
- Adquirir el equipo del Proyecto. Confirmar los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.
- Desarrollar el equipo del Proyecto. Mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo. Para lograr un mejor desempeño del Proyecto.
- Dirigir el equipo del Proyecto. Dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto

Planificación: desarrollo el Plan de Recursos Humanos:

Es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal. La planificación de los recursos humanos se utiliza para determinar e identificar aquellos recursos humanos que posean las habilidades requeridas para el éxito del proyecto.

Los roles dentro del proyecto pueden designarse para personas o grupos. Tales personas o grupos pueden pertenecer o no a la organización que lleva a cabo el proyecto. Es posible que otros equipos de proyecto necesiten recursos con las mismas competencias o habilidades.

Adquirir el equipo del Proyecto:

Es el proceso para confirmar los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.

Es importante que los siguientes factores se tengan en cuenta durante el proceso Adquirir el Equipo del Proyecto:

- El director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto debe negociar con eficacia e influir sobre las personas que se encuentran en posición de suministrar los recursos humanos requeridos para el proyecto.
- El hecho de no adquirir los recursos humanos necesarios para el proyecto puede impactar en los cronogramas, los presupuestos, la satisfacción del cliente, la calidad y los riesgos..
- Si los recursos humanos no están disponibles debido a restricciones, factores económicos o asignaciones previas a otros proyectos, puede ser necesario que el director del proyecto o el equipo del proyecto asigne recursos alternativos, probablemente con competencias inferiores, siempre y cuando no se infrinjan criterios legales, normativos, obligatorios o de otro tipo específico.

Desarrollo del equipo del Proyecto:

Desarrollar el Equipo del Proyecto es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. Los directores del proyecto deben adquirir las habilidades necesarias para identificar, conformar, mantener, motivar, liderar e inspirar a los equipos para que logren un alto desempeño y alcancen los objetivos del proyecto.

Esto requiere una comunicación clara, oportuna, eficiente y eficaz entre los miembros del equipo a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Entre los objetivos de desarrollo de un equipo del proyecto, se incluyen:

- Mejorar el conocimiento y las habilidades de los miembros del equipo a fin de aumentar su capacidad de completar los entregables del proyecto, a la vez que se disminuyen los costos, se reducen los cronogramas y se mejora la calidad.
- Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión entre los miembros del equipo a fin de elevar la moral, disminuir los conflictos y fomentar el trabajo en equipo.
- Crear una cultura de equipo dinámico y cohesivo para mejorar la productividad tanto individual como grupal, el espíritu de equipo y la cooperación, y para permitir la capacitación interdisciplinaria y la tutoría entre los miembros del equipo a fin de intercambiar conocimientos y experiencias.

Estos factores deben ser considerados y planificados en la etapa de planificación del proyecto.

Dirigir al equipo del Proyecto:

Dirigir el Equipo del Proyecto es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto. El equipo de dirección del proyecto observa el comportamiento del equipo, gestiona los conflictos, resuelve los problemas y evalúa el desempeño de los miembros del equipo.

Dirigir el Equipo del Proyecto requiere una variedad de habilidades de gestión para fomentar el trabajo en equipo e integrar los esfuerzos de los miembros del equipo, a fin de crear equipos de alto desempeño. La dirección del equipo implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo. Los directores del proyecto deben proponer a los miembros del equipo tareas estimulantes y recompensar el alto desempeño.
