

***CURSO TALLER  
DE PREPARACIÓN  
AL EXAMEN PMP®***



# **MANTENER AL EQUIPO EN UN BUEN CAMINO**

1.2 Liderar un equipo.

1.3 Apoyar el desempeño del equipo.

1.7 Abordar y eliminar impedimentos, obstáculos y bloqueantes.

1.1 Gestionar conflictos.

1.9 Colaborar con los interesados.

1.13 Orientar a los interesados pertinentes.

1.14 Aplicar la inteligencia emocional para promover el desempeño del equipo.



**TAREA A:  
LIDERAR UN  
EQUIPO**

# Facilitadores

- Establecer una visión y misión claras.
- Apoyar la diversidad y la inclusión.
- Valorar el liderazgo de servicio.
- Determinar un estilo de liderazgo adecuado.
- Inspirar, motivar e influenciar a los miembros del equipo y a los interesados.
- Analizar la influencia de los miembros del equipo y los interesados.
- Distinguir varias opciones para liderar a los diversos miembros del equipo e interesados.
- Mantener al equipo.

# Resultados y herramientas/insumos

Resultados	Herramientas / Insumos
Documento de visión/misión	Conciencia sobre la diversidad
Acta de constitución	Estilos de liderazgo
Visión Box del producto	Matriz de influencia
Plan de recompensas y reconocimiento	Modelo de prominencia
	Redes de poder
	Modelos de comportamiento
	Reconocimiento de contribuciones
	Eliminación de impedimentos
	Comunicación de la visión

# Visión y misión

- El director del proyecto es el líder visionario del proyecto y debe:
  - Educar al equipo y a otros interesados acerca del valor obtenido o buscado
  - Promover el trabajo en equipo y la colaboración
  - Asistir con las herramientas y técnicas de dirección de proyectos
  - Eliminar obstáculos
  - Expresar con claridad la misión del proyecto
- La promoción de la misión y el valor del proyecto inspiran al equipo a permanecer centrado y sentirse orgulloso



# Liderazgo de servicio

**Liderazgo de servicio:** Un tipo de liderazgo que se utiliza comúnmente en Ágil y que alienta la autodefinición, el autodescubrimiento y la autoconciencia de los miembros del equipo mediante actividades como escuchar, capacitar y proporcionar un entorno que les permita crecer.

- Facilitar más que dirigir
- Brindar capacitación y entrenamiento
- Eliminar impedimentos al trabajo
- Enfocarse en los logros



# Matriz de influencia

- Liderar un equipo se basa, en parte, en su influencia y en la influencia de los demás interesados del proyecto.
- La influencia va en muchas direcciones.
- La dirección suelen dictarla los roles o los cargos:
  - Hacia arriba (alta dirección)
  - Hacia abajo (equipo o especialistas)
  - Hacia afuera (externo)
  - Hacia los lados (pares del director del proyecto)





# Modelo de prominencia

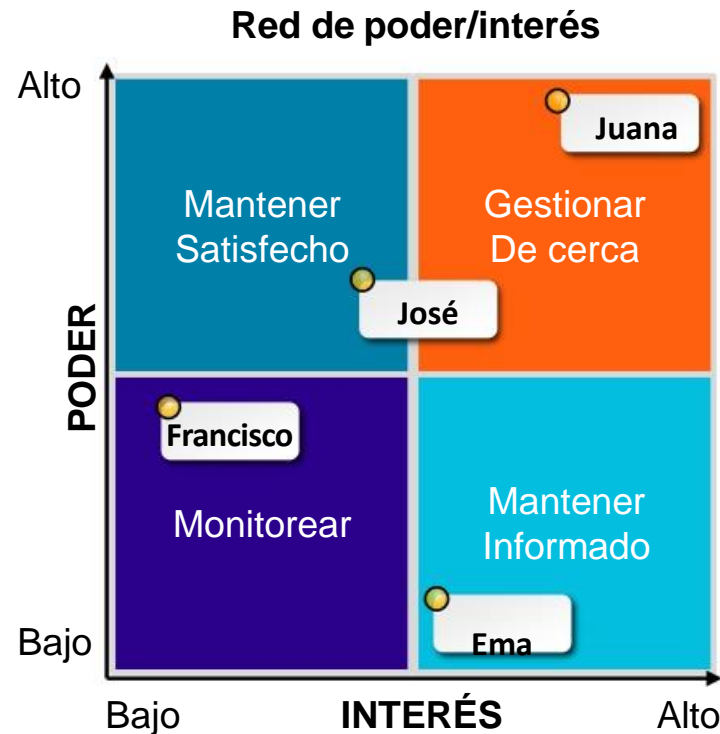
**Modelo de prominencia:** Modelo de clasificación que agrupa a los interesados sobre la base de su nivel de autoridad (PODER), sus necesidades inmediatas (URGENCIA) y qué tan adecuado es su involucramiento en términos del Proyecto (LEGITIMIDAD).



# Redes de poder

**Red de poder/interés:** Agrupa a los interesados con base en sus niveles de autoridad e interés en el proyecto.

**Red de poder/influencia:** Modelo de clasificación que agrupa a los interesados sobre la base de sus niveles de autoridad e involucramiento en el proyecto.



# Planes de recompensas y reconocimiento

## Recompensas

- Artículos tangibles y consumibles.
- Dado como resultado de alcanzar un fruto o logro específico.
- Definir el inicio y final o un tiempo fijo.
- Normalmente, se espera cuando se cumple el objetivo.
- El propósito es motivar un resultado específico; nunca se da sin dar también reconocimiento.

## Reconocimiento

- Evento experimental Intangible.
- Dado como resultado del comportamiento de quien lo recibe, más que de un resultado.
- No está restringido a un tiempo establecido.
- Normalmente, es algo que el destinatario no espera.
- El propósito es aumentar la sensación de aprecio del destinatario; puede darse sin una recompensa

The background features a repeating geometric pattern of overlapping triangles in various shades of blue, creating a textured, crystalline effect. The text is positioned on the right side of the image.

TAREA B:  
APOYAR EL  
DESEMPEÑO DEL  
EQUIPO

# Facilitadores

- Evaluar el desempeño del equipo en relación con los indicadores clave de desempeño.
- Apoyar y reconocer el crecimiento y el desarrollo del equipo.
- Determinar el enfoque de retroalimentación apropiado.
- Verificar las mejoras en el desempeño de los miembros del equipo.
- Apoyar la responsabilidad de las tareas del equipo.



# Resultados y herramientas/insumos

Resultados	Herramientas / Insumos
Matriz RACI, RAM	Matriz RACI, RAM
Dirección por objetivos	Tableros de tareas
Estudios comparativos	Herramientas de seguimiento de desempeño
Informes de desempeño	Radiadores de información
	Gráficas de trabajo realizado (burnup)
	Valor Ganado
	Métricas de rendimiento
	Tiempo del ciclo
	Mapa de flujo de valor

# Indicadores clave del desempeño

**Indicador clave del desempeño (KPI):** Una métrica establecida que se usa para evaluar el desempeño según la visión y los objetivos del proyecto. Los KPI pueden utilizar el acrónimo SMART.

- ➔ ***Específicos***
- ➔ ***Medibles***
- ➔ ***Alcanzables***
- ➔ ***Relevantes***
- ➔ ***Tiempos definidos***

# Espacios de trabajo

- El entorno y la ubicación del equipo son elementos importantes para liderar y dirigir proyectos.
- La interacción significativa es un principio fundamental de ágil.
- Los miembros del equipo deben poder contribuir desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- La ubicación conjunta del equipo en un espacio de trabajo compartido fomenta una colaboración más informal e inmediata.
- Establecer una cultura de comunicación y compromiso fluidos en un espacio de trabajo que promueva interacciones positivas facilita el liderazgo y la dirección de un equipo.



# Actividades de desarrollo del espíritu de equipo

- Utilizar actividades de desarrollo del espíritu de equipo para influir en los diversos individuos de muchas áreas funcionales, cada una con sus propios objetivos, necesidades y perspectivas, para que trabajen como un equipo integrado, para el bien del proyecto.
- Formal o informal.
- Breve o de larga duración.
- Facilitado por el director del proyecto o un instructor del grupo.



# Evaluaciones del desempeño del equipo

- Evaluar e identificar el potencial de cada miembro del equipo de manera continua.
- Puede ser formal o informal.
- Propósito de la evaluación:
  - Mejorar la interacción entre los miembros del equipo
  - Resolver conflictos
  - Mejorar las habilidades y competencias de los miembros del equipo
  - Aumentar la cohesión del equipo
- Técnicas para evaluar el desempeño del equipo:
  - Hacer preguntas clave a los miembros del equipo.
  - Hablar con frecuencia con los miembros del equipo en reuniones individuales y reuniones periódicas del proyecto.
  - Proporcionar críticas constructivas y reconocer a los miembros del equipo, según sea necesario.
  - Evaluar el desempeño individual.
  - Retirar a los miembros del equipo que tienen un bajo desempeño o reasignar su trabajo a un nuevo recurso.

# Etapas de desarrollo del equipo



Dr. Tuckman: Modelo de desarrollo de equipos

# Equipos eficaces

El rol del director del proyecto es crear el equipo y fomentar el trabajo.

- Trabajan en colaboración.
- Se comunican con eficacia.
- Desarrollan confianza entre los miembros del equipo.
- Gestionan los conflictos.
- Promueven la toma de decisiones conjunta y la solución de problemas en colaboración.



# Herramientas de seguimiento de desempeño

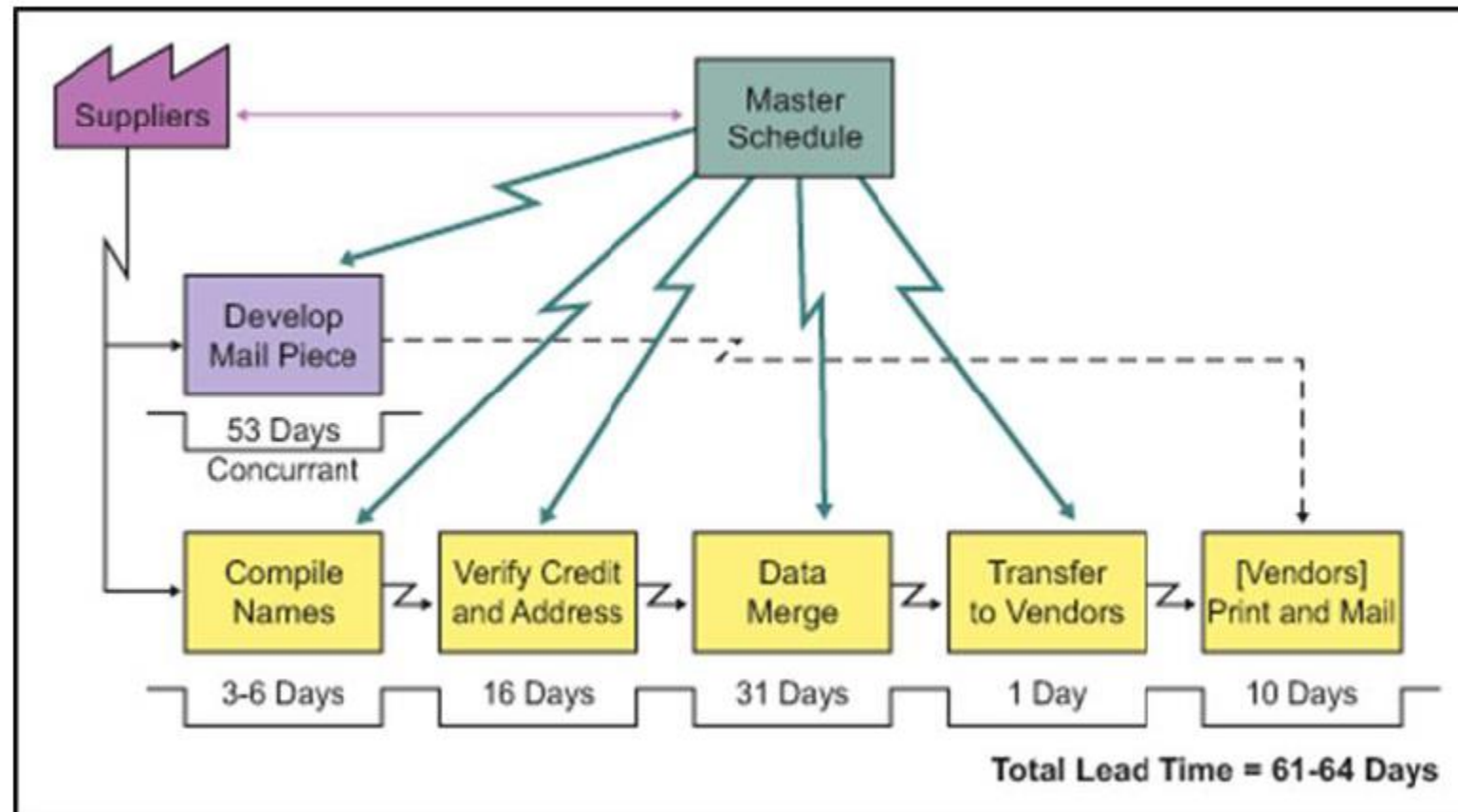
Herramienta	Descripción
Tableros de Kanban / Scrum	Con base en el método japonés de gestión que utiliza la colocación de tarjetas en las diversas etapas en las que se trabaja, los tableros físicos o electrónicos pueden realizar un seguimiento del trabajo a medida que avanza por diversas etapas o categorías.
Métricas de rendimiento	Medición del trabajo de equipo que pasa de una etapa a otra durante un lapso determinado.
Tiempo del ciclo	La medición del trabajo que pasado por todo el proceso, desde la planificación hasta la etapa de finalización o entrega.
Métricas de calidad	Las diversas mediciones para realizar un seguimiento de la calidad, defectos y salidas aceptables de los entregables.
El valor ganado	Seguimiento del costo y del rendimiento del esfuerzo con respecto a un valor planificado.
Diagrama de barras (diagrama de Gantt)	Uso del cronograma del proyecto para realizar un seguimiento del rendimiento durante un lapso de tiempo.
Velocidad	Medición de la salida total de una iteración para intentar predecir las salidas de iteraciones futuras.

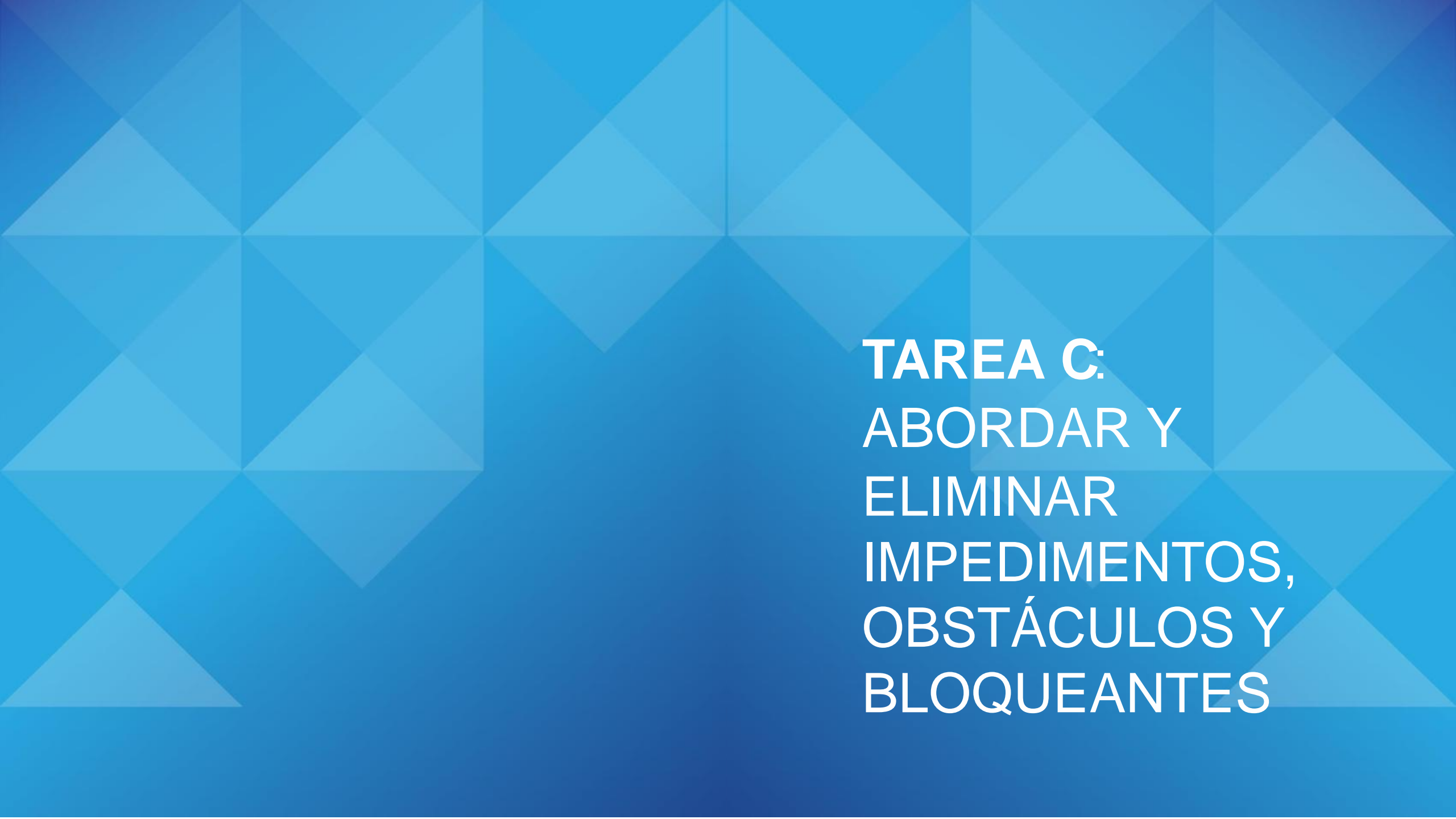
# Informes de desempeño

Tipo	Descripción
Radiadores de información	Grandes tableros visuales acerca del proyecto y su avance, que se muestran en ubicaciones públicas de alto tráfico. El objetivo es irradiar información a todos acerca del trabajo del proyecto.
Gráfica de trabajo pendiente (burndown)	Una gráfica que muestra el progreso trazando el trabajo pendiente durante una iteración u otro período.
Gráfica de trabajo realizado (burnup)	Una gráfica que muestra el progreso y el avance del equipo del proyecto durante el transcurso del tiempo.
Informes de la gestión del valor ganado	Gráficas y valores basados en las ecuaciones de la gestión del valor ganado (EVM).
Informes de análisis de variación	Las gráficas y sus análisis comparan los resultados reales con los resultados esperados o planificados.
Informes de desempeño	Representación física o electrónica de la información de desempeño del trabajo recopilada en los documentos del proyecto, destinada a generar decisiones, acciones o conciencia.
Informes de calidad	Gráficas e informes basados en las métricas de calidad recopiladas.
Paneles	Resúmenes físicos o electrónicos del progreso, generalmente con imágenes o gráficas
Tableros de tareas	Representaciones físicas o electrónicas del trabajo que se debe realizar y de su estado actual.

# Mapa de flujo de valor

Herramienta utilizada para documentar, analizar y mejorar el flujo de información o materiales requeridos a fin de producir un producto o servicio para un cliente.



The background features a repeating pattern of overlapping triangles in various shades of blue, creating a textured, geometric effect. The text is positioned on the right side of the image.

**TAREA C:  
ABORDAR Y  
ELIMINAR  
IMPEDIMENTOS,  
OBSTÁCULOS Y  
BLOQUEANTES**



# Facilitadores

- Determinar impedimentos, obstáculos y bloqueantes críticos para el equipo.
- Priorizar impedimentos, obstáculos y bloqueantes críticos para el equipo.
- Implementar soluciones que eliminen impedimentos, obstáculos y bloqueantes para el equipo.
- Continuamente volver a evaluar a fin de garantizar que se estén abordando los impedimentos, obstáculos y bloqueantes para el equipo.



# Resultados y herramientas/insumos

Resultados	Herramientas /Insumos
Trabajo pendiente del producto (product backlog)	Reunión diaria de pie (daily standup)
Listas de riesgo actualizadas	Revisiones del sprint
Planes de acción	Revisiones de riesgo
Tablero de impedimentos de tareas actualizado	Evaluación del trabajo pendiente (backlog)

# Impedimentos, obstáculos y bloqueantes

Eventos que impiden que el equipo alcance sus objetivos.

- Los impedimentos se refieren a situaciones, condiciones y acciones que reducen la velocidad o dificultan el progreso. (Por ejemplo, cuando el equipo no llega a una decisión sobre una ubicación para guardar un archivo).
- Los obstáculos hacen referencia a las barreras que se pueden quitar, evitarse o superar con algún esfuerzo o estrategia. (Por ejemplo, el equipo de construcción no puede ejecutar su trabajo hasta que se firmen los permisos de acceso).
- Los bloqueantes hacen referencia a eventos o condiciones que causan interrupciones en el trabajo o en cualquier avance adicional. (Por ejemplo, el equipo ha detenido sus avances relacionados al levantamiento de información, debido a una huelga de trabajadores).

# Reunión diaria de pie (daily standup)

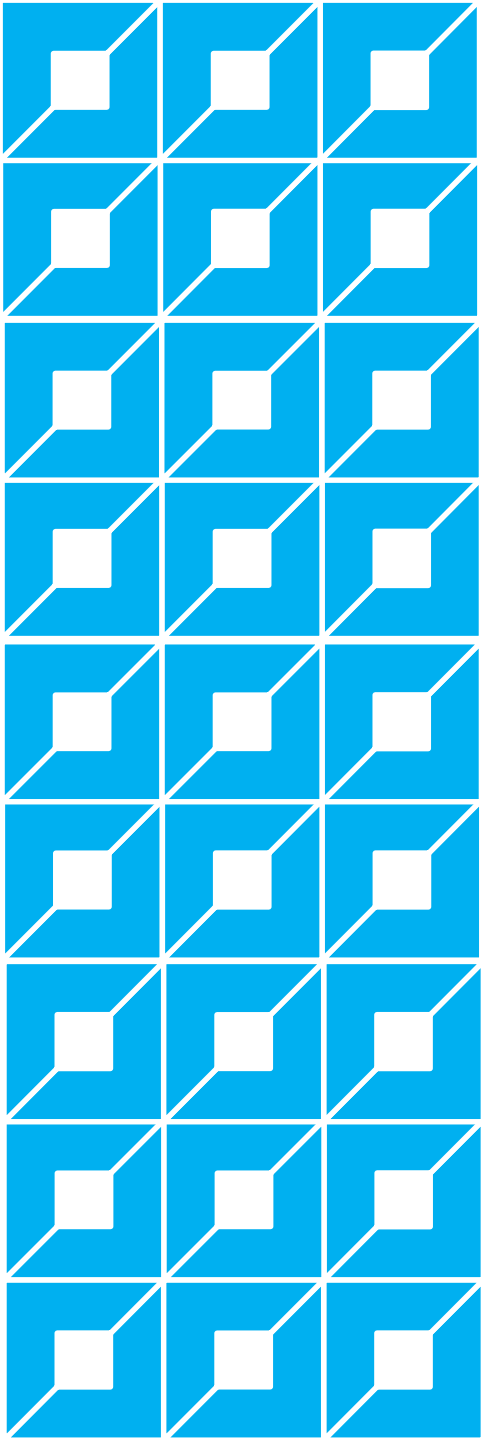
**Reunión diaria de pie (daily standup)\*** Una reunión de colaboración breve y diaria en la cual el equipo revisa el progreso del día anterior, reporta los objetivos para el día actual y subraya cualquier obstáculo encontrado o previsto. También se le conoce como *Scrum diario*.

- Se realiza al comienzo de las horas de trabajo.
- Es obligatoria la presencia de todos los miembros del equipo que participen en el sprint.
- Durante la reunión, se responden estas preguntas:
  - ¿Qué se ha hecho desde la última reunión?
  - ¿Qué debe hacerse antes de la próxima reunión?
  - ¿Con qué necesita alguien ayuda?

# Revisiones del riesgo/Lista de riesgos

- Los impedimentos pueden deberse a riesgos o incidentes del proyecto, o ser el resultado de estos.
- Los riesgos que se plantean formal o informalmente durante las reuniones diarias de pie (daily standups) o las revisiones de iteraciones se agregan a la lista de riesgos.
- Los riesgos recién identificados y los existentes se actualizan según el conocimiento y la situación actuales.





# TAREA D: GESTIONAR CONFLICTOS

# Facilitadores

- Interpretar la fuente y la etapa del conflicto.
- Analizar el contexto del conflicto.
- Evaluar, recomendar, reconciliar y realizar un seguimiento de la efectividad.
- Identificar la causa raíz del malentendido.
- Investigar malentendidos potenciales.

# Resultados y herramientas/insumos

Resultados	Herramientas / Insumos
Acuerdo de trabajo actualizado	Teoría de gestión de conflictos
Matriz RACI actualizada	Teoría de gestión de cambios
	Modelos de gestión de conflictos
	Estrategias de resolución de conflictos
	Inteligencia emocional
	Escucha activa
	Empatía



# El rol del director del proyecto

- Gestionar los conflictos es responsabilidad de todos los interesados.
- El director del proyecto influye fuertemente en la dirección y el manejo del conflicto.
- Las habilidades interpersonales y de equipo ayudan a garantizar resultados positivos en el manejo de conflictos.
- En los proyectos ágiles, el director del proyecto funge como facilitador de la resolución de conflictos, en tanto que empodera al equipo para resolverlos.
- Como líder de servicio, un director del proyecto ayuda a la eliminación de impedimentos o de fuentes de conflicto.

# Causas de conflictos

- Competencia
- Diferencias en objetivos, valores y percepciones.
- Desacuerdos sobre los requisitos de los roles, las actividades de trabajo y los enfoques individuales.
- Fallas en la comunicación.

# Gestión de conflictos

- Aplicación de una o más estrategias para hacer frente a desacuerdos.
- La gestión eficaz de conflictos lleva a una mejor comprensión, desempeño y productividad.
- La gestión ineficaz de conflictos conduce a:
  - Comportamiento destructivo
  - Animosidad
  - Desempeño deficiente
  - Reducción de la productividad
- Utilizar varios métodos de resolución de conflictos.

# Teoría de gestión de cambios

- Consulte los modelos útiles de gestión de cambios en la organización:
  - El modelo McKinsey 7-S de Lewin
  - La Teoría de Kotter
- La gestión de cambios en proyectos y organizaciones requiere diferentes estrategias según las circunstancias, las personas involucradas y el tiempo.
- Adoptar el cambio como estrategia ayuda a las organizaciones a equilibrar la inversión y el riesgo, a ser más flexibles y a garantizar el máximo retorno de la inversión.

# Enfoques de la gestión de conflictos

## Retirarse/evitar

- Se aleja de la situación de conflicto
- Pospone el incidente

## Tranquilizar/adaptarse

- Enfatiza las áreas de acuerdo
- Cede en su posición para mantener la armonía y las relaciones

## Comprometer/conciliar

- Busca soluciones que ofrezcan cierto grado de satisfacción a todos
- Soluciona el conflicto de manera temporal o parcial mediante compromisos

## Demostrar fuerza/ser directo

- Defiende su punto de vista a expensas de los demás
- Ofrece solo soluciones en las que se gana o se pierde

## Colaborar/solucionar el problema

- Incorpora múltiples puntos de vista
- Permite actitudes de cooperación y un diálogo abierto para llegar a un consenso y un compromiso

# El acta de constitución del equipo

**Acta de constitución del equipo:** Documento que registra los valores, los acuerdos y las pautas operativas del equipo, estableciendo además expectativas claras con respecto al comportamiento aceptable de los miembros del equipo del proyecto.





**TAREA E:  
COLABORAR CON  
LOS INTERESADOS**

# Facilitadores

- Evaluar las necesidades de compromiso de los interesados.
- Optimizar la alineación entre las necesidades, las expectativas y los objetivos del proyecto de los interesados.
- Crear confianza e influir en los interesados para lograr los objetivos del proyecto.



# Resultados y herramientas/insumos

Resultados	Herramientas / Insumos
Registro de interesados	Análisis de interesados
Plan de involucramiento de los interesados	

# Colaboración

- La colaboración eficaz genera confianza entre todas las partes.
- El diálogo abierto y la comunicación significativa optimizan la comprensión de los objetivos y las expectativas.
- Los niveles de participación y compromiso de las personas pueden variar durante el proyecto.
- Mantenga discusiones transparentes para garantizar que los interesados estén bien enterados y se establezcan expectativas.
- Aproveche las habilidades interpersonales y de comunicación, la retroalimentación y la gestión de reuniones para maximizar el ciclo de retroalimentación y compromiso entre los interesados.

# Interesados del proyecto



# Identificación de los interesados

- Analiza y documenta la información relevante relacionada con el interés, la participación, las interdependencias, la influencia y el posible impacto de los interesados en el éxito del proyecto.
- Herramientas y técnicas disponibles que se pueden utilizar:
  - Juicio de expertos
  - Recopilar datos
    - ✓ Cuestionarios y encuestas
    - ✓ Lluvia de ideas
  - Análisis de datos
    - ✓ Análisis de interesados
    - ✓ Análisis de documentos
  - Mapeo de los interesados
    - Redes bidimensionales
      - ✓ Red de poder/interés
      - ✓ Red de poder/influencia
      - ✓ Red de impacto/influencia
    - Cubo de interesados
    - Direcciones de influencia
  - Reuniones

# Registro de interesados

Documento que incluye la identificación, evaluación y clasificación de los interesados del proyecto.

REGISTRO DE INTERESADOS

Nombre	Organización	Rol del proyecto	Requisitos principales	Expectativas	Influencia	Áreas de interés	Interno/externo	¿Seguidor?
Linda Michaels	CEO	Patrocinador	Presupuesto, cronograma, calidad	Participación en la comunidad	Importante	Comunidad	Interno	Sí
Ron Gordon		Prestamistas hipotecarios		Crecimiento	Importante	Desarrollo	Externo	Sí
	Comunidad		Mejoras al vecindario		Menor	Casa	Externo	Sí
Familia Andrews		Dueños de la vivienda		Involucra a familiares y amigos				Sí
	Almacén de madera	Proveedor			Importante	Suministros de origen local		
		Director del proyecto		El proyecto va según lo planificado	Importante	Todas	Interno	Sí

# Plan de involucramiento de los interesados

Componente del plan para la dirección del proyecto que identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución del proyecto o programa.



The background features a repeating geometric pattern of overlapping triangles in various shades of blue, creating a textured, crystalline effect. The text is positioned on the right side of the image.

**TAREA F:  
ORIENTAR A LOS  
INTERESADOS  
PERTINENTES**

# Facilitadores

- Asignar tiempo para la orientación continua.
- Reconocer y actuar en oportunidades de orientación.
- Determinar la retroalimentación apropiada para que sea eficaz.



# Resultados y herramientas/insumos

Resultados	Herramientas / Insumos
Plan de capacitación y orientación	Entrenamiento en grupo e individuales
Evaluación	Capacitación
Cronograma de capacitación	Facilitación



# Entrenamiento y orientación individuales

## Compartir conocimiento con una persona mientras se realiza una tarea:

- Fomentar la auto-organización y la iniciativa.
- Facilitar oportunidades para que otros practiquen las tareas de dirección de proyectos.
- Capacitar a las personas sobre cómo contribuir en otros roles del proyecto.
- Capacitar a una persona con conocimientos tácitos.
- Dirigir sesiones de capacitación informales.
- Pasar y practicar habilidades.
- Demostrar las habilidades y las prácticas recomendadas deseadas todos los días.
- Equipos auto-organizados que se capacitan y orientan mutuamente en su trabajo diario.

# Entrenamiento y orientación como grupo

- El entrenamiento y la orientación también se producen en el entorno general del equipo.
- Cuando los directores de proyectos demuestran la mejor manera de completar una tarea de dirección de proyectos, todos los involucrados en la actividad aprenden.
- Otros miembros del grupo pueden contribuir y guiar la práctica.
- Todo el equipo aprende y crece como unidad.
- Todos los miembros del equipo son interesados relevantes



# Planes de capacitación y orientación

- Dejar tiempo para compartir y aprender puede aumentar las oportunidades de capitalizar en orientación.
- Se pueden establecer planes formales o informales para entrenar.
- Las retrospectivas y las sesiones de lecciones aprendidas se pueden aprovechar para destacar los éxitos y los fracasos en la gestión y la operación del proyecto.
- Programar sesiones de capacitación formaliza el entrenamiento y la orientación.



**TAREA G:**  
APLICAR LA INTELIGENCIA  
EMOCIONAL PARA  
PROMOVER EL  
DESEMPEÑO DEL EQUIPO

# Facilitadores

- Apoyar y reconocer el crecimiento y el desarrollo de los miembros del equipo.
- Evaluar el comportamiento mediante el uso de indicadores de personalidad.
- Analizar los indicadores de personalidad y ajustarlos a las necesidades emocionales de los interesados clave del proyecto.



# Resultados y herramientas/insumos

Resultados	Herramientas / Insumos
Evaluaciones de perfiles de personalidad	Inteligencia emocional
Planes de comunicación	Empatía
Detonantes de motivación	Habilidades para escuchar
Informes de desempeño	Transparencia
Listas de riesgos	Solución de problemas
	Modelos motivacionales

# Inteligencia emocional

## Habilidades personales

- Conciencia de sí mismo
- Autorregulación
- Motivación

## Habilidades interpersonales

- Habilidades sociales
- Empatía



# Habilidades interpersonales y de equipo

- Escucha activa
- Inteligencia emocional
- Influencia
- Motivación
- Técnica de grupo nominal
- Conciencia política
- Transparencia



# Escucha activa

## Reflejar

- Repita la idea del mensaje.
- Verifique su comprensión del mensaje.

## Asistir

- Inclínese ligeramente hacia el orador.
- Manténgase de frente a la persona.
- Mantenga el contacto visual sin mirar fijamente.

## Seguir

- Responda con gestos no verbales o con una respuesta verbal.
- Haga Preguntas.
- Dele un momento al orador para que organice sus ideas.

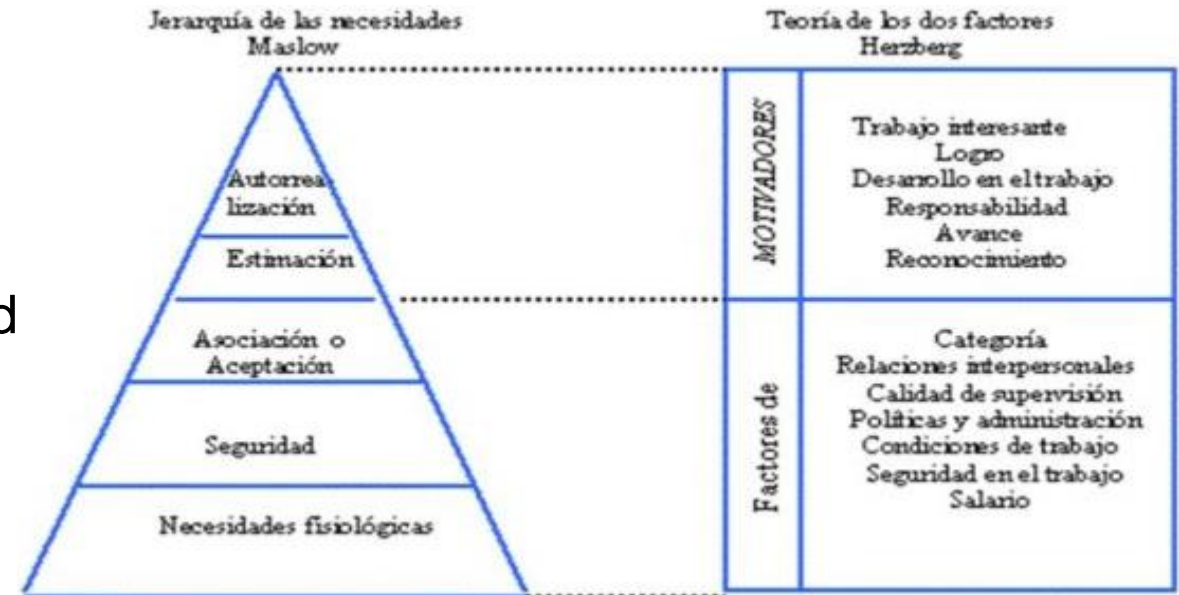
# Teoría organizacional

**Teoría organizacional:** El estudio de cómo se comportan las personas, los equipos y las organizaciones.

- Maximizar la eficiencia y la productividad
- Solucionar problemas
- Motivar a las personas
- Cumplir con los requisitos de los interesados

## Enfoques de organización

- Jerarquía de necesidades de Maslow
- Teoría X y Teoría Y de McGregor
- Teoría del Logro de McClelland
- Teoría de la motivación de Herzberg



De McClelland	Motivación por logro, poder y afiliación	Logro: impulso de sobresalir, de tener éxito; Poder: Necesidad de influir y controlar a otros; Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas
X y Y (McGregor)	Preferencias propias de la naturaleza humana	Teoría X: los seres humanos son perezosos e irresponsables; se motivan a través del castigo. Teoría Y: El hombre es trabajador, responsable y automotivado