

## CV-GPY014

# CURSO VIRTUAL DE GESTIÓN DE PROYECTOS (GUÍA DEL PMBOK® - SÉPTIMA EDICIÓN)

## MATERIAL DE LECTURA DE LA UNIDAD 3



### Contenido:

- Introducción a la Guía PMBOK, Dominio de Desempeño de los Interesados y Dominio de Desempeño del Equipo, extraído de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Todos los derechos reservados.

---

Contacto: [informes@dharma-consulting.com](mailto:informes@dharma-consulting.com), Página Web: [www.dharmacon.net](http://www.dharmacon.net)

El logotipo de PMI ATP, PMI, PMP, PMBOK, CAPM son marcas registradas del Project Management Institute, Inc. Dharma Consulting como un Authorized Training Partner (ATP) ha sido revisada y aprobada por el PMI para otorgar unidades de desarrollo profesional (PDUs) por sus cursos.

Dharma Consulting ha aceptado regirse por los criterios establecidos de aseguramiento de calidad del PMI.

## 1. INTRODUCCIÓN A LA GUÍA PMBOK

En esta sección se describe información importante sobre la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* - Séptima Edición. Describe la relación de la *Guía del PMBOK®* con *El Estándar para la Dirección de Proyectos* [1]<sup>1</sup>, los cambios en la PMBOK, la relación con PMIStandards+™ (la plataforma digital del PMI para los estándares), y proporciona una breve visión general del contenido.

### 1.1 ESTRUCTURA DE LA GUÍA DEL PMBOK®

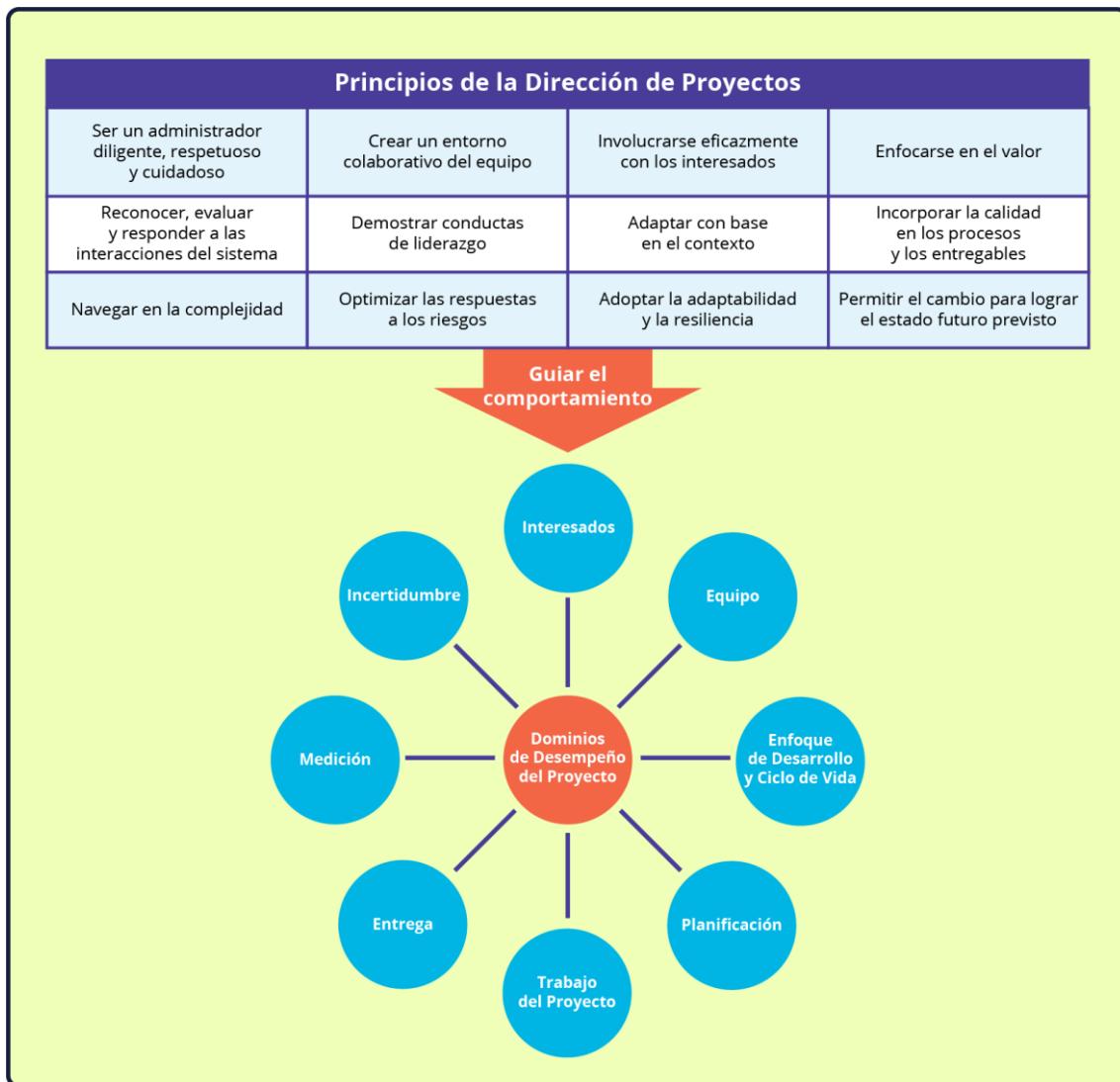
Además de esta Introducción, esta edición de la *Guía del PMBOK®* contiene tres secciones:

- ▶ **Sección 2 Dominios de Desempeño del Proyecto.** La presente sección identifica y describe ocho dominios de desempeño del proyecto que forman un sistema integrado para permitir la ejecución satisfactoria del proyecto y los resultados previstos.
- ▶ **Sección 3 Adaptación.** Esta sección describe qué es la adaptación, y presenta una visión general de lo que se debe adaptar y cómo se debe proceder para adaptar los proyectos individuales.
- ▶ **Sección 4 Modelos, Métodos y Artefactos.** En esta sección se presenta una breve descripción de los modelos, métodos y artefactos de uso común. Estos modelos, métodos y artefactos ilustran la gama de opciones que los equipos de proyecto pueden utilizar para producir entregables, organizar el trabajo y permitir la comunicación y la colaboración.

### 1.2 RELACIÓN ENTRE LA GUÍA DEL PMBOK® Y EL ESTÁNDAR PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

El trabajo en los dominios de desempeño del proyecto se guía por los principios de la dirección de proyectos. Como se describe en *El Estándar para la Dirección de Proyectos* [1], un principio es una norma, verdad o valor fundamental. Los principios para la dirección de proyectos proporcionan una guía para el comportamiento de las personas involucradas en los proyectos, ya que influyen y dan forma a los dominios de desempeño para producir los resultados previstos. Al mismo tiempo que se presenta una superposición conceptual entre los principios y los dominios de desempeño, los principios guían el comportamiento, mientras que los dominios de desempeño presentan amplias áreas de enfoque en las que demostrar ese comportamiento. En el Gráfico 1-1 se muestra cómo los principios de la dirección de proyectos se sitúan por encima de los dominios de desempeño, proporcionando orientación a las actividades en cada uno de los dominios de desempeño.

<sup>1</sup> Los números entre corchetes remiten a la lista de referencias que aparece al final de la Guía del PMBOK®



**Gráfico 1-1. Relación entre los Principios de la Dirección de Proyectos y los Dominios de Desempeño del Proyecto**

### 1.3 CAMBIOS EN LA GUÍA DEL PMBOK®

Esta edición de la *Guía del PMBOK®* se centra en la entrega de resultados independientemente del enfoque utilizado por el equipo del proyecto. Sin embargo, los profesionales de proyectos que utilicen la *Guía del PMBOK®* también se benefician de un cierto nivel de comprensión sobre cómo realizar los proyectos.

Esta edición es muy diferente de las ediciones anteriores de la *Guía del PMBOK®* que incluían entradas, herramientas/técnicas y salidas (ITTOs). En las ediciones anteriores, las ITTOs apoyaban la aplicación de diversos procesos utilizados en la dirección de proyectos. El paso de un estándar basado en procesos a otro basado en principios exige un enfoque diferente para pensar en los diversos aspectos de la dirección de proyectos. De esa manera, los dominios de desempeño del proyecto

representan un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la consecución efectiva de los resultados de los proyectos. En esta guía existen ocho dominios de desempeño del proyecto.

La adaptación consiste en la adecuación deliberada del enfoque, la gobernanza y los procesos de la dirección de proyectos para que resulten más adecuados para el entorno y el trabajo en cuestión. El proceso de adaptación se rige por los principios rectores de la dirección de proyectos, los valores organizacionales y la cultura organizacional.

Al abarcar todo el espectro de los enfoques a los proyectos, esta edición de la *Guía del PMBOK®* reconoce que ninguna publicación puede captar todas las herramientas, técnicas o prácticas que los equipos de proyectos podrían utilizar. Por lo tanto, esta edición presenta una serie de modelos, métodos y artefactos de uso común que los profesionales de proyectos pueden utilizar para realizar su trabajo.

#### 1.4 RELACIÓN CON PMIstandards+

La información de esta guía se amplía en PMIstandards+, la plataforma de contenido digital del PMI. La plataforma digital abarca las prácticas actuales y emergentes, y otra información útil relacionada con la biblioteca de estándares del PMI. Incluye también ejemplos prácticos de aplicación en diversos contextos y segmentos de la industria. PMIstandards+ evolucionó como respuesta a los avances y cambios en la forma en que los proyectos pueden ser llevados a cabo. Ofrece fundamentos dinámicos con acceso a información exhaustiva y en tiempo real que está alineada con los estándares del PMI y cuidadosamente revisada por un panel de expertos en la materia que representan una amplia gama de conocimientos especializados.

## 2. DOMINIOS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO

Un dominio de desempeño del proyecto es un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos. Los dominios de desempeño del proyecto son áreas de énfasis interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para conseguir los resultados deseados del proyecto. Existen ocho dominios de desempeño del proyecto:

- ▶ Interesados,
- ▶ Equipo,
- ▶ Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida,
- ▶ Planificación,
- ▶ Trabajo del Proyecto,
- ▶ Entrega,
- ▶ Métricas, e
- ▶ Incertidumbre.

Juntos, los dominios de desempeño forman un conjunto unificado. De esta manera, los dominios de desempeño funcionan como un sistema integrado, en el que cada dominio de desempeño es interdependiente de los demás dominios de desempeño para permitir la entrega satisfactoria del proyecto y sus resultados previstos.

Los dominios de desempeño se ejecutan simultáneamente a lo largo del proyecto, independientemente de la forma en que se entregue el valor (frecuentemente, periódicamente o al final del proyecto). Por ejemplo, los líderes de proyecto le dedican tiempo a los interesados, al equipo de proyecto, al ciclo de vida del proyecto, al trabajo del proyecto y así sucesivamente, desde el comienzo del proyecto hasta su clausura. Estas áreas de interés no son abordadas como esfuerzos aislados porque se superponen e interconectan. Las maneras en que se relacionan los dominios de desempeño son diferentes para cada proyecto, pero están presentes en cada uno.

Las actividades específicas que se llevan a cabo en cada uno de los dominios de desempeño están determinadas por el contexto de la organización, el proyecto, los entregables, el equipo de proyecto, los interesados y otros factores. Los dominios de desempeño son presentados en las siguientes secciones, sin que haya una ponderación o un orden específico.

## 2.1 DOMINIO DE DESEMPEÑO DE LOS INTERESADOS

### DOMINIO DE DESEMPEÑO DE LOS INTERESADOS

El Dominio de Desempeño de los Interesados se ocupa de las actividades y funciones asociadas con los interesados.

La ejecución efectiva de este dominio de desempeño tiene los siguientes resultados deseados:

- ▶ Una relación de trabajo productiva con los interesados a lo largo del proyecto.
- ▶ Acuerdo de los interesados con los objetivos del proyecto.
- ▶ Los interesados que son beneficiarios del proyecto brindan apoyo y están satisfechos, los interesados que pueden oponerse al proyecto o a sus entregables no afectan negativamente los resultados del proyecto.

**Gráfico 2-1. Dominio de Desempeño de los Interesados**



Las siguientes definiciones son relevantes para el Dominio de Desempeño de los Interesados:

**Interesado.** Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio.

**Análisis de Interesados.** Método que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cuantitativa y cualitativa, a fin de determinar los intereses de quiénes deberían tenerse en cuenta a lo largo del proyecto.

Los proyectos son realizados por las personas y para las personas. Este ámbito de desempeño implica trabajar con los interesados para mantener la alineación y colaborar con ellas para fomentar las relaciones positivas y la satisfacción.

Los interesados incluyen individuos, grupos y organizaciones (véase Gráfico 2-2). Un proyecto puede tener un pequeño grupo de interesados o, potencialmente, millones de interesados. Puede haber diferentes interesados en diferentes fases del proyecto, y la influencia, el poder o los intereses de los interesados pueden cambiar a medida que se desarrolla el proyecto.

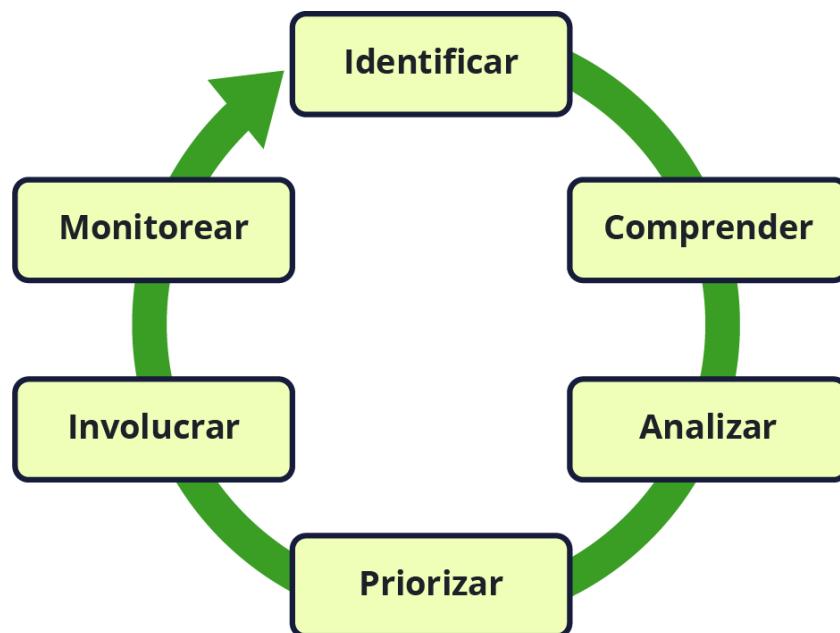


**Gráfico 2-2. Ejemplos de Interesados del Proyecto**

La identificación, análisis y participación efectivos de los interesados incluye a los interesados internos y externos a la organización, a los que apoyan el proyecto y a aquellos que pueden no apoyarlo o son neutrales. Si bien es cierto que contar con las habilidades técnicas pertinentes para la dirección de proyectos es un aspecto importante de los proyectos exitosos, contar con las habilidades interpersonales y de liderazgo para trabajar eficazmente con los interesados es tan o más importante.

### **2.1.1 INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS**

El involucramiento de los interesados comprende la aplicación de estrategias y medidas para promover la participación productiva de los interesados. Las actividades de involucramiento de los interesados comienzan antes o cuando se inicia el proyecto y continúan a lo largo del mismo.



**Gráfico 2-3. Navegando por el Involucramiento Eficaz de los Interesados**

Definir y compartir una clara visión al comienzo del proyecto puede permitir buenas relaciones y alineación en todo el proyecto. El establecimiento de una visión clara con la que los principales interesados estén de acuerdo puede implicar algunas negociaciones difíciles, especialmente con los interesados que no estén necesariamente a favor del proyecto o de sus resultados previstos. Como se muestra en el Gráfico 2-3, existen varios pasos para lograr la participación efectiva de los interesados.

#### **2.1.1.1 Identificar**

La identificación de los interesados de alto nivel puede llevarse a cabo antes de formar el equipo de proyecto. La identificación detallada de los interesados elabora en forma progresiva el trabajo inicial y es una actividad continua a lo largo del proyecto. Algunos interesados resultan fáciles de identificar, como el cliente, el patrocinador, el equipo de proyecto, los usuarios finales, etc., pero otros pueden ser difíciles de identificar cuando no están directamente relacionados con el proyecto.

#### **2.1.1.2 Comprender y analizar**

Una vez identificados los interesados, el director del proyecto y el equipo de proyecto deberían tratar de comprender los sentimientos, emociones, creencias y valores de los interesados. Estos elementos pueden llevar a amenazas u oportunidades adicionales para los resultados del proyecto. También pueden cambiar rápidamente, por lo que comprender y analizar a los interesados es una acción continua.

La necesidad de analizar los aspectos de la posición y la perspectiva de cada interesado respecto del proyecto está relacionada con la comprensión de los interesados en el mismo. En el análisis de los interesados se tienen en cuenta varios aspectos de los mismos, como por ejemplo:

- Poder,

- ▶ Impacto,
- ▶ Actitud,
- ▶ Creencias,
- ▶ Expectativas,
- ▶ Grado de influencia,
- ▶ Cercanía al proyecto,
- ▶ Interés en el proyecto, y
- ▶ Otros aspectos relacionados con la interacción de los interesados con el proyecto.

Esta información ayuda al equipo de proyecto a tomar en consideración las interacciones que pueden influir en las motivaciones, acciones y comportamientos de los interesados. Además del análisis individual, el equipo de proyecto debería tomar en consideración la forma en que los interesados interactúan entre sí, ya que a menudo forman alianzas que ayudan con los objetivos del proyecto o los obstaculizan. Por ejemplo, si el equipo de proyecto cree que un gerente comercial clave es muy influyente pero tiene percepciones negativas relacionadas con el proyecto, puede estudiar la forma de detectarlas y responder adecuadamente a medida que el proyecto se desarrolla. En todos los casos, el equipo de proyecto debe mantener la confidencialidad del trabajo de análisis, ya que la información podría ser mal interpretada fuera del contexto del análisis.

#### **2.1.1.3 Priorizar**

En muchos proyectos hay demasiados interesados para que el equipo de proyecto pueda involucrarse directa o eficazmente con todos ellos. Basado en su análisis, el equipo de proyecto puede completar una priorización inicial de los interesados. Resulta habitual enfocarse en los interesados con más poder e interés como una forma de priorizar el involucramiento. A medida que se desarrollos los eventos a lo largo del proyecto, es posible que el equipo de proyecto tenga que volver a establecer prioridades en función de nuevos interesados o de cambios que se produzcan en el panorama de los interesados.

#### **2.1.1.4 Involucrar**

El involucramiento de los interesados supone trabajar en colaboración con ellos para presentar el proyecto, obtener sus requisitos, gestionar las expectativas, resolver incidentes, negociar, establecer prioridades, resolver problemas y tomar decisiones. El involucramiento de los interesados requiere la aplicación de habilidades blandas, como escuchar de forma activa, habilidades interpersonales y gestión de conflictos, así como habilidades de liderazgo, tales como el establecimiento de la visión y el pensamiento crítico.

La comunicación con los interesados puede producirse por medios escritos o verbales, y puede ser formal o informal. En la Tabla 2-1 se muestran ejemplos de cada tipo de comunicación.

**Tabla 2-1. Tipos de Comunicación**

| Tipo               | Formal   | Informal  |
|--------------------|--|---|
| <b>Verbal</b>      | <b>Presentaciones</b><br><b>Revisiones del proyecto</b><br><b>Reuniones informativas</b><br><b>Demostraciones del producto</b><br><b>Tormenta de ideas</b> | <b>Conversaciones</b><br><b>Discusiones ad hoc</b>  |
| <b>Por Escrito</b> | <b>Informes de avance</b><br><b>Documentos del proyecto</b><br><b>Caso de negocio</b>  | <b>Notas breves</b><br><b>Correo electrónico</b><br><b>Mensajería instantánea/mensaje de texto</b><br><b>Redes sociales</b> |

Los métodos de comunicación incluyen la comunicación de tipo push/pull e interactiva:

- **Push.** Comunicaciones enviadas a los interesados, tales como memorandos, correos electrónicos, informes de estado, correo de voz, etc. La comunicación de tipo push se utiliza para las comunicaciones unidireccionales con interesados individuales o grupos de interesados. La comunicación de tipo push inhibe la capacidad de apreciar inmediatamente la reacción y evaluar la comprensión; por lo tanto, debería utilizarse deliberadamente.
- **Pull.** Información buscada por el interesado, tal como un miembro del equipo de proyecto que accede a una intranet para encontrar políticas o plantillas de comunicación, realizar búsquedas en Internet y utilizar repositorios en línea. La información extraída se utiliza para la detección indirecta de las inquietudes de los interesados.

El involucramiento va más allá de la comunicación de tipo push o pull. El involucramiento es interactivo. Incluye un intercambio de información con uno o más interesados, tales como conversaciones, llamadas telefónicas, reuniones, tormenta de ideas, demostraciones de productos, etc.

Con todas las formas de comunicación, los ciclos de retroalimentación rápida proporcionan información útil para:

- Confirmar hasta qué grado los interesados escucharon el mensaje.
- Determinar si los interesados están de acuerdo con el mensaje.
- Identificar los mensajes entre líneas o no intencionados que el destinatario haya detectado.
- Obtener otras percepciones útiles.

### 2.1.1.5 Monitorear

A lo largo del proyecto, los interesados cambiarán a medida que se identifiquen nuevos interesados y otros dejen de serlo. A medida que avanza el proyecto, es posible que cambie la actitud o el poder de algunos interesados. Además de identificar y analizar a los nuevos interesados, existe la oportunidad de evaluar si la estrategia actual de involucramiento es eficaz o si es necesario ajustarla. Por consiguiente, el grado y la eficacia del involucramiento de los interesados son supervisados a lo largo de todo el proyecto.

El grado de satisfacción de los interesados se puede determinar a menudo manteniendo una conversación con ellos con el fin de calibrar su satisfacción con los entregables del proyecto y la dirección general del mismo. Las revisiones del proyecto y de las iteraciones, las revisiones de productos, los puntos de transición de las etapas y otros métodos son formas de obtener retroalimentación periódica. Para el caso de grandes grupos de interesados, se puede utilizar una encuesta para evaluar el grado de satisfacción. Cuando sea necesario, el enfoque de involucramiento de los interesados se puede actualizar para lograr una mayor satisfacción de los interesados.

### 2.1.2 INTERACCIONES CON OTROS DOMINIOS DE DESEMPEÑO

Los interesados están presentes en todos los aspectos del proyecto. Definen y priorizan los requisitos y el alcance del equipo de proyecto. Participan y dan forma a la planificación. Determinan los criterios de aceptación y calidad de los entregables y los resultados del proyecto. Gran parte del trabajo del proyecto gira en torno al involucramiento y la comunicación con los interesados. A lo largo del proyecto o al cierre del mismo, utilizan los entregables del proyecto e influyen en la obtención de los resultados del mismo.

Algunos interesados pueden ayudar a reducir la cantidad de incertidumbre presente en un proyecto, mientras que otros podrían provocar un aumento de la incertidumbre. Los interesados, tales como los clientes, la alta dirección, los jefes de la oficina de dirección de proyectos o los directores de programas, se centrarán en las mediciones de desempeño del proyecto y sus entregables. Estas interacciones son muestras de la forma en que el Dominio de Desempeño de los Interesados se integra y se entrelaza con otros dominios de desempeño, aunque no incluyen todas las formas en que las preocupaciones de los Interesados interactúan en todos los dominios de desempeño.

### 2.1.3 VERIFICACIÓN DE RESULTADOS

La Tabla 2-2 identifica los resultados a la izquierda y las formas de comprobarlos a la derecha.

**Tabla 2-2. Verificación de Resultados — Dominio de Desempeño de los Interesados**

| Resultado   | Verificar   |
|---|---|
| Una relación de trabajo productiva con los interesados a lo largo del proyecto.   | Se pueden observar relaciones de trabajo productivas con los interesados. Sin embargo, el movimiento de los interesados a lo largo de un continuo de compromiso puede indicar el nivel relativo de satisfacción con el proyecto.  |
| Acuerdo de los interesados con los objetivos del proyecto.  | Un número significativo de cambios o modificaciones a los requisitos y alcance del proyecto y del producto puede indicar que los interesados pueden no estar involucrados o alineados con los objetivos del proyecto.   |
| Los interesados que son beneficiarios del proyecto brindan apoyo y están satisfechos; los interesados que pueden oponerse al proyecto o a sus entregables no afectan negativamente los resultados del proyecto. | <p>El comportamiento de los interesados puede indicar si los beneficiarios del proyecto están satisfechos y apoyan el proyecto o si se oponen a él. Las encuestas, entrevistas y grupos focales también son formas efectivas de determinar si los interesados están satisfechos y brindan apoyo o si se oponen al proyecto y sus entregables.</p> <p>Una revisión del registro de incidentes del proyecto y del registro de riesgos pueden identificar problemas asociados a interesados específicos.</p> |

## 2.2 DOMINIO DE DESEMPEÑO DEL EQUIPO

### DOMINIO DE DESEMPEÑO DEL EQUIPO

El Dominio de Desempeño del Equipo se ocupa de las actividades y funciones asociadas con las personas responsables de producir los entregables del proyecto que hacen realidad los resultados de negocio.

La ejecución efectiva de este dominio de desempeño tiene los siguientes resultados deseados:

- ▶ Propiedad compartida.
- ▶ Un equipo de alto rendimiento.
- ▶ Todos los miembros del equipo demuestran liderazgo aplicable y otras habilidades interpersonales.

**Gráfico 2-4. Dominio de Desempeño del Equipo**

Este dominio de desempeño implica establecer la cultura y el entorno que permita a un conjunto de diversos individuos evolucionar hasta convertirse en un equipo de proyecto de alto rendimiento. Esto incluye el reconocimiento de las actividades necesarias para fomentar el desarrollo del equipo de proyecto y alentar los comportamientos de liderazgo de todos los miembros del mismo.



Las siguientes definiciones son pertinentes para el Dominio de Desempeño del Equipo:

**Director del Proyecto.** Persona nombrada por la organización ejecutante para liderar al equipo de proyecto que es responsable de alcanzar los objetivos del mismo.

**Equipo de Dirección de Proyecto.** Miembros del equipo de proyecto que participan directamente en las actividades de dirección del proyecto.

**Equipo de Proyecto.** Conjunto de individuos que realizan el trabajo del proyecto con el fin de alcanzar sus objetivos.

### 2.2.1 DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DEL EQUIPO DE PROYECTO

La dirección de proyectos entraña la aplicación de conocimiento, aptitudes, herramientas y técnicas para las actividades de dirección, así como para las actividades de liderazgo. Las actividades de dirección se centran en los medios para cumplir los objetivos de los proyectos, como tener procesos eficaces, planificar, coordinar, medir y supervisar el trabajo, entre otros. Las actividades de liderazgo se enfocan en las personas. El liderazgo abarca influenciar, motivar, escuchar, habilitar y otras actividades que tienen que ver con el equipo de proyecto. Ambos son importantes para lograr los resultados previstos.

### 2.2.1.1 Dirección y Liderazgo Centralizados

Si bien las actividades de liderazgo deberían ser puestas en práctica por todos los miembros del equipo de proyecto, las actividades de dirección pueden estar centralizadas o distribuidas.

En un entorno en el que las actividades de dirección están centralizadas, la rendición de cuentas (ser responsable de un resultado) suele asignarse a una persona, tal como el director del proyecto o a un rol similar. En estas situaciones, un acta de constitución del proyecto u otro documento de autorización puede proporcionar la aprobación para que el director del proyecto forme un equipo de proyecto para alcanzar los resultados del mismo.

### 2.2.1.2 Dirección y Liderazgo Distribuidos

A veces las actividades de dirección del proyecto se comparten entre un equipo de dirección del proyecto, y los miembros del equipo de proyecto son responsables de completar el trabajo. También hay situaciones en las que un equipo de proyecto puede auto-organizarse para completar un proyecto. En lugar de tener un director de proyecto designado, alguien dentro del equipo de proyecto puede servir de facilitador para permitir la comunicación, la colaboración y el involucramiento. Este rol puede moverse entre los miembros del equipo de proyecto.

El liderazgo servicial es un estilo de liderazgo que se centra en comprender y abordar las necesidades y el desarrollo de los miembros del equipo de proyecto con el fin de permitir el máximo desempeño posible del equipo de proyecto. Los líderes serviciales hacen hincapié en el desarrollo de los miembros del equipo de proyecto hasta su máximo potencial, centrándose en el tratamiento de cuestiones tales como:

- ▶ ¿Están creciendo como personas los miembros del equipo de proyecto?
- ▶ ¿Los miembros del equipo de proyecto se están volviendo más saludables, más sabios, más libres y más autónomos?
- ▶ ¿Es más probable que los miembros del equipo de proyecto se conviertan en líderes serviciales?

Los líderes serviciales permiten a los equipos de proyecto organizarse por sí mismos cuando es posible y aumentan los niveles de autonomía pasando a los miembros del equipo de proyecto las oportunidades adecuadas para la toma de decisiones. Los comportamientos del liderazgo servicial incluyen:

- ▶ **Eliminación de obstáculos.** Dado que es el equipo de proyecto el que genera la mayor parte del valor del negocio, un rol fundamental del líder servicial es maximizar la entrega eliminando los impedimentos para su progreso. Esto incluye la resolución de problemas y la eliminación de los obstáculos que puedan estar dificultando el trabajo del equipo de proyecto. Resolviendo o disminuyendo estos impedimentos, el equipo de proyecto puede entregar valor al negocio más rápidamente.
- ▶ **Escudo contra la desviación.** Los líderes serviciales protegen al equipo de proyecto de las desviaciones internas y externas que lo alejan de los objetivos actuales. La fragmentación del tiempo reduce

la productividad, por lo que proteger al equipo de proyecto de las demandas externas no críticas ayuda al equipo de proyecto a mantenerse enfocado.

- **Oportunidades de estímulo y desarrollo.** El líder servicial también proporciona herramientas y aliento para mantener al equipo de proyecto satisfecho y productivo. Aprender lo que motiva a los miembros del equipo de proyecto como personas y encontrar formas de recompensarlos por su buen trabajo ayuda a mantener satisfechos a los miembros del equipo de proyecto.

#### 2.2.1.3 Aspectos comunes del Desarrollo del Equipo

Independientemente de la forma en que se estructuren las actividades de dirección, hay aspectos comunes en el desarrollo de los equipos de proyecto que son pertinentes para la mayoría de ellos. Estos incluyen:

- **Visión y objetivos.** Es esencial que todos estén conscientes de la visión y los objetivos del proyecto. La visión y los objetivos son comunicados a lo largo del proyecto. Esto incluye la referencia a los resultados previstos cuando el equipo de proyecto se compromete a tomar decisiones y a resolver problemas.
- **Roles y responsabilidades.** Es importante asegurarse de que los miembros del equipo de proyecto entiendan y cumplan con sus roles y responsabilidades. Esto puede incluir la identificación de lagunas en el conocimiento y las habilidades, así como estrategias para abordar esas lagunas a través de capacitación, mentoría o coaching.
- **Operaciones del equipo de proyecto.** La facilitación de la comunicación del equipo de proyecto, la solución de problemas y el proceso de llegar a un consenso pueden incluir la colaboración con el equipo de proyecto para elaborar un acta de constitución del equipo de proyecto y un conjunto de directrices de funcionamiento o normas del equipo de proyecto.
- **Orientación.** La orientación puede ser dirigida al equipo de proyecto en su conjunto para que todos apunten en la dirección correcta. Los miembros del equipo de proyecto también pueden proporcionar orientación sobre una tarea o un entregable particular.
- **Crecimiento.** Identificar las áreas en las que el equipo de proyecto está funcionando bien y señalar las áreas en las que el equipo de proyecto puede mejorar ayuda a crecer al equipo de proyecto. Trabajando en forma colaborativa, el equipo de proyecto puede identificar metas para su mejora y tomar medidas para cumplir con esas metas. Esto también se aplica a cada persona en el equipo de proyecto. Es posible que las personas quieran aumentar sus habilidades y experiencia en ciertas áreas, y el director del proyecto puede ayudar con eso.

Hay varios modelos que describen las etapas del crecimiento del equipo de proyecto, que se incluyen en la Sección 4.



**NOTA**

Cuando se forman equipos de proyecto en diferentes organizaciones sobre la base de un contrato, una asociación estratégica u otra relación comercial, los roles específicos que desempeñan diversas funciones pueden estar más formalizados y ser menos flexibles en función del contrato o de otras condiciones. Esos arreglos suelen requerir más trabajo inicial para establecer una mentalidad de "un equipo", asegurar que los miembros del equipo de proyecto comprendan la forma en que todos contribuyen al mismo y establecer otros facilitadores que integren habilidades, capacidades y procesos.

### 2.2.2 CULTURA DEL EQUIPO DE PROYECTO

Cada equipo de proyecto desarrolla su propia cultura de equipo. La cultura del equipo de proyecto puede establecerse deliberadamente mediante el desarrollo de normas del equipo de proyecto, o informalmente a través de los comportamientos y acciones de sus miembros.

La cultura del equipo de proyecto opera dentro de la cultura de la organización pero refleja las formas individuales de trabajo e interacción del equipo de proyecto.



**NOTA**

Los seres humanos exhiben una serie de sesgos, algunos de ellos inconscientes y otros conscientes. Por ejemplo, una persona puede sentir que, a menos que un cronograma sea mostrado utilizando un diagrama de Gantt generado por software, no es un cronograma verdadero o válido. Otra persona puede tener un sesgo contrastante de que la planificación detallada más allá de 30 días es una pérdida de tiempo. Ser abierto y transparente sobre los sesgos por adelantado establece una cultura de apertura y confianza que puede permitir el consenso y la colaboración.

El director del proyecto es clave para establecer y mantener un entorno seguro, respetuoso y sin prejuicios que permita al equipo de proyecto comunicarse abiertamente. Una manera de lograr esto es modelando los comportamientos deseados, tales como:

- **Transparencia.** Ser transparente en cómo uno piensa, toma decisiones y procesa la información ayuda a otros a identificar y compartir sus propios procesos. Esto puede extenderse a ser también transparente sobre los sesgos.
- **Integridad.** La integridad se compone del comportamiento ético y la honestidad. Las personas demuestran honestidad al hacer patentes los riesgos, comunicar sus supuestos y bases de las estimaciones, entregar malas noticias tempranamente, garantizar que los informes de estado proporcionen una representación precisa del estado del proyecto y de muchas otras maneras. El comportamiento ético puede incluir resaltar posibles defectos o efectos negativos en el diseño del producto, revelar posibles conflictos de intereses, garantizar la equidad y tomar decisiones basadas en impactos ambientales, financieros y de los interesados.
- **Respeto.** Demostrar respeto por cada persona, por cómo piensa la persona,

por las habilidades de la persona y por la perspectiva y experiencia que la persona aporta al equipo de proyecto establece el escenario para que todos los miembros del equipo de proyecto adopten este comportamiento.

- **Discurso positivo.** A lo largo del proyecto, se producirán diversas opiniones, diferentes formas de abordar las situaciones y malentendidos. Estas forman parte normalmente de la conducción de proyectos. Representan una oportunidad para mantener un diálogo en lugar de un debate. Un diálogo implica trabajar con otros para resolver opiniones divergentes. El objetivo es llegar a una solución que todas las partes puedan aceptar. Un debate, por el contrario, es un escenario de ganar-perder en el que las personas están más interesadas en la ganancia personal que en estar abiertas a soluciones alternativas a un problema.
- **Apoyo.** Los proyectos pueden resultar desafiantes desde las perspectivas de los retos técnicos, las influencias ambientales y las interacciones interpersonales. Apoyar a los miembros del equipo de proyecto a través de la resolución de problemas y la eliminación de impedimentos construye una cultura de apoyo y conduce a un entorno de confianza y colaboración. El apoyo también se puede demostrar brindando aliento, mostrando empatía y participando en la escucha activa.
- **Coraje.** Puede ser intimidante recomendar un nuevo enfoque para un problema o para una forma de trabajar. Del mismo modo, puede ser difícil estar en desacuerdo con un experto en la materia o alguien con mayor autoridad. Sin embargo, demostrar tener el valor que se necesita para hacer una sugerencia, estar en desacuerdo o probar algo nuevo permite una cultura de experimentación y comunica a los demás que es seguro ser valiente y probar nuevos enfoques.
- **Celebración del éxito.** Centrarse en los objetivos, desafíos y problemas del proyecto a menudo deja de lado el hecho de que los miembros individuales del equipo de proyecto y el equipo de proyecto en su conjunto están avanzando constantemente hacia esos objetivos. Debido a que el trabajo tiene prioridad, los miembros del equipo de proyecto pueden diferir el reconocimiento de las demostraciones de innovación, adaptación, servicio a los demás y aprendizaje. Sin embargo, reconocer tales contribuciones en tiempo real puede mantener motivados al equipo de proyecto y a las personas.

### 2.2.3 EQUIPOS DE PROYECTO DE ALTO RENDIMIENTO

Uno de los objetivos de un liderazgo efectivo es crear un equipo de proyecto de alto rendimiento. Existe una serie de factores que contribuyen a los equipos de proyecto de alto rendimiento. La siguiente lista no es exhaustiva, pero identifica algunos de los factores asociados con los equipos de proyecto de alto rendimiento.

- **Comunicación abierta.** Un entorno que fomenta la comunicación abierta y segura permite reuniones productivas, resolución de problemas, tormenta de ideas, y así sucesivamente. También se constituye en la piedra angular de otros factores, como el entendimiento compartido, la confianza y la colaboración.
- **Entendimiento compartido.** El propósito del proyecto y los beneficios que proporcionará son mantenidos en común.
- **Propiedad compartida.** Cuanta más apropiación de los resultados sientan los miembros del equipo de proyecto, es más probable que se desempeñen

de mejor manera.

- **Confianza.** Un equipo de proyecto en el que sus miembros confían unos en otros está dispuesto a ir más allá para lograr el éxito. Es menos probable que las personas realicen el trabajo adicional que se necesita para tener éxito si no confían en los miembros del equipo de proyecto, el director del proyecto o la organización.
- **Colaboración.** Los equipos de proyecto que colaboran y trabajan entre sí en lugar de trabajar en forma aislada o competir tienden a generar ideas más diversas y terminan con mejores resultados.
- **Adaptabilidad.** Los equipos de proyecto que pueden adaptar la forma en que trabajan al entorno y a la situación resultan más efectivos.
- **Resiliencia.** Cuando se presentan problemas o fallas, los equipos de proyecto de alto rendimiento se recuperan rápidamente.
- **Empoderamiento.** Los miembros del equipo de proyecto que se sienten empoderados para tomar decisiones sobre la forma en que trabajan rinden mejor que aquellos que son microgestionados.
- **Reconocimiento.** Los equipos de proyecto que son reconocidos por el trabajo que realizan y el desempeño que logran tienen más probabilidades de continuar rindiendo en buena forma. Incluso el simple acto de mostrar aprecio refuerza el comportamiento positivo del equipo.

## 2.2.4 HABILIDADES DE LIDERAZGO

Las habilidades de liderazgo son útiles para todos los miembros del equipo de proyecto, ya sea que el equipo de proyecto esté operando en un entorno con una autoridad centralizada o un entorno de liderazgo compartido. Las siguientes secciones describen algunos de los rasgos y actividades asociadas con el liderazgo.

### 2.2.4.1 Establecer y Mantener la Visión

Cada proyecto tiene un propósito. Comprender ese propósito es crítico para que las personas comprometan su tiempo y energía en la dirección correcta hacia el logro del propósito del proyecto. La visión del proyecto resume el propósito del proyecto de manera clara y sucinta. Describe una perspectiva realista y atractiva de los resultados futuros del proyecto.

Además de describir brevemente el estado futuro deseado, la visión es una poderosa herramienta motivacional. Es una forma de crear pasión y significado para el objetivo previsto de un proyecto. Una visión común ayuda a mantener a las personas empujando en la misma dirección. Cuando se está sumergido en los detalles del trabajo diario, una clara comprensión de la meta final puede ayudar a guiar las decisiones locales hacia el resultado deseado del proyecto.

Una visión desarrollada en colaboración entre los miembros del equipo de proyecto y los interesados clave debería responder a estas preguntas:

- ¿Cuál es el propósito del proyecto?
- ¿Qué define el trabajo exitoso del proyecto?
- ¿Cómo mejorará el futuro cuando se entreguen los resultados del proyecto?
- ¿Cómo sabrá el equipo de proyecto que se está alejando de la visión?

Una buena visión es clara, concisa y procesable. Hace lo siguiente:

- ▶ Resume el proyecto con una frase poderosa o una breve descripción,
- ▶ Describe el mejor resultado alcanzable,
- ▶ Crea una imagen común y coherente en las mentes de los miembros del equipo de proyecto, e
- ▶ Inspira pasión por el resultado.

#### **2.2.4.2 Pensamiento Crítico**

A lo largo de los diversos dominios de desempeño del proyecto, existe la necesidad de reconocer el sesgo, identificar la causa raíz de los problemas y considerar temas desafiantes, tales como la ambigüedad, la complejidad, etc. El pensamiento crítico ayuda a realizar estas actividades. El pensamiento crítico incluye el pensamiento disciplinado, racional, lógico y basado en evidencia. Requiere una mente abierta y la capacidad de analizar objetivamente. El pensamiento crítico, especialmente cuando se aplica al descubrimiento, puede incluir imaginación conceptual, perspicacia e intuición. También puede incluir el pensamiento reflexivo y la metacognición (pensar en pensar y ser consciente de la propia conciencia).

Los miembros del equipo de proyecto aplican el pensamiento crítico a:

- ▶ Investigar y recopilar información imparcial y equilibrada;
- ▶ Reconocer, analizar y resolver problemas;
- ▶ Identificar sesgos, supuestos no declarados y valores;
- ▶ Discernir el uso del lenguaje y la influencia en uno mismo y en los demás;
- ▶ Analizar datos y evidencia para evaluar argumentos y perspectivas;
- ▶ Observar eventos para identificar patrones y relaciones;
- ▶ Aplicar el razonamiento inductivo, deductivo y abductivo de manera apropiada; e
- ▶ Identificar y articular premisas falsas, analogía falsa, llamados emocionales y otra lógica defectuosa.

#### **2.2.4.3 Motivación**

Motivar a los miembros del equipo de proyecto presenta dos aspectos: el primero es entender qué motiva a los miembros del equipo de proyecto a desempeñarse, y el segundo es trabajar con los miembros del equipo de proyecto de tal manera que permanezcan comprometidos con el proyecto y sus resultados.

La motivación para desempeñarse puede ser intrínseca o extrínseca. La motivación intrínseca proviene del interior de la persona o está asociada con el trabajo. Está asociada con encontrar placer en el trabajo en sí mismo en lugar de centrarse en las recompensas. La motivación extrínseca es realizar el trabajo debido a una recompensa externa, tal como un bono. Gran parte del trabajo realizado en los proyectos está alineado con la motivación intrínseca.

Ejemplos de factores de motivación intrínseca incluyen:

- ▶ Logro,
- ▶ Desafío,
- ▶ Creencia en el trabajo,
- ▶ Marcar una diferencia,

- ▶ Autodirección y autonomía,
- ▶ Responsabilidad,
- ▶ Crecimiento personal,
- ▶ Relacionamiento, y
- ▶ Formar parte de un equipo de proyecto.

Las personas no están motivadas por una sola cosa; sin embargo, la mayoría de las personas poseen un motivador dominante. Para motivar eficazmente a los miembros del equipo de proyecto, es útil conocer el motivador dominante de cada miembro. Por ejemplo, un miembro del equipo de proyecto que esté motivado por el desafío responderá bien a extender las metas y los problemas a resolver. Un miembro del equipo de proyecto que esté motivado por el relacionamiento responderá a ser parte de un grupo de trabajo dinámico. Los miembros del equipo de proyecto que prosperan con la autonomía tendrán un mejor desempeño si pueden establecer sus propias formas de trabajo e incluso su cadencia y horario de trabajo propios. Por lo tanto, adaptar los métodos de motivación en función de las preferencias individuales ayuda a obtener el mejor desempeño individual y del equipo de proyecto.

#### **2.2.4.4 Habilidades Interpersonales**

Las habilidades interpersonales que se utilizan con frecuencia en proyectos incluyen inteligencia emocional, toma de decisiones y resolución de conflictos, entre otros.

- ▶ **Inteligencia emocional.** La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer nuestras propias emociones y las de los demás. Esta información se utiliza para orientar el pensamiento y el comportamiento. El reconocimiento de los sentimientos personales, la empatía por los sentimientos de los demás y la capacidad de actuar adecuadamente son las piedras angulares de una comunicación, colaboración y liderazgo eficaces.

Dado que los proyectos son llevados a cabo por personas y para las personas, la inteligencia emocional — la capacidad de entenderse a sí mismo y sostener eficazmente las relaciones de trabajo con los demás— resulta crítica en los entornos del equipo de proyecto.

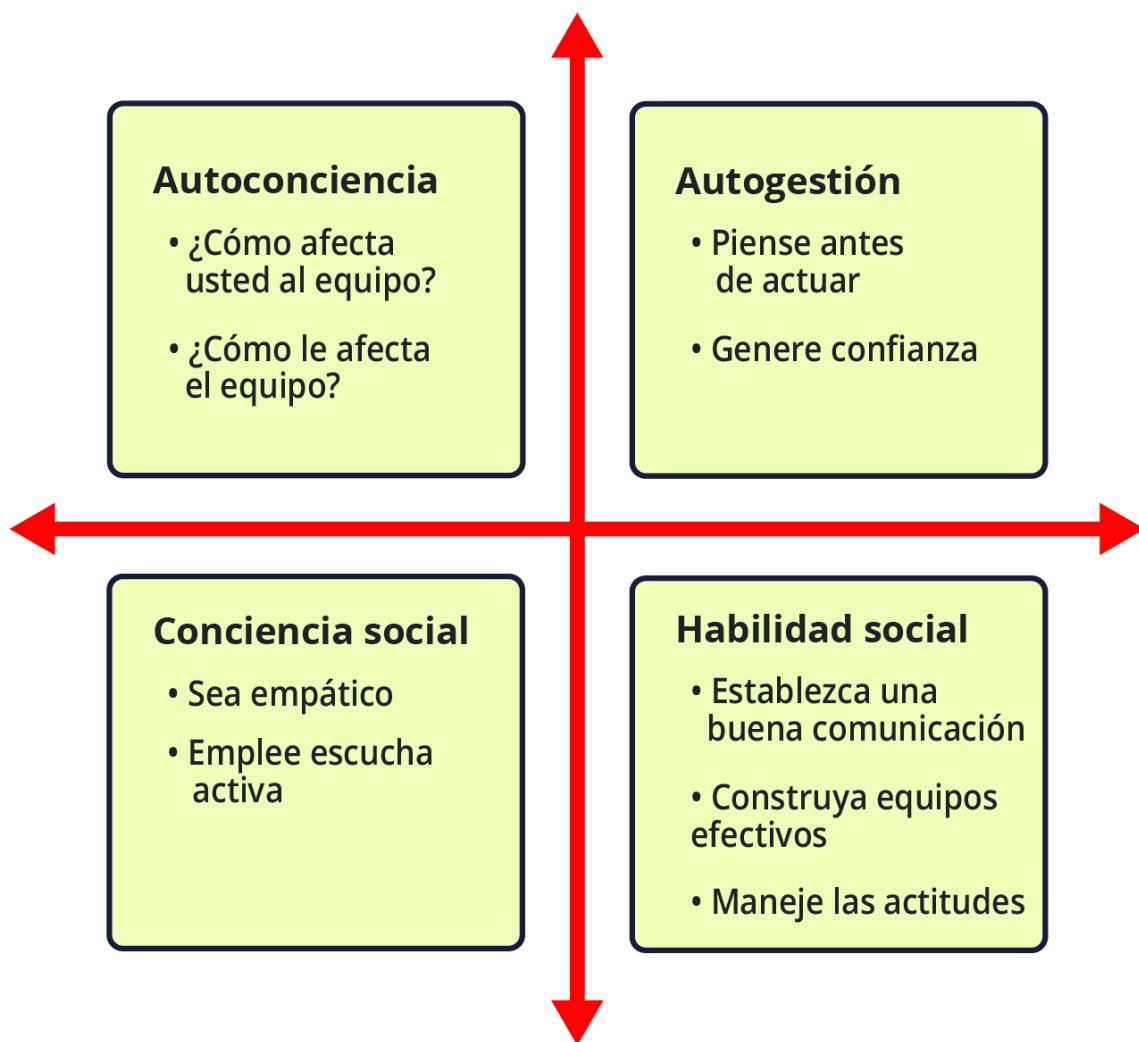
Existen múltiples modelos para definir y explicar la inteligencia emocional. Estos convergen en cuatro áreas clave:

- *Autoconciencia.* La autoconciencia es la capacidad de realizar una autoevaluación realista. Incluye la comprensión de nuestras propias emociones, metas, motivaciones, fortalezas y debilidades.
- *Autogestión.* La autogestión, también conocida como autorregulación, es la capacidad para controlar y redirigir los sentimientos e impulsos disruptivos. Es la capacidad de pensar antes de actuar, suspendiendo los juicios rápidos y las decisiones impulsivas.
- *Conciencia social.* La conciencia social tiene que ver con la empatía, la comprensión y la consideración de los sentimientos de otras personas. Esto incluye la capacidad de leer señales no verbales y lenguaje corporal.

- *Habilidad social.* La habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Se ocupa de gestionar grupos de personas, tales como equipos de proyecto, construir redes sociales, encontrar puntos en común con varios interesados y establecer una buena comunicación.

La autoconciencia y la autogestión son necesarias para mantener la calma y la productividad durante las circunstancias difíciles del proyecto. La conciencia social y las habilidades sociales permiten mejores vínculos con los miembros del equipo de proyecto y los interesados del proyecto. La inteligencia emocional constituye una base para todas las formas de liderazgo.

El Gráfico 2-5 muestra los puntos clave para cada uno de los cuatro aspectos de la inteligencia emocional y cómo se relacionan. Los aspectos que tienen que ver con uno mismo están en la parte superior, y los aspectos sociales están en la parte inferior. La conciencia está en el lado izquierdo, y la gestión y la habilidad están en el lado derecho.



**Gráfico 2-5. Componentes de la Inteligencia Emocional**

Algunos modelos de inteligencia emocional incluyen una quinta área para la motivación. Motivación en este contexto consiste en comprender lo que impulsa e inspira a las personas.

- **Toma de decisiones.** Los directores de proyecto y los equipos de proyecto toman muchas decisiones diariamente. Algunas decisiones pueden ser bastante inconsecuentes para el resultado del proyecto, como a dónde ir para un almuerzo de equipo, y otras serán muy impactantes, como qué enfoque de desarrollo usar, qué herramienta usar o qué proveedor seleccionar.

Las decisiones pueden tomarse unilateralmente. Esto tiene la ventaja de la rapidez, pero es propenso al error en comparación con involucrar la sabiduría de un grupo diverso de personas. La toma unilateral de decisiones también puede desmotivar a las personas que se ven afectadas por la decisión, ya que pueden sentir que sus puntos de vista y preocupaciones no fueron considerados.

La toma de decisiones basada en el grupo tiene el beneficio de aprovechar la amplia base de conocimiento de un grupo. Involucrar a las personas en el proceso de toma de decisiones también aumenta la aceptación del resultado, incluso si la opción seleccionada puede no haber sido la primera opción de todos. En general, la inclusión aumenta el compromiso con la decisión. La desventaja de la toma de decisiones en grupo es el tiempo requerido y la interrupción del trabajo en equipo que puede ocurrir cuando se aleja a las personas de su trabajo para ser consultadas en una decisión.

La toma de decisiones del equipo de proyecto a menudo sigue un patrón divergente/ convergente. Esto significa que los interesados se comprometen primero a generar un amplio conjunto de alternativas o enfoques de solución. Esto a menudo se hace individualmente para evitar el efecto de que los interesados senior o carismáticos influyan excesivamente en otros interesados. A continuación, después de que se haya generado un amplio espectro de alternativas de decisión, el equipo de proyecto converge en una solución preferida.

El objetivo es tomar decisiones rápidamente mientras se involucran la diversidad del conocimiento de un grupo de una manera inclusiva y respetuosa. Algunas decisiones pueden tomarse en una dirección diferente a la que prefieren algunas personas, pero todos tienen la oportunidad de explicar su posición. Al final, la autoridad decisoria, ya sea una persona o un grupo, toma una decisión basada en el análisis presentado y teniendo en cuenta las expectativas de los interesados.

La selección cuidadosa de las decisiones que deben tomarse para la discusión en grupo y la votación limita las interrupciones y el intercambio constante de tareas experimentados por el equipo de proyecto. Muchos enfoques tales como la votación romana, la

estimación de Delphi de banda ancha y la votación de puño de cinco utilizan el patrón divergente/convergente. Su objetivo es captar la opinión individual mientras que se vota en el mismo momento, lo que minimiza el pensamiento de grupo.

Para aquellas decisiones que exceden la autoridad del equipo de proyecto para decidir, el equipo de proyecto puede investigar alternativas, considerar impactos de cada alternativa y escalar la decisión a alguien con la autoridad adecuada. Este proceso se alinea con la filosofía de "no me traiga problemas, tráigame soluciones", mientras permanece alineado con la gobernanza organizacional con respecto a la autoridad para la toma de decisiones.

- **Gestión de conflictos.** El conflicto se presenta en todos los proyectos. Los proyectos operan en entornos dinámicos y enfrentan muchas limitaciones mutuamente excluyentes, como el presupuesto, el alcance, el cronograma y la calidad, que pueden conducir a conflictos. No es raro querer evitar conflictos, pero no todos los conflictos son negativos. La forma en que se manejan los conflictos puede conducir a más conflictos o a una mejor toma de decisiones y a soluciones más sólidas.

Abordar el conflicto antes de que escale más allá de un debate útil conduce a mejores resultados. Los siguientes enfoques pueden ayudar:

- *Mantener las comunicaciones abiertas y respetuosas.* Debido a que el conflicto puede causar ansiedad, es importante mantener un entorno seguro para explorar el origen del conflicto. Sin un entorno seguro, las personas dejarán de comunicarse. Asegúrese de que las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal no resulten amenazantes.
- *Centrarse en los problemas, no en las personas.* Los conflictos se basan en que las personas perciben las situaciones de manera diferente. Esto no debería ser personal. El foco está en resolver la situación, no en culpar.
- *Enfocarse en el presente y el futuro, no en el pasado.* Mantenerse enfocado en la situación actual, no en situaciones pasadas. Si algo similar sucedió anteriormente, sacar a relucir el pasado no resolverá la situación actual. De hecho, puede servir para intensificar aún más la situación actual.
- *Buscar alternativas en conjunto.* Los daños causados por el conflicto pueden repararse buscando juntas soluciones y alternativas. Así también se pueden crear relaciones más constructivas. Esto mueve el conflicto a un espacio más de resolución de problemas donde las personas pueden trabajar juntas para generar alternativas creativas.

Existen varios modelos para abordar y resolver los conflictos. Algunos de ellos se discuten en la Sección 4.

## 2.2.5 ADAPTACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Al igual que con todos los aspectos de los proyectos, los estilos de liderazgo también son adaptados para satisfacer las necesidades del proyecto, el entorno y los interesados. Algunas de las variables que influyen en la adaptación de los estilos de liderazgo incluyen:

- ▶ **Experiencia con el tipo de proyecto.** Las organizaciones y los equipos de proyecto con experiencia en un tipo específico de proyecto pueden ser más autogestionados y requerir menos liderazgo. Cuando un proyecto es nuevo en una organización, la tendencia es proporcionar más supervisión y utilizar un estilo de liderazgo más directivo.
- ▶ **Madurez de los miembros del equipo de proyecto.** Los miembros del equipo de proyecto que sean maduros en el campo técnico pueden necesitar menos supervisión y dirección que los miembros del equipo de proyecto que son nuevos en la organización, el equipo o la especialidad técnica.
- ▶ **Estructuras de gobernanza de la organización.** Los proyectos operan dentro de un sistema organizacional más grande. Puede darse la expectativa de que el estilo de liderazgo organizacional de la alta dirección sea reconocido y reflejado en el liderazgo del equipo. La estructura organizacional influye en el grado en que la autoridad y la rendición de cuentas están centralizadas o distribuidas.
- ▶ **Equipos de proyecto distribuidos.** Una fuerza global para el trabajo de proyectos es más común hoy que en el pasado. A pesar de los mejores esfuerzos para conectar a las personas virtualmente, puede ser un desafío crear el mismo nivel de colaboración y relacionamiento que se logra cuando se trabaja cara a cara. Para minimizar los escollos de los equipos de proyecto distribuidos, la tecnología puede utilizarse a fin de aumentar y mejorar la comunicación. Algunos ejemplos:
  - Asegurarse de que existan sitios de colaboración para trabajar en conjunto.
  - Tener un sitio del equipo de proyecto para mantener disponible toda la información relevante del proyecto y del equipo de proyecto.
  - Utilizar las capacidades de audio y video para las reuniones.
  - Utilizar la tecnología para mantener un contacto continuo, tal como mensajería y mensajes de texto.
  - Incluir tiempo para conocer a los miembros remotos del equipo de proyecto.
  - Tener al menos una reunión cara a cara para establecer relaciones.

## 2.2.6 INTERACCIONES CON OTROS DOMINIOS DE DESEMPEÑO

El Dominio de Desempeño del Equipo enfatiza las habilidades utilizadas por los directores de proyecto y los miembros del equipo de proyecto a lo largo del mismo. Estas habilidades están entrelazadas en todos los demás aspectos del proyecto. A lo largo del proyecto se pide a los miembros del equipo de proyecto demostrar cualidades y habilidades de liderazgo. Un ejemplo de esto es comunicar la visión del proyecto y los beneficios a los interesados durante la planificación y a lo largo del ciclo de vida. Otro ejemplo es emplear pensamiento crítico, resolución de problemas y toma de decisiones mientras se participa en el trabajo del proyecto. La rendición de cuentas por los resultados se demuestra a lo largo de los dominios de desempeño de planificación y medición.

## 2.2.7 VERIFICACIÓN DE RESULTADOS

En la Tabla 2-3 se identifican los resultados de la aplicación efectiva del Dominio de Desempeño del Equipo a la izquierda y las formas de comprobarlos a la derecha.

**Tabla 2-3. Verificación de Resultados — Dominio de Desempeño del Equipo**

| Resultado   | Verificar   |
|---|---|
| Propiedad compartida.   | Todos los miembros del equipo de proyecto conocen la visión y los objetivos. El equipo de proyecto es dueño de los entregables y de los resultados del proyecto.  |
| Un equipo de alto rendimiento.  | Los miembros del equipo de proyecto confían uno en el otro y colaboran. El equipo de proyecto se adapta a situaciones cambiantes y es resiliente ante los desafíos. El equipo de proyecto se siente empoderado y empodera y reconoce a los miembros del equipo de proyecto. |
| Todos los miembros del equipo de proyecto demuestran liderazgo aplicable y otras habilidades interpersonales. | Los miembros del equipo de proyecto aplican pensamiento crítico y habilidades interpersonales. Los estilos de liderazgo de los miembros del equipo de proyecto son apropiados para el contexto y el entorno del proyecto.   |