



El CÓMO de la Gestión de los Recursos Humanos en los Proyectos

José del C. Lizarazo H., PMP
28 febrero de 2019

Con el patrocinio de



OPM PRIME
ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT

Objetivo

Ilustrar como abordar la gestión de los Recursos Humanos en Proyectos, basado en las directrices del PMBOK Ver 6 desde la planificación hasta el cierre de la fase o proyecto, combinando las prácticas y herramientas de gestión corporativa del talento humano.

- Conceptos
- Gestión de Recursos Humanos
- Cooperación y Colaboración: Equipos, Grupos, Comunidades y Redes

El material elaborado en esta presentación está basado en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK Sexta Edición) del Project Management Institute, Inc., 2017 así como los conceptos y experiencias del autor

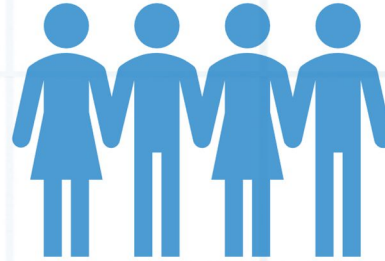
Se declara expresamente que la imágenes, gráficos y textos utilizados en la presentación, son propiedad de las compañías y organizaciones referidas

Interrelaciones del Proyecto



A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) – Fifth Edition, Project Management Institute Inc., 2013 Page 31 Figure 2-7

Detrás de estas Interrelaciones hay . . .



“PERSONAS”

- Su **RELACIONAMIENTO**
- Su **INTERACCIÓN**
- **EI MANEJO DE SUS EXPECTATIVAS**
- La **SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES** con respecto al proyecto
..... Entre otros

Involucra las Áreas de:



De ahí la importancia de

- ✓ Una **BUENA PLANEACIÓN** de lo que se quiere hacer
- ✓ Un **MANEJO ADECUADO** de las personas y las relaciones
- ✓ Llegar a **ACUERDOS** en relación al proyecto
- ✓ Establecer **CONTROLES** para asegurar que se realiza como fue planeado
- ✓ **REGISTRAR EL APRENDIZAJE**



GESTIÓN DE RECURSOS CONCEPTOS

GESTIÓN DE RECURSOS

- Identificar, adquirir y gestionar recursos necesarios para concluir el proyecto exitosamente de forma eficiente y eficaz.
- Garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles para el director y el equipo del proyecto en el momento y lugar adecuados.
- Personal con diversos conjuntos de habilidades, dedicación total o parcial e incorporación o retiro del equipo conforme avanza el proyecto.
- Superposición entre la Gestión de Recursos y de Interesados del Proyecto centrado en el subconjunto de interesados “equipo del proyecto”.
- Incluye a las personas también conocidos como *Recursos Humanos* y los *Recursos Físicos* tales como materiales, equipos y suministros.

GESTIÓN DE RECURSOS

RECURSOS FÍSICOS

Asignación y utilización de recursos físicos:

- Materiales,
- Equipos,
- Suministros,
- Infraestructura.

RECURSOS HUMANOS

Identificación, asignación y administración del Equipo de Proyecto, personas que trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos del proyecto.



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CONCEPTOS

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- **Equipo del proyecto:** individuos llamados miembros, con roles y responsabilidades asignados, trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos del proyecto.
- La participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación es altamente beneficiosa, aporta experiencia al proceso y fortalece el compromiso con el proyecto.
- El director del proyecto es líder y gestor del equipo, adicional a sus actividades de dirección, es responsable de la formación del equipo como un grupo eficaz, del desarrollo de las aptitudes y las competencias del equipo, conservando y mejorando su satisfacción y motivación.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (Continuación)

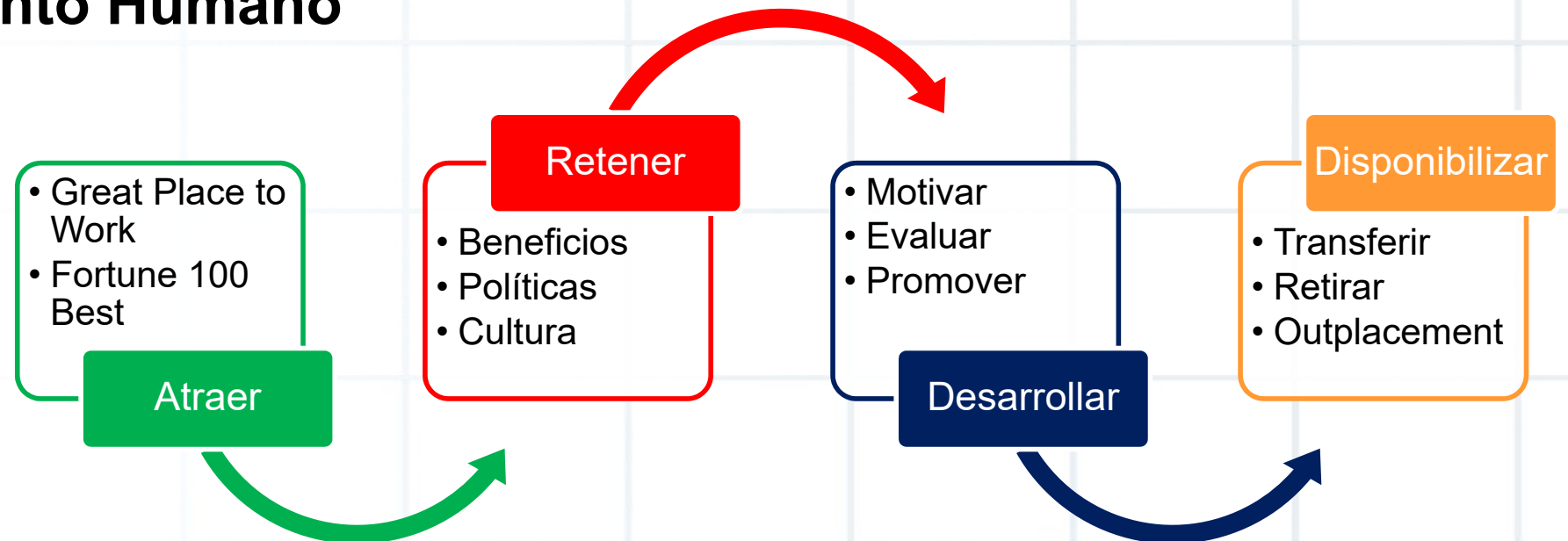
Aspectos que influyen sobre el equipo que pueden alterar el desempeño del proyecto:



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (Continuación)

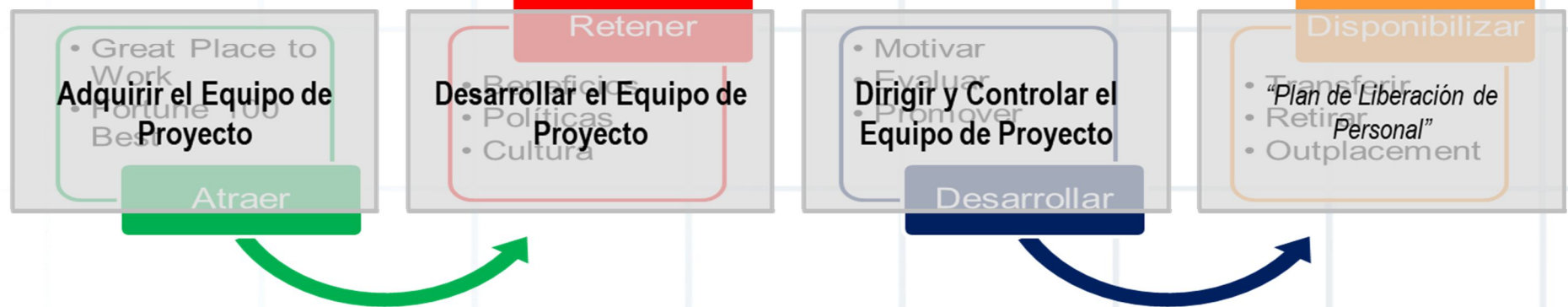
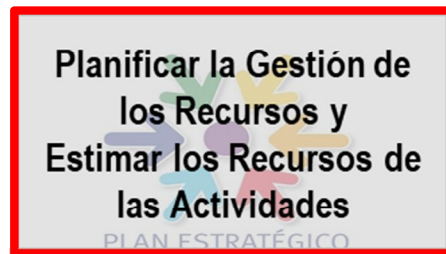
Gestión del Talento Humano

en las Organizaciones



en los Proyectos

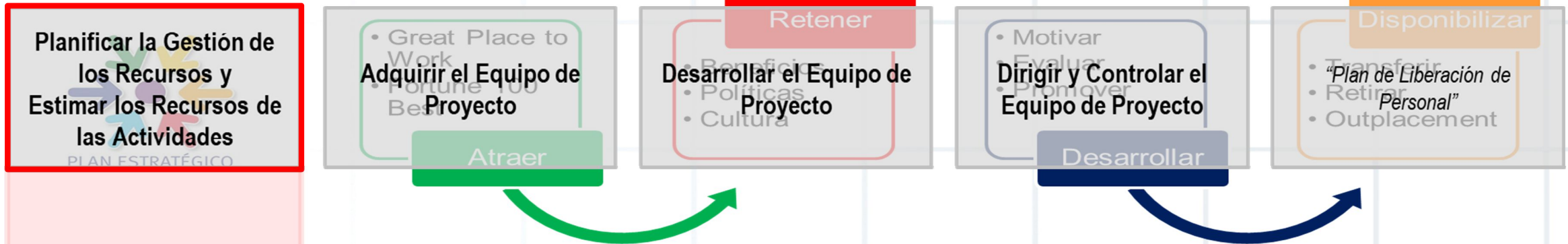




Planificar la Gestión de los Recursos

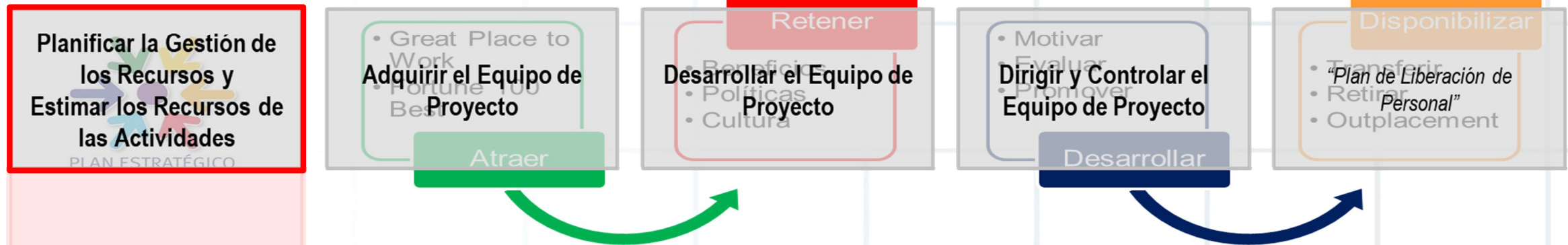
Define cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y del equipo.

Establece el enfoque y el nivel del trabajo de gestión necesarios para administrar los recursos del proyecto en base al tipo y complejidad del proyecto.



Plan de Gestión de los Recursos guía cómo categorizar, asignar, gestionar y liberar los recursos del proyecto.

Incluye, entre otros identificar y definir la gestión de los recursos del equipo del proyecto, roles, responsabilidades, competencias, organigramas, adquisición, capacitación, desarrollo del equipo, control de recursos físicos y plan de reconocimientos.

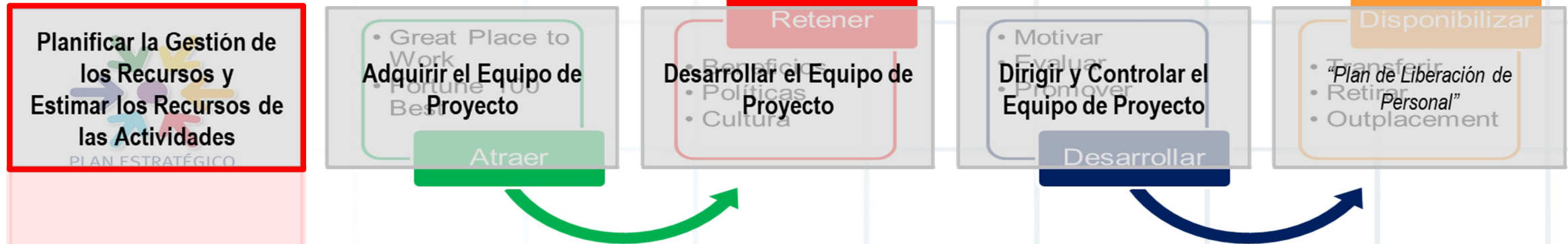


Acta de Constitución del Equipo Establece expectativas claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo.

Busca reducir malentendidos y aumentar la productividad.

Incluye entre otros:

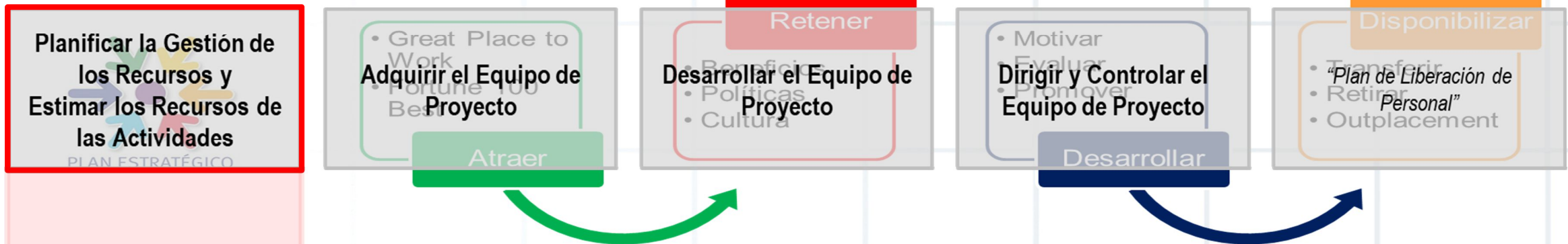
Valores de equipo, pautas y protocolos de comunicación, criterios y procesos para toma de decisiones, proceso para resolución de conflictos, pautas para reuniones y acuerdos del equipo (Reglas Básicas).



▪ Estimar los Recursos de las Actividades

Proceso de estimar los recursos humanos (el equipo o personal) y los recursos físicos, incluyen el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento, suministros, las instalaciones y la infraestructura necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto.

Identifica el tipo, cantidad y características de los recursos necesarios para completar el proyecto.



Requerimientos de Recursos Humanos Identifica los tipos y cantidades de recursos necesarios para cada paquete de trabajo o actividad dentro de un paquete de trabajo, se pueden agregar para determinar los recursos estimados para cada paquete de trabajo, cada ramificación de la EDT/WBS y el proyecto total.

“La documentación debe incluir las suposiciones hechas al determinar los tipos de recursos, disponibilidad y cantidades necesarias.”

Planificar la Gestión de los Recursos y Estimar los Recursos de las Actividades

Adquirir el Equipo de Proyecto

- Great Place to Work
- Fortune 100 Best

Atraer

Retener

Desarrollar el Equipo de Proyecto

- Beneficios
- Políticas
- Cultura

Dirigir y Controlar el Equipo de Proyecto

- Motivar
- Evaluar
- Promover

Desarrollar

Disponibilizar

- Transferir
- Retirar
- Outplacement

"Plan de Liberación de Personal"

Perfil

DESCRIPCIÓN DE CARGO

CARGO: Gestor Metodológico PMO

Descripción

Brindar soporte metodológico en Gestión de Proyectos, a través de promover las mejores prácticas en los proyectos de la Empresa.

Responsabilidades

- 1 Apoyar la promoción, utilización y documentación de los procesos de Gerencia de Proyectos.
- 2 Acompañar los procesos de gobierno y de metodologías para los proyectos en cuanto a: Requisitos de proyectos, revisión por pares, foros de soporte a la decisión y actividades varias para los procesos de aprobación de proyectos.
- 3 Impartir entrenamiento y capacitación interna en Gerencia de Proyectos
- 4 Soportar la definición de aplicaciones de apoyo a los procesos de Gerencia de Proyectos y su implantación interna.
- 5 Brindar soporte a los proyectos en cuanto a la utilización de las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos
- 6 Participar en el aseguramiento y control de calidad a los procesos para la gerencia de proyectos, acorde con las buenas prácticas y con las metodologías y procesos corporativos establecidos.
- 7 Acompañar los procesos para monitorear y controlar los proyectos a través de indicadores de plazo, costo, tiempo y calidad.
- 8 Dar soporte en la elaboración de informes consolidados de desempeño de los proyectos.
- 9 Responsable por las Funciones de la PMO: 1.4 Gestión de Conocimiento en Proyectos, 3.1 Gestión de Recursos, 4.1 Mentoría, 4.2 Soporte a la Planeación, 5.3 Relaciones con Proveedores Contratistas
- 10

Roles

- 1 Instructor en Gerencia de Proyectos
- 2 Especialista de Aseguramiento de Calidad
- 3 Metodologista

REQUISITOS

FORMACIÓN ACADÉMICA

Ingeniería, Administración de Empresas, Sistemas, Ciencias Económicas
PMP certificación obligatorio

Nivel Requerido

Nivel Completo
PMP Certificado

IDIOMAS

Inglés

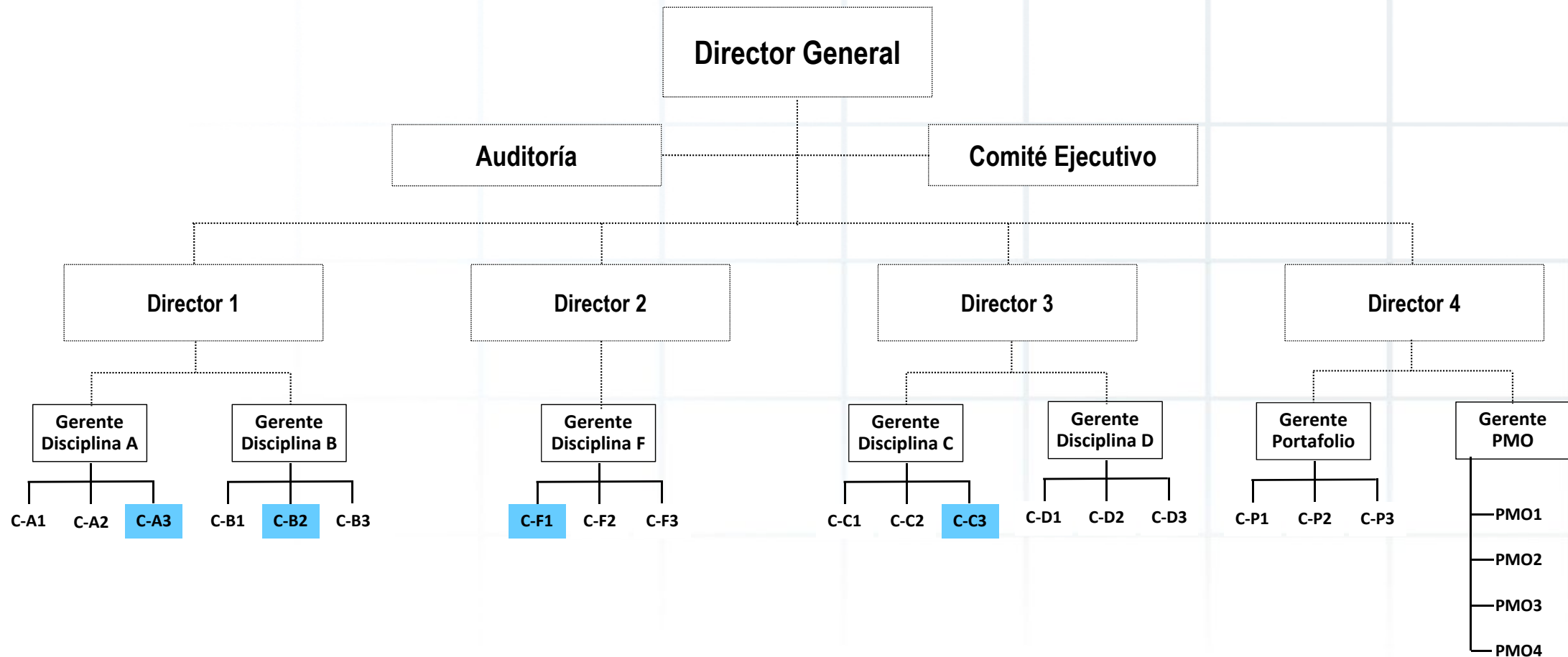
Nivel Requerido

Intermedio

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Requerido	Actual	Brecha	Plan de Acción
Idioma Ingles	4			
Proceso de Gestión de Proyecto	4			
Áreas de conocimiento del PMBOK	5			
Modulo PS SAP	4			
MS Project	5			
Proceso Aprobación Inversiones	3			
Metodología FEL	4			
Simulación, análisis de riesgos	4			
Procesos de Gestión de Compras	3			
Office (Word, PowerPoint, Excel)	4			
SAP otros módulos	3			
WBS Chart Pro	4			

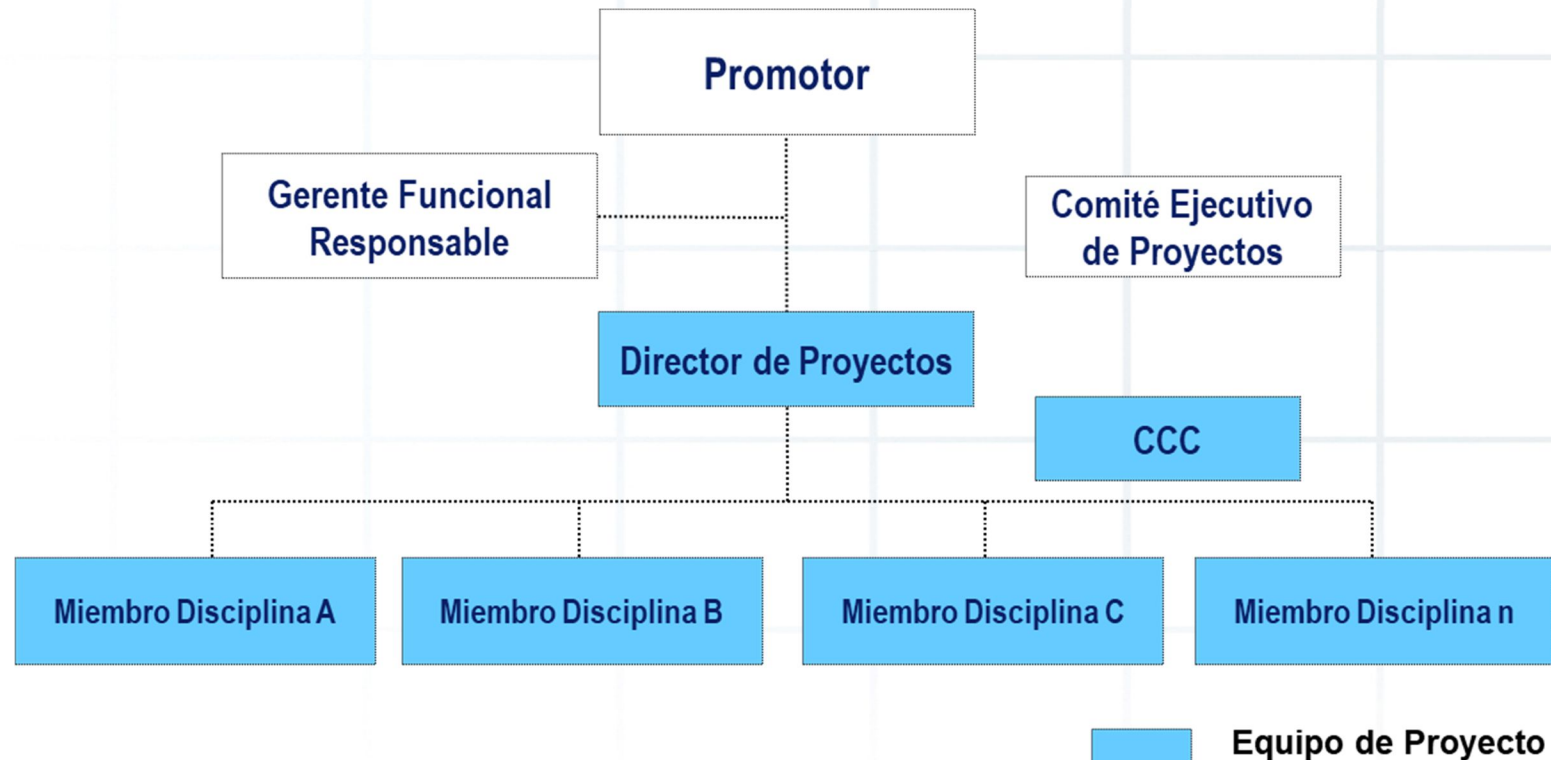
Estructura Organizacional Jerárquica

Las descripciones de cargo normalmente están muy bien definidas.



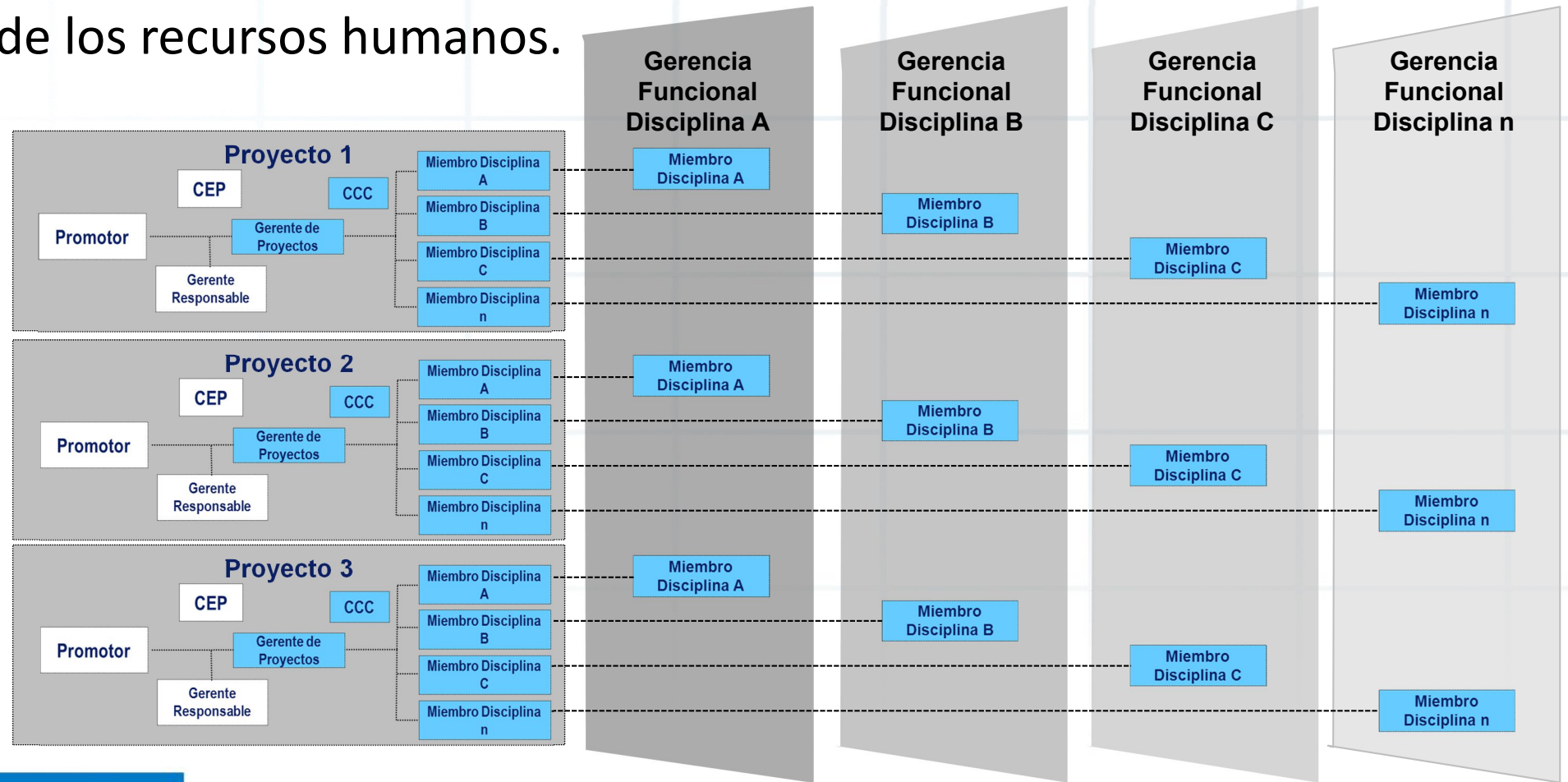
Estructura “Equipo de Proyecto”

Al ser temporal, las descripciones de cargo están definidas en las áreas más relevantes, pero quedan áreas grises difíciles de identificar durante la planificación.



Actuación Matricial

Los miembros del equipo son asignados parcialmente a los proyectos por las áreas funcionales, lo que implica doble o triple reporte, generando complejidad en la administración de los recursos humanos.

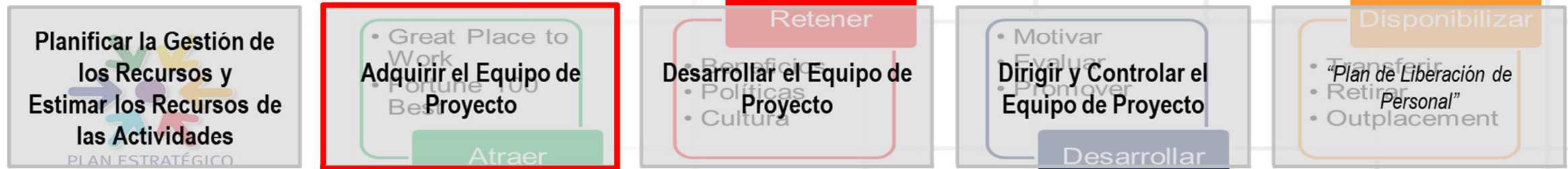


I-Shaped / T-Shaped

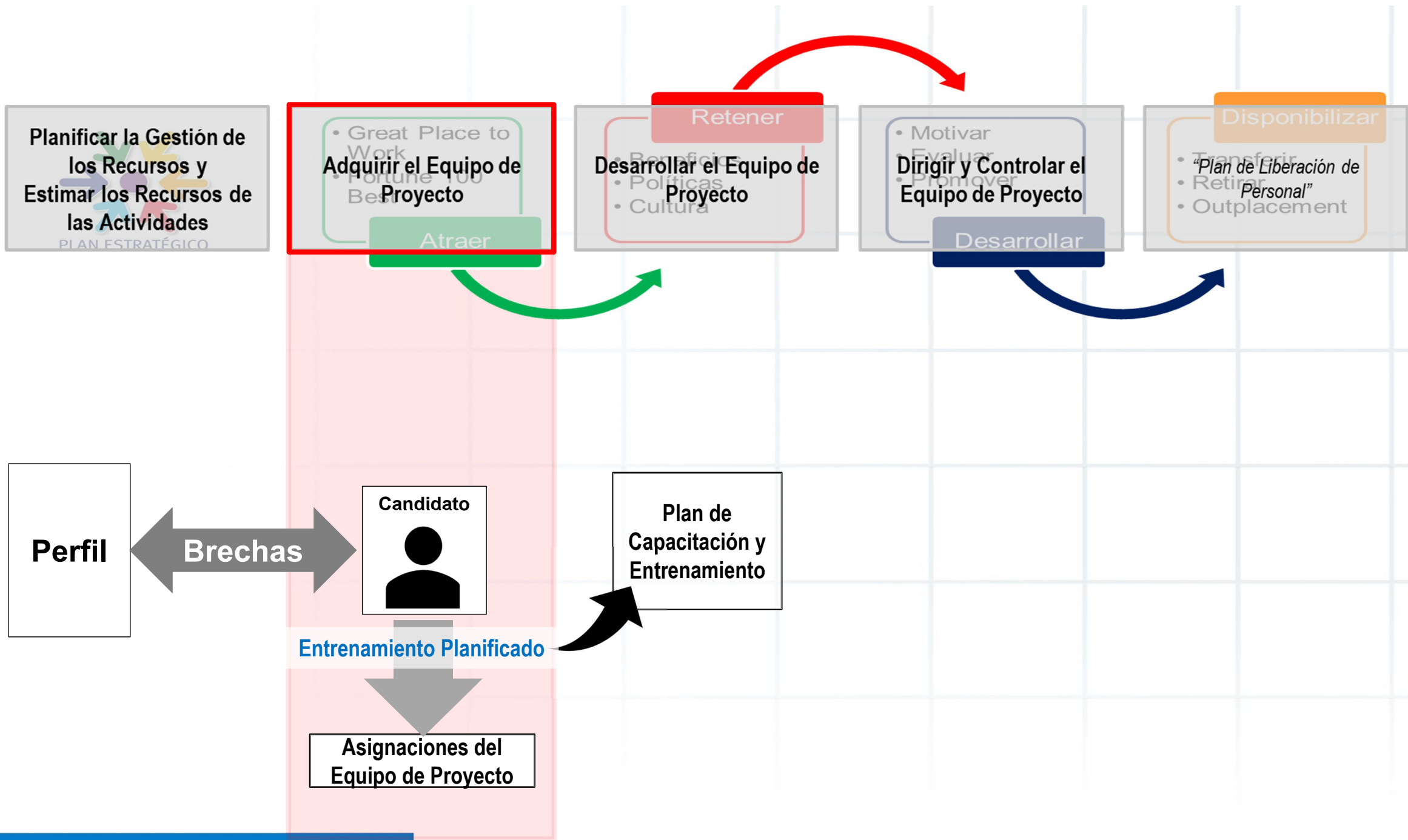
I-Shaped Profundidad en un área especializada.

T-Shaped Soporte amplio, habilidades base más amplias y profundas, requerido para procesos colaborativos. Mayor posibilidad de soporte a las áreas grises en descripciones de cargo.

Tener presente una adecuada combinación de tipos de recursos que coadyuven e incrementen la probabilidad de éxito del proyecto.



- **Adquirir Recursos** obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos que se usarán o son necesarios para completar el trabajo del proyecto.



COMPETENCIAS

ANÁLISIS DE BRECHAS

Actualizado: 1 Abril 2018

Competencias y Análisis de Brechas

Competencia	Meta	Actual	Brecha	Plan de Acción	Fecha
1. Competencia 1	4	5			
2. Competencia 2	4	4			
3. Competencia 3	4	2	2	Curso de competencias 3 en Universidad ABC	15-jun-18
4. Competencia 4	4	3	1	Práctica de herramienta con John Sample	23-ago-18
5. Competencia 5	4	1	3	Couching con supervisor hasta alcanzar nivel 3	30-sep-18
6. Competencia 6	4	5			
7. Competencia 7	4	4			
8. Competencia 8	4	4			
9. Competencia 9	4	3	1	Se puede lograr con la práctica	N/A
10. Competencia 10	4	4			

40

18%

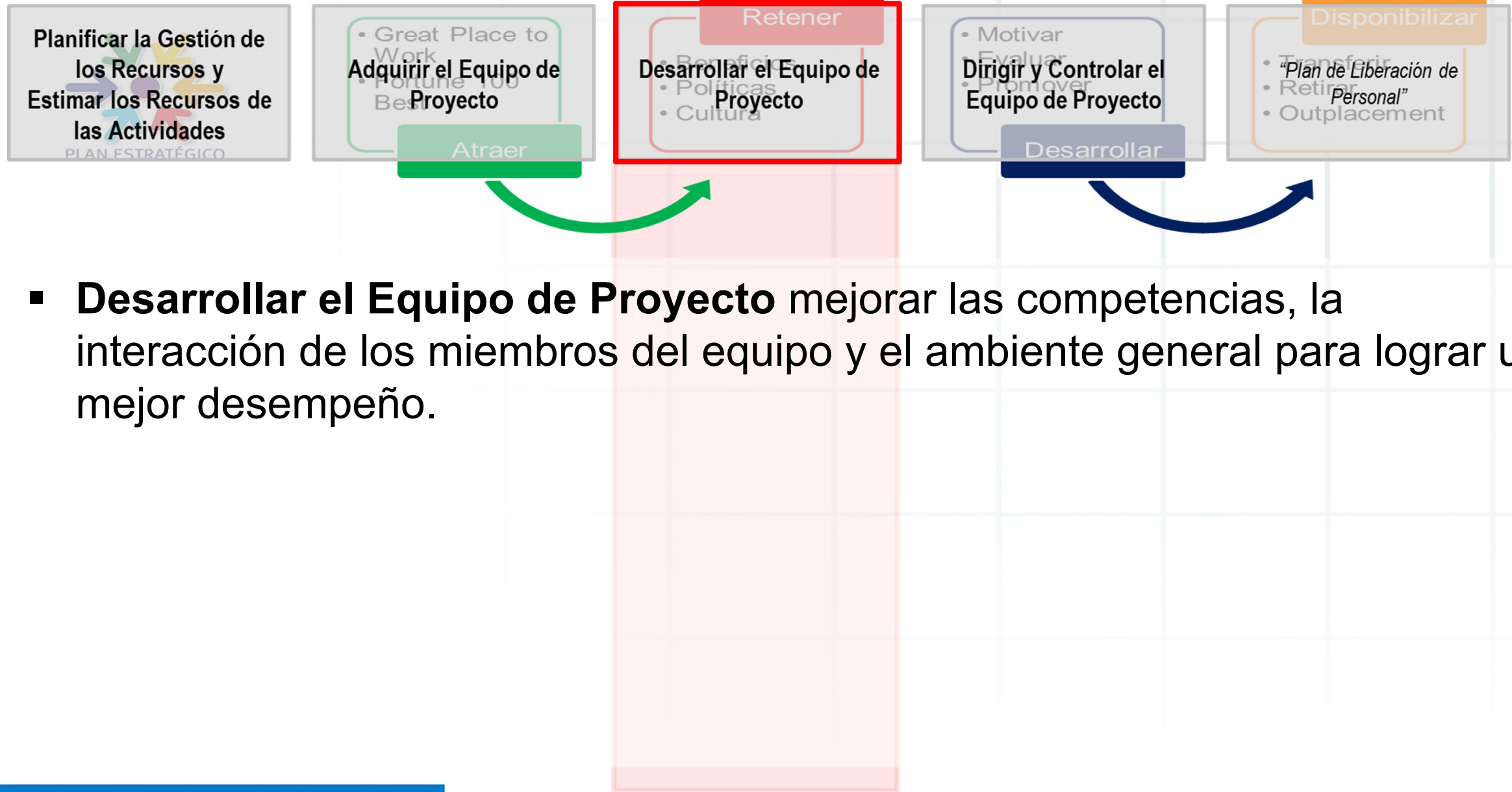
- 1 No tiene conocimiento
- 2 Dispone de conocimientos básicos y no tiene experiencia práctica.
- 3 Dispone de conocimientos y tiene cierto nivel de experiencia práctica. Puede comenzar a generar recomendaciones y soluciones.
- 4 Dispone de conocimientos sólidos y tiene bastante experiencia práctica. Genera recomendaciones y soluciones muy confiables.
- 5 Dispone de conocimientos extremadamente sólidos, es referente en dichos conocimientos. Tiene experiencia práctica en los mismos.

— Meta — Actual

Cuidado Los proyectos son “Juego de Expertos” !!!!!

Se planifica para asignar perfiles con alta experiencia y al momento de la adquisición de recursos humanos, se contratan perfiles con menores competencias, generando automáticamente RIESGOS importantes al proyecto.





- **Desarrollar el Equipo de Proyecto** mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general para lograr un mejor desempeño.

Planificar la Gestión de los Recursos y Estimar los Recursos de las Actividades
PLAN ESTRATÉGICO

Adquirir el Equipo de Proyecto
• Great Place to Work
• Fortune 100 Best
Atraer

Retener
Desarrollar el Equipo de Proyecto
• Beneficios
• Políticas
• Cultura

Dirigir y Controlar el Equipo de Proyecto
• Motivar
• Evaluar
• Promover
Desarrollar

Disponibilizar
• Transferir
• Retirar
• Outplacement
"Plan de Liberación de Personal"

Perfil

Brechas

Candidato

Entrenamiento Planificado

Asignaciones del Equipo de Proyecto

Plan de Capacitación y Entrenamiento



Evaluación de Desempeño del Equipo

Actualización Activos de Proceso de la Organización

Habilidades Requeridas

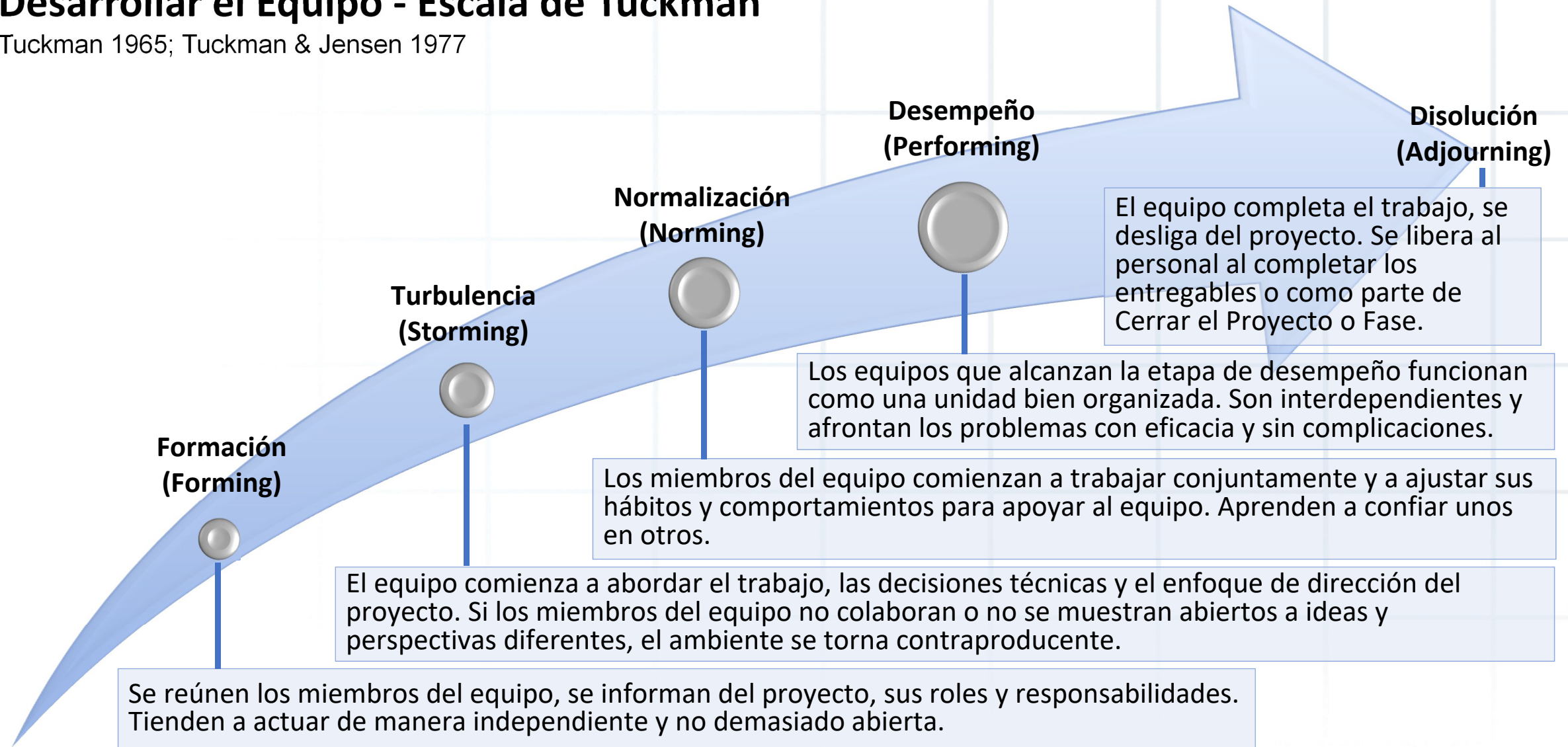
- Administrativas
- Técnicas
- Blandas

Métodos de Entrenamiento

- Aula presencial
- En línea
- Basada en computador (CBT)
- En el trabajo (on the job training)
- Mentoría
- Coaching

Desarrollar el Equipo - Escala de Tuckman

Tuckman 1965; Tuckman & Jensen 1977





- **Dirigir el Equipo** hacer seguimiento del desempeño, retroalimentar, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.
- **Controlar** comparar requisitos y asignación de recursos, con la utilización en las actividades del proyecto. Identifica brechas de disponibilidad de recursos a ser abordadas.

Planificar la Gestión de los Recursos y Estimar los Recursos de las Actividades
PLAN ESTRATÉGICO

Adquirir el Equipo de Proyecto
• Great Place to Work
• Fortune 100 Best

Desarrollar el Equipo de Proyecto
Retener
• Beneficios
• Políticas
• Cultura

Dirigir y Controlar el Equipo de Proyecto
Desarrollar
• Motivar
• Evaluar
• Promover

Disponibilizar
• Transferir
• Retirar
• Outplacement
"Plan de Liberación de Personal"

Perfil

Brechas

Candidato

Plan de Capacitación y Entrenamiento

Evaluación del Desempeño

Entrenamiento Planificado

Entrenamiento No Planificado

Asignaciones del Equipo de Proyecto

Evaluación de Desempeño del Equipo
Actualización Activos de Proceso de la Organización

Actualización Factores Ambientales Organización

Metas y Análisis de Brechas – Definición de Indicadores y Tabulaciones

KPI	1	2 Fuente	3	4	5
Colaboración		Observación y retroalimentación de otros		Muy Buena	Excelente
Cronograma	5 días	Avances de las actividades del individuo	2 Días	Cumple Bien	Excede
Presupuesto		Presupuesto manejado por el individuo	5% más	Cumple Bien	Ahorros
Especialidad		Aportes técnicos específicos del individuo al proyecto		Cumple Bien	Excede
KPI Valor Ganado		Indicadores de Valor Ganado del proyecto		0	>1
Control de Riesgos		Análisis del proceso de riesgos asignados		En control	Muy proactivo
Cumplimiento Plan		Cumplimiento del Plan General, meta colectiva		Muy Bueno	Superior
Apreciación de Calidad		Observación y documentos de calidad asociados		Muy Buena	Excelente
Comunicación Efectiva		Observación y retroalimentación de otros		Muy Buena	Excelente
Otros Indicadores		Otras fuentes de información			

Información de Desempeño del Proyecto requerida para el proceso.

Metas y Análisis de Brechas

METAS

ANÁLISIS DE PROGRESO

Actualizado: 1 Abril 2018

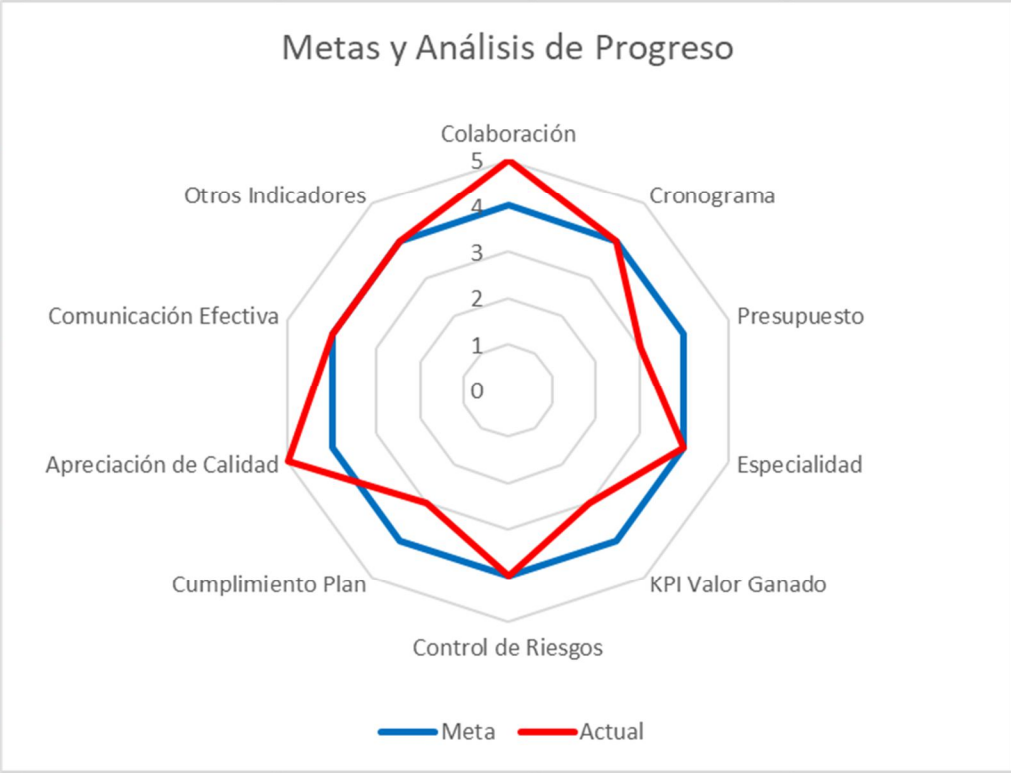
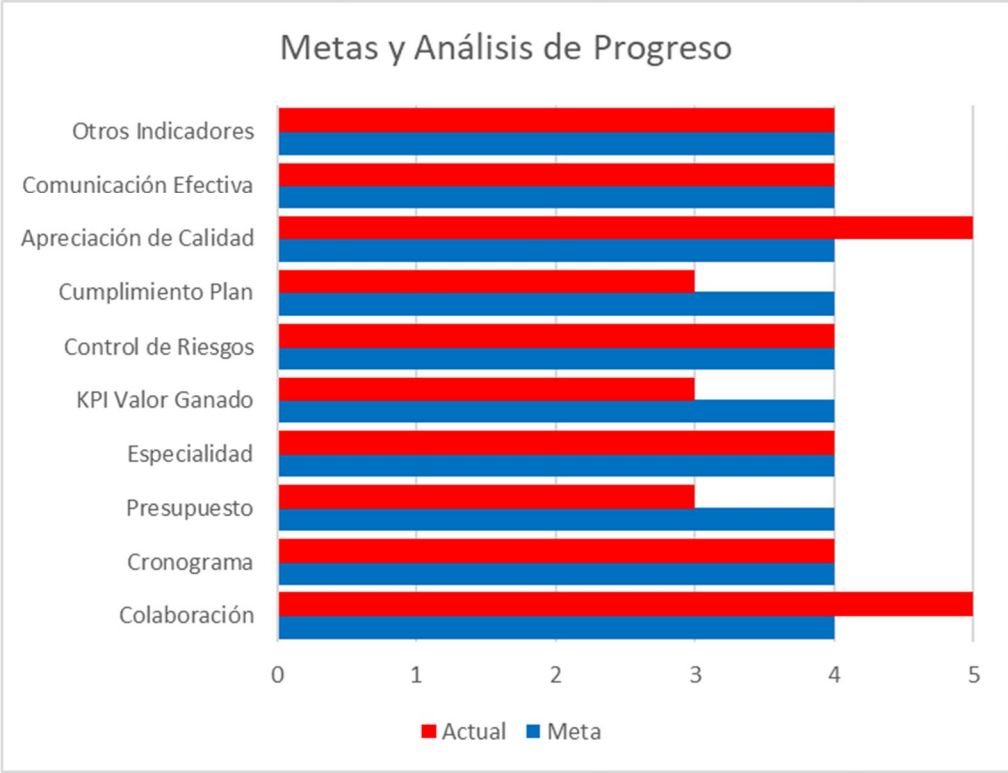
	Meta	KPI	Meta	Actual	Brecha	Plan de Actividades para Cierre de Brechas	Fecha Rev.
1.	Cohesividad y apoyo al Equipo	Colaboración	4	5			
2.	Cumplimiento del Cronograma	Cronograma	4	4			
3.	Cumplimiento del Presupuesto	Presupuesto	4	3	1	Compensar costos excedidos con ahorros	22-jun-18
4.	Aporte Técnico Propio	Especialidad	4	4			
5.	Progreso General	KPI Valor Ganado	4	3	1	Esfuerzo en equipo para regresar a 0	31-jul-18
6.	Gestion de Riesgos	Control de Riesgos	4	4			
7.	Mejora de Competencias	Cumplimiento Plan	4	3	1	Acelerar las prácticas propuestas	15-ago-18
8.	Calidad del Trabajo	Apreciación de Calidad	4	5			
9.	Comunicaciones	Comunicación Efectiva	4	4			
10.	Meta 10	Otros Indicadores	4	4			

40

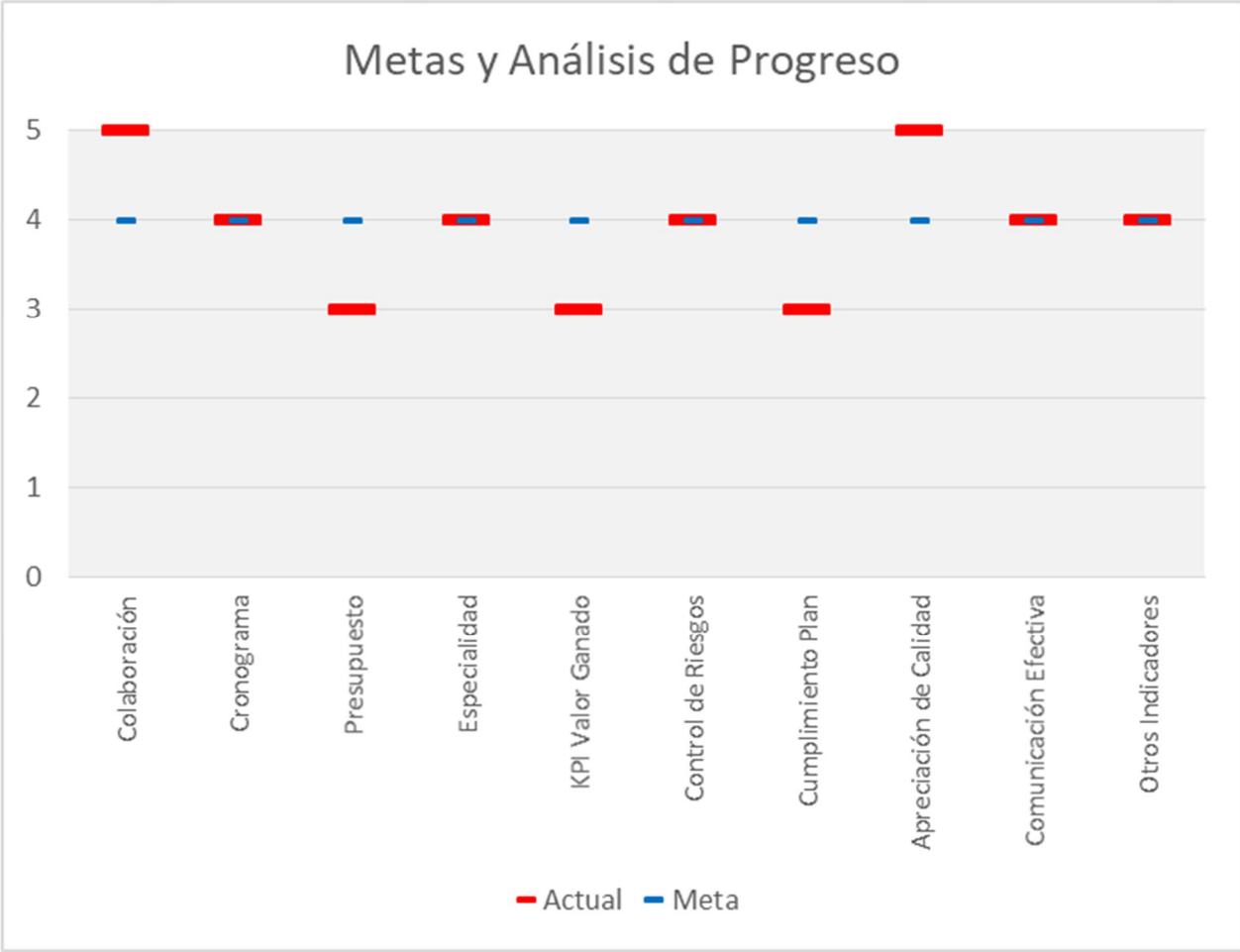
8%

1	2	3	4	5
Muy baja	Baja	Adecuada	Muy Buena	Excelente
Atraso >5 días	Atraso hasta 5 días	Atraso hasta 2 Días	Cumple Bien	Excede
Más de 10%	Hasta 10% más	hasta 5% más	Cumple Bien	Ahorros
Muy baja	Baja	Adecuada	Cumple Bien	Excede
< 0,9	0,9	0,95	0	>1
Nulo	Deficiente	Moderado	En control	Muy proactivo
Muy bajo	Bajo	Adecuado	Muy Bueno	Superior
Muy baja	Baja	Adecuada	Muy Buena	Excelente
Muy baja	Baja	Adecuada	Muy Buena	Excelente

Metas y Análisis de Brechas



Metas y Análisis de Brechas



Planificar la Gestión de los Recursos y Estimar los Recursos de las Actividades
PLAN ESTRATÉGICO

• Great Place to Work
• Fortune 100 Best
Adquirir el Equipo de Proyecto
Atraer

Retener
Desarrollar el Equipo de Proyecto
• Beneficios
• Políticas
• Cultura

• Motivar
• Evaluar
• Promover
Dirigir y Controlar el Equipo de Proyecto
Desarrollar

Disponibilizar
• Transferir
• Retirar
• Outplacement
"Plan de Liberación de Personal"

Perfil

Brechas

Candidato

Entrenamiento Planificado

Asignaciones del Equipo de Proyecto

Plan de Capacitación y Entrenamiento

Entrenamiento No Planificado

Evaluación de Desempeño del Equipo
Actualización Activos de Proceso de la Organización



Evaluación del Desempeño

Actualización Factores Ambientales Organización

• Transferir
• Retirar
• Outplacement

Actualización Factores Ambientales Organización
Actualización Activos de Proceso de la Organización

Cooperación y Colaboración Equipos, Grupos, Comunidades y Redes



Administración Matricial que Sí Funciona
Kevan Hall, Primera Edición

Definición



EQUIPOS
espagueti

4 a 6
Personas

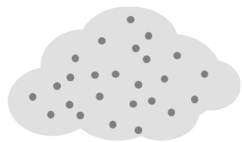
Conjunto de personas con habilidades complementarias que *trabajan de cerca en unidad y de manera interdependiente* para alcanzar juntos una meta.



GRUPOS
estrella

10 a 15
Personas

Conjunto de individuos con *roles o habilidades similares y complementarias que no requieren colaboración cercana* pero sí necesitan *coordinación*.



Hasta **150** Personas
COMUNIDADES
de nube

Grupo de personas que *comparten un sentido de identidad* que las distingue del resto de la organización. El nombre representa una cultura, historia o interés compartido. En el pasado implicaba un sentido de ubicación, no necesariamente es lo mismo ahora.



REDES
con propósito

Hasta **50**
Personas

Conjunto de personas *conectadas y relacionadas de alguna forma*, capaces de intercambiar información e interactuar a fin de conseguir metas específicas. Una red se distingue por el patrón de conexiones e interacciones que hay entre sus integrantes.



EQUIPOS
espagueti

4 a 6
Personas

Colaborar de manera intensa para cumplir un objetivo específico que requiere múltiples aportes.



GRUPOS
estrella

10 a 15
Personas

Coordinar el esfuerzo individual. En general, la producción del grupo es la suma de la producción de los individuos dentro de este.



Hasta **150** Personas
COMUNIDADES
de nube

Enfocarse en un dominio o tema particular. Crear y sostener la identidad de la comunidad. Desarrollar la capacidad de sus miembros, compartir aprendizaje y mejores prácticas. Avanzar en sus intereses comunes.



REDES
con propósito

Hasta **50**
Personas

Conectarse con una variedad de personas con quienes pueda querer comprometerse más a futuro. Mantener estas relaciones con alguna forma de conexión o comunicación. Cada persona tiene redes profesionales para avanzar en su carrera, aprender o realizar el trabajo en su rol actual. Tienen objetivos variados y se manejan de forma diferente.

Características



EQUIPOS
espagueti

4 a 6
Personas



GRUPOS
estrella

10 a 15
Personas



Hasta 150
Personas

COMUNIDADES
de nube



Hasta 50
Personas

REDES
con propósito

Objetivos	Roles	Habilidades	Comunicación
Comunes, requieren cooperación de Todos	Individuales que se superponen	Complementarias	Muy frecuente
Personas con objetivos Individuales	No se superponen	Únicas	Poco frecuente. Contacto individual, disciplina, relaciones individuales habilitan su flujo.
Sentido de identidad común y distinción del resto	Valores compartidos y sentido de cohesión social	Diversas, Voluntarios alrededor de un interés compartido	Eventual direccionada por el interés compartido
Necesitan establecerse de manera formal alrededor de metas específicas	Ofrece el potencial para colaborar	Diversas	Foco en el patrón del individuo de relaciones uno a uno. El individuo está al centro de la red.

Características



EQUIPOS
espagueti

4 a 6
Personas



GRUPOS
estrella

10 a 15
Personas



Hasta 150
Personas

COMUNIDADES
de nube



Hasta 50
Personas

REDES
con propósito

Dependencias	Información	Otras	
Interdependencia para realizar su trabajo diario	Compartida con regularidad, otros miembros la necesitan para hacer su trabajo		
Personal completa su trabajo sin información o el servicio de otros en el grupo, trabajo pasa de uno a otro	Compartida para propósitos de aprendizaje e interés		
Colaboración voluntaria, Como mínimo intereses comunes	Compartida sobre tema de interés compartido	Existen Límites, es claro quién no es miembro	
En organizaciones complejas, las redes (no la estructura formal) dictan cómo se realiza el trabajo.	Compartida dentro de la red de acuerdo con el propósito.	Cuando se activa para realizar algo, tal vez cambie a modo de cooperación de contacto individual, de equipo o grupo.	conexiones entre miembros secundarios son débiles o nulas, vs la comunidad, donde se tiende a compartir intereses comunes.

Flujo de Trabajo



EQUIPOS
espagueti

4 a 6
Personas



GRUPOS
estrella

10 a 15
Personas



Hasta 150
Personas

COMUNIDADES
de nube



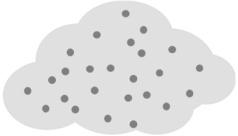



Hasta 50
Personas

REDES
con propósito

Forma	Reuniones	Contribución	Otros
Sincronizada. Todos están involucrados al mismo tiempo.	Con mucha participación, enfocados en temas relevantes para todos los miembros	Individuos con perspectivas y capacidades diferentes para el esfuerzo común.	todos necesitan comprometerse y contribuir para tener éxito.
De uno a uno. Individuos con trabajos autónomos coordinados por un líder común.	Pocas razones para reunir miembros de un grupo al mismo tiempo. Trabajo no sincronizado.	Rara vez se trabaja en colaboración al mismo tiempo y en un mismo trabajo o proyecto.	Necesitan conocerse lo suficiente y confiar entre ellos para que la comunicación fluya.
Foco en mantener relaciones, transmitir identidad y valores.	Deben enfocarse en reforzar la identidad y crear relaciones, generar confianza eliminar barreras.	Crear capacidades, prácticas comunes, resolver problemas comunes, desarrollo profesional.	Tener cuidado al tratar de imponer comunidades, dejar que emerjan.
Individuo solicita ayuda o información a los miembros. Respuestas llegan al solicitante o se comparte con otros integrantes.	Líderes sénior con altos niveles de conectividad; mayor experiencia y oportunidades de reunirse con compañeros y otros.	Redes en línea habilita conectarse con otros en forma simple, económica, compartir, comentar información que circulan otros.	La creación de redes es difícil y costosa en organizaciones distribuidas, debe establecerse un tiempo y espacio para permitirla.

Desventajas

 <p>EQUIPOS espagueti</p> <p>4 a 6 Personas</p>	<p>Los individuos necesitan conocerse mejor y desarrollar formas compartidas de trabajo. Tiempo de desarrollo.</p>	<p>Los equipos traen consigo limitaciones y oportunidades, usar si oportunidad > costos + limitaciones.</p>	<p>En organizaciones globales y virtuales, el costo de transacción del trabajo en equipo es alto. Discernir cuándo usarlos.</p>
 <p>GRUPOS estrella</p> <p>10 a 15 Personas</p>	<p>Pueden sufrir de duplicación de esfuerzo si la persona en el centro no identifica temas de interés común o expande el aprendizaje.</p>	<p>Individuos pueden sentirse ajenos a sus colegas a menos que haya suficientes oportunidades de creación de relaciones en el grupo.</p>	<p>Inclinación a operar como equipo, se pierde tiempo escuchando información irrelevante para algunos de los individuos en reuniones.</p>
 <p>Hasta 150 Personas</p> <p>COMUNIDADES de nube</p>	<p>Perdida de relevancia y enfoque si no están bien estructuradas. Miembros muy diversos, no estimulan conversaciones y conexiones.</p>	<p>Desaparecen rápido cuando se vuelven foros de conversación, no generan progresos o acciones tangibles. Muy ocupados para tolerar palabrería.</p>	<p>Perdida de enfoque, los intereses particulares toman posesión y concentran temas de interés particular. Concentrarse en cuestiones de interés común.</p>
 <p>Hasta 50 Personas</p> <p>REDES con propósito</p>			

Modos Combinados

Cuatro modos puros de trabajar: equipos, grupos, comunidades y redes.

En la realidad se opera con modos diferentes en momentos distintos.

Se debe tener claro qué modo usar para una tarea particular, a fin de emplear la forma más efectiva.

Un ejemplo común es un equipo de proyecto global que puede:

- Actuar como **equipo** en las primeras etapas para asegurar que el inicio del proyecto esté claro y que las metas y objetivos estén alineados;
- Una vez comienzan a entregar el trabajo, la mayor parte de la actividad se lleva a cabo en modo de **grupo**. Los individuos tienen sus propias metas y, de manera relativa, se coordinan poco o tienen reuniones individuales cuando se requiere. Pueden reunirse como grupo de vez en cuando para resolver problemas multidisciplinarios particulares, rediseñar objetivos importantes, celebrar éxitos o compartir experiencias.

Modos Combinados (Continuación)

El riesgo, una vez comienzan como equipo, los miembros asumen que todo debe hacerse de esta forma. *En este caso, el progreso entre reuniones y llamadas tiende a ser lento.* "Podremos tomar una decisión hasta la siguiente junta" es un refrán común.

En términos generales, la mayoría de los equipos virtuales distribuidos pasan la mayor parte de su tiempo trabajando como grupo y tienen pocas necesidades de actuar como equipo.

Tener clara la forma de cooperación requerida para organizarla del modo más simple que favorezca el trabajo.

Al identificar de manera sistemática dónde necesita crear nuevos equipos, grupos, comunidades y redes incrementará la cooperación a través de silos verticales tradicionales sin añadir costos y complejidad innecesarios.

Gracias