



# Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

*Cátedra: Administración de Proyectos de Software*

*Docentes: Ing. Carlos Giorgetti – Ing. Viviana Santucci – Ing. Milagros Schneider*

Ingeniería en Informática

Facultad de Ingeniería en Ciencias Hídricas

Universidad Nacional del Litoral



# Contenido



- Procesos de gestión de los recursos humanos
- Desarrollar el plan de los recursos humanos
- Tipos de poder
- Roles y responsabilidades del equipo
- Adquirir el equipo
- Desarrollar el equipo
- Liderazgo y Motivación
- Gestionar el equipo
- Gestión de conflictos



# Gestión de RRHH

- Los proyectos no son sólo planillas de cálculos, diagramas de Gantt y planes.
- Las personas serán las que harán realidad un proyecto exitoso y de allí la importancia de saber liderarlos, motivarlos y retribuirlos de manera apropiada.
- **Los Procesos de la Gestión de RRHH son:**
  - **Desarrollar el plan de recursos humanos:** se definen los roles, responsabilidades y habilidades de los miembros del equipo, como así también las relaciones de comunicación.
  - **Adquirir el equipo:** se obtienen los recursos humanos necesarios para llevar a cabo las actividades del proyecto.
  - **Desarrollar el equipo:** se mejoran las competencias y las habilidades de interacción entre los miembros del equipo.
  - **Gestionar el equipo:** se monitorea el desempeño individual y grupal de cada persona y se resuelven los conflictos que suelen ocurrir entre los miembros del equipo.



# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Plan de RRHH. Entradas.**

- Requerimientos de recursos para cada actividad.
- Es necesario conocer:
  - ¿Cómo y cuándo se incorporará cada persona?
  - ¿Cuáles son sus capacidades actuales y sus necesidades de formación?
  - ¿Cuáles serán sus roles y responsabilidades?
  - ¿Cuáles serán los paquetes de trabajo que asignaremos a cada miembro del equipo?
  - ¿Cuándo deberá enviar los informes cada persona?
  - ¿A qué reunión deberá asistir cada uno?
  - ¿Cómo será el plan de recompensas individual y grupal?
  - ¿Cómo vamos a proteger al personal de las contingencias externas?
  - ¿Cómo y cuándo desafectaremos a las personas?

# Gestión de RRHH: Desarrollar el Plan de RRHH. H & T.

- **Organigramas y descripción de cargos:** esquemas donde se explicita el cargo y nivel jerárquico de cada persona. Pueden ser diagramas jerárquicos, diagramas matriciales o documentos de texto.

## ***Matriz RAM*** (Responsibility Assignment Matrix)

Actividad	Pedro	Marcela	Rogelio
Búsqueda de información		X	
Estudio de mercado		X	
Análisis costo beneficio			X

X (responsable)

## ***Matriz RACI***

Actividad	Pedro	Marcela	Rogelio
Búsqueda de información	A	R	C
Estudio de mercado	A	R	C
Análisis costo beneficio	I	A	R

R (responsable); A (aprueba); C (consultado); I (informado)





# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Plan de RRHH. H & T.**

- **Creación de relaciones de trabajo (conexiones)**
- **Teoría de la Organización:** provee información sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones (sistemas abiertos, cerrados, naturales y racionales).



# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Plan de RRHH. Salidas.**

- **Roles y responsabilidades:** rol es el cargo o posición que ocupa una persona en cada actividad del proyecto, mientras que responsable es la persona que debe lograr que la actividad se desarrolle de manera adecuada. Cabe aclarar que el responsable podría ser una persona distinta a la que realiza la actividad.
- **Organigrama:** se establece el nivel jerárquico de los miembros del equipo.
- **Plan para la dirección del personal:** en este plan se detalla cómo se adquirirá el personal, el histograma de recursos, la política para la liberación y reintegro de los recursos, los planes de capacitación, la política de reconocimiento y recompensas, los convenios colectivos de trabajo, las normas de seguridad laboral, etc.



# Gestión de RRHH: **Adquirir el Equipo.**

- Adquirir el equipo ocurre durante la ejecución del proyecto y se planifica contando solamente con algunos miembros clave del equipo.
- Durante el proceso de adquirir el equipo de trabajo, el DP deberá:
  - Conocer qué personas han sido previamente asignadas al proyecto
  - Negociar para obtener los mejores recursos posibles
  - Conocer bien las necesidades y las prioridades de la organización
  - Contratar a nuevos trabajadores (internos o externos)
  - Conocer las ventajas y desventajas de los equipos virtuales





# Gestión de RRHH: **Adquirir el Equipo.** **Entradas.**

- Roles y responsabilidades,
  - Organigrama,
  - Plan de recursos humanos.
- 
- **Ambiente:** disponibilidad de recursos, capacidades, experiencia, intereses en el proyecto, etc.



# Gestión de RRHH: **Adquirir el Equipo.** **H & T.**

- **Asignación previa:** personas que ya han sido asignadas al proyecto.
- **Negociación:** negociar los mejores recursos con los gerentes funcionales y otros directores de proyectos.
- **Adquisición:** realizar una contratación externa o una tercerización.
- **Equipos virtuales:** cuando las personas no están en el mismo lugar físico se puede coordinar los equipos de trabajo remotos con tecnologías como Internet o videoconferencias.




# Gestión de RRHH: **Adquirir el Equipo.** **Salidas.**

- **Asignación del personal a las actividades del proyecto**
- **Disponibilidad o calendario de recursos:** conocer con exactitud el momento en que se tendrán los recursos disponibles para realizar un cronograma realista.



# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.**

- Cuando el proyecto está en ejecución, se deben desarrollar las capacidades individuales y grupales de los miembros del equipo.
  - Desarrollar el equipo es más beneficioso en las etapas iniciales, pero debe realizarse durante todas las fases del proyecto.
- 



# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.**

## **Entradas.**

- Plan de gestión de los recursos
- Personal asignado
- Calendario de los recursos



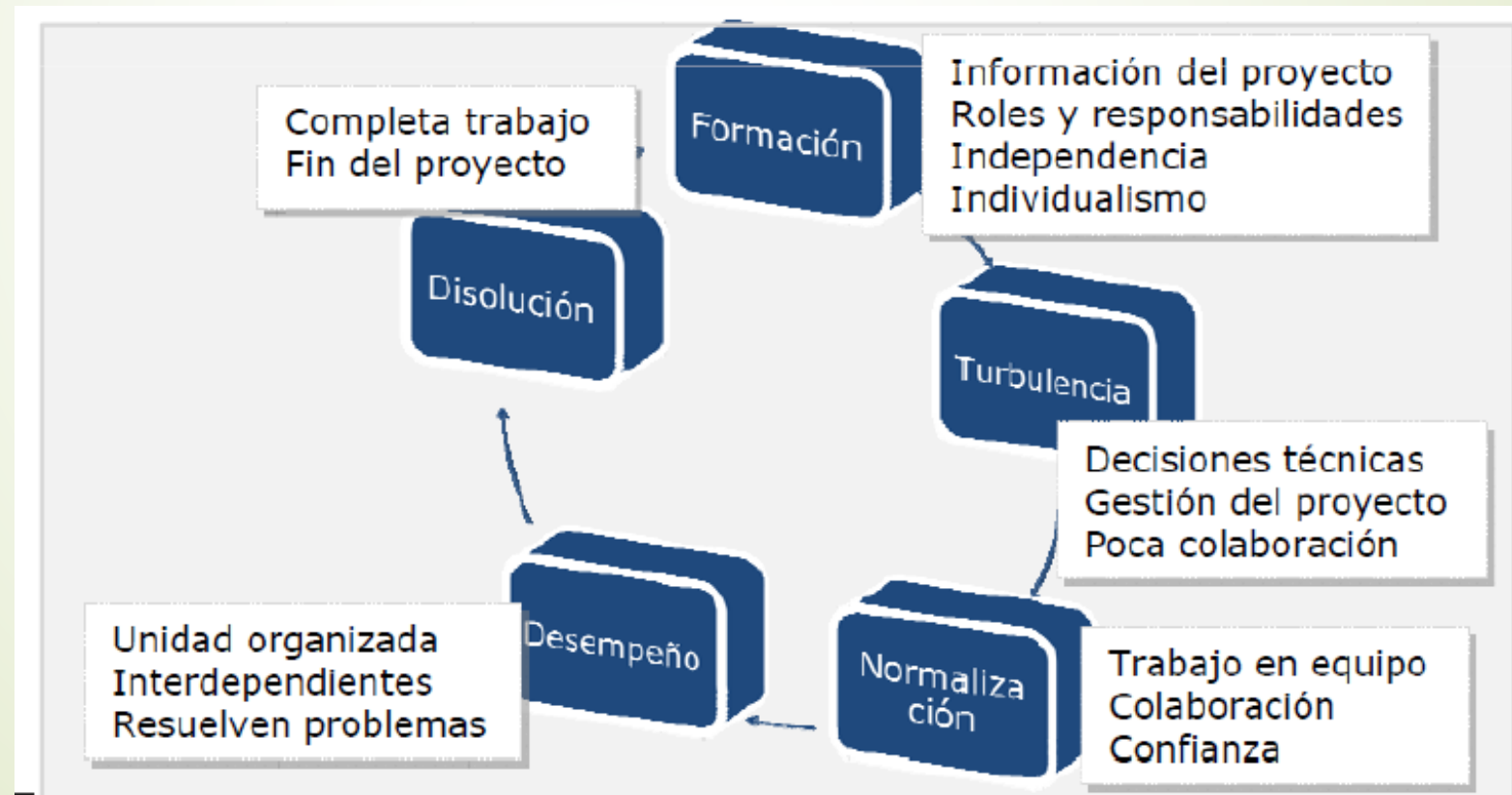


# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.** **H & T.**

- Habilidades interpersonales: un buen DP requiere de habilidades de liderazgo, motivación, trabajo en equipo, empatía, creatividad, etc.
- Capacitación: actividades de formación para mejorar competencias.
- Actividades de desarrollo del espíritu de equipo: trabajo en equipo; por ej.: crear la EDT involucrando al equipo.

# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.** **H & T.**

- *Desarrollo en equipo según método BruceTuckman*





# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.** **H & T.**

- **Reglas básicas:** establecer normas de convivencia. Por ejemplo, apagar celulares durante una reunión, lavar las tazas de café, etc.
- **Reubicación:** colocar a los miembros del equipo de proyecto en un mismo lugar físico de trabajo.
- **Reconocimiento y recompensas:** utilizar un sistema de incentivos para premiar comportamientos positivos.



# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.**

## **Salidas.**

- **Evaluación del desempeño del equipo:** *se elaboran informes con las competencias adquiridas por los trabajadores y la efectividad del trabajo en equipo.*



# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.**

## **Conceptos.**

### ➤ **Liderazgo**

#### ➤ Existen distintos estilos de **liderazgo** como por ejemplo:

- Directivo: decir qué hay que hacer
- Consultivo (Coaching): dar instrucciones
- Participativo (Supporting): brindar asistencia
- Delegativo (Empowerment): el empleado decide por sí solo
- Facilitador: coordina a los demás
- Autocrático: tomar decisiones sin consultar
- Consenso: resolución de problemas grupales





# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.**

## **Conceptos.**

### ➤ **Liderazgo**

- ¿Qué estilo de liderazgo será mejor al inicio del proyecto? ¿Y durante la ejecución? ¿Se debe aplicar un solo tipo de liderazgo?
  - A. Directivo
  - B. Consultivo
  - C. Participativo
  - D. Facilitador

# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.**

## **Conceptos.**

### ► Liderazgo: estilos

Liderazgo centrado en jefe vs. centrado en subordinados

Liderazgo centrado  
en el jefe

Liderazgo centrado  
en subordinados

**Uso de la autoridad**

**Área de libertad**

El DP  
toma una  
decisión  
y la anuncia

El DP  
"vende"  
la decisión

El DP  
presenta  
una decisión  
tentativa sujeta  
a cambios

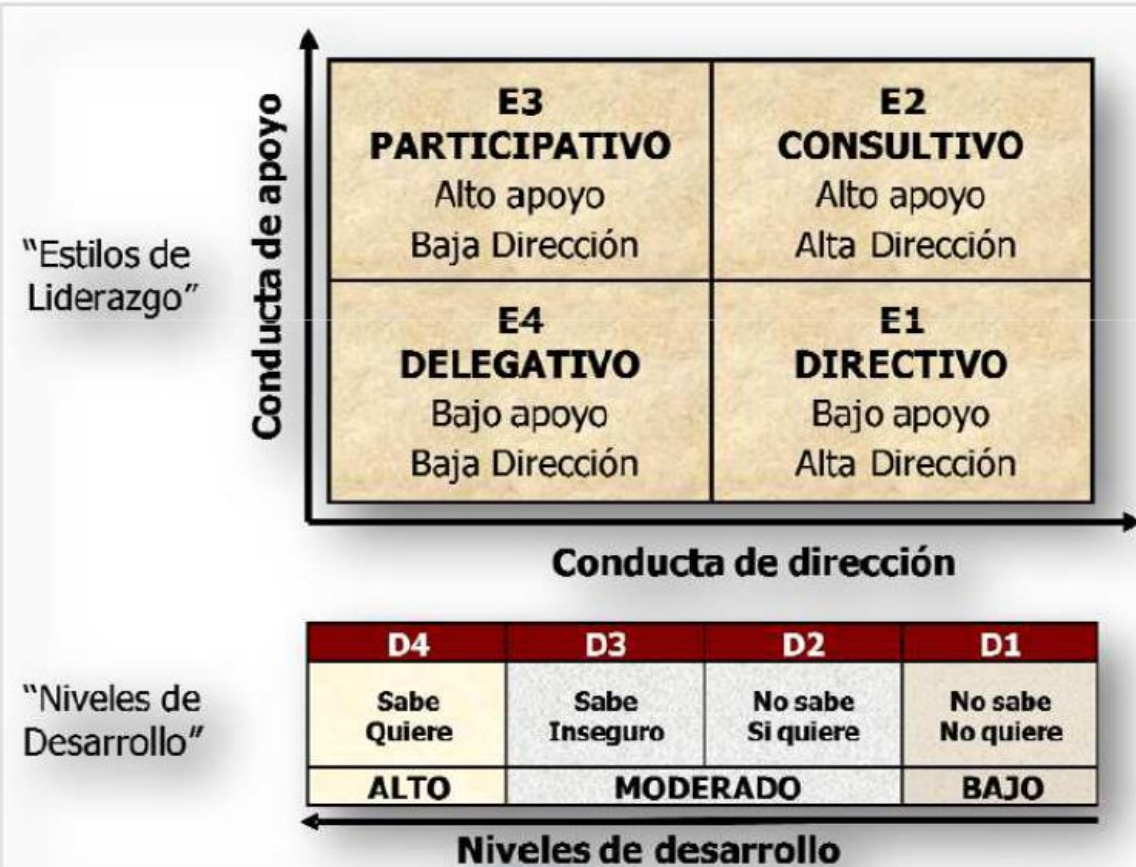
El DP  
define los  
límites y pide  
a otros que  
tomen la  
decisión

El DP permite  
a empleados  
operar dentro  
de los límites  
definidos por  
un superior

# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.** **Conceptos.**

## ► Liderazgo: estilos

Liderazgo Situacional (Hersey Blanchard)



# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.**

## **Conceptos.**

- **Motivación: Doctrinas**
- **Maslow:** no se puede motivar a una persona si no han sido satisfechas sus necesidades básicas.





# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.**

## **Conceptos.**

- **Mc Gregor (El lado humano de las organizaciones):** las personas pertenecen a una de dos categorías:
  - **Teoría X:** incapaz, evita el trabajo, no quiere responsabilidades, debe ser controlado por el superior.
  - **Teoría Y:** trabaja aunque nadie lo supervise, quiere asumir compromisos y progresar.







# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.**

## **Conceptos.**

### MOTIVACIÓN:

- **Teoría de las necesidades (El motivo del logro, la afiliación y el poder):** las personas tienen tres tipos de necesidades: logro, afiliación y poder. Según su tipo de necesidades, será la motivación que necesite.
- **Logro** ➡ proyectos desafiantes pero con objetivos alcanzables, para ser reconocidos.
- **Afiliación** ➡ se sentirán cómodos trabajando en equipo con otras personas.
- **Poder** ➡ los motiva el liderazgo, deberían dirigir a otras personas.

# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.**

## **Conceptos.**

- **Teoría de las expectativas (Work and Motivation):**  
esfuerzo → mejor desempeño → recompensa  
satisfacer necesidades → volver a esforzarse.

- **Motivación** = (Expectativas del resultado de una acción) x (el valor de ese resultado)






# Gestión de RRHH: **Desarrollar el Equipo.**


## **Conceptos.**

- **Teoría de fijación de metas (Locke, Edwin, 1969):** los deseos de alcanzar una meta es la fuente básica de la motivación.
- **Herzberg (Herzberg, Frederick, 1975):** las personas están influenciadas por:
  - **Factores higiénicos:** salario, seguridad, status, condiciones laborales.
  - **Factores motivadores:** responsabilidad, autoestima, desarrollo profesional, reconocimiento.
- **Teoría Z – Ouchi (Ouchi, William, 1981 – Theory How American Business can meet Japanese Challenge ):** existen 3 tipos de empresas: A (Americanas), J (Japonesas) y Z. El éxito de las empresas Z se basa en:
  - Confianza: no hace falta estar encima del empleado.
  - Relaciones estrechas: buena relación social entre jefe-empleado.
  - Sutileza: adecuar el trato a cada empleado.



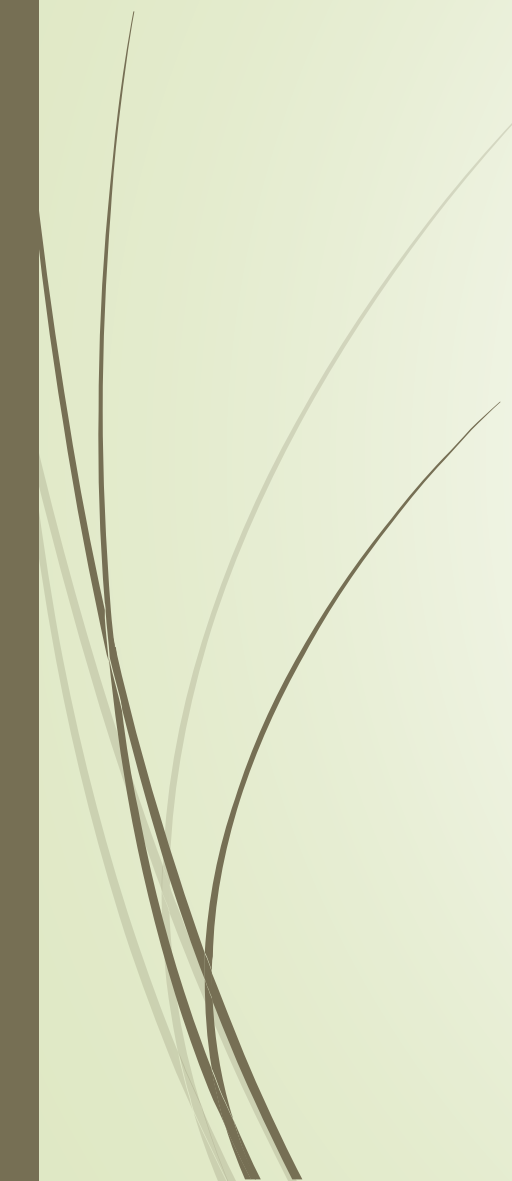
# Gestión de RRHH: **Dirigir el Equipo.**

- Dirigir y liderar el equipo del proyecto incluye, entre otros aspectos:
  - **Influenciar el equipo del proyecto:** Estar atento a los factores de recursos humanos que podrían tener un impacto en el proyecto e influenciarlos cuando sea posible.
  - **Comportamiento profesional y ético:** El equipo de dirección del proyecto debe estar atento a que todos los miembros del equipo adopten un comportamiento ético, suscribirse a ello y asegurarse de que así sea.



# Gestión de RRHH: **Dirigir el Equipo.**

## **Entradas**

- Personal asignado, roles y responsabilidades, organigrama, plan para la dirección de personas, desempeño del equipo.
  - Informes de desempeño del proyecto.
- 





# Gestión de RRHH: **Dirigir el Equipo. H&T.**

- Observaciones y conversación. **DIALOGO SABER ESCUCHAR, ADMITIR ERRORES**
- Evaluaciones de desempeño: las personas reciben una retroalimentación sobre su desempeño en el proyecto.
- Gestión de conflictos: es una de las cualidades más importantes que debe tener un DP.
  - Las principales fuentes de conflicto suelen ser falta de recursos, cambio de prioridades y estilos de trabajo personales.
- Para una correcta gestión deberíamos:
  - Tratarlos en forma temprana y en privado.
  - Utilizar un enfoque directo y constructivo.
  - Solo tomar acciones disciplinarias en última instancia.

# Gestión de RRHH: Dirigir el Equipo. H&T.

- Gestión de conflictos: Puntos de vista sobre los conflictos:

VIEJA ESCUELA	GESTION MODERNA
Causa: <ul style="list-style-type: none"><li>- Problemas de personalidad</li><li>- Falta de Liderazgo</li></ul>	Causa: <ul style="list-style-type: none"><li>- Es inevitable</li><li>- Interacciones organizacionales</li></ul>
<i>Debe ser evitado</i>	<i>Puede ser beneficioso</i>
Resolución: <ul style="list-style-type: none"><li>- Separación física de las personas</li><li>- Intervención de la alta gerencia</li></ul>	Resolución: <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar las causas</li><li>- Resolver el problema entre los involucrados</li></ul>

## ✎ Pasos para la resolución de conflictos:


1. Identificar la causa del problema.
2. Analizar el problema.
3. Identificar alternativas de solución.
4. Implementar una decisión.
5. Revisar si esa decisión resolvió el problema.

# Gestión de RRHH: **Dirigir el Equipo. H&T.**

- **Registro de incidentes (o polémicas):** es una ficha donde se lleva un seguimiento del conflicto ocurrido y su estado de resolución.

#	Polémica	Fecha ocurrencia	Involucrados	Fecha Resolución propuesta	Estado	Fecha resolución	Resolución aplicada
13	incentivo	2-3-07	Roberto	5-4-07	Sin resolver		
27	tecnicismo	15-5-07	Juan/María	15-8-07	OK	10-7-07	Árbitro

- **Habilidades interpersonales:** liderazgo, motivación, saber escuchar, negociación, comunicación, cultura general, persuasión para hacer que las cosas sucedan, etc.



# Gestión de RRHH: **Dirigir el Equipo.**

## **Salidas.**

- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones: a los factores ambientales, a los activos de la organización, al Plan para la Dirección de Proyecto.