

Unidad 8: Recursos Humanos

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa.

Procesos de la Gestión de recursos humanos

- Planificar la gestión de los recursos humanos: Es el proceso de identificar y documentar los **roles** dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión de personal
- Adquirir el equipo del proyecto: es el proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.
- Desarrollar el equipo del proyecto: es el proceso de **mejorar las competencias**, la **interacción de los miembros del equipo** y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- Dirigir el equipo del proyecto: es el proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

Planificar la gestión de los recursos humanos

Entradas:

- PP
- Recursos requeridos para las actividades:
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y técnicas:

- Organigramas y descripciones de puestos de trabajo: esquemas donde se explicita el cargo y nivel jerárquico de cada persona.

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)

Herramientas y técnicas:

- Creación de relaciones de trabajo (conexiones)
- Teoría de la organización: provee información sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones.
- Juicio de expertos
- Reuniones

Salidas:

- **Plan de gestión de los recursos humanos:** incluye
 - Roles y responsabilidades
 - Organigramas del proyecto
 - Plan para la gestión del personal: describe cuándo y cómo se van a incorporar los miembros del equipo del proyecto y durante cuánto tiempo se les va a necesitar.

Adquirir el equipo del proyecto:

Describir y guiar la selección del equipo y la asignación de responsabilidades para obtener un equipo competente. La adquisición del equipo ocurre durante la ejecución del proyecto y se planifica contando solamente con alguno miembros clave del equipo.

Durante el proceso de adquirir el equipo de trabajo, el PM 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

Entradas:

- Roles, responsabilidades, organigrama, plan de recursos humanos
- Factores ambientales: disponibilidades de recursos, capacidades, experiencia, intereses en el proyecto, etc

Herramientas y técnicas:

- 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.

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.
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto

Desarrollar el equipo del proyecto:

Produce como resultado una mejora del trabajo en equipo, mejoras de las habilidades y competencias personales, empleados motivados, reducción de las tasas de rotación de personal y un desempeño general del proyecto mejorado.
Desarrollar el equipo es más beneficioso en las etapas iniciales, pero debe realizarse durante todas las fases del proyecto.

Entradas:

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

Herramientas y técnicas:

- Habilidades interpersonales: Un buen PM requiere de habilidades de liderazgo, motivación, trabajo en equipo, empatía, creatividad, etc.
- Capacitación: actividades de formación para mejorar las competencias.
- Actividades de desarrollo del espíritu de equipo: trabajo en equipo. Mejora de las relaciones interpersonales.
- Reglas básicas: establecen expectativas claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto. El compromiso con pautas claras desde el comienzo reduce los malentendidos y aumenta la productividad. Normas de convivencia
- Re-ubicación: colocar a los miembros del equipo de proyecto en un mismo lugar físico de trabajo
- Reconocimiento y recompensas: sistema de incentivos para premiar comportamientos positivos.

Salidas:

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

Motivación – doctrinas

- Maslow: no se puede motivar a una persona si no han sido satisfechas sus necesidades básicas. Pirámide (base a cúspide): fisiológicas → seguridad → social → estima (valoración de uno mismo otorgada por otras personas) → autoestima
- McGregor (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
- 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 → debería dirigir a otras personas.
- Teoría de las expectativas (work and motivation): esfuerzo ⇒ mejor desempeño ⇒ recompensa ⇒ satisfacer necesidades ⇒ volver a esforzarse
- Teoría de fijación de metas: los deseos de alcanzar una meta es la fuente básica de la motivación
- Herzberg: las personas están influenciadas por: factores higiénicos (salario, seguridad, status, condiciones laborales), factores motivadores (responsabilidad, autoestima, desarrollo profesional, reconocimiento)

Dirigir el equipo del proyecto

Influye en el comportamiento del equipo (estar atento a los factores de recursos humanos que podrían tener un impacto en el proyecto e influenciarlos cuando sea posible), gestiona los conflictos, resuelve los problemas y evalúa el desempeño de los miembros del equipo. 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.

Entradas:

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

Herramientas y técnicas:

- Observaciones y conversación
- 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 PM. Las principales fuentes de conflicto suelen ser la falta de recursos, cambio de prioridades y estilo de trabajo personales. Para una correcta gestión se debería tratar al empleado en forma temprana y en privado, utilizar un enfoque directo y constructivo y sólo tomar acciones disciplinarias en última instancia
- Registro de incidentes (o polémicas): es una ficha donde se lleva un seguimiento del conflicto ocurrido y su estado de resolución
- Habilidades interpersonales: liderazgo, motivación, saber escuchar, negociación, comunicación, cultura general, persuasión

Salidas:

- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones: a factores ambientales, a activos de la organización, al PP