

# Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

*Cátedra: Administración de Proyectos de Software*

*Docentes: Ing. Josefina Moraes – 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

*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.*

### ***Procesos de gestión de recursos humanos***

	<b>Iniciación</b>	<b>Planificación</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Control</b>	<b>Cierre</b>
<b>Integración</b>	1	1	1	2	1
<b>Alcance</b>		3		2	
<b>Tiempo</b>		5		1	
<b>Costo</b>		2		1	
<b>Calidad</b>		1	1	1	
<b>RRHH</b>		Desarrollar Plan de RRHH	. Adquirir el equipo . Desarrollar el equipo . Dirigir el equipo		
<b>Comunicaciones</b>	1	1	2	1	
<b>Riesgos</b>		5		1	
<b>Adquisiciones</b>		1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

# Procesos de la Gestión de RRHH

- **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.

# 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?

# 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)

# 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).



# Desarrollar el plan de RRHH: Salidas

*¿Qué obtengo al final del proceso?*

- **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.

# Desarrollar el plan de RRHH: Salidas

*¿Qué obtengo al final del proceso?*

- **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.

# Adquirir el equipo

- Adquirir el equipo ocurre durante la ejecución del proyecto ➔ planifico 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

# Adquirir el equipo: Entradas

*¿Qué necesito para empezar?*

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

# Adquirir el equipo: H & T

*¿Qué herramientas puedo utilizar?*

- **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.

# Adquirir el equipo: Salidas

*¿Qué obtengo al finalizar?*

- **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.

# 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.

# Desarrollar el equipo: Entradas

*¿Qué necesito para empezar?*

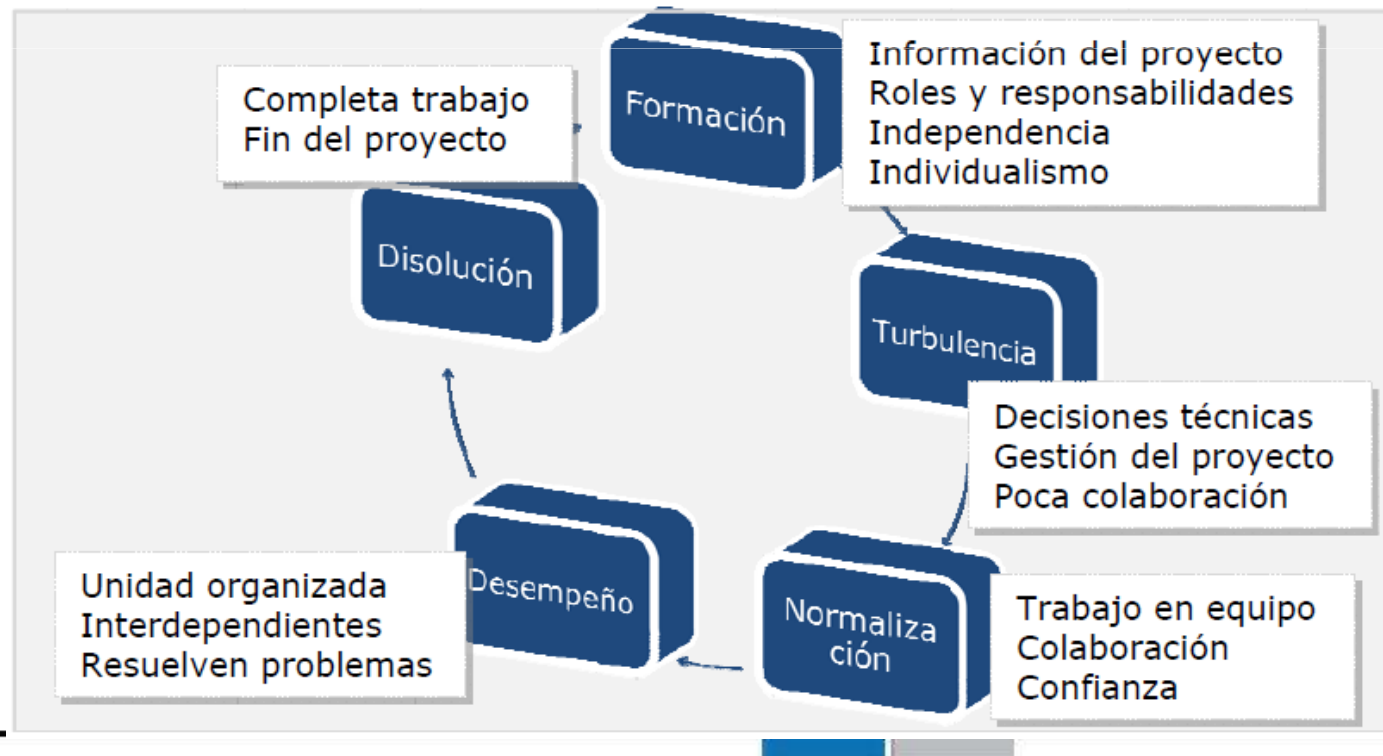
- Plan de gestión de los recursos
- Personal asignado
- Calendario de los recursos



# Desarrollar el equipo: H & T

*¿Qué herramientas puedo utilizar?*

- 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.



*Desarrollo en equipo  
según método Bruce  
Tuckman*

# Desarrollar el equipo: H & T

*¿Qué herramientas puedo utilizar?*

- Reglas básicas: establecer normas de convivencia. Por ejemplo, apagar celulares durante una reunión, lavar las tazas de café, etc.
- Re-ubicación: 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.

# Desarrollar el equipo: Salidas

*¿Qué obtengo al finalizar?*

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

# 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

# Liderazgo

¿Qué estilo de liderazgo será mejor al inicio del proyecto? ¿Y durante la ejecución?

*A. Directivo*

*B. Consultivo*

*C. Participativo*

*D. Facilitador*

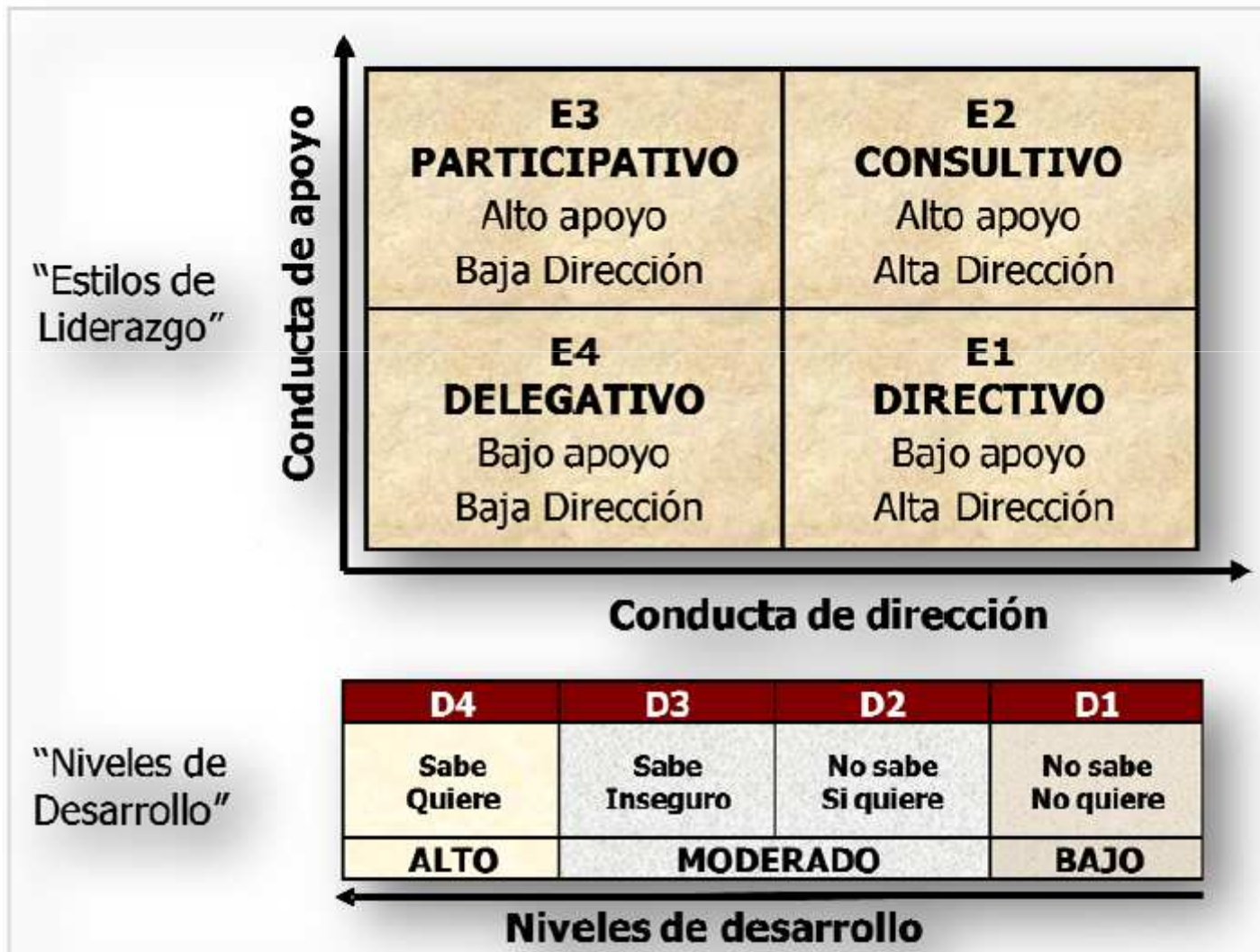
# Liderazgo: estilos

## 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

# Liderazgo: estilos

## Liderazgo Situacional (Hersey Blanchard)



# Motivación

Existen varias doctrinas:

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

## *Pirámide de las necesidades de Maslow*



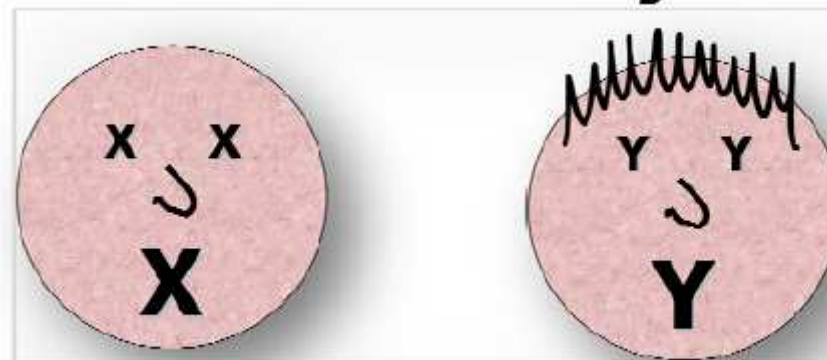


# Motivación

Existen varias doctrinas:

- **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.

## *Teoría X-Y de Mc Gregor*



Adaptación de Rita Mulcahy

# Motivación

Existen varias doctrinas:

- **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.

# Motivación

Existen varias doctrinas:

- **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)*



# Motivación

Existen varias doctrinas:

- **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.

# Dirigir el equipo del proyecto

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.

# Dirigir el equipo: Entradas

*¿Qué necesito para empezar?*

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

# Dirigir el equipo: H & T

*¿Qué herramientas puedo utilizar?*

- 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 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.

# Dirigir el equipo: H & T

- Gestión de conflictos

## ***Puntos de vista sobre los CONFLICTOS***

<b>VIEJA ESCUELA</b>	<b>GESTION MODERNA</b>
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.*



# Dirigir el equipo: H & T

*¿Qué herramientas puedo utilizar?*

- 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 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.

# Dirigir el equipo: H & T

*¿Qué herramientas puedo utilizar?*

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

***Registro de incidentes (Issue Log)***

#	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.

# Dirigir el equipo: Salidas

*¿Qué obtengo al finalizar?*

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