

Los recursos humanos

[12.1] ¿Cómo estudiar este tema?

[12.2] La gestión de los recursos humanos

[12.3] Principales actores y sus roles en los proyectos

[12.4] Tipos de organizaciones

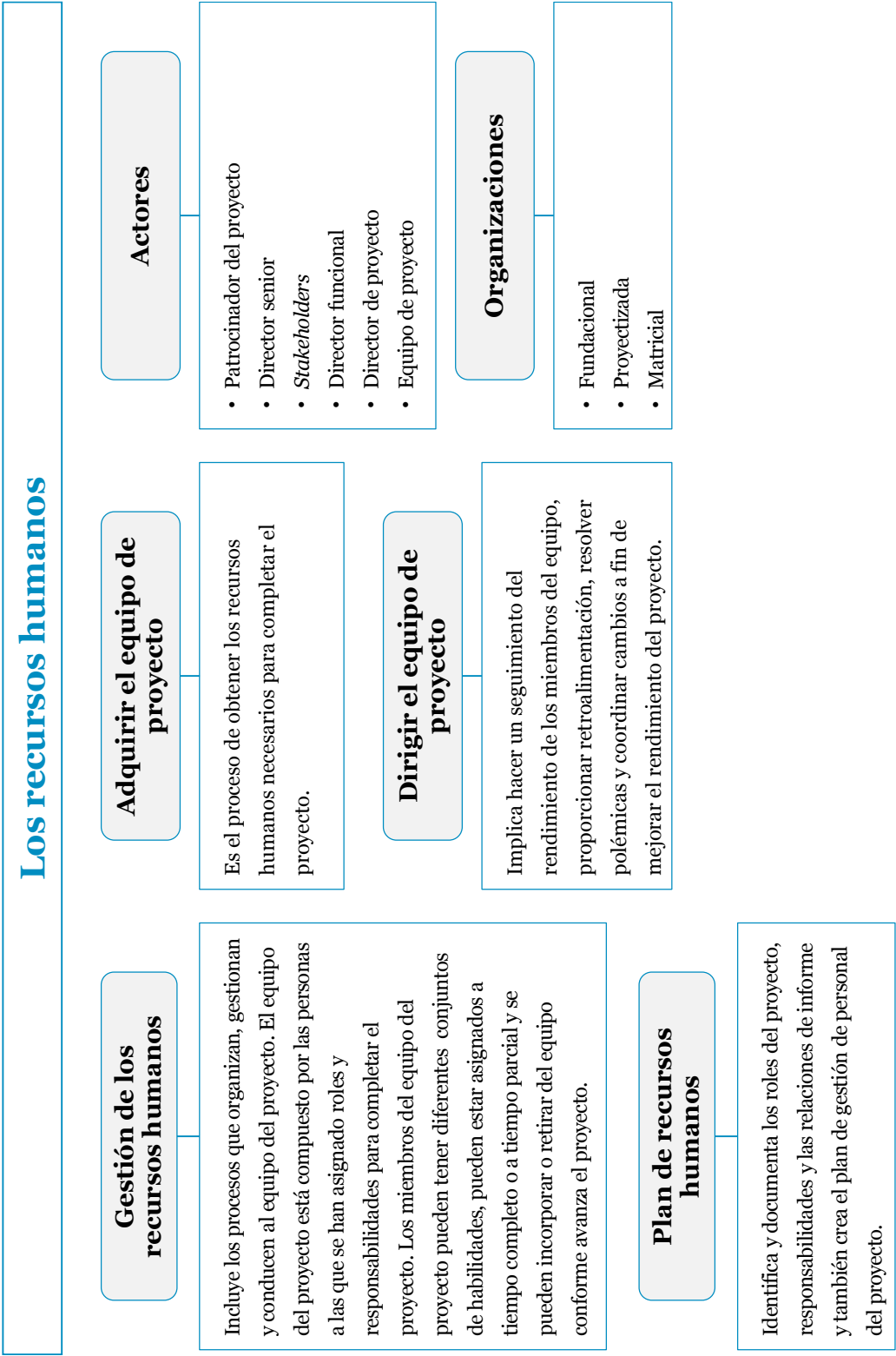
[12.5] Organización del proyecto

[12.6] El equipo de trabajo

12

T E M A

Esquema



Ideas clave

12.1. ¿Cómo estudiar este tema?

Para estudiar este tema lee las **Ideas clave** que encontrarás a continuación.

Este tema muestra la parte más humana de la gestión y dirección de proyectos, a la que el líder de proyectos deberá prestar especial atención. Las personas que forman el proyecto y sus necesidades, así como sus actitudes, son vitales para el éxito del mismo. Al finalizar el tema de RRHH podrás:

- » Identificar y desarrollar la estructura organizativa del proyecto.
- » Identificar a todas las personas y/o entidades involucradas.
- » Documentar la manera en la que éstas intervienen a lo largo del proyecto.
- » Asignar roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas.
- » Conocer los modelos de organizaciones, sus defectos y sus virtudes
- » Reconocer la utilidad del equipo de proyecto

12.2. La gestión de los recursos humanos

La mayor parte de este material es aplicable al liderazgo y a la dirección de personas en proyectos. El director del proyecto y el equipo de dirección del proyecto deben estar familiarizados con estos conceptos. Sin embargo, deben ser también sensibles a la aplicación de estos conceptos en el proyecto.

Esta asignatura y este tema en concreto pretenden entre otros objetivos hacer entender que el director de proyectos que debe tener tres perfiles claves:

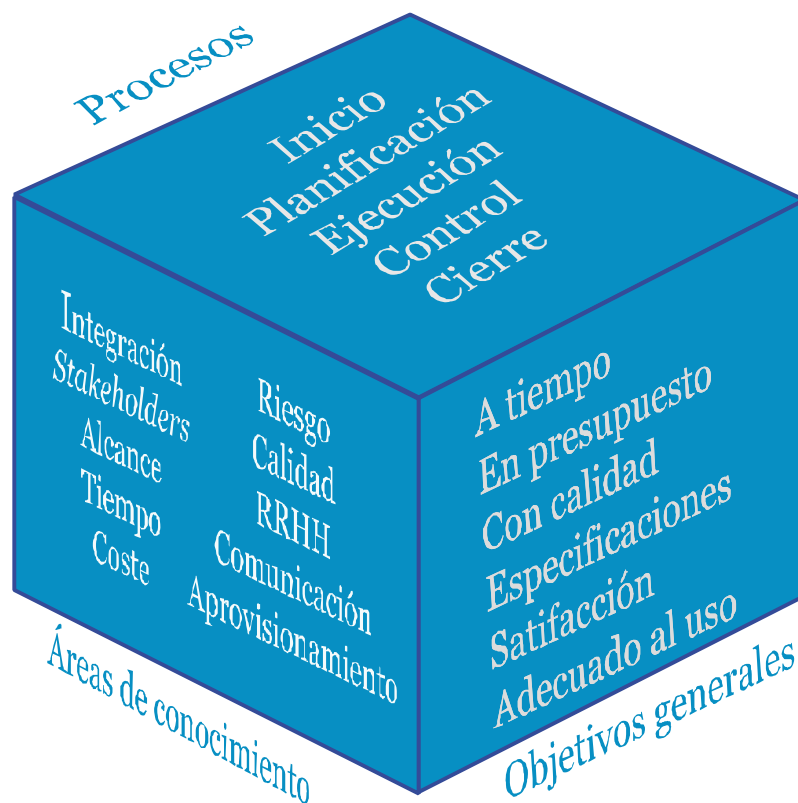
- » Ser un profesional
- » Ser un líder
- » Ser un integrador

El director de proyectos que debe convertirse en un **profesional** y esto significa que deberá tener un cuerpo de conocimientos específicos, unas habilidades y unas competencias mandatorias, además de una certificación académica.

El director de proyectos debe ser un **líder** y entre otras características del liderazgo estarían:

- » Contar con valores.
- » Establecer alianzas.
- » Tener una visión.
- » Comunicar.
- » Generar confianza.
- » Imponer disciplina.
- » Captar a la gente adecuada.
- » Fiarse de la intuición.
- » Dejar a los contratados que hagan su trabajo.
- » Obtener resultados.

Debe ser un **integrador** (aunque de este tema ya se ha hablado en temas previos).



El **clima organizacional o laboral** es clave para el éxito de una empresa y, por tanto, de sus proyectos, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

El líder de proyectos es clave para generar un **clima adecuado** en su proyecto y debe tratar de protegerlo del entorno. Piensa que un exceso de presión, o prioridades poco claras, o trabajo en multitarea, reducirán el rendimiento del equipo.

Aunque se hable de liderazgo, y este se centre en el director de proyectos, y cuando se estable la matriz de asignación de responsabilidades se hable de la asignación de roles y responsabilidades a los miembros del equipo del proyecto, es necesario hablar de **coliderazgo**, es decir, que el equipo de proyecto debería participar, tanto como se pueda, en la planificación y toma de decisiones del proyecto.

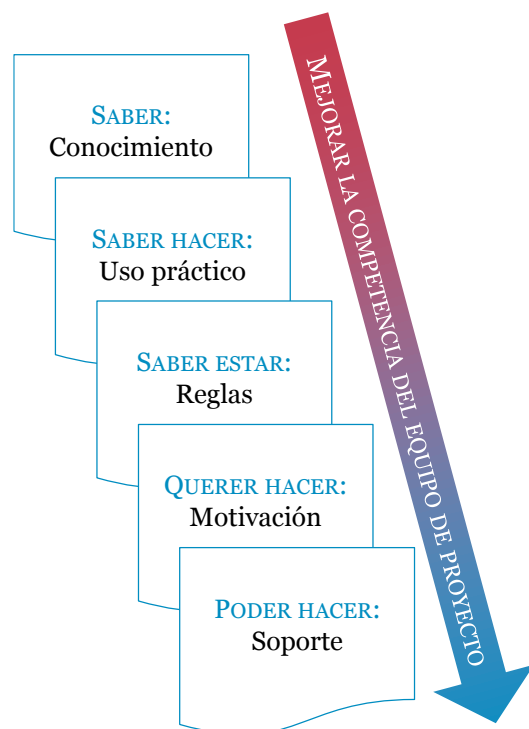
Esta participación se debe adelantar todo lo posible para incluir su experiencia en el proceso de planificación. Los beneficios son claros, mejorar la planificación del proyecto y la toma de decisiones durante su ejecución, así como motivar y fortalecer el compromiso de los miembros del equipo con los proyectos.

Por ejemplo, la naturaleza temporal de los proyectos supone que las relaciones personales y de la organización serán, generalmente, temporales y nuevas. El equipo de dirección del proyecto debe tener cuidado a la hora de seleccionar técnicas que sean apropiadas para estas relaciones temporales.

El líder tiene la responsabilidad de tomar prestada una parte de la capacidad de la organización para ponerla al servicio del éxito del proyecto del que es responsable.

Para ello seleccionará para su equipo personas que tengan el **conocimiento teórico necesario**, pero que a su vez sean capaces de hacer un **uso práctico en el proyecto**.

Con este equipo desarrollará la norma que regirá el comportamiento durante el proyecto, el **plan del proyecto**. De esta manera el equipo no solo construirá de forma conjunta el plan sino que también aumentará su responsabilidad sobre él.

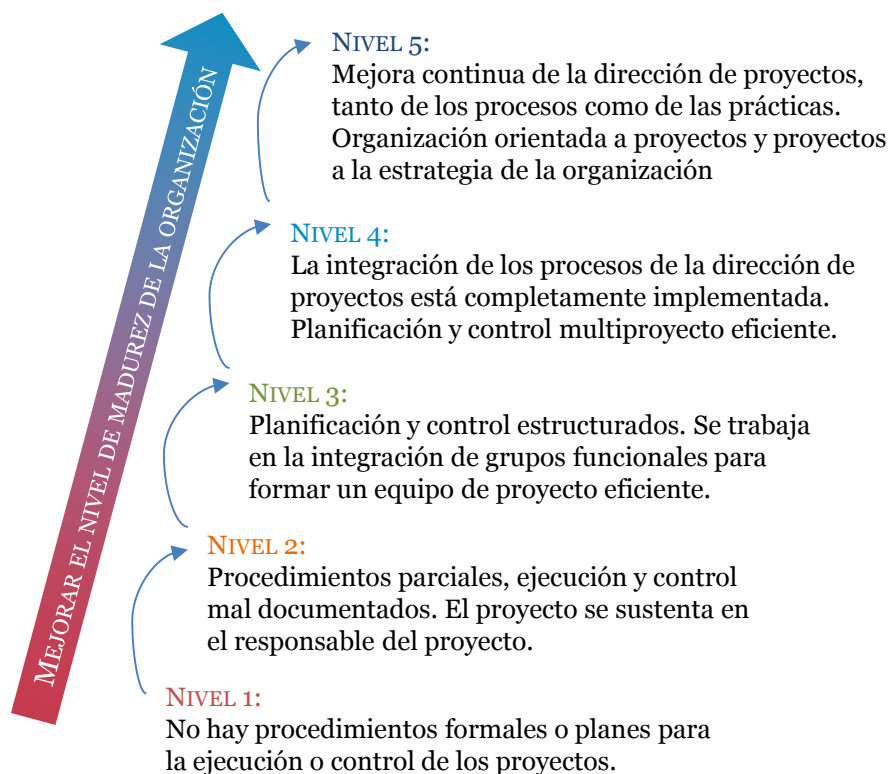


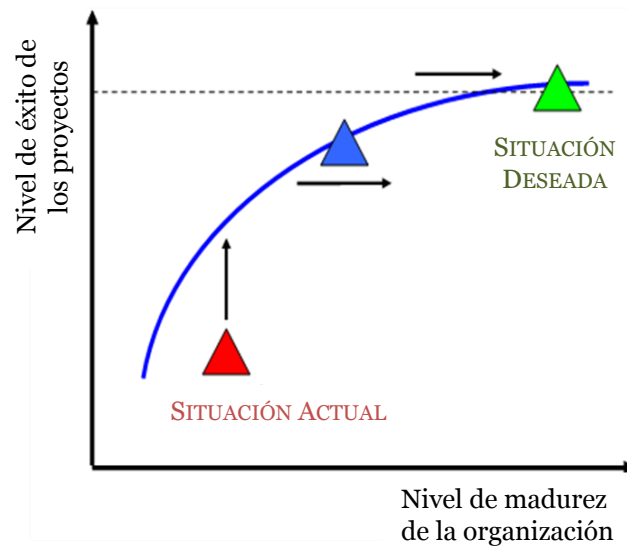
Pero no es suficiente tener un plan, hay que querer trabajar. Para ello, el líder hará gala de su capacidad de motivación. Pero, por muy motivado que esté el equipo, solo podrá hacer su trabajo si tiene a su disposición todos los recursos necesarios, para lo cual el líder de proyectos deberá tener una **gran capacidad de influencia**, que le permita dar soporte a su equipo cuando este lo necesite.

La **naturaleza y el número de miembros del equipo**, actores, *stakeholders* involucrados en el proyecto cambiarán a menudo según el proyecto va pasando por las distintas fases de su ciclo de vida. Como consecuencia de esto, técnicas que son aptas en una fase determinada, pueden no ser efectivas en otra fase. El equipo de dirección del proyecto debe prestar especial atención en utilizar las técnicas apropiadas a las necesidades actuales del proyecto.

Aunque las tareas administrativas de la gestión de los recursos humanos no son responsabilidad del equipo de proyecto, sí que sería conveniente que las conociesen para no entrar en conflicto con los requerimientos administrativos de la organización.

Por otro lado el **nivel de madurez de la organización** y el **tipo de organización** tendrán también un peso específico en el éxito de los proyectos.





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. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

Fuente : PMBOK® del PMI®

Desarrollar el plan de los recursos humanos

Planificación de los recursos humanos

Identifica y documenta los roles del proyecto, responsabilidades y las relaciones de informe y también crea el plan de gestión de personal del proyecto.

Fuente : PMBOK® del PMI®

Las responsabilidades pueden ser asignadas a **personas** o a **grupos**. Las personas y grupos pueden formar parte de la organización ejecutora del proyecto o pueden ser externas a ella. Los grupos internos están, frecuentemente, asociados con un departamento funcional específico como ingeniería, *marketing* o contabilidad.

En la mayoría de los proyectos casi toda la planificación de los recursos humanos se realiza como parte de las fases iniciales de estos. Sin embargo, los resultados de este proceso deben ser revisados regularmente a lo largo del proyecto para asegurar su vigencia. Si la organización inicial deja de ser efectiva, debería ser revisada inmediatamente.

La planificación de los recursos humanos a menudo está relacionada íntimamente con la **planificación de las comunicaciones**, ya que la estructura de la organización del proyecto tendrá un efecto muy importante sobre los requerimientos de comunicaciones del proyecto.

Tal y como señala el PMBOK® del PMI®, la estructura organizativa del proyecto debería establecerse de acuerdo con los requisitos y las **políticas de la organización originaria** y las **condiciones específicas del proyecto**, con el objeto de fomentar una comunicación y una cooperación eficaces y eficientes entre todos los participantes en el proyecto. Deberían elaborarse y documentarse **descripciones de los puestos o funciones**, incluyendo las **atribuciones de responsabilidad y autoridad**. Debería identificarse el departamento responsable de asegurarse de que se establece, implementa y mantiene el sistema de gestión de la calidad para el proyecto. Deberían documentarse las interfaces de este departamento con otros departamentos del proyecto, el cliente y otras partes interesadas. Deberían planificarse y llevarse a cabo periódicamente revisiones de la estructura organizativa del proyecto con el objeto de determinar si ésta continúa siendo conveniente y adecuada.

Adquirir el equipo de proyecto

Adquirir el equipo de proyecto

Es el proceso de obtener los recursos humanos necesarios para completar el proyecto.

Fuente : PMBOK® del PMI®

Debería **definirse la competencia necesaria en términos de educación, formación, habilidades y experiencia** del personal que trabaja en el proyecto. Debería prestarse especial atención a los requisitos de competencia del personal clave, en particular cuando se prevén dificultades. A la hora de seleccionar al **gerente del proyecto**, debería darse prioridad a **sus habilidades para el liderazgo**.

La persona designada debería comprender y aceptar la descripción del puesto o cometido. La **designación** de personal para puestos o funciones específicos debería confirmarse y **comunicarse a todas las partes afectadas**. Debería efectuarse un seguimiento del desempeño global, con el objeto de verificar que las asignaciones son apropiadas. Basándose en los resultados deberían emprenderse las acciones pertinentes, tales como **recapacitar o reconocer un logro**. Los **cambios** en el personal de la organización encargada del proyecto **deberían comunicarse** al cliente y a las partes interesadas pertinentes con anterioridad a su implementación, cuando sea posible, si el cambio les afecta.

Desarrollar el equipo de proyecto

Desarrollar el equipo de proyecto

Este proceso mejora las competencias e interacciones de los miembros del equipo a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.

Fuente : PMBOK® del PMI®

Los objetivos incluyen:

- » **Mejorar las habilidades** de los miembros del equipo a fin de aumentar su capacidad de completar las actividades del proyecto.
- » **Mejorar los sentimientos de confianza y cohesión** entre los miembros del equipo a fin de incrementar la productividad a través de un mayor trabajo en equipo.

El desempeño **eficaz** del equipo requiere que sus miembros, individualmente, sean **competentes, estén motivados y estén dispuestos a cooperar con los demás**, y deberían participar en actividades de desarrollo del equipo.

El personal debería recibir **formación y darse cuenta de la relevancia e importancia de sus actividades** del proyecto en el logro del proyecto y los objetivos de la calidad. La existencia de **un trabajo en equipo eficaz** debería **reconocerse** y, cuando proceda, **recompensarse**.

Los directivos de la organización encargada del proyecto deberían asegurarse de la creación de un **ambiente de trabajo** que fomente la excelencia, las relaciones laborales eficaces, la **confianza y el respeto** tanto dentro del equipo como también con todas las demás partes involucradas en el proyecto.

Debería fomentarse y desarrollarse la **toma de decisiones basadas en el consenso**, la **resolución estructurada** de los **conflictos**, la **comunicación abierta y eficaz** y el **compromiso mutuo** con la satisfacción del cliente.

Dirigir el equipo de proyecto

Dirigir el equipo de proyecto

Implica hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver polémicas y coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.

Fuente : PMBOK® del PMI®

Como consecuencia de gestionar el equipo del proyecto se actualiza el plan de gestión de personal, se presentan solicitudes de cambio, se resuelven polémicas, se proporciona una entrada a las evaluaciones de rendimiento de la organización y las lecciones aprendidas se añaden a la base de datos de la organización.

12.3. Principales actores y sus roles en los proyectos

Como entidad con personalidad propia e independientemente del tipo de organización en la que se ejecutan, todos los proyectos involucran una serie de actores que han de ser conocidos y gestionados cada uno en su forma apropiada.

Estos son:

- » Patrocinador de proyecto, *sponsor*
- » Director senior
- » Entidades involucradas
- » Director funcional
- » Director de proyecto
- » Equipo de proyecto

A continuación se describen sus características principales.

Patrocinador de proyecto (*Project sponsor*)

- » Persona (o entidad) que provee de recursos financieros al proyecto.
- » Junto al cliente, el patrocinador formalmente acepta el producto del proyecto (aceptación formal) durante la «verificación del alcance» y el «cierre administrativo».
- » Junto al cliente y las otras entidades involucradas (*stakeholders*) deben datar fechas clave de reuniones, eventos, entregas, etc.
- » Junto al cliente se deben significar los principales riesgos a tomar en cuenta.
- » El patrocinador no firma el acta del proyecto. Esto lo hará un director senior.

Director senior

- » Ayudan a organizar el trabajo en sus diferentes proyectos (visión global de la suma de proyectos).
- » Proveer al equipo de proyecto con el suficiente tiempo para planificar.
- » Determinar las prioridades entre la triple restricción
- » Ajustar las prioridades entre los diferentes proyectos.
- » Publicar el *Project Charter* (acta del proyecto).
- » Identificar muchos riesgos.
- » Proteger el proyecto de influencias externas.
- » Ofrecer su ayuda durante urgencias (*Crashing, Fast tracking, re-estimating...*)
- » Determinar los informes que necesitara la dirección para gestionar el proyecto.
- » Aprobación del plan final de proyecto durante el desarrollo del plan de proyecto (*output* de la 1º fase de la integración).
- » Resolver los conflictos que estén por encima del control del *project manager*.

Entidades involucradas (*stakeholders*)

- » Deben necesariamente ser identificados y sus necesidades de comunicación deben ser determinadas.
- » Estos recibirán información a lo largo de la vida del proyecto.
- » Reciben notificaciones de los cambios del proyecto.
- » Están involucrados en:
 - Desarrollo del plan del proyecto (integración).
 - Aprueban los cambios del proyecto forman parte del comité de control de cambios (Change Control Board-CCB).
 - Verificación del alcance.
 - Identifican las restricciones.
 - Dirección y gestión de los riesgos.
- » Sus necesidades de información son analizadas a través de los diferentes procesos del proyecto como parte del «análisis de los *stakeholders*».
- » Están identificados en el directorio de equipo del proyecto.
- » Están al día de los informes de rendimiento (comunicación).
- » Tienen identificados sus tolerancias a riesgos e incorporadas al proceso de gestión de riesgos.
- » Llegan a ser los propietarios de los riesgos.

Director funcional

Las actividades específicas a realizar por el director funcional, como hemos visto, variarán dependiendo de los diferentes tipos de organizaciones. En general:

- » Asignan personas al equipo del proyecto y negocia con el director del proyecto la utilización de recursos.
- » Participan en la planificación inicial hasta que los «*Work Packages*» o tareas estén identificadas y asignadas.
- » Están involucrados en las decisiones de «adelante – parar» (*Go – no go decisions*)
- » Aprueban el cronograma final (*output*) durante el desarrollo del cronograma.
- » Aprueban el plan del proyecto final (*output*) durante el desarrollo del plan del proyecto.
- » Asisten y toman «acciones correctivas».
- » Desarrollan y mejoran la correcta utilización de «su» plantilla.
- » Ponen en conocimiento del director del proyecto otros proyectos que puedan interferir en el trabajo de «su» proyecto.

Director de proyecto

- » Responsable de gestionar el proyecto.
- » Asignado al proyecto tan pronto como sea posible.
- » Debe de tener la autoridad y responsabilidad necesaria para realizar el trabajo.
- » Debe ser capaz de gestionar los conflictos, gestionar los alcances poco realistas, calidad, tiempos, riesgos y otros requerimientos.
- » Es el único que puede integrar los componentes del proyecto de modo que satisfaga las necesidades del cliente.
- » Es proactivo.
- » Debe tener la autoridad de decir «no» cuando sea necesario.
- » Es responsable del fallo en el proyecto.
- » Conoce su responsabilidad profesional.
- » Está a cargo del proyecto pero no necesariamente de los recursos.
- » No es necesario que sea un experto desde el punto de vista técnico.
- » Asiste a los miembros del equipo y a las «entidades» involucradas durante la fase de ejecución.
- » Mantiene el control sobre el proyecto tomando medidas y sus acciones correctivas.

Equipo de proyecto

Generalmente es el rol del equipo del proyecto es el de ayudar a planificar el trabajo que ha de hacerse (WBS-EDT) y crear las estimaciones de tiempo para sus tareas. Durante la ejecución del proyecto los miembros del equipo completan los paquetes de trabajo (*work packages*) o tareas y ayudan a localizar cambios en el plan de proyecto, también:

- » Toman algunas decisiones en el ámbito del proyecto.
- » Crean el WBS.
- » Identifican restricciones y asunciones.
- » Atienden a las reuniones del equipo del proyecto.
- » Crean el sistema de control de cambios.
- » Identifican las dependencias (tiempo – secuenciación de las actividades).
- » Proveen las estimaciones de coste y tiempo.
- » Determinan las reservas de gestión.
- » Revisan los informes de rendimiento (comunicaciones).
- » Determinan y miden las acciones correctivas.
- » Establecen la definición de calidad sobre el proyecto y como esta será satisfecha.

12.4. Tipos de organizaciones

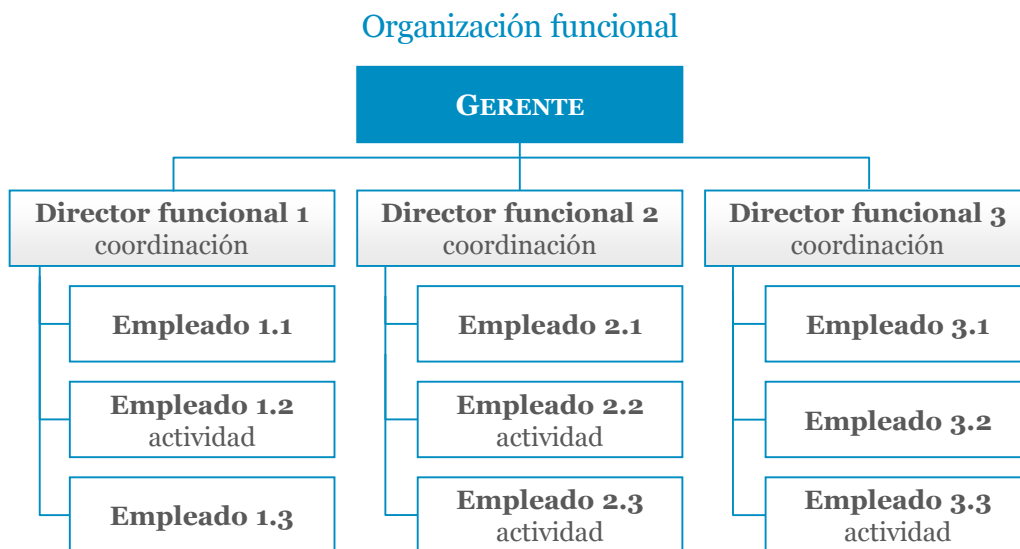
Existen tres tipos básicos de organizaciones:



El tipo de organización elegido dependerá del sector de negocios e industrial, del tipo de compañía, del tipo de proyecto y de su complejidad, de la importancia del proyecto frente a la estrategia de la compañía, etc. En caso de encontrarnos con organizaciones complejas que aparentemente no se ajusten a ninguno de los modelos mencionados, hemos de efectuar un análisis más preciso para terminar descubriendo que en realidad alberga componentes mezclados de varias de ellas.

Organización funcional

Gráficamente presenta la siguiente estructura:



» Ventajas (entre otras):

- Relaciones jerárquicas claras.
- Expertos, especialización.
- Grupo homogéneo.
- Enfoque en la excelencia técnica.

» Riesgos (entre otros):

- El ámbito de la disciplina limita la involucración en el proyecto.
- No hay punto único de contacto para clientes.
- Existen barreras para influir al cliente y satisfacerle.
- Las oportunidades de desarrollo de los empleados son limitadas.
- El director de proyecto depende de sus habilidades de influencia.
- Decisiones jerárquicas siguiendo la línea de mando.
- Los requisitos técnicos prevalecen frente a los de proyecto.
- Fomenta los trabajos a tiempo partido.

Organización proyectizada

Gráficamente presenta la siguiente estructura:



» Ventajas (entre otras):

- El líder de proyectos tiene poder.
- Personal administrativo asignado al 100%.
- Responsabilidades claras.
- Fomenta la colocación (reubicación).
- Mejora del enfoque.
- Seguimiento del coste y desarrollo.
- Toma de decisiones.
- Relaciones con clientes.

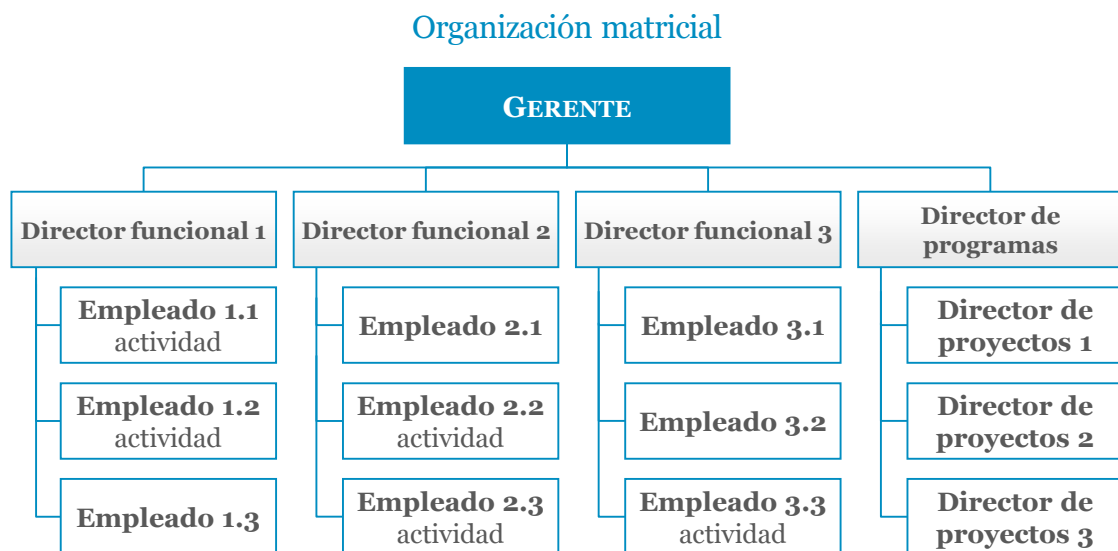
- Procesos comunes.
- Lealtad al proyecto.
- Mejora en las comunicaciones.

» Riesgos (entre otros):

- Pérdida de la identidad «profesional».
- El personal no tiene «hogar».
- Duplicación de funciones e infraestructura.
- Uso de los recursos no efectivo.
- Menor enfoque en la competencia técnica.
- Liderazgo de personas no técnicas.
- Enfoque en trabajo administrativo y no técnico.
- Devaluación de los directores funcionales.

Organización matricial

Gráficamente presenta la siguiente estructura:



» Ventajas (entre otras):

- Objetivos de proyecto muy visibles.
- Mejora del control del PM sobre los recursos.
- Maximización en la utilización de los recursos escasos.
- Mejor coordinación.

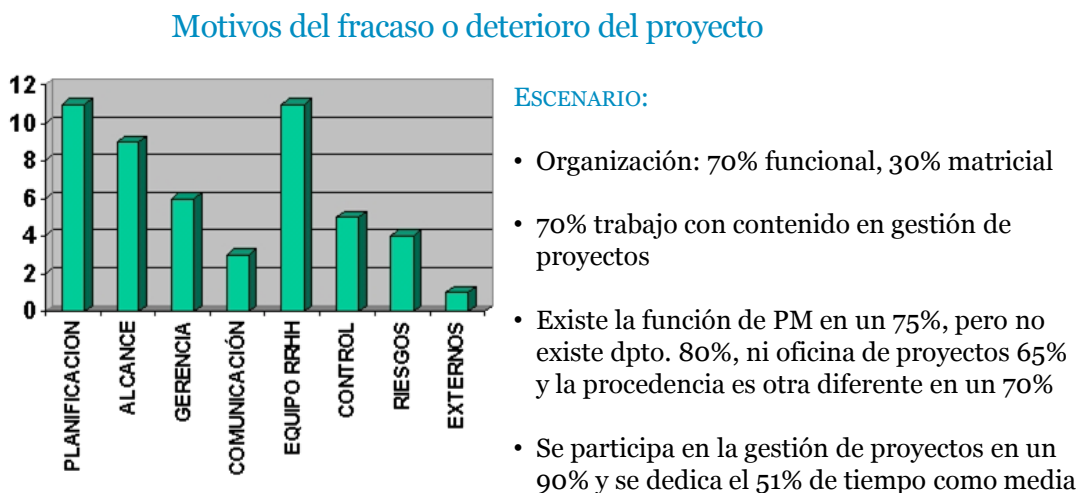
- Mejor difusión de la información vertical y horizontalmente.
- El personal tiene un «hogar».

» Riesgos (entre otros):

- Uso de personal extra de administración.
- Los equipos tienen más de un jefe.
- Más difícil de controlar y monitorizar.
- Problemas en la asignación de recursos.
- Necesita muchos procesos y procedimientos.
- Los jefes funcionales tienen prioridades distintas que los *project managers*.
- Potencial de duplicación de esfuerzos y conflicto.

Comparación de los tipos de organizaciones

Veamos los datos de una encuesta hecha en un curso:



El tipo de organización era mayoritariamente funcional y en ninguna de las compañías existía una organización proyectizada.

En la mayoría no existía ningún departamento de gestión de proyectos, pero sí existía la necesidad de la función y al frente de ella se colocó a buenos empleados, pero que procedían en su totalidad de otras funciones diferentes a la de gestor de proyectos. Pon atención a que la falta de soporte de la gerencia es más que notable según se desprende de los datos recogidos.

Esta tabla resumen perfectamente los diferentes tipos de organización:

Estructura de la organización Características del proyecto	Funcional	Matricial			Proyectizada
		Matriz débil	Matriz balanceada	Matriz fuerte	
Autoridad del director del proyecto	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Porcentaje del personal asignado a tiempo completo al proyecto	Virtualmente nadie	0 a 25%	15 a 60%	50 a 95%	85 a 100%
Rol del director del proyecto	Tiempo parcial	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo completo	Tiempo completo
Título común para el director del proyecto	Coordinador del proyecto / Líder del proyecto	Coordinador del proyecto / Líder del proyecto	Director del proyecto / Líder del proyecto	Director del proyecto / Director del programa	Director del proyecto / Director del programa
Personal administrativo en el proyecto	Tiempo parcial	Tiempo parcial	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo completo

Una de las grandes diferencias entre las organizaciones proyectizadas, en mayor o menor medida, y aquellas que tienen un marcado carácter funcional viene dado por la condición **continua** o **discontinua** de su contexto operativo.

En un contexto operativo **continuo** las bases fundamentales que afectarán a las relaciones interpersonales son:

- » **Actitudes de dirección general:** Liderazgo, comunicación, negociación, etc.
- » **Trato personal:** Delegación, motivación, enseñanza, apadrinamiento, etc.
- » **Trato en grupo:** Creación de equipos, resolución de conflictos, etc.
- » **Administración de recursos humanos:** Análisis del grado de preparación, reclutamiento, retención, relaciones laborales, seguridad e higiene, etc.

Por el contrario cuando nos encontramos en un contexto **discontinuo** asociado a la ejecución de proyectos harán que nos movamos en un entorno cambiante con las siguientes características:

- » La naturaleza temporal de los proyectos supone que las **relaciones** personales y de la organización serán, generalmente, **temporales y nuevas**.

- » La naturaleza y el número de **entidades** (*stakeholders*) involucradas en el proyecto **cambiarán** a menudo según el proyecto va pasando por las distintas fases de su ciclo de vida. Recuerda que los recursos humanos no permanecen constantes durante todo el proyecto si no que entran y salen del proyecto de acuerdo con el cronograma. Como consecuencia de esto, técnicas que son aptas en una fase determinada, pueden no ser efectivas en otra fase.
- » Las actividades administrativas de los recursos humanos son rara vez una responsabilidad directa del equipo de dirección del proyecto. Sin embargo, el equipo debe conocer suficientemente los **requerimientos administrativos** para asegurar su cumplimiento.
- » Se hace imprescindible documentar los procesos y las lecciones aprendidas para maximizar la cadena de valor y, por tanto, **gestionar el conocimiento**.

Por otro lado, se pueden comparar los diferentes tipos de organización por su probabilidad de éxito.

Estructura organizativa	% relativo de éxito del proyecto
Estructura funcional	34.0%
Matricial con dominio funcional	34.4%
Matricial equilibrada	55.9%
Matricial con dominio de orientación a proyectos	70.7%
Estructura Projectizada	71.4%

Éxito: Entrega en tiempo, coste y calidad

Basado en: PMI. (2011). *The PMI Project Management Fact Book*. Project Management Institute.

Esta tabla no significa que uno u otro tipo de organización no tengan éxito, solo indica que la orientación más transversal de los proyectos tendrá más del doble de probabilidad de éxito (relativo) que una orientación más funcional.

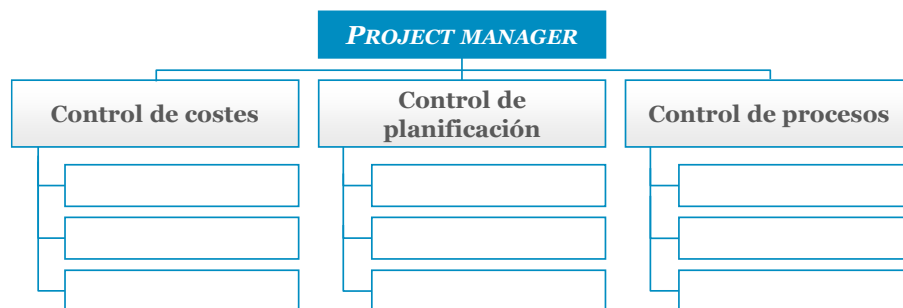
Organización «Oficina de Proyectos»

En los últimos años está apareciendo en la industria una nueva forma de organización, que viene a mezclar elementos de los tres principales tipos organizativos ya presentados y que ha venido en denominarse oficina de proyectos.

En estos tipos de organizaciones existe un área funcional especialmente dedicada a ofrecer soporte operativo a los proyectos en curso dentro de la organización. La estructura detallada y su engarce con el resto de la organización dependen de múltiples factores y sería muy complejo de abordar en estos momentos, pero se presentan esquemáticamente las tres formas principales que puede adoptar una oficina de proyectos.

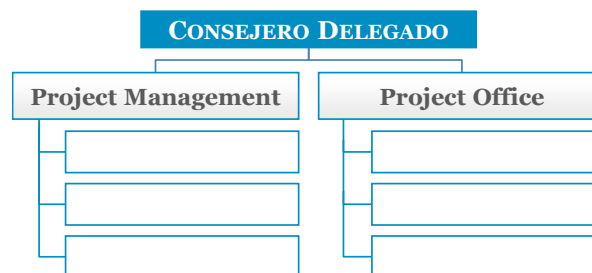
» Oficina de soporte a proyectos:

Ofrece soporte a herramientas, técnicas y procesos.



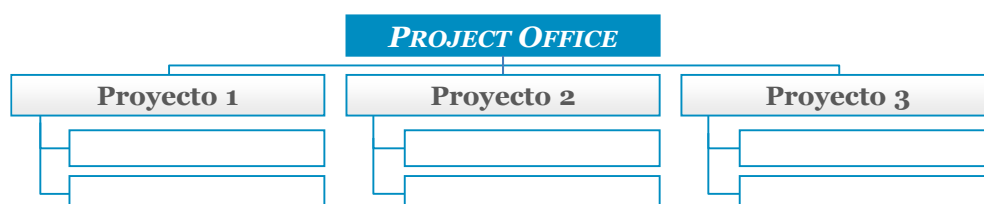
» Centro de excelencia

Definición de procesos y estándares, mejores prácticas, bases de datos, tutores, etc.



» Oficina responsable de proyectos

Controla todos los proyectos.

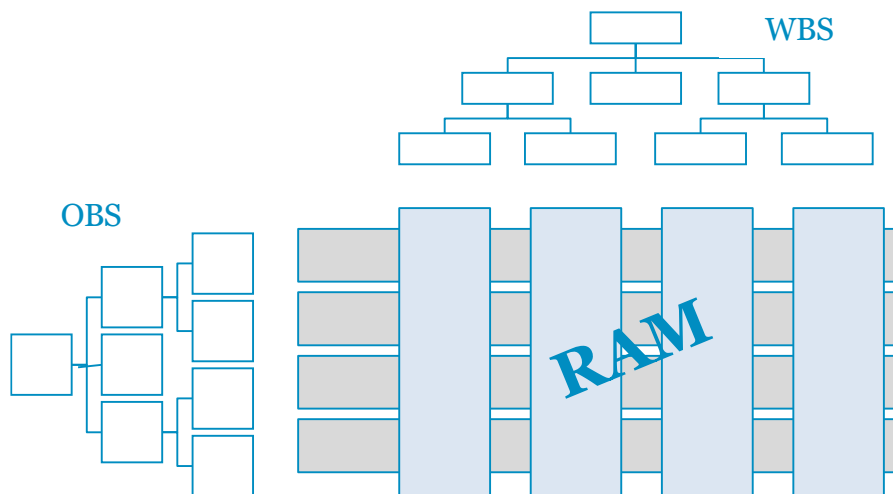


12.5. Organización del proyecto

Un buen director/gestor de proyectos (*Project Manager*) debe mostrar claramente los roles y responsabilidades de todas las **entidades involucradas** en el proyecto (*stakeholders*), **miembros del equipo** (*team members*) y de la **dirección**, valiéndose para todo ello de una herramienta que llamaremos Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM en inglés, Responsibility Assignment Matrix) que combina perfectamente dos herramientas a saber:

- » **EDT/WBS**: Estructura de Descomposición del Trabajo/Work Breakdown Structure.
- » **EDO/OBS**: Estructura de Descomposición de la Organización/Organizational Breakdown Structure.

De esta forma los roles y responsabilidades de todo proyecto están unidas al alcance del mismo reflejado en la WBS o estructura de descomposición de trabajos. La RAM refleja de forma gráfica cómo quedan cubiertas a nivel de responsabilidad cada una de las actividades en la que se ha descompuesto el alcance el proyecto.



En este proceso organizativo, hay **dos roles fundamentales** que comentamos seguidamente.

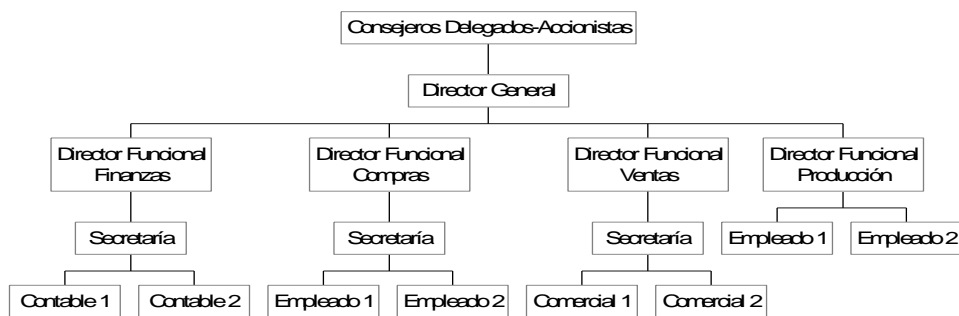
Director de proyecto	Director funcional
<p>Establece los requerimientos del trabajo definiendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QUÉ (alcance) • CUÁNDO (secuencia) • POR QUÉ (dependencias) 	<p>Establece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CÓMO (equipamiento y métodos), • QUIÉN (tipo y nivel de experiencia) y • DÓNDE (localización, departamento)

Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM)

Veamos un ejemplo:

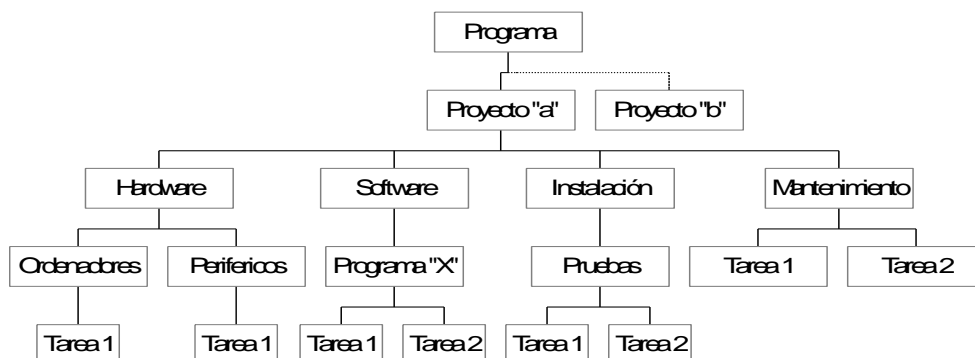
» OBS:

Organigrama de la organización
(Estructura de descomposición de la organización)



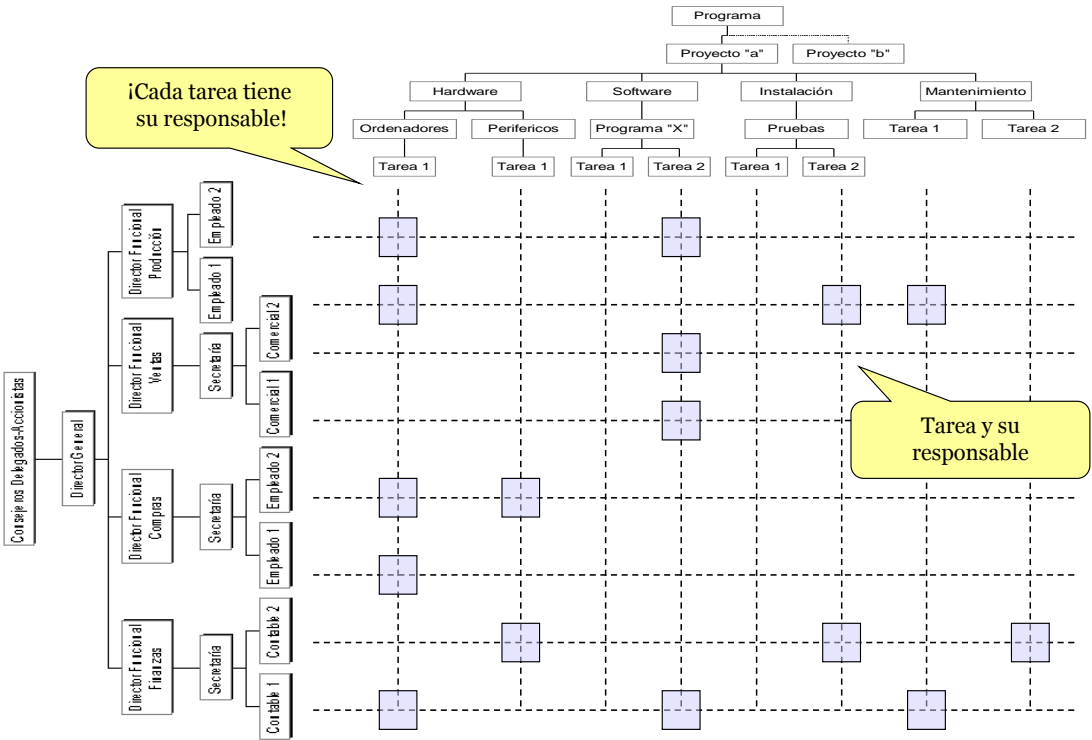
» WBS

Organigrama del Proyecto- WBS
(Estructura de descomposición del Proyecto)



Combinando ambas herramientas obtendremos la matriz RAM de la siguiente manera:

Organización y WBS (dos puntos de vista)



Además de la información que a nivel gráfico se obtiene, cada uno de los participantes en las tareas (actividades o *work package* o cuenta de control) tiene definido su nivel de implicación mediante la asignación de roles concretos en cada una de las intersecciones de la matriz. Por ejemplo:

Fase \ Persona	Persona						
	A	B	C	D	E	F	...
Requisitos	F	R	A	P	P		
Funcionalidad	F		A				
Diseño	I		R				
Desarrollo		R	F				
Pruebas			F				

P = Participante
A= Responsable
R = Revisión necesaria
I = Información requerida
F = Firma requerida

- A nivel de *Work package*
- Componentes:
 - Actividad de la WBS
 - Organización responsable
 - Persona o cargo responsable
 - Tipo de responsabilidad
 - Autoridad de aprobación
 - Responsable principal de ejecución
 - Soporte
 - Notificación

Histograma de recursos

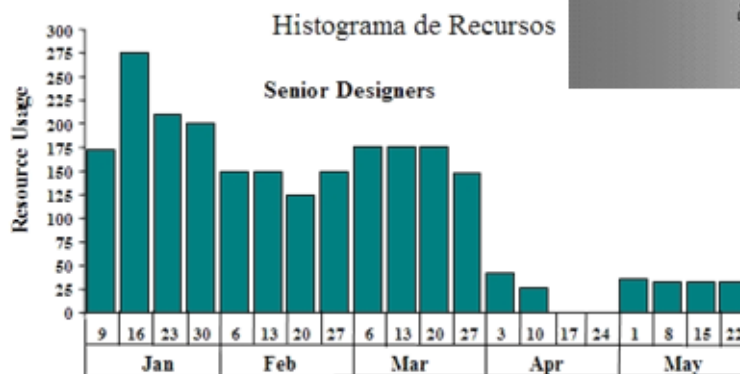
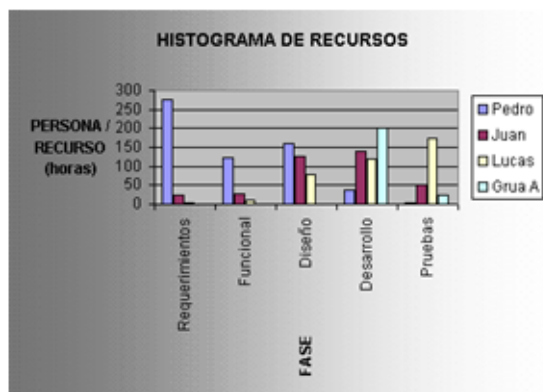
Con el objeto de tener una visión precisa de elementos importantes que tienen que ver con la utilización y dedicación de los recursos al proyecto:

- » Dedicación
- » Horas imputables
- » Recursos utilizados
- » Sobreutilización
- » Carga de trabajo por fase/subproyecto
- » Etc.

Se hace necesario el empleo de una serie de histogramas que nos permitirán, también de una forma rápida y gráfica, obtener esa información.

Gráfica de utilización Recursos

	Pedro	Juan	Lucas	Grúa A
Requerimientos	275	23	2	
Funcional	124	28	10	
Diseño	160	125	80	
Desarrollo	38	140	120	200
Pruebas	2	50	175	25



Estas herramientas nos permitirán anticipar y gestionar de una manera eficaz situaciones como:

- » Un recurso tiene una utilización mayor de la prevista e incluso de la posible.
- » Un recurso está siendo utilizado de forma muy limitada cuando otro de perfil similar está sobre dedicado.
- » Mal dimensionamiento de fases, balance equivocado, etc.

12.6. El equipo de trabajo

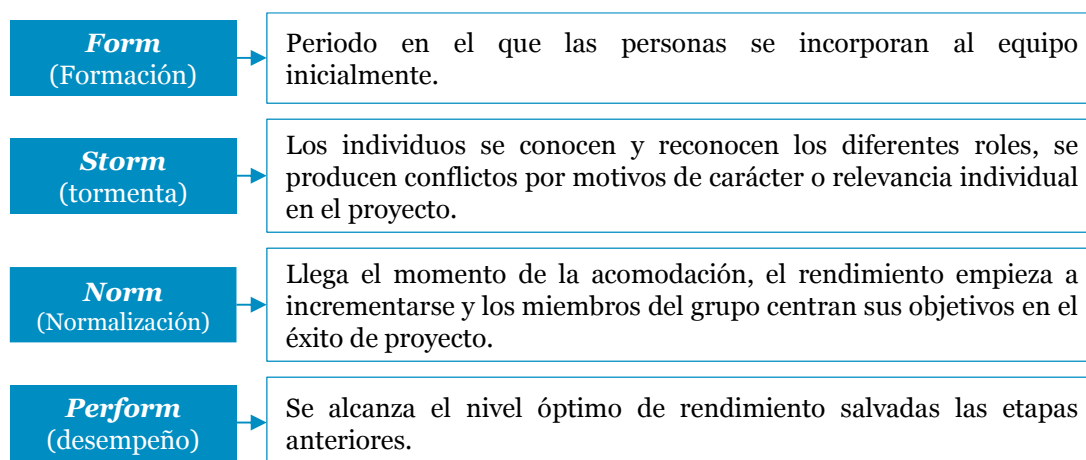
Ya se ha comentado y es un hecho incontestable, que el factor fundamental para el éxito de un proyecto está basado en el eficaz rendimiento y gestión del equipo de trabajo.

Trabajo en equipo

Grupo de dos o más individuos trabajando juntos que son interdependientes, comparten el mismo objetivo, aceptan un código de conducta y que tienen recompensas compartidas. La energía de un grupo de individuos, con distintas personalidades y aptitudes, se enfoca para lograr los objetivos del proyecto de forma óptima.

El PMBOK® del PMI® señala que el equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto.

Sin embargo, la formación de equipos para la ejecución de proyectos siempre está ligada a una **evolución** que afectará a su efectividad y que deberá ser tomada en cuenta por parte del director de proyecto:



Finalmente, asociada a la finalización del proyecto, puede aparecer una fase de declive como consecuencia de la incertidumbre producida ante la nueva situación y que dará lugar a la repetición del ciclo anterior.

En todo caso, el trabajo en equipo siempre proporciona, más allá de los inconvenientes reflejados en el ciclo anterior, una serie de notables **beneficios** tanto para la organización como para los individuos que lo componen.

Beneficios

Para la organización	Para el individuo
<ul style="list-style-type: none"> • Más productividad • Mejor comunicación • Mayor compromiso con los objetivos • Mejora del clima laboral • Mayores cotas de éxito en tareas complejas • Facilita la dirección y la coordinación • Mejora los niveles de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisface la necesidad de afiliación y pertenencia • Aumenta la seguridad personal • Facilita el desarrollo personal y profesional • Estimula la creatividad

Siempre que sea posible y como objetivo prioritario a la hora de diseñar un equipo de trabajo, se han de buscar una serie de **características que debe tener un equipo**:

- » Formación y experiencia.
- » Liderazgo y habilidades interpersonales
- » Conocimiento y aceptación del cliente
- » Habilidades de planificación, organización, administración, comunicación, resolución de problemas y toma de decisiones
- » Conocimientos técnicos

Una vez que el equipo ha alcanzado el periodo de normalización adoptará su propia personalidad como entidad independiente, esta vendrá fundamentalmente marcada por el o los líderes que dentro de él se encuentren. Esta condición de liderazgo no está asociada a la capacidad técnica, sino a las dinámicas de grupo y relaciones interpersonales que lógicamente se desarrollan en el seno de todo grupo.

Las actitudes típicas que nos encontraremos son las siguientes:

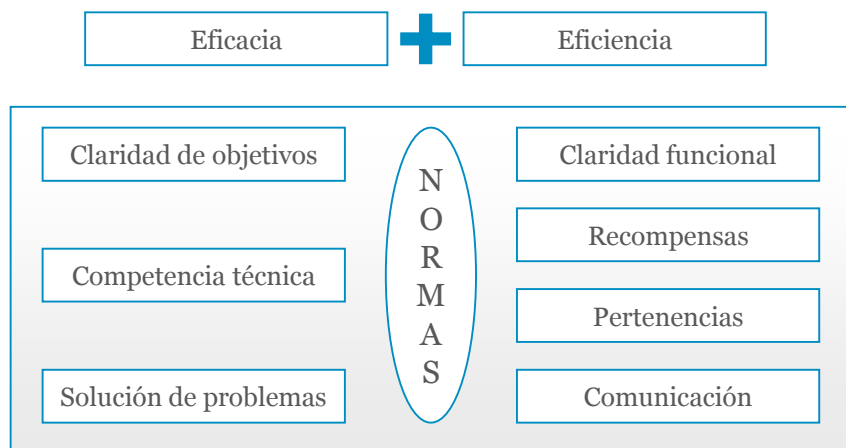
- » **Proactivo.** Trabajar en tareas del camino crítico. Tomar acciones de gestión para asegurar que el proyecto se desarrolla según lo planeado, y que lo no planeado no ocurre.
- » **Reactivo.** Trabajar en tareas del camino crítico que se han retrasado. Las variaciones del plan se corrigen.
- » **Inactivo.** No hacer nada.
- » **Contra-activo.** Añade requisitos incontrolados.
- » **Distraído.** Trabajo en tareas no prioritarias.
- » **Retro-activo.** «Se podía haber hecho mejor».

Finalmente, se resumen en un gráfico las principales características y requisitos del equipo de trabajo:

REQUISITOS:



CARACTERÍSTICAS:



Ser capaz de entender cómo contribuir a constituir un equipo de proyecto, integrado y asumiendo las responsabilidades de su rol, es una de las grandes habilidades que cualquier líder de proyectos debe dominar.

Lo + recomendado

No dejes de leer...

Funciones, responsabilidades y organización en el proyecto

Roberts, P. (2008). *Guía de gestión de proyectos*, pp. 67-106. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.



En esta lectura se hablará de cómo organizar el proyecto con los diferentes actores del proyecto y de las responsabilidades que han de ejercer en el desarrollo del proyecto, así como de la gestión de los recursos humanos implicados.

El intervalo está disponible en el aula virtual.

No dejes de ver...

Equipo de proyecto



Este vídeo te permitirá reflexionar en pocos minutos sobre el concepto de equipo de proyecto.

Accede al vídeo desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=nAhRU6shJ9Y>

Comportamiento de los equipos de proyecto



Este vídeo reflexiona sobre algunos tipos de comportamiento dentro de los equipos de proyecto.

Accede al vídeo desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=LqdvXYOoUQ>

Modelo de gestión de las personas

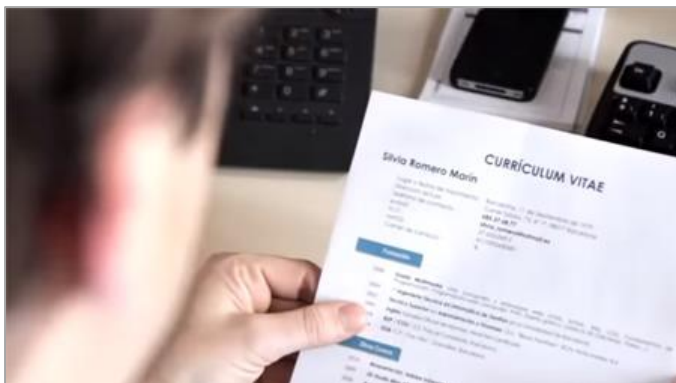
El siguiente vídeo te permitirá reflexionar sobre el resultado que supone el modelo de gestión de las personas. Compara dos estilos muy diferentes.



Accede al vídeo desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=PVPgAJ1CrQ8>

Responsabilidad profesional



Este vídeo reflexiona la importancia de la responsabilidad profesional. Esto supone un código deontológico que el director de proyectos jamás debe sobrepasar.

Accede al vídeo desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

https://www.youtube.com/watch?v=n_jJ2ZRBeus

300



Director: Zack Snyder

Reparto: Gerard Butler, Lena Headey, David Wenham, Dominic West, Vincent Regan, Rodrigo Santoro, Michael Fassbender

País: Estados Unidos

Año: 2006

Género: Aventuras | Acción | Bélico

Duración: 117 min.

Adaptación del cómic de Frank Miller (autor del cómic Sin City) sobre la famosa batalla de las Termópilas (480 a. C.). El objetivo de Jerjes, emperador de Persia, era la conquista de Grecia, lo que desencadenó las Guerras Médicas. Dada la gravedad de la situación, el rey Leónidas de Esparta (Gerard Butler) y 300 espartanos se enfrentaron a un ejército persa que era inmensamente superior. Es una película que ilustra muy bien algunos temas clave como motivación, trabajo en equipo, pelear por un mismo objetivo, crear sentido de pertenencia y de grupo. Y seguro que alguno más.

Algo más que un jefe**Director:** Paul Weitz**Reparto:** Dennis Quaid, Scarlett Johansson, Topher Grace, Marg Helgenberger, Philip Baker Hall, Selma Blair, David Paymer**País:** Estados Unidos**Año:** 2004**Género:** Drama | Comedia**Duración:** 110 min.

Dan Foreman tiene 51 años y su vida es buena en general. El jefe de ventas de publicidad del semanario Sports America acaba de celebrar el mejor año de la revista, gracias en gran medida a la cálida y honesta forma de negociar de Dan y al espíritu de equipo del departamento que él encabeza. Incluso las noticias del inesperado embarazo de su esposa y de la admisión de su hija Alex en la exclusiva y cara Universidad de Nueva York, hacen feliz a Dan, aunque le dejan ligeramente preocupado por la economía familiar; pero como siempre ha hecho, se las arreglará. Carter Duryea tiene 26 años y piensa que su vida es formidable. El joven prodigio ha progresado firmemente en la multinacional Globecom. Carter está siendo preparado para su próximo peldaño en la escalera corporativa: dirigir la venta de publicidad en una de las principales publicaciones recientemente adquiridas por Globecom, la revista Sports America. Desafortunadamente para Carter, su ascenso coincide con el final de sus siete meses de matrimonio y no tiene a nadie con quien compartir su felicidad.

Es una película que plantea dos situaciones diferentes en función de la edad y experiencia de los miembros de la organización, plantea la típica contradicción entre el comportamiento de una persona joven, que tiene un gran horizonte delante de él y se convierte en un tomador de riesgos, ya que lo puede ganar todo (¿?), y la persona adulta, con cargas familiares, que se convierte en una persona con aversión al riesgo, ya que podría perderlo todo.

+ Información

A fondo

50 herramientas de recursos humanos

Alles, M. (2012). *50 Herramientas de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

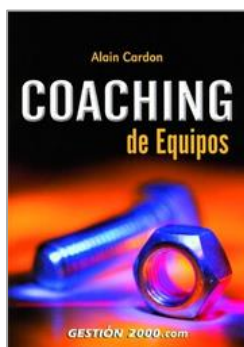


En este libro, la autora nos ofrece una guía completa sobre los métodos, los procedimientos y, en esencia, las herramientas disponibles para encarar los diferentes problemas y situaciones en relación con las personas que integran una organización de cualquier tipo.

El libro está disponible en la Biblioteca Virtual de UNIR.

Coaching de equipos

Cardon, A. (2003). *Coaching de equipos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.



Considerar el *coaching* más allá de su enfoque individual y convertirlo en un instrumento eficaz de acompañamiento del rendimiento colectivo, es lo que da a esta disciplina un nuevo aire. Explorada con pasión por Alain Cardon, *coach* internacional desde hace más de veinte años, la práctica del *coaching* de equipo permite crear una dinámica colectiva, facilitar los cambios en las empresas e incluso transformar la cultura directiva en su conjunto. *Coaching* de equipos es una habilidad que todos los directores de proyectos debemos adquirir.

Accede a una parte del libro desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<https://books.google.es/books?id=VlQrPBpOxggC&printsec=frontcover>

Enlaces relacionados

Equipos y talento

Web de la revista *Equipos y talento*, publicación especializada en recursos humanos.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://www.equiposytalento.com/>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Web del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.



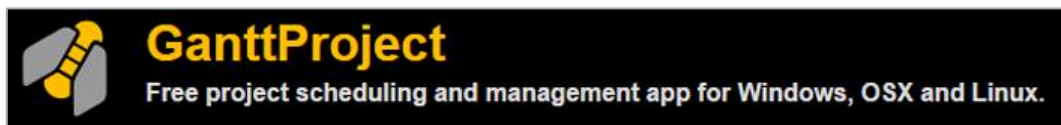
Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/index.htm

Recursos externos

GanttProject

Un programa de escritorio multiplataforma que corre sobre Windows, Mac OS X y Linux, totalmente gratuito. Incluye diagramas de Gantt, asignación de las personas que trabajarán en el proyecto, y permite exportar los diagramas como imágenes, mientras genera informes en PDF y HTML. Permite interoperar con Microsoft Project, importando y exportándolos a sus formatos.



Accede a la página desde el aula virtual o a través de la siguiente dirección web:

<http://www.ganttproject.biz>

Test

1. Todas las siguientes son formas de poder derivadas de la posición del director de proyectos excepto:

- A. Formal.
- B. Recompensa.
- C. Penalizar.
- D. Experto.**

2. El punto más alto de la pirámide de necesidades de Maslow es:

- A. Necesidades básicas.
- B. Necesidad de seguridad.
- C. Autoestima.**
- D. Necesidades sociales.

3. ¿Cuál de las técnicas de resolución de conflictos requerirá más tiempo en su aplicación?

- A. Forzar.
- B. Suavizar.
- C. Comprometer.
- D. Resolución de conflictos.**

4. ¿Qué técnica de resolución de conflictos está usando un director de proyectos cuando dice: «no puedo tratar ese problema ahora»?

- A. Resolución de conflictos.
- B. Forzando.
- C. Retirada.**
- D. Compromiso.

5. ¿Qué muestra un gráfico Gantt de responsabilidad que una RAM (matriz de asignación de responsabilidades) no muestra?

- A. Tiempo.**
- B. Tareas.
- C. Interrelaciones.
- D. La persona responsable de cada tarea.

6. Como director de proyectos quieres saber quién es responsable de cada tarea, ¿dónde encontrarás esta información?

- A. RAM.**
- B. Histograma de recursos.
- C. Gráfico Gantt.
- D. Grafica de la organización del proyecto.

7. En una organización matricial, durante la fase de planificación de un proyecto, tú, como director de proyectos, decides que necesitas más personas, ¿a quién tienes que solicitar estos recursos?

- A. Tú eres el director de proyectos, tú tomas la decisión.
- B. Al director funcional.**
- C. Al patrocinador (*sponsor*).
- D. Al equipo.

8. Un miembro del equipo no está realizando bien su trabajo porque no tiene experiencia en sistemas de desarrollo del trabajo. Nadie más está disponible para hacer el trabajo, ¿cuál es la mejor solución posible?

- A. Consultar con el director funcional para conseguir algunos incentivos para el miembro del equipo.
- B. Conseguir un nuevo recurso más experto.
- C. Pedir al miembro del equipo que haga formación.**
- D. Despedir al miembro del equipo.

9. Cuando un miembro del equipo del proyecto no acepta ninguna solución negociada con el resto del equipo frente a un problema, ¿qué técnica puede utilizar el gestor del proyecto?

- A. Suavizar.
- B. Compromiso.
- C. Forzar.**
- D. Confrontación.

10. Un proyecto tiene varios equipos. El equipo C en varias ocasiones ha llegado tarde a las entregas, lo que ha causado que el equipo D tenga que hacer actividades de reducción de tiempo, como jefe de proyecto del equipo D quieres poner una queja, deberías reunirte con:

- A. El patrocinador (Sponsor).
- B. El director de proyectos.
- C. El equipo D.
- D. El director de proyectos y el jefe del equipo C.**