

9.1 Planificar la Gestión de RRHH



Ing. Antonini Sergio

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Planificar la Gestión de 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 administración de personal.

El beneficio clave de este proceso es que establece los roles y responsabilidades del proyecto, los organigramas del proyecto y el plan para la administración de personal, el cual incluye el cronograma para la adquisición y liberación del personal.

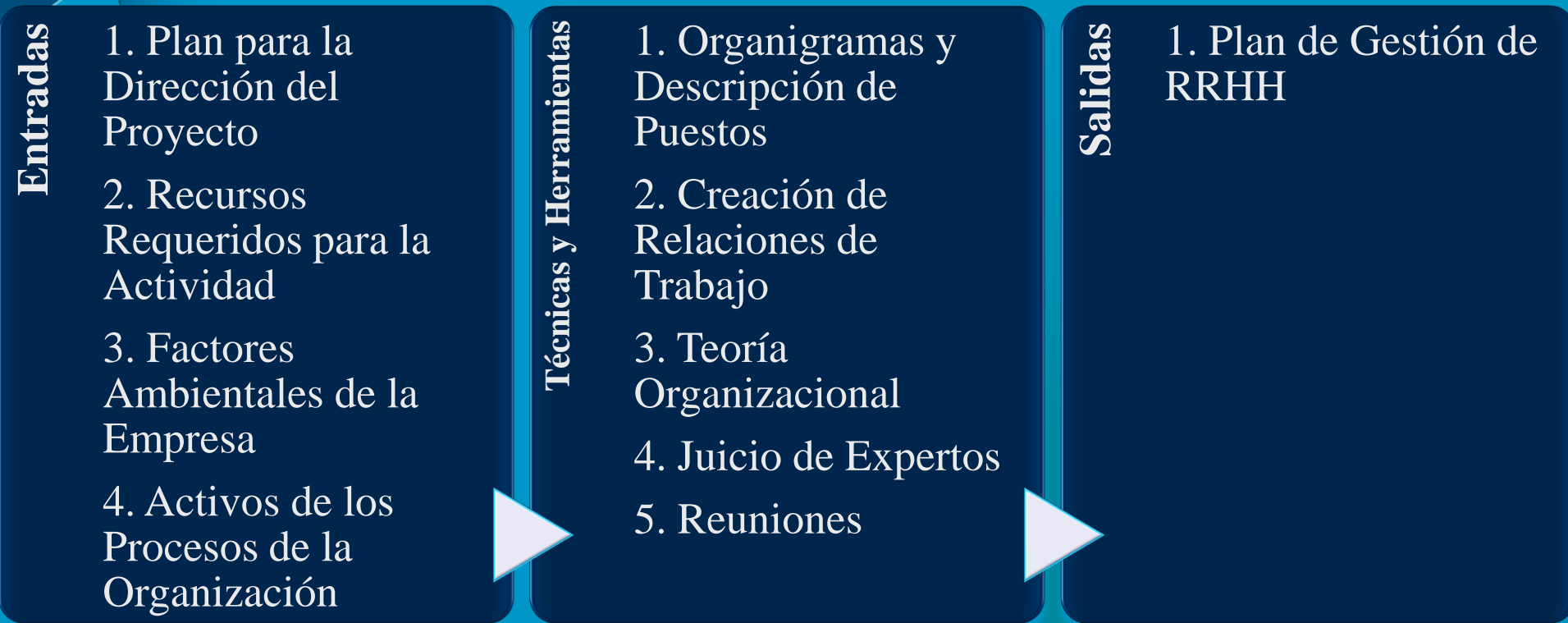
9.1 Planificar la Gestión de RRHH

También contiene el plan para la administración de personal, el cual incluye los cronogramas para la adquisición y liberación del personal, la identificación de necesidades de capacitación, las estrategias para desarrollar el espíritu de equipo, los planes para los programas de reconocimiento y recompensas, las consideraciones relativas al cumplimiento, los asuntos relativos a la seguridad y el impacto del plan para la administración de personal en la organización.

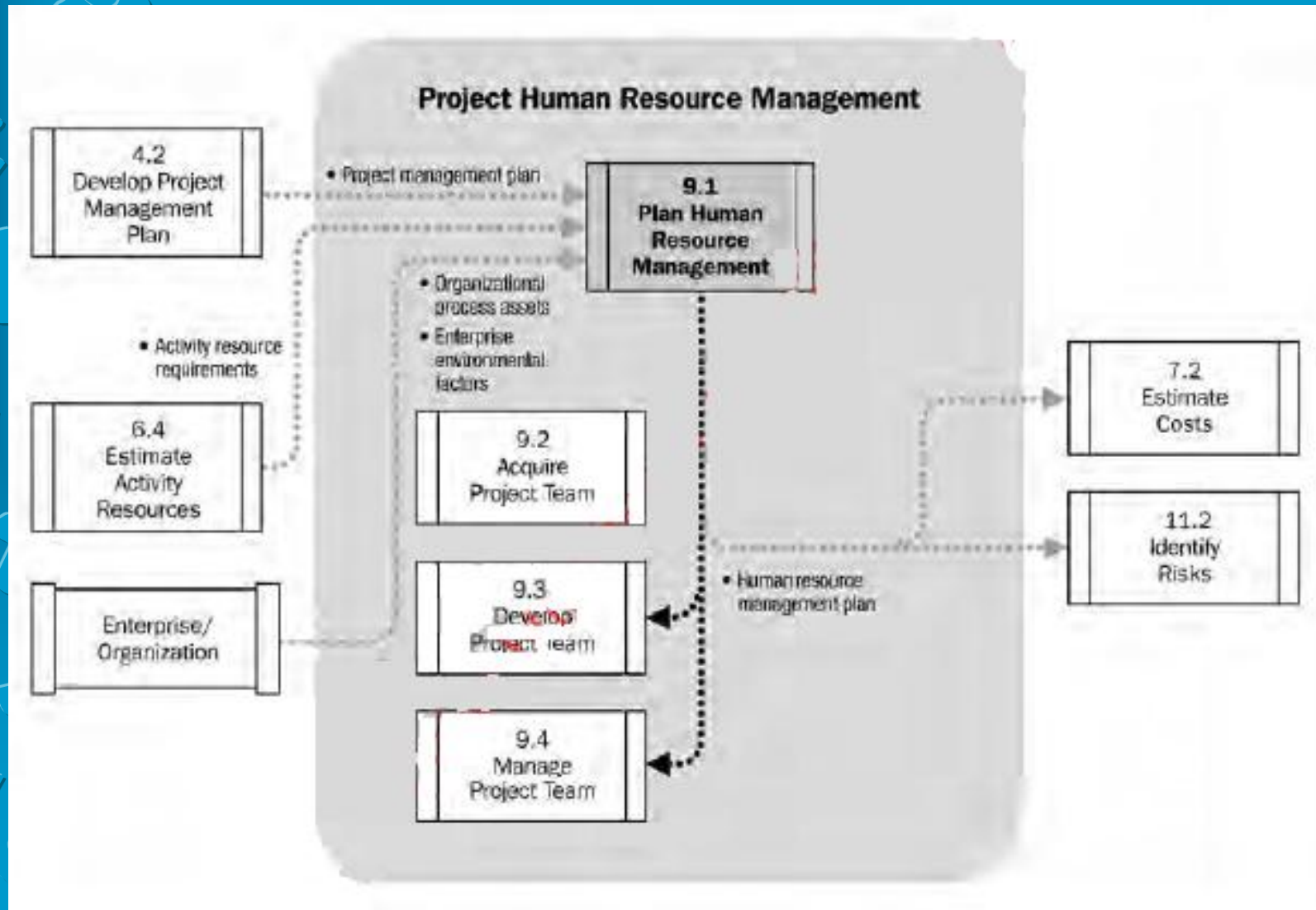
9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Una planificación de recursos humanos eficaz debe tener en cuenta y planificar la disponibilidad o la competencia por los recursos humanos escasos. Es posible que otros proyectos compitan por recursos humanos con las mismas competencias o conjuntos de habilidades. Dados estos factores, los costos, cronogramas, riesgos, calidad y otras áreas del proyecto pueden verse afectados considerablemente.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH



9.1 Planificar la Gestión de RRHH



9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Entradas – 1. Plan para la Dirección del Proyecto

La información que se utiliza para el desarrollo del plan de gestión de recursos humanos incluye, pero no está limitada:

- el ciclo de vida del proyecto y los procesos que se aplicarán en cada fase,
- el modo en que se ejecutará el trabajo para alcanzar los objetivos del proyecto;
- un plan de gestión de cambios que describa el modo en que se monitorearán y controlarán los mismos;

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Entradas – 1. Plan para la Dirección del Proyecto

- un plan de gestión de la configuración que documente cómo se llevará a cabo dicha gestión;
- una descripción de cómo la integridad de las líneas base del proyecto serán mantenidas, y
- las necesidades y los métodos de comunicación entre los interesados.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Entradas – 2. Recursos Requeridos para la Actividad

Sección 6.4.

La planificación de recursos humanos utiliza los requerimientos de recursos de las actividades para determinar las necesidades de recursos humanos para el proyecto.

Los requisitos preliminares relativos a los miembros del equipo del proyecto necesarios y sus competencias son elaborados gradualmente, como parte del proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Entradas – 3. Factores Ambientales de la Empresa

Entre los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos se cuentan:

- la cultura y la estructura de la organización,
- los recursos humanos existentes,
- la dispersión geográfica de los miembros del equipo,
- las políticas de administración de personal y
- las condiciones del mercado.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Entradas – 4. Activos de los Procesos de la Organización

Entre los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos se cuentan:

- los procesos estándares de la organización, políticas y descripción de roles;
- las plantillas para organigramas y descripciones de puestos de trabajo;
- las lecciones aprendidas sobre las estructuras de la organización que han funcionado en proyectos anteriores, y
- los procedimientos de escalamiento para la gestión de incidencias en el equipo y en la organización ejecutante.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Técnicas y Herramientas – 1. Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo

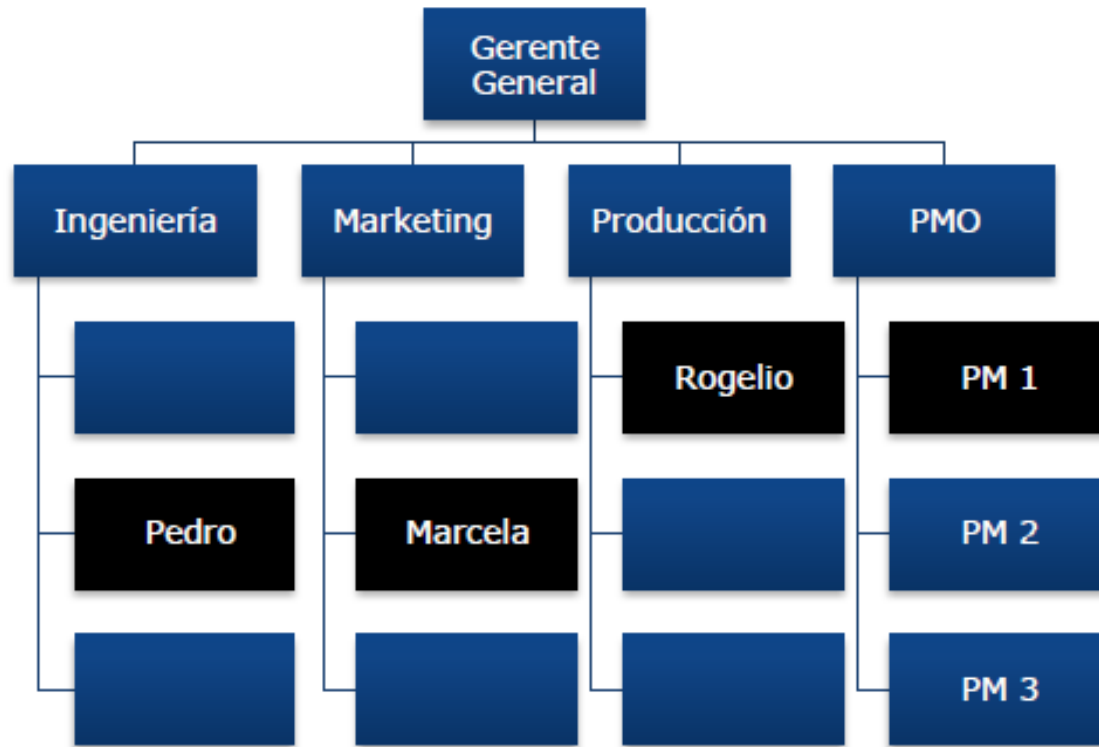
La mayoría de los formatos se enmarcan en uno de los siguientes tres tipos: jerárquico, matricial y tipo texto.

Además, algunas asignaciones del proyecto se enumeran en planes secundarios, tales como los planes de gestión de riesgos, de calidad o de las comunicaciones.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Técnicas y Herramientas – 1. Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo

Diagrama jerárquico (Organización matricial)



- EDT/WBS
- EDO
- EDR

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Técnicas y Herramientas – 1. Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo

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)

La letra A de la matriz RACI proviene del término en inglés “Accountable”, que podría traducirse como “que rinde cuentas”. La matriz RAM o RACI no indica cuándo debe realizar la actividad cada persona.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Técnicas y Herramientas – 1. Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo

Por último, se podría utilizar un formato de texto para definir los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo de trabajo.

Texto

Rol:
Autoridad:
Responsabilidad:
Competencias:

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Técnicas y Herramientas – 2. Creación de Relaciones de Trabajo

Es la interacción formal e informal con otras personas dentro de una organización o entorno profesional. Es una manera constructiva de comprender los factores políticos e interpersonales que tendrán un impacto sobre la eficacia de las diferentes opciones de administración de personal. Mejora el conocimiento y el acceso a activos de recursos humanos tales como competencias sólidas, experiencia especializada y oportunidades de colaboración externas.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Técnicas y Herramientas – 2. Creación de Relaciones de Trabajo

Entre los ejemplos de actividades de creación de relaciones de trabajo se pueden citar la correspondencia proactiva, los almuerzos de negocios, las conversaciones informales, incluyendo reuniones y eventos, las conferencias especializadas y los simposios. La creación de relaciones de trabajo puede ser una técnica útil en el inicio de un proyecto.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Técnicas y Herramientas – 3. Teoría de la Organización

La teoría de la organización suministra información relativa a la manera en que se comportan las personas, los equipos y las unidades de la organización. El uso eficaz de temas comunes de teoría de la organización puede reducir la cantidad de tiempo, costo y esfuerzo necesarios para crear las salidas del proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos, así como mejorar la eficiencia de la planificación.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Técnicas y Herramientas – 4. Juicio de Expertos

se utiliza el juicio de expertos para:

- enumerar los requisitos preliminares para las habilidades requeridas;
- evaluar los roles requeridos para el proyecto con base en las descripciones estándar de roles de la organización;
- determinar el nivel de esfuerzo preliminar y el número de recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto;

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Técnicas y Herramientas – 4. Juicio de Expertos

- determinar las relaciones de comunicación necesarias basadas en la cultura de la organización;
- proporcionar guías sobre los tiempos a tener en cuenta para la adquisición de personal, basadas en las lecciones aprendidas y en las condiciones del mercado;
- identificar los riesgos asociados a los planes de adquisición, retención y liberación de personal, e
- identificar y recomendar programas para cumplir con los contratos gubernamentales y sindicales aplicables.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Técnicas y Herramientas – 5. Reuniones

Al planificar la gestión de recursos humanos del proyecto, el equipo de dirección del proyecto mantendrá reuniones de planificación. Estas reuniones hacen uso de una combinación de otras herramientas y técnicas para permitir a todos los miembros del equipo de dirección del proyecto alcanzar un consenso sobre el plan de gestión de recursos humanos.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Salidas – 1. Plan de Gestión de RRHH

Proporciona una guía sobre el modo en que se deberían definir, adquirir, dirigir y finalmente liberar los recursos humanos del proyecto.

El plan de gestión de recursos humanos y sus revisiones posteriores, también son entradas al proceso Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Salidas – 1. Plan de Gestión de RRHH

El plan de gestión de recursos humanos incluye, entre otros, los siguientes elementos:

- **Roles y responsabilidades**
- **Organigramas del proyecto.**
- **Plan para la administración de personal.**

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Salidas – 1. Plan de Gestión de RRHH

Roles y responsabilidades: deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- *Rol.* La función asumida por o asignada a una persona en el ámbito del proyecto.
- *Autoridad.* El derecho de asignar los recursos del proyecto, tomar decisiones, firmar aprobaciones, aceptar entregables e influir sobre otras personas para llevar a cabo el trabajo del proyecto.
- *Responsabilidad.* Las tareas asignadas y el trabajo que se espera que realice un miembro del equipo del proyecto a fin de completar las actividades del mismo.
- *Competencia.* La habilidad y la capacidad requeridas para completar las actividades asignadas dentro de las restricciones del proyecto.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Salidas – 1. Plan de Gestión de RRHH

Organigramas del proyecto: Un organigrama del proyecto es una representación gráfica de los miembros del equipo del proyecto y de sus relaciones de comunicación. Dependiendo de las necesidades del proyecto, puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Salidas – 1. Plan de Gestión de RRHH

Plan para la administración de personal. El plan para la administración de personal es un componente del plan de gestión de recursos humanos que describe cuándo y cómo se van a incorporar los miembros del equipo del proyecto y durante cuánto tiempo se les va a necesitar. Describe cómo se cumplirán los requisitos de recursos humanos. El plan para la administración de personal puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general, dependiendo de las necesidades del proyecto. El plan se actualiza recurrentemente durante el proyecto, para dirigir la adquisición continua de miembros del equipo y las acciones para su desarrollo. La información en el plan de administración de personal varía según el área de aplicación y el tamaño del proyecto.

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

Salidas – 1. Plan de Gestión de RRHH

Plan para la administración de personal.

los aspectos a considerar incluyen:

- *Adquisición de personal.*
- *Calendarios de recursos.*
- *Plan de liberación del personal.*
- *Necesidades de capacitación.*
- *Reconocimiento y recompensas.*
- *Cumplimiento.*
- *Seguridad.*

9.1 Planificar la Gestión de RRHH

