



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

Dante Guerrero-Chanduví

Piura, 2016

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área Departamental de Ingeniería Industrial y de Sistemas



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

Asignatura de Proyectos



¿Qué significa Equipo?

T = Together (Juntos)

E = Everyone (Todos)

A = Achieves (Lograr)

M = More (Más)



¿Qué competencias y habilidades debe tener el equipo de trabajo?

¿Es importante la gestión de los recursos humanos?

¿Podría fallar mi proyecto por una mala gestión de los recursos humanos?



Dr. Ing. Dante Guerrero 3 lunes, 15 de Mayo de 2017



Matriz de Procesos vs Áreas de Conocimiento – PMBOK 2013

Áreas de Conocimiento	Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo del Proceso de Iniciación	Grupo del Proceso de Planificación	Grupo del Proceso de Ejecución	Grupo del Proceso de Seguimiento y Control	Grupo del Proceso de Cierre
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1. Planificar la Gestión de la Calidad	8.2. Realizar el Aseguramiento de la Calidad	8.3. Controlar la Calidad	11
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos	9.2. Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3. Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4. Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2. Gestionar las Comunicaciones	10.3. Controlar las Comunicaciones	16

Dr. Ing. Dante Guerrero 4 lunes, 15 de Mayo de 2017



1. PLANIFICAR LA GESTIÓN DE LOS RRHH



Es el proceso por el cual se identifican y documentan:

- Los roles dentro de un proyecto,
- las responsabilidades,
- las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación (líneas de reporte),
- y se crea el plan para la dirección de personal.



También se puede incluir:

- La identificación de necesidades de capacitación,
- las estrategias para fomentar el espíritu de equipo,
- los planes de reconocimiento y los programas de recompensas,
- las consideraciones en torno al cumplimiento, los asuntos relacionados con la seguridad y el impacto del plan para la dirección de personal a nivel de la organización.



Entradas

- Plan para la Dirección del Proyecto
- Recursos requeridos para las actividades
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Herramientas y Técnicas

- Organigramas y descripciones de cargos
- Creación de relaciones de trabajo
- Teoría de la organización
- Juicio de Expertos
- Reuniones

Salidas

- Plan de Gestión de recursos humanos



Entradas

A. Plan para la Dirección del Proyecto

B. Recursos requeridos para las actividades

La planificación de recursos humanos se basa en los requisitos de recursos de las actividades para determinar las necesidades de recursos humanos para el proyecto. Los recursos requeridos para la actividad consisten en los tipos y las cantidades de recursos identificados que necesita cada actividad de un paquete de trabajo.

Dr. Ing. Dante Guerrero 9 lunes, 15 de Mayo de 2017



Entradas

C. Factores ambientales de la Empresa

D. Activos de los procesos de la organización

- Los procesos y políticas estándar de la organización y las descripciones de roles estandarizados.
- Las plantillas para organigramas y descripciones de cargos
- La información histórica sobre estructuras de la organización que han funcionado en proyectos anteriores
- Las lecciones aprendidas

Estos activos reducen la cantidad de tiempo de planificación de los RR.HH. y disminuyen la probabilidad de que se omitan responsabilidades importantes.

Dr. Ing. Dante Guerrero 10 lunes, 15 de Mayo de 2017



Herramientas y técnicas

A. Organigramas y descripciones de cargos

Existen formatos diversos para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo. La mayoría de los formatos se encuadra en alguno de los tres tipos siguientes: Jerárquico, Matricial y de Tipo Texto.

Independientemente del método utilizado, el objetivo es asegurar que cada paquete de trabajo tenga un responsable inequívoco y que todos los miembros del equipo comprendan claramente sus roles y responsabilidades.



Herramientas y técnicas

A. Organigramas y descripciones de cargos

Organigrama de tipo jerárquico

RAM				

Organigrama de responsabilidades basado en una matriz

Rol _____

Responsabilidades _____

Autoridad _____

Formato orientado al texto



Herramientas y técnicas

A. Organigramas y descripciones de cargos

A.1. Diagramas jerárquicos. La estructura tradicional de organigrama puede utilizarse para representar los cargos y relaciones en un formato gráfico descendente. Tenemos dos principales:

1. La Estructura de Desglose de la Organización (Organizational Breakdown Structure - OBS).
2. La Estructura de Desglose de Recursos (Resource Breakdown Structure – RBS)



Herramientas y técnicas

A. Organigramas y descripciones de cargos

1. La Estructura de Desglose de la Organización (OBS): Es un diagrama jerárquico que ofrece un modo de mostrar áreas de responsabilidad de alto nivel. Es similar a la EDT, pero en lugar de estar ordenada según un desglose de los entregables del proyecto, está ordenada según los departamentos, las unidades o los equipos existentes de una organización.



Herramientas y técnicas

A. Organigramas y descripciones de cargos

2. La Estructura de Desglose de Recursos (RBS): La estructura de desglose de recursos es otro diagrama de tipo jerárquico utilizado para descomponer el proyecto según los tipos de recursos.

Dr. Ing. Dante Guerrero
15
lunes, 15 de Mayo de 2017



Herramientas y técnicas

A. Organigramas y descripciones de cargos

OBS

Proyecto TI

Tecnología

Marketing

RR.HH

- Programación
- e mailing
- Foros
- Afiches
- Banners
- Revistas
- Selección Personal
- Capacitación
- Inducción

RBS

Proyecto
Construcción
De una Presa

Civiles

Mecánicos

Eléctricos

Hidrologos

Dr. Ing. Dante Guerrero
16
lunes, 15 de Mayo de 2017



Herramientas y técnicas

A. Organigramas y descripciones de cargos

A.2. Diagramas matriciales: Una matriz de asignación de responsabilidades (RAM) es una tabla que muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo u actividades. Se utiliza para ilustrar las relaciones entre los paquetes de trabajo o las actividades y los miembros del equipo del proyecto.

Dr. Ing. Dante Guerrero 18 lunes, 15 de Mayo de 2017



Herramientas y técnicas

A. Organigramas y descripciones de cargos

A.2. Diagramas matriciales:

Un ejemplo de matriz RAM es un diagrama RACI cuyas siglas significan:

- ✓ Responsable → (Responsable),
- ✓ Accountable → (Subordinado responsable, que rinde cuentas),
- ✓ Consulted → (Consultado),
- ✓ Informed → (Informado).



Herramientas y técnicas

A. Organigramas y descripciones de cargos

A.2. Diagramas matriciales:

	Comité Directivo	Sponsor	Gerente de Proyecto	Líder de Ingeniería	Ing. Perforación	Líder de Construcción	Líder de Seguridad, MA y Social	Líder de Logística
Gestión del Proyecto	I	I	R	I	I	I	I	I
Ingeniería								
Drilling Program	I	I	A	R	I	I	I	I
Procura								
Plan Logístico	I	I	A	C	I	I	I	R
Mov Interno Lote 8	I	I	A	C	I	I	I	R
Construcción								
Moving Rig	I	I	A	C	I	R	I	I
Perforación	I	I	A	C	R	R	I	I
Completación	I	I	A	C	R	R	I	I



Herramientas y técnicas

B. Creación de relaciones de trabajo (Networking)

La creación de relaciones de trabajo es la interacción formal e informal con otras personas dentro de una organización, industria o ambiente profesional. Por ejemplo, las relaciones jefe-subordinado.



Herramientas y técnicas

C. Teoría de la organización

Proporciona información acerca de las formas en que se comporta las personas, los equipos y las unidades de la organización, esta relacionadas con la cultura, costumbres, religión y conducta de cada integrante del equipo.

D. Juicio de Expertos

E. Reuniones



Salidas

A. Plan de Gestión de Recursos Humanos

Proporciona una guía sobre el modo en que se deberían definir, adquirir, dirigir y finalmente liberar los recursos humanos del proyecto. Incluye, entre otros, los siguientes elementos:

- Roles y Responsabilidades:

Rol → La función asumida o asignada.

Autoridad → Derecho de tomar decisiones, asignar recursos, firmar aprobaciones, aceptar entregables.

Responsabilidad → La tarea asignada y el trabajo que se espera realice un miembro del equipo.

Competencia → La habilidad y la capacidad requerida para completar las actividades asignadas.



Salidas

A. Plan de Gestión de Recursos Humanos

- Organigrama: representación gráfica de los miembros del equipo del proyecto y de sus relaciones de comunicación.

- Plan para la dirección 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. Algunos aspectos:

- ✓ **Adquisición del personal** → interno o externo, ubicación, costos, fechas de ingreso.

- ✓ **Calendario de recursos** → Calendarios que identifican los días y turnos de trabajo en los cuales está disponible cada recurso específico.



Salidas

A. Plan de Gestión de Recursos Humanos

- Plan para la dirección del personal:
 - ✓ Plan de liberación del personal → definir el método y el calendario de liberación del equipo de proyectos.
 - ✓ Necesidades de capacitación → plan para desarrollar competencias que no posee el equipo o para respaldarlas mediante certificaciones.
 - ✓ Reconocimiento y recompensas → criterios claros de recompensas y un sistema planificado para su uso ayudan a fomentar y reforzar los comportamientos deseados.
 - ✓ Seguridad

Dr. Ing. Dante Guerrero

25

lunes, 15 de Mayo de 2017

TALLER 1

3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Roles	Autoridad	Responsabilidad	Competencia
Director del proyecto (DP)	<ul style="list-style-type: none"> - Convocar reuniones sobre avance de proyecto - Autorizar la elaboración de solicitudes de cambios. - Tomar decisión sobre los entregables: aprobar, modificar, rehacer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover y tomar acciones que desarrollen el espíritu de trabajo en equipo. - Programar reuniones y verificar el avance del proyecto - Mantenerse comunicado con los interesados, informar sobre el avance y situación del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas: Partes interesadas, alcance y entregables, comunicación, cierre, resolución de problemas - Comportamiento: liderazgo, compromiso y motivación, apreciación de valores, negociación - Contextuales: dirección de personal, orientación hacia proyectos
Responsable calidad (RC)	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar información de los entregables y avances a otros responsables. - Tomar decisión sobre los entregables cuando el director de proyecto lo autorice. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar el cumplimiento de las métricas de calidad. - Verificar el desarrollo de actividades de calidad. - Analizar los procesos del proyecto y proponer mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas: calidad, cambios e información, alcances y entregables. - Comportamiento: autocontrol, actitud abierta, consulta, orientación hacia resultados. - Contextuales: organizaciones permanentes.



2. ADQUIRIR EL EQUIPO DE PROYECTO

Dr. Ing. Dante Guerrero

27

lunes, 15 de Mayo de 2017



Es el proceso para obtener los recursos humanos disponibles y formar el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.

El equipo de dirección del proyecto puede o no tener control directo sobre la selección de los miembros del equipo, debido a contratos colectivos de trabajo, al uso de personal subcontratado, a un ambiente de proyecto de tipo matricial, a las relaciones de comunicación interna o externa, entre una variedad de motivos.

Dr. Ing. Dante Guerrero

28

lunes, 15 de Mayo de 2017





Herramientas y técnicas

A. Asignación previa

Cuando los miembros del equipo del proyecto se seleccionan con antelación, se considera que se ha realizado una asignación previa. Esta situación se puede dar si el proyecto resulta de la identificación de personas específicas en el marco de una propuesta competitiva, si el proyecto depende de la experiencia de determinadas personas o si en el acta de constitución del proyecto se definen determinadas asignaciones de personal.

B. Negociación

La capacidad del equipo de dirección del proyecto de influir en otras personas desempeña un papel importante en la negociación de asignaciones de personal.



Herramientas y técnicas

C. Adquisición

Utilizada cuando la organización ejecutante no cuenta con el personal interno necesario para completar un proyecto y los servicios requeridos pueden adquirirse de fuentes externas.

D. Equipos virtuales

Los equipos virtuales pueden definirse como grupos de personas con un objetivo común, que cumplen con sus respectivos roles pasando poco o nada de tiempo en reuniones cara a cara.



Herramientas y técnicas

E. Análisis de Decisiones Multicriterio

El uso de una herramienta de análisis de decisiones multicriterio permite desarrollar y utilizar criterios para calificar o puntuar a los miembros potenciales del equipo del proyecto. Los criterios se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de las necesidades dentro del equipo. Algunos de ellos:

- Disponibilidad
- Costo
- Experiencia
- Capacidad
- Conocimiento y habilidades
- Actitud



Salidas

A. Asignación del personal del proyecto

Se considera que el proyecto está dotado de personal cuando se han asignado al equipo las personas adecuadas.

B. Calendario de recursos

Los calendarios de recursos documentan los periodos de tiempo durante los cuales cada miembro del equipo del proyecto está disponible para trabajar en el proyecto.

C. Actualización al plan para la Dirección del proyecto



3. DESARROLLAR EL EQUIPO DE PROYECTO

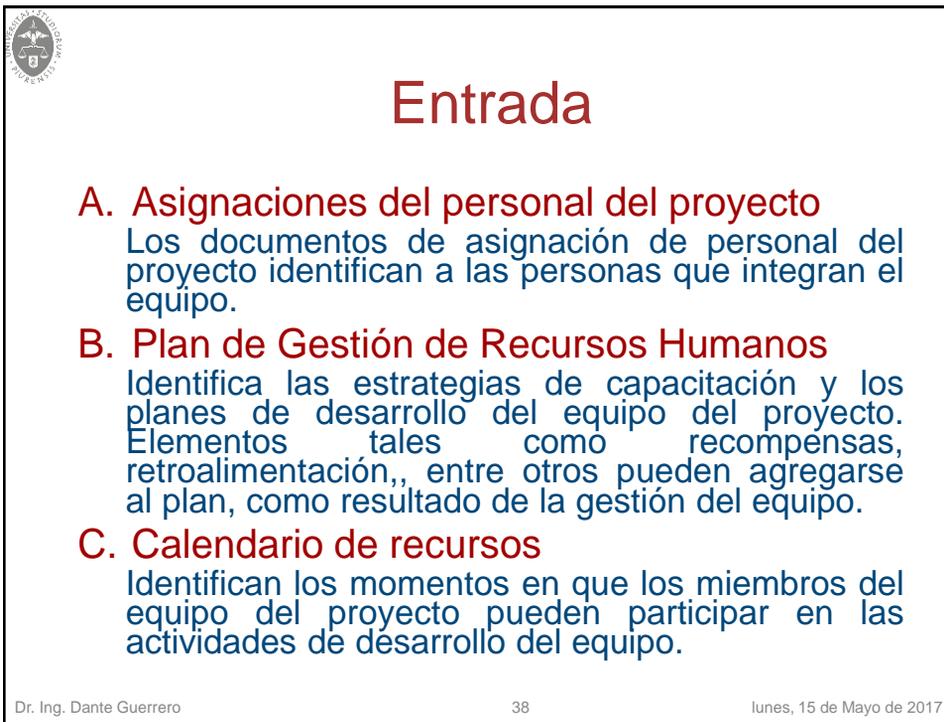
VIDEO →

Dr. Ing. Dante Guerrero 35 lunes, 15 de Mayo de 2017



- Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- Esto requiere una comunicación clara, oportuna, eficiente y eficaz entre los miembros del equipo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Dr. Ing. Dante Guerrero 36 lunes, 15 de Mayo de 2017





Herramientas y técnicas

A. Habilidades interpersonales

También conocidas como “habilidades blandas” y resultan particularmente importantes para el desarrollo del equipo. Contar con habilidades como la empatía, la influencia, la creatividad y la comunicación son recursos valiosos cuando se dirige el equipo del proyecto.

B. Capacitación

La capacitación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. La capacitación programada se realiza según lo establecido en el plan de recursos humanos. La capacitación no programada se realiza como resultado Dirigir el Equipo del Proyecto.



Herramientas y técnicas

C. Actividades de desarrollo del espíritu de equipo

El objetivo de las actividades de desarrollo del espíritu de equipo consiste en ayudar a los miembros del equipo a trabajar en conjunto de manera eficaz. Según una teoría, existen cinco etapas de desarrollo que los equipos pueden atravesar:

- Formación
- Turbulencia
- Normalización
- Desempeño
- Disolución



Herramientas y técnicas

D. Reglas básicas

Las reglas básicas establecen expectativas claras acerca del comportamiento aceptable por parte de los miembros del equipo del proyecto. Todos los miembros del equipo del proyecto comparten la responsabilidad de implementar estas reglas una vez que han sido fijadas.

E. Reubicación (Co-location)

La reubicación implica colocar a varios o a todos los miembros del equipo del proyecto más activos en la misma ubicación física para mejorar su capacidad de trabajar en equipo.



Herramientas y técnicas

F. Reconocimiento y recompensas

Es importante comprender que una determinada recompensa otorgada a una persona sólo será eficaz si satisface una necesidad importante para dicha persona.

G. Herramientas para la Evaluación del Personal

Proporcionan al director y al equipo del proyecto un conocimiento sobre las áreas de fortaleza y de debilidad. Existen diversas herramientas disponibles, tales como las encuestas de actitud, las evaluaciones específicas, las entrevistas estructuradas, las pruebas de habilidad y los grupos focales.



Salidas

A. Evaluación del desempeño del equipo

A medida que se implementan esfuerzos de desarrollo del equipo del proyecto, el equipo de dirección del proyecto realiza evaluaciones, formales o informales, de la eficacia del equipo.

El desempeño de un equipo exitoso se mide en términos de éxito técnico conforme a objetivos previamente acordados para el proyecto (incluidos los niveles de calidad), de desempeño según el cronograma del proyecto (finalizado en el plazo requerido) y de desempeño según el presupuesto (finalizado dentro de las restricciones financieras).



Salidas

A. Evaluación del desempeño del equipo

Algunos indicadores:

- Mejoras en las habilidades
- Mejoras a nivel de competencias
- Reducción de índice de rotación de personal
- Mayor cohesión del equipo

B. Actualización a los factores ambientales



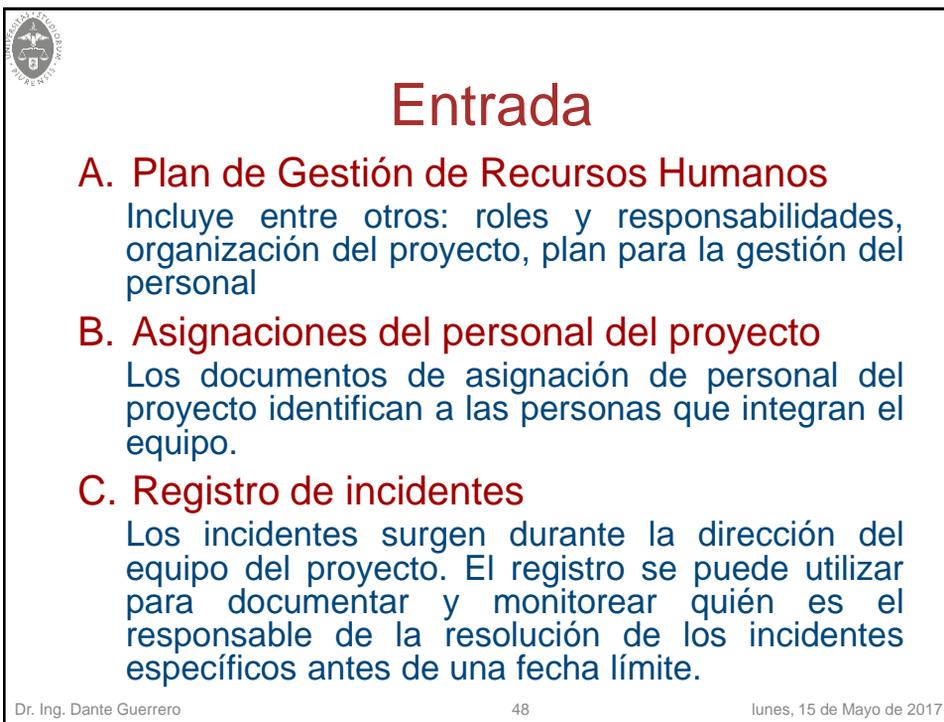
4. DIRIGIR EL EQUIPO DE PROYECTO

Dr. Ing. Dante Guerrero 45 lunes, 15 de Mayo de 2017



- Es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.
- La dirección del equipo implica una combinación de habilidades con especial énfasis en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo.

Dr. Ing. Dante Guerrero 46 lunes, 15 de Mayo de 2017





Entradas

D. Evaluación del desempeño del equipo

Al evaluar continuamente el desempeño del equipo del proyecto, pueden llevarse a cabo acciones para resolver los problemas, modificar la comunicación, abordar los conflictos y mejorar la interacción del equipo.



Dr. Ing. Dante Guerrero

49

lunes, 15 de Mayo de 2017



Entradas

E. Informe de desempeño del trabajo

Proporcionan documentación sobre el estado actual del proyecto en comparación con las proyecciones del mismo, ayudando a determinar los requisitos futuros de recursos humanos, los reconocimientos y recompensas, y las actualizaciones al plan para la administración de personal.

F. Activos de los procesos de la organización

Entre otros, certificados de reconocimiento, boletines informativos, sitios Web, estructura de bonificación y beneficios adicionales.

Dr. Ing. Dante Guerrero

50

lunes, 15 de Mayo de 2017



Herramientas y técnicas

A. Observación y conversación

Se utiliza para mantenerse en contacto con el trabajo y las actitudes de los miembros del equipo del proyecto.

B. Evaluaciones del desempeño del proyecto

Para aclarar los roles y responsabilidades, proporcionar retroalimentación constructiva a los miembros del equipo, descubrir situaciones desconocidas o no resueltas, desarrollar planes individuales de capacitación y establecer objetivos específicos para períodos futuros.

Se evalúa a las personas de manera individual.

Evaluaciones 90°, 180°, 360°



Herramientas y técnicas

C. Gestión de conflictos

- Los conflictos resultan inevitables en el entorno de un proyecto.
- Las fuentes de conflicto incluyen la escasez de recursos, las prioridades de la planificación y los estilos personales de trabajo.
- Las reglas básicas del equipo, las normas del grupo y las prácticas sólidas de dirección de proyecto, tales como la planificación de las comunicaciones y la definición de roles, reducen la cantidad de conflictos.
- La gestión exitosa de conflictos se traduce en una mayor productividad y en relaciones de trabajo positivas.



Herramientas y técnicas

C. Gestión de conflictos

Tipos de solución de conflictos

- **Retirarse/Eludir** → retirarse de la situación
- **Suavizar/Adaptarse** → énfasis en los puntos de acuerdo más que en las diferencias
- **Consensuar/conciliar** → buscar soluciones que aporten un cierto grado de satisfacción a todos
- **Forzar/Dirigir** → imponer su propio punto de vista a costa de los demás (ganar – perder)
- **Colaborar/Confrontar/Resolver problemas** → Múltiples puntos de vista y visiones desde diferentes perspectivas; conduce al consenso y compromiso.



Herramientas y técnicas

D. Habilidades interpersonales

El uso de habilidades interpersonales adecuadas permite a los directores de proyecto capitalizar las fortalezas de todos los miembros del equipo. Algunas de las habilidades interpersonales utilizadas con mayor frecuencia por los directores del proyecto son

- el Liderazgo,
- la Influencia, y
- la toma de decisiones eficaz
- La motivación

Otros: Teoría de Mcgregor, Teoría de Maslow



Salidas

A. Solicitudes de cambios

Los cambios en el personal, ya sea por elección o por eventos incontrolables, pueden ejercer un impacto sobre el resto del plan para la dirección del proyecto. Cuando las situaciones del personal afectan al equipo del proyecto apartándolo del plan para la dirección del proyecto ocasionando que se extienda el cronograma o que se exceda el presupuesto, puede procesarse una solicitud de cambio.

B. Actualización al Plan para la Dirección del proyecto

Dr. Ing. Dante Guerrero

55

lunes, 15 de Mayo de 2017



Salidas

C. Actualización a los Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden actualizarse de manera indirecta incluyen, entre otros: registro de incidentes, descripción de roles y asignaciones del personal del proyecto.

C. Actualización a los factores ambientales de la empresa

Entre otros: las entradas para las evaluaciones de desempeño de la organización y las actualizaciones de las habilidades del personal.

D. Actualización a los activos de los procesos de la organización

Dr. Ing. Dante Guerrero

56

lunes, 15 de Mayo de 2017