



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# CAPÍTULO 9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

Dante Guerrero

Piura, 2013

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



# **UNIVERSIDAD DE PIURA**

---

## **CAPÍTULO 9**

### **GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO**

**Semestre 2013-II**

## **ASIGNATURA DE PROYECTOS**

---

**CLASES**

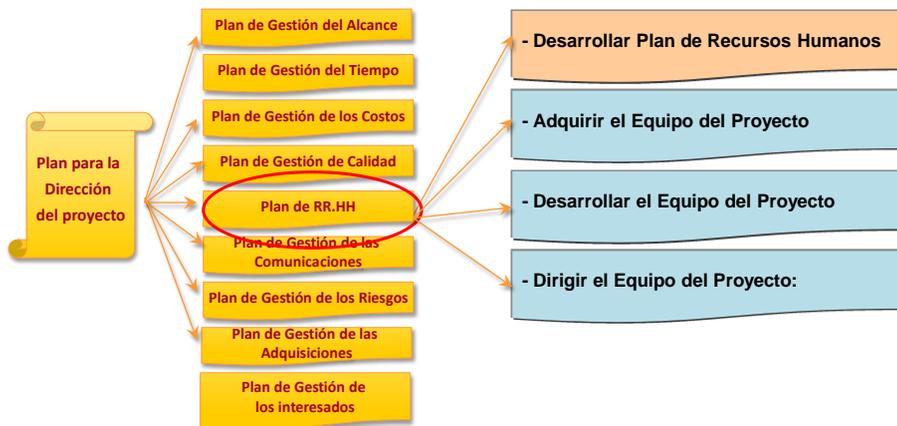
 UNIVERSIDAD DE PIURA

## CAPÍTULO VI, VII y VIII Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

# Asignatura Proyectos

### GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

#### 4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto



lunes, 14 de octubre de 2013

## MATRIZ DE PROCESOS VS ÁREAS DE CONOCIMIENTO

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
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto 1	4.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto 3	4.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto 4	4.4. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5. Realizar el Control Integrado de Cambios 5	4.6. Cerrar el Proyecto o Fase 28
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1. Planificar la Gestión del Alcance 5.2. Recopilar Requisitos 5.3. Definir el Alcance 5.4. Crear el EDT 6		5.5. Verificar el Alcance 5.6. Controlar el Alcance 7	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1. Planificar la Gestión de la Calidad 12	8.2. Realizar el Aseguramiento de la Calidad 13	8.3. Realizar el Control de Calidad 14	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos 15	9.2. Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3. Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4. Gestionar el Equipo del Proyecto 16		

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que **organizan, gestionan y conducen al equipo 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.

Dirigir y liderar el equipo del proyecto también implica, entre otros aspectos: **influenciar el equipo del proyecto, y promover el comportamiento profesional y ético.**



## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 9.1. 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. También se consideran temas de seguridad.



lunes, 14 de octubre de 2013

proceso de planificación y competencias

5

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos



lunes, 14 de octubre de 2013

6

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos

#### Entradas

#### A. Plan para la Dirección del Proyecto

Incluye: 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**; una descripción de cómo las líneas base del proyecto serán mantenidas, los métodos de comunicación entre los interesados.

#### B. Recursos Requeridos para la Actividad

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.

#### C. Factores ambientales de la Empresa

Incluye: la **cultura y estructura de la organización**, los **recursos humanos existentes**, **políticas de administración del personal** y las **condiciones de mercado**.

7

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos

#### Entradas

#### D. Activos de los procesos de la organización

Incluyen: 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** de experiencias pasadas de Planificación de los RR.HH., para ayudar a planificar el proyecto actual.

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

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos

#### Herramientas y Técnicas

##### A. Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo

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.**

lunes, 14 de octubre de 2013

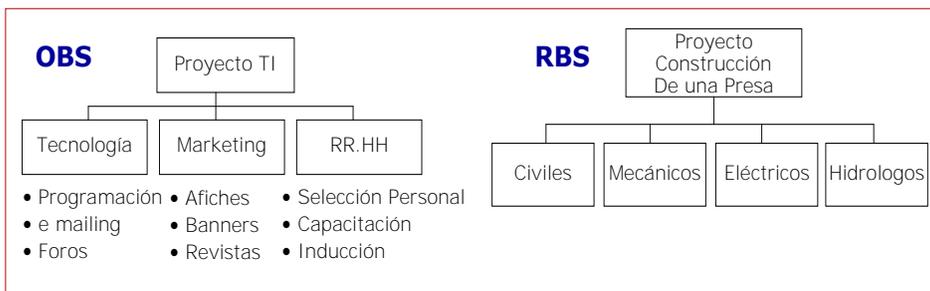
9

##### Structure: OBS

Es similar a la EDT, pero en lugar de estar ordenada según un desglose de los productos entregables del proyecto, está ordenada según los departamentos, las unidades o los equipos existentes de una organización. Las actividades del proyecto o los paquetes de trabajo se listan debajo de cada departamento existente.

##### La estructura de desglose de recursos (Resource Breakdown Structure: RBS).

Es otro diagrama jerárquico. Se usa para subdividir el proyecto según los tipos de recursos.



lunes, 14 de octubre de 2013

10



**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO**  
**9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos**

Herramientas y Técnicas

**A. Organigramas y descripciones de cargos**

**DIAGRAMAS MATRICIALES**

**Matriz de Asignación de responsabilidades (Responsability Assignment Matrix - RAM)**

Una matriz RAM se utiliza para ilustrar las relaciones entre las actividades o los paquetes de trabajo y los miembros del equipo del proyecto.

Un ejemplo de matriz RAM es un diagrama RACI:

- R: Responsable** ... Aquellos recursos que hacen el trabajo para lograr la tarea.
- A: Accountable** ... Aquel a quien el Responsable debe rendirle Cuentas
- C: Consulted** ... Aquellos que se les solicita opiniones, y con quien exista una comunicación bidireccional.
- I: Informed** ... Aquellos que se mantienen al día sobre los progresos,

lunes, 14 de octubre de 2013

11



**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO**  
**9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos**

Herramientas y Técnicas

**A. Organigramas y descripciones de cargos**

ACTIVIDAD/ PERSONA	Ana	Carlos	Jorge	Lourdes	Karen
Diseñar	I	A	R	C	C
Desarrollar	I	A	R	C	C
Probar	A	I	I	R	I

**FORMATOS TIPO TEXTO.** Las responsabilidades de los miembros del equipo que requieran descripciones detalladas (tales como responsabilidades, autoridad, competencias y calificaciones) pueden especificarse mediante formatos de tipo textual: descripciones de puestos de trabajo y formularios de rol-responsabilidad-autoridad.

12

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos

#### Herramientas y Técnicas

**B. Creación de relaciones de trabajo**

Es la interacción formal e informal con otras personas dentro de una organización, industria o ambiente profesional. Constituye una manera constructiva de comprender los factores políticos e interpersonales que tendrán un impacto sobre la eficacia de diversas opciones de dirección de personal. Ejemplo: los almuerzos de negocios, las conversaciones informales, incluyendo reuniones y eventos, las conferencias especializadas y los simposios.

**C. Teoría de la organización**

Suministra información relativa a la manera en que se comportan las personas, los equipos y las unidades de la organización. Ejemplo: administración científica de Taylor, administración de Fayol, burocracia de Weber, teorías orientadas al comportamiento.

Lunes, 14 de octubre de 2013

13

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

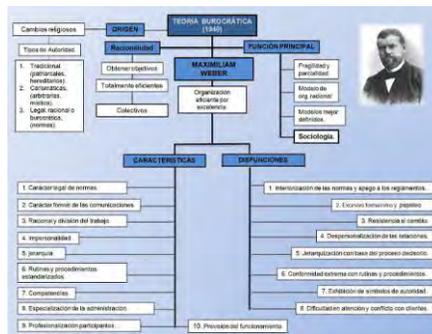
### 9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos

#### Herramientas y Técnicas

**Administración científica de Taylor**



**Teoría burocrática de Weber**



14

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos

#### Salidas

##### A. Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos proporciona una guía sobre el modo en que los recursos humanos deben ser definidos, adquiridos, dirigidos, supervisados y finalmente liberados. El plan de recursos humanos debe incluir, entre otros, los siguientes aspectos:

- ✓ **Roles y Responsabilidades.** Los siguientes temas deberían abordarse al enumerar los roles y responsabilidades necesarios para completar el proyecto:
  - Rol. Porción del proyecto para la que la persona es "Accountable"
  - Autoridad. Derecho a actuación (decisión, aprobación, organización)
  - Responsabilidad. Trabajo que se espera que la persona desarrolle
  - Competencia. Capacidad, habilidad para completar actividades (competencias IPMA)



lunes, 14 de octubre de 2013

15

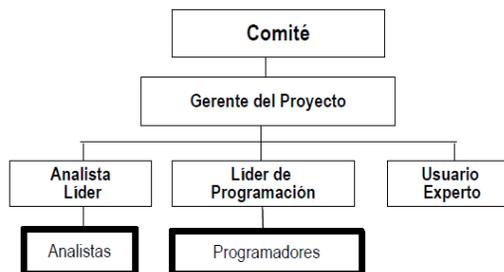
## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos

#### Salidas

##### A. Plan de recursos humanos

- ✓ **Organigramas del proyecto.** Un organigrama del proyecto es una representación gráfica de los miembros del equipo del proyecto y de sus relaciones de comunicación



lunes, 14 de octubre de 2013

16

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos

#### Salidas

**A. Plan de recursos humanos**

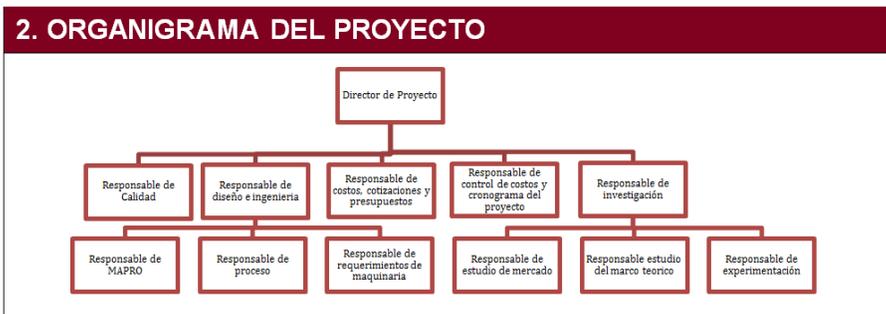
- ✓ **Plan para la Dirección de Personal.** Describe cuándo y cómo se cumplirán los requisitos de recursos humanos. Se deben considerar, entre otros, los siguientes conceptos:
  - Adquisición de personal.
  - Calendarios de recursos.
  - Plan de liberación de personal.
  - Necesidades de capacitación.
  - Reconocimiento y recompensas.
  - Seguridad

Lunes, 14 de octubre de 2013

17

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos



18



## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos

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

19



## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

4. MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES (RAM)	LEYENDA (Formato RACI)					
	R=Responsable	A=Accountable	C=Consulted	I=Informed		
Entregables	Roles					
Paquetes	DP	RC	RD&I	RI	RCCP	RCCT
Documentos de gestión						
Plan general II	A	R	R	R	R	R
Informe de cierre	I	R	R	R	R	A
Informe de avance	I	R	R	R	R	A
Informe final	A	R	R	R	R	R
Investigación						
Marco teórico	I	C	R	A	R	I
Estudio de mercado	I	C	R	A	R	I
Experimentación	I	C	R	A	R	I

20



## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 5. ADQUISICION DE PERSONAL

Para formar el equipo del proyecto se seleccionarán 6 alumnos de la asignatura de Proyectos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Piura que tengan interés en desarrollar el tema propuesto en el proyecto. Estos alumnos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Rendimiento académico promedio del salón.
- Conocimiento previo de herramientas de gestión de proyectos: herramientas de calidad, teorías de la organización, msproject, focus group principalmente.
- Experiencia de trabajo en equipo con al menos uno de los integrantes.
- Disponibilidad de tiempo para ejecutar el proyecto.
- Experiencia o conocimiento en el tema propuesto para el proyecto o afines.
- Capacidad para trabajar bajo presión y para alcanzar objetivos.

Los miembros del equipo deberán trabajar en un lugar centralizado y asistir al 75% de las reuniones convocadas por los responsables.

En el caso de expertos que participan en desarrollo del proyecto a través de consultas, información y disponibilidad de recursos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Personal trabajando a tiempo completo en la universidad de Piura.
- Conocimientos y experiencia en el tema propuesto para el proyecto o afines mínimo 3 años.
- Disponibilidad de tiempo para ser consultado, facilitar información y recursos para el proyecto.



## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 6. CALENDARIOS DE RECURSOS

El equipo del proyecto estará conformado únicamente por 5 alumnos que deberán estar disponibles desde el 1° de setiembre hasta el 22 de octubre del 2012.

Se requiere que los integrantes del equipo le dediquen por lo menos 8 horas semanales al proyecto durante el periodo antes mencionado y que estén disponibles para realizar cada una de las tareas según lo programado en las siguientes fechas de acuerdo a la siguiente tabla.

Nombre del recurso	Trabajo	gre	Detalles	p'12			oct'12				nov'12	
				03	10	17	24	01	08	15	22	29
			Trabajo									
† Ricardo Delgado	64 horas		Trabajo	16h				16h	32h			
† Samuel Espinoza	80 horas		Trabajo		8h	24h		16h	32h			
† Gladys Chavez	64 horas		Trabajo		8h	24h	8h	8h	8h	8h		
† Fernando Sarmiento	112 horas		Trabajo	16h	32h	16h	32h	16h				
† Gladis Oseda	16 horas		Trabajo			16h						
			Trabajo									
			Trabajo									



7. PLAN DE LIBERACION DE PERSONAL		
Equipo del proyecto	Método de liberación	Fecha de liberación
Ricardo Delgado	Cierre del proyecto	22-10-2012
Samuel Espinoza	Cierre del proyecto	22-10-2012
Gladys Chavez	Cierre del proyecto	22-10-2012
Fernando Samiento	Cierre del proyecto	22-11-2012
Gladis Oseda	Cierre del proyecto	22-10-2012

8. CAPACITACION DEL PERSONAL			
Equipo del proyecto	Capacitación	Descripción	Periodo de capacitación
Equipo de proyecto	Asignatura Proyectos	Formación en la correcta metodología de gestión de un proyecto bajo los enfoques del PMI e	A lo largo del ciclo académico
Ricardo Delgado	Diplomado de Gerencia de Proyectos bajo el enfoque del PMI	Formación en gerencia de proyectos, desde su inicio y planificación hasta su cierre, bajo los estándares del PMI.	14/07/2012 – 05/01/2013
Fernando Samiento	Bases de datos Scopus, Sciverse y Google Scholar	Manejo de bases de datos de renombre a nivel internacional	24/08/2012
Equipo de proyecto	Aplicación de encuestas	Correcta realización de una encuesta, formulación correcta de preguntas y análisis de datos	12/09/2012
Equipo de proyecto	Toma de muestras	Correcta realización de muestreos para obtener resultados confiables en los análisis de laboratorio.	12/09/2012

23



## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 9. RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS

Reconocimiento:

Las situaciones que serán reconocidas por el director de proyecto y el equipo son:

- Cumplimiento de las tareas asignadas dentro de los parámetros establecidos.
- Contribución en actividades y situaciones adicionales que permitan el desarrollo del proyecto como: disposición de lugares para reunión de grupo, visitas a expertos, compras, etc.
- Presentación de informes adicionales como: Actas de Avance, corrección y modificaciones de documentos presentados, etc.
- Postura en cuanto a las reuniones: responsabilidad, puntualidad, disposición a trabajar, uso adecuado del internet, etc.

El reconocimiento será dado durante la reunión semanal del equipo, aquí se resalta la labor de los miembros que han actuado según los lineamientos nombrados anteriormente.

Recompensas:

Las recompensas serán otorgadas cuando los puntos que han sido reconocidos anteriormente son realizados de manera persistente.

Las recompensas serán:

- Reuniones de esparcimiento y entretenimiento que permitan el fortalecimiento del espíritu de equipo.
- Tener días libres para descansar antes de retomar las responsabilidades.
- Se darán permisos para realizar viajes, entrevistas o asistir a cursos de extensión.
- Celebración de grupo al finalizar el proyecto.
- Obtener una excelente calificación en la asignatura de proyectos.

24

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

### 10. SEGURIDAD

El proyecto cuenta con ciertas actividades que podrían poner en riesgo la salud e integridad física de los integrantes del equipo de proyecto. Estas actividades son:

1. Experimentación
2. Visitas técnicas
3. Reuniones de equipos

Realizar estas actividades conlleva algunos riesgos como: accidentes en laboratorio por mala manipulación de los equipos y reactivos del laboratorio, sufrir accidente automovilístico o asaltos al viajar fuera de la ciudad, o sufrir robos al reunirse en equipo en horas de la madrugada.

Por tanto se deben programar las actividades de visita en días y horas de menos tráfico, realizar las reuniones durante el fin de semana; y en cuanto a la experimentación cada integrante del proyecto debe leer y cumplir con las guías de laboratorio, como por ejemplo: usar mandil de laboratorio, guantes quirúrgicos.

Sobre la seguridad de la información del proyecto, se tomarán las siguientes medidas:

1. Los documentos que contienen información confidencial para el desarrollo del proyecto son almacenados en una carpeta protegida por contraseña en la computadora del Director del proyecto.
2. Se cuenta con una copia de seguridad de todos los archivos del proyecto en una memoria externa y a través del software Dropbox.