



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dante Guerrero-Chanduví

Piura, 2015

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

---

## 9.1 Planificar la Gestión de Recursos Humanos

**PROYECTOS**  
**CLASES**



## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Piura, 2015

Asignatura Proyectos

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



2

¿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?



# 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
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1. Planificar la Gestión de la Calidad 9	8.2. Realizar el Aseguramiento de la Calidad 10	8.3. Realizar el Control de Calidad 11	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1. Planificar la Gestión de Recursos Humanos 12	9.2. Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3. Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4. Gestionar el Equipo del Proyecto 13		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones 14	10.2. Administrar las Comunicaciones 15	10.3. Control de las Comunicaciones 16	

## GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



4

### 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

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 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.

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



5

## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

### Entradas

- Requerimientos de recursos de la actividad
- 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

### Salidas

- Plan de recursos humanos

Grupo de procesos de planificación y competencias

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



6

## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

### Entradas

#### A. Requerimientos de recursos de 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. Los requisitos preliminares relativos a las personas necesarias y las competencias para los miembros del equipo del proyecto se elaboran de manera gradual, como parte del proceso de planificación de los recursos humanos.

#### B. Factores ambientales de la Empresa

Los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Desarrollar el Plan de Recursos Humanos incluyen, entre otros: la **cultura y estructura de la organización**, los **recursos humanos existentes**, **políticas de administración del personal** y las **condiciones de mercado**.

Grupo de procesos de planificación y competencias

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



7

## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Entradas

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

Los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el equipo del proyecto durante este proceso incluyen, entre otros:

- 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.

Grupo de procesos de planificación y competencias

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



8

## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Herramientas y Técnicas

### A. Organigramas y descripciones de cargos (Organization charts and position descriptions)

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.**

Grupo de procesos de planificación y competencias

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



9

## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

### Herramientas y Técnicas

#### A. Organigramas y descripciones de cargos (Organization charts and position descriptions)

**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*)

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.

Grupo de procesos de planificación y competencias

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



10

## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

### Herramientas y Técnicas

#### A. Organigramas y descripciones de cargos (Organization charts and position descriptions)

**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*)

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.

Grupo de procesos de planificación y competencias

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



11

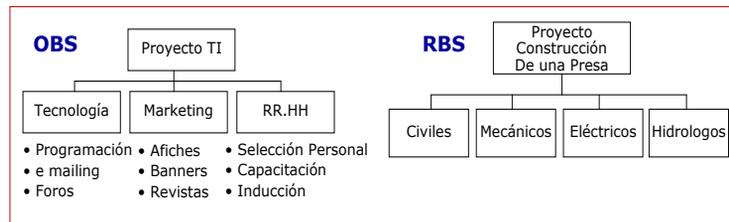
## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

### Herramientas y Técnicas

#### A. Organigramas y descripciones de cargos (Organization charts and position descriptions)

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

La estructura de desglose de recursos es otro diagrama de tipo jerárquico utilizado para descomponer el proyecto según los tipos de recursos.



# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



12

## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

### Herramientas y Técnicas

#### A. Organigramas y descripciones de cargos (Organization charts and position descriptions)

#### 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 cuyas siglas significan: Responsible (Responsable), Accountable (Subordinado responsable, que rinde cuentas), Consulted (Consultado), Informed (Informado).

- ✓ **R: Responsible** ... *Responsable*
- ✓ **A: Accountable** ... *Subordinado responsable, que rinde cuentas*
- ✓ **C: Consulted** ... *Consultado*
- ✓ **I: Informed** ... *Informado*

Grupo de procesos de planificación y competencias

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



13

## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

### Herramientas y Técnicas

#### A. Organigramas y descripciones de cargos (Organization charts and position descriptions)

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

Ejemplo:

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.

Grupo de procesos de planificación y competencias

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



14

## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

### 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. 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.

#### C. Teoría de la organización (Organizational theory)

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.

Grupo de procesos de planificación y competencias

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



15

## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Salidas

### A. Plan de recursos humanos (Human resource plan)

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.
  - Autoridad.
  - Responsabilidad.
  - Competencia.



Grupo de procesos de planificación y competencias

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



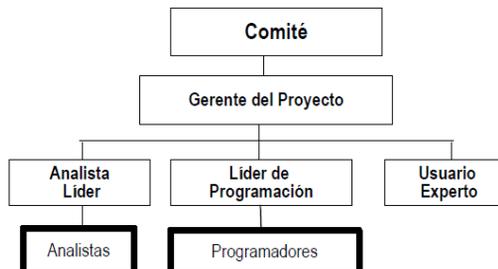
16

## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Salidas

### A. Plan de recursos humanos (Human resource plan)

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



Grupo de procesos de planificación y competencias

# GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO



17

## 9.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Salidas

### A. Plan de recursos humanos (Human resource plan)

- ✓ **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.
  - Cumplimiento.
  - Seguridad

Grupo de procesos de planificación y competencias