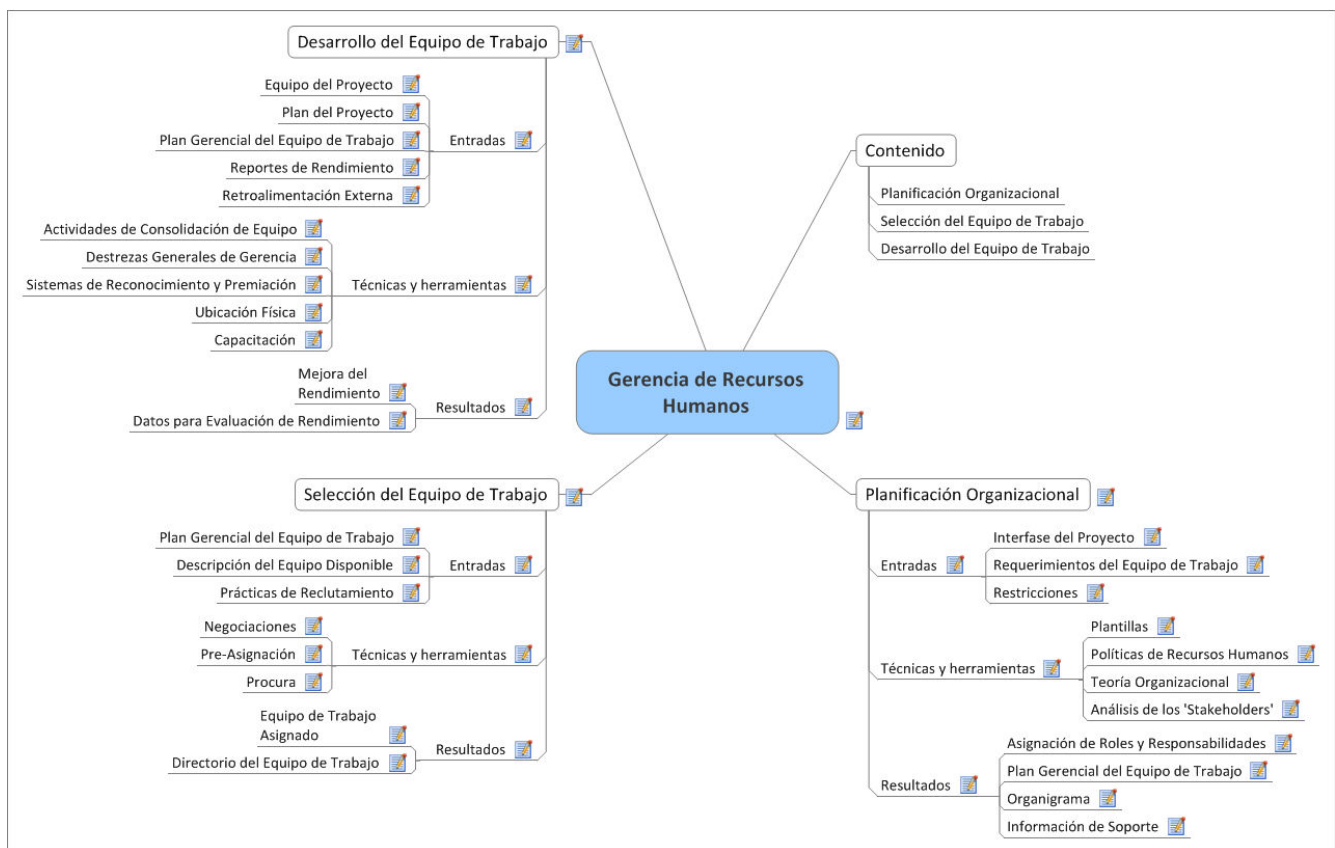


GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



La Gerencia de Recursos Humanos incluye los procesos requeridos para hacer el uso más efectivo de las personas involucradas en el proyecto. Comprenden los patrocinantes, clientes, contribuyentes individuales y equipo de trabajo. Los procesos más importantes son:

- Planificación Organizacional: identificación, documentación y asignación de roles, responsabilidades y relaciones de reporte.
- Selección del Equipo de Trabajo: obtener el recurso humano necesario asignado para las actividades del proyecto
- Desarrollo del Equipo: desarrollo de destrezas individuales y grupales para mejorar el rendimiento del proyecto

Estos procesos interactúan entre ellos y con los pertenecientes a otras áreas de conocimiento. Cada proceso puede involucrar el esfuerzo de uno o más individuos, basado en las necesidades del proyecto. Cada proceso generalmente ocurre al menos una vez en cada fase del proyecto. Aunque los procesos son presentados como elementos discretos con interfaces bien definidas, en la práctica se solapan e interactúan de maneras no detalladas aquí.

Existe una abundante cantidad de información que trata acerca de cómo manejar personas en un contexto operativo. Algunos de esos tópicos incluyen:

- Liderazgo, comunicación y negociación
- Delegación, motivación, 'coaching' y tutoría entre otros aspectos relacionados con el manejo de individuos
- Construcción de equipo y manejo de conflictos, entre otros aspectos relacionados con el manejo de grupos
- Evaluación de rendimiento, contratación, retención, relaciones laborales y regulaciones de seguridad y salud, entre otros aspectos relacionados con la administración de recursos humanos

La mayor parte del material es directamente aplicable al liderazgo y manejo de personas en proyectos, de tal manera que el gerente y equipo del proyecto deben estar familiarizados con él. Sin embargo, deben también conocer cómo aplicar este conocimiento en un proyecto. Por ejemplo:

- La naturaleza temporal de un proyecto implica que las relaciones personales y organizacionales son temporales y nuevas. El equipo de proyecto debe tener cuidado al seleccionar las técnicas apropiadas para estas relaciones transitorias.

- El tipo y cantidad de personas involucradas en el proyecto cambian a medida que este avanza de fase. Como resultado, las técnicas aplicadas en una fase, pueden no ser efectivas en la siguiente. El equipo del proyecto debe tomar en cuenta qué técnicas son apropiadas para el momento específico que se esté viviendo.

Las actividades de administración del recurso humano muchas veces no son responsabilidad del equipo del proyecto. Sin embargo, el equipo debe conocer los requerimientos administrativos.

PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

La planificación organizacional comprenden identificar, documentar y asignar roles, responsabilidades y relaciones (jerarquías) de reporte. Los roles, responsabilidades y relaciones pueden ser asignados a individuos o a grupos. Los individuos y grupos pueden ser parte de la organización que ejecuta el proyecto o externos a ella. Los grupos internos están frecuentemente asociados con funciones departamentales específicas tales como ingeniería, mercadeo y contabilidad.

En la mayoría de los proyectos, la planificación organizacional es completada casi toda en las etapas preliminares del proyecto. Sin embargo, los resultados de este proceso deben ser revisados regularmente a lo largo del proyecto, para asegurar aplicabilidad. Si la organización inicial se hace inefectiva, se requiere inmediata revisión.

La planificación organizacional frecuentemente está ligada con la planificación de las comunicaciones, ya que la estructura organizacional tiene un importante impacto en los requerimientos de comunicaciones.

ENTRADAS

Las entradas del proceso incluyen:

- Interface del proyecto
- Requerimientos del equipo de trabajo
- Restricciones

Interface del Proyecto

Las interfaces del proyecto generalmente se clasifican en tres categorías:

- Interfaces organizacionales: relaciones de reporte, formales e informales, entre las diferentes unidades organizacionales. Las interfaces organizacionales pueden ser muy complejas o muy simples. Por ejemplo, el desarrollo de un complejo sistema de telecomunicaciones puede requerir la coordinación de numerosos subcontratistas durante varios años, mientras que resolver un problema de programación en un sistema instalado puede requerir poco más que notificar al usuario y al equipo operativo, una vez que ha sido completada la tarea.
- Interfaces técnicas: relaciones de reporte entre las diferentes disciplinas técnicas. Las interfaces técnicas ocurren dentro de una fase y entre fases del proyecto
- Interfaces interpersonales: relaciones de reporte interpersonales, formales e informales, entre los diferentes individuos que trabajan en el proyecto

Estas interfaces ocurren simultáneamente.

Requerimientos del Equipo de Trabajo

Los requerimientos del equipo de trabajo definen que tipo de destrezas son requeridas, qué tipo de individuos deben conformar los equipos de trabajo y durante qué períodos de tiempo. Los requerimientos del equipo de trabajo son un subconjunto del los requerimientos generales de recursos identificados durante la planificación de recursos

Restricciones

Las restricciones son factores que limitan las opciones del equipo de trabajo. Las opciones organizacionales de un proyecto pueden resultar restringidas de muchas maneras. Los factores comunes que pueden restringir cómo el equipo de trabajo es organizado incluyen, pero no están limitados a, los siguientes:

- Estructura organizacionales de la empresa ejecutante: las empresas cuya estructura básica es una matriz sólida, implica un rol más estricto para el gerente del proyecto, que en aquellos casos donde la estructura es más débil

- Acuerdos colectivos: los acuerdos contractuales con sindicatos u otros grupos de empleados, puede exigir la presencia de ciertos roles o relaciones de reporte.
- Preferencias del equipo gerencial del proyecto: los miembros del equipo gerencial que hayan tenido éxito con cierto tipo de estructura, serán más proclives a continuar usando el mismo esquema en el futuro
- Expectativas de asignación del equipo de trabajo: la organización del proyecto se ve frecuentemente influenciada por las destrezas y capacidades de individuos específicos

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las técnicas y herramientas de este proceso incluyen:

- Plantillas
- Políticas de Recursos Humanos
- Teoría Organizacional
- Análisis de los 'Stakeholders'

Plantillas

Consiste en el uso de definiciones de responsabilidades y relaciones de reporte en proyectos similares ejecutados en el pasado.

Políticas de Recursos Humanos

Muchas organizaciones tienen políticas, lineamientos y procedimientos que pueden ayudar al equipo del proyecto en varios aspectos de la planificación organizacional. Por ejemplo, una organización que vea a los gerentes como 'coaches', dispondrá de documentación que explique cómo el rol de 'coach' debe ser ejecutado

Teoría Organizacional

Existe una importante cantidad de literatura que describe cómo deben ser estructuradas las organizaciones. Aunque sólo una pequeña parte de esta está dirigida específicamente a la organización de proyectos, el equipo gerencial debe estar familiarizado con las teorías

organizacionales, con el objeto de estar más aptos para responder a los requerimientos del proyecto.

Análisis de los 'Stakeholders'

Se debe considerar las necesidades de los diferentes accionistas para asegurar que todas sus necesidades sean cubiertas.

RESULTADOS

Los resultados del proceso incluyen:

- Asignación de Roles y Responsabilidades
- Plan Gerencial del Equipo de Trabajo
- Organigrama
- Información de Soporte

Asignación de Roles y Responsabilidades

Los roles (quién hace qué) y responsabilidades (quién decide qué) deben ser asignados a los 'stakeholders' apropiados y pueden variar a lo largo del tiempo. La mayoría de los roles y responsabilidades serán asignados a 'stakeholders' involucrados activamente en el proyecto, tales como el gerente del proyecto, otros miembros del equipo gerencial y contribuyentes individuales.

Los roles y responsabilidades del gerente del proyecto son generalmente críticos en la mayoría de los proyectos, pero varía significativamente dependiendo del área de aplicación.

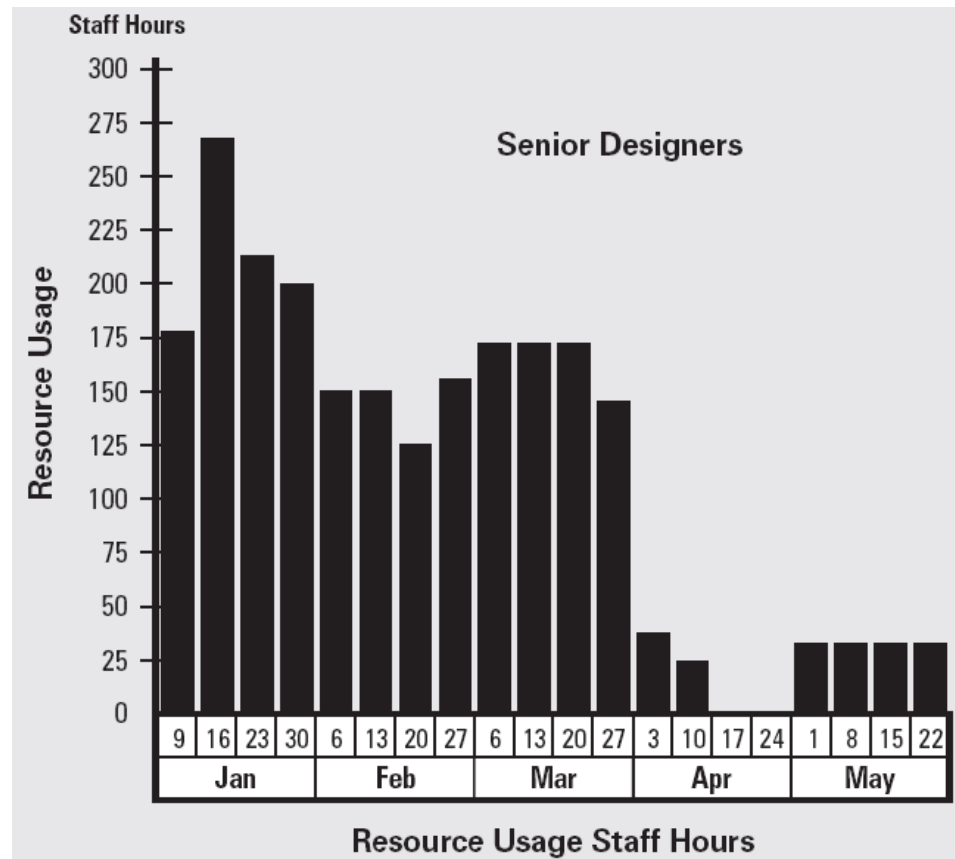
Los roles y responsabilidades del proyecto deben estar íntimamente ligados a la definición de alcance. Frecuentemente se usa una Matriz de Asignación de Responsabilidades (Responsability Assignment Matrix o RAM). En los proyectos grandes, el RAM puede ser desarrollado en varios niveles. Por ejemplo, una RAM de alto nivel puede definir qué grupo o unidad es responsable por cada elemento de la estructura de trabajo, mientras que las RAM de menor nivel son usadas dentro de los grupos para asignar roles y responsabilidades para actividades específicas e individuos particulares.

PERSON \ PHASE	A	B	C	D	E	F	...
Requirements	S	R	A	P	P		
Functional	S		A	P		P	
Design	S		R	A	I		P
Development		R	S	A		P	P
Testing			S	P	I	A	P

P = Participant A = Accountable R = Review required
 I = Input required S = Sign-off required

Plan Gerencial del Equipo de Trabajo

El plan de administración del equipo de trabajo describe cuándo y cómo el recurso humano debe ser incorporado o desincorporado del equipo de trabajo. Este plan puede ser formal o informal, altamente detallado o simplemente esbozado, y estar basado en las necesidades del proyecto. Es un elemento subsidiario del plan general del proyecto. El plan de administración del equipo de trabajo incluye frecuentemente histogramas como los mostrados en la figura a continuación.



Se debe prestar especial atención a cómo serán liberados los miembros del equipo de trabajo, una vez que no sean necesarios. La reasignación apropiada de recursos puede producir:

- Reducción de costos al disminuir o eliminar la tendencia a 'hacer cualquier cosa' para rellenar el tiempo entre una actividad y la siguiente
- Mejorar la moral reduciendo o eliminando la incertidumbre acerca de las oportunidades futuras de empleo

Organigrama

El organigrama es un diagrama que muestra las relaciones de reporte. Puede ser formal o informal, altamente detallado o simplemente esbozado, y basado en las necesidades del proyecto. Por ejemplo, el organigrama de un grupo de un proyecto conformado por cuatro personas, no tendrá el mismo rigor y detalles que el del personal de una planta nuclear compuesta por 3000 individuos.

Información de Soporte

Consiste en los documentos que soportan los resultados de la labor de planificación. Comúnmente incluyen lo siguiente:

- Impacto organizacional: qué alternativas fueron analizadas para escoger la organización actual
- Descripciones de trabajo: lineamientos escritos que incluyen destrezas, responsabilidades, conocimiento, autoridad, ambiente físico y otras características propias de cada puesto de trabajo
- Necesidades de capacitación: dado que no se espera que el equipo de trabajo cuente con todas las destrezas requeridas, es necesario prever cómo éstas van a ser desarrolladas

SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

La selección del equipo de trabajo comprende obtener los recursos humanos necesarios (individuos o grupos) asignados a las tareas del proyecto. En la mayoría de los casos no estará disponible el mejor equipo posible, por lo que el equipo gerencial deberá poner especial cuidado en que los recursos disponibles se ajusten a los requerimientos del proyecto.

ENTRADAS

Las entradas de este proceso incluyen:

- Plan Gerencial del Equipo de Trabajo
- Descripción del Equipo Disponible
- Prácticas de Reclutamiento

Plan Gerencial del Equipo de Trabajo

El plan de administración del equipo de trabajo describe cuándo y cómo el recurso humano debe ser incorporado o desincorporado del equipo de trabajo. Este plan puede ser formal o informal, altamente detallado o

simplemente esbozado, y estar basado en las necesidades del proyecto. Es un elemento subsidiario del plan general del proyecto.

Se debe prestar especial atención a cómo serán liberados los miembros del equipo de trabajo, una vez que no sean necesarios. La reasignación apropiada de recursos puede producir:

- Reducción de costos al disminuir o eliminar la tendencia a 'hacer cualquier cosa' para rellenar el tiempo entre una actividad y la siguiente
- Mejorar la moral reduciendo o eliminando la incertidumbre acerca de las oportunidades futuras de empleo

Descripción del Equipo Disponible

Cuando el equipo gerencial está en capacidad de influenciar la asignación de personas, debe tomar en cuenta las características de los recursos humanos disponibles. Estas consideraciones incluyen (pero no están limitadas a):

- Experiencia previa: ¿han trabajado en proyectos similares anteriormente?, ¿lo han hecho bien?
- Intereses personales: ¿están interesados en trabajar en este proyecto?
- Características personales: ¿podrían trabajar juntos?
- Disponibilidad: ¿está disponible el equipo de trabajo preferido durante todas las fases del proyecto?

Prácticas de Reclutamiento

Puede que una o más de las organizaciones involucradas tengan políticas, lineamientos o procedimientos que gobiernen el proceso de asignación de personal. En estos casos, dichas prácticas actuarán como restricciones del proceso de adquisición de personal

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las técnicas y herramientas incluyen:

- Negociaciones

- Pre-Asignación
- Procura

Negociaciones

En la mayoría de los proyectos, la asignación de personas requiere negociación. Por ejemplo, el gerente del proyecto puede que deba negociar con:

- Gerentes funcionales para asegurar que el proyecto reciba recursos diestros durante el lapso de tiempo necesario
- Equipos gerenciales de otros proyectos dentro de la organización ejecutante, para asignar apropiadamente recursos escasos o especializados

Las influencias del equipo juegan un papel importante en la negociación de las asignaciones de personal, así como las políticas de las organizaciones involucradas. Por ejemplo, un gerente funcional puede ser premiado con relación a la utilización de su personal. Esto crea un incentivo para que dicho gerente asigne personal disponible que puede no estar ajustado a los requerimientos del proyecto.

Pre-Asignación

En algunos casos, el personal puede ser pre-asignado al proyecto. Este ocurre frecuentemente cuando (a) el proyecto es el resultado de una propuesta competitiva donde cierto personal fue prometido como parte de la oferta, y (b) cuando el proyecto cumple una tarea interna para la cual el personal fue definido durante la planificación global.

Procura

La gerencia de procura del proyecto puede ser usada para obtener servicios de individuos o grupos específicos para llevar a cabo actividades del proyecto. La procura es requerida cuando la organización ejecutante carece del personal necesario para completar el proyecto, por ejemplo como resultado de una decisión consciente de no contratar individuos como trabajadores de tiempo completo o como resultado de tener a todos el personal calificado, ocupado en otros proyectos.

RESULTADOS

Los resultados de este proceso incluyen:

- Equipo de Trabajo Asignado
- Directorio del Equipo de Trabajo

Equipo de Trabajo Asignado

Consta de las personas que han sido apropiada y confiablemente asignadas a las actividades del proyecto. La asignación puede ser de tiempo completo, de tiempo parcial o variable, dependiendo de los requerimientos del proyecto

Directorio del Equipo de Trabajo

Es un listado de todos los miembros del proyecto y otros 'stakeholders' de importancia. El directorio puede ser formal o informal, detallado o esbozado, y basado en las necesidades del proyecto.

DESARROLLO DEL EQUIPO DE TRABAJO

El desarrollo del equipo de trabajo involucra mejorar las habilidades de los involucrados para contribuir como individuos, así como mejorar la habilidad del grupo para funcionar como tal. El desarrollo individual (gerencial y técnico) es el fundamento necesario para desarrollar el equipo. El desarrollo como equipo es crítico con relación de la habilidad del proyecto para lograr sus objetivos.

El desarrollo del equipo en un proyecto cuando miembros del grupo tienen roles de gerente funcional y gerente de proyectos. El efectivo manejo de esta relación de reporte dual es frecuentemente un factor de éxito crítico para el proyecto y generalmente es responsabilidad del gerente principal.

ENTRADAS

Las entradas de este proceso incluyen:

- Equipo del proyecto
- Plan del proyecto
- Plan gerencial del equipo de trabajo
- Reportes de rendimiento
- Retroalimentación externa

Equipo del Proyecto

Las asignaciones del equipo definen, de manera implícita, las destrezas disponibles individuales y del equipo

Plan del Proyecto

El plan del proyecto describe el contexto técnico en el cual opera el grupo de trabajo

Plan Gerencial del Equipo de Trabajo

El plan de administración del equipo de trabajo describe cuándo y cómo el recurso humano debe ser incorporado o desincorporado del equipo de trabajo. Este plan puede ser formal o informal, altamente detallado o simplemente esbozado, y estar basado en las necesidades del proyecto. Es un elemento subsidiario del plan general del proyecto.

Se debe prestar especial atención a cómo serán liberados los miembros del equipo de trabajo, una vez que no sean necesarios. La reasignación apropiada de recursos puede producir:

Reducción de costos al disminuir o eliminar la tendencia a 'hacer cualquier cosa' para rellenar el tiempo entre una actividad y la siguiente

Mejorar la moral reduciendo o eliminando la incertidumbre acerca de las oportunidades futuras de empleo

Reportes de Rendimiento

Los reportes de rendimiento proporcionan retroalimentación acerca del desempeño con relación al plan del proyecto

Retroalimentación Externa

Conviene que el equipo del proyecto compare su rendimiento contra las expectativas de personas externas

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

Las técnicas y herramientas incluyen:

- Actividades de Consolidación del Equipo
- Destrezas Generales de Gerencia
- Sistemas de Reconocimiento y Premiación
- Colocación
- Capacitación

Actividades de Consolidación de Equipo

Las actividades de consolidación del equipo incluyen acciones individuales y gerenciales orientadas específicamente y primordialmente para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo. Algunas actividades tales como involucrar miembros no gerenciales del equipo en procesos de planificación, o el establecimiento de reglas para el manejo de conflictos, pueden mejorar el rendimiento del equipo como efecto colateral. Las actividades de consolidación del equipo pueden variar desde un elemento de cinco minutos en la agenda en una reunión periódica, hasta sesiones extendidas dirigidas por profesionales especializados, diseñadas para mejorar las relaciones interpersonales entre los 'stakeholders'.

Destrezas Generales de Gerencia

Las destrezas generales de la gerencia son de importancia primordial en el desarrollo del equipo de trabajo.

Sistemas de Reconocimiento y Premiación

Los sistemas de premiación y reconocimiento son mecanismos formales para promover o reforzar comportamientos deseables. Para que sean efectivos, deben establecer un enlace claro, explícito y lograble entre el rendimiento y el premio. Por ejemplo, un gerente de proyectos que es premiado por cumplir con los objetivos de costos del proyecto, deberá tener un nivel de control apropiado sobre las decisiones de procura y contratación.

Los proyectos normalmente tienen sus propios mecanismos de premiación y reconocimiento, debido a que frecuentemente resultan inapropiados los de las organizaciones ejecutantes. Por ejemplo, la disposición a trabajar sobretiempo con el objeto de cumplir con objetivos de planificación agresivos, debe ser premiada o reconocida; la necesidad de trabajar sobretiempo como resultado de una planificación ineficaz, debe ser rechazada.

Los sistemas de reconocimiento y premiación deben considerar diferencias culturales. Por ejemplo, puede ser difícil el desarrollo de mecanismos de premiación de equipos en una cultura que valora el individualismo.

Ubicación Física

La ubicación física involucra colocar todos, o casi todos, los miembros más activos del proyecto en un lugar físico común con el objeto de facilitar su funcionamiento como equipo.

Capacitación

La capacitación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las destrezas, conocimiento, y capacidades del equipo del proyecto. Algunos autores distinguen entre capacitación, educación y desarrollo; sin embargo, dichas distinciones no son consistentes ni de amplia aceptación. La capacitación puede ser formal o informal.

Si el equipo de trabajo carece de las destrezas gerenciales y técnicas necesarias, es necesario desarrollarlas a lo largo del proyecto. Los costos directos e indirectos son típicamente cubiertos por la organización ejecutante.

RESULTADOS

Los resultados de este proceso incluyen:

- Mejora del rendimiento
- Datos para evaluación del rendimiento

Mejora del Rendimiento

El resultado principal del desarrollo del equipo es un rendimiento mejorado. Las mejoras pueden venir de diversas fuentes y pueden afectar diversas áreas del rendimiento del proyecto, tales como:

- Las mejoras en destrezas individuales, puede permitir que determinadas personas ejecuten sus labores con mayor efectividad
- Mejoras en el comportamiento del equipo permite que sus miembros dediquen mayor parte de sus esfuerzo a actividades técnicas
- Las mejoras individuales y de equipo pueden facilitar la identificación y desarrollo de maneras más eficientes de ejecutar su trabajo

Datos para Evaluación de Rendimiento

El equipo de trabajo típicamente proporciona datos que sirven para la evaluación del rendimiento de miembros del equipo, producto de la interacción