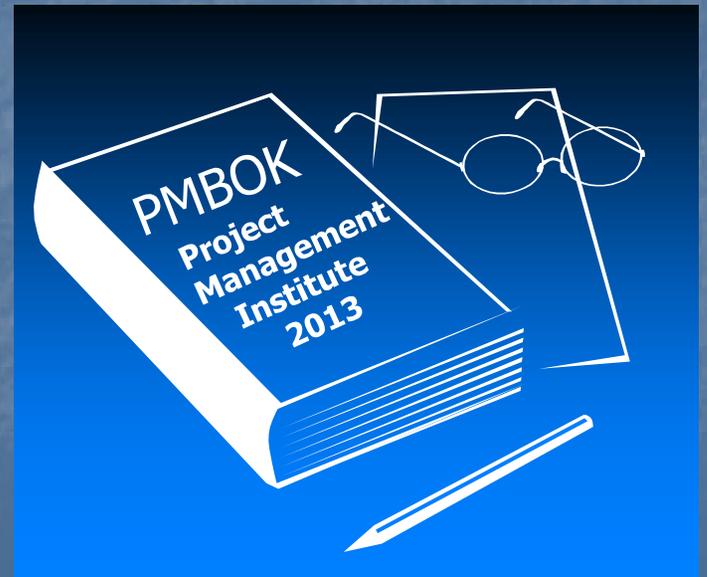
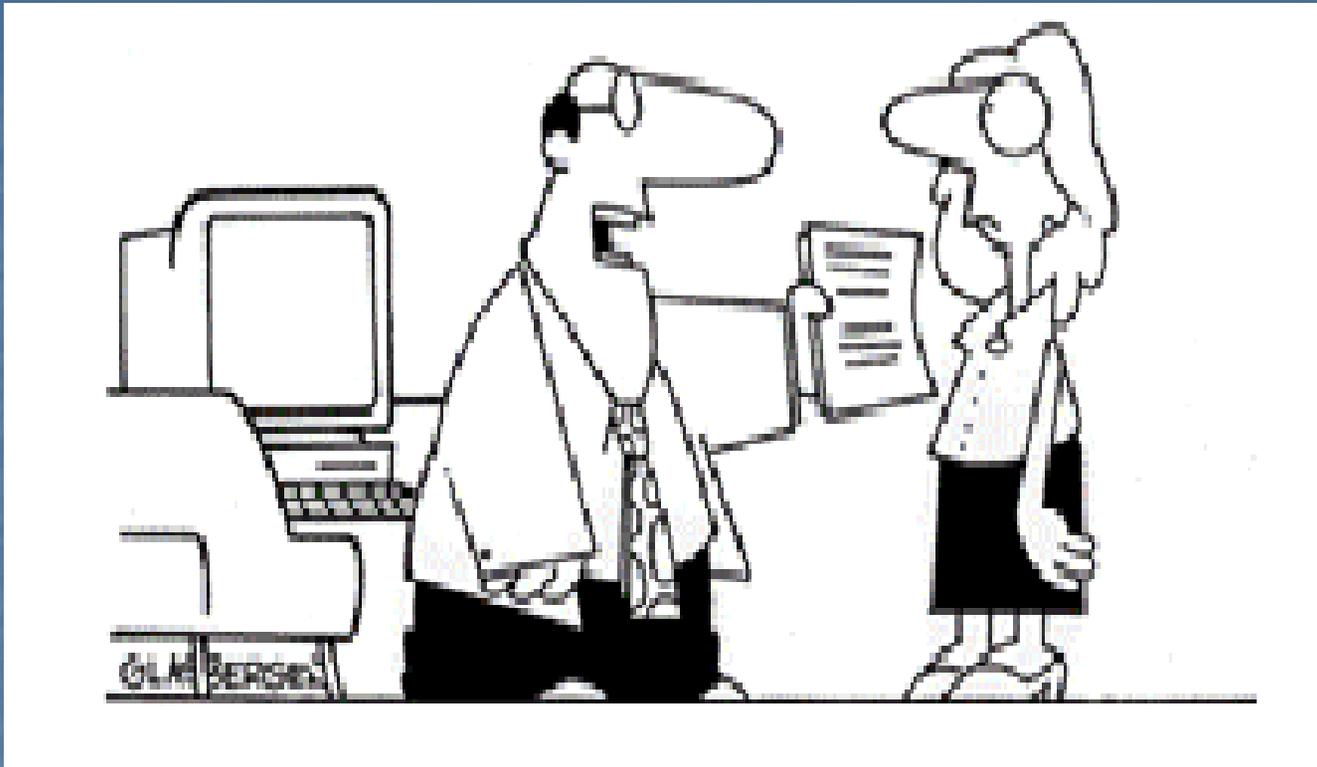


# Gestión de los Recursos Humanos y Tipos de Organización





“Este proyecto es muy importante, pero no tiene presupuesto, ni plan, ni guías, ni personal . . . Y debe estar listo para mañana por la mañana ... Finalmente, aquí está tu oportunidad de impresionar realmente a todos.”

**Cinco (5) GRUPOS DE PROCESOS**



**Diez (10)  
ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

**Quinta Edición (2013)**

**Cuarenta y siete (47)  
PROCESOS**

# ENLACES ENTRE GRUPOS DE PROCESOS EN UNA FASE



Las flechas representan flujo de información.

## Gestión de Proyectos

### 4. Gestión Integración del Proyecto

4.1 Desarrollo del Plan del Proyecto

4.2 Ejecución del Proyecto

Incluye los procesos requeridos para Adquirir, Desarrollar y Dirigir los Recursos Humanos que requiere el proyecto

### 7. Gestión de los Recursos Humanos

7.1 Planificación Recursos

7.2 Estimación de Costos

### 10. Gestión de las Comunicaciones

10.1 Gestión del Plan de Comunicaciones

10.2 Administrar las Comunicaciones

10.3 Controlar las Comunicaciones

### 13. Gestión de los Interesados del Proyecto

### 5. Gestión del Alcance del Proyecto

5.1 Iniciación

5.2 Planificación Alcance

8.1 Planificación de la Calidad

8.2 Aseguramiento de la Calidad

### 11. Gestión de Riesgos del Proyecto

Incluye los procesos requeridos para Administrar, dirigir, Controlar y Gestionar las Comunicaciones del proyecto

11.5 Planif. Respuesta a Riesgos

11.6 Control de Riesgos

13.1 Identificar los Interesados

13.2 Gestión del Plan de Interesados

13.3 Administrar el Compromiso de los Interesados

13.4 Controlar el Compromiso de los Interesados

### 6. Gestión del Tiempo del Proyecto

6.1 Definición Actividades.

6.2 Secuenciamiento Activ.

6.3 Estimación Dur. Act.

### 9. Gestión de los Recursos Humanos

9.1 Gestión del Plan de RH

9.2 Adquirir el Equipo Trab.

9.3 Desarrollar el Equipo

9.4 Dirigir el Equipo

### 12. Gestión Adquisiciones del Proyecto

12.1 Planificación de las Adquisiciones

12.2 Selección de Proveedores

12.3 Adquisición de Recursos

12.4 Administración de los Contratos

12.5 Administ. del Contrato

12.6 Cierre del Contrato

# El éxito en los proyectos

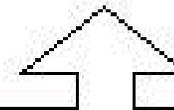
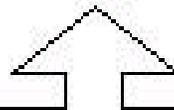
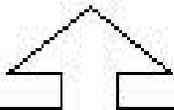
Gente

+

Proceso

+

Tecnología



**Gerencia de proyecto**

Guía para que la gente produzca repetidamente productos de calidad

**Metdología**

Ayudar a automatizar las tareas requeridas por el proceso

**Herramientas**

# Incertidumbre en los proyectos





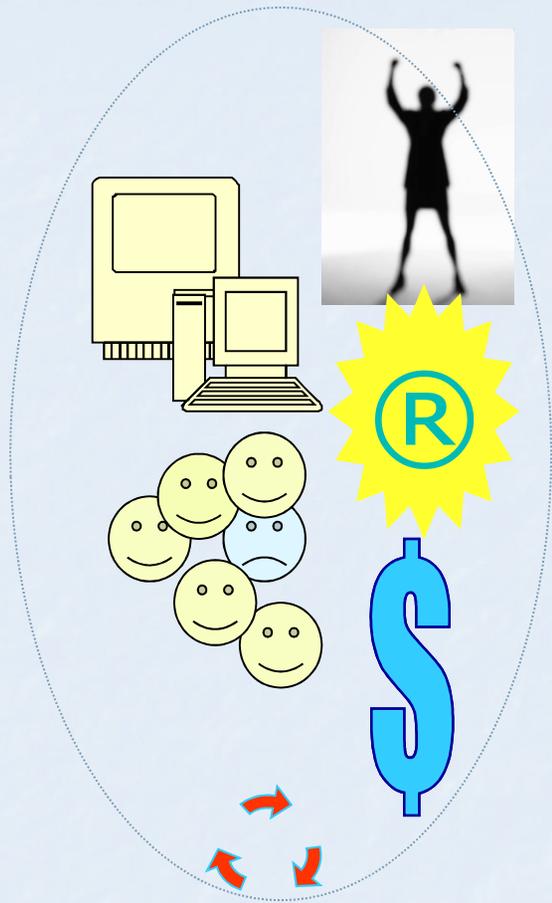
La situación laboral óptima se da cuando una persona hace lo que le apasiona, que a la vez es lo que hace mejor, y con lo cual genera buen ingreso.



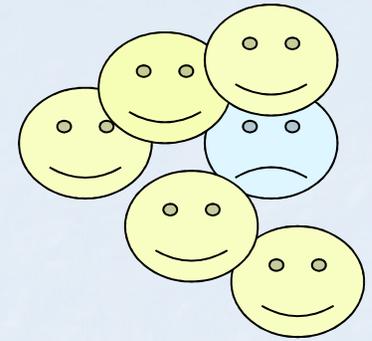
**EL QUE ES BUENO...**

**LO ES EN TODAS LAS POSICIONES POSIBLES**

Porque lo importante es reír [MEMEDEPORTES.COM](http://MEMEDEPORTES.COM)



**PROVEEDORES**



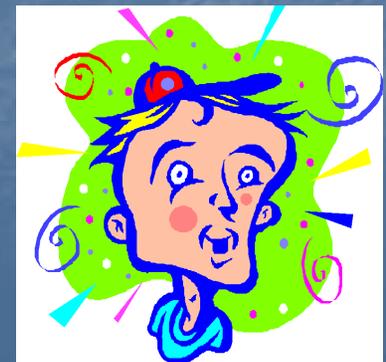
**CLIENTES  
Stakeholders**

# La explosión de opciones

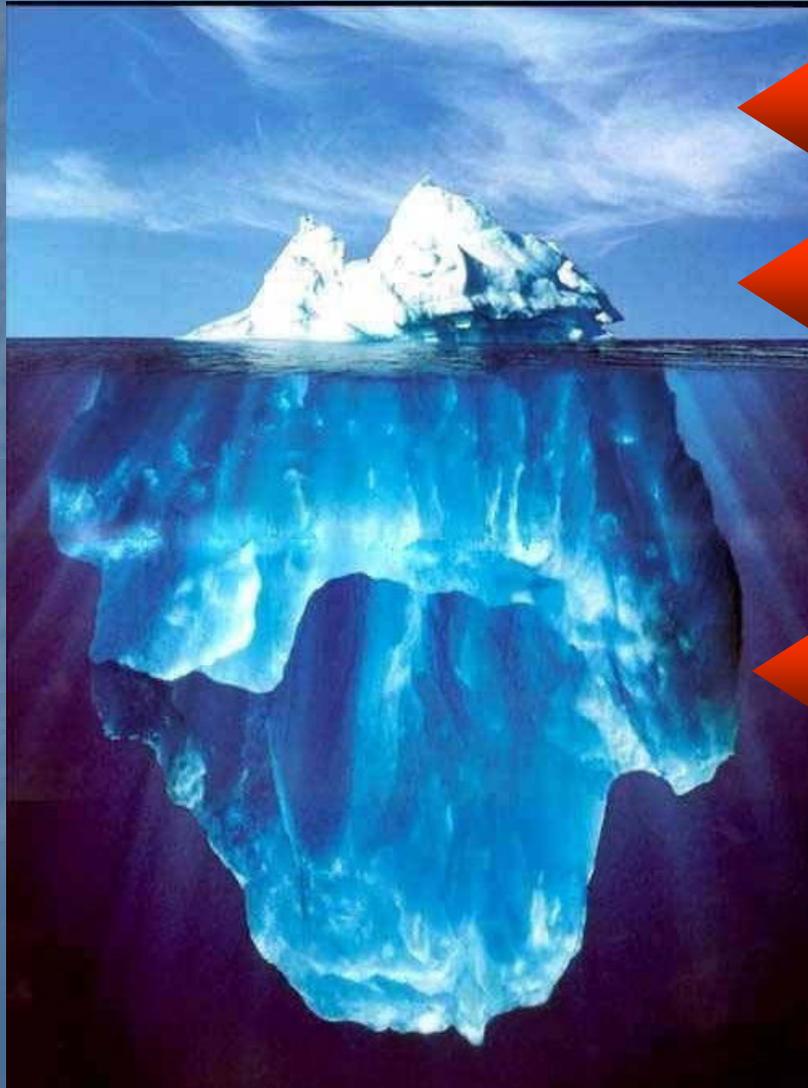
<b>Estilos - Modelos</b>	<b>1970s</b>	<b>2013</b>
Vehículos	140	360
Cereales	160	380
Microcomputadoras	0	400
Web Sites	0	25,040,000,000
Pasta de dientes	2	27
Enjuagues bucales	15	66
Tamaño pantalla TV	5	15
Jeans	41	70
Zapatos de correr	5	285

# La "Industria de la Elección"

- Hoy en televisión por cable tenemos hasta 150 canales.
- Nos están amenazando con "flujo de video" = 500 canales.
- Industria dedicada a ayudar a la gente con sus elecciones.
- Las opciones atraen más opciones.



# ¿Qué es una Competencia?



El "saber"

El "saber  
hacer"

El "saber  
actuar"



# Competencia



- Una característica subyacente de un individuo (una parte de base y relativamente permanente de su personalidad) que está relacionada con un desempeño superior o efectivo.
- Las competencias son la causa de hacer bien las cosas, pues habilita para un puesto.
- Son la suma de un “saber”, un “saber hacer” y un “saber actuar”.



# El "Saber"



- Es el conjunto de información poseído por una persona. Se le conoce como conocimiento declarativo, pues se trata de datos sobre el mundo de los que somos conscientes y pueden ser declarados.
- Capacidad de almacenar y distribuir datos.
- Todos los datos que manejamos.
- Ejemplo: Capitales, Tipo de cambio, etc.



# El “Saber Hacer”

- La capacidad de ejecutar patrones de conducta complejos y bien organizados, de manera suave y adaptativa, para alcanzar un objetivo.
- Es un conocimiento operacional y práctico, acerca de cómo hacer algo.
- Ejemplo: Queque de naranja.



# El "Saber Actuar"

- Es el saber "ir más allá de lo previsto", saber innovar y dar respuesta a situaciones novedosas, donde no hay un procedimiento que diga cómo actuar.
- Cómo afronto una circunstancia que tenía un camino ya prescrito.
- Ej. No hay luz, no hay naranjas.





Para ser competentes en el fútbol se requieren ciertos saberes, desarrollar diversas capacidades

- Velocidad
- Fuerza
- Resistencia
- Coordinación
- Agilidad
- Conocimiento de reglas
- Perseverancia
- Optimismo

**PERO LA SUMA DE ESTOS  
SABERES NO VUELVE  
COMPETENTE A UN  
FUTBOLISTA**

**...sino su habilidad para  
hacer uso creativo de ellos  
en la cancha, cada vez que  
enfrenta un problema  
o se propone lograr un  
propósito**

# Ejemplo de “Saber Actuar”

- La correcta aplicación de Acciones Disciplinarias
- Dos compañeros acudieron a las “vías de hecho”



# Saber Actuar

1. Escuchar ambas partes
2. Escuchar a los testigos
3. Tomar una decisión
4. Aplicar las correcciones disciplinarias
5. Comunicar a las partes
6. Dar seguimiento



# Gestión de Recursos Humanos

9.1 Desarrollar el Plan de Recursos Humanos

9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto

9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

## **9.1 Desarrollar el Plan de Recursos Humanos**

Identificar y documentar los roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas del proyecto

## 9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto

“La adquisición de personal implica conseguir los recursos humanos (personas individuales o grupos) necesarios para ser asignados al proyecto y trabajar en él.”





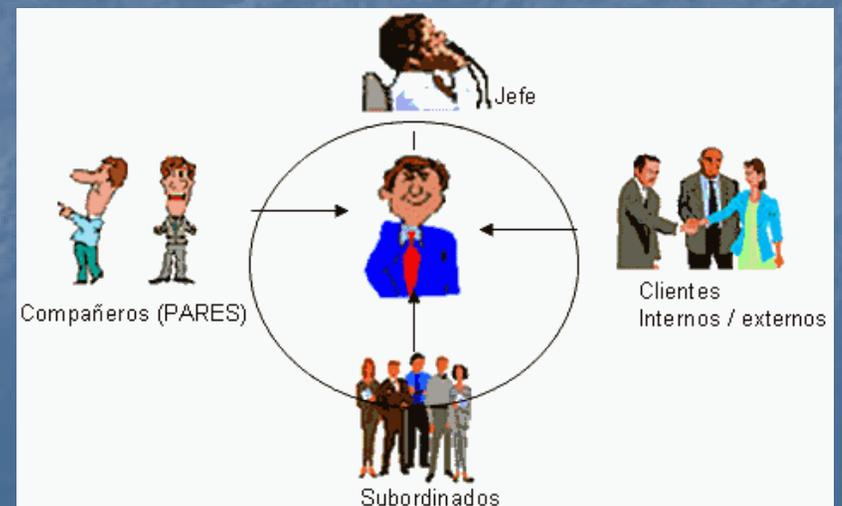
## 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

“El desarrollo del equipo comprende tanto la mejora de la capacidad de las personas involucradas en el proyecto para trabajar individualmente, como la mejora de la capacidad del equipo para funcionar como tal.”



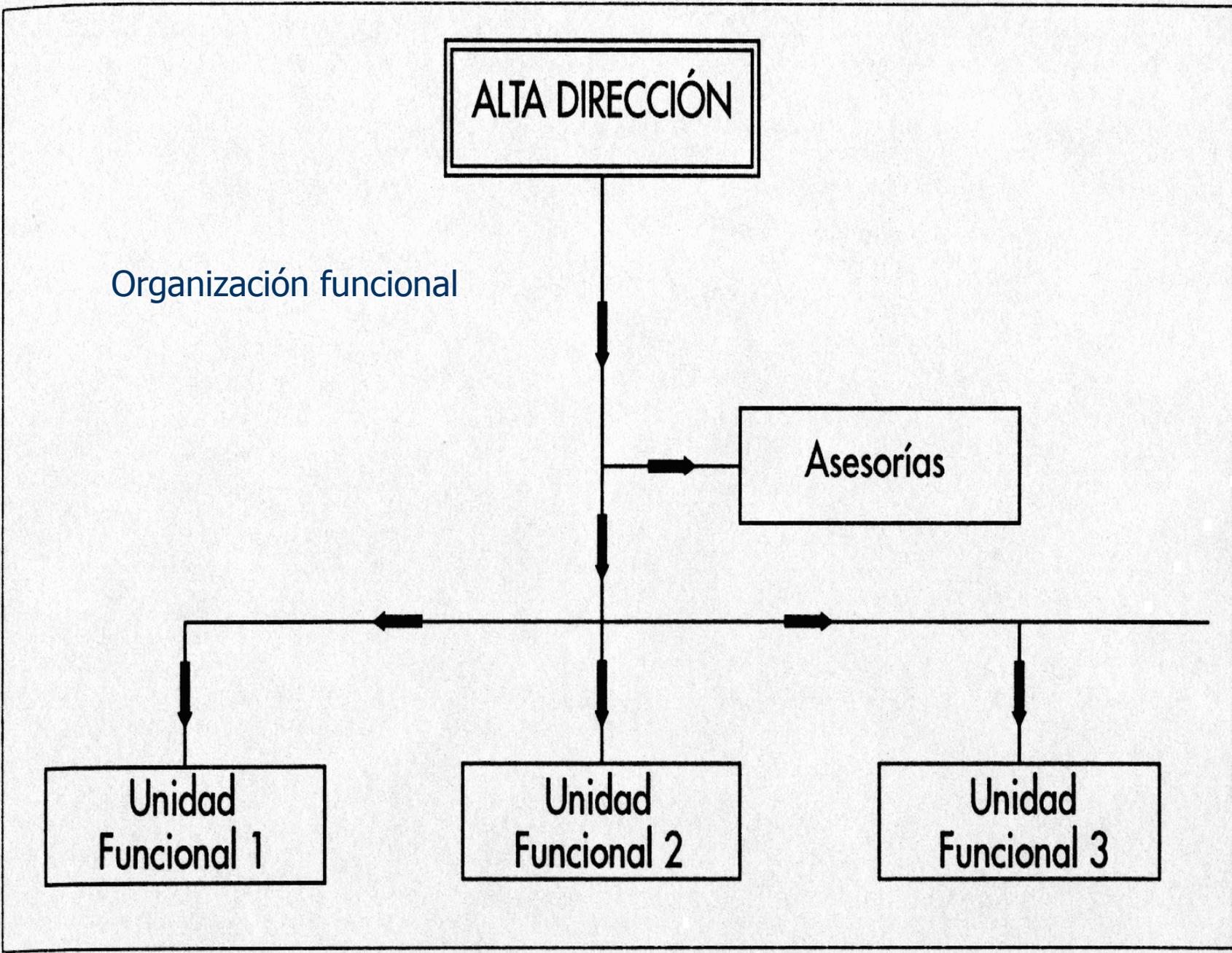
## 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

“Hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver polémicas y coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto”.



# Organización del Proyecto en la Empresa

- Organización funcional
- Organización por proyectos
- Organización matricial



ALTA DIRECCIÓN

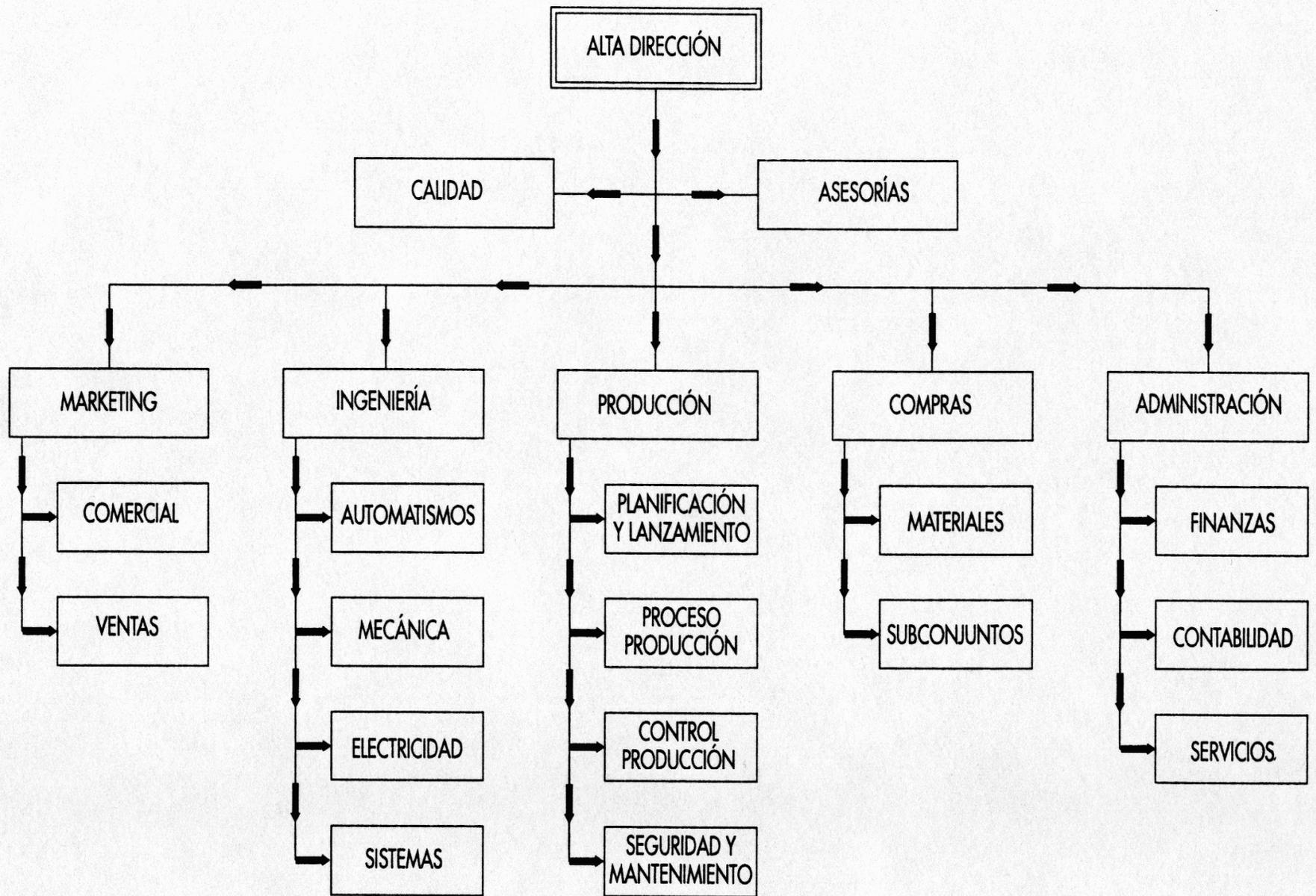
Organización funcional

Asesorías

Unidad Funcional 1

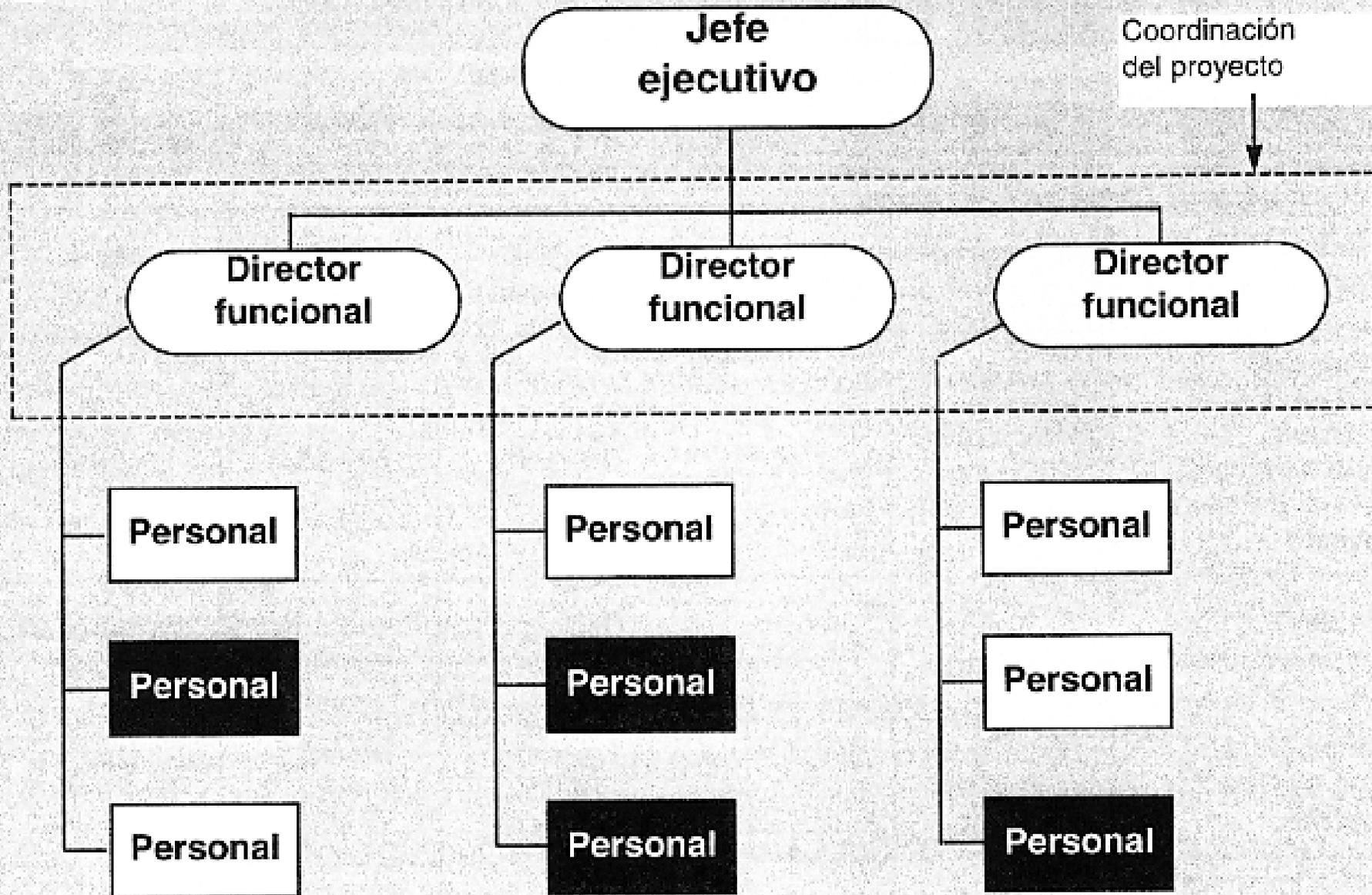
Unidad Funcional 2

Unidad Funcional 3



Organización en unidades funcionales

## Organización funcional



(Los bloques negros representan al personal dedicado a las actividades del proyecto)

## Organización funcional del proyecto

“La organización funcional del proyecto se basa en el nombramiento de un Director de Proyecto, con autoridad sobre el personal que trabajará en él, aunque dicho personal no se adscribe únicamente a dicho proyecto.”

## Ventajas de las unidades funcionales

- El personal técnico está agrupado, incentivando el desarrollo especializado.
- Se precisa menos personal técnico.
- Flexibilidad en la utilización del personal.
- Pueden trabajar en varios proyectos.
- Continuidad en las políticas, procedimientos y organización de un proyecto a otro.

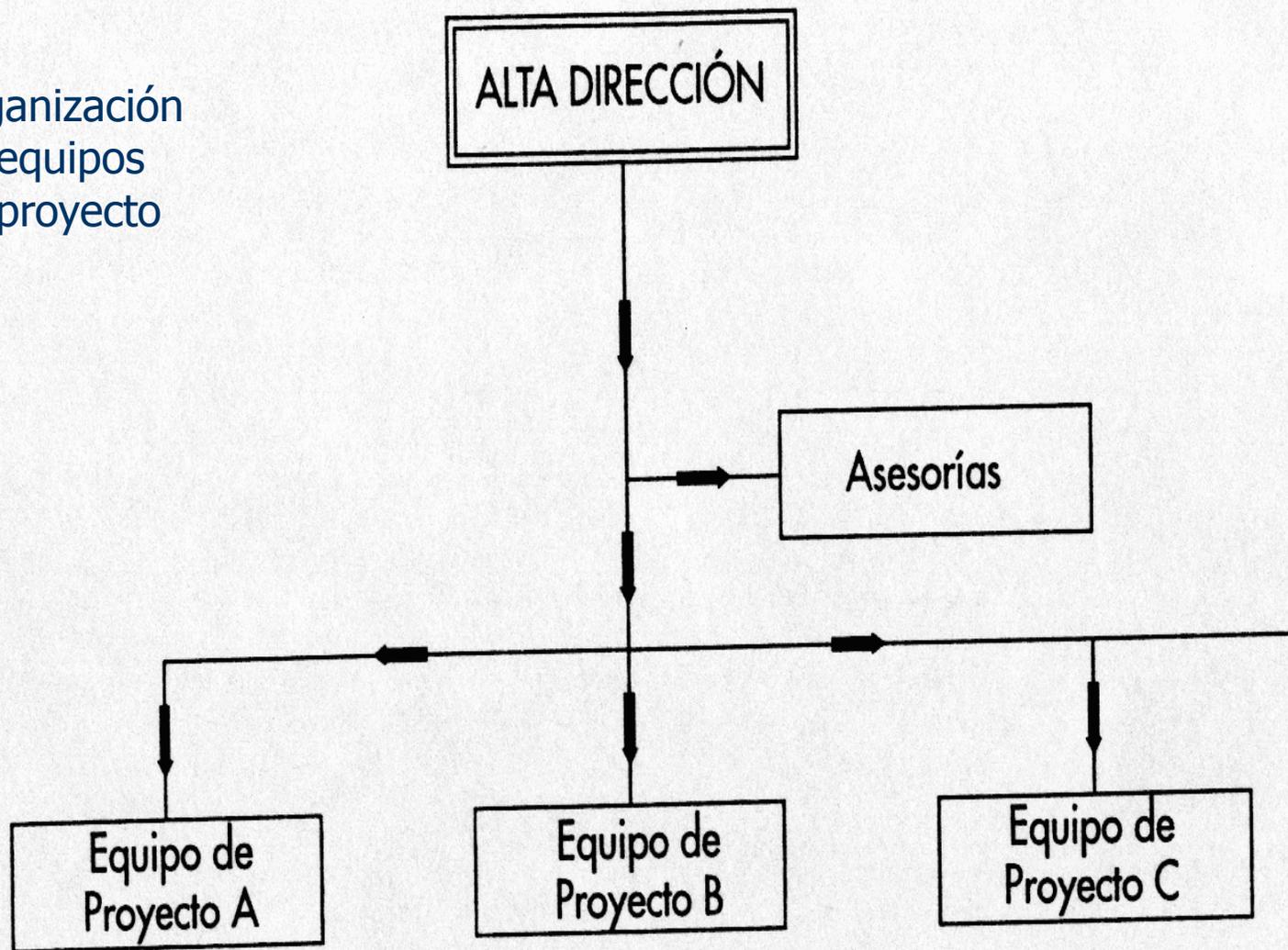
# Inconvenientes de organización funcional

- Dificultad para controlar proyectos grandes.
- Dificultad para delimitar responsabilidades.
- Dificultades de coordinación y planificación.
- Respuesta lenta a las necesidades del proyecto.
- El éxito de un nuevo proyecto está subordinado a la carga de trabajo rutinario del momento.
- La alta dirección tiende más a afianzar la organización que al nuevo proyecto.

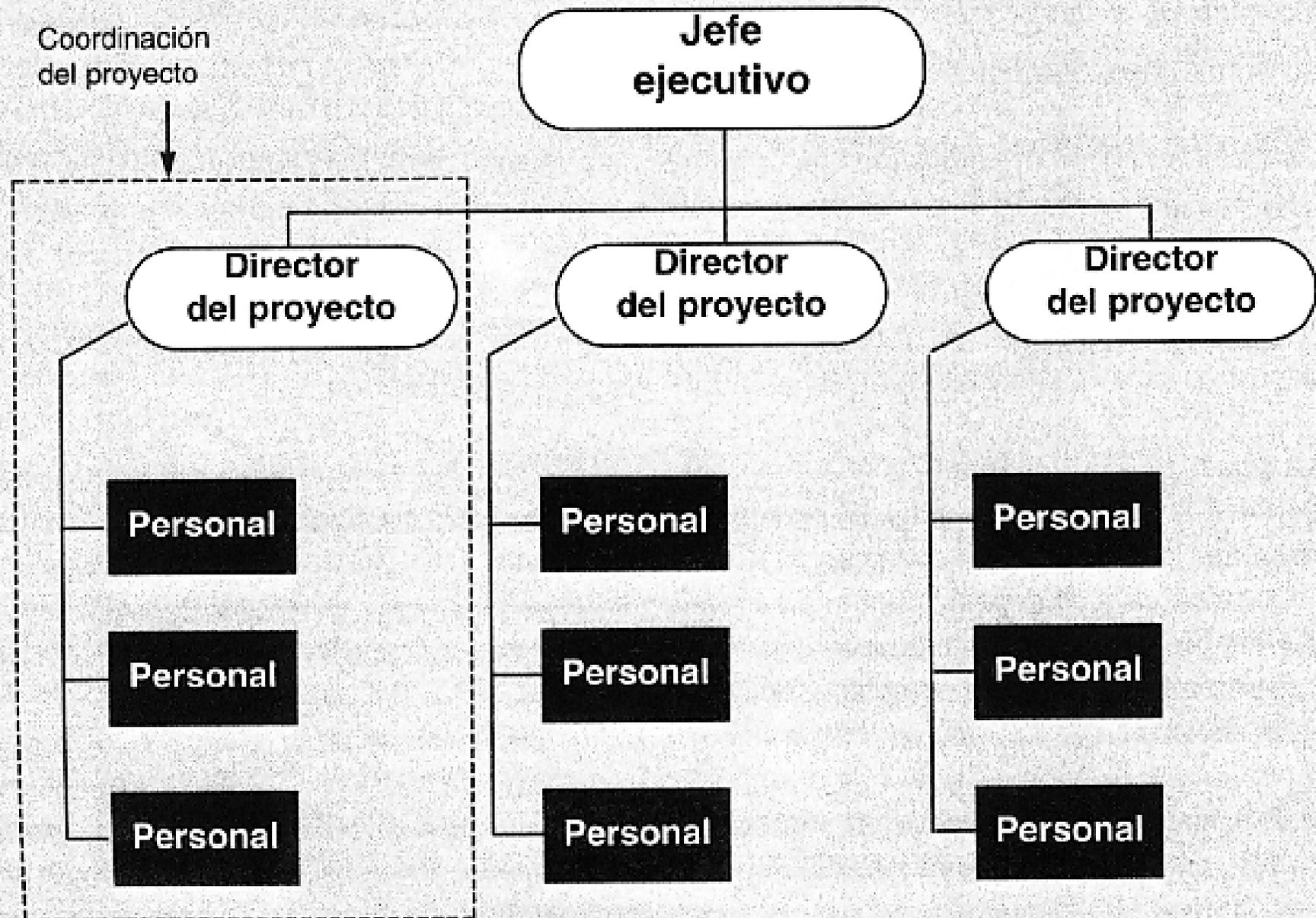
# Organización por proyectos

En una organización por proyectos, los miembros del equipo suelen estar asignados permanentemente y el Director de Proyecto tiene gran autoridad e independencia.

Organización  
en equipos  
de proyecto



## Organización por proyectos



(Los bloques negros representan al personal dedicado a las actividades del proyecto)

# Organización por proyectos

## Ventajas de los equipos de proyecto

- Control directo de todas las actividades
- Reducción de problemas de coordinación
- Responsabilidades claras y centralizadas

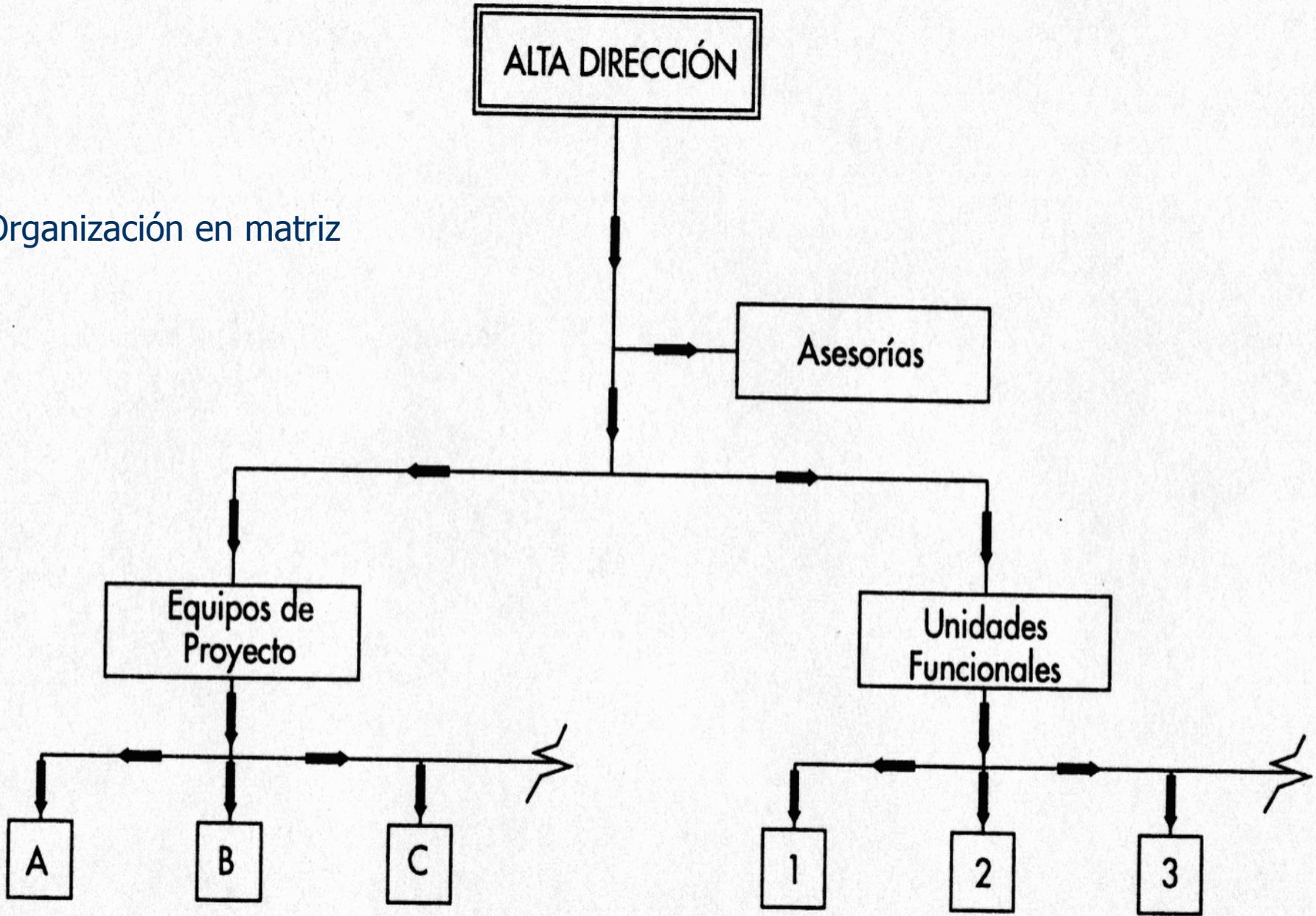
# Inconvenientes de la organización por proyectos

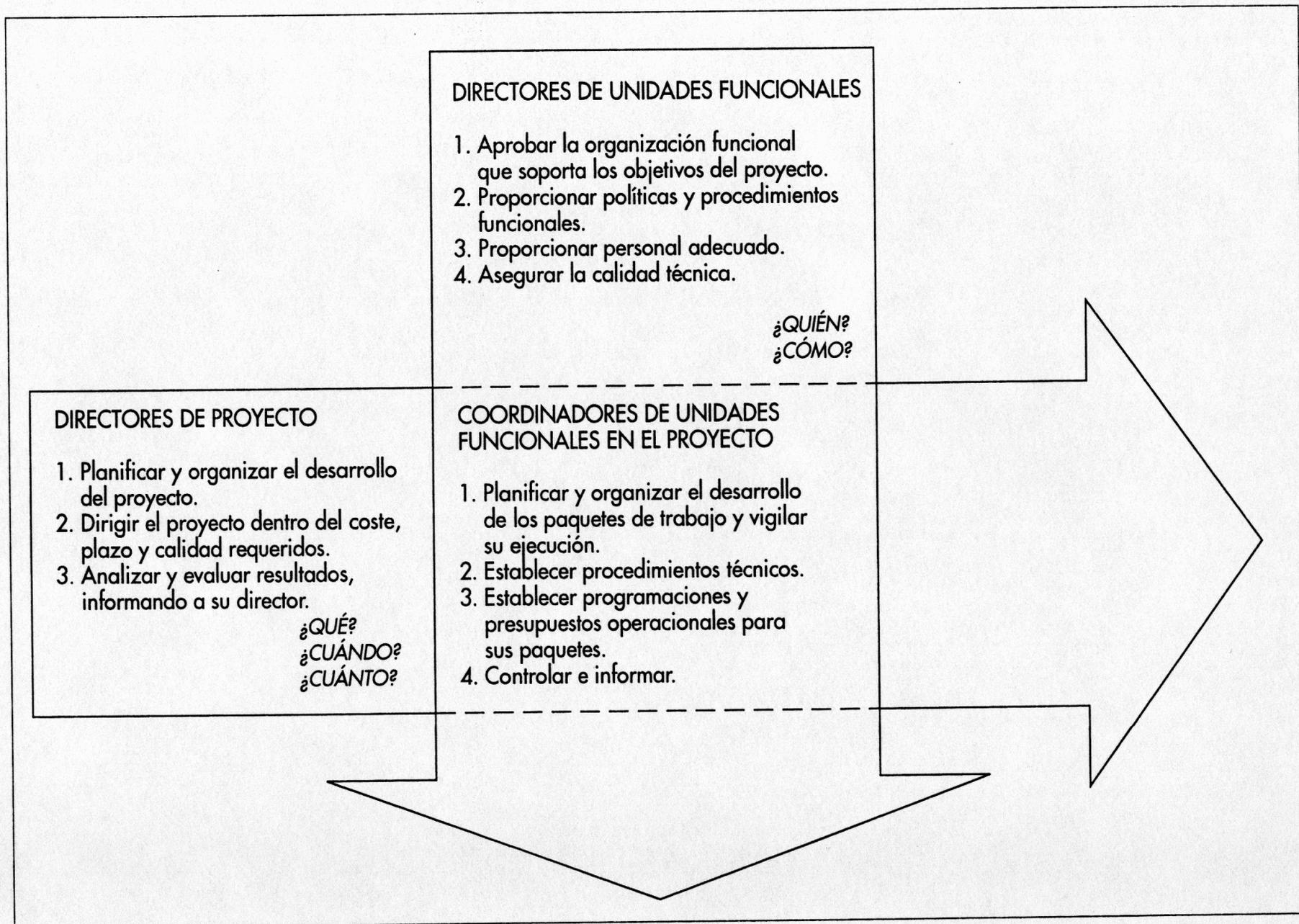
- Multiplicación de funciones.
- Dificultad para encontrar personal.
- Necesidades adicionales de personal.
- Costosa y prohibitiva para pocos proyectos.
- No favorece la formación de técnicos especializados.
- Favorece a personas inclinadas a las actividades administrativas.
- Los tiempos muertos no se compensan.

## Organización matricial del proyecto

“La organización matricial se basa en el nombramiento de un Director de Proyecto (quizás con un pequeño número de colaboradores y asesores), cruzándose responsabilidades jerárquicas y funcionales de los diversos departamentos que intervienen en el proyecto.”

Organización en matriz





Organización en matriz fuerte

**Jefe ejecutivo**

**Director funcional**

**Director funcional**

**Director funcional**

**Director de directores de proyecto**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Director del Proyecto**

**Personal**

**Personal**

**Personal**

**Director del Proyecto**

**Personal**

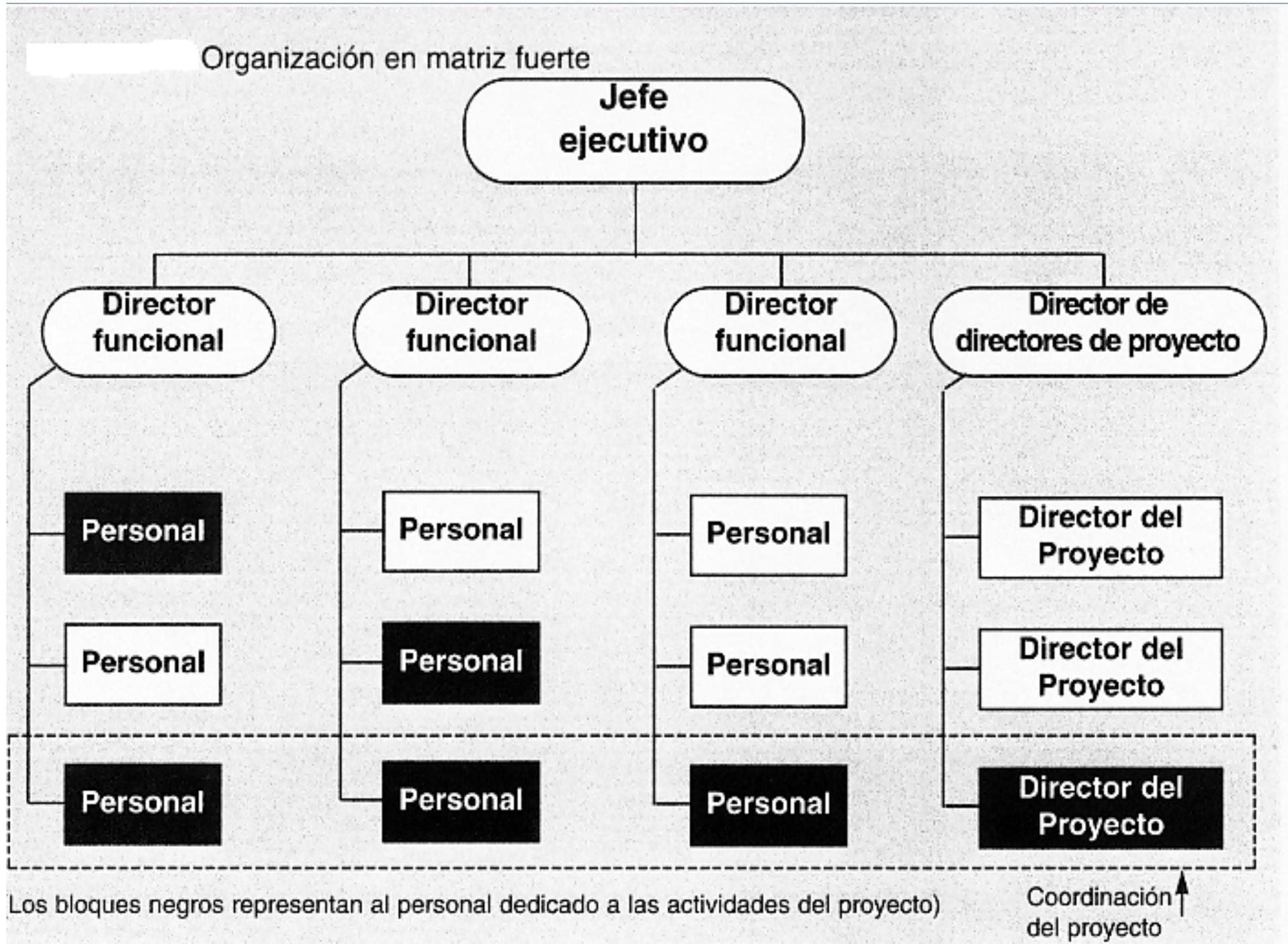
**Personal**

**Personal**

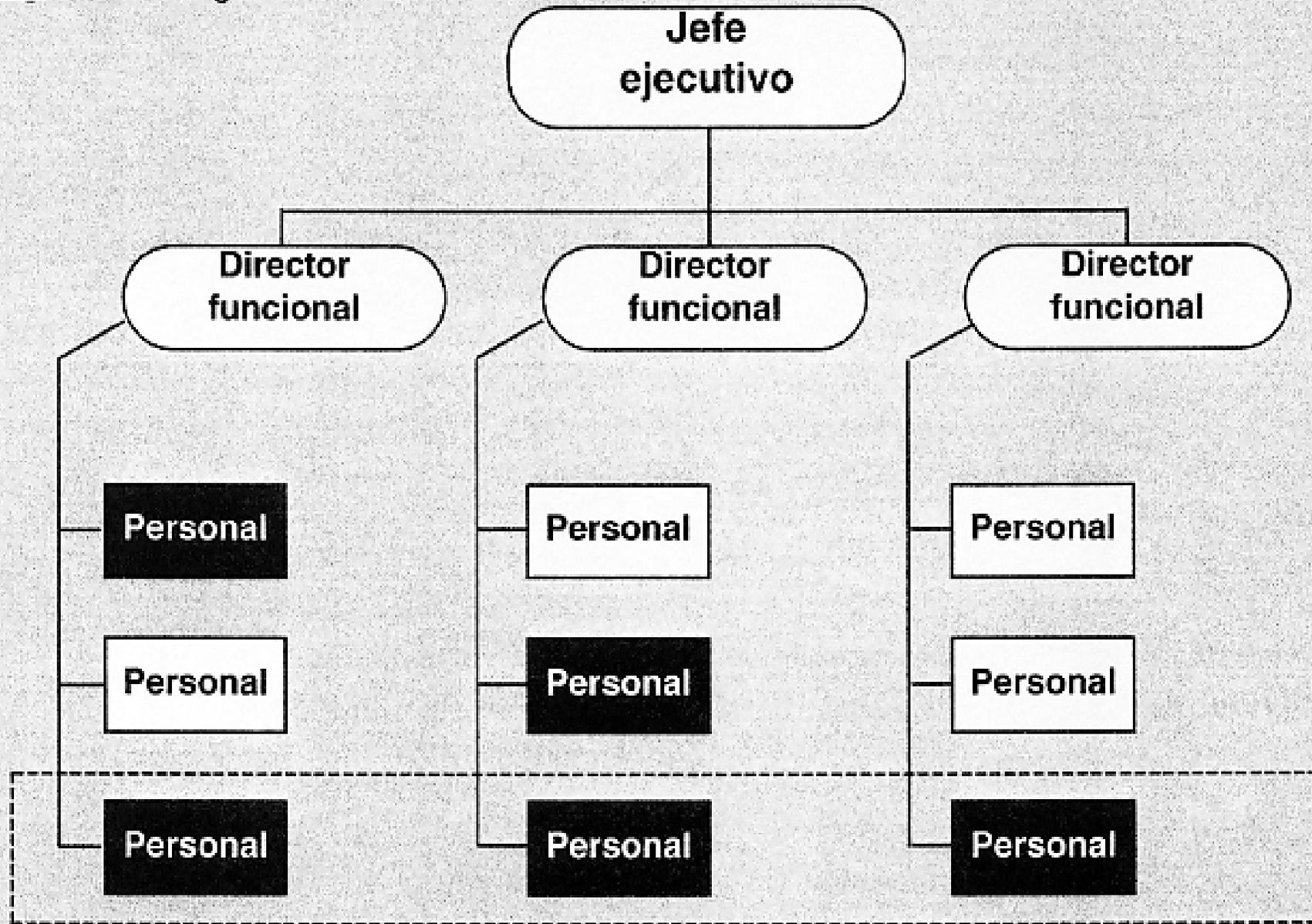
**Director del Proyecto**

Los bloques negros representan al personal dedicado a las actividades del proyecto)

Coordinación del proyecto ↑



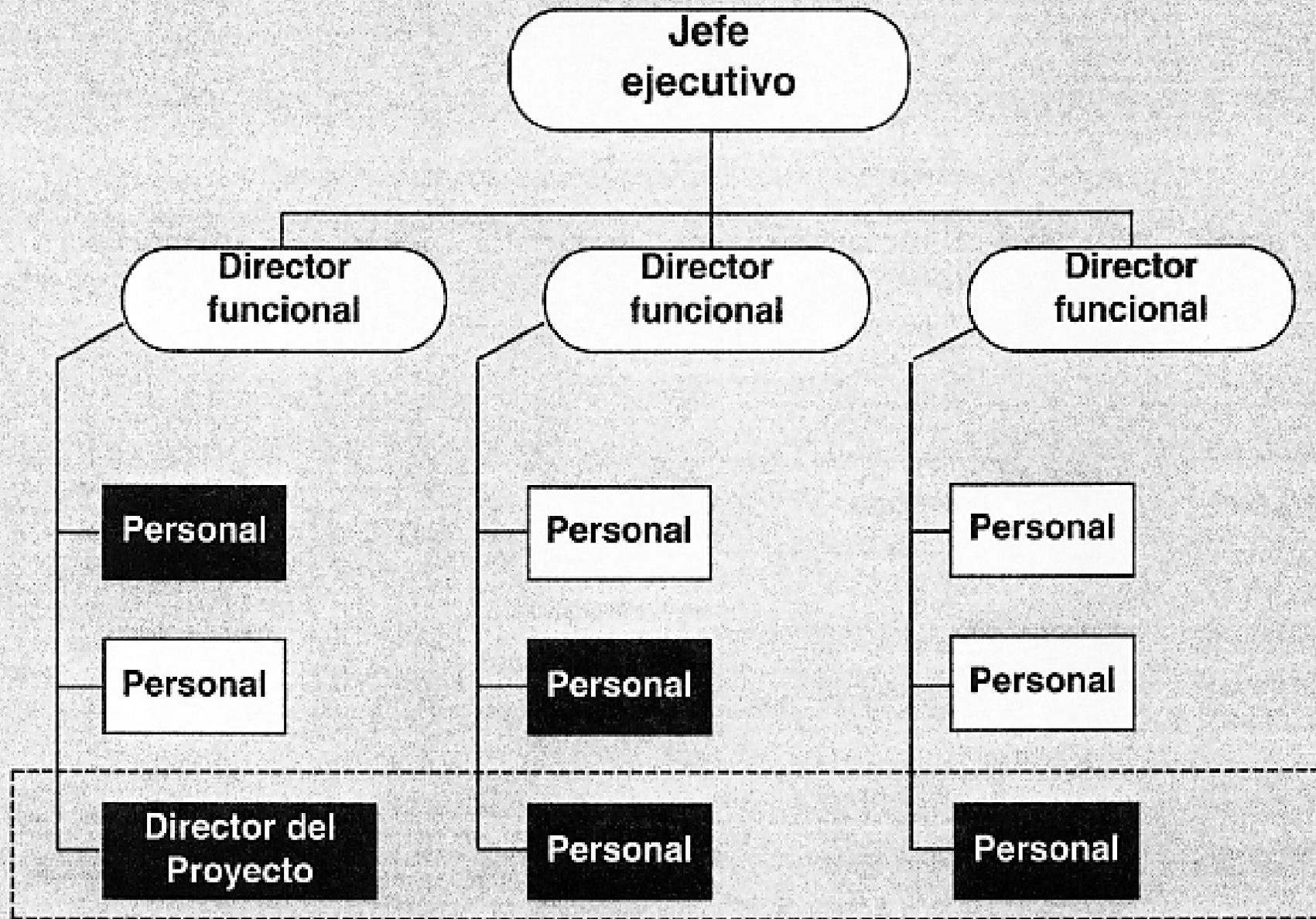
# Organización en matriz débil



(Los bloques negros representan al personal dedicado a las actividades del proyecto)

Coordinación del proyecto ↑

# Organización en matriz equilibrada



(Los bloques negros representan al personal dedicado a las actividades del proyecto) Coordinación del proyecto ↑

## **Ventajas de la organización matricial**

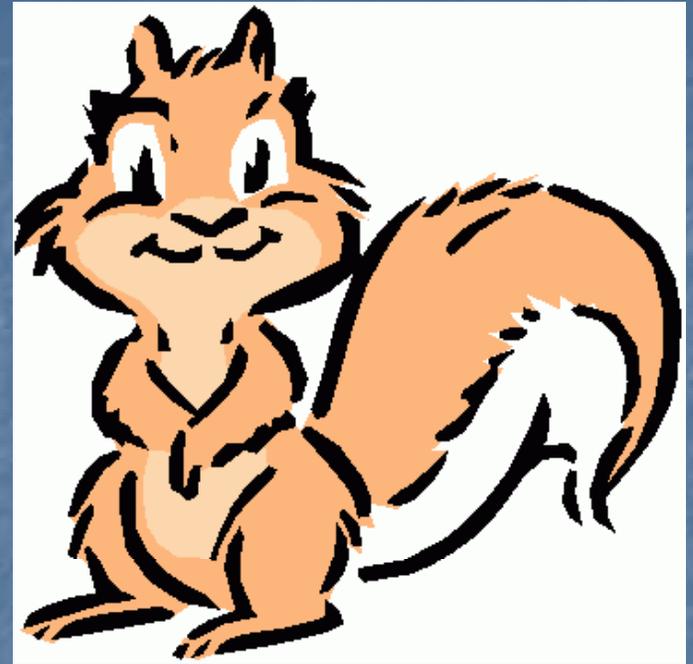
- Separa la administración y gestión de la técnica.
- Los conocimientos técnicos se desarrollan y localizan dentro de un mismo grupo de trabajo.
- Permite el desarrollo de cada persona en el sentido que más le guste.
- La disponibilidad de personal es efectiva para el equipo de proyecto.

# Inconvenientes de la organización matricial

- Necesidad de mayor dirección y supervisión.
- Necesidad de sistema de comunicación eficaz.
- Esfuerzo constante para equilibrar costo, plazo y calidad.
- Esfuerzo para controlar el poder de cada elemento funcional o de proyecto.

## Influencias de la estructura de organización en los proyectos

Características del Proyecto \ Tipo de Organización	Funcional	Matriciales			Por proyectos
		Matriz débil	Matriz equilibrada	Matriz fuerte	
<b>Autoridad del Director del Proyecto</b>	Poca o ninguna	Limitada	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
<b>Porcentaje del Personal de la Organización Asignado a tiempo completo al trabajo del proyecto</b>	Prácticamente ninguno	0 - 25%	15 - 60%	50 - 95%	85 - 100%
<b>Función del Director del Proyecto</b>	A tiempo parcial	A tiempo parcial	Dedicación completa	Dedicación completa	Dedicación completa
<b>Denominación habitual del cargo de Director del Proyecto</b>	Coordinador o líder del proyecto	Coordinador o líder del proyecto	Director o jefe del proyecto	Director del proyecto o del programa	Director del proyecto o del programa
<b>Personal administrativo de la Dirección de Proyectos</b>	A tiempo parcial	A tiempo parcial	A tiempo parcial	Dedicación completa	Dedicación completa



iii Muchas Gracias !!!

