

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO

Introducción

El Project Manager no logra solo los resultados del proyecto, los proyectos están operados por comunidades de personas que necesitan un liderazgo de servicio, como se vio en el Warm Up. Por tanto, la administración de los Recursos Humanos comprende los procesos necesarios para organizar, administrar y liderar al equipo del proyecto responsable de llevarlo a cabo.

El Project Manager tiene que administrar a los Recursos Humanos para identificar las interacciones de las personas, delegar de manera efectiva los objetivos estratégicos, fortalecer la toma de decisiones, agregar la experiencia de los involucrados al proyecto y fortalecer su compromiso para el proyecto.

Muchas de las competencias requeridas del Project Manager en esta área están asociadas a procesos humanos, en la medida en la que el PM tiene más responsabilidades y más personas le reportan en un proyecto, requerirá un mayor grado de dominio de las competencias administrativas y de procesos humanos para poder alcanzar los logros.

Hay cuatro procesos que abarca la administración de Recursos Humanos (Ver Mapa Proceso de la Administración de Recursos Humanos - 06 Recursos Humanos) En esta área, el rol del Project Manager principalmente incluye:

- Encontrar maneras para motivar al equipo del proyecto hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Coachear y dar mentoring para desarrollar al equipo del proyecto y asegurar la motivación, la voluntad y la dedicación para la ejecución del proyecto.
- Atender temas como retención del equipo de proyecto, relaciones laborales, evaluación de desempeño y dependiendo de la naturaleza del proyecto temas de salud y seguridad.

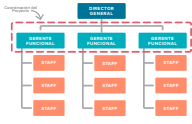
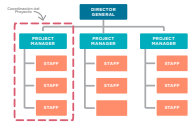
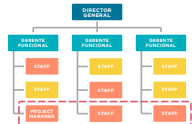
El Modelo Projectcoach para la administración de Recursos Humanos y de Comunicación considera algunos elementos que son clave para diagnosticar los requerimientos en estas áreas y diseñar de manera óptima la estructura organizacional del proyecto y posteriormente, el plan de comunicación. Antes de iniciar la planeación de RH y la adquisición del equipo, hay que analizar al contexto organizacional y a los procesos de negocio de la empresa para identificar los impactos en el proyecto, junto con estas consideraciones, es necesario partir de los objetivos estratégicos y la estrategia global de contratación para alinear a estructura organizacional del proyecto e identificar los perfiles que necesita el equipo.

Diseñando la alineación, será más fácil seleccionar a los candidatos adecuados para hacer el staffing del equipo y diseñar los objetivos individuales que el Project Manager tiene que delegar. Además, una vez reclutado a las personas del equipo del proyecto, será necesario considerar algunos elementos para darles la inducción y puedan

empezar a operar el proyecto.

Posteriormente el Project Manager tendrá que encargarse del desarrollo del equipo y evaluar su desempeño periódicamente, hasta terminar el proyecto. Una vez concluido el proyecto es necesario hacer la evaluación final del equipo y reconocer el logro de resultados para pasar a declarar el cierre del proyecto. Con el cierre del proyecto, el equipo se separa y la gente está lista para el siguiente reto.

Para iniciar con la Administración de Recursos Humanos, se requiere identificar el tipo de estructura organizacional en la que se lleva a cabo el proyecto. Hay tres tipos básicos de estructura:

| | DESCRIPCIÓN | ¿QUIÉN ESTA A CARGO? | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|--|---|---|
| <p>FUNCIONAL</p>  | Organización donde los miembros del equipo trabajan para un departamento y pueden ser presentados a un proyecto de vez en cuando. | Gerente Funcional | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor habilidad funcional. • Más alto grado de especialización. • Líneas de carrera mejor definidas. | <ul style="list-style-type: none"> • El Gerente de proyecto no tiene gran poder. • Los proyectos tienen baja prioridad (burocracia). • Los recursos frecuentemente no son otorgados. |
| <p>PROYECTIZADA</p>  | La organización está estructurada de acuerdo a proyectos y no a departamentos. | Gerente de Proyecto | <ul style="list-style-type: none"> • El gerente de proyecto tiene gran autoridad. • La comunicación en el proyecto es fluida (un sólo equipo). • La lealtad al proyecto es fuerte. | <ul style="list-style-type: none"> • “No home” para los miembros del equipo. • Crecimiento y desarrollo puede ser más difícil. |
| <p>MIXTA O MATRICIAL</p>  | Organización híbrida donde los individuales reportan a un Gerente de Proyecto y a un Gerente Funcional. | Poder balanceado entre ambos gerentes. | Puede tener lo mejor de ambos. | <ul style="list-style-type: none"> • Duplicación de esfuerzo en algunas tareas. • Mayor conflicto. • Menos lealtad. |

También hay que considerar la Estrategia Global de Contratación que aplicarán en el proyecto, a mayor número de proveedores o contratos, mayor número de personas en el equipo se requerirán para administrarlos. Para tener un análisis de contexto completo y planear adecuadamente los Recursos Humanos, hay que considerar los factores descritos en la herramienta Analizando el Contexto Organizacional (Ver Herramienta Analizando el Contexto Organizacional - 06 Recursos Humanos)

Efectividad Gerencial

El Project Manager debe ser un “manager”, que significa, persona a la que un trabajo le demanda administrar de manera directa recursos y personas para lograr resultados específicos. El Project Manager debe ser efectivo para lograr resultados, es decir debe hacer bien las cosas correctas, esta definición tiene incluida la eficiencia que debe

tener, pero se queda corta si solamente se enfoca en ella.

El Project Manager y el equipo del proyecto requieren tener alta efectividad gerencial, que es el grado y forma en que una persona logra los resultados que se esperan de su puesto.

Para lograr la efectividad gerencial, es necesario gestionar las distintas situaciones de los proyectos a través de 4 estilos gerenciales, que son comportamientos gerenciales compuestos por dos elementos básicos: orientados a la tarea y orientados a las relaciones. (Ver Mapa Teoría 3D/REDDIN CONSULTANTS - 06 Recursos Humanos) La efectividad gerencial se mide con el impacto que el manager logra al utilizar el estilo gerencial que demande la situación. De utilizar un estilo gerencial que no requiera la situación, el resultado sería baja efectividad.

Además de los estilos gerenciales, el Project Manager debe desarrollar 3 habilidades gerenciales clave:

- **PERCEPCIÓN DE SITUACIÓN:** Habilidad para diagnosticar situaciones.
- **FLEXIBILIDAD DE ESTILO:** Habilidad para adecuarse a las fuerzas en juego una vez analizadas y diagnosticadas.
- **GESTIÓN DE SITUACIÓN:** Capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.

Podemos concluir entonces que hacer es distinto que lograr, porque lograr es igual a ser efectivo y hacer sin lograr puede llevarnos a baja efectividad.

Diseño de la Alineación para el equipo del proyecto

La distinción entre hacer y lograr ayuda a diseñar la alineación del equipo del proyecto definiendo lo que tiene que lograr cada posición y poder delegar objetivos individuales partiendo de los objetivos estratégicos del proyecto.

Una vez diseñadas las posiciones, podrá definirse el perfil (Ver Herramientas Seleccionando competencias de Administración de Proyectos y Definición de Perfiles - 06 Recursos Humanos) para reclutar a las personas correctas.

Dentro de este diseño de perfil es clave considerar los cuatro grupos de competencias: técnicas de negocio, técnicas de administración de proyectos, gerenciales y para gestionarse a sí mismo, que tienen que ver con los factores que forman nuestra manera de ser (Ver Mapa Factores que forman nuestra manera de Ser - 06 Recursos Humanos y 3.3 del Libro Mapas para el Observador de Duhne) es necesario que la persona, cumpla con lo esencial descrito en el diseño del perfil.

Confianza y Motivadores

Uno de los conceptos que todo Project Manager necesita dominar es el de la confianza, que reside en el juicio que se hace del otro o de uno mismo de la capacidad

de cumplir lo que se promete.

Generar confianza sirve para atraer al talento del equipo y para desarrollar la relación, la confianza tiene 4 atributos: Sinceridad, Apertura, Competencia e Historia de cumplimiento (Ver Mapa Confianza - 06 Recursos Humanos y Ver Lectura previa Mapas para el Observador páginas 92 y 93). Si falta uno de los cuatro requisitos de la confianza, se rompe.

Para identificar algún problema relacionado con la confianza el Project Manager requiere analizar cada uno de estos requisitos y diferenciar los hechos, de sus propios juicios.

Existe otro mapa muy importante para el Project Manager, el de los Motivadores (Ver Mapa Motivadores - 06 Recursos Humanos) El Project Manager tiene que liderar, persuadir, dirigir y tiene que desarrollar la relación con su equipo de trabajo y con los involucrados clave, es importante que en sus diálogos con los involucrados, incluya a los seis motivadores para mantener a todo el equipo motivado.

Desarrollo del Equipo

Dentro del desarrollo del equipo consideraremos dos enfoques uno a través del liderazgo del Project Manager en el equipo (Ver Mapa Liderazgo Desarrollador - 06 Recursos Humanos) y el otro considerando la evaluación del desempeño de la persona.

En cuanto a liderazgo que desarrolla al equipo, el Project Manager deberá aplicar el estilo que requiera la persona del equipo en cada situación:

- **Dirigirla:** Estilo mas adecuado para los colaboradores que no tienen conocimientos ni experiencia en la posición. Se trata de explicar paso por paso lo que se debe hacer para lograr el resultado.
- **Dar Mentoring:** Proceso mediante el cual un profesionalista senior - mentor - comparte sus vivencias, enseña, orienta y aconseja a otra persona - el mentee - en el desarrollo de competencias y conocimientos que sólo la experiencia puede dar. Es una manera sistemática y personalizada en donde los de más experiencia en la organización ayudan a desarrollar liderazgo, seguridad y prácticas efectivas a los mentees. Es una buena fórmula para promover el aprendizaje, intercambio de experiencias y una manra de asegurar que el conocimiento se mantenga en la compañía.
- **Coaching:** Proceso mediante el cual el coach ayuda a una persona a convertirse en un observador distinto de sí mismo, de sus acciones y de los demás, con el fin de mejorar su efectividad. (Ver Mapa Metodología del Coaching - 06 Recursos Humanos)
- **Delegación:** Proceso para encomendar y responsabilizar a un colaborador, una

tarea sobre la que tenemos responsabilidad cuya realización nos incumbe. El proceso de delegar tiene dos fases, entregar la tarea y la autoridad para realizarla.

Para evaluar y trabajar en la efectividad de cada integrante del equipo del proyecto, el primer paso es que el Project Manager delegue objetivos individuales a cada uno apoyándose en la herramienta delegando objetivos individuales, (Ver Herramienta Delegando Objetivos Individuales - 06 Recursos Humanos) En esta herramienta es clave que el integrante del equipo describa los obstáculos que pudiera encontrar para lograr los objetivos, a fin de que las estrategias que se propongan junto con el Project Manager estén alineadas a vencer esos obstáculos. A partir de estas estrategias, el integrante del equipo, desarrollará las acciones a implementar para poner en marcha las estrategias.

Es recomendable que el Project Manager defina la periodicidad de reportes de desempeño de la gente para evaluarlos, una práctica común es hacer esta evaluación una vez al mes. Para llevar a cabo esta evaluación, se recomienda seguir los pasos de la herramienta evaluación del desempeño individual. (Ver Herramienta Evaluación del desempeño Individual)

Otra técnica para desarrollar a la gente es la retroalimentación, ésta puede darse en cualquier momento a lo largo del proyecto. Para llevar a cabo una buena retroalimentación hay que identificar el momento oportuno para darla y seguir el proceso descrito en el mapa (Ver Mapa Dar Retroalimentación - 06 Recursos Humanos). Si se va a recibir retroalimentación o se está pidiendo, es recomendable seguir los pasos del mapa (Ver Mapa Recibir Retroalimentación - 06 Recursos Humanos)

Dentro de los procesos para desarrollar al equipo, está inmerso el área de comunicación, el detalle de esta área es parte de la nota técnica del siguiente módulo.

Declaración de Cierre

Después de la evaluación final y entregar reportes y resultados el Project Manager deberá hacer público el RECONOCIMIENTO a la labor individual y del equipo, documentando los aprendizajes para futuras referencias. (Ver Herramienta Declaración de Cierre - 06 Recursos Humanos).

Un buen cierre del proyecto utilizando algo emotivo, una metáfora, una conferencia y/o una carta de término con agradecimientos hace que el equipo que se desintegra esté dispuesto a pertenecer a un nuevo equipo.

Algunas de las declaraciones que se recomienda hacer son:

- Los aprendizajes (individual y organizacional)
- Lo que faltó.
- La satisfacción de clientes.
- El término de la relación de colaboración en el equipo (Roles).

