

Administración del Recurso Humano en la Implantación de un Sistema de Información.

Narcisa Betsabéth Célleri Robles (1)

Erick Andrés Varela Benavides(2)

Ing. Lenin Freire(3)

Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación (1)(2)(3)

Escuela Superior Politécnica del Litoral (1)(2)(3)

Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 Vía Perimetral.

Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador. (1)(2)(3)

nabecell@espol.edu.ec

evarela@espol.edu.ec

lfreire@espol.edu.ec

Resumen

El presente trabajo está orientado a identificar y potenciar habilidades del recurso humano dentro de la organización. Para lograr este objetivo se hizo uso de metodología, estándares propuestas por el PMI "Project Management Institute", el referente líder en administración de proyectos. Se ha sesgado la visión de este trabajo hacia los sistemas de información, pero las herramientas propuestas son de propósito general y se pueden aplicar indistintamente a cualquier tipo de proyectos. La motivación, asignación de actividades y de recompensas sin dejar de lado la identificación de generaciones, son los tópicos más importante, que marcan la diferencia entre el éxito de saber administrar un factor tan impredecible y complejo como lo es el recurso humano. Cabe recalcar que el conocimiento de las personas es un bien intangible, es decir, representan un valor económico dentro de la empresa, que no puede ver ni tocarse y rara vez se refleja en la contabilidad de la misma por lo tanto hay que aprovechar dicha habilidades de los miembros de equipo de proyecto.

Palabras Claves: PMI, Organización, ESPOL, Recurso Humano, Equipo de Proyecto, Metodología.

Abstract

The present work is aimed at identifying and enhancing skills of human resources within the organization. To achieve this use of the methodology, standards proposed by the PMI "Project Management Institute", the reference leader in project management was done. It has skewed vision of this work to information systems, but the proposed tools are general purpose and can be applied equally to any type of project. The motivation, activities and allocation of rewards without leaving identifying generations, are the most important topics that make the difference between successful know how to manage an unpredictable and complex as the human resource factor. It should be noted that the knowledge of people is an intangible asset, so represent an economic value within the company; you cannot see or touch and rarely reflected in the accounts of the same so you have to take advantage of such skills members of the project team.

Key words: PMI, Organization, ESPOL, Human Resources, Project Team, Methodology.

1. Introducción

La realidad empresarial de hoy nos presenta un escenario donde los proyectos dominan, impulsados por estrategias que promueven la mejora continua de los procesos en la búsqueda de mayor calidad y rendimiento operacional y financiero para mantenerse competitivos. Las personas se convierten en elementos fundamentales pues son los encargados de ejecutar los proyectos y convertir los objetivos en resultados palpables, por lo que la forma en que se gestione el recurso humano implicará positiva o negativamente en los resultados del proyecto [2].

Este trabajo se centrará en los proyectos que tienen relación a los sistemas de información, cabe destacar que los proyectos de este tipo no solo se deben orientar al cumplimiento de los requerimientos sino también a la satisfacción del usuario final, es decir, ser llamativo y fácil de usar. Es en esta dinámica en la cual se desarrollará todo el análisis posterior.

2. Gestión de Recursos Humanos

Es un proceso que se encarga de organizar y dirigir al equipo de proyecto, en el que se asigna roles y responsabilidades a cada miembro del equipo de proyecto.

3. Procesos de la Gestión de Recursos Humanos

Esta investigación ha considerado importante cuatro procesos generales planteados por PMI; estos procesos interactúan entre sí y con procesos de otras áreas. En cada uno de los procesos pueden trabajar uno o más miembros del equipo de trabajo.

Procesos de la Gestión de los Recursos Humanos
2.1.- Desarrollar el Plan de Recursos
2.2.- Adquirir el Equipo del Proyecto
2.3.- Desarrollar el Equipo de Trabajo
2.4.- Dirigir el Equipo de Trabajo

Figura 1. Procesos de la Gestión de los Recursos Humanos

3.1 Desarrollo del Plan de Recurso Humano

Este primer proceso de la Gestión de los Recursos Humanos se lleva a cabo durante la fase de planificación del proyecto y su intención es crear el Plan de Gestión de Recursos Humanos donde se establecen los roles, responsabilidades, habilidades requeridas y las relaciones de comunicación dentro de un documento.

Las herramientas que se utiliza para elaborar este plan de recurso humano es a través de organigramas y descripción de roles que consiste en una representación gráfica jerárquica donde se registra los respectivos roles y responsabilidades de cada miembro del equipo de proyecto que debe realizar durante en proyecto.

Otra de las herramientas comúnmente utilizada es la Matriz RAM (Matriz de Asignación de Responsabilidades), que permite ver todas las actividades relacionadas a una persona [1]. Ver Tabla 1 como se asigna una tarea a cada miembro del equipo de proyecto.

Actividad	Persona			
	Narcisa	Carlos	Teresa	Erick
Definir				X
Diseñar		X		
Desarrollar			X	
Probar	X			

Tabla 1. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM)

Para mejorar esta herramienta RAM se utiliza el diagrama RACI cuyas siglas representan R: Responsable, A: Aprobador, C: Consultado, I; Informado [3]. Aquí se detallan los roles que desempeñaran cada miembro para una actividad encargada. Ver Tabla 2.

Actividad	Persona			
	Narcisa	Carlos	Luis	Erick
Definir	A	R	C	I
Diseñar	R	A		
Desarrollar	R	A	C	C

Tabla 2. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM) utilizando el formato RACI

3.2 Adquirir el Equipo del Proyecto.

Para adquirir el equipo del proyecto el director deberá identificar rápidamente las falencias dentro del equipo de trabajo y así con un perfil claro del nuevo integrante, lanzarse a adquirir el nuevo recurso. Saber identificar la generación y la forma correcta de motivarla para que logren su cometido es el principal objetivo del líder, ya que las personas trabajan mejor si sienten que su aportación se valora.

3.2.1 Generaciones

Las personas tienen formas de comportarse de acuerdo a su época generacional, entre ellas:

Tipos de Generaciones
3.2.1.1 Baby-Boomers
3.2.1.2 Generación X
3.2.1.3 Generación Y

Figura 2. Tipos de Generaciones

3.2.1.1 Baby-Boomers (1946-1964)

Entre las principales características de esta generación tenemos que tienden a sentirse irremplazables, introvertidos, moralistas. Esta generación trabaja muy duro y espera una recompensa a largo plazo (jubilación), son líderes por naturaleza y algo que podemos destacar de los mismos es que son el resultado de la postguerra.

3.2.1.2 Generación X

Este tipo de individuos son muy independientes ya que crecieron en un ambiente donde madre y padre trabajaban. Siempre están orientados hacia los resultados, organizan su vida alrededor del trabajo, son 100% prácticos lo cual los hace súper racionales [4].

3.2.1.3 Generación Y

Estas personas están acostumbradas a recibir elogios constantemente, tienen la ventaja de poseer superioridad tecnológica lo que los lleva a un fácil y rápido acceso a la información. Constantemente se cuestionan su posición laboral, no manejan de buena manera la crítica por lo que son muy susceptibles. Tienen claras sus responsabilidades pero no dejan de lado su vida personal por trabajar más de la cuenta [4].

3.2.2 Motivación

La motivación puede entenderse a partir de las condiciones que activan al organismo y lo llevan hacia determinados objetivos, esta fuerza impulsadora puede provenir del ambiente o puede ser generada por los procesos mentales internos de individuo [5].

Teorías de Motivación
3.2.2.1 Maslow
3.2.2.2 Mc Clelland

Figura 3. Teorías de Motivación

3.2.2.1 Maslow

La teoría de Maslow consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene. En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) como lo son comer, dormir, respirar, que se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización) se encuentran en las partes más altas de la jerarquía [6].

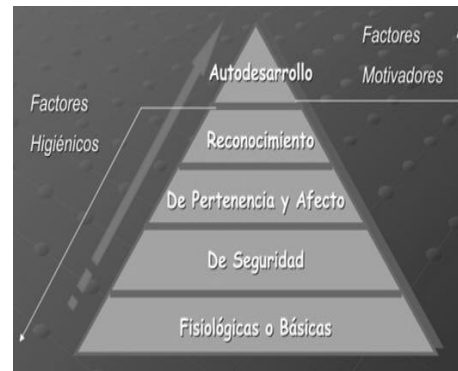


Figura 4. Pirámide de Maslow

3.2.2.2 Mc Clelland

Mc Clelland plantea que las motivaciones son creadas a partir de una necesidad del ser humano y que se tienen que establecer acciones para la satisfacción de las mismas, recalando que esto repercute en el desarrollo de la organización donde trabaja el individuo [7].

Se identifican tres tipos de necesidades: Poder logro y afiliación [8].

3.3 Desarrollar el Equipo de Proyecto

El director del proyecto deberá a través de sus destrezas de liderazgo de equipo tener la capacidad de comunicar bien, tomar decisiones, motivar, etc. Para mejorar las habilidades de los miembros del equipo de proyecto. [9]. Etapas para lograrlo: Formación.- Etapa inicial donde ninguno de los miembros se conoce y cada uno trabaja de manera individual no siendo tan abiertos entre sí. Es aquí donde se identifican los roles y responsabilidades. Turbulencia.- En esta etapa se toman las decisiones técnicas y se conforma el enfoque de dirección del proyecto, el ambiente. Normalización.- El equipo comienza a trabajar como un todo, es decir, ha quedado superada la etapa de incertidumbre. El comportamiento de todos está orientado al apoyo colectivo. Disolución.- Al llegar a esta etapa el proyecto se considera finalizado y cada recurso es liberado.

3.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Dirigir al equipo del proyecto consiste en monitorear constantemente el desempeño de los integrantes del mismo, proporcionando retroalimentación resolviendo problemas y gestionando cambios

4. Aplicación de la Metodología PMI en un Proyecto

El proyecto de software consistía en un sistema de consulta bibliotecario que tradicionalmente era una aplicación de escritorio y que actualmente se migro a en una plataforma web; con el objetivo que los estudiantes desde la comodidad de su casa si es posible podrá consultar la disponibilidad de los textos.

La primera aplicación de la metodología fue el uso de herramientas del plan de recurso humano, donde se detallaban el organigrama de la organización y respectivamente con la descripción de roles y responsabilidades que tenían cada miembro de equipo de trabajo. Además de considerarse que el equipo de proyecto era de muestra pequeña esto así que muchas veces tenían que asignarse varias tareas a un mismo miembro del equipo y tener que representar varios roles a la vez.

En este proyecto el director contaba con una ventaja las personas que trabajan con ellos tienen el mismo nivel de educación. Los miembros del equipo de trabajo están entre los 19 y 26 años lo cual lleva a la conclusión de que pertenecen a la generación Y.

Las personas de esta generación están totalmente dispuestas a trabajar bajo presión, lo cual es evidente cuando se acerca el plazo límite de entrega de uno de

los módulos la metodología q utilizan es la incremental.

Es fundamental la motivación para que el equipo del proyecto rinda de manera eficiente, apegándose al modelo de Maslow que fue citado con anterioridad, en el cual se detalla la jerarquía de necesidades a satisfacer como comer, vestir, dormir y entre otras.

Al parecer el mayor incentivo que los programadores perciben en este proyecto es al cumplir un determinado incremento, es la satisfacción de haber realizado un buen trabajo.

Las relaciones afectivas dentro del grupo es muy buena, tanto así que cuando surge algún problema entre algún miembro de trabajo el otro sirve de mediador para mantener un ambiente de trabajo tranquilo y agradable.

Se debe de realizar evaluaciones de desempeño a cada miembro del equipo de proyecto para conocer las fortalezas y debilidades que tenia cada uno.

Matriz de Desempeño Laboral				
Nombre del Evaluado: Hector Jahr				
Departamento: Sistemas		Cargo/Puesto: Analistas Programador		
Evaluador: Magdalena Navas				
Desempeño	Inferior	Regular	Bueno	Superior
Conocimiento del trabajo a su cargo.		X		
Calidad en el trabajo.			X	
Trabajo en Equipo.			X	
Sentido de Responsabilidad.			X	

Figura 5. Matriz de Desempeño Laboral

Finalmente, se puede decir que el director de proyecto con sus cualidades de líder conocía del equipo de proyecto que tenia y aprovecho las habilidades del mismo para poder culminar exitosamente su proyecto como objetivo.

Conclusiones

- Cualquier decisión que se tome dentro de la organización debe ser debidamente documentada para su posterior análisis.
- Las habilidades interpersonales son necesarias para poder manejar el equipo de trabajo. Lo bueno de estas habilidades es que se pueden aprender, para ello es fundamental estar siempre dispuesto al dialogo.
- El equipo debe tener las metas claras desde un inicio así como las políticas, esto es muy importante para que los miembros del equipo sientan la misma motivación, es decir, metas comunes es igual a un buen trabajo en equipo.

Recomendaciones

-Para evitar conflictos en cuanto a la autoridad y desempeño de los miembros del equipo se recomienda tener roles claro y establecido desde el inicio.

-La administración debe estar orientada a prever en lugar de improvisar, esto permite predecir con mayor exactitud los resultados, monitoreando constantemente todos los factores que afectan el proyecto

-Las herramientas (acta de constitución, plan de proyecto... etc) deben servir como guía, no se recomienda utilizarlas de manera indiscriminada sino adaptarlas según se requiera, considerando que el objetivo es lograr resultados exitosos.

-Los principios y conceptos presentados en el trabajo de graduación se pueden aplicar en la mayoría de los proyectos, independientemente de su complejidad o industria.

Bibliografía

[1]. Instituto de Administración de Proyectos, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Project Manager Institute 4ta Edición, 2008

[2].Ramírez R.,(2011, 26 de Septiembre). Gestión de Recurso Humano en Proyectos según PMBOK y Lledó. Extraído marzo del 2013, desde <http://randallramirez.wordpress.com/2011/09/26/gestion-del-recurso-humano-en-proyectos-segun-pmbok-y-lledo/>

[3].Figuerola Norberto, Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM). Extraído el 17 de Abril del 2013, desde <http://articulospm.files.wordpress.com/2012/07/matriz-de-asignacion-de-responsabilidades1.pdf>

[4]Chirinos N, características generacionales y los valores, Dialnet- CaracteristicasGeneracionalesYLosValoresSuImpacto E-3094513, fecha de consulta: julio 2013.

[5] Acuña Débora et al, Motivación y trabajo en equipo, http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/ALUMNO S/4.pdf, fecha de consulta julio2013.

[6] webdelprofesor, La teoría de la Motivación y la Jerarquía de las necesidades de Maslow, <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf>, Fecha de consulta: Mayo de 2013

[7] Diana Galvis, La motivación como motor en el desarrollo del talento humano, <http://repository.unimilitar.edu.co:8090/bitstream/10654/6783/1/GalvisOsorioDianaPaola2012.pdf> , fecha de consulta: Mayo 2013.

[8]Motivación, www.dc.fi.udc.es/ai/~soto/XCPD/7_Motivacion.pdf, fecha de consulta: Mayo de 2013

[9]. Topchik, G. (2007). The First-Time manager's guide to team building. New York: AMACOM.