

Proyecto: BCN Digital **Golden Square**

Consultoría OWL EYE

Posgrado en Project Management Avanzado

9. Gestión de recursos humanos

Equipo

Thierry León (TL)
Manel Moya (MM)
Sergio Ortiz (SO)

Revisión	Fecha	Modificación	Realizado	Revisado
v0	08/07/18	Creación y finalización del documento	TL	MM/SO

Contenido

Índice de Tablas.....	3
Índice de Gráficos.....	3
9. Gestión de recursos humanos	4
9.1. Planificación de la gestión de recursos humanos.....	4
9.2. Adquirir el equipo del proyecto	9
9.2.1. Adquisición de servicios externos a la consultoría	10
9.3. Desarrollar el equipo del proyecto	11
9.4. Dirigir el equipo del proyecto.....	12
9.5. Historial de cambios.....	12



Índice de Tablas

Tabla 1. Recursos humanos dedicados al proyecto <i>BCN Digital Golden Square</i>	4
Tabla 2. Rol Project Manager.....	5
Tabla 3. Rol Consultor 1	6
Tabla 4. Rol Consultor 2	6
Tabla 5. Matriz de responsabilidades RACI.	7
Tabla 6. Adquisición del personal - Project Manager	9
Tabla 7. Adquisición del personal – Consultor 1	9
Tabla 8. Adquisición del personal – Consultor 2	10
Tabla 9. Criterios de liberación del personal – Project Manager.....	10
Tabla 10. Criterios de liberación del personal – Consultores 1 y 2.....	10
Tabla 11. Registro de temas abiertos.....	12

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Gestión de los recursos humanos.....	4
Gráfico 2. Organigrama del proyecto.....	6

Nota: Todos los gráficos, tablas y esquemas son de elaboración propia excepto en aquellos que se especifique su fuente de forma expresa.

9. Gestión de recursos humanos

Para que el proyecto *BCN Digital Golden Square* se desarrolle con la mayor diligencia posible, se requiere de personas que integren un equipo de trabajo. Este equipo se gestionará en base a cuatro de los grupos de procesos descritos en el PMBoK¹:



Gráfico 1. Gestión de los recursos humanos.

9.1. Planificación de la gestión de recursos humanos

Para la planificación de recursos humanos es importante definir bien:

- Como debe ser dotado el proyecto.
- Cuando debe ser dotado el proyecto.
- Con quien debe ser dotado el proyecto.

Estos puntos serán tratados a lo largo del documento a medida que se vayan desglosando las partes del que se compone.

En primer lugar, el equipo del proyecto *BCN Digital Golden Square* se compone de la siguiente manera:

Recursos humanos proyecto <i>BCN Digital Golden Square</i>		
Posición	Número personas	Dedicación
Project Manager	1	Completa al proyecto
Consultores	2	Completa al proyecto

Tabla 1. Recursos humanos dedicados al proyecto *BCN Digital Golden Square*.

Como se puede constatar, el equipo requerido por la consultoría es reducido pues la gran mayoría del trabajo es subcontratado a empresas especialista en su tarea.

A continuación, se detallan los roles y responsabilidades de cada perfil requerido en el proyecto:

¹ Guía PMBoK 6ª Edición.

Project Manager	
Rol/Función	Dirección, gestión y coordinación del proyecto.
Autoridad	Máxima autoridad asignada al proyecto.
Responsabilidades	Seguimiento de la correcta ejecución del proyecto en alcance, costes y plazos. Mantener relaciones fluidas con sponsors e interesados. Contacto con las empresas subcontratadas. Entrega de documentación a las subcontratas. Supervisar las adjudicaciones de contratos de servicio. Supervisión de tareas claves tales como integraciones de los trabajos realizados por diferentes subcontratas.
Competencias	Posesión de la certificación PMP. Habilidades directivas. Habilidades de gestión de equipos. Habilidades comunicativas. Habilidades negociadoras. Habilidades de liderazgo. Experiencia en gestión de proyectos que requieran programación y diseño app. Conocimientos generales en: <ul style="list-style-type: none"> • Escaneo 3D • Programación app • Diseño app • Contenidos informativos y audiovisuales • Contrataciones y proveedores • Calidad

Tabla 2. Rol Project Manager

Consultor 1	
Rol/Función	Gestor y coordinador de actividades asignadas.
Autoridad	Autoridad sobre las actividades asignadas.
Responsabilidades	Estudio, contacto y valoración de proveedores. Confección de carpetas de documentos requeridas. Estudio y valoración de ofertas de proveedores. Supervisión de las subcontratas en las actividades asignadas. Recepción y verificación de entregables por parte de proveedores de servicio. Seguimiento de la consecución de las etapas de programación/diseño y creación de contenidos. Formar parte de las reuniones de seguimiento con proveedores. Controlar la calidad de las partes del proyecto a lo largo de éste.
Competencias	Estudios universitarios en el campo del proyecto. Posesión de posgrado/máster en PMA. Habilidades comunicativas. Habilidades grupales. Habilidades de toma de decisiones. Experiencia en proyectos que requieran la sincronización de subcontratas.

	<p>Conocimientos a distintos niveles en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaneo 3D • Contenidos informativos y audiovisuales • Contrataciones y proveedores • Calidad
--	---

Tabla 3. Rol Consultor 1

Consultor 2	
Rol/Función	Gestor y coordinador de actividades asignadas.
Autoridad	Autoridad sobre las actividades asignadas.
Responsabilidades	<p>Estudio, contacto y valoración de proveedores. Confección de carpetas de documentos requeridas. Estudio y valoración de ofertas de proveedores. Supervisión de las subcontratas en las actividades asignadas. Recepción y verificación de entregables por parte de proveedores de servicio. Seguimiento de la consecución de las etapas de programación/diseño y creación de contenidos. Formar parte de las reuniones de seguimiento con proveedores. Controlar la calidad de las partes del proyecto a lo largo de éste.</p>
Competencias	<p>Estudios universitarios en el campo del proyecto. Posesión de posgrado/máster en PMA. Habilidades comunicativas. Habilidades grupales. Habilidades de toma de decisiones. Experiencia en proyectos que requieran la sincronización de subcontratas. Conocimientos a distintos niveles en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programación app • Diseño app • Contrataciones y proveedores • Calidad

Tabla 4. Rol Consultor 2

Seguidamente, se determina que el organigrama correspondiente al proyecto *BCN Digital Golden Square* es el siguiente:



Gráfico 2. Organigrama del proyecto.

Finalmente, se establece la matriz de asignación de responsabilidades RACI basada en la asignación de las responsabilidades de cada integrante del equipo a las actividades de la EDT (Tabla 5).

La matriz RACI se distribuye en:

- **R:** Responsable de la tarea (mínimo uno por tarea)
- **A:** Aprobador de la tarea (mínimo uno por tarea)
- **C:** Persona a quien consultar al respecto de la tarea (bidireccional)
- **I:** persona a quien informar de la tarea (unidireccional)

Matriz de responsabilidades RACI				
EDT	Descripción	Project Manager	Consultor 1	Consultor 2
1	Apartado legal para ejecución del proyecto			
1.1	Recopilación de acuerdos y permisos para explotación de los inmuebles seleccionados	R/A	I	I
1.2	Estudio de legislación para los contenidos audiovisuales	R/A	I	I
1.3	Cumplimiento de normativa de subcontratas	R/A	I	I
2	Escaneo y digitalización de los inmuebles			
2.1	Recopilación de proveedores de servicios de escaneado	C	R	I/A
2.2	Contratación de los servicios de escaneado			
2.2.1	Especificaciones de contratación de los servicios de escaneado	C	R	I/A
2.2.2	Estudio y valoración de proveedores de servicios de escaneado	C	R	I/A
2.2.3	Estudio y valoración de ofertas de servicio de escaneado	C	R	I/A
2.2.4	Adjudicación y contratación de los servicios de escaneado	R/A	I	I
2.3	Ejecución de las tareas de escaneo de los inmuebles			
2.3.1	Validación y preparación de la zona de trabajo	C	R	I/A
2.3.2	Escaneo del exterior del inmueble	C	R	I/A
2.3.3	Escaneo del interior del inmueble	C	R	I/A
2.3.4	Procesado y refinado de ficheros brutos	C	R	I/A
3	Creación de la aplicación			
3.1	Recopilación de requerimientos de creación de aplicación	C	I/A	R
3.2	Contratación de la creación de la aplicación			
3.2.1	Contratación de la programación de la aplicación			
3.2.1.1	Especificaciones de contratación de la programación de la aplicación	C	I/A	R
3.2.1.2	Estudio y valoración de proveedores para la programación de la aplicación	C	I/A	R
3.2.1.3	Estudio y valoración de ofertas de la programación de la aplicación	C	I/A	R
3.2.1.4	Adjudicación y contratación de la programación de la aplicación	R/A	I	I
3.2.2	Contratación del diseño de la aplicación			
3.2.2.1	Especificaciones de contratación del diseño de la aplicación	C	I/A	R
3.2.2.2	Estudio y valoración de proveedores para el diseño de la aplicación	C	I/A	R
3.2.2.3	Estudio y valoración de ofertas del diseño de la aplicación	C	I/A	R

Matriz de responsabilidades RACI				
EDT	Descripción	Project Manager	Consultor 1	Consultor 2
3.2.2.4	Adjudicación y contratación del diseño de la aplicación	R/A	I	I
3.3	Ejecución de la programación y diseño de la aplicación			
3.3.1	Programación de la aplicación	C	I/A	R
3.3.2	Diseño de la aplicación	C	I/A	R
3.3.3	Integración de la programación e interfaz	R/A	C	C
3.3.4	Adición de contenidos informativos y audiovisuales	R/A	C	C
3.3.5	Comprobación de la versión beta	C	I/A	R
4	Creación de los contenidos informativos y audiovisuales			
4.1	Recopilación de requerimientos de los contenidos informativos y audiovisuales	C	R	I/A
4.2	Contratación de la creación de los contenidos informativos y audiovisuales			
4.2.1	Especificaciones de contratación de los contenidos informativos y audiovisuales	C	R	I/A
4.2.2	Estudio y valoración de proveedores de los contenidos informativos y audiovisuales	C	R	I/A
4.2.3	Estudio y valoración de ofertas de los contenidos informativos y audiovisuales	C	R	I/A
4.2.4	Adjudicación y contratación de la creación de contenidos informativos y audiovisuales	R/A	I	I
4.3	Ejecución de los contenidos informativos y audiovisuales			
4.3.1	Recopilación de contenidos originales	C	R	I/A
4.3.2	Traducción de los contenidos			
4.3.2.1	Traducciones al catalán	C	R	I/A
4.3.2.2	Traducciones al inglés	C	R	I/A
5	Control de la ejecución del proyecto			
5.1	Kick-off meeting	R/A	C	C
5.2	Control del cronograma	R/A	I	I
5.3	Control de costes	R/A	I	I
5.4	Control del alcance	R/A	I	I
6	Gestión de la calidad			
6.1	Control de calidad de los ficheros de escaneo	C	R	I/A
6.2	Control de calidad de la programación	C	I/A	R
6.3	Control de calidad del diseño	C	I/A	R
6.4	Control de calidad de los contenidos informativos y audiovisuales	C	R	I/A
6.5	Control de calidad final			
6.5.1	Recopilación de feedback	I/A	C	R
6.5.2	Correcciones	I/A	C	R
6.5.3	Aprobación y cierre de proyecto	R/A	I	I

Tabla 5. Matriz de responsabilidades RACI.

9.2. Adquirir el equipo del proyecto

En esta etapa, los perfiles identificados son incorporados en el equipo del proyecto. En el caso de no disponer de alguno de los perfiles identificados anteriormente, estas vacantes serán suplidas a través de un proceso de selección siempre bajo la aprobación de la gerencia de la Consultoría Owl Eye.

A continuación, se describen las adquisiciones del personal identificado (Tablas 6, 7 y 8).

Adquisición del personal – Project Manager	
Adquisición	Project Manager interno de la consultoría.
Ubicación trabajo	Oficina de la empresa localizada en Calle de Badajoz, 73 - 08005 Barcelona (España)
Calendarios de los recursos	Recurso necesario durante toda la vida del proyecto. Inexistencia de calendario discontinuo.
Plan de liberación del personal	El recurso será liberado al cierre del proyecto. No existen discontinuidades en el calendario.
Necesidades de formación	Refuerzo en las competencias de gestión de equipos y habilidades negociadoras. Ampliación en conocimientos de: <ul style="list-style-type: none"> • Programación y diseño app. • Escaneo 3D. • Contenidos informativos y audiovisuales.
Premios y reconocimientos	Sueldo fijo + parte variable según evaluación de desempeño.
Cumplimiento legislación	Legislación vigente en materia de riesgos laborales, seguridad al trabajo y salud en el trabajo. Especial atención a las normas de ergonomía en oficinas de trabajo.
Seguridad	Riesgos laborales relacionados con trabajo en oficina.

Tabla 6. Adquisición del personal - Project Manager

Adquisición del personal – Consultor 1	
Adquisición	Consultores internos de la consultoría.
Ubicación trabajo	Oficina de la empresa localizada en Calle de Badajoz, 73 - 08005 Barcelona (España)
Calendarios de los recursos	Recursos necesarios durante toda la vida del proyecto. Inexistencia de calendario discontinuo.
Plan de liberación del personal	Los recursos serán liberados al cierre del proyecto. No existen discontinuidades en el calendario.
Necesidades de formación	Refuerzo en las habilidades comunicativas y grupales. Ampliación conocimientos de programación. Formación en áreas más específicas como: <ul style="list-style-type: none"> • Escaneo 3D. • Contenidos informativos y audiovisuales. • Contrataciones y proveedores.
Premios y reconocimientos	Sueldo fijo + parte variable según evaluación de desempeño.
Cumplimiento legislación	Legislación vigente en materia de riesgos laborales, seguridad al trabajo y salud en el trabajo. Especial atención a las normas de ergonomía en oficinas de trabajo.
Seguridad	Riesgos laborales relacionados con trabajo en oficina.

Tabla 7. Adquisición del personal – Consultor 1

Adquisición del personal – Consultor 2	
Adquisición	Consultores internos de la consultoría.
Ubicación trabajo	Oficina de la empresa localizada en Calle de Badajoz, 73 - 08005 Barcelona (España)
Calendarios de los recursos	Recursos necesarios durante toda la vida del proyecto. Inexistencia de calendario discontinuo.
Plan de liberación del personal	Los recursos serán liberados al cierre del proyecto. No existen discontinuidades en el calendario.
Necesidades de formación	Refuerzo en las habilidades comunicativas y grupales. Ampliación conocimientos de programación. Formación en áreas más específicas como: <ul style="list-style-type: none"> • Programación app. • Diseño app. • Contrataciones y proveedores.
Premios y reconocimientos	Sueldo fijo + parte variable según evaluación de desempeño.
Cumplimiento legislación	Legislación vigente en materia de riesgos laborales, seguridad al trabajo y salud en el trabajo. Especial atención a las normas de ergonomía en oficinas de trabajo.
Seguridad	Riesgos laborales relacionados con trabajo en oficina.

Tabla 8. Adquisición del personal – Consultor 2

Asimismo, se definen también los criterios de liberación del personal asignado al proyecto (Tablas 9 y 10)

Criterios de liberación del personal – Project Manager	
Criterio de liberación	Al cierre del proyecto.
¿Cómo?	Mediante comunicación expresa del sponsor.
Destino de asignación	Asignación a nuevos proyectos disponibles en el momento del cierre.

Tabla 9. Criterios de liberación del personal – Project Manager

Criterios de liberación del personal – Consultores 1 y 2	
Criterio de liberación	Al cierre del proyecto.
¿Cómo?	Mediante comunicación expresa del Project Manager.
Destino de asignación	Asignación a nuevos proyectos disponibles en el momento del cierre.

Tabla 10. Criterios de liberación del personal – Consultores 1 y 2

9.2.1. Adquisición de servicios externos a la consultoría

Las adquisiciones de servicios externos (subcontratas) serán tratadas en el documento Gestión de adquisiciones (grupo de procesos 12 en la guía PMBoK¹).

No obstante, las subcontratas tendrán que cumplir una serie de requisitos mínimos:

- Tener vigente la inscripción en gremios o instituciones profesionales.
- Estar al día fiscalmente con la administración.
- Tener al día todos los requisitos en materia de PRL.

En cuanto a la relación entre el personal de la consultoría y las subcontratas, se recalcan los puntos siguientes:

- Los servicios prestados por subcontratas que impliquen instalación y/o montaje y/o uso de equipos dentro y/o fuera de edificios tendrán que cumplir con la normativa en materia de PRL.
- Las visitas del personal de la consultoría a los lugares donde las subcontratas realicen sus servicios deberán de ser comunicadas con antelación a la subcontrata para permitir la preparación de la empresa a la visita adecuando sus equipos de seguridad.
- Se asignará una persona de contacto en cada subcontrata para aligerar las comunicaciones comunes que no requieran de toma de decisiones.

9.3. Desarrollar el equipo del proyecto

El desarrollo del equipo del proyecto es el de conseguir el máximo compromiso de sus integrantes mediante el establecimiento de un clima de confianza entre sus componentes y la dirección del proyecto. A grandes rasgos, los objetivos son¹:

- Mejorar el conocimiento y habilidades de los miembros del equipo para aumentar su capacidad de llevar a cabo las actividades del proyecto en plazo, coste, alcance y calidad.
- Mejorar el sentimiento de cohesión entre los integrantes elevando la moral y disminuyendo conflictos.
- Crear una cultura colaborativa entre los miembros fomentando la cooperación y el intercambio de conocimiento.
- Confiar en los miembros del equipo y dotarles de capacidad de toma de decisión

Debido a que el equipo asignado a este proyecto ya había trabajado junto en proyectos anteriores, se podrían describir las etapas de la escalera de Tuckman¹ siguientes:

1. **Formación:** fase en la que el grupo es reunido y informado del nuevo proyecto.
2. **Turbulencia:** Esta fase no suele existir si los integrantes del grupo ya habían trabajado juntos eficazmente en anteriores proyectos.
3. **Normalización:** los integrantes del grupo trabajan conjuntamente se apoyan.
4. **Desempeño:** los integrantes trabajan como un reloj.
5. **Disolución:** el trabajo es completado y el equipo se descompone para liberar integrantes y asignarlos a nuevos proyectos.

Para un perfecto desempeño del equipo, se prevé la aplicación de herramientas¹ tales como:

- **Coubicación:** colocación del equipo en un mismo espacio en donde se facilite el flujo de comunicación entre los componentes rompiendo con barreras físicas.
- **Equipos virtuales:** en caso de comunicar con colaboradores externos, se aprovecha la tecnología para crear espacios de consulta y debate en redes sociales seguras o el uso de espacios asignados al proyecto en la nube para el compartimiento de archivos informáticos.

- **Tecnología de la comunicación:** uso de videoconferencias, correos y chats para una comunicación rápida.

Finalmente, se establecerán evaluaciones de desempeño de los componentes del equipo (ver apartado 9.4). Estas evaluaciones tienen como objetivo la de ayudar al Project Manager a obtener una mejor comprensión, confianza, compromiso y comunicación con los miembros evaluados para incrementar la probabilidad de cumplir con los objetivos del proyecto.

9.4. Dirigir el equipo del proyecto

Los componentes del equipo serán evaluados mediante informes de desempeño de trabajo. Éstos estarán destinados a determinar los reconocimientos y recompensas futuras de los miembros del equipo.

Otra herramienta importante es la gestión de conflictos. Considerando el tamaño del equipo (Project Manager + 2 consultores), esta herramienta quizás no sea de aplicación internamente. Sin embargo, el proyecto consta de la integración y colaboración de una gran cantidad de servicios externos. La resolución de conflictos es de vital importancia para la consecución del proyecto en términos de coste, plazo, alcance y calidad. Para ello, antes de actuar, se tendrá que evaluar los factores¹ siguientes:

- Importancia y intensidad del conflicto
- Premura en la resolución del conflicto
- Poder relativo de las personas involucradas
- Motivación para la resolución en largo o corto plazo

De acuerdo con estos factores se aplicará la técnica de resolución de conflicto que mejor se ajuste.

En cualquier caso, se creará un canal de comunicación donde, durante la ejecución del proyecto, se registren los temas abiertos tales como incidencias, errores... El registro de temas abiertos permitirá monitorizar quien es el responsable de determinados temas abiertos y del vencimiento de éstos. A continuación, se enseña una muestra de tal registro:

Registro de temas abiertos								
ID	Tema	Fecha registro	Registrado por	Persona asignada	Fecha resolución prevista	Estado	Fecha resolución	Comentarios

Tabla 11. Registro de temas abiertos

9.5. Historial de cambios

A continuación, se listarán de manera acumulativa, los cambios efectuados a lo largo de las versiones de este documento para incrementar la trazabilidad de éstos.

v00

- Primera versión.