AAT2864

BN-183440

Cod de Barras: 10196?

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO CAMBIO DE PLATAFORMA PARA EL PAGO DE IMPUESTOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

Presentado por:

Morales Pérez, Bárbara Irene

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Mazquiarán, Carlos

Caracas, junio de 2016

TESIS
GP 2016
M67

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO CAMBIO DE PLATAFORMA PARA EL PAGO DE IMPUESTOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

Presentado por:

Morales Pérez, Bárbara Irene

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Mazquiarán, Carlos

Caracas, junio de 2016

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Dirección del Programa de Gerencia de Proyectos
Estudios de Post Grado
Presente.-

Por medio de la presente, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por Bárbara Irene Morales Pérez, CI 18249815, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "Plan de gestión de recursos humanos del proyecto cambio de plataforma para el pago de impuestos en una institución financiera"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 08 días del mes de junio de 2016.

Prof. Carlos Mazquiarán

CI: 3981161

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO CAMBIO DE PLATAFORMA PARA EL PAGO DE IMPUESTOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

Autor: Morales Pérez, Bárbara Irene
Asesor: Mazquiarán, Carlos
Año: 2016

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo desarrollar un plan para la gestión de los recursos humanos del proyecto denominado "Cambio de plataforma para el pago de impuestos" de una institución financiera ubicada en Venezuela. Este diseño se elaboró tomando en cuenta las complejidades que reviste para un Gerente de Proyectos la planificación, adquisición, desarrollo y dirección de los talentos en la actualidad. En el plan se formularon alternativas para cada uno de los procesos de la gestión de los recursos humanos, en un intento de optimizar el plan diseñado previamente para el proyecto. La investigación fue de tipo aplicada ya que trata de encontrar soluciones o respuestas que puedan aplicarse en un contexto específico, además su diseño fue de tipo transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento. Las técnicas de recolección de datos utilizados fueron la revisión documental, juicio de expertos y la observación. Una de las principales fuentes de consulta fue el Project Management Body of Knowledge, cuyos lineamientos emanan del Project Management Institute. Considerando dichos lineamientos esta investigación logró incorporar alternativas a las etapas del plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de impuestos" en la institución financiera en donde se desarrolló el estudio.

Palabras Clave: Proyecto, PMI, Gestión de los Recursos Humanos, Plan.
Línea de Trabajo: Gestión de los recursos humanos

ÍNDICE GENERAL

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR iii
RESUMEN iv
ÍNDICE GENERAL v
ÍNDICE DE FIGURAS vii
ÍNDICE DE TABLAS viii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA 4
1.1 Planteamiento del Problema 4
1.1.1 Formulación del Problema 9
1.1.2 Sistematización del Problema 9
1.2 Objetivos 10
1.2.1 Objetivo General 10
1.2.2 Objetivos Específicos 10
1.3 Justificación de la Investigación 11
1.4 Alcance y Delimitaciones de la Investigación 12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 14
2.1 Antecedentes 14
2.2 Fundamentos Teóricos 19
2.2.1 Concepto de Proyecto 19
2.2.2 Dirección de Proyectos 20
2.2.3 Ciclo de Vida de un Proyecto 21
2.2.4 Procesos de la Gerencia de Proyectos 22
2.2.5 Áreas de Conocimiento 23
2.2.6 Gestión de Recursos Humanos del Proyecto 25
2.3 Bases Legales 35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 36
3.1 Tipo de Investigación 36
3.2 Diseño de la Investigación 37

3.3 Unidad de Análisis 37
3.4 Técnicas e Instrumentos Recolección de Datos 37
3.5 Fases de la Investigación 39
3.6 Procedimiento por Objetivos 39
3.7 Operacionalización de los Objetivos 42
3.8 Estructura Desagregada de Trabajo 43
3.9 Aspectos Éticos 44
CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL 45
4.1 Reseña histórica de la Organización 45
4.2 Visión 45
4.3 Misión 46
4.4 Valores Organizacionales 46
4.5 Estructura Organizacional de la institución financiera 47
4.6 Organigrama de la Dirección de Tecnología 47
4.7 Organigrama de la Gerencia Ejecutiva de Oficina de Proyecto 48
4.8 Planes Organizacionales 49
4.9 Descripción del Proyecto: Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos 50
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS 54
5.1 Desarrollo del objetivo específico nº 1 54
5.2 Desarrollo del objetivo específico nº 2 57
5.3 Desarrollo del objetivo específico nº 3 61
5.4 Desarrollo del objetivo específico nº 4 68
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS 72
CAPÍTULO VII: LECCIONES APRENDIDAS 80
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 89
ANEXO A 92
ANEXO B 94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados de proyectos de IT 5
Figura 2. Interacción entre los procesos del proyecto 21
Figura 3. Ciclo de vida del proyecto 22
Figura 4. Estructura desagregada de trabajo para el diseño del plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" en una institución financiera ubicada en Venezuela. 43
Figura 5. Estructura Organizacional de la institución financiera en donde se desarrolló el trabajo de investigación. 47
Figura 6. Organigrama de la Dirección de Tecnología de la institución financiera. 48
Figura 7. Organigrama de la Gerencia Ejecutiva de Oficina de Proyecto de la Dirección de Tecnología de la institución financiera 49
Figura 8. Comparación de Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas entre los lineamientos del PMI y el Proyecto de la institución financiera para el Proceso de Planificar la Gestión de Recursos Humanos. 58
Figura 9. Comparación de Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas entre los lineamientos del PMI y el Proyecto de la institución financiera para el Proceso de Adquirir el Equipo del Proyecto. 59
Figura 10. Comparación de Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas entre los lineamientos del PMI y el Proyecto de la institución financiera para el Proceso de Desarrollar el Equipo del Proyecto. 60
Figura 11. Comparación de Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas entre los lineamientos del PMI y el Proyecto de la institución financiera para el Proceso de Dirigir el Equipo del Proyecto. 61
Figura 12. Cronograma de Actividades de la Investigación. 83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de los objetivos. 42
Tabla 2. Incorporación de alternativas a los lineamientos del PMI para el Proceso de Planificación de la Gestión de Recursos Humanos. 68
Tabla 3. Incorporación de alternativas a los lineamientos del PMI para el Proceso de Adquisición del Equipo del Proyecto. 69
Tabla 4. Incorporación de alternativas a los lineamientos del PMI para el Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos. 70
Tabla 5. Incorporación de alternativas a los lineamientos del PMI para el Proceso de Dirección de Recursos Humanos. 71
Tabla 6. Plan para la Gestión de Recursos Humanos del Proyecto Denominado Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos en una Institución Financiera. 72
Tabla 7. Costos aproximados de las alternativas propuestas para el Plan de Recursos Humanos. 78
Tabla 8. Incorporación de las alternativas al Ciclo de Vida del Proyecto Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos. 79
Tabla 9. Lecciones aprendidas del trabajo de investigación. 81
Tabla 10. Recursos del trabajo especial de grado. 82

INTRODUCCIÓN

El éxito de los proyectos depende cada vez más de las competencias del gerente de proyecto en cuanto a la gestión de sus recursos humanos que en cualquier otro aspecto técnico u operativo. La gestión de recursos humanos se convierte en un reto cada vez más complejo dado el alto nivel de incertidumbre que genera el contexto social y económico del país, haciendo cada vez más difícil satisfacer las demandas del talento humano.

El Project Management Institute (PMI, 2013) indica que la gestión exitosa de recursos humanos de un proyecto comprende: planificar la gestión de recursos humanos, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto y dirigir el equipo del proyecto. Conjugar estos lineamientos con las exigencias de un entorno profesional tan competitivo pone de manifiesto la necesidad de desarrollar planes que permitan optimizar los procesos de gestión de recursos humanos, considerando los riesgos de los elevados niveles de rotación de personal debido a la emigración del talento humano.

Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene por objetivo diseñar un plan para la gestión de recursos humanos de uno de los proyectos de una institución financiera ubicada en Venezuela. Dicha institución, no escapa a las complejidades que se han mencionado, por lo cual se pretende generar con este trabajo alternativas que le permitan garantizar la exitosa gestión de sus recursos humanos.

El diseño del plan para la gestión de recursos humanos de la presente investigación tendrá como punto de atención formular alternativas que optimicen los procesos de planificación, adquisición, desarrollo y dirección de los recursos humanos involucrados en el proyecto.

A continuación se detalla el contenido de los capítulos que constituyen el presente Trabajo Especial de Grado:

El Capítulo I: El Problema, está conformado por el planteamiento del problema, su formulación y sistematización. Así mismo, se expone el objetivo general y los objetivos específicos junto con la justificación de la investigación, su alcance y delimitaciones.

En el Capítulo II: Marco Teórico, se presentan los antecedentes, fundamentos teóricos enmarcados en los lineamientos emanados por el PMI para la gestión de proyectos y las bases legales de la investigación.

Posteriormente, se desarrolla el Capítulo III: Marco Metodológico, el cual está conformado por el tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, técnicas e instrumentos de recolección de datos, fases de la investigación, procedimiento por objetivos, operacionalización de los objetivos, estructura desagregada de trabajo y aspectos éticos.

Luego, el Capítulo IV: Marco Organizacional, presenta la reseña histórica de la entidad financiera en donde se desarrolla la investigación, su visión, misión, valores organizacionales, estructura organizacional, organigrama de la dirección de tecnología, organigrama de la gerencia ejecutiva de oficina de proyectos, los planes de la Organización y la descripción del proyecto denominado "Cambio de plataforma para el pago de impuestos".

En el Capítulo V: Desarrollo de los Objetivos, se presentan los resultados del cumplimiento de los objetivos específicos planteados en esta investigación.

Seguidamente, el Capítulo VI: Análisis de los Resultados, está conformado por la explicación detallada de los resultados en base a los objetivos específicos desarrollados.

Luego, el Capítulo VII: Lecciones Aprendidas, está conformado por la evaluación del grado de cumplimiento del presente Trabajo Especial de Grado, la presentación del cronograma de trabajo y los recursos de la investigación.

En el Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones, se encuentran las proposiciones finales del trabajo de investigación y las recomendaciones correspondientes.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas para la elaboración del presente Trabajo Especial de Grado.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Como bien señala Bernal (2010), un problema de investigación "es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer" (p.88). Resalta además que, la formulación de un problema de investigación promueve la búsqueda de soluciones útiles que resuelvan algo práctico.

Partiendo de lo expuesto por Bernal (2010), a efectos de aportar dichas soluciones útiles y considerando lo relevante de la adecuada formulación del enunciado del problema, en este capítulo se presenta el planteamiento, formulación y sistematización del mismo. Posteriormente, se exponen el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación, alcance y delimitaciones de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

Tal como exponen Centeno y Serafin (2006), profesor agregado y profesor asistente respectivamente de la UNEXPO (Universidad Nacional Experimental Politécnica de Venezuela), existe un creciente interés de parte de las organizaciones por realizar sus gestiones mediante proyectos, lo cual hace necesario revisar el desempeño de los mismos. Dichos autores detallan como el Grupo Standish, una consultora dedicada a estudiar el rendimiento de los proyectos de software, logró clasificar entre 1994 y 2004, una muestra de 8.380 proyectos de tecnología de la información en tres tipos:

1) Proyectos exitosos: aquellos completados a tiempo, dentro del presupuesto y con todas las características y funciones especificadas inicialmente.
2) Proyectos con reclamo: aquellos que se completaron y se colocaron en operación, sin embargo, generaron un costo mayor al presupuestado,

ejecutados en un tiempo mayor al estimado, y/o con menos características de las especificadas originalmente.

3) Proyectos abandonados: aquellos que fueron cancelados durante el ciclo de su desarrollo (Centeno & Serafin, 2006).

Como se muestra en la figura 1, para 1994, sólo un 16,2% de la muestra de proyectos considerados por el Grupo Standish logró clasificar como proyectos exitosos. En 2004, la proporción de proyectos exitosos aumentó hasta un 30%, disminuyendo la cantidad de proyectos cancelados y mostrando un 18% de proyectos en estatus de reclamo (Centeno & Serafin, 2006).

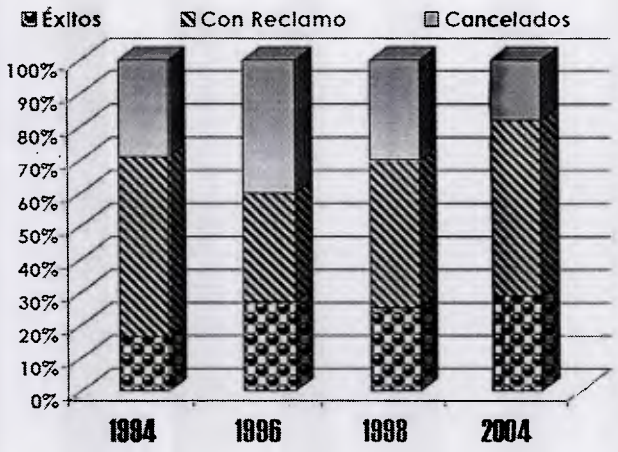

Figura 1. Resultados de proyectos de IT
Fuente: Centeno & Serafin (2006).

Estos bajos porcentajes de éxito reflejan que quedan temas pendientes por ser investigados y solventados en torno al desarrollo de los proyectos. Con respecto a ello, Centeno y Serafin (2006), indican que "el resultado de los proyectos depende, entre otros, de un equipo de trabajo dirigido por un gerente que es responsable de orquestar los esfuerzos para el cumplimiento satisfactorio de su misión" (p.2). Éstos expertos señalan que los esfuerzos por incrementar el éxito de los proyectos se han concentrado mayoritariamente en los aspectos técnicos de los proyectos en detrimento de los aspectos humanos, lo que hace necesario colocar mayor

énfasis en la estructuración de planes para la gestión de los recursos humanos que se adecúen a cada organización y consideren el contexto del cual forman parte los miembros de un equipo de proyecto.

De acuerdo a los lineamientos emanados por el Project Management Institute (en adelante, PMI, 2013) y contenidos en el Project Management Body of Knowledge (en adelante, PMBOK), la gestión exitosa de los recursos humanos de un proyecto comprende: planificar la gestión de recursos humanos, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto y dirigir el equipo del proyecto.

Justamente en estos procesos recomendados como buenas prácticas para la gestión de recursos humanos se pueden identificar algunos de los retos más importantes que enfrentan actualmente los gerentes de proyectos venezolanos, al enfrentar un entorno caracterizado por elevados niveles de incertidumbre social y económica que dificulta a las organizaciones poder satisfacer las demandas del talento y retenerlo.

Uno de los primeros retos que se puede resaltar es la dificultad inicial para adquirir el equipo de proyecto. Como bien señala Maestres, desde el año 2005 se experimenta un fenómeno alarmante para las Organizaciones: la emigración masiva de venezolanos (Maestres, 2008, p.9). Esta situación genera para las organizaciones un elevado nivel de rotación de personal que impacta no sólo en términos operativos y productivos sino que perjudica el desarrollo de los proyectos en los que estos talentos se encontraban involucrados, pudiendo llegar a afectar los cronogramas de ejecución previamente establecidos.

De esta realidad no escapa la institución financiera en donde se desarrolla la presente investigación. Durante 2015 y lo que va de 2016 la Organización ha experimentado un elevado número de egresos de talentos que deciden probar suerte fuera de las fronteras, lo que genera en muchas ocasiones la pérdida de conocimientos y habilidades técnicas especializadas difíciles de reemplazar. Esta

realidad impacta de forma negativa a los proyectos, ya que incluso resulta difícil sustituir al talento que egresa con recursos internos; esto se debe a la estructura organizativa de la empresa, en donde no siempre es factible que recursos humanos especializados pertenecientes a unidades funcionales puedan ser cedidos rápidamente para la colaboración en proyectos o pueden estar ya involucrados en varios proyectos.

Una vez superada la problemática de la adquisición, el gerente de proyecto debe concentrarse en el proceso de desarrollo del equipo de proyecto, ya que con dicho proceso se pretende mejorar el conocimiento y las habilidades del equipo, se genera cohesión y sentido de pertenencia en el equipo (lo cual contribuye a la retención de los talentos) y se estructura el intercambio de información y conocimientos entre los miembros de equipo, lo cual permite disminuir los impactos negativos que se generan cuando un recurso egresa del proyecto.

Es importante resaltar, que existen diversas técnicas y herramientas para lograr el desarrollo del equipo de proyecto, siendo las más conocidas las referidas a capacitación, actividades de integración y planes de reconocimientos y recompensas. Todas estas técnicas además, sobre todo, lo referido a los reconocimientos y recompensas, deben manejarse tomando en cuenta las limitaciones presupuestarias que existen debido a la situación económica que impacta a todas las Organizaciones. El tema presupuestario y sus limitaciones es un punto a ser considerado en las propuestas que se deriven del presente trabajo de investigación.

Por último, otro de los retos que se enfrenta el gerente de proyecto es lograr una eficiente dirección del equipo de proyecto, sobre todo, a la hora de manejar los inevitables conflictos que surgen durante su ejecución. Entre los años 1999 y 2007, como resultado del proyecto "Feedback gerencial y liderazgo" del Centro de Liderazgo y Organizaciones del IESA (Instituto de Estudios Superiores de Administración), entrevistaron a 4.824 gerentes, obteniendo como resultado de

dicha investigación que el gerente venezolano percibe el conflicto como algo indeseable, de lo cual es mejor salir lo más rápido posible (Berríos y Martínez, 2008, p. 38).

Esta investigación llevada a cabo por el IESA, también permitió conocer que los gerentes venezolanos prefieren transar al hacer frente a situaciones conflictivas, es decir, buscan una solución que reduzca la tensión aunque no satisfaga las exigencias de las partes involucradas. Sin embargo, los especialistas Berríos y Martínez (2008), señalan que los diversos modos de enfrentar el conflicto no son buenos ni malos en sí mismos, sino que deben ser adaptados a la situación y cada gerente debe poder explorar diversas opciones antes de actuar (p. 39).

En base a lo descrito a lo largo de este apartado, se considera fundamental establecer un plan de gestión de recursos humanos adecuado que contribuya al éxito del desarrollo del proyecto denominado: Cambio de plataforma para el pago de impuestos en una institución financiera donde está enmarcada la presente investigación. Para ello es conveniente inicialmente contar con una descripción detallada del plan de recursos humanos que ha establecido la oficina de proyectos para dicho proyecto y compararlo con las mejores prácticas señaladas por el PMI en el PMBOK, de esta manera se pudiesen identificar oportunidades de mejora y puntos de atención.

Asimismo, dadas las complejidades del entorno social y económico que se vive en el país, es prioritario dentro del plan de gestión de recursos humanos formular alternativas de bajo costo que permitan optimizar el proceso de planificación, adquisición, desarrollo y dirección del talento humano, lo cual favorezca el éxito del proyecto.

1.1.1 Formulación del Problema

Tomando como base el planteamiento del problema anteriormente expuesto, se puede generar la siguiente formulación:

¿Cómo sería el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" en una institución financiera que permita optimizar la planificación, adquisición, desarrollo y dirección del talento humano?

1.1.2 Sistematización del Problema

La formulación del problema de investigación del presente trabajo especial de grado, genera las siguientes preguntas:

-¿Cómo está diseñado el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos de una institución financiera ubicada en Venezuela?

-¿Cuáles son las diferencias entre el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" diseñado por la oficina de proyectos de la institución financiera y los lineamientos emitidos por el Project Management Institute para la gestión de esta área de conocimiento?

-¿Cuáles alternativas se pudiesen proponer para optimizar la planificación, adquisición, desarrollo y dirección de los recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos"?

-¿Cómo estaría conformado un plan adecuado de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" de la institución financiera?

1.2 Objetivos

Con respecto a los objetivos de la investigación, Bernal (2010) indica que "son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse; por tanto, todo el desarrollo del trabajo de investigación se orientará a lograr estos objetivos" (p. 97).

A continuación se presenta el objetivo general, el cual traduce de forma clara y precisa lo anteriormente expuesto en el planteamiento del problema. Posteriormente, se encontrarán los objetivos específicos, lo cuales se orientan al cumplimiento del objetivo general.

1.2.1 Objetivo General

Diseñar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" en una institución financiera ubicada en Venezuela.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Describir el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos de una institución financiera ubicada en Venezuela.
2. Comparar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos con los lineamientos establecidos por el Project Management Institute como mejores prácticas.
3. Formular alternativas para optimizar la planificación, adquisición, desarrollo y dirección de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".
4. Elaborar las etapas del plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" de la institución financiera objeto de estudio.

1.3 Justificación de la Investigación

La institución financiera en donde se realiza la presente investigación tiene dentro de sus valores organizacionales la creatividad, al ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes y relacionados. Mantenerse innovando y buscando mejores productos y servicios para satisfacer a un cliente cada vez más exigente, dentro de un mercado cada vez más competitivo, es una de las razones por las cuales esta Organización ha logrado mantenerse entre los primeros lugares del mercado como institución financiera privada en Venezuela. Para ello crearon una oficina de proyectos que resguarda y garantiza que se ejecuten eficientemente los diversos proyectos que contribuyen con el alcance de la visión estratégica de la Organización.

Si bien la institución financiera cuenta con una oficina de proyectos formalmente estructurada, no escapa a las problemáticas actuales referidas a la gestión de recursos humanos. Es por ello que resulta pertinente realizar un esfuerzo focalizado en el plan de gestión de recursos humanos para ofrecer algunas alternativas ajustadas al complejo contexto que atraviesan las Organizaciones venezolanas.

El creciente número de colaboradores con perfiles especializados que egresan de la institución por motivo de búsqueda de oportunidades en el extranjero, afecta la ejecución de los proyectos ya que retrasa las actividades previamente especificadas en el cronograma, pudiendo incluso afectar temas relacionados con el presupuesto. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de formular alternativas para optimizar el proceso de planificación, adquisición, desarrollo y dirección de los recursos humanos involucrados en el proyecto.

Este plan para la gestión de recursos humanos, estará ajustado a las necesidades de la Organización tomando en cuenta el contexto y los retos a los cuales se enfrentan los gerentes de proyectos venezolanos en cuanto a la planificación, adquisición, desarrollo y dirección del equipo de proyecto. A su vez, esta

investigación permitirá a la institución financiera obtener información sobre la actual gestión de recursos humanos en comparación con los lineamientos emanados por el PMI.

1.4 Alcance y Delimitaciones de la Investigación

El alcance del presente Trabajo Especial de Grado incluirá considerar los procesos indicados por el PMI (2013) para lograr el diseño del plan de gestión de recursos humanos, a saber:

1) Planificar la Gestión de Recursos Humanos: lo cual implicará proponer alternativas en la planificación, revisando exhaustivamente las entradas, técnicas y herramientas utilizadas.

2) Adquirir el Equipo del Proyecto: proponer alternativas al proceso de adquisición de los recursos para asegurar su disponibilidad y sustitución de recursos ante el posible egreso de algunos de los miembros del equipo.

3) Desarrollar el Equipo del Proyecto: cuyo principal entregable será la propuesta de alternativas que favorezcan la permanencia de los miembros del equipo al mejorar la interacción de los recursos y su correspondiente reconocimiento por los aportes a las metas grupales.

4) Dirigir el Equipo del Proyecto: lo cual tendrá como principal entregable la formulación de alternativas para la adecuada gestión de los conflictos y resolución de problemas que permitan al gerente de proyectos acompañar y motivar adecuadamente al equipo durante el proyecto.

La presente investigación se limitará al diseño de una propuesta para la gestión de los recursos humanos para el proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" de una institución financiera privada en Caracas, Venezuela; por lo

cual tendrá características que podrían no ser generalizadas a otros contextos, sectores productivos o instituciones financieras. Se excluyen además, propuestas de plan o revisiones exhaustivas sobre el resto de las áreas de conocimiento con las cuales interactúa la gestión de recursos humanos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se detallan los antecedentes, fundamentos teóricos, bases legales y definiciones de términos que permitirán contar con un marco referencial para el desarrollo de la investigación, considerar los logros y recomendaciones de otros estudios y obtener información pertinente para la interpretación de resultados.

2.1 Antecedentes

Se realizó una revisión literaria de los trabajos de investigación relacionados con el objetivo de la presente investigación y se procedió a seleccionar aquellos con mayor relevancia, esto permitirá que sirvan de guía para las discusiones y conclusiones posteriores.

A continuación se presentan algunos trabajos especiales de grado, nacionales e internacionales, y un artículo, todos enmarcados en las pautas y normas de la gestión de proyectos.

Uno de los antecedentes considerados es el trabajo final de Mosquera (2012): **Elaborar un plan de gestión de proyecto para el diseño de un modelo para la gestión de recursos humanos en CIMA bajo los lineamientos y mejores prácticas presentadas en el PMBOK del Project Management Institute (PMI)**, para optar por el título de Master en Administración de Proyectos. Su objetivo central fue elaborar un plan de gestión de recursos humanos para CIMA (Corporación para la Investigación y Desarrollo en Ciencia de Materiales), lo cual implicó: realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de gestión de recursos humanos; definir un plan de gestión del alcance; definir un plan de gestión del tiempo; definir un plan de recursos humanos para establecer los miembros del equipo, roles y responsabilidades y el plan de asignación del personal; definir un plan de comunicaciones y definir una estrategia de

implementación del proceso. La metodología empleada en el desarrollo de este trabajo fue de tipo analítico sintético, haciendo uso de encuestas, entrevistas, juicio de expertos y software de gestión de proyectos. Para el desarrollo del plan de proyecto, se crearon plantillas y formatos tales como identificación y secuenciación de actividades, liberación de personal, adquisición de personal, registro de interesados, estrategia de gestión de interesados y matriz de comunicaciones del proyecto, alineados a la guía del PMBOK.

El aporte más relevante para la presente investigación es el desarrollo de la encuesta que Mosquera (2012) desarrolló para realizar el diagnóstico de la situación actual de la Organización con respecto a la gestión de recursos humanos. Esta encuesta resulta un excelente insumo, ya que además de tener como referencia las mejores prácticas plasmadas en el PMI, facilita la tabulación debido a la unificación del lenguaje y objetividad de las respuestas.

Otro de los antecedentes considerados es el proyecto final de graduación de Soto (2011): **Plan de recursos humanos y comunicación para el programa Actívate del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación**, para optar por el título de Master en Administración de Proyectos. Su objetivo principal fue desarrollar un plan de recursos humanos y comunicación. Para ello el autor analizó la metodología utilizada por el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación para la gestión de los recursos humanos y la comunicación en el programa Actívate y la comparó con las mejores prácticas propuestas por el PMI; en base a las necesidades identificadas desarrolló el plan de recursos humanos y comunicación y propuso lineamientos para la adecuada implementación del plan en el programa Actívate. La técnica de investigación utilizada fue mixta, ya que combinó la investigación documental con la de campo. Las fuentes primarias utilizadas fueron entrevistas con los principales involucrados en el programa Actívate, así como instrumentos de observación.

Este trabajo permitió identificar la carencia de una estructura de desglose del trabajo, dificultades en la definición del equipo de trabajo, deficiente definición de roles y responsabilidades así como oportunidades de mejora en la estrategia de identificación y gestión de los involucrados y comunicaciones. Como resultado se obtuvo la elaboración del Plan de Recursos Humanos, el Plan de Comunicaciones y un documento con acciones preventivas y correctivas para complementar la implantación de dichos planes.

Dentro del plan de recursos humanos desarrollado por Soto (2011), se considera como un aporte que podrá ayudar al desarrollo de la presente investigación, la estrategia de reconocimientos y recompensas que diseñó para el equipo de proyecto, ya que incluso fue una propuesta diseñada con escasos recursos monetarios.

El siguiente antecedente considerado es el trabajo especial de grado de Guerrero (2010): **Diseño de un plan de recursos humanos, caso de estudio: Proyecto social Proniño**; para optar al título de Especialista de Proyecto de la Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo de este trabajo fue diseñar un plan de gestión de recursos humanos para contribuir a la madurez de la organización en la administración del recurso humano del proyecto social Proniño. Para ello, Guerrero (2010) documentó las prácticas que se aplicaban, evaluó la alineación de las prácticas en la gestión de recursos humanos con la visión estratégica de la organización e identificó las técnicas y herramientas adecuadas a las necesidades del proyecto social Proniño; con todo ello finalmente logró diseñar un plan de gestión de recursos humanos para facilitar la administración y control del proyecto. Para alcanzar los objetivos, el autor utilizó una matriz DOFA y además consideró las prácticas sugeridas por el PMI.

Este proyecto social formó parte de las acciones de responsabilidad social de Telefónica y se convirtió en una de las acciones más relevantes de la UCAB en su compromiso con la comunidad. El trabajo de Guerrero (2010) fue de carácter

proyectivo, ya que propuso una solución que contribuyó a resolver la carencia de un modelo óptimo en la gestión del recurso humano al plantear la adopción metodológica del área de conocimiento correspondiente a la gestión de recursos humanos sugerida por el PMI. Como resultado de la investigación se obtuvo un plan de gestión de recursos humanos que se espera pueda servir además como referente a otros proyectos que formule y ejecute la UCAB en favor de la comunidad.

Este trabajo especial de grado se considera un aporte valioso para la ejecución de la presente investigación por el nivel de detalle e información relevante que Guerrero (2010) logró desarrollar en su marco teórico, el cual servirá de guía para la búsqueda de referencias pertinentes y actualizadas.

Asimismo, resulta conveniente considerar como antecedentes el trabajo especial de grado de Ramírez (2005): **Diseño del proceso de planificación de los recursos humanos en organizaciones matriciales (Caso práctico consultora AAA)**; para optar al título de Especialista de Proyecto de la Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo general fue diseñar un proceso para planificación de los recursos humanos en las organizaciones matriciales que ayudara a garantizar el suministro oportuno del personal a los proyectos y aplicarlo como caso práctico a la empresa consultora AAA. Para ello fue necesario por una parte, diseñar una base de datos que fuese la fuente de información para la toma de decisiones de la organización; por otra parte, implementar en un caso práctico dicha base de datos; y finalmente, determinar los componentes y características del proceso de planificación de los recursos humanos para obtener el plan de gestión de los recursos humanos de la organización. De acuerdo a los objetivos el tipo de investigación fue proyecto factible, por tratarse de la formulación de una propuesta de un modelo viable y de la aplicación práctica para satisfacer la necesidad de optimizar la planificación de los recursos humanos en organizaciones matriciales. Este proyecto factible concretó la elaboración de un proceso operativo viable mediante el uso de un sistema de información que es la fuente principal para la

toma de decisiones de la empresa. Con este trabajo el autor logró generar una propuesta para solventar la problemática existente en las organizaciones que ejecutan múltiples proyectos para mejorar el flujo de información entre los proyectos y a su vez satisfacer las necesidades de personal de cada proyecto.

El aporte fundamental que será considerado del trabajo especial de grado de Ramírez (2005) es la revisión y consideraciones que realizó sobre el desarrollo de planes de gestión para recursos humanos dentro de organizaciones matriciales como es el caso de la institución financiera donde se desarrollará el presente estudio.

En el artículo de Shahhosseini y Sebt (2011), titulado: "*Competency-based selection and assignment of human resources to construction projects*" (Selección y asignación de los recursos humanos a los proyectos de construcción basada en competencias), afirman que, el desarrollo eficaz del equipo es un factor crítico para el éxito del proyecto. Por ello, como parte de las políticas y prácticas de la gestión de recursos humanos, las empresas de construcción tienen que definir los requisitos de competencias para todo el personal del proyecto y obtener el equipo necesario para completar las tareas del proyecto. Por lo tanto, decidieron construir y poner en práctica un modelo basado en competencias para la selección y asignación de personal del proyecto de construcción, que se clasificaba en cuatro tipos: Gerente de Proyecto, Ingeniero, Técnico y Obrero. Para cada tipo de rol definieron un conjunto de competencias claves que garantizaran su adecuación a las tareas específicas del proyecto de construcción, con ello no sólo lograron reducir el tiempo y el costo durante la fase de selección, sino también disminuir los conflictos y costos ocultos en la etapa de implementación.

El sistema resultó una herramienta precisa y útil para los encargados de tomar decisiones en las empresas de construcción, ya que en ocasiones carecen de la experiencia adecuada en la selección de la mejor persona para ocupar puestos de proyectos, sobre todo cuando tienen un gran número de candidatos posibles.

El principal aporte de este artículo al presente estudio, es la manera exhaustiva en que se definen las competencias clave que deben poseer cada uno de los roles que conformen el equipo de proyecto.

2.2 Fundamentos Teóricos

Dada la naturaleza y objetivos de esta investigación, los fundamentos teóricos que se presentan están enmarcados en los lineamientos emanados por el PMI para la gestión de proyectos. Específicamente, se detallan los conceptos y teorías pertinentes para lograr el diseño de un plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" en una institución financiera ubicada en Venezuela.

2.2.1 Concepto de Proyecto

Cada individuo a lo largo de su vida se relaciona continuamente con proyectos, sean profesionales o personales, de mayor o menor complejidad, con mayor o menor duración. Es por ello que autores como Chamoun (2002), afirman que la vida "ha sido, es y será un proyecto" (p. 27).

El PMI (2013) indica que un proyecto es un "emprendimiento de carácter temporal llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (p.3). Es importante destacar de este concepto la característica referida a la temporalidad y el resultado final.

En el mismo orden de ideas, Lledó y Rivarola (2007), definen un proyecto como "un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio" (p. 4). Indican además que un proyecto no sólo tiene un objetivo y fecha límite, sino también un presupuesto limitado.

La característica de temporal se refiere a que los proyectos tienen un principio y un final predeterminados, sin embargo su duración varía dependiendo de cada proyecto, algunos pueden ser cortos y otros pueden durar años (Palacios, 2005). Con respecto a que un proyecto sea único, Chamoun (2002) comenta que cada proyecto tiene funciones y características específicas que le confieren dicha cualidad. Aunque puedan parecer semejantes algunos proyectos, sus circunstancias nunca serán iguales, cambian las herramientas, la tecnología, los equipos de trabajo, las premisas, los stakeholders, etc.

2.2.2 Dirección de Proyectos

Dadas las características de un proyecto, se requiere una gestión particular que el PMI denomina dirección de proyectos. La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con lo que se requiere.

La dirección de proyectos implica la aplicación e integración de 47 procesos que se agrupan en cinco categorías denominadas Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos; a saber:

1) Inicio: implica todos los procesos necesarios para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente.
2) Planificación: es el grupo de procesos en el cual se establece el alcance del proyecto, se refinan los objetivos y se define el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos propuestos.
3) Ejecución: se refiere al conjunto de procesos que se realizan para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto con el objetivo de satisfacer las especificaciones del mismo.
4) Monitoreo y Control: implica los procesos necesarios para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto e identificar los cambios que el plan requiera para iniciarlos.

5) Cierre: se refiere a los procesos que se realizan para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo (PMI, 2013).

Lledó y Rivarola (2007) coinciden en que la administración eficiente del proyecto requiere aplicar procesos de gestión para cada una de las etapas mencionadas. Es importante destacar que entre estas etapas se producen interacciones, las cuales es posible apreciar en la figura 2.

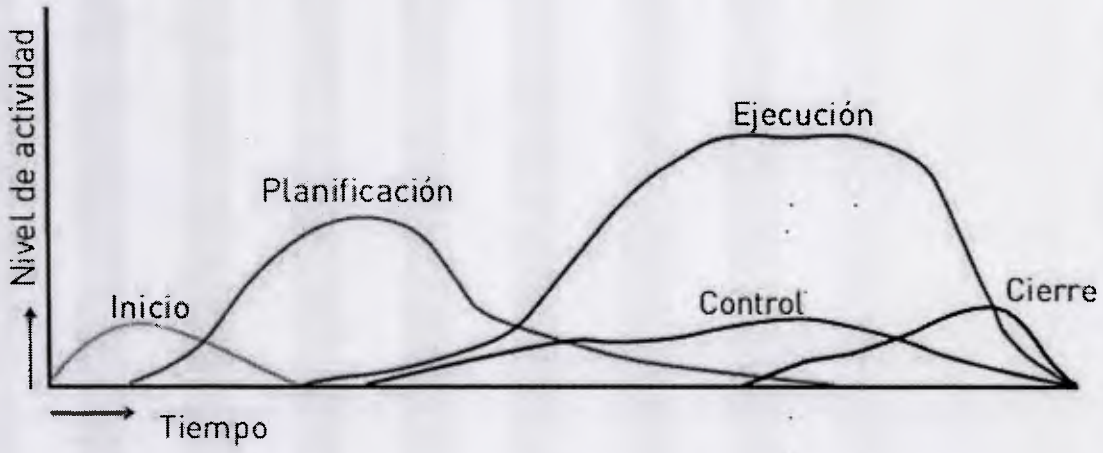

Figura 2. Interacción entre los procesos del proyecto
Fuente: Lledó y Rivarola (2007).

2.2.3 Ciclo de Vida de un Proyecto

El ciclo de vida de un proyecto se refiere a las fases por las que transcurre un proyecto desde su inicio hasta su cierre. En general las fases son secuenciales y algunas características se definen en función de las necesidades de gestión y control de la organización, el tipo de proyecto y su área de aplicación (PMI, 2013).

Si bien los proyectos varían en alcance y complejidad, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura genérica de ciclo de vida: inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto. Los ciclos

de vida de un proyecto proporcionan un marco de referencia común para comparar proyectos, incluso si son de naturaleza diferente (PMI, 2013).

En la figura 3 se puede observar la clasificación que realizan Lledó y Rivarola (2007) para el ciclo de vida de un proyecto.

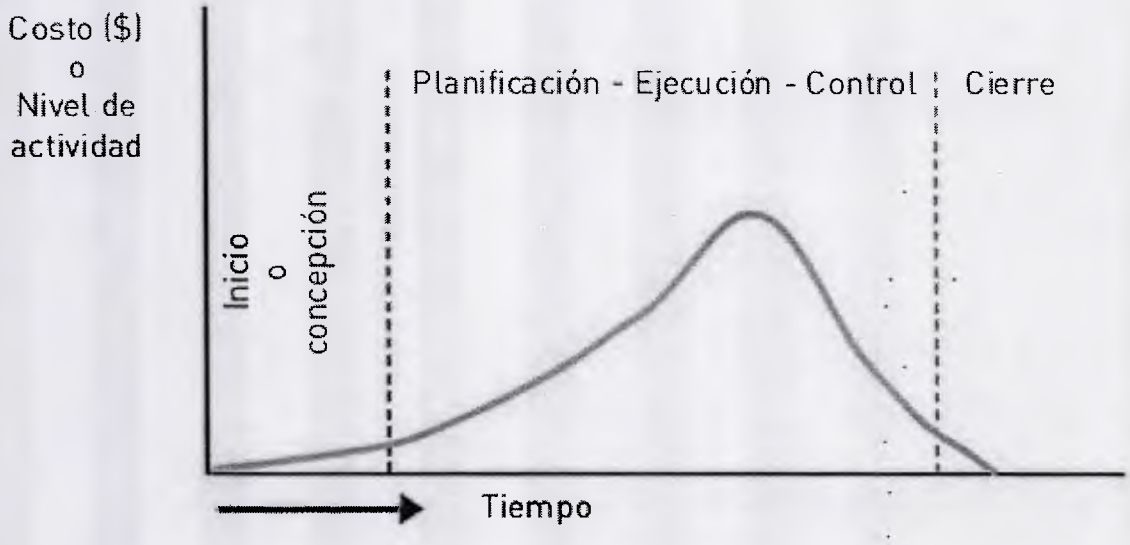

Figura 3. Ciclo de vida del proyecto
Fuente: Lledó y Rivarola (2007).

2.2.4 Procesos de la Gerencia de Proyectos

Los procesos de la gerencia de proyectos tienen por finalidad, aplicar herramientas y técnicas a algún elemento de entrada para obtener una salida con valor agregado. Los procesos son:

- Entradas: se refiere a los insumos requeridos para desarrollar el proceso.
- Herramientas y técnicas: son los mecanismos y procedimientos que se aplican en las entradas y producen las salidas.
- Salidas: se refiere a los entregables del proceso (Palacios, 2005).

2.2.5 Áreas de Conocimiento

Los 47 procesos de la dirección de proyectos se concentran en diez áreas de conocimiento. El PMI define un área de conocimiento como un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización (PMI, 2013).

Estas áreas de conocimiento son:

1) Gestión de la Integración del Proyecto: esta es un área de conocimiento que implica llevar a cabo procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

2) Gestión del Alcance del Proyecto: incluye los procesos para garantizar que el proyecto contenga todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito.

3) Gestión del Tiempo del Proyecto: se relaciona con los procesos requeridos para gestionar la culminación en plazo del proyecto.

4) Gestión del Costo del Proyecto: área de conocimiento dedicada a planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos para que se culmine el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

5) Gestión de la Calidad del Proyecto: implica procesos y actividades en donde se establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades por las que fue solicitado.

6) Gestión de Recursos Humanos del Proyecto: es el área de conocimiento relacionada con los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto.

7) Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: se refiere a los procesos que aseguran la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto.

8) Gestión de los Riesgos del Proyecto: incluye la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos asociados a un proyecto.

9) Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: enmarca los procesos requeridos para comprar o adquirir productos o servicios que son necesarios para el proyecto.

10) Gestión de los Interesados del Proyecto: es el área de conocimiento en donde se llevan a cabo los procesos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto (PMI, 2013).

Dado que el objetivo general de la presente investigación es diseñar un plan para la gestión de recursos humanos, a continuación se detalla dicha área de conocimiento junto con sus conceptos y modelos asociados.

2.2.6 Gestión de Recursos Humanos del Proyecto

La gestión de recursos humanos del proyecto contiene los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto (PMI, 2013).

Un equipo es un conjunto de personas que trabajan de forma interdependiente para lograr una meta común. El trabajo en equipo es un esfuerzo cooperativo de los miembros de un equipo para conseguir sus objetivos. La efectividad de los equipos de trabajo puede significar la diferencia entre el éxito o el fracaso de un proyecto; los recursos humanos resultan fundamentales en todo proyecto, más allá de los recursos financieros o la tecnología (Gido y Clements, 2012).

Los procesos de la gestión de recursos humanos constan de la planificación, adquisición, desarrollo y dirección del equipo de proyecto. A continuación se detallan cada uno de ellos.

2.2.6.1 Planificar la Gestión de Recursos Humanos

Planificar la gestión de recursos humanos consiste en identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la administración de personal.

El PMI en el PMBOK señala como herramientas y técnicas para la planificación de la gestión de recursos humanos: organigramas y descripciones de puestos de trabajo, creación de relaciones de trabajo, teoría de la organización, juicio experto y reuniones. A continuación se detallan las técnicas más relevantes a efectos del desarrollo de la presente investigación.

Dentro de los organigramas y descripciones de puestos de trabajo, existen varios formatos para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del

equipo. Por una parte, diagramas jerárquicos, en los cuales es posible representar los cargos y relaciones en un formato gráfico descendente. Por otra parte, los diagramas matriciales, que son una matriz de asignación de responsabilidades en forma de tabla que muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo.

Un ejemplo de diagrama matricial es la muy utilizada matriz RACI; en donde la letra R es por responsable de ejecutar la tarea; A es por la palabra en inglés accountable; C se refiere a que la persona puede ser consultada sobre la tarea y finalmente la letra I porque la persona debe ser informada sobre la tarea (PMI, 2013).

Las reuniones es otra de las técnicas para la planificación de recursos humanos. Palacios (2005) define una reunión como un evento en donde se toman decisiones y se expresan opiniones. Este autor hace énfasis en el manejo eficiente de las reuniones, lo cual implica: la detección de la necesidad, preparación, invitación, iniciación, desarrollo y cierre.

Es importante que el gerente de proyecto tenga la preparación pertinente para conducir las numerosas reuniones que ameritan los proyectos, pues de eso dependerá que se pueda optimizar el tiempo, mejorar la comunicación del equipo y garantizar que se generen los acuerdos necesarios para el éxito del trabajo durante dichas reuniones.

Una vez aplicadas las técnicas pertinentes para la adquisición del equipo de proyecto, el PMBOK indica como salida a este proceso el plan para la gestión de recursos humanos, que incluye los roles y responsabilidades, organigramas del proyecto y el plan para la administración del personal.

2.2.6.2 Adquirir el Equipo del Proyecto

Adquirir el equipo del proyecto es el proceso de confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto. El equipo de dirección de proyecto podría o no tener control sobre la selección del personal que conformará el equipo de proyecto (PMI, 2013).

Dada la importancia del proceso de adquisición del equipo de proyecto, Gido y Clements (2012), aconsejan a los gerentes de proyecto mantener sus equipos lo más reducidos posible para favorecer la comunicación, definiendo bien los roles y evitando duplicar habilidades. También recomiendan seleccionar miembros con actitudes y comportamientos positivos, es decir, que tengan ética de trabajo y optimismo. Además enfatizan en lo conveniente de conformar equipos en donde sus miembros hayan tenido la oportunidad de trabajar eficientemente juntos con anterioridad ya que favorece que el equipo sea productivo con mayor rapidez.

El PMI en el PMBOK señala como herramientas y técnicas para la adquisición del equipo de proyecto: la asignación previa, negociación, adquisición externa, conformación de equipos virtuales y análisis multicriterios (PMI, 2013).

La asignación previa se refiere a aquellos casos en donde el equipo de proyecto ha sido seleccionado con anticipación lo cual puede estar especificado incluso en el acta constitutiva del proyecto. Por otra parte, la negociación es una técnica que se requiere utilizar cuando el gerente de proyecto debe convenir con los gerentes funcionales u otros equipos de proyectos para conseguir incorporar a algunos talentos que se encuentran asignados en otras unidades y puedan participar dentro del proyecto, para lo cual necesitan disponer de tiempo dentro de sus tareas (PMI, 2013).

Otra de las técnicas señaladas es la adquisición, la cual se lleva a cabo cuando en la organización no se cuenta con el personal interno que se necesita para el proyecto, allí es necesario contratar servicios a proveedores externos o subcontratar el trabajo con otra empresa. También el PMI en el PMBOK indica como técnica la conformación de equipos virtuales, mediante el uso de tecnologías de comunicación que permitan incorporar talentos ubicados en zonas geográficas distantes, que tienen restricciones de horario o algún tipo de discapacidad que le dificulte la movilización hasta la organización (PMI, 2013).

Por último, el análisis multicriterio, el cual permite desarrollar y utilizar criterios para calificar o puntuar a los miembros potenciales del equipo del proyecto. Los criterios se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de las necesidades dentro del equipo. Algunos de los criterios de selección son: disponibilidad, costo, experiencia, capacidad, conocimiento, habilidades, actitud y factores internacionales.

Sobre el análisis multicretirio, Palacios (2005) describe algunos de los principales factores a considerar en el proceso de selección de cada uno de los miembros para el equipo de proyecto, entre ellos:

a) Disponibilidad: considerar si el individuo tendrá el tiempo disponible para ejecutar las tareas que le serían asignadas dentro del proyecto.
b) Habilidad: verificar que la persona posea los conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para el desempeño de sus actividades.
c) Experiencia: constatar que el candidato posea la experiencia suficiente para realizar el trabajo.
d) Interés: es necesario considerar si la persona tiene interés y motivación en participar dentro del proyecto.
e) Costo: se debe considerar el costo asociado a las horas hombre en virtud de lo previamente definido.

Una vez aplicadas las técnicas pertinentes para la adquisición del equipo de proyecto, el PMI en el PMBOK indica como salida a este proceso las asignaciones de personal lo cual debe estar documentado en el plan para la dirección del proyecto, organigramas y cronogramas del proyecto. A su vez, otra de las salidas del proceso de adquisición es el calendario de recursos en donde se formalizan los periodos dentro de los cuales cada miembro estará disponible para trabajar en el proyecto.

Por último, es necesario actualizar el plan para la dirección del proyecto, en aquellos casos en donde cambian miembros del equipo de proyecto por situaciones extraordinarias como problemáticas personales o cuando deciden egresar de la organización.

2.2.6.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto

Desarrollar el equipo de proyecto es el proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

El PMI en el PMBOK señala como herramientas y técnicas para el desarrollo del equipo de proyecto: habilidades interpersonales, capacitación, actividades de desarrollo del espíritu de equipo, reglas básicas, coubicación, reconocimiento y recompensas y herramientas para la evaluación del personal (PMI, 20013). A continuación se detallan las técnicas que se consideran más relevantes a fines de cumplir con los objetivos específicos de la presente investigación.

Las actividades de desarrollo del espíritu de equipo tienen como objetivo ayudar a cada uno de los miembros del equipo a trabajar conjuntamente de manera eficaz. Uno de los modelos que se utilizan para describir el desarrollo de un equipo es el del psicólogo B.W. Tuckman, quien identificó las etapas por las cuales debía atravesar un equipo para alcanzar el éxito (Robins y Finley, 1999):

- La etapa de formación: es cuando el grupo aprende a relacionarse y comienzan a conocerse, durante esta etapa los compañeros identifican similitudes y expectativas de resultados, se ponen de acuerdo sobre el objetivo, identifican recursos, etc. Durante esta etapa el rol del líder es básicamente directivo.

- La etapa de tempestad: es donde se elaboran las dimensiones más importantes de un equipo: sus objetivos, roles, relaciones, posibles obstáculos y los mecanismos de infraestructura necesaria para mantener la solidez a largo plazo. Durante esta etapa el líder continúa dirigiendo, pero ahora no sólo indica qué hacer, sino sugiere cómo hacer las cosas.

  Es importante resaltar que sobre esta etapa los autores Robins y Finley (1999) señalan que uno de los eventos más complejos en la vida de un equipo es la introducción de nuevos miembros, ya que es posible que se tenga que retornar a la fase de formación para orientar a los nuevos integrantes. Dado el creciente número de personal especializado que decide egresar del país, éste es un riesgo siempre presente para el gerente de proyecto de la institución financiera donde se realiza la presente investigación.

- La etapa de normativa: en esta etapa se aceptan los roles, se desarrolla el sentimiento de equipo y se comparte eficientemente la información. En este punto comienzan a disolverse los conflictos y el grupo gana orientación y unanimidad. Durante esta etapa el liderazgo formal ya no es tan prioritario ya que el grupo se ha convertido en un verdadero equipo.

- La etapa de desempeño: en este momento se alcanzan niveles óptimos de productividad, calidad, toma de decisiones, adjudicación de recursos e interdependencia. En esta etapa se experimenta una gran lealtad y las

discrepancias se enfrentan, se discuten y se resuelven. En el desempeño, el liderazgo pasa a ser tarea de todos.

Teniendo en cuenta el modelo propuesto por Tuckman, resulta claro que es necesario realizar un acompañamiento mucho más cercano a los equipos durante sus primeras etapas de desarrollo. Se deben garantizar espacios para compartir información, dudas, inquietudes y poder organizar algún tipo de actividad diseñada por un facilitador capacitado para fomentar la integración de sus miembros.

Ahora bien, con respecto a los reconocimientos y recompensas como técnica para el desarrollo del equipo de proyecto se debe tener en cuenta la importancia de tener un plan estructurado en donde los miembros del equipo puedan ser reconocidos y recompensados durante todo el ciclo de vida del proyecto y no únicamente al finalizar el mismo.

Yukl (2008), señala que "el reconocimiento expresa los elogios y el aprecio por el rendimiento eficaz de otros, por sus logros y por aportaciones a la organización" (p. 77). Su objetivo fundamental es reforzar los comportamientos deseados y el compromiso con la tarea. El reconocimiento no debe limitarse a ser ejecutado de supervisores a supervisados, sino que puede extenderse entre pares o colaboradores externos a la organización. Las principales formas de reconocimiento son elogios (comentarios verbales y gestos positivos expresados en privado o en público), premios y ceremonias de reconocimiento.

Además, Yukl (2008) destaca como directrices para el reconocimiento: reconocer una amplia variedad de aportaciones y logros, reconocer méritos concretos, reconocer mejoras de rendimiento, ofrecer un reconocimiento sincero, ser oportuno y utilizar un reconocimiento adecuado para el individuo y la situación.

Las empresas establecen sus sistemas de reconocimientos y recompensas para tratar de favorecer la motivación de los trabajadores. Sin embargo, es necesario que los lideres tengan claro qué orientaciones que van a aplicar para la asignación de tales distinciones.

Algunos de los criterios recomendados son (Davenport, 2006):

- Consistencia a través del tiempo y los involucrados.
- Ausencia de intereses propios, evitando favoritismos o sesgos a la hora de decidir a quién reconocer o recompensar.
- Usar información precisa, es decir, datos objetivos que favorezcan la decisión.
- Oportunidad de rectificar, los sistemas de recompensas deben favorecer poder acceder a la información mediante la cual se toma la decisión en el caso de que alguna persona tenga dudas.
- Atender a los intereses de todos los involucrados, evitando beneficiar a algunos a costa de otros.
- Aplicar normas y éticas morales, reforzando todas las conductas que reflejen una inclinación positiva hacia los valores organizacionales.

Una vez aplicadas las técnicas y herramientas pertinentes para desarrollar al equipo de proyecto, el PMI indica como salida a este proceso las evaluaciones de desempeño del equipo y las actualizaciones a los factores ambientales de la empresa. Específicamente, las evaluaciones de desempeño permiten conocer la eficacia del equipo y ajustar las herramientas y técnicas que se utilizan.

2.2.6.4 Dirigir el Equipo del Proyecto

Dirigir el equipo de proyecto se refiere al proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

El PMI en el PMBOK señala como herramientas y técnicas para la dirección del equipo de proyecto: observación y conversación, evaluaciones de desempeño del proyecto, gestión de conflictos y habilidades interpersonales. A continuación se detallan las técnicas que se consideran más relevantes a fines de cumplir con los objetivos específicos de la presente investigación.

Con respecto a la gestión de conflictos como técnica para la dirección del equipo de proyectos, Gido y Clements (2012), indican que los conflictos son inevitables en los proyectos pero que pueden ser beneficiosos al proporcionar la oportunidad de obtener información nueva, considerar alternativas, aprender, fortalecer al equipo, etc.

Según Gido y Clements (2012) las posibles fuentes de conflictos son las siguientes:

a) Alcance del Trabajo: pueden surgir diferencias de criterio sobre la manera de realizar el trabajo, organizarlo, controlarlo, entre otros aspectos.
b) Asignación de recursos: pueden presentarse conflictos relacionados a la asignación de personas o recursos financieros a determinadas tareas.
c) Programa: pueden aparecer opiniones encontradas sobre la secuencia de tareas, duración del proyecto o tiempo asignado para realizar las tareas.
d) Costo: son recurrentes los conflictos sobre el manejo del presupuesto y la asignación de los costos a cada partida.
e) Prioridades: este tipo de conflicto suele ser uno de los más frecuentes, se refiere a las problemáticas que deben ser solventadas cuando los recursos humanos del proyecto pertenecen también a unidades funcionales de la organización o participan en varios proyectos y deben establecer prioridades para cumplir con todas su tareas y las exigencias de cada supervisor.

f) Problemas de organización: se refiere a los desacuerdos con respecto a los procedimientos establecidos para la documentación, aprobaciones y comunicaciones.
g) Diferencias personales: es posible que surjan conflictos entre los miembros del equipo de proyecto por diferencias de opiniones, prejuicios, diferencias de valores y actitudes.

Investigadores como Blake, Mouton, Kilmann y Thomas identifican cinco enfoques para el manejo de conflictos (Gido y Clements, 2012):

1. Evitarlo o retirarse: en este caso las personas involucradas en un desacuerdo evitan abordarlo, lo cual puede generar que el conflicto incluso se incremente generando mayor tensión.
2. Competir o forzar: en este caso el conflicto se concibe como una situación de ganar o perder, en donde la persona intenta posicionarse con su poder. El énfasis reside en ganar el conflicto y no en conservar la relación. Esta manera de manejar el conflicto en general provoca resentimiento y deterioro del espíritu del equipo.
3. Adaptarse o conciliar: en este tipo de manejo el valor que se le da a mantener la relación supera a la importancia otorgada a resolver el conflicto, por lo cual es posible que el problema se mantenga indefinidamente.
4. Conceder: los miembros del equipo se esfuerzan en hallar una solución que satisfaga a todos los involucrados en el conflicto, aunque dicha solución pudiese no ser la más adecuada.
5. Colaborar o confrontar: en este tipo de manejo los miembros del equipo enfrenta el conflicto de manera directa, asignando valor tanto al resultado como al mantenimiento de la relación entre los involucrados. Se refuerza la actitud constructiva frente al problema. Las diferencias son consideradas hasta conseguir una solución óptima.

En virtud de la complejidad que implican los proyectos y el impacto negativo que diversos conflictos generan a su ejecución, es fundamental que los gerentes de

proyectos se preparen para manejarlos de la manera más conveniente dependiendo del contexto y los involucrados y busquen asesoría para el manejo de sus equipos.

Ahora bien, en relación a las habilidades interpersonales como técnica para la dirección del equipo de proyectos, en el PMBOK queda señalado que las habilidades técnicas, personales y conceptuales para analizar las situaciones e interactuar de manera adecuada con los miembros del equipo son fundamentales para un gerente de proyecto (PMI, 2013).

El gerente de proyecto tiene la responsabilidad de garantizar que el proyecto se termine con la calidad requerida, el presupuesto estipulado y en tiempo definido para satisfacer al cliente. Su rol es fundamental dentro de un proyecto por lo cual debe desarrollar no sólo sus habilidades interpersonales, sino también sus cualidades para el liderazgo, su capacidad de desarrollar a las personas, sus habilidades de comunicación, su capacidad para manejar el estrés y los conflictos y su habilidad para administrar el tiempo (Gido y Clements, 2012).

Una vez aplicadas las técnicas y herramientas pertinentes para dirigir al equipo de proyecto, el PMBOK indica como salida a este proceso: las solicitudes de cambio, las actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, las actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los factores ambientales de la empresa y las actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.

2.3 Bases Legales

Para el desarrollo de la presente investigación será necesario tener como marco legal lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, publicada en mayo de 2012 en Gaceta Oficial Nº 6.076, y en particular en sus artículos 78, 105 y 110.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se detallan los pasos, procedimientos y técnicas que se utilizaron para dar respuesta a los objetivos planteados. Específicamente se definen el tipo de investigación y diseño, la unidad de análisis, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las fases de la investigación, el procedimiento por objetivos, operacionalización de los objetivos, la estructura desagregada de trabajo y los aspectos éticos considerados para llevar a cabo este trabajo de investigación.

3.1 Tipo de Investigación

Para identificar el tipo de investigación es preciso considerar qué es lo que se desea saber con la investigación que se emprende. Así mismo puede resultar útil atender al verbo con el cual se formuló el objetivo general de la investigación, el tipo de resultados que se desean obtener, el número de eventos a estudiar, el nexo entre dichos eventos y el grado de intervención del investigador (Hurtado, 2000).

El objetivo general del presente trabajo de investigación es diseñar un plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" en una institución financiera ubicada en Venezuela. Específicamente, esta investigación es de tipo aplicada ya que trata de responder a preguntas o problemas concretos con el objeto de encontrar soluciones o respuestas que puedan aplicarse en contextos o situaciones específicas (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010); en este caso proponer un diseño que garantice la adecuada gestión de recursos humanos en el proyecto de la institución financiera teniendo en cuenta el complejo contexto económico y social en el cual debe desenvolverse el gerente de proyecto en la actualidad.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación corresponde a "la estructura de la investigación, a la forma como la investigación va a ser desarrollada, a la manera como la indagación es concebida a fin de obtener respuestas a las interrogantes" (Hurtado, 2000).

En el caso de la presente investigación es un diseño no experimental de tipo transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento, teniendo como propósito describir eventos, fenómenos o contextos (en este caso los procesos de la gestión de recursos humanos) y analizar su incidencia en un tiempo único (Hurtado, 2000).

3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis "se refiere al contexto, al ser o entidad poseedores de la característica, evento, cualidad o variable, que se desea estudiar" (Hurtado, 2000, p. 151). Una unidad de estudio puede ser una persona, grupo, institución, etc.

Dado el objetivo general del presente trabajo de investigación la unidad de análisis estuvo conformada por los procesos correspondientes a la gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" de la institución financiera en la que se desarrolló este trabajo.

3.4 Técnicas e Instrumentos Recolección de Datos

La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos "implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación" (Hurtado, 2000, p. 164).

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizan en la investigación son: revisión documental, juicio de expertos y observación.

La revisión documental es una técnica mediante la cual el investigador logra recopilar, revisar, analizar, seleccionar y extraer información de diversas fuentes relacionadas a los objetivos del trabajo, con el propósito de obtener un mayor conocimiento y comprensión de los procesos vinculados a la gestión de recursos humanos en proyectos (Hurtado, 2000).

La revisión documental permite a su vez que el investigador tenga los antecedentes suficientes como para ajustar el diseño del plan para la gestión de recursos humanos a las necesidades del gerente de proyecto y su equipo. El instrumento de recolección de datos de esta técnica son matrices de categorías para organizar u otorgar prioridad a las fuentes consultadas.

Otra de las técnicas utilizadas es el juicio de expertos, que es un criterio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada (PMI, 2013).

Al desarrollar el plan de gestión de recursos humanos, se utiliza el juicio de expertos para: determinar las entradas, técnicas, herramientas y salidas del plan de recursos humanos de la institución financiera e identificar los riesgos asociados a los proceso de planificación, adquisición, desarrollo y dirección de los recursos humanos. El instrumento de recolección de datos para esta técnica son guías de entrevista que permiten el registro de la información otorgada por los expertos consultados.

Por último, la observación como técnica, permite recopilar, seleccionar y registrar información de interés para el investigador (Hurtado, 2000). El instrumento de recolección de datos para esta técnica es una lista de cotejo.

3.5 Fases de la Investigación

Con respecto a las fases de la investigación, a continuación se presentan las etapas sucesivas por las cuales transcurrió la investigación para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Fase 1. Detectar la necesidad

En un primer momento el investigador logró detectar una necesidad referida a la gestión de recursos humanos; no sólo por los motivos inherentes a la complejidad de su manejo, sino por el contexto económico social del país, que genera a los líderes de la institución financiera en la cual se desarrolla esta investigación, una oportunidad de replantearse sus prácticas habituales para responder a las demandas que impone gerenciar el capital humano.

Fase 2. Proponer solución

En el marco de la gerencia de proyectos, garantizar el cumplimiento de la gestión de recursos humanos propuesta por el PMI en la oficina de proyectos de la institución financiera donde se realiza la investigación, resaltando su relevancia como una buena práctica que se ajusta a las necesidades generales de la gestión de proyectos.

Fase 3. Generar valor agregado a la solución

En base a la gestión de recursos humanos establecida por el PMI, el investigador hizo énfasis en los aspectos críticos detectados en la Fase 1, generando un nivel de profundidad y detalle mayor, y a su vez, generando alternativas adicionales que contribuyan a garantizar una gestión eficiente por parte del gerente de proyecto.

3.6 Procedimiento por Objetivos

A continuación se presenta el procedimiento que se llevó a cabo para cumplir con cada uno de los objetivos específicos de la investigación:

1. Describir el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos de una institución financiera ubicada en Venezuela.

a. Se obtuvo el documento del plan de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".
b. Mediante observación y entrevista con el gerente del proyecto, se revisó de forma exhaustiva el plan.
c. Se identificaron las entradas, técnicas y herramientas y salidas que se definieron para el plan de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".

2. Comparar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos con los lineamientos establecidos por el Project Management Institute como mejores prácticas.

a. Se elaboró una lista de cotejo con procesos de la gestión de recursos humanos establecidos en el PMBOK.
b. Se comparó mediante criterio cumple/no cumple, el plan de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" con los lineamientos establecidos por el PMI.
c. Se generó el resultado de porcentaje de cumplimiento por proceso (planificación, adquisición, desarrollo y dirección del equipo de proyecto) para el proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".

3. Formular alternativas para optimizar la planificación, adquisición, desarrollo y dirección de los recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".

a. Se analizaron las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso de planificación de la gestión de recursos humanos del proyecto de la institución financiera.
b. Se analizaron las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso de adquisición del equipo del proyecto de la institución financiera.
c. Se analizaron las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso de desarrollo del equipo del proyecto de la institución financiera.
d. Se analizaron las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso de dirección del equipo del proyecto de la institución financiera.
e. Se generaron alternativas en base al análisis y la revisión documental realizada para los procesos de planificación, adquisición, desarrollo y dirección del proyecto de la institución financiera.

4. Elaborar las etapas del plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" de la institución financiera objeto de estudio.

a. Se incorporaron alternativas al proceso de planificación de la gestión de recursos humanos.
b. Se incorporaron alternativas al proceso de adquisición de los recursos humanos.
c. Se incorporaron alternativas al proceso de desarrollo de los recursos humanos.
d. Se incorporaron alternativas al proceso de dirección de los recursos humanos.

3.7 Operacionalización de los Objetivos

A continuación se presenta la operacionalización de los objetivos del presente trabajo de investigación.

Tabla 1. Operacionalización de los objetivos.

Evento	Sinergias	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Diseñar un plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" en una institución financiera ubicada en Venezuela.	Describir el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos de una institución financiera ubicada en Venezuela.	Cumplimiento de plan de RRHH del Proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos"	Observación / Reunión	Documento de Definición del Plan de RRHH del Proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos"
	Comparar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos con los lineamientos establecidos por el Project Management Institute como mejores prácticas.	Resultado del % de cumplimiento por procesos de la gerencia de proyectos en la gestión de recursos humanos	Lista de cotejo	PMI/ Datos de la empresa
	Formular alternativas para optimizar la planificación, adquisición, desarrollo y dirección de los recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".	Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas de los Procesos. Alternativas propuestas.	Observación, Juicios Experto, Revisión documental	PMI / Bibliografía especializada
	Elaborar las etapas del plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" de la institución financiera objeto de estudio.	Etapas diseñadas del plan para la gestión de recursos humanos	Revisión documental / Juicio experto	PMI

3.8 Estructura Desagregada de Trabajo

A continuación se presenta la estructura desagregada de trabajo en donde se desglosa el objetivo general, fases y objetivos específicos de la investigación.

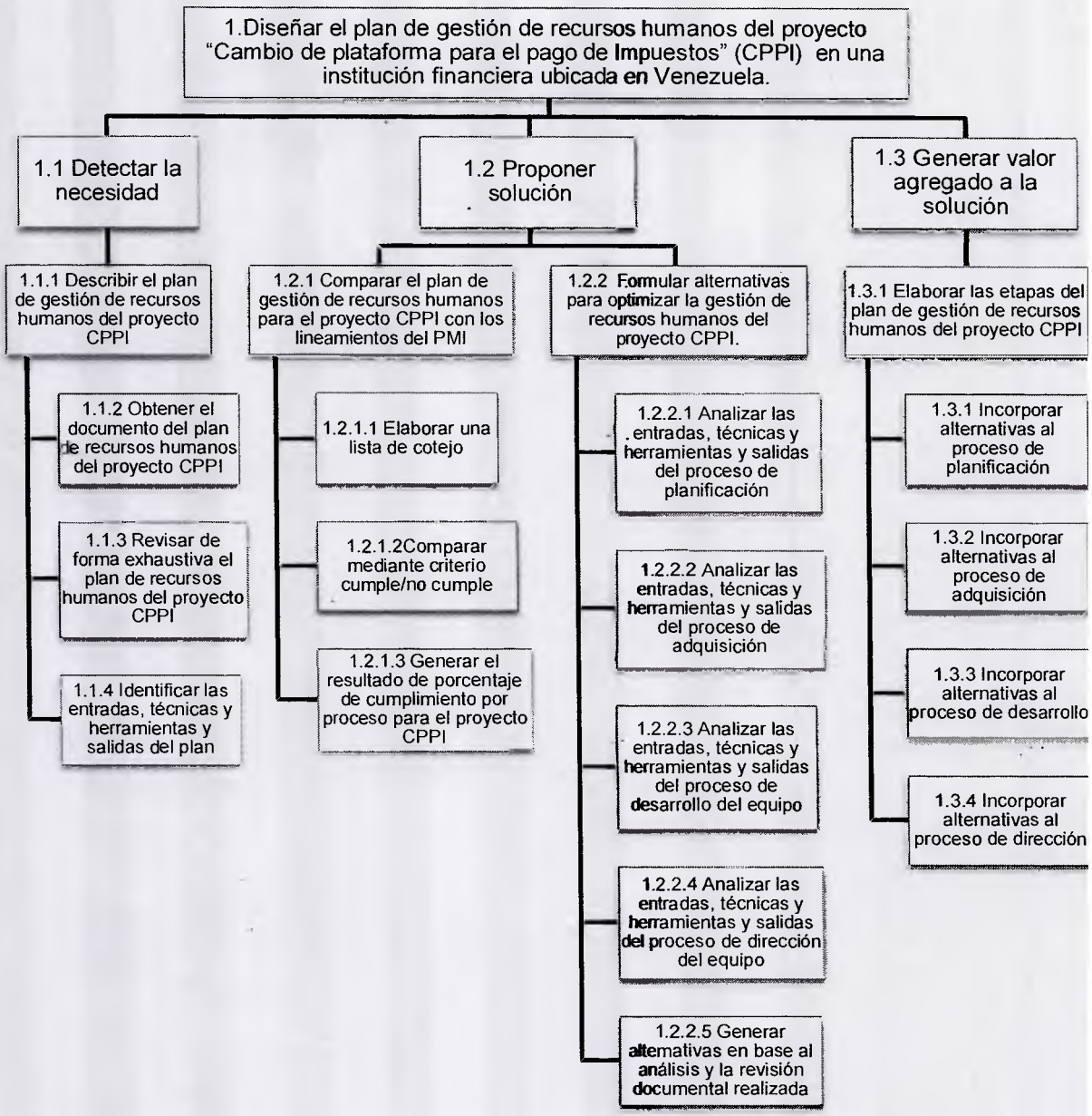

Figura 4. Estructura desagregada de trabajo para el diseño del plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" en una institución financiera ubicada en Venezuela.

3.9 Aspectos Éticos

Shader-Frechette señala que "la ética de la investigación especifica la conducta que deben mostrar los investigadores del comportamiento durante todo el proceso de investigación" (Kerlinger y Lee, 2002, p. 392).

En el marco de la gerencia de proyectos, el PMI ha desarrollado y publicado el Código de Ética y Conducta Profesional. En este código se hace explícito el compromiso de todos los profesionales de la gerencia de proyectos en actuar de manera correcta y honorable, guiando sus decisiones en torno a los siguientes valores: responsabilidad, respeto, equidad y honestidad.

Tomando en consideración los valores antes mencionados, el investigador encargado del desarrollo de la presente investigación asumió las consecuencias de las decisiones que tomó durante la investigación, demostró consideración por los demás y por los recursos que le fueron confiados en la institución financiera, actuó de manera imparcial, objetiva, sincera y respetando el manejo confidencial de la información que manejó.

Así mismo, como Licenciado en Psicología, el investigador cumplió fielmente con lo dispuesto en el Código de Ética del Psicólogo publicado por la Federación Venezolana de Psicología. En dicho código se hace explícito el deber ético de actuar con honradez moral e intelectual, mostrando además preocupación por su formación intelectual y esforzándose por permanecer en actualización constante de sus conocimientos.

CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

A continuación se desglosan los fundamentos organizacionales que caracterizan a la institución financiera privada en donde se realizó el presente trabajo de investigación y a su vez conocer el alcance y objetivos del plan para la gestión de recursos humanos del proyecto denominado: "Cambio de plataforma para el pago de impuestos".

Se detallarán a continuación aspectos relacionados a la reseña histórica, visión, misión, valores organizacionales, organigrama de la Institución financiera, de la Dirección de Tecnología y de su oficina de proyectos.

4.1 Reseña histórica de la Organización

La institución financiera privada en donde se realizó el presente trabajo especial de grado comenzó su actividad en Venezuela a principios de los años 90 mediante la adquisición de un banco regional. Desde ese momento fue expandiéndose hasta convertirse en una institución financiera pionera en el país. Su proceso de internacionalización se encuentra en pleno auge, aunque ya se encuentra posicionada en diversos países de América Latina.

Actualmente la institución financiera cuenta con más de 350 agencias y alrededor de 1500 cajeros automáticos a nivel nacional, manteniendo su sede principal en el Distrito Capital.

4.2 Visión

Liderar el sector financiero del país en cuanto al servicio al cliente, mediante soluciones integrales, respuestas rápidas y eficientes. Buscando integrar tecnología de punta y la creatividad de todo nuestro talento humano al servicio de

nuestros clientes, manteniendo una gestión centrada en la calidad humana y la ética.

4.3 Misión

Somos una entidad financiera integral, centrada en las necesidades de nuestros clientes, buscando superar sus expectativas con excelencia en cada producto y servicio. Deseamos integrar ideas de vanguardia con toda nuestra experiencia y tradición de la mano del mejor talento humano al servicio de nuestros clientes.

4.4 Valores Organizacionales

Los valores organizacionales que rigen a la institución financiera son:

a. **Compromiso**

Respondemos por cada labor con rigor y entusiasmo. Cumplimos con la palabra dada. Hacemos el mejor uso de los recursos.

b. **Honestidad**

Decimos siempre la verdad y respondemos con sinceridad. Reconocemos nuestros errores y estamos dispuestos a pedir ayuda cuando lo necesitamos.

c. **Excelencia**

Hacemos cada tarea con el mayor cuidado. Nos proponemos ser los mejores y buscamos superar las expectativas de nuestros clientes y relacionados.

d. **Creatividad**

Somos una Organización con visión de futuro. Ofrecemos soluciones innovadoras y mantenemos apertura a los cambios que se traducen en beneficios para nuestros clientes y relacionados.

4.5 Estructura Organizacional de la institución financiera

La estructura organizacional de la institución financiera está conformada por la junta directiva y presidencia ejecutiva con seis direcciones que le reportan. En la figura 5 se destaca dentro de un óvalo la Dirección a la cual pertenece la Unidad en la cual se desarrolló el plan para la gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos".

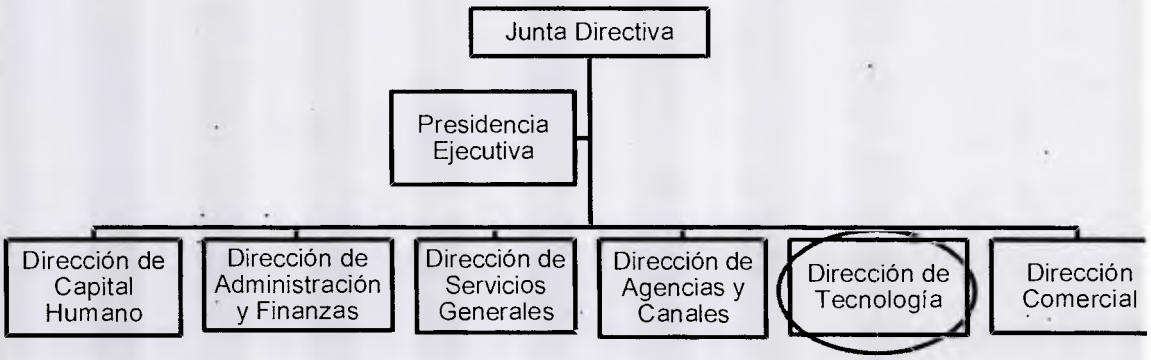

Figura 5. Estructura Organizacional de la institución financiera en donde se desarrolló el trabajo de investigación.
Fuente: Institución Financiera ubicada en Venezuela (2016).

4.6 Organigrama de la Dirección de Tecnología

El organigrama de la Dirección de Tecnología está conformado por la Gerencia Ejecutiva de Oficina de Proyecto PMO, la Vicepresidencia Ejecutiva de Desarrollo de Aplicaciones, la Vicepresidencia Ejecutiva de Procesos, la Vicepresidencia Ejecutiva de Operaciones y la Vicepresidencia Ejecutiva de Proyectos Especiales de Tecnología de la Información. En la figura 6 se destaca dentro de un óvalo la oficina de proyectos, unidad en la cual se desarrolló el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".

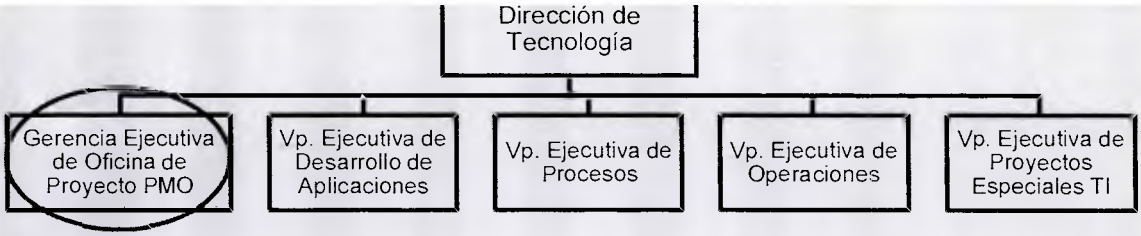

Figura 6. Organigrama de la Dirección de Tecnología de la institución financiera.
Fuente: Institución Financiera ubicada en Venezuela (2016).

4.7 Organigrama de la Gerencia Ejecutiva de Oficina de Proyecto

El organigrama de la Gerencia Ejecutiva de la Oficina de Proyecto de la Dirección de Tecnología está conformado por la Gerencia de Administración de Portafolio, la Gerencia de Control de Calidad, Gerencia de Abastecimiento y Gerencia de Proyecto. En la figura 7 se observa dicha estructura organizativa.

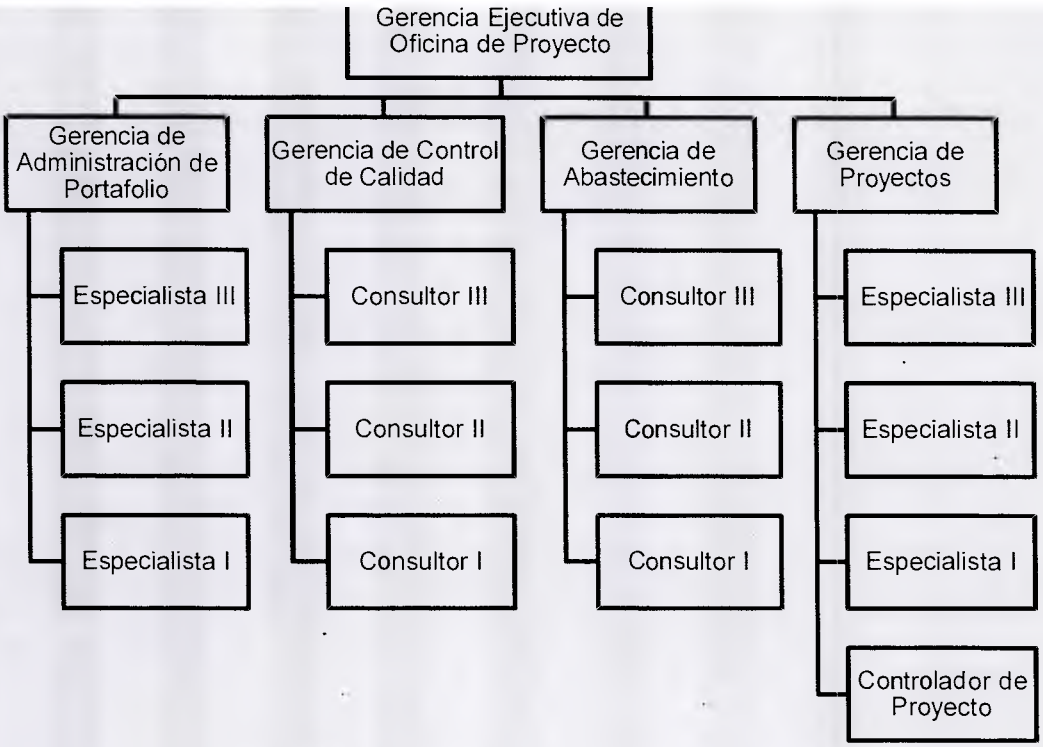

Figura 7. Organigrama de la Gerencia Ejecutiva de Oficina de Proyecto de la Dirección de Tecnología de la institución financiera.
Fuente: Institución Financiera ubicada en Venezuela (2016).

4.8 Planes Organizacionales

Para el presente año la institución financiera busca mantenerse como la primera entidad bancaria privada del país, ampliando además su porcentaje actual de cuota de mercado en activos totales y en cartera de créditos.

Así mismo, buscará incrementar los índices de satisfacción de sus clientes en cuanto a los productos y servicios así como la atención brindada en cada agencia a nivel nacional.

4.9 Descripción del Proyecto: Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos

A continuación se presentan los antecedentes, justificación, objetivos y beneficios del Proyecto que lleva por nombre: Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos.

Este proyecto es desarrollado y liderado por la Oficina de Proyectos de la institución financiera en donde se realizó la presente investigación y es en base a dicho proyecto que el investigador logró dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

a. Situación Actual y Antecedentes

La recaudación de los Impuestos Nacionales y Aduanales en Venezuela es realizada y administrada por el organismo gubernamental denominado Sistema Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT).

El SENIAT es el Órgano de ejecución de la administración nacional. Es un servicio autónomo sin personalidad jurídica, con autonomía funcional, técnica y financiera, al cual corresponde la aplicación de la legislación aduanera y tributaria nacional, así como el ejercicio, gestión y desarrollo de las competencias relativas a la ejecución integrada de las políticas aduaneras y tributarias fijadas por el Ejecutivo Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (Hernández, 2012).

Los impuestos son pertenecientes a la clasificación de los tributos, es la obligación pecuniaria que el Estado, en virtud de su poder de imperio exige para la satisfacción de sus necesidades. Los impuestos no implican la contraprestación directa de servicios (Hernández, 2012).

Para lograr la recaudación de impuestos nacionales y aduanales es necesario que cada institución financiera realice adecuaciones necesarias en su plataforma para poder llevar a cabo la labor. Desde hace varios años, la institución financiera

maneja una plataforma internacional denominada OLC (On line Collection) para interactuar con el SENIAT. Este desarrollo abarca: mensajería, parametrización de formas, consulta, envíos de pagos, conciliación, mantenimiento, enteramiento, ajustes de operaciones, interacción entre los canales: Internet y Taquilla.

En Venezuela existe un proveedor nacional dedicado a entender y especializarse en los procesos de recaudación del SENIAT, lo cual lo ha llevado a desarrollar una solución especializada denominada SPISE (siglas arbitrarias del proveedor para la denominación del Pago de Impuestos SENIAT en Línea), de fácil instalación, validación de data en el algoritmo, mantenimiento y actualización oportuna de las nuevas versiones que realicen el organismo gubernamental.

Este proveedor nacional comercializa el producto bajo un esquema de licenciamiento o de renta por volumen transaccional en moneda local, por lo cual es más rentable que la solución OLC del proveedor extranjero a quien la institución financiera debe cancelar en divisas.

La solución denominada SPISE es utilizada por la mayoría de las entidades financieras de Venezuela y su correcto funcionamiento está comprobado. Adicionalmente esta plataforma está alineada con las regulaciones y disposiciones del SENIAT por lo tanto garantiza que los cambios sean incorporados de manera oportuna, eficiente y efectiva.

b. Justificación del Proyecto: Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos

Actualmente, la institución financiera utiliza la herramienta OLC para interactuar con la Plataforma del SENIAT y realizar el procesamiento de todos los pagos asociados a los Impuestos Nacionales y Aduanales. El soporte y mantenimiento de esta aplicación es engorrosa y lenta, dado que el proveedor se encuentra en el extranjero y debe entender las condiciones particulares del SENIAT cada vez que

solicitan un cambio en las reglas de negocio, impactando los tiempos de desarrollo y la salida del producto final, posicionando a la entidad financiera en franca desventaja con respecto al resto de instituciones que en su mayoría tienen el proveedor nacional.

En vista de esto, la Organización consideró conveniente el cambio de plataforma que actualmente maneja OLC y reemplazarla por una solución estándar y especializada en la materia que ofrece el proveedor nacional, a los fines de disminuir los tiempos de respuesta en adecuaciones en el sistema, además de disminuir los costos por pago en divisas y recibir un soporte más rápido en las actualizaciones solicitadas por el SENIAT.

c. **Objetivo general y específico del Proyecto: Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos**

Objetivo General:

1. Aumentar la eficiencia en la recaudación de Impuestos Nacionales y Aduanales.

Objetivos Específicos:

1. Disminuir los costos y los tiempos de respuestas asociados a soportes, mantenimientos y nuevos requerimientos al sistema.
2. Adquirir e instalar SPISE, herramienta estandarizada y especializada en la recaudación de Impuestos Nacionales y Aduanales.
3. Desarrollar las interfaces necesarias que van a interactuar con SPISE.

d. Beneficios del Proyecto: Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos

Beneficio Cuantitativo:

1. Disminución de los costos asociados al pago del servicio de la plataforma de un 60% durante los próximos 5 años.

Beneficios Cualitativos:

1. Mayor calidad y confiabilidad en la plataforma provista a adquirir ya que es un producto de software estándar y especializado en todo lo referente a la recaudación de Impuestos Nacionales y Aduanales.
2. Prestigio y alineamiento con el SENIAT al incorporar con mayor rapidez los cambios solicitados por nuevas regulaciones.
3. Mejora y actualización de los procesos implicados en la recaudación de Impuestos Nacionales y Aduanales.

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

En este capítulo se presenta el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos de la investigación que hacen posible el cumplimiento del objetivo general, a saber: Diseñar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" en una institución financiera ubicada en Venezuela.

5.1 Desarrollo del objetivo específico nº 1

Objetivo específico nº 1: Describir el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos de una institución financiera ubicada en Venezuela.

Para el desarrollo del objetivo específico nº 1 se llevaron a cabo las siguientes actividades:

a) **Obtener el documento del plan de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".**

El investigador contactó al Gerente encargado de la Oficina de Proyectos de la institución financiera y se le presentó formalmente la justificación de la investigación. Una vez obtenida su aprobación se le solicitó un plan de gestión de recursos humanos para llevar a cabo la investigación.

El proyecto a utilizar para el desarrollo de los objetivos de esta investigación fue seleccionado por el Gerente de la Oficina de Proyecto considerando las prioridades de atención en cuanto a la gestión de recursos humanos de uno de los proyectos.

Una vez seleccionado el proyecto, el Gerente a cargo de la Oficina de Proyectos entregó al investigador la documentación correspondiente al Plan de Gestión de Recursos Humanos del Proyecto denominado: Cambio de Plataforma para el

Pago de Impuestos. La descripción de este proyecto se encuentra en el Capítulo IV: Marco Organizacional, ítem 4.9 denominado Descripción del Proyecto: Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos.

b) Mediante observación y entrevista con el gerente del proyecto, revisar de forma exhaustiva el plan.

El investigador revisó de forma exhaustiva el documento correspondiente al plan y conversó además con el Gerente de Proyecto asignado para su ejecución sobre dicho plan y el documento de definición de alcance. En dicha entrevista se obtuvieron los detalles y se despejaron las dudas sobre el proyecto y el plan para la gestión de recursos humanos que se formuló para el proyecto.

c) Identificar las entradas, técnicas y herramientas y salidas que se definieron para el plan de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".

Una vez revisado de forma exhaustiva el plan para la gestión de recursos humanos de la institución financiera se procedió a identificar para cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos las entradas, técnicas y herramientas y salidas con la validación del juicio experto del Gerente de Proyecto.

1. **Planificar la Gestión de Recursos Humanos:**

a. Entradas: se identificó el plan para la dirección del proyecto, la identificación de los recursos requeridos para la actividad, la identificación de los factores ambientales de la empresa y de los activos de los procesos de la Organización.
b. Técnicas y Herramientas: se identificaron organigramas y descripciones de puestos de trabajo, creación de relaciones de trabajo, juicio de expertos y reuniones.
c. Salidas: se identificó el Plan de Gestión de Recursos Humanos.

2. Adquirir el Equipo del Proyecto:

a. Entradas: con respecto a las entradas se identificó el plan de gestión de recursos humanos, también los factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la Organización.

b. Técnicas y Herramientas: las identificadas fueron negociación, adquisición y análisis de decisiones multicriterio.

c. Salidas: se identificaron como salidas a este proceso las asignaciones de personal al proyecto, el calendario de recursos y las actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.

3. Desarrollar el Equipo del Proyecto:

a. Entradas: se identificaron el plan de gestión de recursos humanos, las asignaciones de personal al proyecto y el calendario de recursos.

b. Técnicas y Herramientas: en este punto se identificó únicamente la capacitación como técnica para el desarrollo del equipo del proyecto.

c. Salidas: se identificó las actualizaciones a los factores ambientales de la empresa.

4. Dirigir el Equipo del Proyecto:

a. Entradas: se identificaron el plan de gestión de recursos humanos, las asignaciones del personal del proyecto, informes de desempeño del trabajo y activos de los procesos de la Organización.

b. Técnicas y Herramientas: se identificaron la observación, conversación y las habilidades interpersonales del Gerente de Proyecto como técnicas para la dirección del Equipo de Proyecto.

c. Salidas: se identificaron solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto, actualizaciones a los factores ambientales de la empresa y actualizaciones a los activos de los procesos de la Organización.

5.2 Desarrollo del objetivo específico nº 2

Objetivo específico nº 2: Comparar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos con los lineamientos establecidos por el Project Management Institute como mejores prácticas.

Para el desarrollo del objetivo específico nº 2 se llevaron a cabo las siguientes actividades:

a) **Elaborar una lista de cotejo con los procesos de la gestión de recursos humanos establecidos en el PMBOK.**

El investigador procedió a elaborar una lista de cotejo que permitiera realizar la posterior comparación entre el proyecto de la institución financiera y los lineamientos del PMI (Ver Anexo A "Lista de Cotejo con los Procesos de la Gestión de Recursos Humanos Establecidos en el PMBOK").

b) **Comparar mediante criterio: cumple (1) / no cumple (0), el plan de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" con los lineamientos establecidos por el PMI.**

El investigador aplicó la lista de cotejo elaborada y mediante criterio cumple/no cumple, (cuya codificación consiste en "1" para indicar el cumplimiento del ítem y "0" para indicar que no cumple con el ítem) procedió a comparar el plan de recursos humanos de la institución financiera con lo establecido por el PMI (Ver Anexo B "Comparación mediante Lista de Cotejo de los Procesos de la Gestión de Recursos Humanos Establecidos en el PMBOK y el Plan de Gestión de Recursos Humanos del Proyecto: Cambio de plataforma para el pago de Impuestos").

c) **Generar el resultado de porcentaje de cumplimiento por proceso (planificación, adquisición, desarrollo y dirección del equipo de proyecto) para el proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".**

Con respecto al porcentaje de cumplimiento por proceso de Gestión de Recursos Humanos del Proyecto de la institución financiera en comparación a lo establecido por el PMI se obtuvo lo siguiente:

1. **Planificar la Gestión de Recursos Humanos:** con respecto a este proceso, la comparación realizada entre los lineamientos emanados del PMI y el plan de recursos humanos de la institución financiera arrojó un 90% de cumplimiento de los ítems contemplados entre las Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas (Ver Figura 8).

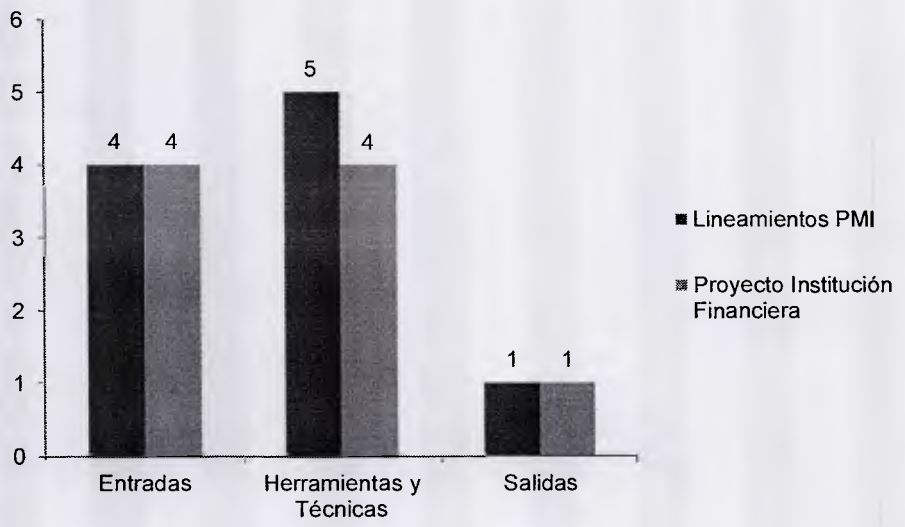

Figura 8. Comparación de Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas entre los lineamientos del PMI y el Proyecto de la institución financiera para el Proceso de Planificar la Gestión de Recursos Humanos.

2. **Adquirir el Equipo del Proyecto:** con respecto a este proceso, la comparación realizada entre los lineamientos emanados del PMI y el plan de recursos humanos de la institución financiera arrojó un 81,82% de cumplimiento de los ítems contemplados entre las Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas (Ver Figura 9).

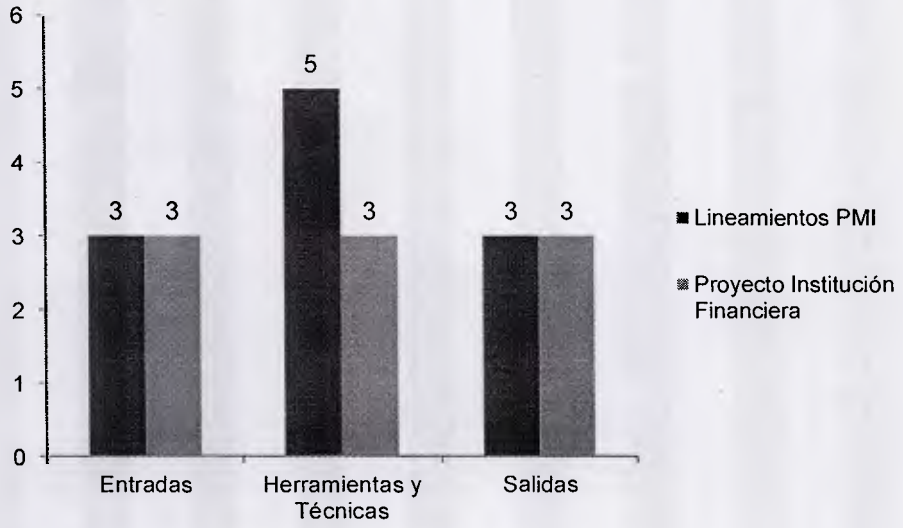

Figura 9. Comparación de Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas entre los lineamientos del PMI y el Proyecto de la institución financiera para el Proceso de Adquirir el Equipo del Proyecto.

3. **Desarrollar el Equipo del Proyecto**: con respecto a este proceso, la comparación realizada entre los lineamientos emanados del PMI y el plan de recursos humanos de la institución financiera arrojó un 41,67% de cumplimiento de los ítems contemplados entre las Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas (Ver Figura 10).

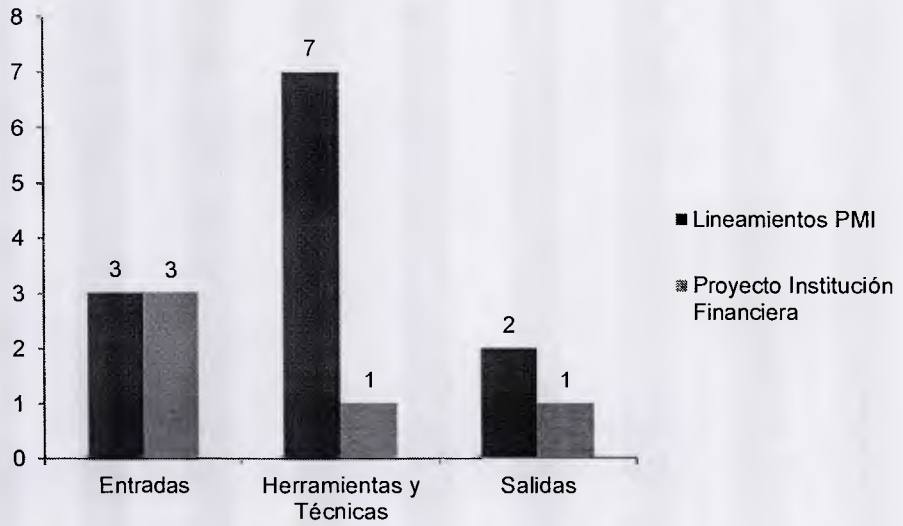

Figura 10. Comparación de Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas entre los lineamientos del PMI y el Proyecto de la institución financiera para el Proceso de Desarrollar el Equipo del Proyecto.

4. **Dirigir el Equipo del Proyecto**: con respecto a este proceso, la comparación realizada entre los lineamientos emanados del PMI y el plan de recursos humanos de la institución financiera arrojó un 73,33% de cumplimiento de los ítems contemplados entre las Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas (Ver Figura 11).

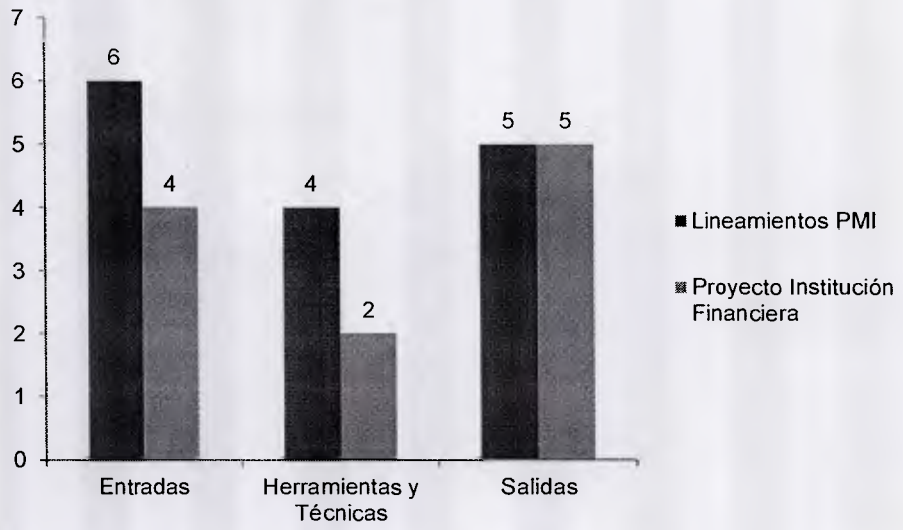

Figura 11. Comparación de Entradas, Técnicas y Herramientas y Salidas entre los lineamientos del PMI y el Proyecto de la institución financiera para el Proceso de Dirigir el Equipo del Proyecto.

5.3 Desarrollo del objetivo específico nº 3

Objetivo específico nº 3: Formular alternativas para optimizar la planificación, adquisición, desarrollo y dirección de los recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".

Para el desarrollo del objetivo específico nº 3 se llevaron a cabo las siguientes actividades:

a) **Analizar las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso de planificación de la gestión de recursos humanos del Proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".**

- Con respecto a las Entradas, el Proyecto de la institución financiera cumple con todos los lineamientos sugeridos por el PMI en lo que respecta al proceso de planificación de la gestión de recursos humanos.
- En cuanto a las Técnicas y Herramientas, el proyecto de la institución financiera cumple con todas las técnicas recomendadas por el PMI exceptuando la técnica denominada Teoría de la Organización, lo cual puede tener un impacto negativo en la cantidad de tiempo, costo y esfuerzo que el Gerente de Proyecto invierte en generar la salida de este proceso ya que no cuenta con información relevante sobre el comportamiento de las personas, la interacción entre unidades y los estilos de liderazgo recomendables.
- En relación a las Salidas, el Proyecto de la institución financiera cumple con lo sugerido por el PMI al contar con el documento del Plan para la Gestión de Recursos Humanos.

b) **Analizar las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso de adquisición del equipo del Proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".**

- Con respecto a las Entradas, el Proyecto de la institución financiera cumple con todos los lineamientos sugeridos por el PMI en lo que respecta al proceso de adquisición de equipo.
- En cuanto a las Técnicas y Herramientas, el Proyecto de la institución financiera utiliza como técnicas la Negociación, Adquisición y Análisis de Decisiones Multicriterio. En el caso de la Negociación se genera directamente con los Gerentes Funcionales quienes deben permitir que sus recursos cedan parte de su tiempo en la ejecución de determinadas tareas que amerita el proyecto, sin embargo, esta disponibilidad es un punto de

riesgo latente dado el elevado nivel de rotación de personal que afecta a las áreas funcionales. La Adquisición supone la contratación de consultores externos que se encarguen de algunas tareas específicas, lo cual soluciona el tema de poder disponer del recurso pero incrementa los costos asociados al Proyecto. Finalmente el Análisis de Decisiones Multicriterio se realiza y se verifica la disponibilidad, costo, experiencia, capacidad, conocimiento y habilidades, sin embargo, no se generan análisis sobre la actitud y habilidades interpersonales de cada recurso, lo cual sin duda alguna es un factor clave para la integración del Equipo.

- En relación a las Salidas, el Proyecto de la institución financiera cumple con lo sugerido por el PMI, sin embargo, en el caso del Calendario de Recursos no cuenta con la especificación del período vacacional de los recursos lo cual constituye un riesgo evidente para el cumplimiento de los tiempos en el cronograma cuando estén ausentes.

c) Analizar las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso de desarrollo del equipo del Proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".

- Con respecto a las Entradas, el Proyecto de la institución financiera cumple con todos los lineamientos sugeridos por el PMI en lo que respecta al proceso de desarrollo del equipo.
- En cuanto a las Técnicas y Herramientas, el Proyecto de la institución financiera únicamente cumple con la técnica de Capacitación, lo cual implica ejecutar todas aquellas actividades que mejoren las competencias de los miembros del proyecto. Sin embargo, en este proceso se omiten el resto de las técnicas sugeridas por el PMI (Habilidades Interpersonales, Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo, Reglas Básicas, Coubicación, Reconocimiento y Recompensas y Herramientas para la Evaluación del Personal) lo cual supone una muy limitada gestión de

desarrollo del equipo que no favorece la interacción y desempeño de sus integrantes.

- En relación a las Salidas, el Proyecto de la institución financiera cumple con la Actualización de los Factores Ambientales de la Empresa, sin embargo, no contempla Evaluaciones de Desempeño del Equipo dentro de las salidas. Esta falta impide al Gerente de Proyecto tener una medida de las habilidades personales, el nivel de cohesión y el nivel de rotación del Equipo.

d) Analizar las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso de dirección del equipo del Proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".

- Con respecto a las Entradas, el Proyecto de la institución financiera cumple con la mayoría de las entradas relacionadas con el proceso de dirección del equipo a excepción del Registro de Incidentes ni las Evaluaciones de Desempeño del Equipo (que se corresponde con una de las técnicas del proceso de Desarrollo del Equipo y no se contempla en el Proyecto). No contar con un Registro de Incidentes dificulta poder hacer seguimiento a los responsables de la resolución de conflictos dentro de fechas límite.
- En cuanto a las Técnicas y Herramientas, el Proyecto de la institución financiera contempla la utilización de Observación y Conversación y Habilidades Interpersonales como los medios preferentes a utilizar por el Gerente de Proyecto para la dirección del equipo. Sin embargo, no considerar el resto de las técnicas sugeridas por el PMI (Evaluaciones de Desempeño y Gestión de Conflicto) supondrá importantes limitaciones en el manejo de los miembros del equipo durante la ejecución del Proyecto.
- En relación a las Salidas, el Proyecto de la institución financiera cumple con todos los lineamientos sugeridos por el PMI.

e) **Generar alternativas en base al análisis y la revisión documental realizada para los procesos de planificación, adquisición, desarrollo y dirección del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".**

1. **Proceso de Planificación de la Gestión de Recursos Humanos:** En base al análisis y la revisión documental realizada se recomienda la siguiente alternativa para las Entradas:

- Matriz de Riesgos para los Recursos Humanos: Incorporar una matriz de riesgos asociada a los recursos humanos involucrados en el Proyecto, incluyendo al Sponsor y Gerente de Proyecto. Esta matriz debe contener los riesgos asociados a egresos y movimientos internos de personal con su nivel de probabilidad de ocurrencia e impacto.

Con respecto a las Técnicas y Herramientas se recomiendan las siguientes alternativas:

- Base de Datos con Recursos Suplentes: generar base de datos con recursos suplentes para cada uno de los recursos asignados. Garantizando de esta manera que puedan incorporarse al proyecto si el recurso principal llegase a egresar de la Organización. Los recursos suplentes deben ser notificados desde un inicio sobre la posibilidad de suplir al recurso principal en caso de egreso o reposos.
- Habilitar accesos para teletrabajo: en virtud de disminuir el impacto que ocasionan las dificultades de movilidad hasta el lugar de trabajo por situaciones irregulares como: manifestaciones en calle, decreto de feriados por parte del Ejecutivo Nacional, racionamientos eléctricos en la urbanización en donde se ubica la institución financiera o la posibilidad de un paro en el sector transporte, es necesario solicitar los accesos para que cada uno de los recursos pueda conectarse a los sistemas que requiere

para el cumplimiento de sus tareas desde su hogar con una computadora con conexión a internet.

2. **Proceso de Adquisición del Equipo del Proyecto:** En base al análisis y la revisión documental realizada se recomiendan las siguientes alternativas en cuanto a las Técnicas y Herramientas:

- Entrevista Inicial con el Gerente de Proyecto: incorporar una entrevista inicial entre el Gerente de Proyecto y los recursos asignados al proyecto con el objetivo de conocer su perfil, sus experiencias previas en otros proyectos, poder determinar sus fortalezas y debilidades e indagar sobre sus planes personales y profesionales, así mismo poder informales sobre el alcance y los objetivos del proyecto y de esta manera favorecer la comunicación, compromiso con el proyecto y la planificación de acciones para el desarrollo y la dirección del equipo.
- Adquisición de Pasantes Ad Honorem: en virtud de la dificultad de encontrar perfiles especializados y la complejidad que se presenta cuando los recursos de la Organización ya se encuentran asignados a varios proyectos (teniendo reducidas horas para dedicarse al proyecto), se recomienda ingresar profesionales que estén culminando su formación de áreas técnicas que deseen realizar pasantías ad honorem y puedan ejecutar tareas sencillas bajo la supervisión y responsabilidad del recurso principal del proyecto.

3. **Proceso de Desarrollo del Equipo del Proyecto:** En base al análisis y la revisión documental realizada se recomiendan las siguientes alternativas en cuanto a las Técnicas y Herramientas:

- Cumplimiento de las formaciones virtuales para Líderes: se recomienda que todos aquellos recursos dentro del proyecto que supervisen a otros (incluido el Gerente de Proyecto) realicen los cursos de formación bajo modalidad de

aprendizaje virtual relacionadas al desarrollo de Habilidades Gerenciales que están disponibles en su bandeja de aprendizaje en la plataforma destinado para ello de la institución financiera.

- Sesión inicial de Integración: una vez adquirido el equipo de proyecto, realizar una sesión grupal con el objetivo de que se conozcan y se integren. Reforzar los medios y canales de comunicación, sobre todo entendiendo que los recursos no se encuentran ubicados dentro del mismo espacio físico.
- Generar mensajes clave de parte del Sponsor: Planificar de forma mensual que el Sponsor del Proyecto dirija mensajes clave de motivación a todo el equipo de proyecto, alentándolos y ofreciéndoles feedback sobre los avances como una estrategia para reforzar el compromiso con el alcance del proyecto y la identidad del equipo.

4. **Proceso de Dirección del Equipo del Proyecto:** En base al análisis y la revisión documental realizada se recomiendan las siguientes alternativas en cuanto a las Técnicas y Herramientas:

- Sesiones de Asesoría para el Gerente de Proyecto: realizar una reunión quincenal entre el Gerente del Proyecto y uno de los Coach certificados de la Organización para recibir asesoría en cuanto a la dirección del equipo del proyecto.
- Celebrar victorias tempranas del Equipo: realizar reconocimientos grupales por el logro de los principales hitos del proyecto para reforzar el trabajo en equipo utilizando diversas estrategias como notas de felicitación por correo electrónico a todo el equipo con copia al Sponsor o reuniones grupales para notificar y celebrar el cumplimiento de los hitos.
- Traducir el objetivo del proyecto en una visión inspiradora: para contribuir a generar una identificación del Equipo con los beneficios que genera el proyecto mediante un mensaje claro y motivacional que puede acompañarlos durante las distintas fases de la vida del proyecto y puede

ser utilizado continuamente por el Gerente del Proyecto para incentivar y elevar el ánimo de los miembros del proyecto.

5.4 Desarrollo del objetivo específico nº 4

Objetivo específico nº 4: Elaborar las etapas del plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" de la institución financiera objeto de estudio.

Para el desarrollo del objetivo específico nº 4 se llevaron a cabo las siguientes actividades:

a) Incorporar las alternativas generadas al proceso de planificación de la gestión de recursos humanos.

Tabla 2. Incorporación de alternativas a los lineamientos del PMI para el Proceso de Planificación de la Gestión de Recursos Humanos.

Planificación de la Gestión de Recursos Humanos		Lineamiento PMI / Alternativa
Entradas	Plan para la Dirección del Proyecto	PMI
	Recursos Requeridos para la Actividad	PMI
	Factores Ambientales de la Empresa	PMI
	Activos de los Procesos de la Organización	PMI
	Matriz de Riesgos para los Recursos Humanos	Alternativa
Herramientas y Técnicas	Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo	PMI
	Creación de Relaciones de Trabajo	PMI
	Teoría de la Organización	PMI
	Juicio de Expertos	PMI
	Reuniones	PMI
	Base de Datos con Recursos Suplentes	Alternativa
	Habilitar accesos para teletrabajo	Alternativa
Salidas	Plan de Gestión de Recursos Humanos	PMI

b) Incorporar las alternativas generadas al proceso de adquisición de recursos humanos.

Tabla 3. Incorporación de alternativas a los lineamientos del PMI para el Proceso de Adquisición del Equipo del Proyecto.

Adquisición del Equipo del Proyecto		Lineamiento PMI / Alternativa
Entradas	Plan de Gestión de Recursos Humanos	PMI
	Factores Ambientales de la Empresa	PMI
	Activos de los Procesos de la Organización	PMI
Herramientas y Técnicas	Asignación previa	PMI
	Negociación	PMI
	Adquisición	PMI
	Equipos virtuales	PMI
	Entrevista Inicial con el Gerente de Proyecto	Alternativa
	Adquisición de Pasantes Ad Honorem	Alternativa
Salidas	Análisis de Decisiones Multicriterio	PMI
	Asignaciones de Personal al Proyecto	PMI
	Calendarios de Recursos	PMI
	Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto	PMI

c) Incorporar las alternativas generadas al proceso de desarrollo de recursos humanos.

Tabla 4. Incorporación de alternativas a los lineamientos del PMI para el Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos.

Desarrollo del Equipo del Proyecto		Lineamiento PMI / Alternativa
Entradas	Plan de Gestión de Recursos Humanos	PMI
	Asignaciones de Personal al Proyecto	PMI
	Calendarios de Recursos	PMI
Herramientas y Técnicas	Habilidades Interpersonales	PMI
	Capacitación	PMI
	Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo	PMI
	Reglas Básicas	PMI
	Coubicación	PMI
	Reconocimiento y Recompensas	PMI
	Herramientas para la Evaluación del Personal	PMI
	Cumplimiento de las formaciones virtuales para Líderes	Alternativa
	Sesión inicial de Integración	Alternativa
	Generar mensajes clave de parte del Sponsor	Alternativa
Salidas	Evaluaciones de Desempeño del Equipo	PMI
	Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa	PMI

d) Incorporar las alternativas generadas al proceso de dirección de recursos humanos.

Tabla 5. Incorporación de alternativas a los lineamientos del PMI para el Proceso de Dirección de Recursos Humanos.

Dirección del Equipo del Proyecto		Lineamiento PMI / Alternativa
Entradas	Plan de Gestión de Recursos Humanos	PMI
	Asignaciones del Personal del Proyecto	PMI
	Evaluaciones de Desempeño del Equipo	PMI
	Registro de Incidentes	PMI
	Informes de Desempeño del Trabajo	PMI
	Activos de los Procesos de la Organización	PMI
Herramientas y Técnicas	Observación y Conversación	PMI
	Evaluaciones de Desempeño del Proyecto	PMI
	Gestión de Conflictos	PMI
	Habilidades Interpersonales	PMI
	Sesiones de Asesoría para el Gerente de Proyecto	Alternativa
	Celebrar victorias tempranas del Equipo	Alternativa
	Traducir el objetivo del proyecto en una visión inspiradora	Alternativa
Salidas	Solicitudes de Cambio	PMI
	Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto	PMI
	Actualizaciones a los Documentos del Proyecto	PMI
	Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa	PMI
	Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización	PMI

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez realizadas las consultas bibliográficas, considerado el juicio experto y cumplidos cada uno de los objetivos específicos de la presente investigación, se puede presentar a continuación, en la Tabla 6, la propuesta final de las etapas para la gestión de recursos humanos del Proyecto denominado Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos en una Institución Financiera.

Tabla 6. Plan para la Gestión de Recursos Humanos del Proyecto Denominado Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos en una Institución Financiera.

PLAN PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO "CAMBIO DE PLATAFORMA PARA EL PAGO DE IMPUESTOS" EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA			
Procesos de la Gestión de RRHH	**Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas**		**Lineamiento PMI / Alternativa**
Planificar la Gestión de Recursos Humanos	Entradas	Plan para la Dirección del Proyecto	PMI
		Recursos Requeridos para la Actividad	PMI
		Factores Ambientales de la Empresa	PMI
		Activos de los Procesos de la Organización	PMI
		Matriz de Riesgos para los Recursos Humanos	Alternativa
	Herramientas y Técnicas	Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo	PMI
		Creación de Relaciones de Trabajo	PMI
		Teoría de la Organización	PMI
		Juicio de Expertos	PMI
		Reuniones	PMI
		Base de Datos con Recursos Suplentes	Alternativa
		Habilitar accesos para teletrabajo	Alternativa
	Salidas	Plan de Gestión de Recursos Humanos	PMI
Adquirir el Equipo del Proyecto	Entradas	Plan de Gestión de Recursos Humanos	PMI
		Factores Ambientales de la Empresa	PMI
		Activos de los Procesos de la Organización	PMI
	Herramientas y Técnicas	Asignación previa	PMI
		Negociación	PMI
		Adquisición	PMI
		Equipos virtuales	PMI
		Entrevista Inicial con el Gerente de Proyecto	Alternativa
		Adquisición de Pasantes Ad Honorem	Alternativa
	Salidas	Análisis de Decisiones Multicriterio	PMI
		Asignaciones de Personal al Proyecto	PMI
		Calendarios de Recursos	PMI
		Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto	PMI

Tabla 6. Plan para la Gestión de Recursos Humanos del Proyecto Denominado Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos en una Institución Financiera (Continuación).

PLAN PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO "CAMBIO DE PLATAFORMA PARA EL PAGO DE IMPUESTOS" EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA			
Procesos de la Gestión de RRHH	Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas		Lineamiento PMI / Alternativa
Desarrollar el Equipo del Proyecto	Entradas	Plan de Gestión de Recursos Humanos	PMI
		Asignaciones de Personal al Proyecto	PMI
		Calendarios de Recursos	PMI
	Herramientas y Técnicas	Habilidades Interpersonales	PMI
		Capacitación	PMI
		Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo	PMI
		Reglas Básicas	PMI
		Coubicación	PMI
		Reconocimiento y Recompensas	PMI
		Herramientas para la Evaluación del Personal	PMI
		Cumplimiento de las formaciones virtuales para Líderes	Alternativa
		Sesión inicial de Integración	Alternativa
		Generar mensajes clave de parte del Sponsor	Alternativa
	Salidas	Evaluaciones de Desempeño del Equipo	PMI
		Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa	PMI
Dirigir el Equipo del Proyecto	Entradas	Plan de Gestión de Recursos Humanos	PMI
		Asignaciones del Personal del Proyecto	PMI
		Evaluaciones de Desempeño del Equipo	PMI
		Registro de Incidentes	PMI
		Informes de Desempeño del Trabajo	PMI
		Activos de los Procesos de la Organización	PMI
	Herramientas y Técnicas	Observación y Conversación	PMI
		Evaluaciones de Desempeño del Proyecto	PMI
		Gestión de Conflictos	PMI
		Habilidades Interpersonales	PMI
		Sesiones de Asesoría para el Gerente de Proyecto	Alternativa
		Celebrar victorias tempranas del Equipo	Alternativa
		Traducir el objetivo del proyecto en una visión inspiradora	Alternativa
	Salidas	Solicitudes de Cambio	PMI
		Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto	PMI
		Actualizaciones a los Documentos del Proyecto	PMI
		Actualizaciones a los Factores Ambientales de la	PMI
		Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización	PMI

Para lograr realizar esta propuesta final fue necesario conocer en detalle el plan inicial que el Gerente de Proyecto definió para el proyecto. Este estudio permitió conocer que la mayor fortaleza del plan que la institución financiera diseñó para el proyecto es en cuanto al cumplimiento de las entradas de cada uno de los

procesos de la gestión de recursos humanos, seguido del cumplimiento de las salidas.

Sin embargo, resulta evidente que las oportunidades de mejora del plan que diseñaron se encuentran en la incorporación de las técnicas y herramientas sugeridas por el PMI en cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos. Esta debilidad detectada dio a lugar a que la mayoría de las alternativas que el investigador generó para el plan de recursos humanos estuvieran centradas en las técnicas y herramientas.

Con respecto a los procesos, la planificación de la gestión de los recursos humanos y la adquisición del equipo obtuvieron el mayor nivel de cumplimiento al ser comparados con los lineamientos establecidos por el PMI, seguido del proceso de dirección del equipo del proyecto.

Ahora bien, en cuanto al desarrollo del equipo como proceso, se registró un muy bajo nivel de cumplimiento lo cual es un elemento de riesgo para el proyecto ya que este proceso se centra en mejorar las competencias, la interacción entre los miembros y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

Por lo descrito anteriormente, el trabajo de investigación realizado se orientó a generar alternativas que pudieran ser incorporadas junto a los lineamientos establecidos por el PMI para optimizar la gestión de recursos humanos, considerando las complejidades del mercado venezolano en cuanto a la eficiente planificación, adquisición, desarrollo y dirección de los recursos humanos.

Las alternativas sugeridas al Plan de Gestión de los Recursos Humanos permitirán al Gerente de Proyecto adaptar y reforzar su gestión en el marco de las necesidades y retos que impone la actualidad del mercado laboral venezolano. A continuación el detalle de las 11 alternativas propuestas:

1. **Matriz de Riesgos para los Recursos Humanos**: permitirá al Gerente de Proyecto identificar de manera oportuna los riesgos asociados a cada uno de los recursos en términos de posibilidad de egresos, reposos y períodos vacacionales, considerando de antemano las acciones que mitiguen el impacto en el cumplimiento de las tareas del proyecto.

2. **Base de Datos con Recursos Suplentes**: permitirá contar con recursos previamente notificados sobre la posibilidad de participar en el proyecto, disminuyendo los tiempos de negociación con los Gerentes Funcionales para la asignación de nuevos recursos en el caso de egreso o reposos de alguno de los recursos principales.

3. **Habilitar accesos para teletrabajo**: dado el contexto social y las situaciones irregulares que ocurren en la cotidianidad (problemas de transporte, manifestaciones, cierre de vías, etc) es fundamental que el Gerente de Proyecto garantice opciones para que los recursos puedan permanecer en sus hogares ante cualquier contingencia y avanzar con algunas tareas críticas del Proyecto.

4. **Entrevista Inicial con el Gerente de Proyecto**: esta entrevista permitirá al Gerente de Proyecto conocer a través del propio recurso sus aptitudes y actitudes, lo cual fomenta desde el inicio una mayor integración y establecimiento de confianza.

5. **Adquisición de Pasantes Ad Honorem**: representará una alternativa sin costo adicional para el cumplimiento de tareas sencillas y operativas bajo la supervisión de algún especialista, sobre todo en el caso de que el recurso que necesite el proyecto se encuentre ocupado en varios proyectos.

6. **Cumplimiento de las formaciones virtuales para Líderes**: garantizar el reforzamiento de las habilidades gerenciales permitirá un mejor acompañamiento a los miembros del equipo del proyecto, favoreciendo los

procesos de comunicación, negociación, gestión de conflictos y liderazgo. En este caso sólo es necesario asignar al gerente de proyecto aquellos cursos del portafolio de aprendizaje de modalidad virtual con que cuenta la institución financiera y planificar su cumplimiento.

7. **Sesión inicial de Integración**: es una actividad fundamental para favorecer la integración del equipo y el sentido de pertenencia hacia el proyecto. En esta sesión se tiene como objetivo presentar reforzar el alcance y objetivos del proyecto, notificar los roles y responsabilidades y esclarecer los canales de comunicación. Todo lo anterior de una manera distendida y dinámica permitiendo la participación, comunicación de inquietudes y sugerencias por parte de cada uno de los miembros del equipo.

8. **Generar mensajes clave de parte del Sponsor**: esta es una alternativa que fomenta la cercanía del sponsor con el equipo de proyecto y no sólo con el Gerente de Proyecto, como usualmente sucede en la institución financiera. Esto permite consolidar el sentido de pertenencia y la motivación del equipo al percibir como sus tareas apuntan a un objetivo mayor y contribuyen con los logros de la Organización. Esta actividad implica generar mensajes sobre la importancia de la meta que se pesigue como equipo y las dificultades que se van superando gracias al trabajo en equipo. Estos mensajes deben ser difundidos constantemente al Equipo mediante sus correos y en las reuniones de seguimiento.

9. **Sesiones de Asesoría para el Gerente de Proyecto**: esta alternativa le permitirá al Gerente de Proyecto recibir feedback oportuno sobre su gestión en términos de la dirección de los recursos, fortaleciendo progresivamente sus habilidades para el resto de los proyectos que lidere. Para esta alternativa sólo será necesario coordinar con alguno de los asesores en coaching de la institución para que realicen sesiones de acompañamiento mínimo cada 15 días con el Gerente de Proyecto.

10. **Celebrar victorias tempranas del Equipo**: esta actividad permitirá al Gerente de Proyecto realizar reconocimientos al equipo, y no sólo a recursos individuales, lo cual refuerza el espíritu de grupo y refuerza el concepto de trabajo en equipo. Celebrar el cumplimiento de los principales hitos del proyecto contribuye a mantener al equipo motivado en el cumplimiento de los objetivos. Esta actividad puede implicar la proyección de algún video motivacional o simplemente la reunión del Equipo para conversar sobre los logros y ser felicitados por el Gerente de Proyecto y el Sponsor.

11. **Traducir el objetivo del proyecto en una visión inspiradora**: permitirá que los miembros del equipo de proyecto se identifiquen con el propósito del proyecto más fácilmente, favoreciendo que el Gerente de Proyecto y el Sponsor motiven a los recursos con mensajes claros e inspiradores para dar la milla extra en momentos que se requiera.

Como se puede apreciar las alternativas propuestas son de bajo costo, siendo que muchas de ellas sólo requieren movilizar recursos internos de la Organización que pertenecen a la Unidad de Capital Humano, Tecnología o la Oficina de Proyecto, por lo cual los honorarios que implica el desarrollo de las actividades ya están cubiertos en la estructura presupuestaria de la institución por el pago de sus sueldos y no representarán un gasto adicional que deba ser imputado al presupuesto del proyecto.

Sin embargo, a continuación se presenta en la Tabla 7, el detalle del costo aproximado por cada una de las alternativas considerando las horas que implica la actividad y el responsable de ejecutarla. Este desglose de costos permitirá incluso a otros investigadores o Gerentes de Proyectos de otras instituciones, o en otros contextos, evaluar la factibilidad de incorporar las alternativas en términos presupuestarios en los planes de recursos humanos que se diseñen.

Tabla 7. Costos aproximados de las alternativas propuestas para el Plan de Recursos Humanos.

Alternativa	Cantidad /Unidad	Costo aprox. por Unidad	Costo por Alternativa
Matriz de riesgos para los Recursos Humanos	4 Horas de trabajo del Gerente de Proyecto	Bs 1.000,00	Bs 4.000,00
Base de datos con recursos suplentes	8 Horas de trabajo del Gerente de Proyecto	Bs 1.000,00	Bs 8.000,00
Habilitar accesos para teletrabajo	1 hora de trabajo del Especialista de Tecnología	Bs 1.000,00	Bs 1.000,00
Entrevista inicial con el Gerente de Proyecto	1 Hora de trabajo del Gerente de Proyecto	Bs 1.000,00	Bs 1.000,00
Adquisición de Pasantes Ad Honorem	32 horas de trabajo del Especialista de Selección	Bs 400,00	Bs 12.800,00
Cumplimiento de las formaciones virtuales	24 horas de formación del Gerente de Proyecto	Bs 1.000,00	Bs 24.000,00
Sesión inicial de integración	4 horas de trabajo del Psicólogo	Bs 400,00	Bs 1.600,00
Generar mensajes clave de parte del Sponsor	2 horas de trabajo del Sponsor del Proyecto	Bs 3.000,00	Bs 6.000,00
Sesiones de asesoría para el Gerente de Proyecto	10 horas de sesión de Coaching	Bs 1.000,00	Bs 10.000,00
Celebrar victorias tempranas del Equipo	8 Horas de trabajo del Gerente de Proyecto	Bs 1.000,00	Bs 8.000,00
Traducir el objetivo del proyecto en una visión inspiradora	2 Horas de trabajo del Gerente de Proyecto	Bs 1.000,00	Bs 2.000,00
		Total de Costos de las 11 alternativas	**Bs 78.400,00**

Así mismo, se especifica en la tabla 8, el momento del ciclo de vida del proyecto en el cual estarán presentes las alternativas. En este caso todas las alternativas deben ser consideradas en la etapa de planificación, ya que esto garantiza que se puedan ejecutar y se tenga a los recursos involucrados dispuestos para desarrollar la tarea. Sólo algunas de ellas impactan dentro de la etapa de ejecución y cierre del ciclo de vida del proyecto. Cabe acotar que todas estas alternativas, indistintamente del momento del ciclo de vida del proyecto en que estén ubicadas, apuntan a optimizar todos los procesos involucrados en la gestión de recursos humanos del proyecto: Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos.

Tabla 8. Incorporación de las alternativas al Ciclo de Vida del Proyecto Cambio de Plataforma para el Pago de Impuestos.

Incorporación de las alternativas en el Ciclo de Vida del Proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos"					
Procesos de la Gestión de RRHH	Alternativas	Inicio	Planificación	Ejecución-Control	Cierre
Planificar la Gestión de Recursos Humanos	Matriz de Riesgos para los Recursos Humanos		X		
	Base de Datos con Recursos Suplentes		X		
	Habilitar accesos para teletrabajo		X		
Adquirir el Equipo del Proyecto	Entrevista Inicial con el Gerente de Proyecto		X		
	Adquisición de Pasantes Ad Honorem		X		
Desarrollar el Equipo del Proyecto	Cumplimiento de las formaciones virtuales		X	X	
	Sesión inicial de Integración		X		
	Generar mensajes clave de parte del Sponsor		X	X	X
Dirigir el Equipo del Proyecto	Sesiones de Asesoría para el Gerente de Proyecto		X	X	X
	Celebrar victorias tempranas del Equipo		X	X	
	Traducir el objetivo en una visión inspiradora		X	X	

CAPÍTULO VII: LECCIONES APRENDIDAS

En base al desarrollo y análisis del objetivo general y los objetivos específicos del Trabajo Especial de Grado (Diseñar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" en una institución financiera ubicada en Venezuela), se presentan a continuación las lecciones aprendidas durante la realización de la investigación.

El PMI (2013) especifica que las lecciones aprendidas se corresponden con el conocimiento adquirido durante un proyecto el cual muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro.

Para recabar las lecciones aprendidas es de utilidad tomar en cuenta los siguientes cuestionamientos: qué pudo haberse hecho diferente, qué se puede recomendar para proyectos similares, qué errores deben ser evitados si la iniciativa será replicada, con qué facilidad podría replicarse el éxito en un contexto o país diferente y en general proveer de cualquier otra información relevante sobre las experiencias en el desarrollo del proyecto.

A continuación, en la Tabla 9, se presenta el cuadro con las lecciones aprendidas registradas en el presente trabajo de investigación:

Tabla 9. Lecciones aprendidas del trabajo de investigación.

Formato de Lecciones Aprendidas			
Diseñar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" en una institución financiera ubicada en Venezuela.			
Objetivo Específico	Oportunidad detectada	Recomendación	Impacto
1. Describir el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos de una institución financiera ubicada en Venezuela.	Tiempo para la asignación del Proyecto objeto de estudio.	Evitar solicitar proyectos tranformacionales o con información confidencial ya que aumenta la probabilidad de que no pueda ser compartido por la Oficina de Proyectos	Impactos en el Cronograma.
	Coordinación de reuniones con el Gerente de Proyecto.	Incorporar al Controlador del Proyecto para que pueda asistir a las reuniones de revisión del proyecto en los momentos en que el Gerente no pueda.	Impactos en el Cronograma.
2. Comparar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos con los lineamientos establecidos por el Project Management Institute como mejores prácticas.	Estructurar de forma resumida las entradas, técnicas/herramientas y salidas.	Elaborar la lista de cotejo para el resto de las áreas de conocimiento y desarrollarla en un aplicación digital	Impactos en la gestión de riesgos y de la calidad.
	Determinar el cumplimiento de los lineamientos del PMI en el resto de áreas de conocimiento.	Comparar el porcentaje de cumplimiento de los lineamientos del PMI por área de conocimiento para determinar focos de atención a incorporar para la mitigación de riesgos.	Impactos en la gestión de riesgos y de la calidad.
3. Formular alternativas para optimizar la planificación, adquisición, desarrollo y dirección de los recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".	Contar con registros de gestiones de recursos humanos anteriores y considerar alternativas de los propios miembros del equipo de proyecto.	Entrevistar a los miembros de equipo de proyectos finalizados para conocer su experiencia y registrar sus alternativas en cuanto a la gestión de recursos humanos.	Impactos en la gestión de la calidad.
		Realizar una reunión para registrar las alternativas que los gerentes de proyecto puedan haber aplicado en otras oportunidad con éxito para incorporarlas como buenas prácticas.	Impactos en la gestión de la calidad.
4. Elaborar las etapas del plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" de la institución financiera objeto de estudio.	Conocer el contexto y las posibilidades de acción dentro de la Organización.	Revisar las políticas de recursos humanos de la Organización antes de incorporar las alternativas a cualquier plan de gestión.	Impactos en la gestión de riesgos.
		Adaptar las alternativas generadas para la gestión de recursos humanos al contexto y demandas particulares del proyecto y la Organización a la que pertenecen.	Impactos en la gestión de riesgos.

Ahora bien, en relación a los costos, a continuación se presenta en la Tabla 10, el detalle en Bs por cada uno de los recursos involucrados en el desarrollo de la presente investigación y el costo total.

Tabla 10. Recursos del trabajo especial de grado.

Recurso	Cantidad/ Unidad	Costo unitario Bs	Costo por Recurso
Seminario de Trabajo Especial	3 créditos	Bs 1.442,00	Bs 4.326,00
Estudiante	360 horas	Bs 200,00	Bs 72.000,00
Asesoría	60 horas	Bs 400,00	Bs 24.000,00
Impresiones para correcciones	100 páginas	Bs 50.00	Bs 5.000,00
Impresión trabajo final	2 entregables	Bs 5.000,00	Bs 10.000,00
Encuadernación trabajo final	2 entregables	Bs 2.000,00	Bs 4.000,00
Inscripción TEG	4,8 créditos	Bs 3.500,00	Bs 16.800,00
		Total	**Bs 136.126,00**

En total, la presente investigación tuvo un costo de Bs. 136.126,00, considerando el costo de los créditos del seminario de trabajo especial de grado y del trabajo especial de grado, las horas del estudiante, las horas de asesoría, las impresiones y encuadernación.

Con respecto al cronograma de actividades de la investigación, se planificó en un inicio que la ejecución de los objetivos específicos tendría una duración de 61 días, empezando actividades el 7 de marzo y culminando el 30 de mayo. Esta planificación se cumplió y el investigador desarrolló el objetivo general de la investigación en el tiempo establecido. Es importante acotar que las tareas se ejecutaron entre los días lunes y viernes.

El cronograma de la investigación se presenta a continuación en la Figura 12.

	Nombre	Duración	Inicio	Fin
1	**Diseñar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de impuestos"**	**61d**	**07/03/2016**	**30/05/2016**
2	**Describir el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de impues**	**20d**	**07/03/2016**	**01/04/2016**
3	Obtener el documento del plan de recursos humanos del proyecto CPPI	5d	07/03/2016	11/03/2016
4	Revisar de forma exhaustiva el plan de recursos humanos del proyecto CPPI	5d	14/03/2016	18/03/2016
5	Identificar las entradas, técnicas y herramientas y salidas del plan	10d	21/03/2016	01/04/2016
6	**Comparar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de impue**	**7d**	**04/04/2016**	**12/04/2016**
7	Elaborar una lista de cotejo	3d	04/04/2016	06/04/2016
8	Comparar mediante criterio cumple/no cumple	2d	07/04/2016	08/04/2016
9	Generar el resultado de porcentaje de cumplimiento por proceso para el proyecto CPPI	2d	11/04/2016	12/04/2016
10	**Formular alternativas para optimizar la planificación, adquisición, desarrollo y dirección de recursos humanos**	**23d**	**13/04/2016**	**13/05/2016**
11	Analizar las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso de planificación	3d	13/04/2016	15/04/2016
12	Analizar las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso de adquisición	3d	18/04/2016	20/04/2016
13	Analizar las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso de desarrollo del equipo	3d	21/04/2016	25/04/2016
14	Analizar las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso de dirección del equipo	3d	26/04/2016	28/04/2016
15	Generar alternativas en base al análisis y la revisión documental realizada	11d	29/04/2016	13/05/2016
16	**Elaborar las etapas del plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pag**	**11d**	**16/05/2016**	**30/05/2016**
17	Incorporar alternativas al proceso de planificación	3d	16/05/2016	18/05/2016
18	Incorporar alternativas al proceso de adquisición	3d	19/05/2016	23/05/2016
19	Incorporar alternativas al proceso de desarrollo	3d	24/05/2016	26/05/2016
20	Incorporar alternativas al proceso de dirección	2d	27/05/2016	30/05/2016

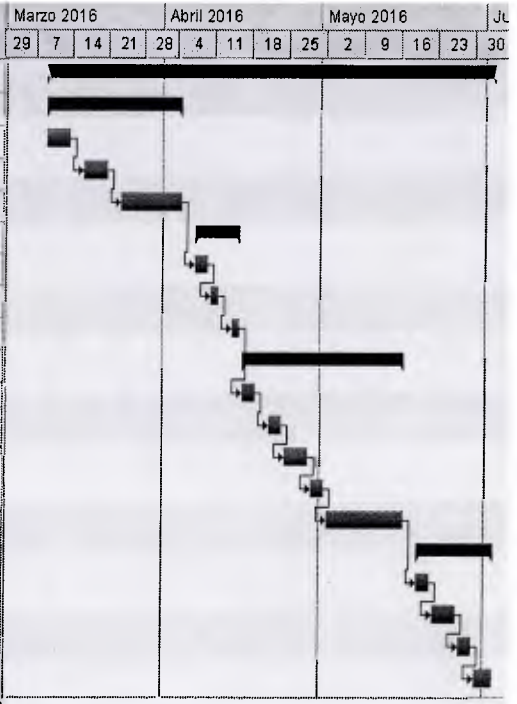

Figura 12. Cronograma de Actividades de la Investigación.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación logró cumplir con cada uno de los objetivos específicos que se establecieron, lo cual permitió a su vez dar cumplimiento a su objetivo general, es decir, Diseñar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" en una institución financiera ubicada en Venezuela.

A continuación se presentan las conclusiones detalladas para cada uno de los objetivos específicos de la investigación:

Objetivo específico nº 1: Describir el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos de una institución financiera ubicada en Venezuela.

Este primer objetivo específico se llevó a cabo mediante la obtención del documento del plan de recursos humanos del proyecto denominado "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos", el cual fue asignado por el Gerente encargado de la Oficina de Proyectos en virtud de su relevancia para la Organización.

Una vez obtenido el documento, se procedió a realizar una revisión exhaustiva del plan mediante observación y entrevista con el Gerente de Proyecto. Al revisar el plan se identificaron las entradas, técnicas y herramientas y salidas para cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos contenidos en el documento.

Objetivo específico nº 2: Comparar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" elaborado por la oficina de proyectos con los lineamientos establecidos por el Project Management Institute como mejores prácticas.

Luego de contar con la descripción detallada del plan de recursos humanos del proyecto, se procedió a desarrollar una lista de cotejo que contemplara las entradas, técnicas y herramientas y salidas registradas en el PMBOK para todos los procesos de la gestión de recursos humanos. Esta lista de cotejo permitió comparar, mediante criterio de cumplimiento, el plan de recursos humanos del proyecto contra los lineamientos emanados del PMI.

Una vez comparado el plan del proyecto contra los lineamientos del PMI, se obtuvo el porcentaje de cumplimiento por proceso, siendo que:

- El proceso de Planificación de la Gestión de Recursos Humanos obtuvo un 90% de cumplimiento de los ítems contemplados entre las Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.
- El proceso de Adquisición del Equipo de Proyecto obtuvo un 81,82% de cumplimiento de los ítems contemplados entre las Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.
- El proceso de Desarrollo del Equipo de Proyecto obtuvo un 41,67% de cumplimiento de los ítems contemplados entre las Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.
- El proceso de Dirección del Equipo de Proyecto obtuvo un 73,33% de cumplimiento de los ítems contemplados entre las Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas.

Estos porcentajes de cumplimiento permiten concluir que las mayores prioridades del proyecto se basan en dar cumplimiento a las prácticas establecidas por el PMI para el proceso de Desarrollo del Equipo y el proceso de Dirección del Equipo de Proyecto.

Objetivo específico nº 3: Formular alternativas para optimizar la planificación, adquisición, desarrollo y dirección de los recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos".

Una vez realizada la comparación del plan de recursos humanos del proyecto contra los lineamientos emanados por el PMI se procedió a realizar un análisis de las entradas, técnicas y herramientas y salidas que están presentes en el plan para cada uno de los procesos. Este análisis permitió comprender además el impacto negativo que implicaba para el proyecto no contemplar alguna de las entradas, técnicas o salidas en cada uno de los procesos.

Este análisis, y la revisión documental previamente realizada, permitieron luego generar alternativas para cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos, obteniéndose un total de 11 alternativas a ser incorporadas en el plan.

Objetivo específico nº 4: Elaborar las etapas del plan de gestión de recursos humanos del proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" de la institución financiera objeto de estudio.

Una vez generadas las alternativas para cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos, se procedió a incorporarlas junto a los lineamientos establecidos por el PMI, siendo que:

- Para el proceso de Planificación de la Gestión de Recursos Humanos se propusieron las siguientes alternativas: Matriz de Riesgos para los Recursos Humanos, Base de Datos con Recursos Suplentes y Habilitar accesos para teletrabajo.
- Para el proceso de Adquisición del Equipo de Proyecto se propusieron las siguientes alternativas: Entrevista Inicial con el Gerente de Proyecto y Adquisición de Pasantes Ad Honorem.
- Para el proceso de Desarrollo del Equipo de Proyecto se propusieron las siguientes alternativas: Cumplimiento de las formaciones virtuales para Líderes, Sesión inicial de Integración y Generar mensajes clave de parte del Sponsor.
- Para el proceso de Dirección del Equipo de Proyecto se propusieron las siguientes alternativas: Sesiones de Asesoría para el Gerente de Proyecto,

Celebrar victorias tempranas del Equipo y Traducir el objetivo del proyecto en una visión inspiradora.

Una vez consideradas las alternativas se generó el diseño final del plan de recursos humanos para el proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" de la institución financiera objeto de estudio (Ver Tabla 6). Si bien las alternativas generadas fueron diseñadas para la institución financiera en donde se desarrolló la investigación y sus costos resultan cubiertos porque forman parte de lo contemplado en el presupuesto del pago de los sueldos de los recursos internos, se estimó que el costo total aproximado de las alternativas es de Bs. 78.400,00.

Por último, como resultado de la investigación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda al Gerente de Proyecto incorporar las técnicas y herramientas sugeridas por el PMI en cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos, ya que allí es donde el investigador identificó el menor cumplimiento.
2. Por otra parte, revisar y ajustar el diseño del plan que se tiene previsto específicamente para el Desarrollo del Equipo del Proyecto, el cual presenta el menor porcentaje de cumplimiento dentro de todos los procesos de la gestión de recursos humanos.
3. Se sugiere a la Oficina de Proyectos de la institución financiera aplicar la lista de cotejo que generó el investigador para evaluar el porcentaje de cumplimiento de los planes de recursos humanos del resto de sus proyectos y poder establecer los puntos de atención correspondientes.
4. Se recomienda aplicar el diseño del plan de recursos humanos que incorpora las alternativas propuestas por el investigador al Proyecto "Cambio de plataforma para el pago de Impuestos" de la institución financiera objeto de estudio.

5. Finalmente, se recomienda al Gerente de Proyecto realizar seguimiento y evaluación de las alternativas planteadas, generando un reporte de lecciones aprendidas y comparando el nivel de rotación y conflictos del proyecto con aquellos en donde no se tienen las alternativas. De esta forma, poder incorporar las alternativas al resto de los planes de recursos humanos de la Oficina de Proyectos una vez validada su pertinencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Tercera Edición. Bogotá: Prentice Hall.

Berríos, M. y Martínez, L. (2008). Negociación, mediación y solución de conflictos. Debates IESA, XIII, (3), 35-39.

Centeno, R. y Serafin, M. (2006). Relación entre la Cultura Organizacional y el Éxito en la Ejecución de Proyectos: Modelo SPV. Breaking Frontiers and Barriers in Engineering: Education, Research and Practice. Conferencia llevada a cabo en Conference for Engineering and Technology, Mayagüez, Puerto Rico.

Chamoun, Y. (2002). Administración Profesional de Proyectos. La Guía. México: McGraw-Hill Interamericana.

Davenport, T. (2006). Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Barcelona: Deusto.

Federación de Psicólogos de Venezuela (1981). Código de Ética Profesional. Extraído el 26 de noviembre de http://fpv.org.ve/documentos/codigodeetica.pdf

Gido, J. y Clements, J. (2012). Administración exitosa de proyectos. México: Cengage Learning.

Guerrero, A. (2010). Diseño de un plan de gestión de recursos humanos, caso de estudio: Proyecto Social Proniño (trabajo especial de grado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Hernández, O. (2012). Retenciones del ISLR. Régimen Legal Venezolano. Caracas: O! Ediciones.

Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: SYPAL.

Kerlinger, F y Lee, H. (2002). Investigación del Comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales. México: McGraw-Hill Interamericana.

Lledó, P. y Rivarola, G. (2007). Gestión de proyectos. México: Pearson Education S.A.

Maestres, R. (2008). La fuga de talento: entre la odisea y el drama. Debates IESA, XIII, (3), 9-11.

Mosquera, L. (2012). Elaborar un plan de gestión de proyecto para el diseño de un modelo para la gestión de recursos humanos en CIMA bajo los lineamientos y mejores prácticas presentadas en el PMBOK del Project Management Institute (trabajo de maestría). Universidad de Cooperación Internacional, Costa Rica.

Palacios, L. (2005). Gerencia de Proyectos. Un enfoque latino. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Project Management Institute, Inc. (2013). A guide to the Project Management Body of knowledge. Fifth Edition. Newton Square: PMI.

Project Management Institute (2010). Código de Ética y Conducta Profesional. Extraído el 24 de noviembre de http://www.pmi.org/~/media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx

Ramírez, P. (2005). Diseño del proceso de planificación de los recursos humanos en organizaciones matriciales. (Caso práctico consultora AAA) (trabajo de grado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Robins, H. y Finley, M. (1999). Por qué fallan los equipos. Los problemas y cómo corregirlos. Barcelona: Granica.

Shahhosseini, V & Sebt, M. (2011). Competency-based selection and assignment of human resources to construction projects. Scientia Iranica. Recuperado de: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1026309811000319.

Soto, A. (2011). Plan de recursos humanos y comunicación para el programa Actívate del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (trabajo de maestría). Universidad para la Cooperación Internacional, Costa Rica.

Valarino, Yáber y Cemborain. (2010). Metodología de la Investigación: Paso a Paso. México D.F.:Trillas.

Yukl, G. (2008). Liderazgo en las Organizaciones. Madrid: Pearson Educación, S.A.

ANEXO A

LISTA DE COTEJO CON LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESTABLECIDOS EN EL PMBOK

LISTA DE COTEJO CON LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESTABLECIDOS EN EL PMBOK				
Procesos para la Gestión de Recursos Humanos contenidos en el PMBOK			Comparación con el Plan de Recursos Humanos del Proyecto CPPI	
Procesos de la Gestión de Recursos Humanos	**Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas**		**Check: Cumple (1) / No Cumple (0)**	**Porcentaje de Cumplimiento por Proceso**
Planificar la Gestión de Recursos Humanos	Entradas	Plan para la Dirección del Proyecto		0,00
		Recursos Requeridos para la Actividad		
		Factores Ambientales de la Empresa		
		Activos de los Procesos de la Organización		
	Herramientas y Técnicas	Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo		
		Creación de Relaciones de Trabajo		
		Teoría de la Organización		
		Juicio de Expertos		
		Reuniones		
	Salidas	Plan de Gestión de Recursos Humanos		
Adquirir el Equipo del Proyecto	Entradas	Plan de Gestión de Recursos Humanos		0,00
		Factores Ambientales de la Empresa		
		Activos de los Procesos de la Organización		
	Herramientas y Técnicas	Asignación previa		
		Negociación		
		Adquisición		
		Equipos virtuales		
	Salidas	Análisis de Decisiones Multicriterio		
		Asignaciones de Personal al Proyecto		
		Calendarios de Recursos		
		Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto		
Desarrollar el Equipo del Proyecto	Entradas	Plan de Gestión de Recursos Humanos		0,00
		Asignaciones de Personal al Proyecto		
		Calendarios de Recursos		
	Herramientas y Técnicas	Habilidades Interpersonales		
		Capacitación		
		Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo		
		Reglas Básicas		
		Coubicación		
		Reconocimiento y Recompensas		
		Herramientas para la Evaluación del Personal		
	Salidas	Evaluaciones de Desempeño del Equipo		
		Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa		
Dirigir el Equipo del Proyecto	Entradas	Plan de Gestión de Recursos Humanos		0,00
		Asignaciones del Personal del Proyecto		
		Evaluaciones de Desempeño del Equipo		
		Registro de Incidentes		
		Informes de Desempeño del Trabajo		
		Activos de los Procesos de la Organización		
	Herramientas y Técnicas	Observación y Conversación		
		Evaluaciones de Desempeño del Proyecto		
		Gestión de Conflictos		
		Habilidades Interpersonales		
	Salidas	Solicitudes de Cambio		
		Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto		
		Actualizaciones a los Documentos del Proyecto		
		Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa		
		Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización		
Total de Porcentaje de Cumplimiento de los Procesos para la Gestión de Recursos Humanos según el PMBOK				0,00

ANEXO B

COMPARACIÓN MEDIANTE LISTA DE COTEJO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ESTABLECIDOS EN EL PMBOK Y EL PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO: CAMBIO DE PLATAFORMA PARA EL PAGO DE IMPUESTOS

LISTA DE COTEJO CON LOS PROCESOS DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS ESTABLECIDOS EN EL PMBOK				
Procesos para la Gestión de Recursos Humanos contenidos en el PMBOK			Comparación con el Plan de Recursos Humanos del Proyecto CPPI	
Procesos de la Gestión de Recursos Humanos	Entradas, Herramientas y Técnicas, Salidas		Check: Cumple (1) / No Cumple (0)	Porcentaje de Cumplimiento por Proceso
Planificar la Gestión de Recursos Humanos	Entradas	Plan para la Dirección del Proyecto	1	90,00
		Recursos Requeridos para la Actividad	1	
		Factores Ambientales de la Empresa	1	
		Activos de los Procesos de la Organización	1	
	Herramientas y Técnicas	Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo	1	
		Creación de Relaciones de Trabajo	1	
		Teoría de la Organización	0	
		Juicio de Expertos	1	
		Reuniones	1	
	Salidas	Plan de Gestión de Recursos Humanos	1	
Adquirir el Equipo del Proyecto	Entradas	Plan de Gestión de Recursos Humanos	1	81,82
		Factores Ambientales de la Empresa	1	
		Activos de los Procesos de la Organización	1	
	Herramientas y Técnicas	Asignación previa	0	
		Negociación	1	
		Adquisición	1	
		Equipos virtuales	0	
		Análisis de Decisiones Multicriterio	1	
	Salidas	Asignaciones de Personal al Proyecto	1	
		Calendarios de Recursos	1	
		Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto	1	
Desarrollar el Equipo del Proyecto	Entradas	Plan de Gestión de Recursos Humanos	1	41,67
		Asignaciones de Personal al Proyecto	1	
		Calendarios de Recursos	1	
	Herramientas y Técnicas	Habilidades Interpersonales	0	
		Capacitación	1	
		Actividades de Desarrollo del Espíritu de Equipo	0	
		Reglas Básicas	0	
		Coubicación	0	
		Reconocimiento y Recompensas	0	
		Herramientas para la Evaluación del Personal	0	
	Salidas	Evaluaciones de Desempeño del Equipo	0	
		Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa	1	
Dirigir el Equipo del Proyecto	Entradas	Plan de Gestión de Recursos Humanos	1	73,33
		Asignaciones del Personal del Proyecto	1	
		Evaluaciones de Desempeño del Equipo	0	
		Registro de Incidentes	0	
		Informes de Desempeño del Trabajo	1	
		Activos de los Procesos de la Organización	1	
	Herramientas y Técnicas	Observación y Conversación	1	
		Evaluaciones de Desempeño del Proyecto	0	
		Gestión de Conflictos	0	
		Habilidades Interpersonales	1	
	Salidas	Solicitudes de Cambio	1	
		Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto	1	
		Actualizaciones a los Documentos del Proyecto	1	
		Actualizaciones a los Factores Ambientales de la Empresa	1	
		Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización	1	
Total de Porcentaje de Cumplimiento de los Procesos para la Gestión de Recursos Humanos según el PMBOK				70,83