



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE  
ORGANIZACIONES COLOMBIANAS  
PARADOJAS ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA**

**DANIELA AGUDELO PÉREZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MEDELLÍN  
2019**

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE  
ORGANIZACIONES COLOMBIANAS  
PARADOJAS ENTRE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA**

**DANIELA AGUDELO PÉREZ**

**Trabajo de grado para optar al título de  
magíster en Gerencia de Proyectos**

**Director: Carlos Mario Betancur Hurtado**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MEDELLÍN  
2019**

## Contenido

1. Introducción .....	6
1.1 Justificación .....	6
1.2 Planteamiento del problema .....	7
2. Objetivos .....	10
2.1 Objetivo general.....	10
2.2 Objetivos específicos .....	10
3. Marco de referencia .....	11
3.1 Estado del arte.....	11
3.2 Gestión humana .....	12
3.3 La gestión de proyectos.....	14
3.4 La gestión humana en los proyectos .....	15
3.4.1 El PMI (el Project Management Institute) .....	15
3.4.2 El PRINCE2.....	18
3.4.3 El Scrum .....	20
3.4.4 La IPMA (International Project Management Association) .....	22
4. Metodología .....	26
4.1 Tipo de estudio .....	26
4.1 Sujetos participantes .....	26
4.2 Instrumentos de medición.....	27
4.3 Etapas o procedimiento .....	28
4.3.1 Etapa 1: Recuperación de información.....	28
4.3.2 Etapa 2: Obtención de datos .....	28
4.3.3 Etapa 3: Contraste de información .....	29
5. Análisis de resultados .....	30
6. Conclusiones .....	39
7. Referencias.....	42
8. Anexos.....	46
8.1 Anexo 1: Consentimiento informado.....	46
8.2 Anexo 2: Entrevista.....	46

Índice de tablas

Tabla 1. Sistema de categorías y subcategorías .....27

## Resumen

La creciente globalización del mundo empresarial genera hoy más que nunca la necesidad de contar con el capital intelectual idóneo en las organizaciones que contribuya al logro de los objetivos estratégicos establecidos y a la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La gestión del recurso humano constituye un mecanismo de gran importancia para la orientación a este logro.

En esta investigación se contrastará el uso de cuatro metodologías para la gestión de proyectos: PMI, IPMA, PRINCE2 y Scrum, desde el punto de vista de la gestión del recurso humano y frente a su aplicación en la gerencia de proyectos de organizaciones colombianas. La investigación contiene una detallada revisión documental y bibliográfica que identifica la gestión del recurso humano en cada una de las metodologías examinadas y su aplicación en las organizaciones. Asimismo, realiza un análisis de las posibles diferencias que existen en las perspectivas teóricas y metodológicas con las prácticas cotidianas de gestión humana y la percepción que tienen los involucrados en la gestión de proyectos acerca de sus efectos en el desempeño organizacional, a través de entrevistas semi-estructuradas.

Palabras claves: gestión de proyectos, gestión humana, recurso humano en proyectos, gestión humana en proyectos.

## Abstract

The growing globalization of the business world generates today, more than ever, the need to have the ideal intellectual capital in organizations that contributes to the achievement of established strategic objectives and the generation of sustainable competitive advantages over time. The management of human resources constitutes a mechanism of great importance for the orientation to this achievement.

This research will contrast the use of four methodologies for project management: PMI, IPMA, PRINCE2 and Scrum, from the point of view of human resource management and its application in the management of projects of Colombian organizations. The research contains a detailed documentary and bibliographic review that identifies the management of human resources in each of the methodologies examined and their application in organizations. Likewise, it carries out an analysis of the possible differences that exist in the theoretical and methodological perspectives with the daily practices of human management and the perception that those involved in project management have about its effects on organizational performance, through semi-structured interviews.

Keywords: Project management, human management, human resources in projects, human management in projects.

## 1. Introducción

En la gestión de proyectos, componentes como tiempo, alcance, calidad y costo se vuelven fundamentales a la hora del desarrollo de un proyecto; sin embargo, es necesario integrar a estos elementos el recurso humano. De esta manera, la composición del equipo de trabajo que lleva a cabo la implementación de un proyecto se convierte en uno de los factores más determinantes, máxime cuando estos se plantean para resolver las necesidades que derivan finalmente en el logro de los objetivos organizacionales.

A través del tiempo se han ideado diferentes metodologías para la gestión de proyectos, cada una con principios y enfoques diferentes para la gestión del recurso humano. A partir de esto, y conociendo la evolución que ha tenido el recurso humano en la historia, la sociedad y las organizaciones mismas, surge la necesidad de conocer si compañías colombianas utilizan en la implementación de sus proyectos los planteamientos de las metodologías para la gestión de proyectos para la gestión del recurso humano.

El alcance de esta investigación inicia con la exploración y revisión de cuatro de las metodologías para la gestión de proyectos, haciendo énfasis en la gestión del recurso humano. Para dicha exploración y revisión se utiliza una metodología cualitativa, de modo que la obtención de la información se genera a través de la interacción con los gerentes de proyectos de diferentes organizaciones – excluyendo su tamaño y sector socioeconómico– como elementos de selección. Con la aplicación de entrevistas se alcanzaron los insumos necesarios para hacer el comparativo entre la teoría y la realidad percibidas en las organizaciones, sin dejar de resaltar la concepción que para los entrevistados tiene el capital humano y su aporte al logro de los objetivos estratégicos.

### 1.1 Justificación

La creciente globalización, la apertura económica y la competitividad a nivel mundial han evidenciado la importancia que tiene el capital intelectual dentro de las organizaciones. Estos hechos han dado lugar a la renovación de la administración y la gestión del recurso humano, y han generado nuevas tendencias y prácticas que han obligado a las organizaciones colombianas a cuestionar la relevancia de este recurso.

La gestión humana ha venido cobrando importancia en los últimos años y se ha considerado como el eje fundamental y la piedra angular para el logro de los objetivos de las organizaciones. Así, se hace urgente entender cómo

organizaciones colombianas usan las diferentes metodologías establecidas para la gestión de recursos humanos en sus proyectos, y si estas resultan beneficiosas en términos estratégicos, de clima y de desempeño organizacional, o si, por el contrario, utilizan procesos de gestión empíricos diferentes a los determinados teóricamente, donde su aplicación podría ser más beneficiosa o no, todo ello concebido desde la percepción de los involucrados en el proyecto.

Además de evaluar la utilización de las metodologías para la gestión del recurso humano en la gerencia de proyectos, esta investigación ofrece, a partir de los resultados obtenidos, algunos insumos útiles que les permitirán a las organizaciones colombianas realizar procesos de autoevaluación de primera mano de la gestión del recurso humano en sus proyectos, que les servirán de base para identificar posibles mejoras o para potenciar los beneficios percibidos en su proceso de administración actual.

Adicionalmente, las organizaciones podrán comprender el verdadero sentido de la sensibilización de la gestión humana y el efecto que esta tiene en el desempeño organizacional. Por último, la gestión de proyectos dispondrá de un estudio de la percepción que tienen los involucrados acerca del manejo de la gestión humana y de las posibles diferencias que existen entre la concepción teórica de las metodologías existentes y la realidad del manejo del personal a su cargo que los líderes despliegan en el día a día.

## 1.2 Planteamiento del problema

La concepción y el papel del ser humano en la historia se han ido transformando a través de los años; ejemplos de esto son la abolición de la monarquía absoluta y la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, proclamada en 1789, que garantizó los derechos de libertad de propiedad, de seguridad y de resistencia a la opresión. A partir de este momento, el rol del hombre en la sociedad ha cambiado en grandes proporciones, y a lo largo del siglo xx, con el surgimiento de nuevas corrientes de pensamiento, su jerarquía en las organizaciones y en la misma sociedad se ha transformado.

Para Deloitte (2018: 3), “Hasta hace poco, los cargos directivos de diversas empresas creían que el éxito de una organización dependía exclusivamente de la gestión de los recursos financieros, físicos y corporativos”; sin embargo, para Carrión (2018), estos recursos no son fuentes de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Por esta razón, el papel de las áreas de gestión humana en las organizaciones ha venido transformándose. Chiavenato (2009: 11) expresa lo siguiente: “La incapacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal para las operaciones del

negocio”; Uribe Arévalo (2010: 40) afirma: “La productividad de la empresa está relacionada con la competitividad de sus recursos humanos”; y Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2015: 1) establecen “la necesidad de que la organización se oriente hacia una visión más ambiciosa de los RR. HH., vinculándolos como elementos claves del direccionamiento estratégico para el éxito organizacional”. Estos testimonios llevan entonces a pensar que el recurso humano, en el universo de una organización, es un factor y un eje fundamental, y, por tanto, requiere ser administrado y desarrollado de manera eficiente para crear sinergias que permitan contribuciones significativas al objetivo estratégico organizacional, sin descuidar la calidad de vida de los empleados.

Las organizaciones se han preocupado por actualizarse, elevar sus niveles de competitividad y optimizar la administración del recurso humano; este último es el más difícil de gestionar. Anteriormente –incluso hoy en día en algunas empresas–, los procesos de gestión humana se fundamentaban únicamente en la selección del personal que pudiera darle eficiencia a la organización; esta concepción estaba completamente desarticulada con ella y con el sentido e importancia del desarrollo del personal, en el que “los miembros de la organización adquieren nuevos aprendizajes, aptitudes, destrezas y formas de pensamiento que potencian su desarrollo en la empresa, la posibilidad de realizar una carrera dentro de ella y el relevo generacional de los líderes” (Saldarriaga, 2008: 148).

Chiavenato (2009) declara que hasta no hace mucho tiempo existía una relación antagónica y conflictiva en los objetivos organizacionales, fundamentados en el lucro, la productividad, la eficacia, la maximización de la aplicación de los recursos materiales y financieros, y la reducción de los costos frente a los objetivos personales, fundamentados en los salarios, las prestaciones, la comodidad en el trabajo, el tiempo libre, la seguridad en el trabajo, y el desarrollo y progreso personal.

Si bien una organización debe propender por el logro de sus objetivos, debería también divorciarse del concepto de gestión humana tradicional, basada en la mera selección de personal con tareas y actividades establecidas, y percibida netamente como un rubro fijo en su balance. Esta interpretación de la gestión humana les resta valor al objetivo y a la cultura organizacional y termina siendo costosa en términos monetarios y de capital intelectual.

La gestión por competencias, cimentada en la teoría de competencias, “la cual parte de reconocer que todas las personas poseen características diferentes que desde el punto de vista laboral permitirán desempeños diferenciadores” (Gallego, 1998:2); y la gestión del conocimiento, definida como un proceso “en el cual los intangibles cobran alta relevancia y se posicionan en la sociedad moderna como elementos de valor estratégico para el crecimiento de las compañías” (González Millán y Rodríguez Díaz, 2016: 1), son algunas de las tendencias que



han cobrado fuerza en las últimas décadas. Sin embargo, algunas investigaciones que abordan estas directrices y su aplicación práctica cotidiana afirman que en ocasiones se evidencia “la ausencia de reflexión en su aplicación y los efectos que tienen en el personal de la organización” (Saldarriaga, 2008: 156), y que debe incluirse “la necesidad de desarrollar estrategias menos reactivas y más enfocadas hacia la innovación, soportadas en el uso intensivo del conocimiento y en políticas de recursos humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales” (Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo, 2007: 58).

Entendiendo los proyectos como pequeñas organizaciones en las que confluyen políticas, procesos, recursos y objetivos, se han establecido desde la década de 1950 –y, en su paso, evolucionado– diferentes metodologías basadas en las tendencias de la gestión humana, que proponen las directrices para gestionar el recurso humano con la intención de llevar a feliz término el objetivo y el alcance inicialmente concebidos. ¿Es correcto, entonces, pensar que las tendencias para la gestión de recursos humanos tendrán el éxito esperado en las organizaciones colombianas? Si bien estas directrices pueden darles un punto de partida para implementar la gestión humana de manera óptima y exitosa, también pueden no identificarse culturalmente, lo que imposibilitará la creación de sinergias y el logro mejores resultados estratégicos; además, las directrices tienen un carácter funcional y sistemático que apunta quizás al desarrollo de procesos que una empresa debe implementar, pero descuidando la realidad de la complejidad de los trabajadores que interactúan en el colectivo. Pensar el ser humano desde lo sistemático cuando su naturaleza es cambiante es complicado.

Si bien “es urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como establecer y proponer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten la competitividad” (Saldarriaga, 2007: 4), las organizaciones colombianas deben, además, estar al tanto de la evolución y las tendencias de estos procesos, enfocarse en cómo estas pueden ser articuladas, su misión, visión, objetivos, cultura, tecnología y sector –por mencionar algunas–, y, a partir de este análisis determinar si pueden ser integradas para ser beneficiosas en sus ecosistemas internos, proyectos y productos finales, a través de un equilibrio entre su productividad y la contribución a la calidad de vida de las personas que trabajan en ella.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Analizar la gestión humana en proyectos de organizaciones colombianas a partir de las principales metodologías existentes, con el fin de evaluar su aplicación contrastada con la realidad y su efecto en la estrategia, el clima y el desempeño organizacional, desde la percepción de los involucrados en los proyectos.

### 2.2 Objetivos específicos

Identificar las principales metodologías existentes para la gerencia de proyectos que se utilizan en organizaciones colombianas.

Revisar cómo se entiende la gestión del recurso humano en las principales metodologías de gestión de proyectos.

Describir cómo organizaciones colombianas desarrollan la gestión del recurso humano en la gerencia de proyectos.

Contrastar las diferentes metodologías de gestión de proyectos, desde el punto de vista de la gestión del recurso humano, frente a su aplicación en la gerencia de proyectos de organizaciones colombianas y sus efectos en la estrategia, el clima y el desempeño organizacional.

### 3. Marco de referencia

#### 3.1 Estado del arte

Por años, la función de la gestión humana fue considerada como una tarea administrativa (Beer, 1997) que servía como soporte a las demás áreas de una organización, y que se encargaba de la selección, contratación y pago del personal, entre otros procesos operativos. Con la creciente evolución y apertura empresariales, el concepto del recurso humano ha venido cambiando vertiginosamente y ha generado especial interés, dejando a su paso diversas investigaciones que evidencian la importancia no solo de la gestión humana como área estratégica, sino del talento humano, piedra angular del éxito de las organizaciones.

Investigaciones como “La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación” (Calderón Hernández, Naranjo Valencia y Álvarez Giraldo, 2007) centran su atención en la evolución y tendencias de las prácticas de la gestión humana en las organizaciones y el efecto que ha tenido la modernización de estos procesos en empresas colombianas.

Otras como “Gestión humana: tendencias y perspectivas” (Saldarriaga, 2008) han abordado las diferentes perspectivas de la gestión humana en Colombia y cómo estas “ofrecen la posibilidad de encontrar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva” (2008: 157).

Mucho se ha hablado del tema del capital humano; sin embargo, en la gestión de proyectos, las investigaciones sobre el recurso humano en las últimas décadas han sido más limitadas. En este aspecto se destaca *El hombre en la guía PMBOK del Project Management Institute (PMI) para la gerencia de proyectos: análisis crítico desde el estudio de las organizaciones* (González Rodríguez, 2017), tesis de maestría que cuestiona el papel que representa el hombre en esta metodología de gestión de proyectos.

[...] para el PMI, el hombre es únicamente consciente de sí mismo, existente a partir de sus prácticas, libre mediante la autonomía y creador de sentido mediante el uso de las comunicaciones cuando desempeña el rol del cliente-patrocinador, y va perdiendo esa condición en la medida en que se vincula al desarrollo de las actividades del proyecto, en las cuales su autonomía se verá reducida mediante el control y la restricción de su actuación, la creación de sentido y la comunicación reducidas a la mera transferencia de información y su identificación a partir de las prácticas

despojadas para convertirlo en un simple recurso e instrumento de producción (González Rodríguez, 2017: 61-62).

*Análisis de los procesos de gestión humana en la gerencia de proyectos del sector construcción en Colombia: revisión bibliográfica* (Naranjo González, 2018), otra tesis de maestría, presenta estudios de las diferentes tendencias del capital humano a nivel mundial en el sector de la construcción y cómo estas empresas lo conciben como un soporte estratégico de sus organizaciones. Este trabajo de grado hace una comparación en este sentido con las empresas colombianas, cuyos resultados reflejan una clara carencia en los procesos de gestión humana en los que los planes de carrera, capacitación y evaluación de desempeño son carentes o inexistentes.

Es claro que la visión y el sentido del recurso humano han evolucionado a pasos agigantados; por ello, a partir de la información extraída de estas investigaciones, es posible estructurar este estudio para que explique adecuadamente el papel que ha representado y que representa actualmente el hombre en las organizaciones.

### 3.2 Gestión humana

Es evidente que el éxito de una empresa radica en la capacidad de generar valor agregado a sus clientes, producir ingresos y tener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Cuando estos factores son alcanzados, la empresa es exitosa; de lo contrario, tiende a su extinción. Sin embargo, las empresas le restan importancia al capital intelectual, olvidando que son las personas las que emplean sus habilidades y las aplican con destreza para mantener la competitividad. Al respecto, Chiavenato menciona lo siguiente:

[...] así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; así, se convierten en la competencia básica de esta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz (Chiavenato; 2009: 4).

Para entender la importancia de esta declaración debe comprenderse en primera instancia el concepto de *gestión humana*, eje fundamental de la investigación. Pries (2000: 82) expone que la gestión humana es un “conjunto y arreglo de normas, mecanismos y prácticas de regulación social de la capacitación, del reclutamiento, de la asignación, de los ascensos y de la remuneración en el trabajo”. Y Werther y Davis (2000: 6) expresan lo siguiente: “La obligación del administrador de capital humano latinoamericano radica en ubicar, contratar,

desarrollar y retener los recursos del capital humano esenciales para el éxito de una compañía”, pues, “En el campo económico, principal ámbito de la actividad humana, las personas son percibidas (la percepción es hija de la actitud, que, a su vez, lo es de la cultura) como simple recurso productivo –recursos humanos–, y con casi total omisión de la problemática de sus necesidades –o motivaciones–” (González, 1993: 223).

Es vital comprender que la gestión del recurso humano va más allá de la contratación y la remuneración del personal. El recurso humano obedece a factores adicionales como la formación, el seguimiento y la evaluación de desempeño, que, en conjunto, ayudan a alcanzar los objetivos de las organizaciones. Así, estas se entenderán como “Comunidades sociales en las que se establecen una serie de relaciones laborales, económicas, profesionales, culturales y afectivas para la satisfacción de necesidades e intereses comunes” (Cely López y Gómez Niño, 2016: 185).

Adicional a los procesos mencionados, que son reconocidos como parte integral de la gestión humana y que la complementan, el manejo de las relaciones que se tejen entre los individuos de una organización contribuye a generar calidad de vida, sentido de pertenencia y cumplimiento de los objetivos organizacionales de una manera sentida. Consecuente con esto, hoy en día, en un esfuerzo por adaptarse a los nuevos retos impuestos por el entorno y responder a los desafíos propios de la sociedad, algunas organizaciones han comenzado a redefinir sus políticas de gestión del recurso humano volcándose hacia una perspectiva nueva y refrescante en la cual las necesidades humanas y las organizacionales conversan entre sí y se complementan “en el ámbito laboral, con sus necesidades y responsabilidades en el ámbito personal, y el de las relaciones interpersonales” (García de Hurtado y Leal, 2008: 156).

Si bien las organizaciones han evolucionado en la concepción de la gestión humana a partir de la apertura económica, estos aspectos también se ven reflejados de alguna manera en el significado y el entendimiento del hombre sobre su desarrollo personal, todo ello a través de la labor y las responsabilidades que desempeña. Y es que si una organización integra sus necesidades con las de sus empleados, logrará estimular la motivación, el crecimiento y el desarrollo de sus planes de vida, que derivarán finalmente en una relación recíproca y solidaria traducida en el logro de los objetivos y los beneficios personales y organizacionales. “Las nuevas realidades organizacionales exigen de las personas cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se autorrenueva y aprende continuamente” (García de Hurtado y Leal, 2008: 4).

Adentrándose en el mundo filosófico y un poco menos racional, el origen de la palabra “trabajo” refleja en sí misma una percepción negativa por parte del ser

humano; González (1993: 222) afirma que esta percepción se debe a que el trabajo “no es fuente de desarrollo ni de satisfacción”. Es importante, entonces, resaltar que no solo las organizaciones han modificado su concepción al respecto: el hombre, consecuentemente, se transforma en el momento en el que su labor logra satisfacer sus necesidades más vitales y se convierte en papel importante y protagónico dentro de una sociedad cada vez más industrializada y cambiante. En virtud de esto, se ve obligado a ampliar sus conocimientos y habilidades; los títulos universitarios y las especializaciones desplazan cada vez más los conocimientos empíricos y ancestrales, hasta ahora protagonistas y suficientes en el mundo empresarial. Esta declaración personal es promovida por el significado e importancia que las organizaciones les dan a este recurso, cada vez más apreciado, aportando directamente a una mejor calidad de vida, pues “no es el trabajo lo que desequilibra nuestro proceso vital, sino las condiciones `sociales´ (organización y gestión) en que este es prestado” (1993: 226). Así, como lo plantea Casimiro Lubalo (2007: 1), en los procesos de gestión humana “se ha producido una metamorfosis en la concepción misma del hombre en la empresa, desde su consideración como costo a su valoración como un activo, posteriormente como un inversor, y, en las corrientes más humanísticas, como ser humano”.

### 3.3 La gestión de proyectos

Se ha mencionado la evolución que ha tenido la gestión humana en la sociedad y en las organizaciones y cómo estas han sido obligadas a cambiar sus maneras de operar en conformidad con la globalización y la apertura económica. De la misma manera, la gestión de proyectos ha venido generando nuevas formas de llevar a cabo la implementación de los proyectos de forma eficiente, manifestándose en diversas metodologías que se enfocan en diferentes tipos de proyectos y cómo estos pueden ser manejados según las especificaciones y particularidades de cada uno, con el único fin de lograr alcanzar los objetivos por la organización definidos.

Para la metodología IPMA, cuyo origen se remonta a 1964, un *proyecto* es “Una operación en la cual los recursos humanos, financieros y materiales se organizan de forma novedosa para realizar un conjunto de tareas, según unas especificaciones definidas, con restricciones de coste y plazo, siguiendo un ciclo de vida estándar, para obtener cambios beneficiosos, definidos mediante objetivos cuantitativos y cualitativos” (2016). Para el PMI, fundado en 1969, significa “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (2017). Y para PRINCE2, metodología usada desde 1989, “Un proyecto es

una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio según un *business case* acordado” (Turley, 2010).

Finamente, definiciones más recientes como las de Baca Urbina entienden los proyectos así:

La búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. En este sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etc. (Baca Urbina, 2013: 2).

Dejando a un lado el sentido que les otorgan cada una de las metodologías y autores a los proyectos, se puede inferir que tienen en conjunto la premisa de organizar los recursos para llevar a cabo un objetivo específico en un período de tiempo determinado. Así, se puede afirmar que aunque la administración de proyectos y la formalización de sus directrices son recientes, desde del inicio de la historia las personas han llevado a cabo proyectos sin tener la certeza alguna de estar inmensos en ellos.

### 3.4 La gestión humana en los proyectos

Para efectos de esta investigación se entenderán los proyectos como organizaciones, estableciendo entre estos y el talento humano una relación recíproca y beneficiosa. “Si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen” (Chiavenato, 2009: 5).

Para entender con más claridad la gestión humana enfocada en los proyectos es necesario evaluar los conceptos que proponen las diferentes metodologías para la gestión de proyectos, toda vez que permiten comprender la relevancia que tiene el capital humano para cada una de ellas.

Es importante aclarar que existen tantas metodologías como significados para la gestión de proyectos; sin embargo, las que se ilustran en esta investigación fueron seleccionadas bajo la premisa de ser las más conocidas en Colombia.

#### 3.4.1 El PMI (el Project Management Institute)

Creado en 1969 en Estados Unidos, el PMI (2017) nació con la necesidad de difundir mejores prácticas para la gestión de proyectos. Esta metodología fue

elegida para esta investigación debido a su reconocimiento y aplicación en múltiples sectores, así como su implementación en organizaciones a nivel mundial.

El PMI consiste en dividir el proyecto en diferentes procesos que se ejecutan de forma secuencial hasta conseguir los objetivos totales o una fase en particular. Los procesos son los siguientes: inicialización, planificación, ejecución, seguimiento, y control y cierre (PMI, 2017).

Para esta metodología, el recurso humano consiste en individuos que tienen asignados roles y responsabilidades y que trabajan en conjunto para lograr un objetivo común del proyecto, y en la gestión de los recursos físicos –materiales, equipos y suministros– necesarios para la finalización exitosa del proyecto de una manera eficiente y eficaz (PMI, 2017).

La gestión de los recursos humanos en PMI contempla los siguientes procesos:

#### 1. Planificar la gestión de recursos

Define cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos del equipo del proyecto.

#### 2. Estimar los recursos de las actividades: valora los recursos del equipo y el tipo y las cantidades necesarias para ejecutar el trabajo del proyecto

En este punto es importante tener en cuenta que miembros del equipo deben poseer las competencias y habilidades necesarias para completar las actividades asignadas dentro del proyecto, conservando un comportamiento profesional y ético.

Su beneficio es identificar el tipo, la cantidad y las características de los recursos necesarios para completar un proyecto. En este proceso se definen los atributos de las actividades, que constituyen la fuente de datos principal que se utilizará para estimar los recursos del equipo y los físicos necesarios para cada una de las actividades listadas. Los atributos incluyen fechas, ubicación, supuestos y restricciones, además de la estimación de costos, que puede influir en su selección desde el punto de vista de la cantidad y el nivel de habilidad. Los factores ambientales de la empresa influyen de igual manera en este proceso: la ubicación, la disponibilidad, las habilidades, la cultura organizacional y las condiciones de mercado son algunas.

#### 3. Adquirir los recursos

Adquiere los miembros del equipo necesarios para completar el trabajo del proyecto.



El director o el equipo del proyecto deben negociar con eficacia e influir sobre las personas que se encuentran en posición de suministrar los recursos del equipo requeridos para el proyecto. Si estos no están disponibles, puede ser necesario que el director o el equipo del proyecto asignen recursos alternativos, quizás con competencias o costos diferentes. Se debe documentar el impacto de la no disponibilidad de los recursos necesarios para el cronograma, el presupuesto, los riesgos, la calidad y los planes de capacitación.

Algunos criterios de selección que pueden ser utilizados para asignar el equipo del proyecto incluyen disponibilidad, costo, capacidad, experiencia, conocimiento, habilidades, actitud y factores internacionales –ubicación, zona horaria y capacidades de comunicación–. De igual manera debe incluirse la documentación de las asignaciones del equipo, en la que se registran los miembros, sus roles y responsabilidades para el proyecto, además de los organigramas y cronogramas del proyecto.

#### 4. Desarrollar el equipo

Mejora las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general para lograr un mejor desempeño del proyecto.

#### 5. Dirigir al equipo

Hace el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporciona retroalimentación, resuelve problemas y gestiona cambios, a fin de optimizar el desempeño del proyecto; esto influye en su comportamiento, gestiona los conflictos y resuelve los problemas. Este proceso se lleva a cabo a lo largo del de todo el proyecto e implica una combinación de habilidades con énfasis especial en la comunicación, la gestión de conflictos, la negociación y el liderazgo. Los directores de proyectos deben asignar tareas desafiantes a los miembros del equipo y otorgar reconocimientos por el alto desempeño. Los miembros del equipo con habilidades de poca calificación requerirán una mayor supervisión que los que han demostrado capacidad y experiencia.

Se debe tener en cuenta el plan de gestión de recursos, que proporciona una guía sobre el modo en que se deberían gestionar y, eventualmente, liberar los recursos del equipo del proyecto. Los informes de desempeño del trabajo constituyen la información del desempeño del trabajo destinada a generar decisiones, acciones o conocimiento, e incluyen los resultados provenientes del control del cronograma, el control de los costos, el control de la calidad y la validación del alcance; adicionalmente, se deben

realizar continuamente evaluaciones formales o informales del desempeño del equipo del proyecto.

#### 6. Controlar los recursos

Asegura que los recursos asignados y adjudicados al proyecto estén disponibles tal como se planificó, así como la utilización de los recursos planificada frente a la real, y realiza acciones correctivas según sea necesario.

### 3.4.2 El PRINCE2

El PRINCE2® (Turley, 2010) es un método genérico para la gestión de proyectos muy popular en Europa. Esta metodología, que puede ser utilizada para cualquier proyecto desde la ejecución, se ocupa de la planificación, la delegación, el monitoreo y el control de las seis variables de un proyecto: escalas de tiempo, costos, calidad, alcance, beneficios y riesgo. Para PRINCE2, un proyecto incluye los siguientes siete principios:

1. Justificación empresarial continuada
2. Aprender de la experiencia
3. Funciones y responsabilidades definidas
4. Gestionar por etapas
5. Gestionar por excepción
6. Foco en los productos
7. Adaptado a la medida del entorno del proyecto

El PRINCE2 establece que un proyecto debe tener roles y responsabilidades definidas y acordadas dentro de una estructura organizativa que involucra los intereses de las partes interesadas: negocios, usuarios y proveedores. Los proyectos pueden tener personas de diferentes departamentos o empresas, por lo que es importante que tenga una estructura de equipo clara; de lo contrario sería imposible gestionar el proyecto.

Para la gestión del recurso humano, el PRINCE2 propone los siguientes pasos:

#### 1. Preparar estimaciones

Se debe identificar el tipo de recurso requerido para conformar el equipo. En este proceso es crucial especificar las habilidades requeridas; sin embargo, en algunos casos los gerentes de proyecto no pueden elegir a la mayoría de los miembros del equipo, y estos tienen que trabajar junto con las personas

proporcionadas. Es importante intentar generar confianza y crear un equipo funcional, respetando que las personas tienen diferentes características y habilidades.

Es importante crear el plan con la ayuda de especialistas e incluir planificación, definir productos, actividades, tiempos y dependencias; esto contribuye a la estimación de los recursos requeridos en el proyecto. Cuando se habla de estimar se habla de decidir cuánto tiempo y recursos se requieren para llevar a cabo un trabajo a un nivel aceptable. El gerente del proyecto debe hacer la menor estimación posible, ya que es mejor preguntar a alguien que tenga más experiencia.

La estimación de los recursos implica lo siguiente:

- a) Identificar el tipo de recurso requerido, ya que las habilidades específicas a menudo son cruciales.
- b) Considerar los recursos no humanos, por ejemplo, los equipos (de prueba), los viajes y el dinero.
- c) Estimar el esfuerzo aproximado requerido para cada actividad, ya que nunca es posible garantizar realmente un tiempo exacto para una actividad.

Estas estimaciones juntas proporcionan una visión general del tiempo y los costos del proyecto, y es la información que se utiliza para construir el plan del proyecto. Es importante cuestionar cada estimación, ya que diferentes personas darán diferentes estimaciones para el mismo trabajo.

## 2. Preparar el calendario

Es importante realizar una estructura de equipo clara; de lo contrario sería imposible gestionar el proyecto y cumplir con los entregables. Un proyecto debe tener roles y responsabilidades definidas y acordadas dentro de una estructura organizativa, que involucra los intereses de las partes interesadas: negocios, usuarios y proveedores.

Una vez identificadas las actividades, se definen los roles y las responsabilidades, alineando estas últimas en roles, no en personas. De esta manera, una persona puede tener más de un rol; sin embargo, debe tenerse cuidado en la asignación de roles que una persona dada pueda desempeñar bien para que no haya conflictos y se asegure el cumplimiento del objetivo.

La preparación del calendario implica lo siguiente:

- Definir la secuencia de las actividades

- Evaluar la disponibilidad de los recursos
- Asignar los recursos
- Identificar el nivel de uso de los recursos
- Acordar puntos de control
- Definir hitos
- Calcular los requisitos y los costos totales de recursos

### 3. Analizar el riesgo y realizar el seguimiento

En este proceso, el gerente de proyecto debe monitorear si el trabajo va según el plan del proyecto, conocer las características de las personas y usar este conocimiento para construir un mejor equipo de gestión de proyectos y comprender lo que la gente espera obtener; además, debe lidiar con los problemas a medida que estos surjan. En el caso de que sean pequeños, pueden optar por manejarlos ellos mismos, pero, si surge un problema mayor, el gerente de proyecto puede escalarlo a la junta de proyecto.

Durante la implementación del proyecto, el gerente de proyecto debe identificar si los miembros del equipo requieren alguna capacitación, y hacerla en caso de que sea necesario; adicionalmente, debe verificar que los miembros del equipo a tiempo parcial no estén trabajando en otros proyectos y se asegure de tener el compromiso de entrega de lo acordado, especialmente para aquellas personas que trabajan en tareas de ruta crítica y evitar cualquier retraso en ellas.

Finalmente, se debe solicitar la aprobación para que se puedan liberar los recursos del proyecto, de modo que estos no continúen siendo cargados al proyecto.

#### 3.4.3 El Scrum

Esta metodología, ha sido usada desde principios de los años noventa para gestionar el trabajo en productos complejos: desarrollo de software, hardware, software embebido, redes de funciones interactivas, vehículos autónomos, escuelas, Gobiernos, mercadeo, y también para gestionar la operación de las organizaciones. El método basa principalmente en dividir un proyecto en fases (*sprints*), cuyo resultado es un producto con una serie de funcionalidades que permiten que sea usado.

Con respecto a la gestión de los recursos humanos, las guías del Scrum analizadas –SCRUMstudy (2017); y Sutherland y Schwaber (2013)– establecen que el equipo Scrum debe incorporar y vivenciar los valores de compromiso, coraje, foco, apertura y respeto, además de los pilares Scrum de transparencia, inspección y adaptación. Las personas se comprometen de manera individual a

alcanzar las metas del equipo Scrum mediante la promoción, el apoyo y control del Scrum *Master*, el líder del equipo.

Los miembros del equipo deben tener las siguientes características deseables para las funciones básicas de Scrum:

- *Product owner*: experto en Scrum, con conocimiento del dominio del negocio, excelentes habilidades de comunicación, conocimiento de los procesos Scrum, habilidad para manejar las incertidumbres, habilidades de negociación, accesible (*approachable*), proactivo, decisivo, pragmático, orientado a las metas.
- *Scrum Master*: experto en Scrum, líder servicial, moderador, solucionador de problemas, accesible (*approachable*), motivado, perceptivo mentor, habilidades de coordinación, introspectivo.
- *Scrum team*: conocimiento de Scrum, colaboración, auto-organización, altamente motivado, proactivo, experto técnicos, perspectiva multifuncional (*cross-functional outlook*), buen miembro de equipo (*team player*), independiente, responsable, intuitivo, orientado al objetivo (*goal-oriented*), introspectivo.

La gestión de los recursos humanos en Scrum contempla los siguientes procesos:

#### 1. Estimación de los recursos

Algunas herramientas para estimar los recursos y el trabajo necesario son las siguientes: lista de tareas, criterio de aceptación de la historia del usuario, dependencias, riesgos identificados y recomendaciones (normas, reglamentos, mejores prácticas) que se requieren para estimar con eficacia las tareas, mediante la reunión de planificación del *sprint*, que le permite al Equipo Scrum estimar el esfuerzo necesario para completar una tarea o un conjunto de ellas y estimar el esfuerzo de los personajes o personas y otros recursos necesarios para llevar a cabo los trabajos dentro de un *sprint* determinado. En esta reunión, los miembros del equipo Scrum utilizan la lista de tareas para estimar la duración y el esfuerzo de las historias de los usuarios que se completarán en el *sprint*.

#### 2. Tamaño del equipo Scrum

El tamaño óptimo de un equipo Scrum es de seis a diez miembros, lo suficientemente grande para asegurar habilidades adecuadas, pero lo suficientemente pequeño como para colaborar fácilmente. El equipo Scrum auto-organizado está involucrado con la distribución y la estimación de las tareas durante los procesos de creación de estas. En estos procesos, cada

miembro del equipo es responsable de determinar qué tipo de trabajo va a hacer.

### 3. Seguimiento y control de los recursos

Dependiente de cada uno de los roles, se definen las actividades que deben realizar los miembros siguientes:

- *Product owner*: inspecciona los entregables y decide la duración del *sprint*.
- *Scrum Master*: asegura que los procesos Scrum se sigan correctamente por todos los miembros del equipo, incluyendo el *product owner*; asegura que el desarrollo del producto o servicio esté progresando sin problemas y que los miembros del equipo Scrum tengan todas las herramientas necesarias para hacer el trabajo; y supervisa reuniones de planificación de lanzamiento y los horarios de otras reuniones.

### 4. Inspección y adaptación

Scrum prescribe los siguientes eventos:

- Scrum diario: reunión en la cual se evalúa el progreso diario del equipo de desarrollo.
- Revisión de *sprint*: reunión que tiene como objetivo facilitar la retroalimentación de información y fomentar la colaboración.
- Retrospectiva de *sprint*: la oportunidad para el Equipo Scrum de inspeccionarse a sí mismo y de crear un plan de mejoras que sean abordadas durante el siguiente *sprint*. El *Scrum Master* alienta al equipo para que mejore, dentro del marco de proceso Scrum, su proceso de desarrollo y sus prácticas, para hacerlos más efectivos y amenos para el siguiente *sprint*.

#### 3.4.4 La IPMA (International Project Management Association)

La Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos (IPMA) es una organización con base en Suiza dedicada al desarrollo y promoción de la dirección de proyectos. Su foco principal es la descripción de los conocimientos y experiencia necesarios para hacer frente a los aspectos técnicos y las actitudes personales en la gestión de proyectos. Se trata principalmente de integrar las competencias para evaluar situaciones específicas, procesar la información recibida y posteriormente tomar las medidas adecuadas. Es así, como según *ICB - IPMA competence baseline for project, programme & portfolio management* (v. 4.0) (IPMA, 2006), la gestión profesional de proyectos se divide en 46 elementos de competencia que cubren lo siguiente:

- Competencias técnicas para la gestión de proyectos (20 elementos).
- Competencias de comportamiento del personal del proyecto (15 elementos).
- Competencias contextuales de proyectos, programas y portafolios (11 elementos).

Según esta institución, la gestión de recursos consiste en la planificación de los recursos a través de la identificación y la asignación de ellos y de la capacidad apropiada, la optimización de la forma en que se utilizan en el calendario y su monitoreo y control continuo.

La gerencia del proyecto debe asegurar que las personas tengan los conocimientos técnicos y conductuales necesarios, además de las competencias contextuales adecuadas (proporción de información, herramientas y capacitación) para realizar las tareas requeridas de ellos con éxito.

Este proceso contempla los siguientes eventos:

#### 1. Identificar qué recursos se requieren

Las competencias requeridas del personal en el equipo del proyecto deben hacerse explícitas. Es necesario tener normas y pautas rigurosas para definir el trabajo personal de la gestión de proyectos. Estos requisitos están definidos por recoger, procesar y estandarizar las competencias aceptadas y aplicadas en la gestión de proyectos.

#### 2. Programar los recursos

Se debe estimar el esfuerzo específico de cada recurso en el proyecto para posteriormente programar los recursos. Es necesario determinar con claridad los objetivos y el alcance del proyecto. Si sus objetivos requieren la entrega del proyecto sobre un breve marco de tiempo en el que el costo no es una consideración, entonces el proyecto puede requerir altos niveles de recurso y una gran organización. Cuando un proyecto se lleva a cabo durante un período de tiempo extendido y el presupuesto es limitado, los recursos proporcionados pueden ser limitados y la organización pequeña.

#### 3. Obtener un acuerdo con la gerencia de línea para las asignaciones de los recursos al proyecto

El desempeño de una organización de proyecto depende del personal que trabaja en ella. Las competencias de las personas que están nominadas para participar en el proyecto deben ser verificadas, al igual que su disponibilidad. Idealmente, el gerente de proyecto y el gerente de línea de la función que suministra recursos al proyecto, discutirán la idoneidad de un individuo para

cumplir un rol particular en el equipo del proyecto. Se revisarán los conocimientos, habilidades y experiencia del individuo, mientras que el gerente del proyecto también considerará su personalidad y determinará si esta se ajusta a los otros miembros del equipo; sin embargo, a menudo el gerente del proyecto no participa en la selección de personas asignadas a formar el equipo y, por lo tanto, tiene que desarrollar un equipo de proyecto con miembros inexpertos que puedan tener personalidades conflictivas.

#### 4. Administrar las tareas

Con énfasis especial en la productividad del personal recién nombrado.

- Colocar las estimaciones y el plan de asignaciones de recursos bajo control de cambios.
- Administrar las tareas, con énfasis especial en la productividad del personal recién nombrado. Se debe realizar la evaluación de los recursos de la organización y plantear un aprendizaje continuo.

Algunos posibles pasos para este proceso son los siguientes:

- Incluir procedimientos para detectar problemas en el plan del proyecto.
- Identificar cuándo surgen situaciones en las que es necesario resolver problemas.
- Analizar el problema e identificar su causa raíz.
- Aplicar métodos creativos para capturar ideas para resolver el problema.
- Evaluar las ideas y seleccionar una opción preferida, involucrando a las partes interesadas en los pasos apropiados en el proceso.
- Implementar y revisar la efectividad de la solución seleccionada y realizar los ajustes necesarios.
- Documentar todo el proceso y asegurar que las lecciones aprendidas se apliquen a proyectos futuros.

En lo referente a la presentación de resultados, se decide, a partir de los lineamientos que plantean cada una de las metodologías, segmentar el procedimiento en cuatro categorías: identificación de recursos, estimación de recursos, asignación de recursos y seguimiento y control de recursos, con el único fin de hacerlas comparables y poder ilustrar de una manera más homogénea y entendible las similitudes y diferencias que puedan presentarse entre ellas, para alcanzar de esta manera una interpretación adecuada de las entrevistas realizadas, respetando en todo momento las estructuras y pilares que cada una de ellas plantea. Esta segmentación es realizada en conformidad con el



entendimiento y el análisis realizado en cada uno de estos lineamientos y comprendiendo que cada elemento seleccionado es fundamental en cada proceso de gestión humana.

## 4. Metodología

### 4.1 Tipo de estudio

Particularmente, este estudio nace por el interés de conocer cómo aplican los gerentes de proyectos la gestión del recurso humano y cómo este recurso es percibido por ellos. La intención es determinar qué tan alineadas están las prácticas de las organizaciones en el tema del recurso humano con la teoría que expresan las metodologías de gestión de proyectos en este sentido.

El objetivo de esta investigación no radica en la obtención de datos medibles, porcentajes o cantidades: se basa principalmente en la observación, la interpretación y el análisis subjetivo de los fenómenos que expresan en cada una de las organizaciones los sujetos objeto de análisis a partir del relacionamiento e interacción con cada uno de los sujetos participantes.

Este estudio se enmarca en una investigación de carácter cualitativo, toda vez esta “se interesa por captar la realidad social `a través de los ojos´ de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto” (Monje Álvarez, 2011: 13).

### 4.1 Sujetos participantes

Puntualmente, para esta investigación se optó por un muestreo no probabilístico o muestreo por conveniencia, toda vez que es un estudio exploratorio e intencional, por lo cual la selección de los sujetos participantes se realizó por su proximidad, accesibilidad y disponibilidad.

Esta muestra se seleccionó principalmente por la facilidad y el tiempo que se contaba para el estudio. Se identificaron en primera instancia organizaciones de diferentes sectores, ubicaciones y tamaños, con la intención de evitar el sesgo de los resultados obtenidos y poder contar con opiniones de gerentes de proyectos de empresas con diferentes actividades económicas.

Una vez seleccionadas las organizaciones, se les preguntó a los candidatos si utilizaban alguna de las metodologías abordadas para la gerencia de proyectos, toda vez que el ámbito de estudio se centró únicamente en las cuatro metodologías recopiladas.

Es importante aclarar que se entiende y respeta el acuerdo de confidencialidad con cada una de las personas y empresas participantes. Este punto fue determinante a la hora de contar con la participación de las compañías contactadas (v. el Anexo 1).

## 4.2 Instrumentos de medición

En términos metodológicos, este estudio se abordó con entrevistas semi-estructuradas. En primera instancia se detectaron las categorías de análisis a partir de los objetivos propuestos inicialmente: metodologías en proyectos, recursos humanos en las metodologías para la gestión de proyectos y gestión del recurso humano en las organizaciones. Una vez establecidas estas categorías se buscaron subcategorías, como se ilustra en la Tabla 1, que permitió la redacción de un cuestionario sencillo y amigable, logrando llegar a conclusiones a partir de la opinión de cada uno de los entrevistados. Finalmente se redactaron las preguntas que serían practicadas a cada uno de los participantes (v. el Anexo 2).

Todos los interrogantes fueron construidos de manera abierta, toda vez que interesaba conocer la percepción y opinión de cada uno de los participantes, aportando flexibilidad y propiciando un ambiente cómodo que permitiera la interacción y el entendimiento a profundidad de su percepción.

Tabla 1. Sistema de categorías y subcategorías

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS
Metodologías en proyectos	Tipos de metodologías en gerencia de proyectos	1. ¿Conoce alguna metodología para la gestión de proyectos?
		2. ¿Cuáles son las metodologías que más se aplican para la gestión de proyectos? ¿Por qué?
	Recursos humanos en metodologías de gestión de proyectos	3. ¿Cuál o cuáles metodologías utiliza su organización para la gestión de proyectos? ¿Por qué?
		4. ¿Conoce los procesos para la gestión humana que plantean las metodologías para la gestión de proyectos que aplica?
		5. ¿Qué aspectos de gestión humana le parecen más relevantes de la(s) metodología(s) que menciona anteriormente? ¿Podría explicar su respuesta?
		6. ¿Cómo aplica la metodología en términos del manejo del recurso humano? ¿Qué aspectos aplica, cuáles no y cuáles modifica?
Recurso humano en metodologías de proyectos	Procesos de selección	7. ¿Qué aspectos de recursos humanos considera se deben tener en cuenta en la gerencia de proyectos?
		8. ¿Qué elementos de la gestión humana son relevantes en una gestión de proyectos? ¿Por qué?
		9. ¿Qué elementos de las metodologías existentes en proyectos son aplicables a la gestión humana en las organizaciones?
		10. ¿Podría explicar el proceso de selección que utiliza para el capital humano responsable del desarrollo de los proyectos en su organización?

Recursos humanos en metodologías frente a. recursos humanos en gerencia de proyectos de organizaciones	Gerencia del recurso humano en la organización	11. ¿Cómo identifica las necesidades de formación de su equipo de trabajo?
		12. ¿Cuál es el sentido que tiene la evaluación del desempeño en su personal?
		13. ¿Cómo influye la compensación y los beneficios en la motivación de su equipo del proyecto?
		14. ¿Cuál es la responsabilidad que tiene como líder con el equipo de proyecto?
		15. ¿Cómo puede gestionar los aspectos inherentes a su equipo de proyecto teniendo en cuenta la metodología que aplica su organización para proyectos?

Fuente: elaboración de la autora.

### 4.3 Etapas o procedimiento

#### 4.3.1 Etapa 1: Recuperación de información

De la diversidad de metodologías planteadas para la gerencia de proyectos, para fines de este estudio se abordaron cuatro, elegidas principalmente por su relevancia y diferencia entre conceptos. Posteriormente se realizó la revisión literaria y documental de las definiciones consignadas en las diferentes metodologías: PMBOK, del Project Management Institute (PMI, 2017); The PRINCE2® *Training Manual*, de PRINCE2 (Turley, 2010); *ICB - IPMA competence baseline for project programme & portfolio management* (v. 4.0), del International Project Management Association (IPMA) (2006); y las guías de Scrum, de SCRUMstudy (2017) y Sutherland y Schwaber (2013)

Esta recolección de información se centró principalmente en las diferentes guías encontradas de las metodologías en versión digital, así como en artículos de revistas de diferentes bases de datos académico-científicas, usando las siguientes palabras claves para acotar los resultados de búsqueda: “Metodologías para la gerencia de proyectos”, “Recurso humano” y “Gestión del recurso humano en proyectos”.

#### 4.3.2 Etapa 2: Obtención de datos

Una vez identificados los participantes, y al ser esta una investigación de carácter cualitativo, para la obtención de información primaria se elaboraron entrevistas semi-estructuradas dirigidas a las personas involucradas en el proyecto, con el objetivo de identificar, además de la metodología utilizada en las organizaciones colombianas para la gerencia de proyectos y su aplicación en la gestión del recurso humano, su percepción sobre la importancia del recurso humano en sus organizaciones y cómo estas influyen en el éxito de sus proyectos, teniendo en cuenta aspectos como el clima, la estrategia y el desempeño organizacional.

#### 4.3.3 Etapa 3: Contraste de información

Una vez obtenida y articulada la información de las etapas 1 y 2, se contrasta la información teórica encontrada en la revisión literaria acerca de las metodologías de proyectos con las prácticas de gestión del recurso humano en gerencia de proyecto en organizaciones colombianas. Esto permitió finalmente examinar la coherencia entre lo definido en las perspectivas y teorías con las prácticas cotidianas de gestión humana.

## 5. Análisis de resultados

Para el análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas se definieron cuatro categorías: Conocimiento de las metodologías para la gestión de proyectos; Conocimiento de la gestión del recurso humano planteada en las metodologías para la gestión de proyectos; Aplicación de los lineamientos planteados en las metodologías para la gestión del recurso humano en la gestión de proyectos en la organización; e Importancia del capital humano en la organización. Esto permitió realizar la segmentación de la información obtenida durante la investigación, desarrollar la herramienta y presentar los resultados en función de los objetivos inicialmente propuestos.

### Categoría 1: Conocimiento de las metodologías para la gestión de proyectos

En primer lugar era importante conocer cuál o cuáles metodologías conocían los gerentes de proyectos, sin importar si la(s) aplicaban o no. Esto, de alguna medida, sería de utilidad a la hora de analizar y obtener conclusiones posteriores en cuanto al conocimiento general de los gerentes de proyectos. A lo largo de las entrevistas realizadas, se refleja en las respuestas siguientes un evidente conocimiento de las metodologías PMI y Scrum para la gestión de proyectos.

Considero que la más reconocida y utilizada es PMI, pues tiene más documentación y es más estructurada.

PMI. Está en todo su furor y es la que en este momento la organización está aplicando y formalizando.

Ruta crítica, PMI y Agile, porque en nuestro medio priman las empresas de ingeniería y de construcción y son los más conocidos.

PMI para proyectos que son transversales a la organización e involucran gran cantidad de áreas; y metodologías ágiles como Scrum para aquellos proyectos de desarrollo de tecnología.

En referencia a lo anterior vale la pena aclarar que a lo largo de la etapa de rastreo de información se evidencia que las metodologías PRINCE2 e IPMA tienen su origen en Europa y son utilizadas propiamente en ese continente. Si bien algunas compañías las han incorporado en la gestión de sus proyectos, no son muy numerosas sus aplicaciones en las empresas colombianas. Durante la realización de las entrevistas se identifica que muchos de los entrevistados han realizado posgrados, específicamente en gerencia de proyectos. Debido a lo anterior, y según lo expresado en las entrevistas, la muestra se inclina por el

conocimiento de la metodología PMI, pues en la mayoría de los cursos impartidos acerca de gerencia de proyectos esta se incluye dentro de su plan de estudios. Sin embargo, recientemente, algunas entidades educativas han incursionado en Scrum, y las certificaciones sobre esta metodología han cobrado mayor fuerza en el país, contando con un número elevado de cursos dictados por especialistas. Es importante entonces resaltar que la concepción de proyectos ágiles incluso ya fue incluida en la última versión del PMBOK (6.ª edición), debido al furor y acogida que ha tenido en la implementación de proyectos de software y tecnología. Por lo tanto, aunque todos los entrevistados tienen conocimiento de las diferentes metodologías en proyectos, al parecer tienden a aplicar en sus organizaciones aquellas en las que se sienten más cómodos y de las cuales tienen mayor conocimiento por las formaciones que han tenido y las experiencias de aplicación; estas son PMI y Scrum.

Categoría 2: Conocimiento de la gestión del recurso humano planteada en las metodologías para la gestión de proyectos

Analizando la teoría y los lineamientos expresados por las diferentes metodologías, y según la pregunta planteada: *¿Conoce los procesos para la gestión humana que plantean las metodologías para la gestión de proyectos que aplica su organización?*”, se obtuvieron respuestas que, igual como se mencionó en la categoría anterior, demuestran la tendencia en la aplicación de metodologías PMI y Scrum.

Conozco la importancia de identificar y adquirir a las personas idóneas para la implementación del proyecto. Los recursos funcionales, por ejemplo, deben tener claro el alcance y las necesidades del proyecto; por otro lado, los recursos técnicos deben ser el apoyo adecuado para garantizar la calidad de los entregables (PMI).

Yo tengo certificación en PMI; entonces sí conozco lo que plantea la metodología en este aspecto (PMI).

Los conozco en alguna medida. Sé de la importancia de que el personal conozca y entienda el funcionamiento de la metodología, que cumpla con las características necesarias para ser parte de un equipo auto-organizado, además de los roles y responsabilidades que este debe tener para llevar a cabo la implementación de un proyecto (Scrum).

Ahora bien, también se cuestionó la importancia de los conceptos sobre la gestión humana, planteadas por las metodologías por ellos conocidas mediante la pregunta *¿Qué aspectos de gestión humana le parecen más relevantes de la(s) metodología(s) que menciona anteriormente?*

Principalmente la identificación y adquisición del recurso idóneo en términos de capacidades y conocimientos. El tema de la estimación, la disponibilidad y la capacidad en tiempo no siempre es aplicable; en ocasiones, el mismo personal está asignado a varios proyectos al tiempo, lo que dificulta el cumplimiento de este ítem (PMI).

Los procesos que para mí son vitales son los de desarrollar el equipo del proyecto y dirigirlo (PMI).

Considero que los conocimientos y habilidades que deben tener los miembros de equipo son vitales. La metodología puede aprenderse, pero los conocimientos específicos son vitales para llevar a cabo un buen proyecto. Adicionalmente, el tema de los roles y responsabilidades es clave para la implementación y la buena gestión del proyecto. Esto, en conjunto, propicia su finalización exitosa (Scrum).

A la hora de asignar personas a los proyectos se deben tener en cuenta las competencias requeridas en cada uno ellos. Adicionalmente, es muy importante el porcentaje de dedicación que se requiere de cada persona en el proyecto, buscando evitar las sobreasignaciones que puedan presentarse en cada uno de ellos (IPMA/PRINCE2).

A medida que avanzaba la entrevista, los participantes reflejaron en sus respuestas el sentido que para ellos tiene el capital humano dentro de sus organizaciones y, propiamente, dentro de los equipos del proyecto. Su conocimiento sobre los lineamientos de gestión de este recurso, planteados en la teoría, deja entre ver lo indispensable que es el equipo para el logro de los objetivos. Tal como se mencionó anteriormente, la concepción del recurso humano en la sociedad y en las organizaciones ha tenido un cambio abismal.

Hoy en día, la gestión de este recurso es fundamental; de esto depende en gran medida el desempeño y el éxito que puede tener una organización; sin embargo, las respuestas dejan entrever una aplicación de la metodología en forma parcial, pues obsérvese como estas se centran en los tiempos que los integrantes del equipo destinan y el cuidado que deben tener para que no se excedan, al igual que el asunto del desarrollo de las capacidades requeridas para el buen desempeño del proyecto. En este caso, solo uno de los entrevistados al parecer hace una diferenciación entre lo que la metodología declara con lo que en la realidad ocurre:

El tema de la estimación, la disponibilidad y la capacidad en tiempo no siempre es aplicable; en ocasiones, el mismo personal está asignado a varios proyectos al tiempo, lo que dificulta el cumplimiento de este ítem.

Obsérvese igualmente que aspectos como, por ejemplo, planificar, estimar, dirigir y controlar, mencionados por el PMI en términos del manejo del recurso humano



en los proyectos, no son identificados por los entrevistados, de lo que pudiera inferirse que en ellos hay un conocimiento parcial de los contenidos de la metodología o que no son relevantes para ellos.

Categoría 3: Aplicación de los lineamientos planteados en las metodologías para la gestión del recurso humano en la gestión de proyectos en la organización

Mientras avanzaba el cuestionario y se puntualizaba más en la metodología utilizada por las organizaciones, se percibe que los gerentes de proyectos conocen en alguna medida lo que plantea la metodología en términos del recurso humano, pero que no hacen uso riguroso de ella. Como se mencionó, El PMI, por ejemplo, plantea en su gestión del recurso humano que se debe planificar, estimar, adquirir, desarrollar, direccionar y controlar el recurso; sin embargo, ante la pregunta, *¿Cómo aplica la metodología en términos del manejo del recurso humano? ¿Qué aspectos aplica, cuales no y cuáles modifica?*, se presentan respuestas como las siguientes:

Principalmente la identificación y la adquisición del recurso idóneo en términos de capacidades y conocimientos. El tema de la estimación, la disponibilidad y la capacidad en tiempo no siempre es aplicable; en ocasiones, el mismo personal está asignado a varios proyectos al tiempo, lo que dificulta el cumplimiento de este ítem (PMI).

En la organización tratamos de cubrir casi todo lo que la metodología PMI propone y definimos una estructura organizacional dentro del equipo; cada persona tiene un rol y se le hace entrega de este. Adicionalmente, se realizan actividades de capacitación para desarrollar aspectos en términos de competencias blandas (PMI).

Obsérvese en este último testimonio cómo se deja entrever que la aplicación de la metodología podría darse de una manera discrecional, toda vez que quien dirige el equipo de proyecto aplica desde su necesidad y percepción “estructura, roles, capacitación”, pero, finalmente, desde un desconocimiento del manejo de las personas en la organización, aspecto que más adelante será constatado.

Por otro lado, partiendo de la teoría que expresa Scrum sobre la gestión de los recursos desde la identificación de los miembros del equipo, que deben tener características deseables para las funciones básicas de esta metodología, las herramientas utilizadas para la estimación y la asignación de recursos, además de las reuniones periódicas que deben ser realizadas, obtuvieron respuestas como la relacionada a continuación, que confirma en gran medida el sentido de la concepción de esta metodología, que plantea pautas menos estructuradas y más flexibles para la gestión de todo tipo de proyectos.

Principalmente aplicamos la asignación de roles y responsabilidades. Elegimos el *product owner*, el *Scrum Master* y el *Scrum team* cuidadosamente y considerando las habilidades que debe tener cada uno de ellos. Realizamos el levantamiento de las historias de usuario y la lista de tareas necesarias, con el fin de determinar el tiempo requerido para cada uno de los *sprints*, y poder asignar adecuadamente el equipo. Con respecto al tema del seguimiento, tratamos de llevar a cabo las reuniones de revisión periódicas con los usuarios finales y las reuniones del equipo, para identificar dificultades o dudas que se tengan con respecto al *sprint*.

Según lo anterior, se observa un conocimiento de la propuesta de esta metodología por parte del entrevistado, pues trata de aplicar todos los aspectos mencionados en la norma; al igual que el caso anterior, valdría la pena evaluar qué tanto esta metodología permite la gestión de lo humano, sabiendo que este difícilmente funciona sistemáticamente; más adelante se apreciara la percepción al respecto.

En otros casos se encuentran respuestas como las siguientes, donde la organización hace uso de las metodologías IPMA y PRINCE2:

Se han estudiado varias metodologías, por lo cual conocemos los procesos para la gestión del recurso humano planteadas en ellas; sin embargo, no se utiliza propiamente lo que ellas establecen (PRINCE2).

La compañía no cuenta con un sistema formalizado en el que se establezcan parámetros para gestionar el recurso humano en los proyectos (IPMA).

Mediante respuestas como estas, las organizaciones reflejan en alguna medida el análisis que en la marcha se realiza con cada uno de los participantes; y es que si bien las empresas y sus gerentes utilizan las metodologías para gerenciar proyectos, han adecuado la gestión del recurso humano al ADN de la organización, a su cultura o a sus necesidades según la dinámica y las capacidades de la organización, propiciando herramientas y procesos propios que han servido para este fin. Un ejemplo claro se observa en la siguiente respuesta.

Nos hemos dado cuenta de que no es rigidizar ni utilizar al pie de la letra una metodología para todos los proyectos. PMI es muy beneficiosa cuando hay proyectos que tienen un alcance muy grande y hay muchas áreas involucradas; entonces se debe ser muy estructurado. Pero en un proyecto donde no haya tantas áreas involucradas, que sea muy de cara al cliente y a resolver necesidades de este, trabajar con Scrum puede ser mucho más beneficioso para la compañía.

Según esto, se puede observar que en la aplicación de las metodologías en las organizaciones y, específicamente, en referencia al manejo del recurso humano, estas pueden volverse muy rígidas o, como se mencionó, demasiado sistemáticas,

lo que implica que la organización genere su propia forma o metodología para trabajar con su gente, de tal forma que le permita hacer una mejor gestión de la propuesta por las diferentes metodologías, pues en la realidad depende de las características de las personas que habitan la organización y la cultura que brota de ella.

Entonces, como consecuencia de lo expuesto, algunas organizaciones han implementado elementos y herramientas propios que han ayudado a llevar a cabo una buena gestión del recurso humano que se adapte al tipo de organización que se integra. La gestión del cambio, que le permite a la organización adaptarse a nuevas ideas, procesos y pensamientos, por ejemplo, este es un claro ejemplo de una herramienta que le ha permitido a algunas de estas compañías gestionar de manera eficiente y acertada el talento humano, concibiéndolo como pieza fundamental en el engranaje de la compañía a nivel holístico y transversal, no solo en el área de proyectos. No es un secreto que la adaptación es un proceso complejo y a la vez tortuoso, invadido de sentimientos de negación y resistencia en la mayoría de las ocasiones por parte de los empleados de una compañía.

Una de las razones por las que puede fallar un proyecto es por la insuficiente gestión del cambio. Esto depende del tipo de proyecto. En aquellos que son de gran impacto, donde cambia totalmente la manera de hacer las cosas, se debe realizar una adecuada gestión del cambio con los públicos afectados para facilitar el éxito del proyecto.

Dentro del proyecto tenemos un frente que se llama gestión del cambio. Por la naturaleza del proyecto que se maneja, es un tema que se debe tener en cuenta, pues se cambia la manera como opera la organización, y esta gestión de cambio nos apoya especialmente para desarrollar las personas, pues algunas de ellas no han trabajado juntas, o no han trabajado por proyectos, entonces hay un tema de desarrollo del equipo que implementamos.

Hace falta entonces entender, a partir de los resultados obtenidos, que no es indispensable la implementación de las metodologías al pie de la letra; de hecho es posible que no funcionen porque dependen de la dinámica particular de la organización y de la cultura de las personas que allí habitan, incluso del estado y momento por el que atraviesan en la dinámica organizacional. Si bien las metodologías brindan pautas para la gestión de proyectos, en algunas ocasiones es necesario comprender y analizar el funcionamiento de las organizaciones y los comportamientos sociales a nivel interno, con el fin determinar si en efecto es prudente y resultará beneficioso imponer estructuras rígidas como estas en sus proyectos, y más cuando en ellas operan personas que todo el tiempo son cambiantes.

El haber llevado a cabo estas entrevistas permitió evidenciar que muy pocas compañías utilizan exactamente lo que plantean las metodologías; de hecho, prefieren buscar implementar otras estrategias. Sin embargo, la cantidad de proyectos exitosos es evidente, precisamente por la adecuación que han realizado de las metodologías para la gestión de proyectos existentes a la realidad de su cultura organizacional. Más bien es necesario concebir estas metodologías como referentes donde se consultan elementos y pautas que sean aplicables a cada organización, pero que no pueden ser aplicadas de forma exegética, pues depende del colectivo de personas que habitan las necesidades individuales y las necesidades organizacionales. Valdría la pena considerar cómo personas de la organización especializadas en gestión humana sensibilizan a los líderes de proyectos en el manejo de su personal, pues la responsabilidad está en cada uno de ellos como líderes y es muy difícil que con la declaración de una metodología se pretenda ser exitoso en el manejo del personal, toda vez que la rigidez de dichas metodologías no tiene en cuenta el aspecto cambiante y afectado por diferentes factores como el entorno, la familia, la estructura y construcción de vida y las necesidades de las personas, que requieren el desarrollo y sensibilidad de otro tipo de competencias en los líderes de la organización o de quienes aplican dichas metodologías.

#### Categoría 4: Importancia del capital humano en la gerencia de proyectos

Con la intención de conocer más a fondo el funcionamiento de las organizaciones seleccionadas, se realizaron preguntas sobre los aspectos que para los entrevistados eran importantes tanto en el capital humano como en la gestión del recurso humano no solo en los proyectos, sino en la organización. Algunas de las respuestas fueron las siguientes:

Considero que principalmente, habilidades y conocimientos y aspectos técnicos del tema del proyecto. El trabajo en equipo, la capacidad de trabajar bajo presión y la comunicación son habilidades primordiales, pues en ocasiones presentar el producto a los usuarios finales no es una actividad tan sencilla.

Considero que los procesos de selección están cambiando actualmente en función también de los comportamientos generacionales; pero, en específico, sobre las capacidades profesionales, considero que debe buscarse un equilibrio entre experiencia y conocimiento académico. Si bien ahora más personas se preparan académicamente, esto no es garantía de que sean buenos directores y es ahí donde un plan de carrera y desarrollo de habilidades blandas establecidas por la organización es vital.

El tema del seguimiento me parece fundamental. Este es el proceso mediante el cual se pueden identificar problemas o dificultades que se estén presentando, lo que hace

posible tomar medidas oportunas que permitan encaminar nuevamente el personal y el proyecto.

A partir de estas respuestas es posible deducir el sentido e importancia que tiene para una organización el tema del conocimiento y seguimiento del recurso humano. Con los conocimientos y habilidades es posible que se lleven a cabo las actividades y tareas asignadas a determinadas personas; sin embargo, es a través del seguimiento que las organizaciones tienen oportunidad no solo de detectar de manera temprana inconvenientes o novedades que estén evitando que las actividades se realicen de manera fluida, sino brindar espacios de reconocimiento y exaltación a sus empleados que logren motivación para continuar con su aporte al logro de los objetivos. No obstante, es primordial detectar en las respuestas cómo priman lo instrumental y el enfoque al cumplimiento de los objetivos organizacionales en la gestión de lo humano para estas personas; aquí, en ningún momento, prima la contribución a la calidad de vida de las personas, lo cual permite entrever lo instrumental del manejo del personal, quizá propuesto por las mismas metodologías que, como se ha mencionado, son rígidas y sistemáticas, pero que desde la gestión humana y según los autores examinados, debe propender por la calidad de vida de las personas, es decir, un equilibrio entre la necesidad de ser productivos y cumplir con los objetivos organizacionales, pero teniendo en cuenta que las personas que participan deben tener calidad de vida. Al parecer, por el discurso de los entrevistados, se enfocan solo en el cumplimiento de dichos objetivos y buscan herramientas para tratar de que su equipo lo logre, solo por eso.

Continuando con el análisis y obteniendo un sentido de la gestión humana para ellos, se les preguntó *¿Cuál es el sentido que tiene la evaluación del desempeño en su personal?* A continuación se relacionan algunas de las respuestas, aunque aclarando que coinciden en su mayoría.

La evaluación del desempeño es supremamente importante, sobre todo porque en los proyectos, a veces por los ritmos, se deben realizar retroalimentaciones muy rápidas para establecer planes de acción. Desafortunadamente, para el proyecto no se cuenta con evaluación de desempeño propia, sino que nos adherimos a la evaluación de desempeño de la organización, que por ser realizadas de manera anual, en ocasiones no son tan oportunas.

Es la oportunidad de identificar los puntos de fortalezas para potencializar estas habilidades en favor de los proyectos y los aspectos a mejorar que requieran de formación y/o acompañamiento.

Muy a menudo se evalúa el resultado pero no el desempeño, que, se supone, es el trayecto para lograr el resultado; en este existen muchas variables que influyen

en el cumplimiento o no, algunas externas a la organización, otras internas, otras de parte del empleado y varias de parte del líder. Este último utiliza esta evaluación para varios menesteres, entre ellos retroalimentar, identificar necesidades de formación, evaluar dificultades de relacionamiento, pero, sobre todo, seguir retroalimentando y evaluar las necesidades de acompañamiento que requieren sus empleados; sin embargo, muchos de estos líderes se enfocan en el resultado y en tratar de forzar a que su equipo cumpla a toda costa; muchas veces desconoce los indicadores de incumplimiento, en donde uno de los mayores es el acompañamiento y el trabajo por su equipo de parte del líder. Una evaluación del desempeño debe ser un proceso dialéctico donde cada uno contribuye al cumplimiento de los objetivos; pero estos no solamente deben ser organizacionales, sino también de cada uno de los integrantes del equipo.

Finalmente, a lo largo de la investigación, es posible evidenciar las falencias que algunas de estas organizaciones tienen a nivel no solo de seguimiento y control de los recursos, elementos fundamentales para cada una de las cuatro metodologías abordadas, como también de otros aspectos mencionados en ellas en referencia a la gestión humana, sino en temas de motivación y desarrollo del talento humano y aspectos de relacionamiento que implica el conocimiento de las personas con las que trabajan los líderes, aspectos que influyen en gran medida en el desempeño de las personas dentro de las organizaciones y que generalmente hacen que estas personas que trabajan para la organización y específicamente para los proyectos de ellas, sientan que le encuentran sentido a lo que hacen, que trabajan desde la confianza y que son personas reconocidas al interior, posibilitando un sentido de pertenencia, lealtad y un sentido de equilibrio entre las necesidades de la empresa y la importancia del ser humano en ella.

## 6. Conclusiones

Se comprende el sentido que tienen las metodologías para la gestión de proyectos y se entiende la importancia de las pautas que allí se encuentran consignadas para llevar a cabo una adecuada implementación de un proyecto, contemplando el alcance, el costo, el tiempo y la calidad de este. No obstante, es importante resaltar que se deben tener en cuenta factores institucionales y organizacionales que en ocasiones no permiten o no se adecúan en gran medida a la utilización de la metodología tal como está establecida.

A lo largo de la investigación se revelan realidades que han contribuido a que las organizaciones conciban, a partir de las metodologías ya establecidas, las mejores prácticas para llevar a cabo los proyectos en sus compañías en lo referente a la gestión del recurso humano.

Indiscutiblemente, la reciente globalización y apertura económica han obligado a las organizaciones a cambiar su concepción del talento humano, haciéndolo parte integral de las metas estratégicas y concibiéndolo como un recurso fundamental en el desarrollo de las actividades realizadas en las compañías; sin embargo, sería equivocado afirmar que esta realidad se ajusta a todas las organizaciones. En ocasiones no es posible realizar la gestión de este recurso en los proyectos, específicamente en ocasiones, por limitaciones de tiempo, disponibilidad de personal para realizarlo o simplemente porque las condiciones y factores internos de la compañía no lo permiten.

Dado lo anterior, es importante resaltar que si bien una adecuada gestión del recurso en los proyectos es fundamental para su implementación, la gestión de recursos humanos en una organización no es ajena a la gestión que debe realizarse en los proyectos. Entendiendo que los proyectos son pequeñas organizaciones dentro de la misma compañía, es indispensable otorgarle un verdadero sentido al seguimiento y desarrollo de este recurso.

Se valora cómo cada una de las metodologías menciona y se esfuerza por proponer lineamientos que permitan que los líderes de proyectos tengan elementos para gestionar su recurso humano; de hecho proponen ítems que ayudan a plantear alternativas de adquisición, desarrollo, gestión y control., pues muchos de los líderes de proyectos no tienen la fortaleza, ni la competencia, ni la sensibilización por el manejo de las personas, por lo cual, desde el punto de vista

sistemático, y para no partir de cero, podría dar elementos para que emprendan la difícil tarea de manejar el personal.

A partir de las metodologías existentes, los líderes que han optado por seguirlas, y según los resultados de las percepciones de los entrevistados, estas tienen serias dificultades, toda vez que muchas de ellas son difíciles de aplicar en razón a que las metodologías no tienen en cuenta ciertos aspectos que en la realidad prevalecen, entre ellos la cultura organizacional, las competencias de las personas que habitan el colectivo de la empresa, pero, más complicado, la forma particular en que las personas se desenvuelven en las organizaciones afectadas por las diferentes variables personales, organizacionales y del entorno, entre otras.

El manejo del recurso humano en las organizaciones enfocado a proyectos debe adaptar a su especificidad el modelo de la metodología implementada, asumiendo solo algunas de las propuestas que dicha metodología plantea; esto implica que los líderes deban desarrollar habilidades blandas y trabajar con la realidad que habita en su empresa.

Aunque el común de los líderes de las organizaciones ven la gestión humana como algo importante para cumplir con los objetivos organizacionales en la organización, buscan de alguna manera conseguir estrategias y metodologías que les ayuden a encontrar la fórmula que les dé más resultados en la consecución de las metas. Aunque observan un aspecto complicado, aún no existe una apertura de mente para entender que el tema de lo humano va más allá de cumplir la meta y que aunque tengan las metodologías, las herramientas y las capacitaciones más desarrolladas, el factor humano es incierto, pues depende de muchas variables que el líder está obligado a leer en la interacción con su equipo de trabajo. La responsabilidad de la gestión humana de una organización no es un área de gestión humana: es de cada uno de los líderes y así debe ser entendido por cada uno de ellos.

Según lo anterior, las organizaciones implementan las metodologías asociadas a los proyectos, acción que permite buen manejo de los proyectos; sin embargo, la teoría menciona la gestión humana como uno más de los recursos de los proyectos y propone algunos aspectos de una manera sistemática –en esto coinciden todas las metodologías–. Aun así, según la percepción de los entrevistados, la aplicabilidad de estas metodologías en las organizaciones no puede hacerse rígidamente, pues no funciona en la realidad; esto implica que ellas deben conocer la dinámica de su personal, la cultura organizacional y que cada líder debe entender las manifestaciones particulares de cada uno de sus



colaboradores para evaluar alternativas, acompañamiento y necesidades particulares. De ahí se concluye que la práctica la gestión humana se maneja de una forma diferente a la declarada en las metodologías estudiadas y depende de las particularidades de cada colectivo.

El clima, el desempeño y el enfoque estratégico son aspectos que cada líder trabaja en el día a día con su personal y dependen del relacionamiento, a diferencia del clima y el desempeño, donde la estrategia es declarada por la organización y en la evaluación del desempeño se observa la contribución a ella; pero todos estos aspectos son jalonados por el líder desde la gestión humana.

La presente investigación pone en evidencia la importancia de la gestión humana en proyectos y el poco interés que las metodologías le han dado a la realidad que esta representa en las organizaciones y que le ha tocado afrontar a los diferentes líderes, buscando empíricamente proponer alterativas a las planteadas desde la teoría para lograr un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos y la calidad de vida de las personas en la organización.

Finalmente, esta investigación pretende contribuir a la academia desde las evidencias de las realidades organizacionales y las dificultades que ante la deficiencia de teoría profunda de gestión humana aplicada a los proyectos y la poca sensibilización de los líderes de la organización, requieren de un trabajo conjunto que permita elevar la responsabilidad desde la sensibilización de los líderes en el manejo de su personal para contribuir a la calidad de vida de sus empleados, en equilibrio con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## 7. Referencias

- Alaimo, D. M. (2015). *Proyectos ágiles con SCRUM. Flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos*. Buenos Aires: Kleer. Disponible en <http://www.elkinforero.com/joomdocs/kleer-proyecto-agiles-con-scrum.pdf>
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos (7.ª ed.)*. México: McGraw-Hill. Disponible en [http://iindustrialitp.com.mx/msamuel.lopezr/Evaluacion\\_de\\_Proyectos\\_7ma\\_Ed\\_Gabriel\\_Baca\\_Urbina.pdf](http://iindustrialitp.com.mx/msamuel.lopezr/Evaluacion_de_Proyectos_7ma_Ed_Gabriel_Baca_Urbina.pdf)
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1<49::AID-HRM9>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<49::AID-HRM9>3.0.CO;2-W)
- Caicedo Valencia, V. M. y Acosta Aguirre, A.M. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 8(14), 105-113. Disponible en <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/216/187>
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C. y Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. Disponible en [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223/221](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/221)
- Carrión Maroto, J. (2018). La red y la gestión del conocimiento [en línea]. *Liderazgo y Mercadeo.com*. Disponible en <http://www.liderazgoymercadeo.co/la-red-y-la-gestion-del-conocimiento/>
- Casimiro Lubalo, F. (2007). Los recursos humanos en las empresas. Breve análisis en cuanto a evolución y tendencias en su gestión. *Revista Académica de Economía*, 85, septiembre. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/fcl.htm>
- Castaño, R. (2005). *La gestión integral de recursos humanos*. Alcalá: Universidad de Alcalá, Instituto de Dirección y Organización de Empresa, documento n.º 295. Disponible en <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/b9b5a1e4ce2881528347fc2a720b5bb9.pdf>
- Castillo Palacios, F. W. (2010). *Importancia de la gestión del talento humano* [blog]. Disponible en <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

- Cely López, C. L. y Gómez Niño, O. (2016). Una perspectiva antropológica de las organizaciones desde la caracterización sociocultural, administración y contabilidad social. Caso institución de educación superior. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(43), 183-201. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v17n43/v17n43a07.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill. Disponible en <https://es.slideshare.net/xaviergranado/libro-gestiondeltalentohumanochiavenato-48458867>
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. *Suma de Negocios*, 4(1), 109-119. Disponible en [http://blogs.konradlorenz.edu.co/files/revista\\_suma\\_negocios/vol\\_4\\_n\\_1\\_2013/9%20Evoluci%C2%A2n%20del%20concepto%20de%20recursos%20humanos%20desde%20el%20punto%20de%20vista%20de%20la%20psicolog%C2%B0a%20y%20la%20administraci%C2%A2n%20discusiones%20y%20aciertos.pdf](http://blogs.konradlorenz.edu.co/files/revista_suma_negocios/vol_4_n_1_2013/9%20Evoluci%C2%A2n%20del%20concepto%20de%20recursos%20humanos%20desde%20el%20punto%20de%20vista%20de%20la%20psicolog%C2%B0a%20y%20la%20administraci%C2%A2n%20discusiones%20y%20aciertos.pdf)
- Deloitte (2018). *Gestión de RR. HH. en América Latina. Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la región* [en línea]. Disponible en [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf)
- EALDE Business School (2018). *3 metodologías para la dirección de proyectos* [en línea]. Disponible en <https://www.ealde.es/direccion-de-proyectos-metodologias/>
- Gallego, M. (1998). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Universidad EAFIT, Revistas académicas*, 36(119), 63-71. Disponible en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1026/926>
- García de Hurtado, M. C. y Leal, M. (2008), Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 114-159. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>
- González Millán, J. J y Rodríguez Díaz, M. T. (2016). *Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados*. Madrid: Díaz de Santos. Disponible en <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490520802.pdf>
- González Rodríguez, L. M. (2017). *El hombre en la guía PMBOK del Project Management Institute (PMI) para la gerencia de proyectos: análisis crítico desde el estudio de las organizaciones* [tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Disponible en

- [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11729/LuisMiguel\\_GonzalezRodriguez\\_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11729/LuisMiguel_GonzalezRodriguez_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- González, J. (1993). Comportamiento humano: el recurso básico de las organizaciones empresariales: El ser humano, biológicamente vida, culturalmente, persona, económicamente recurso [en línea]. Disponible con autorización en <http://www.digitaliapublishing.com.ezproxy.eafit.edu.co/visor/18049>
- Grieco Sanguinetti, L. A. (2012). *La dimensión grupal de la relación con el saber. Estudio de un caso en el escenario de la educación superior* [tesis de maestría, Universidad de la República, Montevideo]. *Querencia, Revista de Psicoanálisis*, 14, 72-99, febrero. Disponible en <https://revista.psico.edu.uy/index.php/querencia/article/view/160/90>
- International Project Management Association, IPMA (2006). *ICB - IPMA competence baseline for project, programme & portfolio management* (v. 4.0) [en línea]. Zurich: IPMA. Disponible en [http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA\\_ICB\\_4\\_0\\_WEB.pdf](http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf)
- Jiménez, A., Hillier Fry, C. y Díaz, J. (2008). Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global [en línea]. *Harvard Deusto*. Disponible en <https://www.harvard-deusto.com/gestion-del-talento-una-estrategia-diferenciada-para-un-entorno-global>
- Méndez. J. C. (2007). La importancia del capital humano en las organizaciones [en línea]. *áreaRH.com*. Disponible en [http://www.arearh.com/rrhh/capital\\_humano.htm](http://www.arearh.com/rrhh/capital_humano.htm)
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana. Disponible en [http://congreso enfermeria.com/2016/sites/default/files/styles/monjecarlosarturo-guiadidacticametodologiadelainvestigacion\\_1421658502527.pdf](http://congreso enfermeria.com/2016/sites/default/files/styles/monjecarlosarturo-guiadidacticametodologiadelainvestigacion_1421658502527.pdf)
- Montoya Agudelo, C. A. y Boyero Saavedra, M. R. (2015). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20, julio-diciembre. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Naranjo González, A. (2018). *Análisis de los procesos de gestión humana en la gerencia de proyectos del sector construcción en Colombia: revisión bibliográfica* [tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Disponible en <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12683>.
- Pries, L. (2000). Teoría sociológica del mercado de trabajo. En parte V de *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, pp. 511-539. México: Fondo de Cultura Económica. Disponible en <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=51932>

- Project Management Institute, Inc., PMI (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK* (6.<sup>a</sup> ed.). Newton Square, PA: PMI.
- Recursos en project management.com. (s. f.). *Estándares en dirección de proyectos* [en línea]. Disponible en <https://www.rekursosenprojectmanagement.com/estandares-en-direccion-de-proyectos/>
- Reyes Castro, A. A. y González Santafé, L. S. (2014). Gestión estratégica del talento humano. Consideraciones de juicio para el desarrollo eficiente de proyectos desde la óptica del caos manifiesto. *Suma de Negocios*, 5(11), 49-61. Disponible en <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700199>
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 237-159. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n107/v24n107a06.pdf>
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación* (2.<sup>a</sup> ed.). Trad. B. I. Brenta. Santiago de Chile: Pearson.
- SCRUMstudy (2017). *Una guía para el conocimiento de SCRUM*. Phoenix, AZ: SCRUMstudy. Disponible en [https://www.tenstep.ec/portal/images/pdfs/Suscripciones\\_TenStep/Silver/SCRUMstudy\\_GUIA\\_SBOK\\_espanol.pdf](https://www.tenstep.ec/portal/images/pdfs/Suscripciones_TenStep/Silver/SCRUMstudy_GUIA_SBOK_espanol.pdf)
- Sutherland, J. y Schwaber, K. (2013). *La guía de Scrum. La guía definitiva de Scrum: las reglas del juego*. Phoenix, AZ: SCRUMstudy. Disponible en <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Spanish-SouthAmerican.pdf>
- Turley, F. (2010). *The PRINCE2® training manual*. Nueva York: Transatlantic Group. Disponible en <http://pmstudent.com/wp-content/uploads/The-PRINCE2-Training-Manual.pdf>
- Uribe Arévalo, A. J. (2010). La gestión de recursos humanos. Enfoques y perspectivas. *Punto de vista*, 1(2), 31-41. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4776929>
- Villarreal, I., y Viltard, L. A. (2015). Un camino unificado hacia el manejo de proyectos. *Palermo Business Review*, 12, 115-129. Disponible en [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12\\_04.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_04.pdf)
- Werther, B. W. y Davis, K. (2000). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* [6.<sup>a</sup> ed.]. México: McGraw-Hill. Disponible en <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

## 8. Anexos

### 8.1 Anexo 1: Consentimiento informado

El proyecto *Gestión de recursos humanos en la gestión de proyectos de organizaciones colombianas. Paradojas entre la teoría y la práctica* pretende analizar la gestión humana en proyectos de organizaciones colombianas a partir de las principales metodologías existentes. Para ello, se hace necesario realizar una entrevista a los involucrados en los proyectos dentro de las organizaciones seleccionadas.

La información resultante será analizada, con el fin de evaluar la aplicación de estas metodologías contrastada con la realidad y su efecto en la estrategia, el clima y el desempeño organizacional. Estos resultados serán analizados con imparcialidad y no estarán alterados de ninguna manera, asegurando a usted como participante su adecuado manejo.

Por lo tanto, una vez llevado a cabo el proceso de sensibilización, realizado el día \_\_\_\_\_, después de haber comprendido los riesgos y ventajas de la investigación y haber solucionado toda duda acerca de ella, yo, \_\_\_\_\_, con c. c. \_\_\_\_\_, acepto voluntariamente participar en el proyecto y suministrar información veraz y confiable que será utilizada en aras de la realización de la investigación, a sabiendas de que tendré total autonomía en mi actuar y que podré retirarme del estudio en cualquier momento si así lo deseo.

Firma del participante  
c. c.

Firma del investigador  
c. c.

### 8.2 Anexo 2: Entrevista

1. ¿Conoce alguna metodología para la gestión de proyectos?
2. ¿Cuáles, considera, son las metodologías que más se aplican para la gestión de proyectos? ¿Por qué?
3. ¿Cuál o cuáles metodologías utiliza su organización para la gestión de proyectos? ¿Por qué?
4. ¿Conoce los procesos para la gestión humana que plantean las metodologías para la gestión de proyectos que aplica?
5. ¿Qué aspectos de la gestión humana le parecen más relevantes de la/s metodología/s que menciona anteriormente? ¿Podría explicar su respuesta?

6. ¿Cómo aplica la metodología en términos del manejo del recurso humano?  
¿Qué aspectos aplica, cuáles no y cuáles modifica?
7. ¿Qué aspectos de recursos humanos considera que se deben tener en cuenta en la gerencia de proyectos?
8. ¿Cuáles elementos de la gestión humana son relevantes en la gestión de proyectos? ¿Por qué?
9. ¿Qué elementos de las metodologías existentes en la gestión de proyectos son aplicables a la gestión humana en las organizaciones?
10. ¿Podría explicar el proceso de selección que utiliza para el capital humano responsable del desarrollo de los proyectos en su organización?
11. ¿Cómo identifica las necesidades de formación de su equipo de trabajo?
12. ¿Cuál es el sentido que tiene la evaluación del desempeño en su personal?
13. ¿Cómo influyen la compensación y los beneficios en la motivación de su equipo del proyecto?
14. ¿Cuál es la responsabilidad que tiene como líder con el equipo de proyecto?
15. ¿Cómo puede gestionar los aspectos inherentes a su equipo de proyecto teniendo en cuenta la metodología que aplica su organización para los proyectos?