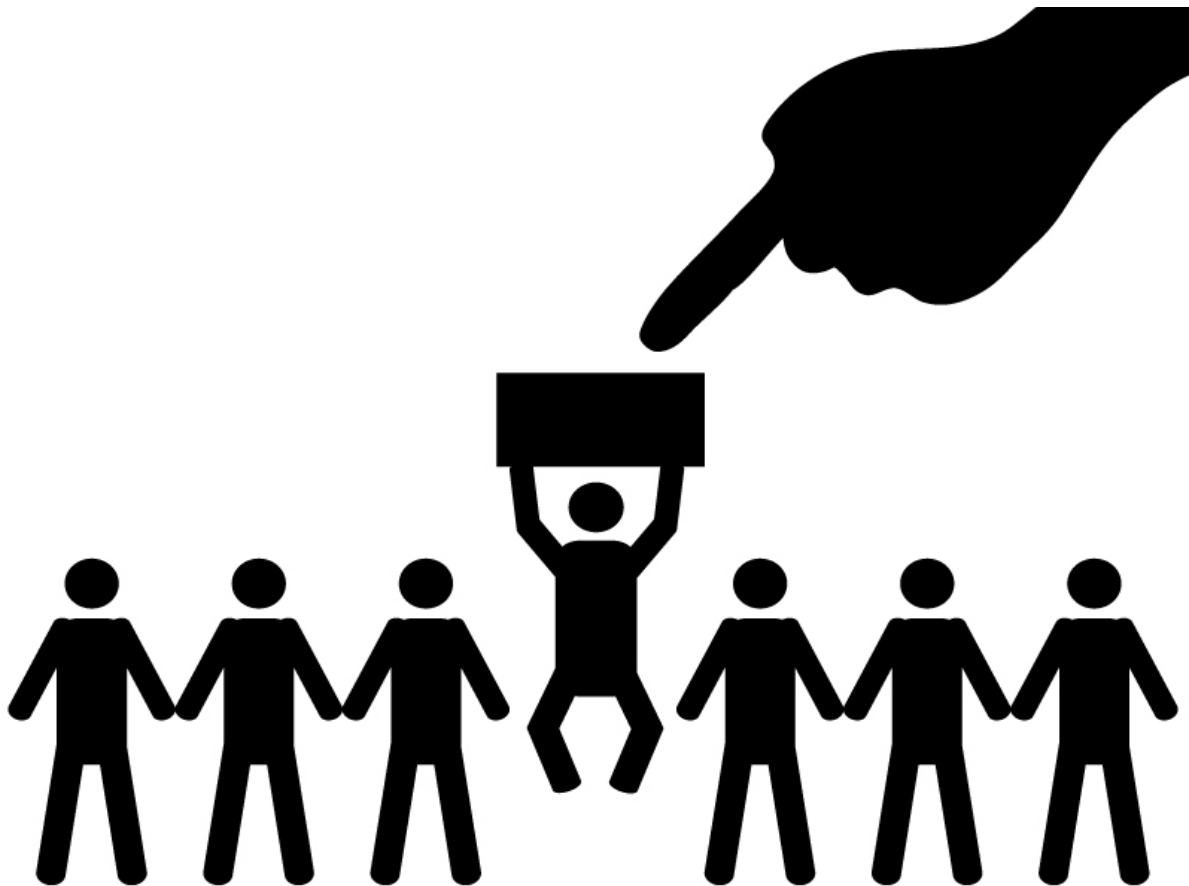


UNIDAD 3. RECLUTAMIENTO



Reclutamiento de personal.

Tabla de contenido

UNIDAD 3. RECLUTAMIENTO	1
Tabla de contenido	2
Introducción	3
Objetivos	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
3.1 Reclutamiento	4
3.1.1 Convocatoria y definición de recursos humanos.....	5
3.2 Determinación de actividades	6
3.2.1 Estructura organizacional.....	6
3.2.2 Definición del perfil	7
3.2.3 Reclutamiento	8
3.3 Elaboración manual de evaluación u oficios	10
3.4 Evaluación de oficios	11
3.5 Valoración de cargos	14
3.6 Desarrollo del equipo de trabajo	16
3.6.1 Formación de un equipo básico para la ejecución del proyecto	17
3.7 Métodos de resolución de conflictos	19
3.7.1 Solución de conflictos	20
Resumen	21
Bibliografía	22

Introducción

La importancia de esta asignatura, se encuentra en la presentación integral de los conceptos teóricos y herramientas prácticas que se relacionan con la gerencia de proyectos y que le permiten al administrador de empresas desarrollar competencias, las cuales ejercidas en un contexto particular, le facilitan la gerencia de proyectos de manera proactiva y así aumentar su probabilidad de éxito a nivel profesional y contribuir al bienestar de la sociedad, mediante acciones de responsabilidad social y empresarial.

En la presente unidad, se presentan temas muy importantes en el ambiente laboral, así como el proceso de reclutamiento de personal que comprende: la convocatoria, el perfil para el cargo, los recursos humanos, el manual de evaluación, desarrollo del equipo de trabajo y la resolución de conflictos.

Objetivos

Objetivo general

Identificar el proceso de reclutamiento.

Objetivos específicos

- Estudiar el proceso de reclutamiento.
- Explorar la determinación de actividades.
- Conocer la elaboración manual de evaluación u oficios.
- Reconocer la evaluación de oficios.
- Describir la valoración de cargos.
- Identificar el desarrollo del equipo de trabajo.
- Indagar sobre los métodos de resolución de conflictos.

3.1 Reclutamiento

La gestión del talento humano es una de las actividades clave dentro de la gerencia de proyectos, por lo tanto, los administradores y gerentes de proyecto, así como otros recursos la deben valorar.

El “talento humano”, es uno de los recursos que inciden en los resultados del proyecto. Dave Ulrich en su libro *Recursos Humanos Champions*, plantea en uno de los cinco retos y desafíos de la competitividad, el cuarto desafío: hacer centro en las capacidades.

“... Las capacidades de la organización son el ADN de la competitividad. Son los aspectos que una organización siempre resuelve mejor que sus competidores. Estas capacidades pueden ser duras (hard) tales como la tecnología; blandas (soft) como la capacidad de la organización, (por ejemplo, la posibilidad de moverse más rápido en el mercado, de atraer y retener ejecutivos valiosos de otros países con formación y visión globales). Las capacidades soft de la organización son las más difíciles de crear y copiar”¹

Precisamente, en la capacidad *soft* se centrará esta unidad, para tratar la importancia estratégica del talento humano, así como los diferentes procesos que componen la gestión. A continuación, se presentan ocho subprocesos importantes:

- Convocatoria
- Reclutamiento
- Selección y evaluación
- Contratación
- Inducción, entrenamiento y capacitación
- Compensación
- Bienestar, desarrollo y salud ocupacional
- Desvinculación

¹ Ulrich, D. (2010). *Recursos Humanos Champions*. (pp. 33-34). Argentina: Granica.

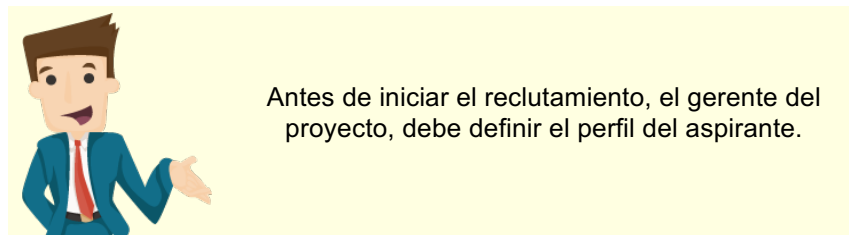


Figura 3.1 Subprocesos de la capacidad *soft*.

3.1.1 Convocatoria y definición de recursos humanos

El gerente de proyecto cada día se enfrenta a grandes retos para la gestión estratégica del talento humano, el cual, con base en las necesidades técnicas y requeridas por el proyecto, deberá definir la estructura organizacional y los perfiles de los cargos que requiere para la adecuada ejecución del proyecto; es allí, en donde se determinan las responsabilidades para ejecutar las capacidades técnicas que necesita, (competencias del saber hacer) así como las competencias blandas (competencias del ser) y demás habilidades que demanda el colaborador para su proyecto.

En la etapa llamada convocatoria, se definen todas las especificaciones necesarias para el reclutamiento de los cargos que solicita el proyecto. El siguiente paso es definir la estructura organizacional del proyecto.



3.2 Determinación de actividades



Figura 3.2 Para realizar el reclutamiento, se debe realizar una serie de pasos.

Dentro de la determinación de actividades se encuentra:

3.2.1 Estructura organizacional

Se define una estructura organizacional básica, de acuerdo a las demandas internas del proyecto. A continuación, se representa una estructura organizacional básica, establecida con fundamento en los procesos definidos previamente para el desarrollo del proyecto.

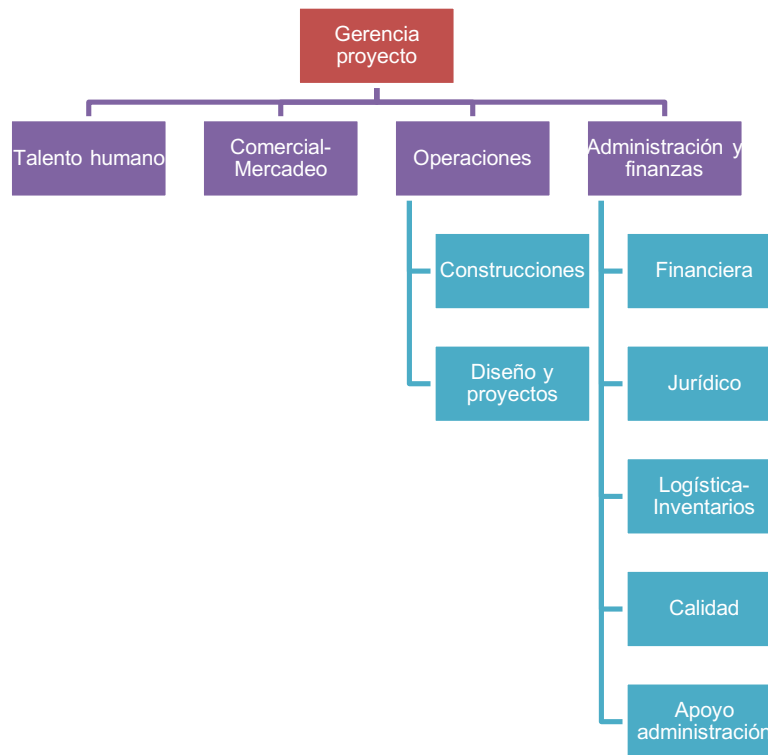


Figura 3.3 Ejemplo de estructura organizacional básica.

Es conveniente observar, que el nivel de complejidad de la estructura estará determinado por cada uno de los procesos necesarios en la ejecución del proyecto. Existen otro tipo de estructuras más complejas, como las estructuras organizacionales matriciales, este tipo de estructuras se encuentran en las empresas multinacionales con sede en diferentes países.

A continuación, se define el perfil y los posibles requerimientos del cargo; las anteriores son pieza clave para el reclutamiento.

3.2.2 Definición del perfil

Existen diferentes maneras para definir los perfiles. Aquí, se hará un esbozo de algunas especificaciones que se deben tener en cuenta en el momento de elaborar un perfil:

- Nombre del cargo.
- A quién reporta.
- Roles a cargo (definir si hay personas a cargo), definir cuántas personas y qué tipo de personas.
- Descripción general del cargo.

- Requerimientos de salud ocupacional (es la persona que va a elaborar trabajos específicos, requiere habilidades de salud ocupacional específicas; por ejemplo, trabajo en alturas, trabajo en espacios confinados, entre otros.).
- Responsabilidades a ejecutar.
- Estudios formales que se requieren.
- Formación complementaria (estudios de educación continuada que requiera; por ejemplo, curso de auditor líder bajo normas ISO 9000, curso de *office*, curso de *autocad*, etc.).
- Idiomas requeridos.
- Años de experiencia general, años de experiencia específica (es importante determinar en qué áreas y labores se requiere la experiencia).
- Salario, tipo de contrato, tiempo de vinculación.
- Otros requerimientos necesarios para la selección; por ejemplo, manejo de proyectos específicos bajo alguna legislación.

Una vez definidas las condiciones necesarias para los cargos a cubrir en el proyecto, se inicia el proceso de reclutamiento.

3.2.3 Reclutamiento

El componente “reclutamiento” forma parte de la gestión de personal, la cual se encarga de “la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano, a través del cumplimiento de sus funciones básicas, planeación, organización, dirección y control, en búsqueda de la calidad de vida en el trabajo”².

El reclutamiento se define, como “el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”³

El reclutamiento es el proceso en el cual, el área encargada, comúnmente la de gestión humana o administrativo dependiendo la definición del proyecto, empieza con la búsqueda de posibles candidatos para las vacantes. En este proceso se utilizan diferentes fuentes de reclutamiento como:

- *Headhunter* (cazatalentos)
- Universidades
- Convenios con gremios
- Portales de empleo
- Sena

² Suarez, R. (2005). En gestión de personal, en organización y gestión de empresas, técnicas modernas de gerencia. Universidad Nacional de Colombia. 1era Ed. (pp. 175). Colombia.

³ Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos. 11 Ed. (pp. 132). México: Pearson Prentice Hall.

Mondy⁴, considera otras fuentes de reclutamiento que son pertinentes para seleccionar personal que colabore en el proyecto:

- **Fuentes de reclutamiento:** preparatorias y escuelas vocacionales, colegios comunitarios, colegios y universidades, competidores en el mercado laboral, ex empleados, desempleados, personal militar, empleados independientes, ex convictos.
- **Métodos de reclutamiento en línea:** reclutador por Internet, feria virtual de empleo, sitios *web* para carreras corporativas, dominios, *jobs*, *weblogs*, pizarras de empleos de propósito general, sitios de los empleados independientes, sitios para empleados por horas.
- **Métodos tradicionales de reclutamiento externo:** publicidad a través de medios de comunicación, agencias de empleo, reclutadores, ferias de empleo, trabajo como becarios, empresas de búsqueda de ejecutivos, asociaciones profesionales, solicitantes por iniciativa propia, casas abiertas, eventos de reclutamiento, prima salarial por firmar contrato, juegos competitivos, entre otros.

Para avanzar con el reclutamiento, se sugiere tener una base de datos de entidades externas, como empresas de selección, bancos de hojas de vida, instituciones educativas y/o fuentes para reclutar hojas de vida.

EMPRESA	TEL.	DIRECCIÓN	NOMBRE	CARGO	CORREO ELECTRÓNICO	PÁGINA INTERNET	INDUSTRIA
EJECUTIVOS EN ACCIÓN	2345678	Carrera 109 No 90-54	Nicolás Segura	Gerente Consultora	seleccion@ejecutivos.com	www.ejecutivos.com	TODOS
AMERICAN CONSULTANT LTDA	6543218	Carrera 15 No 45-68	Claudia Pérez	Gerente Consultora		www.acrecruiting.com	TODOS

ENTIDAD	CONTACTO	CORREO ELECTRÓNICO	OBSERVACIONES
Universidad del SUR	Facultad de ingeniería	egresados@unisur.edu.co	Se debe enviar un correo con el perfil del cargo.
			Requiere registrarse con usuario y contraseña
Universidad Latinoamericana	Laura Gómez	reddeapoyolaboral@unilatinoamericana.edu.co	Teléfono: 6305019 o al celular 300-7811376; se envía correo con el perfil del cargo.
Escuela de Negocios	Laura García	laboral@escuelanegocios.com	Se debe enviar un correo con el perfil del cargo.

Tabla 3.1 Ejemplos.

⁴ Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos. 11 Ed. (pp. 136 - 147). México: Pearson Prentice Hall.

3.3 Elaboración manual de evaluación u oficios



Figura 3.4 El manual de funciones se elabora con base a dos preguntas ¿qué hace? y ¿para qué lo hace?

El manual de funciones es un documento que en forma ordenada y sistemática, presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. Además, es un compendio que describe cada una de las diferentes funciones correspondientes a cada cargo dentro de la organización. Busca responder a dos preguntas básicas: ¿qué hace? y ¿para qué lo hace? De esta manera, elimina problemas de duplicidad en las labores, detectando ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados para los cargos, equilibrando funciones, tecnicizando actividades y prestando a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores”⁵.

Para el profesor Edgar Van Den Berghe, el manual de funciones consiste en “delimitar para cada cargo su objetivo o justificación, los requerimientos que se exigen para su cabal desempeño; la experiencia mínima, nivel educacional o título profesional, su dependencia directa y jefe inmediato a quien debe reportar sus actividades; los subalternos directos, las funciones que debe desempeñar en las áreas de dirección, coordinación, control, supervisión y ejecución; las características que debe tener la persona que lo va a desempeñar como son autoridad, don de mando, toma de decisiones, responsabilidad, experiencia en cargos similares, edad, sexo, requisitos físicos, idiomas y conocimientos previos”⁶.

⁵ Castillo F, A. Analisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera. (pp. 26). Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/121/1/TG658306C352a.pdf>

⁶ Van Den Berghe, E. (2010). Gestión y gerencia empresariales. 2da Ed. (pp. 72). Bogotá: ediciones Ecoe,

3.4 Evaluación de oficios



Figura 3.5 Para contratar personal, se requiere que tenga conocimientos, destrezas, habilidades, entre otros.

Para Gary Dessler, “las organizaciones consisten en puestos que deben ser ocupados por personas”. En este caso, el tema del análisis del puesto adquiere significado como el “procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos”⁷

Análisis de puesto

Se puede pensar, en el caso del gerente de proyecto, que el análisis de puesto implica “un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. Puede requerir los servicios de una persona como los del gerente o los servicios de 75 personas, como podría ser el caso de los operadores de datos de una gran empresa. Una posición es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona.”⁸

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes⁹:

- ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?

⁷ Dessler Gary. (2009). Administración de recursos humanos. 11 Ed. (pp. 126). México: Pearson Educación.

⁸ Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. 11 Ed. (pp. 92). México: Pearson Prentice Hall.

⁹ Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. 11 Ed. (pp. 93). México: Pearson Prentice Hall.

- ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
- ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
- ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
- ¿Por qué se hace el trabajo?
- ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

Entre las varias razones, se requiere saber los conocimientos, destrezas y habilidades de la persona, la evaluación de desempeño; es decir, que también cumpla con los deberes especificados. Es importante, conocer el valor monetario del cargo; identificar las condiciones de seguridad y de salud; especificar las relaciones laborales de transferencia o promoción.”

No.	Ítems	Descripción
1	Actividades laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades y procesos del trabajo. • Registro de actividades (Ej. en video). • Procedimientos usados. • Responsabilidad personal.
2	Actividades orientadas hacia el trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamientos humanos, como acciones físicas y comunicación en el trabajo. • Movimientos elementales para el análisis de métodos. • Requisitos personales del puesto, como gasto de energía.
3	Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados	<ul style="list-style-type: none"> •
4	Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos que se emplearán o aplicarán (como en la contabilidad). • Materiales procesados. • Productos fabricados o servicios prestados.
5	Desempeño del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de errores. • Normas de trabajo. • Mediciones del trabajo, como el tiempo de trabajo para realizar una tarea.
6	Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de trabajo. • Incentivos financieros y no financieros. • Condiciones físicas de trabajo. • Contextos organizacionales y sociales.
7	Requisitos personales para el puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos individuales como personalidad e intereses. • Educación y capacitación requeridas. • Experiencia laboral.

Tabla 3.2 Tipos de datos que se recopilan en un análisis de puesto¹⁰.

¹⁰ Mondy, R. y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. 9na Ed. (pp. 90). México: Pearson Educación.

Caso aplicado

A continuación, se presenta una descripción del cargo para un gerente de proyecto, el cual ilustra el propósito, las responsabilidades, el perfil académico y el perfil de experiencia.

Identificación del cargo	Gerente de proyecto
Ámbito del cargo	Administrativo
Especificación	Proyecto “red de información”
Cargo superior inmediato	Gerente general
Propósito:	
<p>Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar el proyecto de red de información. Crear, optimizar y estandarizar procedimientos y estructura organizacional y funcional relacionada con el proyecto.</p> <p>Utilizar las nueve áreas de conocimiento (integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, riesgos, comunicaciones y procura) para garantizar el éxito del proyecto. Satisfacer las expectativas del cliente y las partes interesadas.</p>	
Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender y satisfacer de acuerdo a las prioridades y los recursos disponibles el alcance del proyecto de red de información. • Formular y desarrollar la implementación del proyecto red de información y plantear soluciones a problemas de tipo organizacional u funcional que surjan durante la ejecución. • Administrar eficientemente los recursos humanos, técnicos y financieros asignados al proyecto. • Dirigir y orientar las relaciones con contratistas y subcontratistas. 	
Perfil académico:	
<p>Profesional en el área de Administración o Ingeniería Industrial con posgrado en Gerencia de Proyectos o certificación del PMI.</p>	
Perfil de experiencia:	
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia (habilidades y capacidades): comprensión estratégica y plena del negocio. Conocimientos y experiencia técnica en comunicaciones o procesos similares. Actitud innovadora, proactiva y de liderazgo. Orientación a resultados y mejoramiento continuo. Pensamiento analítico. Proclive al trabajo en equipo. • Conocimientos técnicos: metodologías para el desarrollo de proyectos y procesos. Análisis de datos. Técnicas estadísticas. 	

Tabla 3.3 Descripción de cargos¹¹.

¹¹ Miranda, J. J. (2010). El desafío de la gerencia de proyectos. Basado en los principios y orientaciones del PMI. 3ra Ed. (pp. 138). Bogotá: MM editores.

3.5 Valoración de cargos



Figura 3.6 En una valoración de cargos, se buscan personas idóneas y que se adapten al ambiente del proyecto.

En esta fase, se realiza un análisis de las hojas de vida que llegaron del proceso de reclutamiento y se analizan cuáles son los potenciales candidatos que más se ajustan a cada uno de los requerimientos de los cargos. El éxito de la selección está, en escoger el candidato más idóneo para el cargo, teniendo en cuenta las variables de adaptabilidad a la cultura organizacional y al grupo de trabajo.

Se recomienda tener especial cuidado en el proceso de selección, dado que se puede contratar gente idónea que no se adapta al proyecto.

En la fase de selección se deben definir:

- Formato de entrevista.
- Ponderación de factores en el proceso de selección y evaluación.
- Tipos de entrevistas a realizar y quiénes serán los entrevistadores. Medio de la entrevista presencial o virtual.
- Entrenar a los entrevistadores para el proceso.
- Tipos de pruebas técnicas a realizar, pruebas de conocimiento técnico, ejercicios de aplicación en el campo a desempeñar, etc.

- Pruebas psicotécnicas, qué se quiere medir y qué tipo de *test* se van a utilizar: *assessment center*, pruebas de personalidad, entre otras. Aplicación de la prueba presencial o virtual.
- Referenciación laboral y personal.
- Estudios de seguridad, validación de documentación.
- Comunicación con los candidatos seleccionados y agradecimiento para los demás que participaron en el proceso. La organización decide si se le realiza la retroalimentación del proceso a todos los candidatos, o solo a los que ingresan, estas ya son definiciones organizacionales.

Dependiendo de los modelos de gestión humana que tenga la organización, se definen los tipos de entrevistas y pruebas. Actualmente, los proyectos y organizaciones buscan individuos integrales, con calidades técnicas adecuadas a los cargos, pero con habilidades y actitudes que los hagan capaces de gestionar el cambio y el cumplimiento de objetivos organizacionales, no solo buenos profesionales o buenos técnicos, sino excelentes seres humanos. Las tendencias en gestión humana, se han direccionado hacia modelos enfocados en competencias, que integran el saber hacer con el ser, y esto es lo que constituye la verdadera naturaleza humana.

Ponderación de factores en la evaluación

Es necesario definir todos los factores para evaluar y determinar la ponderación de cada uno de ellos, con el fin de determinar el candidato que más se ajusta el cargo. Se debe tener en cuenta, que es una mezcla de factores y no existen candidatos que se ajusten al 100% en todos los factores.

Existen factores que son obligatorios y otros que son complementarios. Dependiendo del proyecto y el tipo de cargo, se definen cuáles son obligatorios y son requisito indispensable y cuáles van a ser complementarios.

3.6 Desarrollo del equipo de trabajo



Figura 3.7 Un interés del gerente de proyectos es el desarrollo de sus equipos de trabajo.

Un modelo de desarrollo de los equipos de trabajo se compone de cinco etapas¹².

- **Formación.** Se familiarizan y entienden el alcance del proyecto, establecen las reglas básicas y averiguan qué comportamientos son aceptables.
- **Tormenta.** Existe conflicto interno por la resistencia hacia las limitaciones del proyecto, por quién liderará y quién toma las decisiones hasta que se acepta un liderazgo.
- **Normatividad.** Se desarrollan relaciones cercanas y se aumenta la cohesión.
- **Desempeño.** Se observa una estructura operativa funcional en pro de las metas del proyecto.
- **Cierre.** Convencionalmente es la fase de mayor rendimiento, pero dada la temporalidad del proyecto, se evidencia una preparación para la dispersión y la atención se centra en concluir el proyecto.

Un aspecto clave, es la conformación de equipos de alto rendimiento. El siguiente conjunto de consideraciones¹³ contribuyen a este desafío:

¹² Gray Clifford. (2009). Administración de proyectos. 4ta Ed. (pp. 324). México: McGrawHill.

¹³ Gray Clifford. (2009). Administración de proyectos. 4ta Ed. (pp. 328). México: McGrawHill.

- **Capacidad de solución de problemas.** Se requieren personas que sean buenas trabajando bajo incertidumbre y que identifiquen y solucionen problemas.
- **Disponibilidad.** El exceso de compromisos disminuye la disponibilidad de las personas; esta situación no es recomendable para el proyecto.
- **Experiencia tecnológica.** Se prefiere personas que dominen varias tecnologías.
- **Credibilidad.** La credibilidad y el prestigio son valores favorables del proyecto.
- **Contactos políticos.** A veces se facilitan las relaciones laborales, cuando se disponen de este tipo de contactos.
- **Ambición, iniciativa y energía.** Estas cualidades son destacables para el proyecto.

3.6.1 Formación de un equipo básico para la ejecución del proyecto

El éxito de la ejecución del proyecto es el resultado de un trabajo en equipo, lo que sugiere, que del grupo interdisciplinario se desprenda la real posibilidad de alcanzar las metas propuestas. Por lo tanto, la selección del equipo es una de las decisiones más importantes del gerente o encargado del proyecto, quien deberá tomarse el tiempo necesario para acertar en este propósito.

Es claro, que reunir un grupo de personas alrededor de un proyecto no garantiza un equipo. Un equipo formado para la ejecución de un proyecto, es un grupo de personas interdependientes que trabajan en cooperación para lograr un objetivo. En efecto, cada miembro del equipo debe garantizar:

- **Una clara e inequívoca comprensión y compromiso con el objetivo y alcance del proyecto:** desde el momento de contratación de personal, el gerente del proyecto debe constatar que cada uno tenga una visión homogénea de los objetivos, del nivel de calidad exigido, del presupuesto y la programación. Es importante, que cada miembro del equipo tenga la información suficiente sobre la meta que se debe alcanzar y los medios disponibles para dicho propósito. Sin embargo, en muchos proyectos las condiciones de costo y tiempo no se conocen inicialmente, y es precisamente el gerente con su equipo, quienes en la fase de planeación tiene la tarea de elaborar las estimaciones y acordar presupuesto y programación. Es aún más claro en esta circunstancia el compromiso de cada miembro con los propósitos y las limitaciones correspondientes de costo, tiempo y calidad.
- **Claridad sobre el papel y las responsabilidad de cada miembro del equipo:** cada miembro del equipo conoce las razones de su contratación, por lo tanto, debe constatar con el director del proyecto desde un principio cuál es la participación que se espera de él. Debe elaborarse por parte del gerente un documento escrito, donde conste el papel que cada quien debe desempeñar y las tareas o funciones que quedan bajo su correspondiente responsabilidad.

- **Definición de procedimientos:** lo mismo que con los objetivos, desde un principio el gerente o el responsable del proyecto debe definir y aclarar los procedimientos básicos rutinarios, que involucra los canales de comunicación entre los diferentes miembros del grupo, los procesos administrativos y de gestión interna.
- **Compromiso de trabajar como miembro de un equipo:** cooperación y colaboración debe ser la actitud permanente de cada miembro del equipo. Se debe reconocer que los éxitos o los fracasos que se presenten son del equipo y no de un miembro en particular. En ocasiones, es fácil integrar el equipo, lo que suele ser difícil es lograr que jueguen juntos, éste es precisamente el reto más complicado para el gerente.

El equipo básico del proyecto estará integrado por individuos con diferente formación, personalidad, habilidades, experticia, conocimiento, virtudes y defectos, prejuicios y limitaciones. Se trata en principio de definir las tareas o responsabilidades que se deben realizar y determinar el perfil más adecuado para cada desempeño. Lo ideal sería recoger lo bueno de cada candidato y evitar lo malo, sin embargo, esta posibilidad es impracticable, se trata de seleccionar el mejor candidato real para cada oficio, el candidato ideal no existe, existen eso sí, mejores candidatos. Es obvio que el equipo básico no necesariamente es permanente, cada miembro se vinculará en el momento que sea necesario su aporte profesional y saldrá del equipo una vez cumplida su tarea. Se sugiere en principio organizar un cuadro de necesidades de recursos humanos donde se establezcan las tareas a desarrollar y el perfil profesional requerido que se debe buscar en el mercado laboral.

3.7 Métodos de resolución de conflictos



Figura 3.8 Pensar en un mundo sin conflictos es un ideal; parecido a un mundo de mermelada.

La realidad muestra que, “los conflictos resultan inevitables en el ambiente de un proyecto. Entre las fuentes de conflicto, se encuentran la escasez de recursos, las prioridades del cronograma y los estilos personales de trabajo.”¹⁴

Existen seis (6) técnicas generales de resolución de conflictos. Como cada una de ellas tiene un lugar y uso, no se presentan aquí en un orden particular¹⁵:

- **Apartarse/Eludir.** Retirarse de una situación de conflicto real o potencial.
- **Suavizar/Reconciliar.** Hacer hincapié en los puntos de acuerdo, más que en las diferencias.
- **Consentir.** Buscar soluciones que aporten un cierto grado de satisfacción a todas las partes.
- **Forzar.** Imponer su propio punto de vista a costa de los demás; ofrecer únicamente soluciones de tipo ganar-perder.
- **Colaborar.** Incorporar múltiples puntos de vista y visiones a partir de perspectivas diversas; conduce al consenso y al compromiso.

¹⁴ Project Management Institute. (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) 4ta Ed. (pp. 208). Estados Unidos. Recuperado de http://www.esicenter-sinertic.org/images/PEREIRASECERTIFICA/Gerencia/Fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos.pdf

¹⁵ Guía PMBOK, ibíd.

- **Confrontar/Resolver problemas.** Tratar un conflicto como un problema que debe resolverse mediante el examen de alternativas; requiere una actitud de concesión mutua y un diálogo abierto.

3.7.1 Solución de conflictos

En el proceso de desarrollo del proyecto, existen tres variables que inciden en el manejo de los conflictos: las características del proyecto, el tiempo y los recursos. A partir de lo anterior, se evidencian tres situaciones:

- **El tiempo no es negociable:** en algunos casos es imposible aplazar la fecha de iniciación; por ejemplo, el comienzo de los juegos olímpicos, por los costos elevados que implica un aplazamiento.

	Características	Tiempo	Recursos
No negociable		✓	
Negociable	✓		
Ajuste			✓

Tabla 3.4 Matriz de negociación (tiempo fijo).

- **El recurso presupuesto no es negociable:** en otras ocasiones, el presupuesto del proyecto no se puede modificar. Cualquier acción que tienda a disminuirlo sin modificar la calidad es bienvenida.

	Características	Tiempo	Recursos
No negociable			✓
Negociable	✓		
Ajuste		✓	

Tabla 3.5 Matriz de negociación (recursos fijos).

- **Las características no son negociables:**

	Características	Tiempo	Recursos
No negociable	✓		
Negociable			✓
Ajuste		✓	

Tabla 3.6 Matriz de negociación (característica fija).

Resumen

El reclutamiento de personal es una actividad clave para el proyecto; esta relacionado con la gestión del talento humano, la cual constituye uno de los cuatro desafíos de la gerencia: hacer centro en las capacidades.

En la convocatoria, se definen todas las especificaciones necesarias para el reclutamiento de los cargos que requiere el proyecto. Esto conforma la estructura organizacional interna necesaria para el desarrollo del proyecto. El siguiente paso es la definición del perfil y los requerimientos del cargo. En seguida, se procede al reclutamiento de las personas que solicitan la oportunidad de ocupar los puestos disponibles para el proyecto. En este proceso, la elaboración del manual de funciones es fundamental, por que aporta información sobre los aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. La evaluación del oficio, aporta elementos sobre el conjunto de tareas que deben realizarse para que la organización logre sus metas.

En seguida, resulta útil analizar un caso aplicado que describe el cargo de un gerente de proyecto, lo que incluye la identificación del cargo, el propósito, las responsabilidades, los perfiles académicos y de experiencia. En todo el proceso, la valoración del cargo, a partir de factores obligatorios y complementarios, contribuye a realizar una selección de talentos, cuyo aporte es seleccionar la mayor competitividad; quiénes serán los mejores candidatos para conformar los equipos de alto rendimiento para el proyecto y solucionar los conflictos cuando éstos inevitablemente aparecen, pero que solucionarán con inteligencia.

Bibliografía

- Cuartas Aguirre, F. Aspectos técnicos de salario. Universidad Tecnológica de Pereira. Módulo 3.
- Dessler G. (2009). Administración de recursos humanos. (pp. 126). México: Pearson.
- Grey, C. (2009). Administración de proyectos. 4ta Ed. México: McGraw-Hill.
- Miranda, J. J. (2010). El desafío de la gerencia de proyectos. Basado en los principios y orientaciones del PMI. 3ra Ed. Bogotá: MM editores.
- Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos. 11 Ed. México: Pearson Prentice Hall.
- Project Management Institute. (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). 4ta Ed. Estados Unidos.
- Suárez, R. (2005). En “gestión de personal”, en organización y gestión de empresas, técnicas modernas de gerencia. 1ra Ed. Universidad Nacional de Colombia.
- Ulrich, D. (2006). Recursos Humanos Champions. Argentina: Granica, reimpresión 5.
- Van Den Berghe, E. (2010). Gestión y gerencia empresariales. 2da Ed. Bogotá: ediciones Ecoe.