



**RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSO
HUMANO Y EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS**

Juan Gabriel Ramírez Pimiento

Sory Andrea Angarita Bernal

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2020

**RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSO
HUMANO Y EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS**

Juan Gabriel Ramírez Pimiento

Sory Andrea Angarita Bernal

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Dora Alba Ariza Aguilera

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

A Dora Ariza nuestros más sinceros agradecimientos, su apoyo refleja la labor de un verdadero docente, generando nuevas formas de pensar y reflexionar ante el mundo y sus constantes cambios.

“La calidad no es un acto, sino un hábito.”

Aristóteles

Resumen

En los proyectos y su dinámica cambiante y competitiva en donde los tiempos son sumamente limitados y la presión por la entrega de resultados generalmente es muy alta, el recurso humano no tiene el suficiente protagonismo debido, a esta dinámica tan exigente.

En los proyectos priman los resultados de manera prioritaria. En este trabajo, se hace evidente que el manejo adecuado del recurso humano puede modificar los resultados, entendiendo el recurso humano como una fuente de ventaja competitiva y estratégica, se busca conocer información disponible sobre algunas de las prácticas que han podido implementar, las cuales podrían influir en el éxito de los proyectos.

Los recursos humanos son las herramientas con las cuales se materializan los proyectos y las iniciativas organizacionales, debido a que son un recurso estratégico que se puede potencializar y el cual mejora sustancialmente los resultados, por lo tanto, la atención y el manejo que se dé a este recurso resulta de suma importancia para el logro de objetivos organizacionales.

La mayor parte de información disponible acerca de los proyectos identifica y esquematiza la forma en la cual se deben desarrollar los proyectos, aborda las problemáticas que se presentan en relación con tiempo, alcance, calidad y costo, sin embargo, los temas de recurso humano pueden ser abordados de manera más amplia y específica. En ese sentido, vemos pertinente profundizar los aspectos que interfieren en los proyectos en relación con su componente humano.

A partir de la revisión sobre prácticas de gestión humana, incidencia e impactos en resultados a nivel organizacional en proyectos, se realizó un análisis de la información a través de una encuesta, con la cual pudiéramos establecer esta relación, identificando si se pueden ver afectados o no por estas prácticas en dos organizaciones seleccionadas para este estudio.

Se realizó un estudio de tipo cuantitativo, utilizando un muestreo intencional y no-probabilístico. Para la obtención de los resultados de esta investigación se utilizó un cuestionario de 28 preguntas las cuales abordaron dos aspectos: las prácticas de gestión humana y el éxito de los proyectos. Se estableció la correlación de estas variables para lograr identificar como impactan estas prácticas el éxito de los proyectos.

La escala de respuesta utilizada fue de 1 a 10, lo cual permitió el análisis estadístico de los datos.

El levantamiento de la información a través de la encuesta se realizó en los meses de marzo y abril del 2020 y tuvo lugar en la empresa Expocafé S.A. la cual se dedica a exportación de café verde y la Institución Educativa Universitaria Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.

Mediante el análisis estadístico de los resultados de las encuestas realizado en SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) se pudo determinar que la aplicación de buenas prácticas de gestión humana incide en el éxito de los proyectos.

Este resultado aporta en la reflexión y estudio sobre cuáles deben ser las estrategias para abordar las soluciones que demandan un proyecto de manera integral.

Los recursos humanos son una de las herramientas-recursos utilizadas para materializar los resultados de los proyectos y las iniciativas organizacionales y un recurso estratégico que se puede potencializar y el cual mejora sustancialmente los resultados.

Por lo tanto, su adecuada gestión resulta de suma importancia para el logro de objetivos en contextos organizacionales y de proyectos.

El aporte del presente trabajo pretende ampliar el estudio en relación con dichas prácticas y la gestión en proyectos, así mismo propiciar la investigación y análisis que permita ampliar y articular el conocimiento existente en esta materia.

Palabras clave: Prácticas de Gestión Humana, Éxito en proyectos, Gerentes de Proyectos, Recursos Humanos, Gestión de Proyectos.

Abstract

In projects and their changing and competitive dynamics where times are extremely limited and the pressure for the delivery of results is extremely high, the human resource does not have sufficient prominence due to this demanding dynamic.

In the projects, the results take priority. In this work, it becomes evident that the adequate management of human resources can modify the results, understanding human resources as a source of competitive and strategic advantage, seeking to find out available information about some of the practices that they have been able to implement, which could influence the success of projects.

Human resources are the tools with which organizational projects and initiatives are materialized, because they are a strategic resource that can potentiate and which improves results, therefore, the attention and management given to this resource. It is of utmost importance for the achievement of organizational objectives.

Most of the information available about identifiable and schematized projects, the way in which projects should be developed, addresses the problems that arise in relation to time, scope, quality and cost, however, the resource issues human can be addressed more broadly and specifically. In this sense, we see relevant to deepen the aspects that interfere in the projects in relation to their human component.

From the review on human management practices, incidence and impacts on results at the organizational level in projects, an analysis of the information was carried out through a

survey, with which we could establish this relationship, identifying if they may be affected or not because of these practices in two organizations selected for this study.

A quantitative study was carried out, using an intentional and non-probabilistic sampling. To obtain the results of this research, a questionnaire of 28 questions was used, which addressed two aspects: human management practices and the success of the projects. The correlation of these variables was established to identify how these practices impact the success of the projects.

The response scale used was from 1 to 10, which allowed statistical analysis of the data.

The information was collected in March and April 2020 and took place at the company Expocafé S.A. which is dedicated to the export of green coffee and the Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá Educational Institution.

Through the statistical analysis of the results of the surveys carried out in SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) we were able to determine that the application of good human management practices affects the success of the projects.

This result contributes in the reflection and study on what should be the strategies to approach the solutions that demand a project in an integral way.

Human resources are one of the tools-resources used to materialize the results of projects and organizational initiatives and a strategic resource that can be potentiated and which substantially improves the results.

Therefore, its proper management is of utmost importance for the achievement of objectives in organizational and project contexts.

The contribution of this work aims to expand the study in relation to these practices and project management, as well as to promote research and analysis that allows expanding and articulating the existing knowledge in this matter.

Keywords: Human Management Practices, Project Success, Project Managers, Human Resources, Projects management.

Tabla de contenido

Lista de Figuras.....	14
Lista de tablas.....	15
1. Introducción.....	17
1.1. Formulación del problema.....	20
1.2. Formulación de la Pregunta de investigación.....	20
2. Objetivos	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
3. Justificación	21
4. Marco de referencia	24
4.1. Gestión de proyectos	24
4.2. Gestión del Recurso Humano	25
4.3. Gestión del Recurso Humano PMBOK 6ta Edición	26
4.4. Éxito de los proyectos	30
4.5. Relación entre gestión del recurso humano y éxito de los proyectos	35
5. Hipótesis.....	41
6. Metodología	41
6.1. Tipo de Investigación	41
6.2. Variables.....	42
6.2.1. Prácticas de gestión del recurso humano (variable independiente).....	43

6.2.2.	Éxito de los proyectos (variable dependiente).....	43
6.2.3.	Instrumento para la recolección de la información	43
6.3.	Muestra.....	46
6.3.1.	Distribución variable rol.....	47
6.3.2.	Distribución variable Edad.....	49
6.3.3.	Distribución variable Años en la organización	51
7.	Trabajo de campo.....	53
7.1.	Procesamiento estadístico de los datos para Expocafé S.A.....	53
7.1.1.	Fiabilidad de los datos Índice Alfa de Cronbach.....	53
7.1.2.	Pruebas de normalidad en la distribución de los datos.....	54
7.1.3.	Estadísticas descriptivas.....	55
7.1.4.	Correlación entre las variables	57
7.1.5.	Regresión lineal entre gestión del recurso humano y éxito de los proyectos	59
7.1.6.	Análisis de varianza Prueba de Kruskal-Wallis Expocafé S.A.	60
7.2.	Procesamiento estadístico de los datos para la Pontificia Universidad Javeriana.	63
7.2.1.	Fiabilidad de los datos Índice Alfa de Cronbach.....	63
7.2.2.	Pruebas de normalidad en la distribución de los datos.....	64
7.2.3.	Estadísticas descriptivas.....	64
7.2.4.	Correlación entre las variables	67
7.2.5.	Regresión lineal entre gestión del recurso humano y éxito de los proyectos	69
7.2.6.	Análisis de Varianza ANOVA - Pontificia Universidad Javeriana.....	70
7.3.	Análisis de datos.....	71

8. Discusión de resultados	76
9. Conclusiones	78
10. Referencias	82
Anexos	87

Lista de Figuras

Figura 1. Fases de la investigación	42
Figura 2. Estructura de despliegue de variables vs Marco teórico	45
Figura 3. Distribución por rol muestra total	47
Figura 4. Distribución de Rol por empresa.....	48
Figura 5. Distribución Edad muestra total.	49
Figura 6. Distribución por Edad por empresa.....	50
Figura 7. Distribución por Años en la organización muestra total.	51
Figura 8. Distribución de Años en la organización, por empresa.....	52
Figura 9. Índice Alfa de Cronbach	71
Figura 10. Correlación de variables Pearson - Spearman.....	72
Figura 11. Índice de significación	73
Figura 12. Impacto entre GRH y EP.....	74
Figura 13. Ranking de preguntas	75

Lista de tablas

Tabla 1. Éxito en los proyectos, revisión de diferentes autores.....	33
Tabla 2. Variables de control.....	43
Tabla 3. Estructura del instrumento.....	44
Tabla 4. Perfiles de expertos.....	46
Tabla 5. Distribución de Rol para Expocafé S.A.....	48
Tabla 6. Distribución de Rol para la Pontificia Universidad Javeriana.....	49
Tabla 7. Distribución de Edad para Expocafé S.A.	50
Tabla 8. Distribución de Edad para Pontificia Universidad Javeriana	51
Tabla 9 . Distribución de Años en la empresa para Expocafé S.A.	52
Tabla 10. Distribución de Años en la empresa para Pontificia Universidad Javeriana. .	53
Tabla 11. Alfa de Cronbach Prácticas de Gestión del Recurso Humano (PGRH) Expocafé S.A.....	54
Tabla 12. Alfa de Cronbach Éxito en los Proyectos(EP) Expocafé S.A.....	54
Tabla 13. Prueba de Shapiro-Wilk para Expocafé S.A.....	55
Tabla 14. Estadísticas descriptivas PGRH Expocafé S.A.....	56
Tabla 15. Estadísticas descriptivas EP Expocafé S.A.....	57
Tabla 16. Coeficientes de correlación de Spearman variables Expocafé S.A.	57
Tabla 17. Regresión lineal entre gestión del recurso humano y éxito de los proyectos para Expocafé S.A.....	60
Tabla 18. Índice de significación variable rol Expocafé S.A.	61
Tabla 19. Índice de significación variable edad Expocafé S.A.	62
Tabla 20. Índice de significación variable años en la empresa Expocafé S.A.....	62

Tabla 21. Alfa de Cronbach PGRH Pontificia Universidad Javeriana.	63
Tabla 22. Alfa de Cronbach EP Pontificia Universidad Javeriana.	64
Tabla 23. Prueba de Shapiro-Wilk para la Pontificia Universidad Javeriana.	64
Tabla 24. Estadísticas descriptivas PGRH Pontificia Universidad Javeriana.....	66
Tabla 25. Estadísticas descriptivas EP Pontificia Universidad Javeriana.....	67
Tabla 26. Coeficientes de Correlación Pearson de variables Pontificia Universidad Javeriana.	68
Tabla 27. Regresión lineal entre gestión del recurso humano y éxito de los proyectos para la Pontificia Universidad Javeriana	70

1. Introducción

El tema general abordado en este trabajo corresponde al campo de la gestión de proyectos específicamente y la línea de investigación en la cual se encuentra corresponde a modelos, metodologías y sistemas de gestión para la gerencia de proyectos.

Para entrar en materia, se puede afirmar que las personas son un factor muy importante, el cual está de manera permanente en cualquier tipo de proyecto, independientemente de su naturaleza, por lo tanto, se requiere conocer qué prácticas de gestión del recurso humano, se adelantan en la ejecución de los proyectos.

Existen diversos componentes que abordan las prácticas de gestión humana y evidencias de efectividad en el logro de proyectos como, por ejemplo, el equipo del proyecto está conformado por individuos con roles y responsabilidades asignados, quienes trabajan en conjunto para lograr un objetivo común del proyecto.

El director del proyecto puede considerar sus esfuerzos en la adquisición, gestión, motivación y empoderamiento del equipo del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa permitiendo de esta manera hacer uso de los recursos humanos del proyecto como un elemento para el desarrollo de las ventajas competitivas (Castillo, 2003).

En términos de competitividad, en generación de valor para las organizaciones haciendo uso de sus proyectos, la gestión de las personas se traduce en una fuente de ventaja competitiva para el logro de los resultados. (Project Management Institute, Inc., 2017). En

este orden de ideas poder analizar de qué manera se impactan los resultados de los proyectos con gestión del recurso humano resulta ser muy útil.

De acuerdo con el estudio sobre el efecto cultural de los valores organizacionales en la adopción de las prácticas de gestión de proyectos (Ariza, Dora, 2015) se puede evidenciar que el uso de prácticas de gestión de proyectos inciden en el éxito de los mismos, sin embargo no se evidencia información suficiente que analice la relación de las prácticas de gestión humana y el éxito de los proyectos.

Por otra parte, se identifican un gran número de aspectos y habilidades fundamentales para la gestión de los proyectos que vienen a impactar los resultados de manera importante, los cuales se sugiere indagar en más detalle, teniendo en cuenta sus implicaciones en términos de resultados, como por ejemplo las habilidades del gerente, capacidades del gerente del proyecto, claridad en las descripciones de roles, compromiso con el equipo (Belout, 1997).

Esto nos lleva a analizar los impactos y relaciones de este tipo de prácticas con proyectos, estudios como estos ratifican que las practicas enmarcadas en la gestión humana como la cultura y los valores que se construyen en las organizaciones, generan posibles cambios en los resultados de los proyectos.

De igual manera se generan inquietudes e iniciativas para profundizar alrededor de la información disponible en el PMBOK 6ta Edición, en relación con la gestión de los recursos humanos, mediante las estrategias que implementa el líder, se desarrollan tareas, actividades y entregables, los cuales son ejecutados por un equipo humano, el cual se convierte en un catalizador de resultados.

Este es recurso dinámico que afecta resultados de manera permanente, por lo cual se justifica su profundización y análisis detallado.

Fortune y White (2006) revisaron 63 publicaciones con el objetivo de identificar los factores de éxito críticos más usualmente asociados a los proyectos en la literatura. Estos autores encontraron que un factor clave de éxito es la asignación de recursos suficientes y con disponibilidad, que es uno de los procesos de la gestión del recurso humano. Sin embargo, falta completar evidencia con respecto a la relación entre las prácticas de gestión del recurso humano y el éxito de los proyectos (Fortune & White, 2006).

Este trabajo abordara las fuentes de información en relación con la Gestión de Proyectos y como aparecen los conceptos relacionados con la gestión del recurso humano dentro de las dinámicas de los proyectos. Así mismo, se realizará una revisión sobre los aspectos que evidencian el éxito de los proyectos para finalmente poder establecer en donde estos dos grandes conceptos tienen un punto de encuentro y significación.

Las empresas objeto de este trabajo se encuentran, una en el sector de educación correspondiente a la Pontificia Universidad Javeriana y otra en el sector de comercio, correspondiente a Expocafé S.A., cuentan con prácticas de gestión del recurso humano pero dichas prácticas no han sido evaluadas en relación con el éxito de sus proyectos.

Una vez se revise la información, se presentará el análisis de resultados estadísticos que se procesaron para identificar las relaciones de las principales variables, utilizadas en el diagnóstico de estos componentes de los proyectos, entregando elementos significativos que aporten a una creación de valor en los proyectos de manera permanente, gestionando recursos

tan especiales e importantes como lo son los seres humanos con su potencial de transformación.

La finalidad de esta investigación es generar espacios de construcción de conocimiento futuro, ya que los temas son extensos y vale la pena articular el conocimiento para seguir indagando factores relacionados con las personas en los resultados de los proyectos.

1.1. Formulación del problema

Establecer, conocer y profundizar acerca de la información disponible que nos indique cuáles son las prácticas de gestión del recurso humano que se adelantan en la ejecución de los proyectos, particularmente en sus equipos y determinar la incidencia de estas prácticas en los resultados, los cuales se traducen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por las organizaciones.

Las personas son uno de los recursos más importantes y están de manera permanente en cualquier tipo de proyecto, adicionalmente no existe evidencia suficiente sobre la relación existente entre la gestión del recurso humano y el éxito de los proyectos (Fortune & White, 2006).

1.2. Formulación de la Pregunta de investigación

Lo anterior nos lleva a plantear la pregunta de investigación ¿Cómo se relacionan las prácticas de gestión del recurso humano con el éxito de los proyectos?

2. Objetivos

Objetivo general

Establecer la relación entre las prácticas de gestión del recurso humano y el éxito de los proyectos.

Objetivos específicos

- Elaborar un estudio sobre las prácticas de gestión de recurso humano en el desarrollo de proyectos, mediante la consulta en bases de datos, con el fin de verificar su impacto en el alcance de los objetivos organizacionales.
- Construir una encuesta a partir del análisis de información sobre algunas de las prácticas de gestión humana en proyectos analizadas en este estudio monográfico que permita realizar una medición.
- Analizar los resultados de la encuesta para validar estadísticamente si existe una relación entre las prácticas de gestión humana abordadas en este estudio monográfico en el éxito de los proyectos para el logro de objetivos en los proyectos.

3. Justificación

Teniendo en cuenta la 10a Encuesta Mundial sobre Dirección del Proyectos del Project Management Institute, las organizaciones que se clasifican como las mejores, utilizan sus proyectos para impulsar su éxito. En esa misma línea, estas organizaciones aumentan el nivel de madurez de su talento de proyecto y sus capacidades. Gracias a estos factores se

identificaron índices de éxito en los proyectos en 92% a diferencia de 32% en organizaciones de bajo desempeño, esto se traduce en términos económicos así: 21 veces menos o solo 1,4% de cada dólar se desperdicia, frente a 29,1% de aquellas organizaciones que no ponen atención a las capacidades de dirección de proyectos (Project Management Institute, 2018, pág. 3).

Esto nos hace analizar que las mejores organizaciones se aseguran de que los equipos de proyectos posean habilidades adecuadas para atender a las necesidades de entorno, hacer más efectivos los proyectos, generando de esta manera impactos económicos positivos en donde se invierten estratégicamente estos recursos. Como se menciona en la encuesta estos recursos pueden ser utilizados estratégicamente y no desperdiciados por falta de gestión de prácticas de gestión humana asociadas por ejemplo a procesos de formación y habilidades del líder entre otras que se abordan en este estudio monográfico.

En el capital humano reside el potencial que moviliza a los proyectos al cumplimiento de sus objetivos, es una fuente de ventajas competitivas que perduran en el tiempo porque facilitan el desarrollo de competencias en términos organizativos, ellos intervienen en la historia y cultura de las organizaciones y a su vez generan entre si complejas relaciones sociales (Castillo, 2003a).

De manera contundente, las condiciones de las personas afectan los resultados organizacionales en términos laborales y a su vez los entornos en donde se desenvuelven incluyendo los proyectos.

En este orden de ideas, los componentes humanos de los proyectos son un activo esencial que debe conocerse y enriquecerse.

Se debe manejar el recurso humano como un recurso fundamental en el proyecto y debe ser tan importante como sus otros componentes ya que es un elemento del capital intelectual, conformado por los talentos: saber, saber hacer y querer hacer. En el recurso humano reside el capital estratégico que impulsa la ejecución del proyecto, en este recurso reside la posibilidad de ejecutar las actividades de una manera sobresaliente. Los resultados del proyecto se ven afectados por el gerenciamiento que ejecute el líder desde su rol. (ACRIP Asociación de Gestión Humana, 2010).

Así mismo el gerente general consolida en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la Gerencia Integral: Estrategia, Organización y Cultura es decir estrategia, organizador y líder (Sallenave, 2002).

Es fundamental entender el papel que juega el gerenciamiento de los recursos humanos en el desarrollo de las ventajas competitivas, ya que este recurso no corresponde a un costo que se debe minimizar, es un activo cuya naturaleza es estratégica (Castillo, 2003b).

En este sentido y con la inmediatez con la que se desenvuelven las actividades dentro de un proyecto, se evidencia una necesidad de optimizar los recursos, para lograr los mejores resultados en el menor tiempo, los cuales pueden verse afectados significativamente de una manera positiva o negativa.

Se hace necesario conocer y gestionar las habilidades del equipo para obtener los mejores resultados posibles, generando relaciones de confianza y apoyo en el proyecto, “La clave del éxito de cualquier esfuerzo está en la capacidad de dirigir a otros con éxito” (Maxwell, 1996, pág. 3).

4. Marco de referencia

Todas las áreas de conocimiento (integración, alcance, tiempo, costos, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones) que facilitan los procesos principales (iniciación, planeación, ejecución, control y finalización) tienen como referente permanente y necesario la calidad comprobada del recurso humano.

La convocatoria, selección y contratación de personal tiene una relación directa con la calidad exigida en las diferentes actividades. La idoneidad del equipo, desde el gerente hasta el personal auxiliar determina o niega la posibilidad de éxito en la ejecución de un proyecto (Miranda, 2004).

4.1. Gestión de proyectos

En principio, cuando se piensa en gestión de proyectos se vienen a la mente conceptos como planeación, número de recursos, organización, seguimiento al desempeño de las tareas, así mismo se usan este tipo de conceptos en los proyectos, por ejemplo como se refiere a la gestión de proyectos como un conjunto de técnicas que toman como base principios aceptados de gestión, estos se tienen en cuenta para la planificación, estimación y control de las actividades de trabajo en busca de un resultado final en un tiempo determinado y con un presupuesto definido (Wysocki et. al. 2013).

Resulta fundamental alinear los proyectos con la gestión estratégica organizacional, por lo cual se requiere una gestión de proyectos que entregue una respuesta adecuada y suficiente en términos de exigencias de adaptación y flexibilidad, así como en la asignación de sus recursos, aspectos que resultan muy importantes para la gestión exitosa de los proyectos (Solarte & Sanchez, 2014).

El Project Management Institute define en su guía los fundamentos para la dirección de proyectos como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos.

Estos fundamentos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión, así mismo es una guía que constituye, prácticas probadas y aceptadas las cuales permiten obtener el mejor resultado posible de las iniciativas adelantadas bajo sus conceptos (Project Management Institute, Inc., 2017a).

4.2. Gestión del Recurso Humano

El PMBOK involucra procesos generales en relación con los recursos, no se identifica de manera específica e independiente los procesos del recurso humano, en todas las complejidades que puede analizar este aspecto, en este sentido la gestión del componente personas, incluye la definición del negocio, con respecto a cómo se va a utilizar ese recurso humano.

Cabe anotar que se toman en cuenta aspectos de planeación, en relación con el número de personas requeridas y el tipo de perfiles para lograr el cumplimiento de los objetivos, el seguimiento a su labor y el nivel de esfuerzo que se requiere de cada recurso (Wysocki, Beck, & Crane, 2013).

Complementado lo anterior, el principal objetivo de la gestión del recurso humano consiste en lograr el mejor desempeño de las personas que participan en el proyecto considerando a las personas como el recurso del proyecto más evidente e importante. (Chamoun, 2002).

Los recursos humanos por lo general se clasifican por las habilidades que aportan al proyecto; por ejemplo, programador, ingeniero mecánico, soldador, inspector, director de marketing, supervisor. En raras ocasiones, algunas destrezas son intercambiables, pero casi siempre no contar con ellas implica una pérdida de productividad. Las diversas habilidades de los recursos humanos se suman a la complejidad de la programación de proyectos (Gray & Larson, 2009).

La estrategia de gestión de recursos humanos debe estar articulada con la estrategia de la organización (Castillo, 2003c). Así mismo, lo ideal en una empresa que esté orientada a los proyectos es que tenga una cultura de gestión basada en la potencialización de los empleados, el proceso de trabajo en equipo, capacidad y disposición para afrontar el cambio, al cliente y creación de redes.

Por lo tanto, la selección de competencias y habilidades para los integrantes de los equipos de proyectos en relación con los objetivos, son claves fundamentales para lograr el éxito en los proyectos (Huemann, Keegan, & Turner, 2007).

4.3. Gestión del Recurso Humano PMBOK 6ta Edición

El desarrollo o gestión de un equipo para un proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo, este a su vez se conforma por personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades, en donde la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa, la intervención y la participación tempranas de los miembros del equipo les aportan su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto (Project Management Institute, Inc., 2017b).

El PMBOK 6ta Edición, define seis procesos genéricos para recursos, incluidos también los recursos humanos, que se describen a continuación (Project Management Institute, Inc., 2017c):

Planificar la gestión de recursos: El proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos del equipo del proyecto.

Estimar los recursos de las actividades: Es el proceso de estimar los recursos del equipo, identificando el tipo, la cantidad y las características de los recursos necesarios para completar un proyecto (Project Management Institute, Inc., 2017d). 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 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.

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

Adquirir los recursos: Es el proceso mediante el cual se reclutan los miembros del equipo necesarios para completar el trabajo del proyecto. El director o el equipo del proyecto deberían negociar con eficacia e influir sobre las personas que se encuentran en posición de suministrar los recursos del equipo requeridos para el proyecto.

El director o equipo del proyecto deben prever y garantizar que el recurso humano que se requiere para el desarrollo del mismo esté disponible, pueden surgir en el desarrollo del proyecto inconvenientes relacionados con barreras culturales que pueden afectar la comunicación, ubicación geográfica y limitaciones en la asignación de recursos por parte de la organización, lo que hace necesario que el director o equipo de proyecto asigne recursos con competencias y/o costos diferentes, que finalmente contribuyan en la ejecución del proyecto.

El director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto deberá documentar el impacto de la falta de disponibilidad de los recursos necesarios en el cronograma, el presupuesto, los riesgos, la calidad y los planes de capacitación del proyecto, así como en los demás planes para la dirección del proyecto, permitiendo así establecer nuevas estrategias que favorezcan la ejecución del proyecto. Algunos ejemplos de los criterios de selección que pueden utilizarse son: disponibilidad, costo, capacidad, experiencia, conocimiento, habilidades, actitud y factores internacionales.

Desarrollar el equipo: Es el proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general para lograr un mejor desempeño del proyecto, generando una mejora en el trabajo de equipo, en las habilidades interpersonales y competencias, logrando a su vez empleados motivados, reduciendo la deserción (Project Management Institute, Inc., 2017e). Cuando la motivación y el trabajo en equipo llega desde los directores o líderes, el compromiso de los demás colaboradores se vuelve más fuerte y su trabajo es realizado con un alto grado de responsabilidad, garantizando así la ejecución correcta de los procesos.

Dirigir al equipo: En este proceso se 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. Este proceso se lleva a cabo a lo largo 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.

Es importante que los directores de proyectos generen compromiso en los miembros del equipo a través de la asignación de actividades que los lleve al desarrollo e implementación de nuevas habilidades, así mismo se deben reconocer a los colaboradores con alto desempeño, buscando que los equipos de trabajo se sientan motivados a trabajar de la mejor manera posible, así mismo supervisar a los colaboradores que no demuestren buen rendimiento con relación a los demás del equipo para poder tomar acciones frente a esa situación.

Se debe tener en cuenta el plan de gestión de recursos, el cual proporciona una guía sobre cómo gestionar y eventualmente liberar los recursos del equipo del proyecto. Los informes de desempeño del trabajo constituyen la información 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, de esta forma se determinan e implementan nuevas estrategias que brinden mejoras a la ejecución del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2017f).

Controlar los recursos: Se realiza para supervisar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto estén disponibles tal como se planificó y garantizar que la utilización

de los recursos planificados corresponda a los reales, para tomar las acciones correctivas según sea necesario (Project Management Institute, Inc., 2017g).

El control de recursos se realiza para supervisar los recursos del proyecto, adoptando acciones correctivas o preventivas cuando sea pertinente. El resultado de las revisiones ayuda a determinar si se dispone de suficientes recursos para lograr los objetivos del proyecto, así como identificar y analizar las desviaciones y valorar la conveniencia de proceder con algún tipo de acción.

4.4. Éxito de los proyectos

Una adecuada definición de alcance, una documentación detallada de requerimientos y una cuidadosa (EDT Diagrama de la estructura de desglose de trabajo), es decir una muy buena identificación y valoración de los riesgos de un proyecto, así como un seguimiento apropiado, aporta a disminuir las fallas de un proyecto (Rincón, 2016).

Estos aspectos favorecen el logro exitoso del proyecto, la gestión sobre estas actividades influye de manera positiva al logro de resultados y cumplimiento del proyecto, sin embargo lo que significa el éxito para los proyectos no se limita solamente a estos aspectos, se tienen en cuenta factores como satisfacción para el cliente, rentabilidad, impacto en objetivos estratégicos, reducción de costos, relación con otros proyectos y operaciones de la empresa, mayor cuota de mercado y oportunidades para nuevos productos (Saladis, 2011).

Por otra parte, para las metodologías ágiles el foco está principalmente en la entrega de valor al cliente de manera permanente.

Esto significa que, dado a que el valor es una razón principal de cualquier organización para seguir adelante con un proyecto, la entrega basada en valor (del inglés: Value-Driven Delivery) debe ser el principal enfoque. El ofrecer valor es algo que está arraigado en el framework de Scrum. (SCRUMstudy, 2017, pág. 69)

El éxito de los proyectos tradicionalmente está definido como un cumplimiento del proyecto en términos de objetivos, tiempo y presupuesto, sin embargo, existen muchos ejemplos en los cuales apropiar este enfoque parece no ser suficiente.

El proyecto de construcción del Opera House en Sydney se convirtió en la marca de Australia, en este caso lo que se planteó inicialmente dentro del proyecto tuvo variaciones, sin afectar el producto final (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001).

Muchas empresas se han adherido a medidas financieras para identificar el éxito de sus proyectos, sin embargo, estas medidas por sí solas son insuficientes para medir el éxito de los proyectos en un largo plazo, esto debido a que en la era industrial las empresas tenían un solo producto de un alto costo variable, hoy en día los mercados son muy dinámicos por lo cual esta medida resulta insuficiente (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001a).

Se considera como proyecto exitoso cuando va a tiempo, se encuentra dentro de lo definido en el presupuesto y de acuerdo con las especificaciones, sin embargo, esto no garantiza que los resultados a nivel comercial sean malos o por ejemplo que el trabajo no se haya desarrollado de manera efectiva. Puede por ejemplo cumplir en términos financieros y en tiempo, pero no cumplió con las necesidades del cliente, este último no evidencia el éxito del proyecto, por lo cual esta medida de éxito en términos financieros y de tiempos resulta insuficiente (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001b).

Muchos de los proyectos son concebidos con una perspectiva comercial en mente y generalmente enfocados a mejores resultados de desempeño organizacional, más ganancias y mejor posicionamiento en el mercado, sin embargo, en la gestión de los mismos, en su ejecución diaria terminan por enfocar su atención de manera operacional, enfocados al cumplimiento del trabajo (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001c).

La definición de éxito en los proyectos puede variar de una organización y otra y pueden estar dados por los KPI (**key performance indicator o indicador de desempeño**), algunos de ellos son los siguientes (Saladís, 2011a):

- Planeación fuerte y bien aplicada.
- Alcance del proyecto claramente definido.
- Equipo motivado.
- Aceptación de cambios razonable, buen criterio al momento de aceptar o rechazar.
- Proceso de control de cambios bien definidos (para evitar el deslizamiento del alcance y los cambios no autorizados).
- Proceso de gestión de riesgos en los que participa todo el equipo y durante todo el proyecto.
- Un método específico de cierre de proyectos para garantizar que todos los entregables del proyecto han sido proporcionados y aceptados.

Teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, se realizará a continuación una revisión sobre lo que significa el éxito de los proyectos, este aspecto se encuentra definido desde muchos puntos de vista y teniendo distintas consideraciones, dependiendo del contexto, a continuación, se mencionan algunos de los aspectos que lo determinan:

Tabla 1. Éxito en los proyectos, revisión de diferentes autores

Autor	Indicadores de éxito en los proyectos
Ariza	<p>Constructo de efectividad con las siguientes dimensiones</p> <p>Indicadores de efectividad de la gestión de los proyectos:</p> <p>Cumplimiento de expectativas:</p> <p>Cumplimiento del alcance</p> <p>Cumplimiento con la calidad</p> <p>Cumplimiento de requerimientos</p> <p>Satisfacción de usuarios y clientes</p> <p>Sostenibilidad relación con contratistas y proveedores</p> <p>Aportes de los proyectos a la estrategia</p> <p>Satisfacción de equipo</p> <p>Satisfacción de los integrantes del equipo</p> <p>Permanencia en el equipo</p> <p>Logro de compromisos</p> <p>Cumplimiento del presupuesto</p> <p>Cumplimiento del cronograma</p> <p>Adecuación de las respuestas dadas a los riesgos</p> <p>(Ariza, 2017)</p>
Pinto & Mantel	<p>Aspectos de desempeño de un proyecto, puntos de referencia para medir el éxito o fracaso de un proyecto:</p> <p>Proceso de implementación,</p> <p>Valor percibido del proyecto</p> <p>Satisfacción del cliente con el resultado</p> <p>(Pinto & Mantel, The causes of project failure, 1990)</p>
Freeman y Beale	<p>Criterios para medir el éxito de un proyecto:</p> <p>Rendimiento técnico</p>

	<p>Eficiencia de ejecución</p> <p>Gestión</p> <p>Implicaciones comerciales y organizativas (incluido el cliente)</p> <p>Satisfacción</p> <p>Crecimiento personal</p> <p>Capacidad del fabricante</p> <p>Rendimiento del negocio</p> <p>(Freeman & Beale, 1992)</p>
<p>Cooper y Kleinschmidt</p>	<p>Dimensiones de éxito del nuevo producto:</p> <p>Financiero, rendimiento</p> <p>Creación de nuevas oportunidades para nuevos productos.</p> <p>Mercados, e impacto en el mercado.</p> <p>(Cooper & Kleinschmidt, 1987)</p>
<p>Baccarini</p>	<p>Jerarquía de Objetivos del Proyecto:</p> <p>Meta</p> <p>Propósito</p> <p>Productos e insumos</p> <p>Hace la diferencia entre el éxito del proyecto y el éxito del producto.</p> <p>Sostuvo que el equipo de gestión del proyecto está respondiendo en lo posible para producir el resultado del proyecto, pero la determinación del propósito del proyecto va mucho más allá de su responsabilidad.</p> <p>No hace falta decir que, de acuerdo con este marco, el éxito del proyecto se separa de</p> <p>Resultados comerciales esperados.</p> <p>(Baccarini, 1999)</p>

Gardiner y Stewart	Sugirió usar el concepto de valor presente neto (VPN) para desarrollar una herramienta de monitoreo continuo para la evaluación del proyecto. Project Success (Gardiner & Stewart, 2000)
---------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de artículo “**Project Success: A Multidimensional Strategic Concept**”.

4.5. Relación entre gestión del recurso humano y éxito de los proyectos

Teniendo en cuenta el análisis anterior, y las teorías sobre proyectos, estos se han gestionado como sistemas técnicos más que sistemas de comportamiento (Belout, 1997a), sin embargo se identifica que el factor personal incide en el éxito de los proyectos, si los recursos utilizados en los proyectos se ejecutan a través de las personas, este es un tema que toma gran importancia (Pinto J. K., 1988) citado por (Belout, 1997b).

De acuerdo con cada contexto existirán muchas razones por las cuales se considere un proyecto exitoso, sin embargo, en el equipo de proyecto reside el gran reto del logro de objetivos, una actitud ganadora es esencial (Saladis, 2011b).

Los gerentes de los proyectos se convierten en un elemento fundamental y en una herramienta que se articula con las prácticas de Gestión Humana, así mismo este cargo representa un desafío ya que se tiene que mover gradualmente hacia nuevas formas de gestión teniendo en cuenta los desafíos en términos de tiempo y productividad de los proyectos (Henrik Holt Larsen, 2003) citado por (Söderlund, 2011).

Teniendo en cuenta que la gestión de los gerentes incide de manera directa en los resultados de los proyectos, vale la pena analizar un de factor de éxito de los proyectos el

cual está relacionado con habilidades en el gerente de proyecto (Robert Wysocki and James P, 2001) .

Los gerentes de proyecto deben tener un perfil que pueda sacar el mejor provecho del equipo, para lo cual deben tener un sinnúmero de habilidades que les permita gestionar adecuadamente todos los recursos del proyecto, como las que se mencionan a continuación (Robert Wysocki and James P, 2001a).

Gestión fundamental de proyectos. Este aspecto está relacionado con el dimensionamiento y alcance de un proyecto, poder identificar y acompañar el desarrollo de declaración de alcance, tener clara la comprensión del proceso para establecer la duración de la actividad y la estimación de costos. Orientar el desarrollo y gestión de caminos críticos, desarrollo y gestión de procesos de control de cambios, monitoreo y herramientas y técnicas de control.

Habilidades personales. Corresponde a la creatividad, capacidad de toma de decisiones, habilidades para la resolución de problemas, desarrollo de equipos de personas e influencia, habilidades de negociación.

Habilidades interpersonales. Se refiere a la gestión de conflictos, equilibrio en el diagnóstico de necesidades de los interesados, colaboración, habilidades de comunicación utilizando medios como escucha, escritura y presentación.

Habilidades para los negocios. Se refiere a desarrollo de presupuestos, evaluación de las necesidades de los negocios y su rendimiento, entendiendo los procesos de negocio y la comunicación entre múltiples entidades comerciales.

Habilidades de gestión. Corresponde a la capacidad de delegación, gestión del cambio, gestión múltiples prioridades, organización, gestión del tiempo, retroalimentación de rendimiento, realización de pruebas y seguimiento.

De acuerdo con lo anterior se evidencia que el papel que juegan las habilidades y competencias del líder del proyecto es bastante extenso y resalta y profundiza las habilidades que se requieren para ejercer este rol de manera óptima y estratégica para el cumplimiento de los objetivos organizacionales utilizando los proyectos (Robert Wysocki and James P, 2001b).

La gestión que pueda realizar el gerente es fundamental, la incidencia de sus habilidades son un factor importante en el desarrollo del proyecto, el componente humano y su gestión adecuada puede afectar el logro de resultados en el proyecto (Saladis, 2011c).

Un gerente de proyecto en ese contexto, se enfrenta a desafíos laborales, los tiempos de entrega se convierten en aspectos desafiantes en relación con los recursos, cuando los equipos se desempeñan en varios proyectos el gerente debe realizar una gestión por competencias y orientación profesional (Wheelwright, 1992), citado por (Söderlund, 2011), el conocimiento del equipo de manera profunda a nivel individual, permite a los gerentes poder gestionar estratégicamente este recurso para el logro de objetivos de manera eficiente y eficaz.

Las habilidades de gestión del liderazgo de los gerentes del proyecto surgen como uno de los elementos más importantes para garantizar el éxito de los proyectos, así las cosas, las personas son un componente muy importante para el liderazgo efectivo.

Una estructura que favorece el empoderamiento de las personas maneja procesos participativos de toma de decisiones y genera alto grado de involucramiento en el proyecto, creando un ambiente de contribución dentro de la dinámica de trabajo (Bhoola & Giangreco, 2018).

Las habilidades de gestión del líder del proyecto tienen un impacto positivo directo en los objetivos del proyecto, la comunicación efectiva genera un impacto contundente ya que es necesario para tener adecuadas y valiosas interacciones con el cliente y con el equipo, de esta manera poder cumplir con sus expectativas (Bhoola & Giangreco, 2018).

De acuerdo con el diagnóstico realizado por Bhoola con respecto a las prácticas y actividades de Recursos Humanos que influyen en el éxito de los proyectos se listan las siguientes como las mejor calificadas:

Efectividad de la comunicación del equipo de proyecto. Mencionan que un componente significativo del liderazgo es la comunicación. Los conflictos más frecuentes se originan por la falta de comunicación entre los miembros del equipo, lo cual está relacionado con la falta de una comunicación fluida en la que se realice de manera permanente consulta con los empleados antes de asignar un proyecto, este aspecto es de suma importancia para involucrar a los miembros del equipo, identificar sus intereses, sus habilidades previamente, teniendo criterios claros de selección para el desarrollo de las actividades que el proyecto identifique.

La comunicación es fundamental para establecer las claridades en torno a objetivos comunes, esto favorece la identificación y mejora de competencias que los integrantes del

equipo de proyecto requieren para el desarrollo del proyecto, entendiendo sus exigencias en términos de resultados para el proyecto.

Poder establecer el “Job-matching”, entendido como la persona correcta en el rol correcto, propicia el rendimiento de las actividades, este aspecto, resulta ser un activo clave para el éxito de un proyecto, porque se tienen las habilidades y competencias que exige una labor determinada.

Capacitación de líderes de proyectos. Se resalta la importancia de que los líderes de proyecto estén capacitados de manera permanente, la formación técnica de los líderes de proyectos es un tema clave en el éxito del proyecto, se espera que el líder pueda brindar entrenamiento a su equipo de trabajo. Se debe dar un proceso de aprendizaje dinámico al interior de los proyectos para complementar la formación externa que ellos reciben en caso de que se requiera., esta dinámica de aprendizaje cruzado al interior de los proyectos y los equipos favorece la unión y cohesión del equipo y a su vez enriquece el aprendizaje propio del líder.

Grado de rotación de los miembros del equipo. El grado de rotación de los equipos de trabajo se debe a aspectos como: diferencias culturales, diferencias de remuneración, los requisitos, los beneficios en comparación con los estándares de la industria, el entorno laboral, el sentido de la ética y la justicia distributiva, otras oportunidades lucrativas, juegan un papel importante en la rotación de miembros del equipo.

Conflictos frecuentes entre los miembros del equipo. La adecuada interacción entre los miembros del equipo tiene implicaciones en relación con el cumplimiento de los objetivos

del proyecto, esto teniendo en cuenta que hay un entendimiento común dentro del equipo, el cual facilita la ejecución de las dinámicas del proyecto.

En ese sentido, la aparición de cierto grado de conflicto es inevitable en entornos de trabajo, sin embargo, el conflicto puede percibirse como una mejora en el largo plazo, ya que el intercambio de diferentes puntos de vista genera soluciones diferentes. Por otra parte, cuando el conflicto tiene que ver con temas relacionales entre personas, puede ser contraproducente para el logro de resultados.

Rotación de personal a nivel organizacional. La rotación del personal de la alta dirección puede generar graves problemas de estabilidad, por interrupción en la planeación y los avances que tenga el proyecto en términos de cronograma y presupuesto.

Esto puede presentarse debido a condiciones organizacionales falta de alineación de cultura organizacional y falta de oportunidades de crecimiento personal.

Con este tipo de rotaciones, se puede generar una baja moral en el equipo, la confianza en el cliente se ve afectada, por lo cual este tipo de rotaciones son un problema complejo.

Evaluación de desempeño de miembros individuales. La organización debe tener el coraje de demostrar transparencia en evaluación del desempeño.

La implementación de la evaluación del desempeño tiene un efecto en cascada en los aspectos de RH, los cuales impactan el éxito de los proyectos como lo son la remuneración, formación, promoción, entre otros.

Capacidad de Escucha. Los miembros del equipo valoran positivamente la escucha por parte de sus líderes, de tal manera que resulta fundamental el desarrollo de competencias

relacionales incluyendo la capacidad de establecer empatía con los miembros del equipo del proyecto. Esta habilidad emocional, resulta ser un elemento clave de éxito para los gerentes de proyectos, existen altas expectativas en relación con las dimensiones técnicas y gerenciales del rol de gerente.

5. Hipótesis

La hipótesis planteada para la presente investigación es la siguiente:

- **H1:** Existe una relación positiva y significativa entre la aplicación de prácticas de gestión del recurso humano y el éxito de los proyectos.

6. Metodología

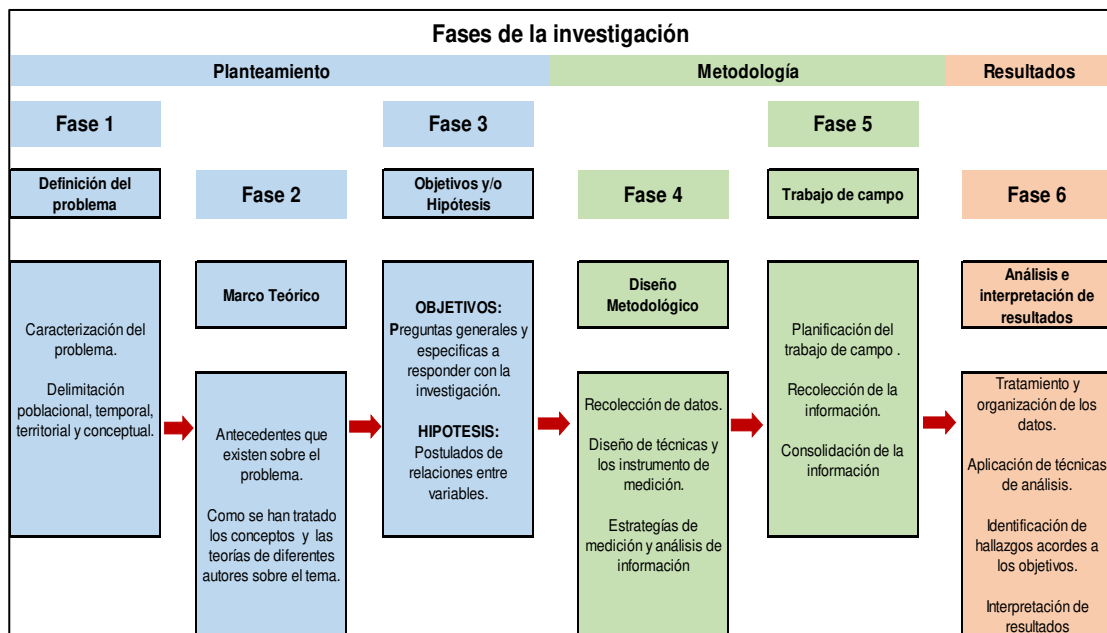
6.1. Tipo de Investigación

Encontramos diferentes estudios de tipo descriptivo en los cuales se quiere realizar una descripción detallada de un fenómeno, situación o contexto, otros de tipo explicativo que van mucho más allá del descriptivo estableciendo relaciones y las condiciones en que se manifiestan dichos fenómenos. Por las características y de acuerdo con su propósito general, éste trabajo se puede caracterizar como un estudio cuantitativo de tipo descriptivo en donde se estudia en detalle un fenómeno, situación o contexto y correlacional en donde se asocian variables para una población específica porque se establece la relación entre las prácticas de gestión del recurso humano y el éxito de los proyectos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

De acuerdo con el tratamiento que se dará a los datos, el presente estudio puede caracterizarse como un estudio cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional pues se establecerá la relación entre las variables del estudio.

Para el desarrollo de este trabajo se tuvieron en cuenta las siguientes fases:

Figura 1. Fases de la investigación



Fuente: Elaboración propia

6.2. Variables

Se realizó la medición de las siguientes variables identificándolas así: la variable independiente (Gestión de los recursos humanos) y la variable dependiente (el éxito de los proyectos), la cual puede verse afectada por un cambio en la variable independiente.

La variable de control se utiliza con el fin de eliminar, neutralizar sus efectos en la variable dependiente.

Se utilizaron las siguientes variables de control para contestar en rangos:

Tabla 2. Variables de control

Edad:	Años de experiencia	Rol
<30 años	0-3 años	Líder
31-50 años	5 años	Integrante de equipo
>50 años	6 o más años	

Fuente: Elaboración propia

Las variables que se incluyeron para responder a la hipótesis son las siguientes:

6.2.1. Prácticas de gestión del recurso humano (variable independiente)

Las prácticas de gestión del recurso humano hacen referencia a las mejores prácticas que fueron determinadas a partir de la revisión de la literatura.

6.2.2. Éxito de los proyectos (variable dependiente)

El éxito de los proyectos se define en términos de los indicadores relacionados con la satisfacción de los stakeholders de los proyectos (Ariza, 2017a).

6.2.3. Instrumento para la recolección de la información

El instrumento utilizado para la recolección de la información fue la encuesta compuesta por preguntas cerradas, el sujeto diligenciará el instrumento de manera electrónica, Se solicitaron las respuestas en una escala de 1 a 10, de modo que el dato obtenido fuera una variable continua, este tipo de variable permite generar medias aritméticas y realizar regresión lineal (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Este instrumento está compuesto por las siguientes tres (3) secciones:

1. Identificación del encuestado (e-mail – área de trabajo – años de vinculación – edad - rol)
2. Preguntas cerradas sobre la Gestión del Recurso Humano
3. Preguntas cerradas sobre el Éxito de los Proyectos

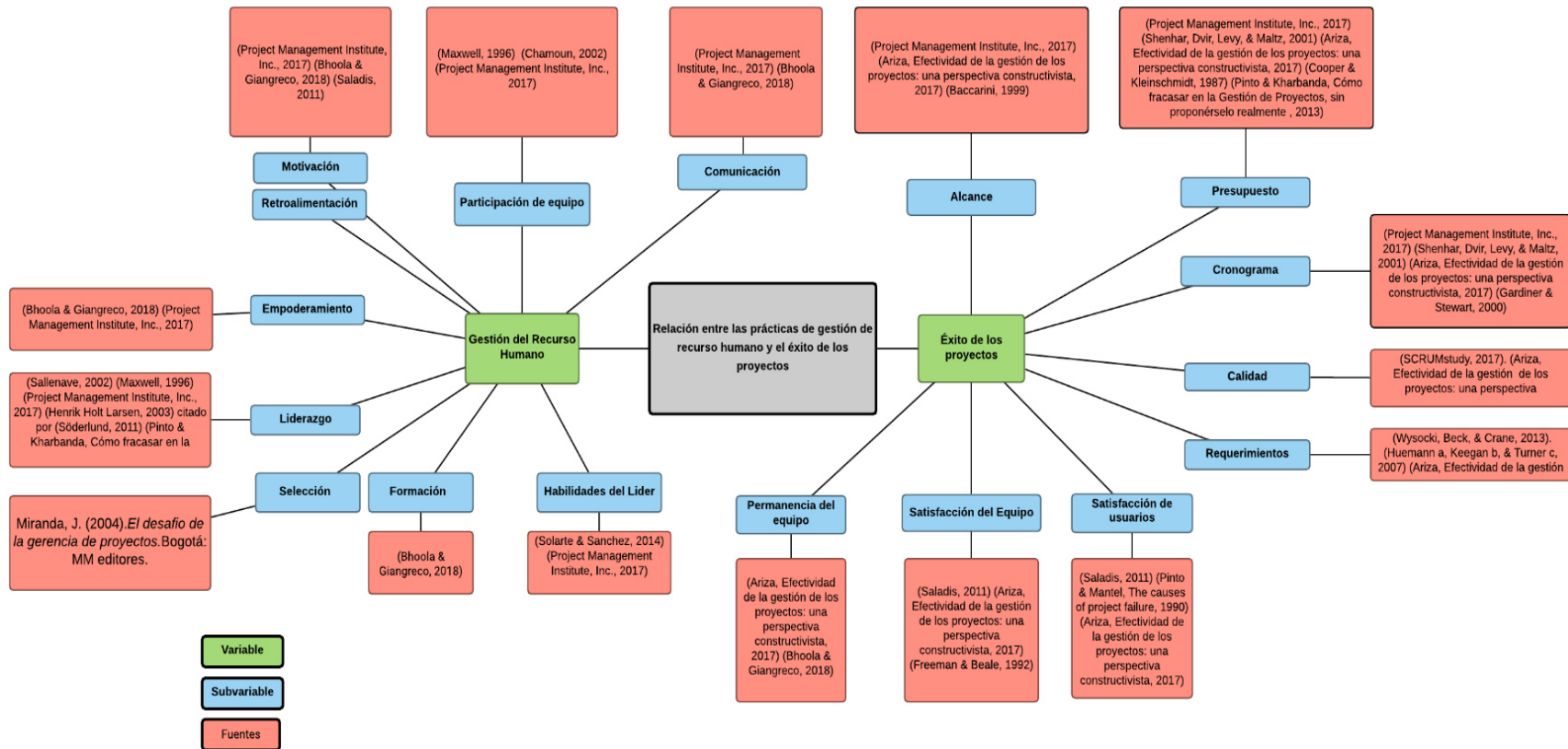
Tabla 3. Estructura del instrumento.

Variable	Subvariable	Ítems	
Gestión de Recurso Humano	Comunicación	Ítems 1 -20	1 - 4
	Empoderamiento		5
	Formación		6
	Habilidades del líder		7 - 9
	Liderazgo		10 - 11
	Motivación		12
	Participación del equipo		13
	Retroalimentación		15
	Roles		16 - 17
	Selección		14 - 18 - 19 - 20
Éxito en los Proyectos	Alcance	Ítems 21-28	21
	Presupuesto		22
	Cronograma		23
	Calidad		24
	Requerimientos		25
	Satisfacción de usuarios		26
	Satisfacción del equipo		27
	Permanencia del equipo		28

Fuente: Elaboración propia

En el esquema presentado a continuación se muestra la forma en que se relaciona las variables y sub-variables con el marco teórico en relación con los aspectos a indagar en la encuesta.

Figura 2. Estructura de despliegue de variables vs Marco teórico



Fuente: Elaboración propia

El contenido de la encuesta fue validado por (cinco) 5 expertos con el perfil descrito a continuación (Ver Anexo B):

Tabla 4. Perfiles de expertos.

Nombre	Perfil
Dora Alba Ariza Aguilera	Doctora en Gerencia de Proyectos. Profesor asociado Departamento de Proyectos, Facultad de Ingeniería, Universidad EAN.
Mauricio López Pazmino	Psicólogo Universidad del Valle, Especialista en Salud Ocupacional Universidad del Rosario Magister en Desarrollo Organizacional EAFIT Profesional de Desarrollo Humano Pontificia Universidad Javeriana Bogotá
German Ruiz	Ingeniero de alimentos Director de proyectos - Área de Sostenibilidad Expocafé S.A
Rodrigo Fonseca	Contador Publico Director Financiero- Área Financiera Expocafé S.A

Fuente: Elaboración propia

6.3. Muestra

Los sujetos que participaron en el diligenciamiento de la encuesta para este trabajo fueron integrantes y líderes de proyectos en Bogotá vinculados a las organizaciones de Expocafé S.A y para la Pontificia Universidad Javeriana.

Esta muestra de profesionales es intencional y no probabilística, ya que fueron elegidos líderes de proyecto e integrantes de equipo, con formación mínima como profesional.

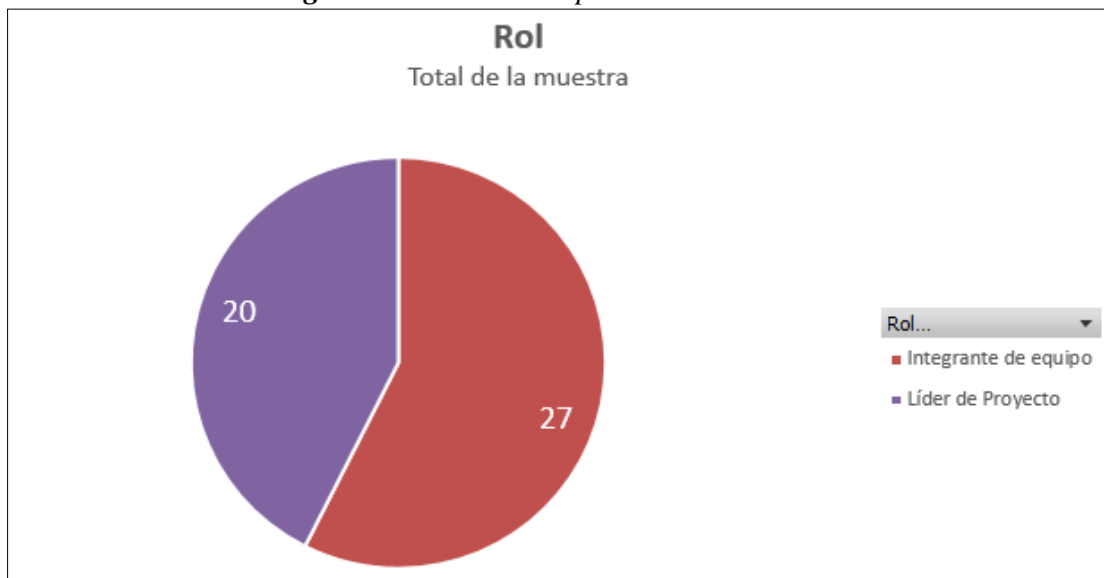
Las variables de control que se utilizaron fueron: 1) Rol en los proyectos, 2) rango de edad y 3) años en la organización. No fueron consideradas las posiciones o cargos de las personas dentro de la organización

Se obtuvo una totalidad de 47 registros de respuesta, distribuidos en 22 (veintidós) para Expocafé S.A. y 25 (veinticinco) para la Pontificia Universidad Javeriana.

Se utilizó el software de IBM SPSS el cual es un programa de análisis estadístico para procesar los datos a continuación:

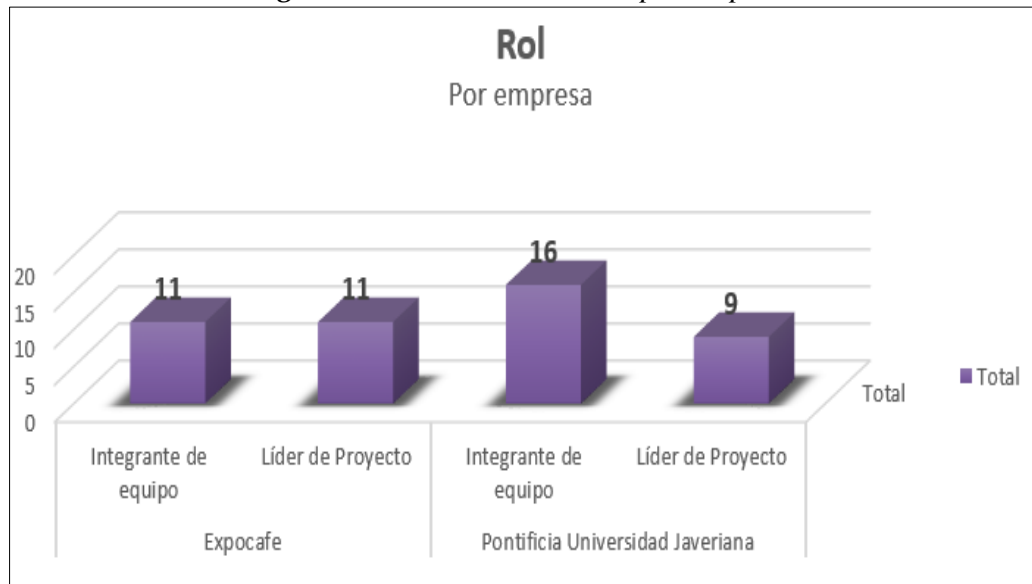
6.3.1. Distribución variable rol

Figura 3. Distribución por rol muestra total



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Distribución de Rol por empresa



Fuente: Elaboración propia.

Del total de la muestra encuestada en la empresa Expocafé S.A el 50% de las personas desempeña un rol de integrante de equipo y el 50% restante un rol de líder de proyecto.

Tabla 5. Distribución de Rol para Expocafé S.A.

		Rol			
		1. Integrante de Equipo		2. Líder de Proyecto	
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	11	50.0	50.0	50.0
	2	11	50.0	50.0	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS

Del total de la muestra encuestada para la Pontificia Universidad Javeriana el 64% de los encuestados desempeña un rol de integrante de equipo y el 36% restante un rol de líder de proyecto.

Tabla 6. Distribución de Rol para la Pontificia Universidad Javeriana.

		Rol			
		1. Integrante de Equipo		2. Líder de Proyecto	
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	16	64.0	64.0	64.0
	2	9	36.0	36.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

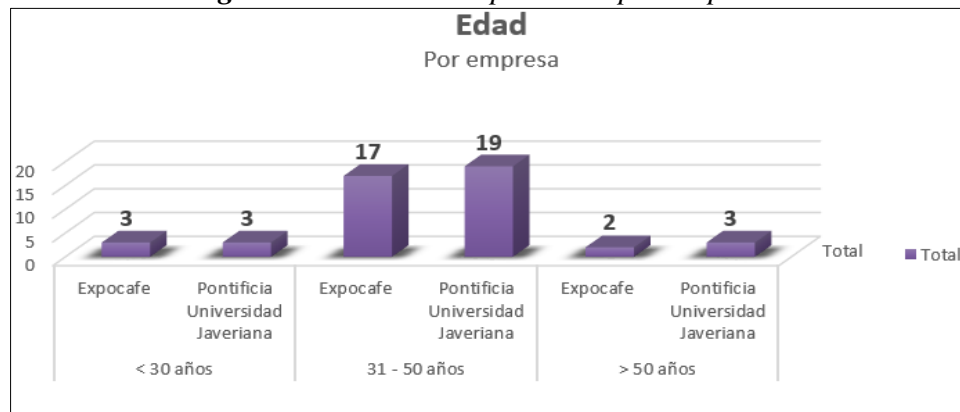
Fuente: Procesamiento de datos en SPSS

6.3.2. Distribución variable Edad

Figura 5. Distribución Edad muestra total.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Distribución por Edad por empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Del total de la muestra encuestada en la empresa Expocafé S.A, el 14% de las personas son menores de 30 años, la mayor parte de los encuestados que se encuentra en un rango de 31 y 50 años corresponde al 77 % y el 9 % restante corresponde a personas mayores a 50 años.

Tabla 7. Distribución de Edad para Expocafé S.A.

		Edad			
		1. < 30		2. 31-50	
		3. > 50 años			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	13.6	13.6	13.6
	2	17	77.3	77.3	90.9
	3	2	9.1	9.1	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS

Del total de la muestra encuestada en la Pontificia Universidad Javeriana el 12% de las personas son menores de 30 años, la mayor parte de los encuestados que se encuentran en un rango de 31 y 50 años corresponde al 76 % y el 12 % restante corresponde a personas mayores a 50 años.

Tabla 8. Distribución de Edad para Pontificia Universidad Javeriana

Edad					
Pontificia Universidad Javeriana					
1. < 30					
2. 31-50					
3. >50 años					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	12.0	12.0	12.0
	2	19	76.0	76.0	88.0
	3	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

6.3.3. Distribución variable Años en la organización

Figura 7. Distribución por Años en la organización muestra total.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Distribución de Años en la organización, por empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Del total de la muestra encuestada en la empresa Expocafé S.A, el 32 % de las personas que laboran en la Empresa tienen un periodo de vinculación menor a 3 años, el 9 % se encuentran vinculados a la empresa hace 5 años y el 59 % restante está vinculado por un periodo superior a 6 años.

Tabla 9 . Distribución de Años en la empresa para Expocafé S.A.

		Años empresa			
		1. 0-3 años			
		2. 5 años			
		3. 6 años o más			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	7	31.8	31.8	31.8
	2	2	9.1	9.1	40.9
	3	13	59.1	59.1	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS

Del total de la muestra encuestada en la Pontificia Universidad Javeriana, el 16 % de las personas que laboran en la Empresa tienen un periodo de vinculación menor a 3 años, el 4 % se encuentran vinculados a la empresa hace 5 años y el 80 % restante está vinculado por un periodo superior a 6 años.

Tabla 10. Distribución de Años en la empresa para Pontificia Universidad Javeriana.

Años empresa Pontificia Universidad Javeriana					
1. 0-3 años					
2. 5 años					
3. 6 años o más					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	4	16.0	16.0	16.0
	2	1	4.0	4.0	20.0
	3	20	80.0	80.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

7. Trabajo de campo

7.1. Procesamiento estadístico de los datos para Expocafé S.A.

7.1.1. Fiabilidad de los datos Índice Alfa de Cronbach

Se aplicó el indicador de Alfa de Cronbach (Hair, 2010) de acuerdo con los resultados la confiabilidad de la escala aplicada a Expocafé S.A., se evidencian resultados por encima de >7 , lo cual indica que la escala de datos utilizada es confiable (Hair, 2010a).

Prácticas de gestión de recurso humano: El nivel de fiabilidad estadística para Expocafé S.A obtiene un resultado de 0.917, estadísticamente se identifica que los datos y las preguntas se encuentran articuladas. (Hair, 2010b)

Éxito de los proyectos: El nivel de fiabilidad estadística para Expocafé S.A obtiene un resultado de 0.898, estadísticamente se identifica que los datos y las preguntas se encuentran articuladas.

Tabla 11. Alfa de Cronbach Prácticas de Gestión del Recurso Humano (PGRH) Expocafé S.A.

Estadísticas de fiabilidad Prácticas de gestión de recurso humano	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.917	20

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

Tabla 12. Alfa de Cronbach Éxito en los Proyectos(EP) Expocafé S.A.

Estadísticas de fiabilidad Éxito de los Proyectos	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.898	8

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

7.1.2. Pruebas de normalidad en la distribución de los datos

Se aplicó la Prueba Shapiro-Wilk para los datos, obteniendo un resultado de 0.007, identificando que el nivel de significación de la prueba es menor que 0.05, por tanto, la

distribución de los datos no es normal, es asimétrica, los datos de resultados son altos para el caso de la empresa Expocafé S.A. (Suárez, 2012).

Tabla 13. Prueba de Shapiro-Wilk para Expocafé S.A.

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Éxito_Proyectos	.202	22	.020	.867	22	.007

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

7.1.3. Estadísticas descriptivas

Como se evidencia en las Tablas 14 y 15 del total de la muestra encuestada en la empresa Expocafé S.A., las preguntas mejor valoradas para la categoría de **Prácticas de gestión de recurso humano** fueron la N°. 8 y 9 y las preguntas que obtuvieron menor puntuación fueron la N°. 1 y 20 respectivamente.

Mayor Valoración

- **PR8:** ¿El líder del proyecto debe tener capacidad de negociación?
- **PR9:** ¿El líder del proyecto debe tener habilidades en gestión (Capacidad de atender las necesidades del proyecto y las necesidades del equipo)?

Menor Valoración

- **PR1:** ¿El líder del proyecto establece pautas claras acerca de la comunicación del equipo y su escalamiento durante el desarrollo del proyecto?
- **PR20:** ¿La organización ofrece el soporte y / o recursos para realizar un diagnóstico de habilidades del equipo en función del logro requerido por los proyectos?

Como se puede evidenciar en los valores de la desviación estándar (Ver tablas 14 y 15) los resultados de las preguntas (PR. 1,8,9 y 20) no superan la media, es decir que las respuestas estuvieron en rangos cercanos a la media y existe una opinión similar sobre las respuestas en estas preguntas.

Tabla 14. Estadísticas descriptivas PGRH Expocafé S.A.

Estadísticas descriptivas Prácticas de gestión de recurso humano					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
PR1	22	4.5	10.0	8.100	1.6736
PR2	22	5.0	10.0	8.155	1.4915
PR3	22	2.0	10.0	8.268	1.8902
PR4	22	2.0	10.0	8.232	1.7844
PR5	22	5.0	10.0	8.495	1.4591
PR6	22	6.0	10.0	8.368	1.1663
PR7	22	6.0	10.0	8.859	1.1100
PR8	22	7.9	10.0	9.245	.8489
PR9	22	5.0	10.0	8.936	1.2168
PR10	22	4.6	10.0	8.377	1.6033
PR11	22	7.0	10.0	8.327	1.0629
PR12	22	7.0	10.0	8.477	.9512
PR13	22	7.0	10.0	8.718	1.1859
PR14	22	7.0	10.0	8.768	1.0499
PR15	22	6.5	10.0	8.595	1.1713
PR16	22	5.0	10.0	8.441	1.3197
PR17	22	6.0	10.0	8.323	1.1743
PR18	22	6.0	10.0	8.436	1.2377
PR19	22	5.4	10.0	8.605	1.4228
PR20	22	5.8	10.0	7.991	1.3111
GestionRH	22	7.250	9.900	8.48591	.832092
N válido (por lista)	22				

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

Tabla 15. Estadísticas descriptivas EP Expocafé S.A.

Estadísticas descriptivas Éxito de los proyectos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
PR21	22	7.0	10.0	8.818	.9684
PR22	22	3.0	10.0	8.177	1.8343
PR23	22	6.0	10.0	8.686	1.4234
PR24	22	5.0	10.0	8.595	1.1934
PR25	22	4.0	10.0	8.564	1.6164
PR26	22	3.0	10.0	8.423	1.9304
PR27	22	5.0	10.0	8.595	1.3619
PR28	22	5.0	10.0	8.641	1.4634
Éxito_Proyectos	22	5.6250	10.0000	8.562500	1.1491456
N válido (por lista)	22				

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

7.1.4. Correlación entre las variables

En la siguiente tabla se evidencia cómo se relacionan las Prácticas de Gestión Humana y el Éxito de los proyectos. Para el caso de la muestra de Expocafé S.A. se utilizó la correlación de Spearman teniendo en cuenta que la muestra no es normal (Suárez, 2012a).

En algunos de los resultados se evidencian puntajes (>6), esto nos indica que si se mejoran las prácticas de Gestión de Recurso Humano es posible que se mejoren los resultados de los proyectos.

Tabla 16. Coeficientes de correlación de Spearman variables Expocafé S.A.

			Éxito_Proyectos
Rho de Spearman	PR1	Coeficiente de correlación	.535*
		Sig. (bilateral)	.010
		N	22
	PR2	Coeficiente de correlación	.553**
		Sig. (bilateral)	.008
		N	22
	PR3	Coeficiente de correlación	.524*
		Sig. (bilateral)	.012
		N	22

	PR4	Coefficiente de correlación	.491 [*]
		Sig. (bilateral)	.020
		N	22
	PR5	Coefficiente de correlación	.280
		Sig. (bilateral)	.207
		N	22
	PR6	Coefficiente de correlación	.441 [*]
		Sig. (bilateral)	.040
		N	22
	PR7	Coefficiente de correlación	.496 [*]
		Sig. (bilateral)	.019
		N	22
	PR8	Coefficiente de correlación	.255
		Sig. (bilateral)	.252
		N	22
	PR9	Coefficiente de correlación	.331
Sig. (bilateral)		.133	
N		22	
PR10	Coefficiente de correlación	.679 ^{**}	
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	22	
PR11	Coefficiente de correlación	.581 ^{**}	
	Sig. (bilateral)	.005	
	N	22	
PR12	Coefficiente de correlación	.501 [*]	
	Sig. (bilateral)	.018	
	N	22	
PR13	Coefficiente de correlación	.617 ^{**}	
	Sig. (bilateral)	.002	
	N	22	
PR14	Coefficiente de correlación	.644 ^{**}	
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	22	
PR15	Coefficiente de correlación	.562 ^{**}	
	Sig. (bilateral)	.007	
	N	22	
PR16	Coefficiente de correlación	.671 ^{**}	
	Sig. (bilateral)	.001	

		N	22
PR17		Coefficiente de correlación	.691**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	22
PR18		Coefficiente de correlación	.686**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	22
PR19		Coefficiente de correlación	.529*
		Sig. (bilateral)	.011
		N	22
PR20		Coefficiente de correlación	.615**
		Sig. (bilateral)	.002
		N	22
Éxito Proyectos		Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	22

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

7.1.5. Regresión lineal entre gestión del recurso humano y éxito de los proyectos

La regresión lineal entre las variables indica lo siguiente:

R cuadrado es el Coeficiente de determinación, indica el nivel en que se explica un cambio en la variable dependiente -X **Éxito en los Proyectos** por un cambio en las variables independientes -Y **Prácticas de Gestión Humana** (Suárez, 2012b).

El coeficiente de determinación (R Cuadrado) indica que hay una probabilidad del 39% de que un cambio en el éxito de los proyectos se genere por cambios en las prácticas de recursos humanos (Ver tabla 17). Existen otros factores que pueden estar afectando, los cuales no se incluyen en la presente investigación.

El índice de significación con resultados menores a 0.05 indica que si existe una relación de dependencia entre las variables dependiente – independiente (Suárez, 2012c).

Para Expocafé S.A el índice de significación es de 0.002 (Ver tabla 17), indica que en esta muestra el éxito de los proyectos si depende de las prácticas de gestión del recurso humano.

Tabla 17. Regresión lineal entre gestión del recurso humano y éxito de los proyectos para Expocafé S.A.

Resumen del modelo					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	
1	.627 ^a	.393	.363	.9174010	

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	10.899	1	10.899	12.950	.002 ^b
1 Residuo	16.832	20	.842		
Total	27.731	21			

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados o Beta	t	Sig.
	B	Desv. Error			
1 (Constante)	1.216	2.051		.593	.560
1 GestionRH	.866	.241	.627	3.599	.002

a. Variable dependiente: Éxito_Proyectos

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

7.1.6. Análisis de varianza Prueba de Kruskal-Wallis Expocafé S.A.

Para Expocafé S.A. se utilizó el tipo de Prueba de Kruskal-Wallis (Distribución de Datos no normal), para ver dependencia entre una variable categórica de n grupos (rol) y variables continuas en datos que no son normales o que son muy pequeños, como es el caso de los datos analizados (Hair, 2010c).

En esta prueba cuando el índice de significación es menor a 0.05, indica que si hay efecto de la variable (rol) sobre la valoración del éxito de los proyectos, en este caso el valor del índice de significación es 0.004, es decir que para la empresa Expocafé S.A. la percepción del éxito de los proyectos varía dependiendo del rol que se asuma, ya sea como integrante de equipo o líder de proyecto.

Tabla 18. Índice de significación variable rol Expocafé S.A.

Estadísticos de prueba ^{a,b}		
Variable Rol		
	GestionRH	Éxito_Proyectos
H de Kruskal-Wallis	1.727	.004
gl	1	1
Sig. asintótica	.189	.948

a. Prueba de Kruskal Wallis
 b. Variable de agrupación: Rol
 1. Integrante de Equipo
 2. Líder de Proyecto

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

Para el caso de las variables “Edad” (Ver Tabla 19) y “Años en la empresa” (Ver Tabla 20) los valores son superiores a 0.05 lo cual indica que no existe un efecto de esas características sobre la percepción de las variables de Prácticas de Gestión de Recursos Humanos y el Éxito de los Proyectos.

En resumen, la diferencia de edad, y años de vinculación en la empresa no hace que los grupos tengan percepciones diferentes. Para el caso del rol que desempeñan si se presentan

diferencias, esto debido al nivel de responsabilidad y compromiso que se tiene en los proyectos.

Tabla 19. Índice de significación variable edad Expocafé S.A.

Estadísticos de prueba ^{a,b}		
Variable Edad		
	GestionRH	Éxito_Proyectos
H de Kruskal-Wallis	2.563	3.654
gl	2	2
Sig. asintótica	.278	.161

a. Prueba de Kruskal Wallis
 b. Variable de agrupación: Edad
 1. <30
 2. 31-50
 3. >50 años

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

Tabla 20. Índice de significación variable años en la empresa Expocafé S.A.

Estadísticos de prueba ^{a,b}		
Variable Años en la empresa		
	GestionRH	Éxito_Proyectos
H de Kruskal-Wallis	.209	1.015
gl	2	2
Sig. asintótica	.901	.602

a. Prueba de Kruskal Wallis
 b. Variable de agrupación: Años empresa
 1. 0-3 años
 2. 5 años
 3. 6 años o más

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

7.2. Procesamiento estadístico de los datos para la Pontificia Universidad Javeriana.

7.2.1. Fiabilidad de los datos Índice Alfa de Cronbach

Se aplicó el indicador de Alfa de Cronbach (Hair, 2010d) de acuerdo con los resultados la confiabilidad de la escala aplicada a la Pontificia Universidad Javeriana, se evidencian resultados por encima de >7 , lo cual indica que la escala de datos utilizada es confiable (Hair, 2010e).

Prácticas de gestión de recurso humano: El nivel de confiabilidad estadística para la Pontificia Universidad Javeriana es de 0.892, identificando que estadísticamente los datos y las preguntas se encuentran articuladas. (Hair, 2010f)

Éxito de los proyectos: El nivel de confiabilidad estadística para la Pontificia Universidad Javeriana es de 0.769, identificando que estadísticamente los datos y las preguntas se encuentran articuladas.

Tabla 21. Alfa de Cronbach PGRH Pontificia Universidad Javeriana.

Estadísticas de fiabilidad Pontificia Universidad Javeriana Prácticas de Gestión de Recurso Humano	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.892	20

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

Tabla 22. Alfa de Cronbach EP Pontificia Universidad Javeriana.

Estadísticas de fiabilidad	
Pontificia Universidad Javeriana	
Éxito de los Proyectos	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.769	8

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

7.2.2. Pruebas de normalidad en la distribución de los datos

Para el caso de la Pontificia Universidad Javeriana una vez aplicada la prueba se determina que la distribución de datos es normal, de acuerdo con el nivel de significación 0.053 obtenido al aplicar la Prueba de Shapiro-Wilk.

Tabla 23. Prueba de Shapiro-Wilk para la Pontificia Universidad Javeriana.

Pruebas de normalidad						
Pontificia Universidad Javeriana						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Éxito_Proyectos	.222	25	.003	.921	25	.053

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

7.2.3. Estadísticas descriptivas

Como se evidencia en las Tablas 24 y 25, del total de la muestra encuestada en la Pontificia Universidad Javeriana, las preguntas mejor valoradas para la categoría de Prácticas de gestión de recurso humano fueron la No. 7 y 8 y las preguntas que obtuvieron menor puntuación fueron la No. 19 y 20 respectivamente.

Mayor Valoración

- **PR7:** ¿Para un exitoso desarrollo de proyecto, el líder del proyecto debería tener habilidades de relacionamiento con su equipo y con el cliente?
- **PR8:** ¿El líder del proyecto debe tener capacidad de negociación?

Menor Valoración

- **PR19:** ¿El líder del proyecto realiza una identificación previa de conocimientos, experiencia, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño de diferentes roles de acuerdo con el objetivo de cumplimiento del proyecto?
- **PR20:** ¿La organización ofrece el soporte y / o recursos para realizar un diagnóstico de habilidades del equipo en función del logro requerido por los proyectos?

Como se puede evidenciar en los valores de la desviación estándar (Ver tablas 23 y 24) los resultados de dichas preguntas (PR. 7,8,19,20) no superan la media, es decir que las respuestas estuvieron en rangos cercanos a la media, existiendo una opinión similar sobre las respuestas en estas preguntas entre las personas encuestadas.

Tabla 24. Estadísticas descriptivas PGRH Pontificia Universidad Javeriana.

Estadísticos descriptivos					
Pontificia Universidad Javeriana					
Prácticas de Gestión de Recurso Humano					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
PR1	25	4.5	10.0	7.772	1.4141
PR2	25	2.0	10.0	7.244	1.8965
PR3	25	5.0	10.0	8.440	1.4742
PR4	25	1.0	10.0	7.548	2.0181
PR5	25	1.5	10.0	7.256	2.1525
PR6	25	1.0	10.0	7.120	2.0930
PR7	25	5.6	10.0	9.112	1.1900
PR8	25	5.3	10.0	8.876	1.3489
PR9	25	5.6	10.0	8.824	1.2464
PR10	25	5.0	10.0	8.020	1.5240
PR11	25	2.5	10.0	7.792	1.7554
PR12	25	3.0	10.0	7.840	1.8346
PR13	25	3.0	10.0	7.676	1.9571
PR14	25	1.0	10.0	7.640	2.3553
PR15	25	2.0	10.0	7.032	1.7639
PR16	25	4.0	10.0	7.556	1.7383
PR17	25	1.0	10.0	7.252	1.8507
PR18	25	1.0	10.0	7.176	2.2766
PR19	25	1.5	10.0	6.764	2.2327
PR20	25	1.0	10.0	5.792	2.9935
GestionRH	25	5.3000000000	10.0000000000	7.6366000000	1.089569601570
		0000	00000	0000	577
Éxito_Proyectos	25	5.1500	9.8750	7.852000	1.0772970
N válido (por lista)	25				

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

Tabla 25. Estadísticas descriptivas EP Pontificia Universidad Javeriana.

Estadísticos descriptivos Pontificia Universidad Javeriana Éxito de los proyectos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
PR21	25	3.0	10.0	7.568	1.8661
PR22	25	1.0	10.0	7.264	2.4490
PR23	25	4.0	10.0	7.692	2.0808
PR24	25	2.3	10.0	8.064	1.5327
PR25	25	5.6	10.0	8.176	1.2784
PR26	25	4.0	10.0	7.924	1.2630
PR27	25	6.0	10.0	8.036	1.1835
PR28	25	1.6	10.0	8.092	1.8775
GestionRH	25	5.3000000000000000 0000	10.0000000000000000 00000	7.6366000000000000 0000	1.089569601570 577
Éxito_Proyectos	25	5.1500	9.8750	7.852000	1.0772970
N válido (por lista)	25				

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

7.2.4. Correlación entre las variables

En la siguiente tabla se evidencia cómo se relacionan las Prácticas de Gestión Humana y el Éxito de los proyectos. Para el caso de la muestra Pontificia Universidad Javeriana se utilizó la correlación de Pearson porque la muestra es normal (Suárez, 2012d).

En algunos de los resultados se evidencian puntajes (>6), esto nos indica que si se mejoran las prácticas de Gestión de Recurso Humano es posible que se mejoren los resultados de los proyectos.

Tabla 26. Coeficientes de Correlación Pearson de variables Pontificia Universidad Javeriana.

		Éxito_Proyectos	
Pearson	PR1	Correlación de Pearson	.385
		Sig. (bilateral)	.057
		N	25
	PR2	Correlación de Pearson	.110
		Sig. (bilateral)	.600
		N	25
	PR3	Correlación de Pearson	.335
		Sig. (bilateral)	.102
		N	25
	PR4	Correlación de Pearson	.065
		Sig. (bilateral)	.759
		N	25
	PR5	Correlación de Pearson	.739**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	25
PR6	Correlación de Pearson	.149	
	Sig. (bilateral)	.476	
	N	25	
PR7	Correlación de Pearson	.407*	
	Sig. (bilateral)	.043	
	N	25	
PR8	Correlación de Pearson	.411*	
	Sig. (bilateral)	.041	
	N	25	
PR9	Correlación de Pearson	.559**	
	Sig. (bilateral)	.004	
	N	25	
PR10	Correlación de Pearson	.028	
	Sig. (bilateral)	.894	
	N	25	
PR11	Correlación de Pearson	.430*	
	Sig. (bilateral)	.032	
	N	25	
PR12	Correlación de Pearson	.522**	
	Sig. (bilateral)	.007	
	N	25	
PR13	Correlación de Pearson	.607**	
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	25	
PR14	Correlación de Pearson	.199	
	Sig. (bilateral)	.339	
	N	25	
PR15	Correlación de Pearson	.373	

		Sig. (bilateral)	.066
		N	25
PR16		Correlación de Pearson	.216
		Sig. (bilateral)	.300
		N	25
PR17		Correlación de Pearson	.015
		Sig. (bilateral)	.945
		N	25
PR18		Correlación de Pearson	.182
		Sig. (bilateral)	.384
		N	25
PR19		Correlación de Pearson	.233
		Sig. (bilateral)	.262
		N	25
PR20		Correlación de Pearson	.233
		Sig. (bilateral)	.263
		N	25
Éxito _Proyectos		Correlación de Pearson	1
		Sig. (bilateral)	
		N	25

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

7.2.5. Regresión lineal entre gestión del recurso humano y éxito de los proyectos

La regresión lineal entre las variables indica lo siguiente:

El coeficiente de determinación (R Cuadrado) obtenido es de 0.261 lo que indica que hay una probabilidad del 26% de que un cambio en el éxito de los proyectos se genere por cambios en las prácticas de recursos humanos (Ver Tabla 27), existen otros factores que pueden estar afectando, los cuales no se incluyen en la presente investigación.

El índice de significación con resultados menores a 0.05 indica que si existe una relación de dependencia entre las variables (dependiente - independiente) (Suárez, 2012e).

En el caso de la Pontificia Universidad Javeriana se obtiene un valor de 0.009 (Ver tabla 26), indicando que en esta muestra el éxito de los proyectos si depende de las prácticas de gestión del recurso humano.

Tabla 27. Regresión lineal entre gestión del recurso humano y éxito de los proyectos para la Pontificia Universidad Javeriana

Resumen del modelo						
Pontificia Universidad Javeriana						
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación		
1	.510 ^a	.261	.228	.9462756		
a. Predictores: (Constante), GestionRH						
ANOVA ^a						
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	7.259	1	7.259	8.106	.009 ^b
1	Residuo	20.595	23	.895		
	Total	27.854	24			
a. Variable dependiente: Éxito_Proyectos						
b. Predictores: (Constante), GestionRH						
Coeficientes ^a						
Pontificia Universidad Javeriana						
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	
	B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	3.998	1.367	2.924	.008	
1	GestionRH	.505	.177	.510	2.847	.009
a. Variable dependiente: Éxito_Proyectos						

Fuente: Procesamiento de datos en SPSS.

7.2.6. Análisis de Varianza ANOVA - Pontificia Universidad Javeriana

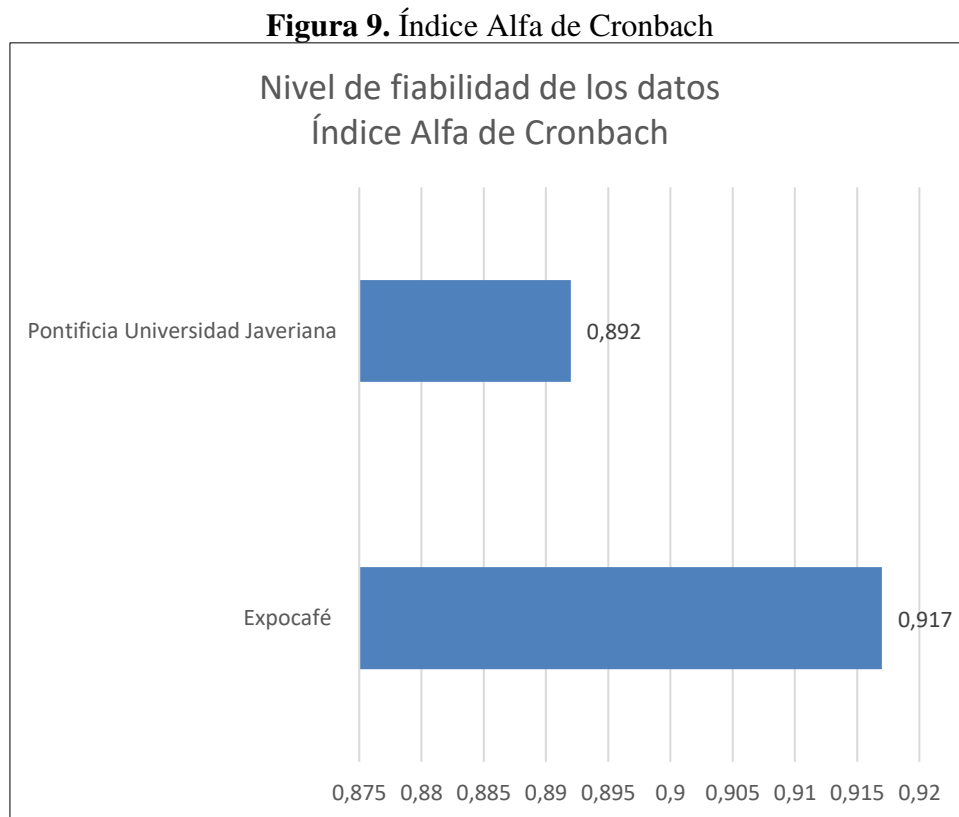
Se realiza el análisis de varianza con ANOVA, teniendo en cuenta que la distribución de datos es normal, para este caso un nivel de significación menor a 0.05 indica que, si hay incidencia X sobre la valoración del Éxito de los proyectos, Si es mayor, no hay efecto de los diferentes grupos de una variable (Hair, 2010g)

Para los resultados del análisis para la Pontificia Universidad Javeriana se evidencia que las variables de “Años en la organización” y “Rol” los valores están por encima de 0.05

indicando que ninguna de estas dos variables, incide en la valoración del éxito de los proyectos. Por otra parte, para la variable “Edad” si existe una incidencia sobre la valoración del éxito en los proyectos de acuerdo con los grupos de edades.

7.3. Análisis de datos

Según los resultados obtenidos al aplicar el indicador de Alfa de Cronbach a Expocafé S.A y a la Pontificia Universidad Javeriana, se puede evidenciar que los valores se encuentran por encima de 0.7, lo cual indica que **las escalas de datos son confiables y que estadísticamente los datos y las preguntas se encuentran articuladas**, con lo cual los resultados de este estudio resultan ser un elemento valido de análisis desde el punto de vista teórico y estadístico.



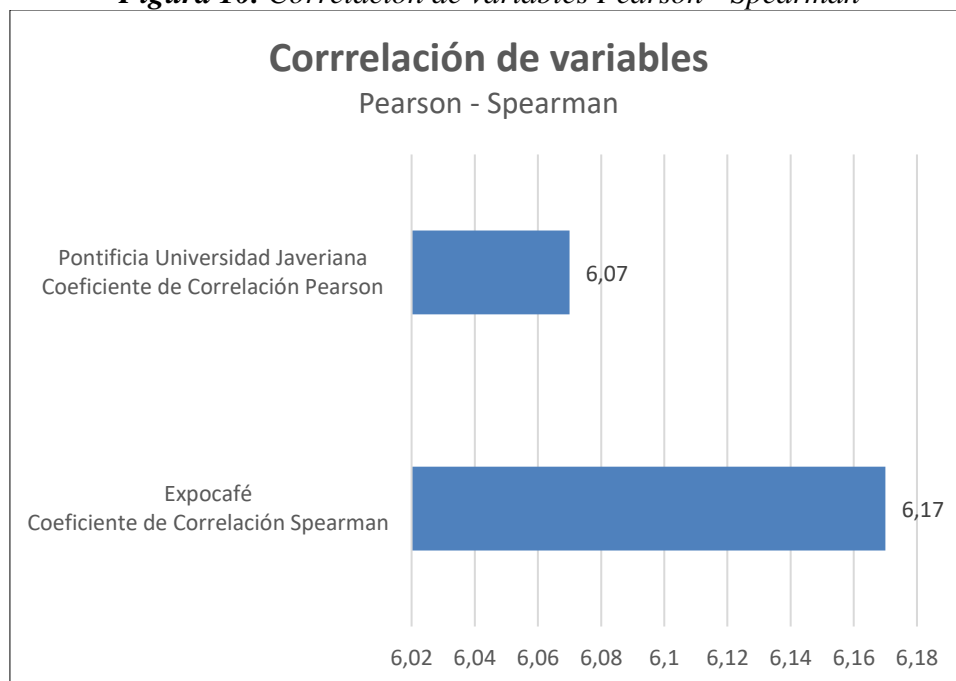
Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la prueba de Shapiro-Wilk, se determina que la distribución de los datos para Expocafé S.A no es normal, en cambio para la Pontificia Universidad Javeriana la distribución de los datos es normal, ya que el resultado obtenido en el nivel de significación es mayor a 0.05.

Para el caso de la muestra de Expocafé S.A. se utilizó la correlación de Spearman teniendo en cuenta que la muestra no es normal, en cuanto para la Pontificia Universidad Javeriana se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson porque la muestra es normal.

Una vez analizados los resultados, se evidencia que existen puntajes menores a 0.6, lo que comprueba que existe efectivamente una correlación entre las variables, es decir que si se realiza un cambio en la variable de mejora en las prácticas de Gestión de Recurso Humano es posible estadísticamente que si se genere un impacto en los resultados de los proyectos.

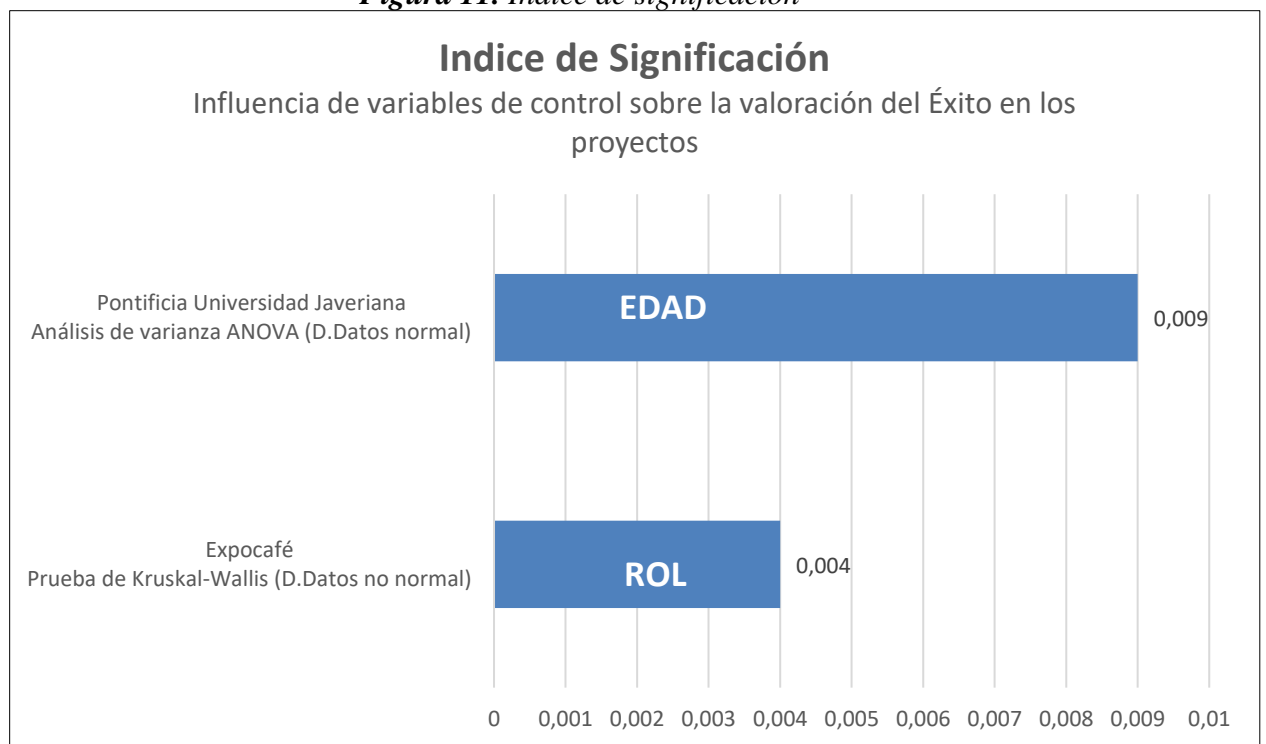
Figura 10. Correlación de variables Pearson - Spearman



Fuente: Elaboración propia.

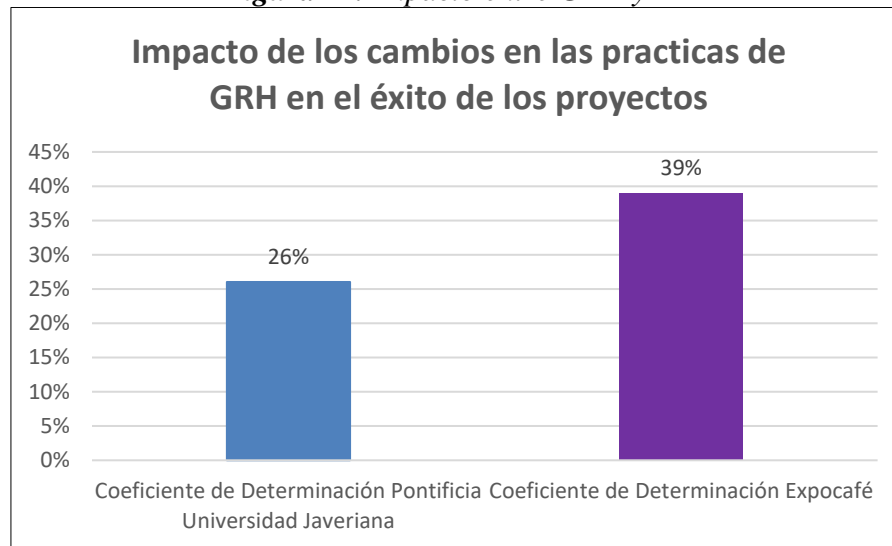
El índice de significación obtenido para Expocafé S.A es de 0.009 y de 0.002 para la Pontificia Universidad Javeriana, lo que indica que estos valores se encuentran por debajo de 0.05, por lo tanto, se puede comprobar estadísticamente que para Expocafe S.A y la Pontificia Universidad Javeriana si existe una influencia en algunas variables para la valoración del éxito de los proyectos. (Prácticas de Gestión del Recurso Humano *variable independiente* y el éxito de los proyectos *variable dependiente*).

Figura 11. Índice de significación



Fuente: Elaboración propia.

Repasando los resultados estadísticos obtenidos en la investigación se identificó que si existe una influencia positiva en el éxito de los proyectos que puede ser explicada por los cambios que se realicen en las prácticas de gestión humana. En Expocafe el impacto es mayor en un 13% sin embargo en las dos empresas se evidencia una influencia notable en este aspecto, probando de esta manera la hipótesis de esta investigación.

Figura 12. Impacto entre GRH y EP

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de resultados estadísticos del instrumento se pudo identificar la coincidencia de las dos empresas en la calificación de dos preguntas tanto en la mejor valorada como en la menor valorada.

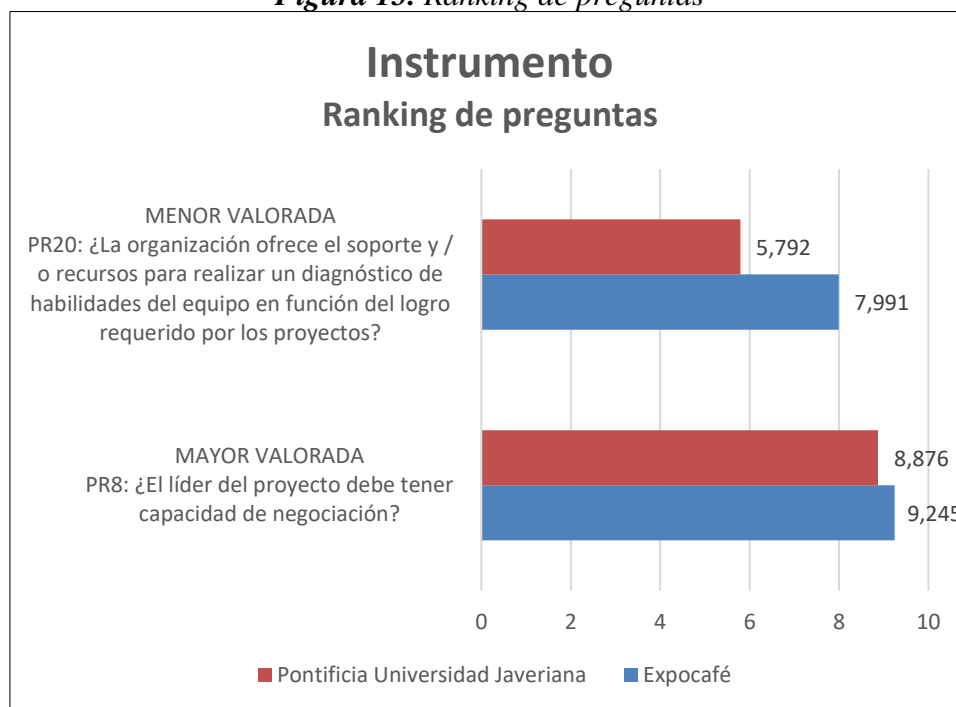
Las dos coincidieron en calificar mejor la capacidad de negociación del líder, identificándolo como un elemento de gran importancia. Por otra parte, se identifica una menor valoración en la pregunta que hace referencia a los esfuerzos de la organización por la realización de un diagnóstico de habilidades en función de los logros que requieren los proyectos.

Este último aspecto se puede considerar como un elemento importante al cual se debería prestar atención, en relación con los resultados de esta investigación. Los cambios en este aspecto podrían influir a incrementar el efecto positivo de las prácticas de gestión de recurso humano en el éxito de los proyectos haciendo uso del perfilamiento de los integrantes de los equipos de proyecto en función de su rol en el mismo.

Estas calificaciones tuvieron diferencias de 0,369 puntos en la Media para la pregunta menor valorada y 2,199 para la pregunta mayor valorada (Ver tabla 14, 15, 24 y 25). Podemos evidenciar que las dos organizaciones coinciden en su valoración tanto menor como mayor, a pesar de que el rango de calificación es diferente.

Este fenómeno puede explicarse mediante sesgos de conveniencia social (Podsakoff, McKencie, Lee y Podsakoff, 2003) y nivel de experticia y grado de madurez en el desarrollo de proyectos en la organización haciendo que una empresa como la Pontificia Universidad Javeriana califique de manera más crítica los ítems del instrumento.

Figura 13. Ranking de preguntas



Fuente: Elaboración propia.

Mediante los resultados de análisis estadístico, expuestos anteriormente, se evidenció un aporte desde cada uno de los indicadores para afirmar que se comprobó la hipótesis planteada en este trabajo de investigación sobre la **HI: existe una relación positiva y significativa entre**

la aplicación de las prácticas de gestión del recurso humano y el éxito de los proyectos. En ambas organizaciones, los datos mostraron que las prácticas de gestión del recurso humano inciden estadísticamente en el éxito de los proyectos.

8. Discusión de resultados

De acuerdo con el análisis y procesamiento estadístico de los datos, presentado en esta investigación se pueden identificar los siguientes aspectos en relación con los resultados encontrados en la encuesta diseñada para este estudio:

- En relación con las **prácticas de gestión humana**, se identificaron resultados superiores a 7.8 en promedio en Expocafé S.A, y por encima de 5.6 en la Pontificia Universidad Javeriana.
- En relación con el **éxito de los proyectos** los resultados se dieron por encima de 8 en Expocafé S.A y por encima de 7.1 en la Pontificia Universidad Javeriana.

De acuerdo con lo expuesto se evidencia una valoración de las respuestas superior en Expocafé S.A, esta es una empresa más pequeña que la Pontificia Universidad Javeriana, en la cual los proyectos tienen un desarrollo que ha venido creciendo y construyéndose en el tiempo de manera informal.

En la Pontificia Universidad Javeriana el crecimiento del área de proyectos ha sido gradual, pero se ha adoptado de manera formal identificando claramente al equipo de proyectos.

La reiteración de respuestas valoradas positivamente en el caso de la empresa Expocafé S.A, pueden explicarse haciendo referencia a sesgos por conveniencia social (Podsakoff et

al., 2003) en donde se puede identificar la necesidad de aceptación social y aprobación, lo cual se manifiesta por medio de comportamientos culturalmente apropiados y aceptables, entregando puntuaciones altas que serían las “apropiadas” sin el riesgo de entrar en controversias y debates.

Las personas entregan respuestas en consideración con lo que es correcto y esperado por los demás, teniendo en cuenta la trayectoria y experiencia que tienen de proyectos y evitando la generación de discusión.

Por otra parte, este fenómeno en las respuestas también puede deberse a motivo de consistencia (Podsakoff et al., 2003) en donde se mantiene la coherencia de lo que se piensa y lo que se hace, son parte de los equipos y están allí por razones importantes y justificadas. Ir en contra de estas razones no sería coherente con su realidad.

Para el caso de la Pontificia Universidad Javeriana estos sesgos no persisten de manera marcada, esto puede deberse al tamaño y trayectoria de los proyectos, así como en la experiencia y habilidades de los que participan en los proyectos, teniendo una mirada más crítica de la situación, en este caso el sesgo de aprobación social tiene menor importancia que la opinión crítica y con argumentos de experiencias previas y distintas.

Con el fin de disminuir los sesgos de método planteados por Podsakoff et al. (2003), el instrumento contempló aspectos para mantener el anonimato de los encuestados y reducir la presión de las respuestas. Se solicitaron únicamente datos en relación con el estudio y no con la identificación personal del encuestado, el email fue solicitado para evitar que existiera duplicidad de respuestas y se indicó específicamente al inicio del instrumento que los resultados se tratarían de carácter confidencial y con fines académicos exclusivamente.

Se pudo generar un posible sesgo por utilizar preguntas que piden valoración de las prácticas de gestión del recurso humano en la organización y otras de las habilidades que debería tener un líder.

9. Conclusiones

De acuerdo con la información recopilada en este trabajo se pudo evidenciar una inquietud notable, respecto a los temas relacionados con la ejecución y el impacto de las prácticas en torno a la gestión a las personas en contextos organizacionales, su influencia e importancia, este tipo de estudios pretenden aportar desde la investigación académica a generar permanentemente nuevos análisis en relación con la observación de este tipo de recursos, generando entendimientos superiores que permitan enfocar estratégicamente los esfuerzos organizacionales.

En el planteamiento de este estudio se tuvieron en cuenta dos empresas de diferentes de sectores. Sin embargo, se encontró un punto de encuentro de análisis en lo que se refiere al desarrollo de proyectos y al uso de recurso humano para el logro de los objetivos, por otra parte, teniendo en cuenta que compartían una metodología de base construida tomando como referencia las directrices del estándar de gestión de proyectos del Project Management Institute de manera predominante.

Se encontró en los resultados de este estudio, que sin importar la diferencia de los sectores económicos en donde se hacen los proyectos, es posible generar cambios en el éxito de los proyectos, que pueden ser explicados a través de la implementación de prácticas de gestión humana.

Estos hallazgos permiten agregar valor a los proyectos de manera independiente al sector en donde se desarrollan para favorecer la generación de conocimiento, propiciando la realización de este tipo de estudios, en función de aportar de forma teórica y práctica, para enriquecer las buenas prácticas en la gestión de los proyectos. Así como, fomentar el uso de estas herramientas en uno de los elementos más dinámicos que poseen los proyectos, es decir, las personas y su potencial individual manifestado en los equipos de proyectos.

Para dar cumplimiento al primer objetivo del proyecto que consistió en realizar una revisión de la literatura, se elaboró el marco teórico que se encuentra en el presente documento y que destacó los aspectos abordados por el PMBOK 6ta Edición (Project Management Institute, 2017) en el proceso de recursos de los cuales se desagregan seis procesos genéricos los cuales incluyen el de recurso humano.

Se abordaron de igual manera varios autores y artículos que ratifican la importancia de vincular prácticas para gestionar el recurso humano, teniendo en cuenta sus efectos positivos y su impacto en relación con el éxito de los proyectos y a nivel organizacional.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo del proyecto que consistió en construir un instrumento de medición y aplicarlo, se tuvieron en cuenta aspectos para disminuir los sesgos de método, disminuyendo los ítems de identificación del individuo encuestado y utilizando variables de control que permitieran obtener la información más relevante para este estudio.

Para dar cumplimiento al tercer objetivo del proyecto que consistió en la realización del procesamiento estadístico de los datos, se obtuvieron dentro de las respuestas de la encuesta algunos elementos valiosos que revelan que en el éxito en los proyectos, se evidencia una influencia de los cambios que se generen en las prácticas de gestión humana, ratificando de

esta manera la importancia de generación de estrategias en este sentido y sugiriendo una profundización y mayor indagación respecto a su utilización y complejidad en las organizaciones.

Por otra parte, existen variables relacionadas con el nivel de experiencia de los individuos que efectivamente puede influir en la percepción de “éxito” en los proyectos, esto debido a que las experiencias y el conocimiento en un desempeño en los proyectos genera nuevas perspectivas en relación con el nivel de experticia sobre entendimiento de los proyectos.

Los hallazgos identificados en el presente estudio son una parte pequeña de un tema de grandes magnitudes, en términos de su impacto, la gestión de los recursos humanos son un activo dinámico y estratégico, razón por la cual la presente investigación sirve como punto de partida para indagar de manera permanente y detallada estos aspectos.

Cabe mencionar entonces que las bases de esta investigación se construyen desde las percepciones de personas que participan en el desarrollo de los proyectos, los cuales pueden tener sesgos en sus respuestas y dependiendo del contexto en el que se desenvuelven. Por esta razón, se requieren investigaciones que amplíen la muestra tomada como referencia en esta investigación y que estudien los comportamientos humanos de manera recurrente y permanente, permitiendo abrir el panorama, abrir el debate frente a nuevas y renovadas percepciones en relación con esta temática.

Se desarrolló esta investigación con los stakeholders de los proyectos que se desarrollan en dos empresas del sector privado como son la Pontificia Universidad Javeriana y Expocafé S.A. Específicamente se hizo la investigación con líderes e integrantes de Equipo con el fin de comparar su experiencia con respecto a las prácticas de gestión de recursos humanos en

su organización. Para futuras investigaciones, se recomienda aumentar la muestra utilizada e incluir varias organizaciones que puedan ser representación de los sectores incluidos en las compañías que se cubrieron en la presente investigación.

Se enfrentó una limitación con respecto a la disponibilidad de tiempo de los sujetos objeto de esta investigación para llenar la encuesta solicitada.

Se encontró una limitación en relación con la posibilidad de generalizar los resultados, dado que se obtuvieron a partir de una sola organización en cada sector: educación versus comercialización de productos agrícolas como el café.

Para próximos estudios e investigaciones se recomienda incluir otros temas relacionados con este trabajo y línea de conocimientos como, por ejemplo: ambiente de trabajo, cultura organizacional, calidad de vida, bienestar de los miembros del equipo, aspectos de compensación salarial y las prácticas indispensables de gestión humana en el éxito de los proyectos.

10. Referencias

- ACRIP Asociación de Gestión Humana. (2010). *Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá: Luna Libros.
- Ariza, D. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos*, 22, 75-85.
- Ariza, Dora. (2015). Efecto cultural de los valores organizacionales en la adopción de prácticas de gestión de proyectos. *Iberoamerican Journal Of Project Management*, 6 (2), 25-42.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 25-32.
- Belout, A. (1997). Effects of human resource management on project effectiveness and success: Toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21–26. [https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1016/S0263-7863\(97\)00011-2](https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1016/S0263-7863(97)00011-2).
- Bencardino, C. M. (2012). *Estadística y Muestreo*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Bhoola, V., & Giangreco, A. (2018). HR activities and practices for project success . *Australasian Journal of Information Systems*, 22; 1,29.
- Castillo, M. A. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, Un enfoque estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.

- Chamoun, Y. (2002). *Administración profesional de proyectos la guía*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1987). New products: what separates winners from losers. *Journal of Product Innovation Management*, 4, 169-184.
- Fortune, J., & White, D. (2006). *Framing of project critical success factors by a systems model*, *International Journal of Project Management*, 26(1), 53-65.
- Freeman, M., & Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal*, 1, 8-17.
- Gardiner, P., & Stewart, K. (2000). Revisiting the golden triangle of cost, time and quality: the role of NPV in project control success and failure. *International Journal of Project Management*, 18, 251-256.
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de proyectos* (Cuarta edición ed.). México, D. F.: McGRAW-HILL.
- Hair, J. B. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New York: Prentice Hall.
- Henrik Holt Larsen, C. B. (2003). Line Management Responsibility for HRM: What Is. *Employee Relations*, 25, 3, 228-244.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw-Hill.

- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25, 315-323.
- Maxwell, J. C. (1996). *Desarrolle el lider que esta en usted*. Nashville, Estados Unidos: Editorial Caribe. Recuperado el 25 de 01 de 2020, de <https://www.ectvplaymag.com/wp-content/uploads/2016/06/John-C.-Maxwell-Desarrolle-el-L%C3%ADder-que-est%C3%A1-en-Usted.pdf>
- Miranda, J. (2004). *El desafío de la gerencia de proyectos*. Bogotá: MM editores.
- Pinto, J. K. (1988). Project success: definitions and measurement. *Project Management Journal* , 19(3):67–73.
- Pinto, J., & Kharbanda, O. (2013). Cómo fracasar en la Gestión de Proyectos, sin proponérselo realmente . *Revista de Negocios del IEEM*, 66.
- Pinto, J., & Mantel, S. (1990). The causes of project failure. *Transactions on Engineering Management*, 37, 269–276. Obtenido de <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/62322/authors#authors>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., & Jeong-Yeon, L. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Project Management Institute. (2018). El éxito en tiempos de disrupción. *Pulse of the Profession® de PMI*, 10, 3.

- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía del PMBOK* (Vol. Sexta edición). Pennsylvania, Newtown Square, Estados Unidos: ©2017 Project Management Institute, Inc.
- Rincón, C. (2016). Análisis de la problemática de la gestión de proyectos: Estudio en el contexto empresarial colombiano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24 (35), 119–136.
- Robert Wysocki and James P, L. (2001). *The World Class Project Manager, a professional development guide*. EEUU: Robert K. Wysocki and James P. Lewis.
- Saladis, F. P. (2011). *Bringing the PMBOK Guide to Life : A Companion for the Practicing Project Manager*. New Jersey: Wiley.
- Sallenave, J. P. (2002). *La Gerencia Integral*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- SCRUMstudy. (2017). *A Guide to the Scrum Body Of Knowledge (SBOK™Guide) – 3rd Edition*. Arizona, Phoenix: SCRUMstudy.
- Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34 - 699–725.
- Söderlund, K. B. (2011). The HR quadriad: a framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22:10, 2202-2221. DOI: 10.1080/09585192.2011.580189.
- Solarte, L., & Sanchez, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional : el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0*. *Innovar*, 24(52), 5-18.

Suárez, M. y. (2012). *Interaprendizaje de estadística básica*. Ecuador: Universidad Técnica del Norte.

UniversidadEAN. (2010). *Guía de citación y referenciación de la Universidad EAN bajo el estandar APA*. Bogotá: Ediciones EAN.

Wheelwright, K. C. (1992). Organizing and Leading "Heavyweight" Development Teams. *California Management Review*, 34, 3, 9–28.

Wysocki, R., Beck, R., & Crane, D. (2013). Principios de la gestión de proyectos. *IEEM Revista de Negocios*, 40–44.

Anexos

Anexo A. Instrumento de levantamiento de información. RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO Y EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS

Datos de registro

La información que usted diligenciara a continuación será de uso confidencial, únicamente serán publicados los resultados estadísticos de esta investigación.

Email *

Solicitamos la información de su correo únicamente para evitar la duplicidad de las encuestas.

Área de trabajo: *

- Recursos Humanos
- Proyectos
- Tecnologías de Información

Años en la organización: *

- 0 a 3 años
- 5 años
- 6 años o más

Edad *

- < 30 años
- entre 31 y 50 años
- > 50 años

Seleccione su rol actual, en proyectos: *

- Líder de proyecto
- Integrante de equipo de proyecto
- Stakeholder

Gestión de Recurso Humano

En la siguiente sección de preguntas se evaluarán aspectos relacionados con la Gestión del talento Humano en relación con el liderazgo entre otras competencias del líder en el contexto de proyectos, responda de acuerdo con su experiencia.

1. ¿El líder del proyecto establece pautas claras acerca de la comunicación del equipo y su escalamiento durante el desarrollo del proyecto? Responda en una escala de 1 a 10, en donde 10 es * Siempre se realiza * y 1 es * Nunca se realiza * Ejemplo: 5.8 *

2. ¿El líder del proyecto presenta las directrices a seguir, con respecto a las pautas de relacionamiento entre el equipo de proyecto, sobre la base de los valores previamente definidos para el proyecto y la compañía? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

3. ¿El líder del proyecto escucha activamente a su equipo en el desarrollo del proyecto? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

4. ¿En los proyectos se realiza una documentación permanente del proyecto, que proporciona información importante para la toma de decisiones, sobre el recurso que usted dispone? *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

5. ¿Durante el desarrollo del proyecto, el líder de este delega la toma de algunas decisiones o acciones, en los miembros de equipo? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es * Siempre se realiza * y 1 es * Nunca se realiza * Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

6. ¿Durante el desarrollo del proyecto, el líder del proyecto se preocupa por que su equipo cuente con las habilidades técnicas y el entrenamiento adecuado, en función del logro del proyecto? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es * Siempre se realiza * y 1 es * Nunca se realiza * Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

7. ¿Para un exitoso desarrollo de proyecto, el líder del proyecto debería tener habilidades de relacionamiento con su equipo y con el cliente? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es * Siempre se realiza * y 1 es * Nunca se realiza * Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

8. ¿El líder del proyecto debe tener capacidad de negociación? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

9. ¿El líder del proyecto debe tener habilidades en gestión (Capacidad de atender las necesidades del proyecto y las necesidades del equipo)? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

10. ¿El líder del proyecto realiza un acompañamiento permanente de su equipo durante el desarrollo del proyecto? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

11. ¿El líder del proyecto, resuelve los conflictos que se presentan durante el desarrollo del proyecto? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

12. ¿El líder del proyecto motiva a su equipo para la realización de las tareas? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

13. ¿Dentro del equipo se promueve la participación de los integrantes en función de su experiencia profesional? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

14. ¿El líder del proyecto tiene en cuenta el recurso financiero disponible para poder contratar a las personas adecuadas en su equipo de acuerdo con las necesidades del proyecto? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

15. ¿Durante el desarrollo de proyecto, El líder de proyecto retroalimenta a los miembros del equipo en aspectos del proyecto y de su desarrollo personal dentro del mismo? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es * Siempre se realiza * y 1 es * Nunca se realiza * Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

16. ¿Para el líder y para el equipo es claro desde el principio la asignación de roles y responsabilidades? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

17. ¿El líder establece el nivel de autonomía y toma de decisiones de cada uno de los integrantes del equipo de manera coherente con sus autoridades? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

18. ¿En los proyectos se han tenido en cuenta criterios de selección claros para conformar el equipo de trabajo? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es * Siempre se realiza * y 1 es * Nunca se realiza * Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

19. ¿El líder del proyecto realiza una identificación previa de conocimientos, experiencia, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño de diferentes roles de acuerdo con el objetivo de cumplimiento del proyecto? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

20. ¿La organización ofrece el soporte y / o recursos para realizar un diagnóstico de habilidades del equipo en función del logro requerido por los proyectos? Responda en una escala de 1 a 10, donde 10 es *Siempre se realiza* y 1 es *Nunca se realiza* Ejemplo: 5.8 *

Éxito en los proyectos

En la siguiente sección de preguntas se evaluarán aspectos relacionados con la éxito en los proyectos, responda de acuerdo con su experiencia.

21. ¿En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos? Responda en una escala de 10 * De acuerdo, la situación se presenta en la organización * y 1 es * Total desacuerdo, la situación no se presenta en la organización * Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

22. ¿En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos? Responda en una escala de 10 * De acuerdo, la situación se presenta en la organización * y 1 es * Total desacuerdo, la situación no se presenta en la organización * Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

23. ¿Los proyectos que se desarrollan en la organización, se confrontan con los cronogramas que se estiman para su realización? Responda en una escala de 10 * De acuerdo, la situación se presenta en la organización * y 1 es * Total desacuerdo, la situación no se presenta en la organización * Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

24. ¿Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización? Responda en una escala de 10 * De acuerdo, la situación se presenta en la organización * y 1 es * Total desacuerdo, la situación no se presenta en la organización * Ejemplo: 5.8 *

25. ¿Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requisitos de los interesados o grupos de interés? Responda en una escala de 10 * De acuerdo, la situación se presenta en la organización * y 1 es * Total desacuerdo, la situación no se presenta en la organización * Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

26. ¿Los usuarios y / o clientes se han satisfecho con los resultados de los proyectos? Responda en una escala de 10 * De acuerdo, la situación se presenta en la organización * y 1 es * Total desacuerdo, la situación no se presenta en la organización * Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

27. ¿Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos? Responda en una escala de 10 * De acuerdo, la situación se presenta en la organización * y 1 es * Desacuerdo total, la situación no se presenta en la organización * Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

28. ¿La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos? Respuesta en una escala de 10 * De acuerdo, la situación se presenta en la organización * y 1 es * Desacuerdo total, la situación no se presenta en la organización * Ejemplo: 5.8 *

*use DECIMALES para diligenciar su respuesta

Fuente: Elaboración propia en herramienta para encuestas *Jotform*,

Anexo B. Validación de experto

Evaluación de Contenido Instrumento de Medición							
Evaluación de Contenido Instrumento de Medición							
El objetivo del presente cuestionario es el de evaluar el contenido del instrumento con el ánimo de realizar mejoras a partir de su retroalimentación. Por tal razón, le invitamos a revisar detalladamente las preguntas a continuación que buscan medir el siguiente aspecto RELACION ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO Y EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS .							
Le agradecemos el tiempo dedicado para el diligenciamiento del presente formato. Los resultados de esta evaluación se utilizarán solamente con fines académicos.							
NOMBRE DEL EXPERTO EVALUADOR		Mauricio López					
CARGO		Profesional oficina desarrollo humano					
LUGAR DE TRABAJO		Gestión humana PUJ					
Nro.	CATEGORIA	Item	Tipo de respuesta	Importancia del ítem (vale lo para incluirlo en el instrumento- Marque entre 1 y 5)	Claridad del ítem (Es fácil de entender)- Marque entre 1 y 5	Pertinencia (Está midiendo realmente el aspecto que se quiere evaluar)	Sugerencia de ajuste o modificación (Marque entre 1 y 5)
1	Comunicación	¿Establece usted como líder de proyecto pautas claras acerca de la comunicación del equipo y el escalamiento durante el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	4	4	Si son preguntas con opciones de 1 a 10 podría mejorarse "Usted como líder establece pautas claras..." en afirmativo, no colocaría con interrogación, y luego la escala, tal como están desde la pregunta 19
2	Comunicación	¿Establece usted como líder direccionamiento con respecto a pautas de relacionamiento en el equipo sobre la base de unos valores previamente definidos?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual que la 1
3	Comunicación	¿Cómo líder de proyecto usted escucha activamente a su equipo en el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual que la 1
4	Comunicación	En los proyectos que usted lidera se realiza una documentación permanente de proyecto que suministra información importante para la toma de decisiones sobre el recurso que usted dispone?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual que la 1
5	Empoderamiento	¿Usted como líder delega la toma de algunas decisiones o acciones?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual que la 1
6	Formación	¿Como líder de proyecto gestiona el entrenamiento de los miembros del equipo en función del logro del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual que la 1
7	Habilidades del líder	Considera en su experiencia que el líder de proyecto debe tener habilidades de:		5	5	5	Podría quedar: "en una escala de 1 a 10, qué tanto debe tener el líder las siguientes habilidades:"
8	Habilidades del líder	Habilidades de relacionamiento	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	me parece bien
9	Habilidades del líder	Capacidad de negociación	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	me parece bien
9a	Habilidades del líder	Gestión por parte del líder. Capacidad de atender las necesidades del proyecto y las necesidades del equipo	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Sobra la frase "gestión por parte del líder" parecieran 2 ideas.
9b	Liderazgo	¿Usted realiza un acompañamiento permanente de su equipo durante el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Si son preguntas con opciones de 1 a 10 podría mejor preguntarse: "en la escala de 1 a 10 qué tanto". Lo mismo con todas las demás preguntas. La pregunta parece de "si o no" y además tiene una escala.
9c	Liderazgo	¿Como líder de proyecto, usted resuelve los conflictos que se presentan durante el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual
10	Motivación	¿Usted considera que motiva a su equipo para la realización de las tareas?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual
11	Participación del equipo	¿Dentro del equipo se promueve la participación de los integrantes en función de su experiencia profesional?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual
12	Recursos	¿Como líder de proyecto tiene en cuenta el recurso financiero disponible para poder contratar a las personas adecuadas en su equipo de acuerdo con las necesidades del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual
13	Retroalimentación	¿Cómo líder de proyecto usted retroalimenta a los miembros del equipo en el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual
14	Roles	En la gestión del equipo de trabajo como líder (Para el líder y para el equipo es claro desde el principio la asignación de roles y responsabilidades?)	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual
15	Roles	¿Establece usted como líder de proyecto el nivel de autonomía y toma de decisiones de cada uno de los integrantes del equipo de manera coherente con sus responsabilidades?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual
16	Selección	¿En los proyectos que ha liderado, ha tenido criterios de selección claros para conformar su equipo de trabajo?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual
17	Selección	De acuerdo con el objetivo de cumplimiento del proyecto, ¿Realiza usted como líder de proyecto una identificación previa de conocimientos, experiencia, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño de diferentes roles?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual
18	Selección	¿La organización ofrece el soporte y/o recursos para realizar un diagnóstico de habilidades del equipo en función del logro requerido por los proyectos?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Igual
ÉXITO EN LOS PROYECTOS							
19	Alcance	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Esta redacción parece mejor al no tener interrogación
20	Presupuesto	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Esta redacción parece mejor al no tener interrogación
21	Cronograma	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Esta redacción parece mejor al no tener interrogación
22	Calidad	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Esta redacción parece mejor al no tener interrogación
23	Requerimientos	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Esta redacción parece mejor al no tener interrogación
24	Satisfacción de usuarios	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Esta redacción parece mejor al no tener interrogación
25	Satisfacción del equipo	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Esta redacción parece mejor al no tener interrogación
26	Permanencia del equipo	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	Esta redacción parece mejor al no tener interrogación

Relación entre las Prácticas de Gestión de Recurso Humano y el Éxito de los Proyectos



Escuadras:
SUAN GABRIEL RAMÍREZ PIMIENTO
SORY ANDREA ANGARITA BERNAL

Evaluación de Contenido Instrumento de Medición

El objetivo del presente cuestionario es el de evaluar el contenido del instrumento con el ánimo de realizar mejoras a partir de su retroalimentación. Por tal razón, le invitamos a revisar detalladamente las preguntas a continuación que buscan medir el siguiente aspecto: **RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO Y EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS.**

Le agradecemos el tiempo dedicado para el diligenciamiento del presente formato. Los resultados de esta evaluación se utilizarán solamente con fines académicos.

NOMBRE DEL EXPERTO EVALUADOR		DORA ALBA ARIZA AGUILERA				
CARGO		Profesor Asociado Departamento de Proyectos				
LUGAR DE TRABAJO		Universidad EAN				
No.	CATEGORIA	Item	Importancia del ítem (vale la pena incluirlo en el instrumento-Marque entre 1 y 5)	Claridad del ítem (Es fácil de entender)-Marque entre 1 y 5	Pertinencia (Está midiendo realmente el aspecto que quiere evaluar?)	Sugerencia de ajuste o modificación (Marque entre 1 y 5)
1-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿En los proyectos que ha liderado, ha tenido criterios de selección claros para conformar su equipo de trabajo?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	5-ene-00	5-ene-00
2-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	De acuerdo con el objetivo de cumplimiento del proyecto, ¿realiza usted como líder de proyecto un perfilamiento de las personas que requieren en su equipo?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	5-ene-00	4-ene-00
3-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	En la gestión del equipo de trabajo como líder (para el líder y para el equipo es claro desde se percipio la asignación de roles y responsabilidades?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	5-ene-00	5-ene-00
4-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿Como líder de proyecto tiene en cuenta el recurso financiero disponible para poder contratar a las personas adecuadas en su equipo de acuerdo con las necesidades del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 2 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	5-ene-00	5-ene-00
5-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿Establece usted como líder de proyecto el nivel de autonomía a forma de decisiones de cada uno de los integrantes del equipo de manera coherente con sus responsabilidades?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	5-ene-00	5-ene-00
6-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿Dentro del equipo se promueve la participación de los integrantes en función de su experiencia profesional?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	5-ene-00	5-ene-00
7-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿Como líder de proyecto realiza un diagnostico de habilidades de su equipo en función del logro del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	5-ene-00	3-ene-00
8-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿Como líder de proyecto realiza una gestión de habilidades de su equipo en función del logro del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	1-ene-00	5-ene-00
9a	GESTION DE RECURSO HUMANO	Habilidades de relacionamiento	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	5-ene-00	5-ene-00
9b	GESTION DE RECURSO HUMANO	Capacidad de negociación	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 2 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	5-ene-00	5-ene-00
9c	GESTION DE RECURSO HUMANO	Gestión por parte del líder. Capacidad de atender las necesidades del proyecto y las necesidades del equipo	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	5-ene-00	5-ene-00
10-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿Establece usted como líder de proyectos pautas claras acerca de la comunicación del equipo en relación con el desarrollo del proyecto, valores y relacionamiento?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	5-ene-00	4-ene-00
Sugiero que de la 11 a la 17, dejen las preguntas como de recurso humano y no asociadas al éxito, porque es lo que ustedes van a probar con el trabajo estadístico.						
11-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿El líder debe gestionar las habilidades de los integrantes del equipo a nivel individual para generar resultados de equipo sobresalientes?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	1-ene-00	1-ene-00	1-ene-00
12-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿El equipo requiere acompañamiento y una presencia visible del líder del proyecto para el logro de los objetivos?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	1-ene-00	4-ene-00
13-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿El empoderamiento de las personas que hacen parte del equipo de trabajo tiene incidencia positiva en la entrega de resultados?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	1-ene-00	4-ene-00
14-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿La comunicación fluida en los equipos de proyecto favorece el logro de resultados del equipo en función del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	1-ene-00	1-ene-00	1-ene-00
15-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿Considera que tener buena comunicación dentro del equipo está relacionado con las interacciones con el cliente favoreciendo así el éxito del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	1-ene-00	1-ene-00	1-ene-00
16-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿Considera que las siguientes prácticas están relacionadas con el éxito de los proyectos?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	1-ene-00	1-ene-00	1-ene-00
16a	GESTION DE RECURSO HUMANO	Efectividad en la comunicación del equipo de proyecto	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	1-ene-00	1-ene-00	1-ene-00
16b	GESTION DE RECURSO HUMANO	Asignación estratégica de roles y perfiles de los integrantes del equipo	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	1-ene-00	1-ene-00	1-ene-00
16c	GESTION DE RECURSO HUMANO	Rotación en los equipos	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	1-ene-00	1-ene-00	1-ene-00
16d	GESTION DE RECURSO HUMANO	Conflictos frecuentes entre los miembros del equipo	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	3-ene-00	5-ene-00
16e	GESTION DE RECURSO HUMANO	Evaluación y retroalimentación para los miembros del equipo	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	3-ene-00	5-ene-00
16f	GESTION DE RECURSO HUMANO	Capacidad de escucha	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	3-ene-00	5-ene-00
17-ene-00	ÉXITO EN LOS PROYECTOS	¿Es probable que su equipo de trabajo no cuente con las habilidades y competencias suficientes para alcanzar de manera exitosa los objetivos del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	1-ene-00	1-ene-00	1-ene-00
18-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	¿En su rol de líder usted capacita a su equipo de trabajo para desarrollar competencias y habilidades que faciliten el desarrollo de las labores asignadas dentro del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	1-ene-00	1-ene-00	1-ene-00
19-ene-00	ÉXITO EN LOS PROYECTOS	¿Los resultados asociados al éxito de los proyectos que ha liderado, están relacionados exclusivamente a resultados de tipo financiero, alcance y tiempo?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	1-ene-00	1-ene-00	1-ene-00
20-ene-00	ÉXITO EN LOS PROYECTOS	En su experiencia, ¿percibe evidencia una relación entre implementadas prácticas de gestión humana con el logro de los resultados esperados en un proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	1-ene-00	1-ene-00	1-ene-00
21-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	En su experiencia ¿la motivación del equipo incide en los resultados del proyecto en el cual está trabajando?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	1-ene-00	1-ene-00
22-ene-00	GESTION DE RECURSO HUMANO	En los proyectos que usted lidera se realiza una documentación permanente de proyecto que suministre información importante para la toma de decisiones sobre el recurso que usted dirige?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5-ene-00	5-ene-00	5-ene-00
Sugiero incluir los siguientes indicadores para medir el éxito de los proyectos, pueden dejar o eliminar los que consideren necesarios.						
ÉXITO EN LOS PROYECTOS						
Alcance	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.					
Presupuesto	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.					
Cronograma	En proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.					
Calidad	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.					
Requerimientos	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders a lo largo de tiempo.					
Satisfacción de usuarios	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.					
Satisfacción del equipo	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.					
Permanencia del equipo	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.					

Estudiantes: JUAN GABRIEL RAMIREZ PIMIENTO SORY ANDREA ANGARITA BERNAL							
Evaluación de Contenido Instrumento de Medición							
El objetivo del presente cuestionario es el de evaluar el contenido del instrumento con el ánimo de realizar mejoras a partir de su retroalimentación. Por tal razón, lo invitamos a revisar detalladamente las preguntas a continuación que buscan medir el siguiente aspecto: RELACION ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO Y EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS.							
Le agradecemos el tiempo dedicado para el diligenciamiento del presente formato. Los resultados de esta evaluación se utilizarán solamente con fines académicos							
NOMBRE DEL EXPERTO EVALUADOR	Germán Hernando Ruiz Gallo						
CARGO	Director de Proyectos						
LUGAR DE TRABAJO							
Nro.	CATEGORIA	Ítem	Tipo de respuesta	Importancia del ítem (vale la pena incluirlo en el instrumento- Marque entre 1 y 5)	Claridad del texto (Es fácil de entender)- Marque entre 1 y 5	Pertinencia (Está midiendo realmente el aspecto que se quiere evaluar)	Sugerencia de ajuste o modificación (Marque entre 1 y 5)
1	Comunicación	¿Establece usted como líder de proyecto pautas claras acerca de la comunicación del equipo y su escalamiento durante el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	5	1
2	Comunicación	¿Establece usted como líder direccionamiento con respecto a pautas de relacionamiento en el equipo sobre la base de unos valores previamente definidos?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	3	4	4	4
3	Comunicación	¿Cómo líder de proyecto usted escucha activamente a su equipo en el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
4	Comunicación	En los proyectos que usted lidera se realiza una documentación permanente de proyecto que suministre información importante para la toma de decisiones sobre el recurso que usted dispone?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	4	1
5	Empoderamiento	¿Usted como líder delega la toma de algunas decisiones o acciones?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	3	5	3	3
6	Formación	¿Como líder de proyecto gestiona el entrenamiento de los miembros del equipo en función del logro del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
7	Habilidades del líder	Considera en su experiencia que el líder de proyecto debe tener habilidades de:					
8	Habilidades del líder	Habilidades de relacionamiento	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	4	4	2
9	Habilidades del líder	Capacidad de negociación	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
9a	Habilidades del líder	Gestión por parte del líder. Capacidad de atender las necesidades del proyecto y las necesidades del equipo	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	4	1
9b	Liderazgo	¿Usted realiza un acompañamiento permanente de su equipo durante el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	3	5	5	1
9c	Liderazgo	¿Como líder de proyecto, usted resuelve los conflictos que se presentan durante el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	3	5	3	2
10	Motivación	¿Usted considera que motiva a su equipo para la realización de las tareas?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	2	5	2	2
11	Participación del equipo	¿Dentro del equipo se promueve la participación de los integrantes en función de su experiencia profesional?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	4	3
12	Recursos	¿Como líder de proyecto tiene en cuenta el recurso financiero disponible para poder contratar a las personas adecuadas en su equipo de acuerdo con las necesidades del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	4	1
13	Retroalimentación	¿Cómo líder de proyecto usted retroalimenta a los miembros del equipo en el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	4	1
14	Roles	En la gestión del equipo de trabajo como líder ¿Para el líder y para el equipo es claro desde el principio la asignación de roles y responsabilidades?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	4	1
15	Roles	¿Establece usted como líder de proyecto el nivel de autonomía y toma de decisiones de cada uno de los integrantes del equipo de manera coherente con sus responsabilidades?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	3	2
16	Selección	¿En los proyectos que ha liderado, ha tenido criterios de selección claros para conformar su equipo de trabajo?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	2	3	2	4
17	Selección	De acuerdo con el objetivo de cumplimiento del proyecto, ¿Realiza usted como líder de proyecto una identificación previa de conocimientos, experiencia, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño de diferentes roles?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	3	4	3	4
18	Selección	¿La organización ofrece el soporte y/o recursos para realizar un diagnóstico de habilidades del equipo en función del logro requerido por los proyectos?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	2	4	2	4
ÉXITO EN LOS PROYECTOS							
19	Alcance	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
20	Presupuesto	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
21	Cronograma	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
22	Calidad	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
23	Requerimientos	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
24	Satisfacción de usuarios	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
25	Satisfacción del equipo	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	3	3
26	Permanencia del equipo	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	3	5	3	3

Estudiante: JUAN GABRIEL RAMIREZ PIMIENTO SORY ANDREA ANGARITA BERNAL Evaluación de Contenido Instrumento de Medición El objetivo del presente cuestionario es el de evaluar el contenido del instrumento con el ánimo de realizar mejoras a partir de su retroalimentación. Por tal razón, lo invitamos a revisar detalladamente las preguntas a continuación que buscan medir el siguiente aspecto: RELACION ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO Y EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS. Le agradecemos el tiempo dedicado para el diligenciamiento del presente formato. Los resultados de esta evaluación se utilizarán solamente con fines académicos.							
NOMBRE DEL EXPERTO EVALUADOR		Germán Hernando Ruiz Gallo					
CARGO		Director de Proyectos					
LUGAR DE TRABAJO							
Nro.	CATEGORIA	Item	Tipo de respuesta	Importancia del ítem (vale la pena incluirlo en el instrumento. Marque entre 1 y 5)	Claridad del texto (Es fácil de entender). Marque entre 1 y 5	Pertinencia realmente el aspecto que se quiere evaluar?	Sugerencia de ajuste o modificación (Marque entre 1 y 5)
1	Comunicación	¿Establece usted como líder de proyecto pautas claras acerca de la comunicación del equipo y su escalamiento durante el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	5	1
2	Comunicación	¿Establece usted como líder direccionamiento con respecto a pautas de relacionamiento en el equipo sobre la base de unos valores previamente definidos?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	2	4	2	4
3	Comunicación	¿Cómo líder de proyecto usted escucha activamente a su equipo en el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
4	Comunicación	En los proyectos que usted lidera se realiza una documentación permanente de proyecto que suministra información importante para la toma de decisiones sobre el recurso que usted dispone?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	4	3
5	Empoderamiento	¿Usted como líder delega la toma de algunas decisiones o acciones?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	3	5	3	3
6	Formación	¿Como líder de proyecto gestiona el entrenamiento de los miembros del equipo en función del logro del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
7	Habilidades del líder	Considera en su experiencia que el líder de proyecto debe tener habilidades de:					
8	Habilidades del líder	Habilidades de relacionamiento	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	4	4	2
9	Habilidades del líder	Capacidad de negociación	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
9a	Habilidades del líder	Gestión por parte del líder. Capacidad de atender las necesidades del proyecto y las necesidades del equipo	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	4	3
9b	Liderazgo	¿Usted realiza un acompañamiento permanente de su equipo durante el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
9c	Liderazgo	¿Como líder de proyecto, usted resuelve los conflictos que se presentan durante el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	3	5	3	2
10	Motivación	¿Usted considera que motiva a su equipo para la realización de las tareas?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	3	5	3	2
11	Participación del equipo	¿Dentro del equipo se promueve la participación de los integrantes en función de su experiencia profesional?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	4	3
12	Recursos	¿Como líder de proyecto tiene en cuenta el recurso financiero disponible para poder contratar a las personas adecuadas en su equipo de acuerdo con las necesidades del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	4	3
13	Retroalimentación	¿Cómo líder de proyecto usted retroalimenta a los miembros del equipo en el desarrollo del proyecto?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	4	3
14	Roles	En la gestión del equipo de trabajo como líder ¿Para el líder y para el equipo es claro desde el principio la asignación de roles y responsabilidades?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	4	3
15	Roles	¿Establece usted como líder de proyecto el nivel de autonomía y toma de decisiones de cada uno de los integrantes del equipo de manera coherente con sus responsabilidades?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	3	2
16	Selección	¿En los proyectos que ha liderado, ha tenido criterios de selección claros para conformar su equipo de trabajo?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	2	3	2	4
17	Selección	De acuerdo con el objetivo de cumplimiento del proyecto, ¿Realiza usted como líder de proyecto una identificación previa de conocimientos, experiencia, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño de diferentes roles?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	3	4	3	4
18	Selección	¿La organización ofrece el soporte y/o recursos para realizar un diagnóstico de habilidades del equipo en función del logro requerido por los proyectos?	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	2	4	2	4
ÉXITO EN LOS PROYECTOS							
19	Alcance	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
20	Presupuesto	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
21	Cronograma	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
22	Calidad	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
23	Requerimientos	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
24	Satisfacción de usuarios	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	5	5	5	1
25	Satisfacción del equipo	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	4	5	3	3
26	Permanencia del equipo	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	Las respuestas serán puntuadas en una escala de 1 a 10, donde 10 es frecuentemente se realiza y 1 es nunca se realiza.	3	5	3	3

Ingeniero de Alimentos con Especialización en Mercado de Capitales y Candidato a Magister en Gerencia y Práctica del Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo SORY ANDREA ANGARITA BERNAL

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52.780.060

Nombre Completo JUAN GABRIEL RAMIREZ PIMIENTO

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 80.926.696

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSO HUMANO Y EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).


Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:


- A.** Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B.** Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C.** Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D.** Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E.** Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F.** Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: SORY ANDREA ANGARITA
BERNAL
FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52.780.060
FACULTAD: DE INGENIERA
PROGRAMA ACADÉMICO: MAESTRIA EN GERENCIA
DE PROYECTOS

NOMBRE COMPLETO: JUAN GABRIEL RAMIREZ
PIMIENTO
FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 80.926.696
FACULTAD: DE INGENIERA
PROGRAMA ACADÉMICO: MAESTRIA EN GERENCIA
DE PROYECTOS

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 27 De julio de 2020