

Proceso de selección para asignar empleados idóneos en proyectos que garanticen su éxito

Daniel Alvear Ramírez
Fabián Babativa
Daniel González Zamora
Natalia Urrego

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de Proyectos
2019

Resumen

Este trabajo muestra el resultado de una indagación sobre la forma como debería desarrollarse un proceso de selección de personal idóneo para un proyecto organizacional. La muestra poblacional escogida para la investigación corresponde a un grupo de más de 20 integrantes del proyecto de implementación del sistema ERP de la empresa Evolucionaria Latam SAS. La metodología empleada en este proyecto fue mixta, ya que involucró un enfoque cualitativo y cuantitativo, con el fin de vincular el discurso de los participantes con algunos datos precisos frente a los procedimientos que se utilizan para reclutar el personal. Las variables y categorías de análisis empleadas en este trabajo refieren a la percepción que existe frente a la selección del personal, la experiencia laboral y el desempeño. Como resultado principal, se concluyó que para alcanzar el éxito de un proyecto es necesario seleccionar empleados idóneos, que tengan las actitudes y aptitudes que exige el tipo de proyecto que se vaya a desarrollar.

Palabras clave: Selección del personal, Experiencia laboral y Desempeño

Abstract

This research portrays the findings of an inquiry about the way in which a process of selection of suitable personnel for an organizational project should be developed. The population sample chosen for the research corresponds to a group of more than 20 members of the project to implement the ERP system of the company Evolucionaria Latam SAS. The methodology used in this project was mixed, since it involved a qualitative and quantitative approach, in order to link the participants' discourse with some precise data regarding the procedures used to recruit staff. The variables and categories of analysis used in this work refer to the perception regarding the selection of personnel, work experience and performance. As a main result, it was concluded that, to achieve the success of a project, it is necessary to select suitable employees, who have the attitudes and skills required by the type of project to be developed.

Keywords: Regarding the selection of personnel, work experience and performance.

Tabla de contenido

Planteamiento del problema.....	5
Pregunta de investigación	5
Objetivo General y específicos.	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Justificación	7
Marco Teórico	8
Procesos de selección de recursos humanos en un proyecto.....	8
Competencias de los equipos de trabajo en un proyecto.....	11
Gestión de desempeño de los empleados en un proyecto	13
Metodología	15
Método	15
VARIABLES Y CATEGORÍAS	16
Hipótesis	17
Instrumentos de recolección de datos.....	17
Entrevista semiestructurada	17
Encuestas.....	18
Técnicas de análisis de datos.....	20
Análisis de datos cualitativos	20
Categorización de la información	20
Tabulación de datos cualitativos	21
Interpretación de datos cualitativos (Triangulación).....	21
Muestreo.....	22
Resultados	23
Tabulación de datos cualitativos	24
Tabulación y gráficas de datos cuantitativos	30
Discusión	35
Conclusiones	42
Referencias bibliográficas	46

Tabla de figuras

Figura 1. Rol de desempeño en proyecto	30
Figura 2. Experiencia en proyectos	30
Figura 3. Nivel académico	31
Figura 4. Medios de información para participar en proyecto	31
Figura 5. Conocimientos y competencias dentro de un proyecto	32
Figura 6. Elementos importantes de participación en un proyecto	32
Figura 7. Formas de notificar a un empleado para participar en proyecto.....	33
Figura 8. Proceso de selección de personal para proyecto.....	33
Figura 9. Competencias de desempeño en proyectos	34
Figura 10. Posibilidad de cualquier empleado para participar en algún proyecto	34

Planteamiento del problema

Las empresas se enfrentan constantemente al reto de seleccionar adecuadamente a los empleados idóneos para participar en proyectos internos. No obstante, muchas veces, las personas seleccionadas no cuentan con los conocimientos y competencias adecuadas para contribuir en la ejecución de cada proyecto, lo que puede ocasionar incumplimiento de los objetivos e incluso, resultados poco favorables.

Una situación similar, se puede evidenciar dentro de la empresa *Evoluciona Latam S.A.S.*, con uno de los proyectos que se encuentra desarrollando, el cual consiste en implementar un sistema ERP, con el fin de integrar toda la logística del negocio con la contabilidad. Sin embargo, actualmente este proyecto presenta un retraso de 64 días, causado principalmente por la falta de conocimiento que tienen los funcionarios que participan dentro de éste, debido a que presentan dificultades en la definición de los detalles de cada proceso, no cuentan con experiencia en procesos de implementación de software y tampoco demuestran compromiso con sus funciones.

Adicional a lo anterior, se puede señalar que la empresa ha tenido fallas en la comunicación, puesto que, de cierta manera, no expresó al equipo de empleados asignados en el proyecto, cuáles eran los objetivos y el alcance del trabajo que se iba a desarrollar.

En este orden de ideas, cabría afirmar, que todas las falencias que ha presentado la compañía con respecto a este proyecto radican en el desacierto a la hora de escoger el personal que participaría en dicho proyecto.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el proceso de selección que deberían llevar a cabo las empresas para asignar empleados idóneos en proyectos que garanticen su éxito?

Objetivo General y específicos.

Objetivo general

Identificar el proceso de selección que deberían llevar a cabo las empresas para asignar empleados idóneos en proyectos que garanticen su éxito.

Objetivos específicos

- Describir cuál fue el proceso de selección que empleó la compañía *Evoluciona Latam S.A.S* para el proyecto de implementación del ERP.
- Diagnosticar los motivos actuales por los cuales las empresas seleccionan a los empleados para participar en un proyecto.
- Definir cuáles son las competencias y conocimientos necesarios que deben tener los empleados para participar en un proyecto.
- Describir los lineamientos y herramientas que deben adoptar las empresas para tener un proceso de selección exitoso en un proyecto.

Justificación

La selección interna de personal en las empresas para el avance de los proyectos es un tema importante, no solo para la adecuada gestión de los proyectos, sino también para asegurar el correcto desarrollo profesional de los colaboradores. Cuando se habla de la estructuración de proyectos, siempre se menciona la necesidad de “estructurar el equipo de trabajo”; sin embargo, los gestores de proyectos, por diferentes motivos, escogen a empleados que en ocasiones no cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para el buen desarrollo de sus funciones o responsabilidades dentro del proyecto, lo que ocasiona un fracaso no solo para la empresa sino para el colaborador.

Adicional a los motivos de selección, también existen otros factores que afectan el proceso como lo son, los errores en la comunicación, no dejar claros los alcances y responsabilidades de cada rol, entre otros, lo que ocasiona expectativas diferentes entre el empleado y la empresa.

Este proyecto se desarrollará a partir de un diagnóstico actual en la empresa Evolucionaria Latam S.A.S., que permita encontrar el proceso ideal para la selección de empleados de un proyecto interno, lo que asegurará el hallazgo de resultados que faciliten la escogencia de empleados con habilidades convenientes para la empresa, teniendo en cuenta que las personas son el principal activo que permite la ejecución correcta de un proyecto.

Marco Teórico

Para este trabajo de grado se decidió tener en cuenta, como referente teórico, el tema de los procesos de selección de recursos humanos en un proyecto, las competencias de los equipos de trabajo para un proyecto y la gestión de desempeño de los empleados, con el fin de indagar y comprender la forma en la que se llevan a cabo los procesos de gestión de un proyecto y así, junto con los resultados de la investigación, determinar cuál sería un proceso de selección de personal más efectivo.

Procesos de selección de recursos humanos en un proyecto

Para comenzar este apartado, es importante definir el concepto de *proyecto*, el cual es, en definitiva, el elemento más esencial dentro de esta investigación, ya que es el motivo desde el que se fundamenta la constitución de un equipo de trabajo idóneo, capaz de alcanzar los objetivos de cualquier proyecto.

En palabras de Víctor Medellín, un proyecto se define como “*el proceso necesario para impulsar el cambio organizacional emprendido por una empresa que desea competir en el mundo globalizado, pleno de oportunidades y de permanentes desafíos*” (Medellín, 2006, p.28). En este sentido, se podría decir, que un proyecto nace a partir de una necesidad, la cual puede estar enfocada en el crecimiento de una empresa o en la importancia de hacerse más visible en el mercado.

Por su parte, Kerzner (2009) señala que:

Un proyecto puede considerarse como una serie de actividades que:

- Tiene un objetivo específico a ser considerado dentro de ciertas especificaciones.
- Ha definido unas fechas de inicio y de terminación
- Ha definido unos límites
- Consume recursos humanos y no humanos (dinero, gente, equipos).

- Es multifuncional (corta, o mejor dicho, atraviesa por diferentes multifuncionales) (p.2).

Con lo anterior, es preciso decir, que un proyecto implica la realización de varias tareas, las cuales pueden empezar a desarrollarse, una vez se tenga claro el propósito, los alcances, la planeación y, por supuesto, los recursos que se requieren para poder conseguir las metas esperadas.

Dentro de los elementos que menciona el Doctor Harold Kerzner, hay uno que cobra gran importancia en esta investigación y es el que refiere al consumo de los recursos humanos, pues para un proyecto es de gran trascendencia determinar el equipo de trabajo que se constituirá, con el propósito de alcanzar el éxito.

En este orden de ideas, es importante señalar que la asignación de empleados se considera como una de las principales tareas de la fase inicial de cualquier proyecto, ya que antes de realizar la planeación de los objetivos y de proceder a la ejecución, es necesario conformar un equipo de personas idóneas, que tengan excelente disposición y dirijan su mirada hacia un mismo camino. Asimismo, lo expresan Ezequiel Ander-Egg y María José Aguilar, al afirmar que:

Para ejecutar cualquier tipo de proyecto, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Esto supone especificar la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando quién es responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo. (Ander-Egg & Aguilar, 1997a, p.10)

Con base en los hechos descritos anteriormente, se puede resaltar, que un proceso de selección de personal adecuado es aquel que contempla las aptitudes del recurso humano, por encima de cualquier cosa; es decir, que tiene en cuenta la importancia de delegar a las personas más competentes, capaces de desarrollar, de manera satisfactoria, un proyecto.

Por otro lado, también es fundamental hablar sobre la persona a la que se le debe atribuir la asignación de los empleados que trabajarán dentro de un proyecto. Si bien es

cierto, que todas las empresas cuentan con un área, comúnmente conocida como RRHH, la cual se encarga de hacer los reclutamientos y la selección de personas, se cree poco conveniente designar esta tarea a ellos, ya que en muchas ocasiones los proyectos que se pretenden realizar surgen de departamentos distintos a éste, y hay algunos conocimientos específicos que se requiere que tengan las personas que han de incluirse en dichos proyectos. En una publicación de la página de la Escuela de Negocios de España se menciona que:

Es importante para un Jefe de Proyecto conocer el desarrollo de su equipo, porque el responsable de RRHH, por muy bien que conozca los procesos y puestos, no sabe determinar si una persona está haciendo bien su trabajo en el Proyecto. (Hito Master DAP, 2017)

Por consiguiente, se puede decir, que debe existir un jefe de proyecto que sea responsable de escoger a los empleados que trabajarán con él, determinando, en primera instancia, la necesidad de incluir a dichas personas para ocupar los cargos que se requieran, con el fin de alcanzar los objetivos.

Una vez se ha logrado escoger el equipo de trabajo para un proyecto, se da paso a una etapa fundamental, que consiste en la formación y capacitación de dicho equipo; esto con el objetivo de conformar un grupo más sólido en conocimientos y capacidades. Tal como lo expresan Ander-Egg & Aguilar (1997b)

Cuando la índole del proyecto así lo requiera, hay que indicar la necesidad de capacitar los recursos humanos que exige la realización del proyecto. En este caso hay que establecer cuándo y con qué cualificación se ha de tener el personal que se necesita (esto puede ser objeto de un proyecto separado) (p.10).

De esta manera, no cabe duda, que, en muchas ocasiones es importante formar a las personas seleccionadas, pues esto puede generar mayor valor dentro del equipo, y a su vez, garantiza que se cuente con los perfiles más apropiados para el rendimiento del proyecto.

Competencias de los equipos de trabajo en un proyecto

Para empezar, se puede decir que las *competencias* son un referente teórico fundamental, que vale la pena profundizar en esta investigación, debido a que, es quizá, una de las características más relevantes con las que se puede medir la calidad de un equipo de trabajo, destinado al alcance de los objetivos de cualquier proyecto.

Cuando se habla de competencias, se está haciendo referencia al conjunto de capacidades con las que cuentan los individuos para desempeñarse dentro de una labor específica. Por su parte, Gil (2007) cita a Le Boterf (2001), quien define la competencia como *“una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizadas para lograr un desempeño”* (p.85).

De acuerdo con esta definición, se podría señalar que los seres humanos, de cierta manera, van forjando sus propias competencias, debido a una serie de habilidades y conocimientos que van adquiriendo con la experiencia. Es por esto, que un equipo de trabajo debe estar conformado por personas que muestren ciertos rasgos de carácter, afines al proyecto que se va a desarrollar, para que así mismo, tengan un buen desempeño y puedan cumplir con las metas que se propongan.

Otra definición de competencias, que se puede traer a colación, es una cita de Moreno, Pelayo, & Vargas (2004), quienes en un artículo sobre gestión por competencias, resaltan las palabras de David McClelland, un profesor de psicología, que señaló que una competencia es *“la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”* (p.61). Lo cual significa, que a través de este elemento, es posible medir o conocer, en detalle, cómo es el desempeño laboral de un empleado.

Ahora bien, como complemento al tema que se está tratando, vale la pena destacar las cuatro competencias en las que se enmarca el desarrollo del ser humano, con la intención de darle mayor profundidad a las aptitudes que pueden reconocerse en un empleado. Noé Chávez, afirma lo siguiente:

La persona encarna sus competencias con base en diferentes niveles:

- El saber, representado por sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.
- El saber hacer, expresado por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos que posee a una situación.
- El saber estar, personificado por las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de su trabajo en la empresa.
- El querer hacer, representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas. (Chávez, 2012a, p.143-144)

En este orden de ideas, se puede decir, que la forma cómo se representan estas competencias permite orientar mejor la administración del recurso humano que participará en el desarrollo de un proyecto, y del que se espera una gran contribución para lograr los objetivos de la organización.

Otro tema, que se puede traer a colación, refiere al concepto de las *habilidades*, las cuales juegan un papel fundamental dentro de la gestión del personal, ya que corresponden a las destrezas con las que cuentan los individuos, y sirven para determinar de qué manera se puede conformar un equipo de trabajo dentro de un proyecto.

Ahora bien, un escenario ideal para la selección del personal es aquél en el que se pueden identificar el tipo de habilidades necesarias para trabajar en equipo. Por esta razón, se dice que:

Para un desempeño efectivo, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades. Primero, necesita gente con *experiencia técnica*. Segundo, necesita gente con las *habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones* requeridas para identificar los problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y hacer las elecciones acertadas. Finalmente, los equipos necesitan gente que escuche bien, con una buena retroalimentación, resolución de conflictos y otras *habilidades interpersonales*. (Robbins, 1998, p.312)

Con base en lo anterior, se puede deducir, que un equipo de trabajo logra consolidarse al momento de integrar individuos que demuestran dichas habilidades, ya que, de este modo,

pueden cumplir con sus funciones de manera óptima y además, pueden contribuir en la obtención de resultados favorables dentro de cualquier proyecto.

Gestión de desempeño de los empleados en un proyecto

La gestión de desempeño de los empleados puede considerarse como una de las estrategias más importantes que se establecen dentro de una empresa, ya que a través de ésta se puede tener un mayor acercamiento a los empleados, con el fin de conocer en profundidad sus competencias, habilidades y aptitudes; y de esta manera, saber en qué funciones podrían desempeñarse de mejor manera. En palabras de Noé Chavez, todas las actividades que se emprendan con el fin de gestionar el factor humano dentro de una empresa permiten identificar:

Las características personales de cada miembro de la empresa a fin de orientar sus actividades a situaciones en las que (en un marco de confianza) puedan desarrollar eficientemente: experiencias, conocimientos y capacidades; además de establecer los mecanismos adecuados para interactuar entre los miembros de su equipo, alineándolos a las estrategias de la organización. (Chávez, 2012b, p.142)

Una aspecto fundamental de la gestión del desempeño consiste en la evaluación de este, pues a través de este proceso se puede identificar de manera eficaz cuáles son las funciones que se le pueden atribuir a los empleados. Según Andrea Capuano:

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. (Capuano, 2004, p.143)

Con lo anterior, es importante resaltar, que no todas las tareas están pensadas para cualquier empleado, de allí que cada uno cuente con habilidades y competencias diferentes. Cuando una administración no es adecuada, asigna a los empleados, tareas de manera

arbitraria, sin contemplar qué tan apto es el individuo para desempeñarse dentro de cualquier cargo.

Metodología

Método

Esta investigación empleará un método mixto (cualitativo y cuantitativo), el cual se ajusta a las necesidades del planteamiento del problema y a su vez, permitirá alcanzar los objetivos planteados en la investigación, ya que tendrá en cuenta las voces de los integrantes que están desarrollando el proyecto de implementación del sistema ERP en la empresa *Evoluciona Latam S.A.S.*, así como la opinión de reclutadores y gerentes de proyecto que sean capaces de determinar los procesos más adecuados de selección de personal.

Según Roberto Hernández-Sampieri *“los enfoques cuantitativo y cualitativo son alternativas en la indagación de diversos fenómenos y hechos, y resultan complementarios, cada uno se utiliza respecto a una función para ello y conducirnos a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos.”* (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p.16)

Con lo anterior, cabe destacar la importancia que tienen ambos enfoques dentro de esta investigación, teniendo en cuenta que el objetivo de este trabajo busca identificar un proceso de selección idóneo de los recursos humanos para un proyecto, por lo que se hace necesario describir los procesos actuales y enumerar, de alguna manera, el paso a paso de dicho proceso, a partir de la experiencia de expertos en gerencia de proyectos.

Variables y Categorías

Al llevar a cabo una metodología mixta, en la que se hace un análisis de datos cualitativos y cuantitativos, fue necesario definir, tanto unas variables para el análisis de las encuestas, como unas categorías para las entrevistas, con el propósito de medir el fenómeno de este estudio.

Las variables que se emplearon en el análisis de la técnica cuantitativa fueron las siguientes:

- Proceso adecuado de selección de personal (Variable dependiente)
- Perfil y experiencia profesional (Variable independiente)

En este orden de ideas, es preciso resaltar la importancia que tuvieron estas variables en relación con el objetivo de la investigación, pues lo que se quería plantear fue que un proceso adecuado de selección de personal depende del perfil y experiencia profesional del recurso humano que se contrate.

Por otro lado, se determinaron tres categorías de análisis de los datos cualitativos, las cuales fueron:

- Percepción frente a la selección de personal
- Experiencia en proyectos
- Desempeño

A partir de estas categorías fue posible analizar e interpretar los resultados arrojados por los participantes en las entrevistas, ya que cada respuesta estuvo enmarcada en estos tres aspectos.

Hipótesis

“Un proceso adecuado de selección de personal para un proyecto es aquél que tiene en cuenta el perfil profesional y la experiencia de los empleados que más se ajusta a la necesidad de los proyectos”

Instrumentos de recolección de datos

Para esta investigación se utilizarán dos técnicas de recolección de datos, una de corte cualitativo, la cual será la realización de entrevistas semi estructuradas, y otra de corte cuantitativo, en la que se aplicarán encuestas.

Entrevista semiestructurada

Se hará uso de esta técnica de recolección de datos, con el fin de conocer el discurso de varios integrantes del proyecto de implementación del sistema ERP, para su posterior análisis.

La aplicación de una entrevista semiestructurada puede ser un acierto en esta investigación, ya que permitirá explorar ampliamente la forma cómo se están llevando a cabo los procesos de selección del personal para proyectos dentro de la compañía, siguiendo una ruta ordenada y específica, pero también abriendo la posibilidad de generar conversaciones significativas que surjan de manera natural y/o espontánea.

A continuación, se presenta el recorrido que se trazará durante las entrevistas, señalando los temas claves, que serán abordados en la aplicación de esta técnica.

- **Experiencia laboral:** ¿Cuántos años lleva trabajando dentro de la compañía Evolucionaria *Latam S.A.S*?
- **Inversión de tiempo:** ¿Cuánto tiempo ha invertido en el desarrollo del proyecto de implementación del sistema ERP?
- **Función o rol:** ¿Qué rol desempeña dentro del proyecto?

- **Percepción frente a su función dentro del proyecto:** ¿Por qué cree que fue seleccionado (a) para trabajar dentro del proyecto de implementación del sistema ERP?
- **Experiencia en proyectos:** ¿En cuántos proyectos de la compañía ha participado y cuál ha sido su función?
- **Percepción sobre la selección de personal de un proyecto:** ¿Cuál cree que es el proceso ideal que deberían tener las compañías para seleccionar a los empleados que trabajarán en un proyecto?

Encuestas

Como segunda técnica de recolección de datos se estableció la realización de encuestas que permitan identificar cómo ha sido el desarrollo de otros proyectos dentro de la compañía y cuáles han sido los procesos de selección del personal.

Según María Ángeles Cea, *“la encuesta constituye una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta. Puede utilizarse de forma aislada, o en conjunción con otras estrategias de investigación.”* (Cea D'Ancona, 2001, p. 239)

A continuación, se presenta el orden de las preguntas que se realizarán en las encuestas.

1. ¿Cuál de los siguientes roles desempeña dentro del proyecto?
 - a. Gerente o líder de proyecto
 - b. Coordinador
 - c. Rol Operativo
 - d. Otro. Cuál _____
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene participando en proyectos?
 - a. 0-2
 - b. 3-5
 - c. 6-8

- d. 9 o más
3. ¿Cuál es su nivel académico?
- a. Bachillerato
 - b. Técnico o tecnológico
 - c. Pregrado
 - d. Postgrado
4. ¿De qué manera fue informado de la participación en el proyecto?
- a. Correo o carta formal de gerencia.
 - b. Conversación informal.
 - c. Decisión dentro de un comité o reunión laboral.
 - d. Publicación de convocatoria de RRHH.
5. ¿Considera que cuenta con los conocimientos y competencias necesarias para participar dentro del proyecto?
- a. Sí. Por qué

 - b. No. Por qué

6. ¿Cuál o cuáles de los siguientes elementos considera más importantes para participar dentro de un proyecto?
- a. Experiencia en desarrollo de proyectos
 - b. Conocimiento en el tema del proyecto
 - c. Experiencia laboral
 - d. Ser recomendado por los altos mandos
7. ¿De qué manera considera que se le debe notificar a un empleado que fue seleccionado para trabajar dentro de un proyecto?
- a. A través de un comunicado oficial de gerencia.
 - b. Como resultado de una votación dentro de un comité o reunión.
 - c. Por una conversación informal.
8. ¿Cuál cree que es el mejor proceso para elegir a un empleado para trabajar en un proyecto?
- a. A través de un concurso
 - b. Por méritos
 - c. Por capacidad, habilidad y conocimiento.
 - d. Por decisión indiscutible de la gerencia.
9. De acuerdo con su criterio ¿Qué competencias debe tener un empleado para poder desempeñarse adecuadamente dentro de un proyecto?

- a. Competencias blandas (Liderazgo, actitud, trabajo en equipo, habilidades interpersonales: comunicación, colaboración, solución de problemas)
 - b. Competencias duras (Conocimientos técnicos)
 - c. Las dos. Por qué
-
-

10. ¿Considera que todos los empleados de una compañía están en la capacidad de trabajar en cualquier proyecto que se le asigne?

- a. Sí. Por qué
-

- b. No. Por qué
-

Técnicas de análisis de datos

La técnica que se empleó para el análisis de datos se dividió en varias etapas. Para la información que se obtuvo del método cualitativo se hizo lo siguiente: Categorización de la información, Tabulación de datos cualitativos e Interpretación de datos cualitativos (Triangulación). Para los datos que se adquirieron del método cuantitativo se elaboró: una tabulación y un análisis de resultados.

Análisis de datos cualitativos

Categorización de la información

Como se mencionó anteriormente, para poder agrupar la información adquirida durante las entrevistas se definieron tres categorías deductivas, por medio de las cuales se pudo tener una mejor comprensión de los datos que se obtuvieron de los participantes. Esas categorías fueron: *Percepción sobre la selección de personal*, *Experiencias en proyectos* y *Desempeño*.

Cada una de las categorías conllevó a la creación de dos o más categorías inductivas, dentro de las que se pudieron destacar: experiencia laboral, decisiones gerenciales, percepciones de desempeño, entre otras.

Tabulación de datos cualitativos

En esta etapa se organizaron los datos recogidos de los participantes, con base en las preguntas y contra preguntas que se realizaron en las entrevistas. Adicionalmente, se realizó un ejercicio de tabulación, representado de forma horizontal, con el objetivo de comparar las diferentes respuestas que dieron los participantes para una misma pregunta.

En esta etapa se tuvieron en cuenta, tanto las preguntas planeadas para la entrevista semi estructurada, como las contra preguntas que surgieron durante la aplicación de esta técnica.

Interpretación de datos cualitativos (Triangulación)

En esta etapa se estableció una conexión entre varios elementos, como:

- Los resultados de las entrevistas individuales
- El marco teórico
- Las categorías deductivas

Esta etapa se definió como la conclusión del análisis de la información, ya que dio a conocer específicamente los resultados finales de la investigación.

Muestreo

Los actores sociales que participaron en esta investigación fueron integrantes del equipo que está desarrollando el Proyecto de implementación del sistema ERP en la empresa Evolucionaria *Latam S.A.S.* En este grupo se encuentran profesionales, tales como Ingenieros de Sistemas, Contadores, Financieros, Administradores de Empresas, Psicólogos, Economistas, entre otros.

El rango de edad de la población fue de 25 a 55 años, hombres y mujeres, quienes desempeñan diversos cargos en la empresa, específicamente dentro de las distintas Gerencias, como Tesorería, Contabilidad, Recursos Humanos, Cuentas por Pagar y Gerencias de Proyecto.

La muestra que se estableció para los dos métodos varió, con el propósito de hacer un análisis riguroso y consecuente con el tiempo de ejecución de este proyecto. Para el caso de la metodología cualitativa se aplicó la técnica a 9 personas únicamente, mientras que, para la metodología cuantitativa se reunieron los resultados de 19 integrantes.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, luego de la aplicación de las dos técnicas claves de recolección de información. La forma como se organizaron los resultados de las entrevistas fue a través de una tabulación horizontal con las respuestas dadas por los participantes a cada pregunta, la cual permite tener una lectura más fácil del discurso de los entrevistados. En cuanto a los datos cuantitativos se mostrarán las gráficas que expresan los resultados.

En cuanto a la tabla que se verá a continuación, se puede evidenciar que hay preguntas que no fueron resueltas por algunos participantes. Esto se debe a muchos factores; en primer lugar, por la forma como los mismos participantes condujeron la conversación, ya que en ocasiones expresaban ideas diferentes a las que se les estaba preguntando y hacían referencia a sus sensaciones y experiencias dentro del proyecto. En segundo lugar, por la naturaleza de la entrevista semiestructurada, que dio paso a la generación de contra preguntas basadas en el discurso de los entrevistados. Y, por último, debido a las diversas formas de expresión verbal de cada participante, pues hay personas que son más concretas al momento de responder, como otras que exponen de manera detallada sus opiniones y/o percepciones de la temática que se está abordando.

Ahora bien, a pesar de la situación manifestada anteriormente, es importante resaltar que esto no se convirtió en ningún obstáculo para el análisis dentro de la investigación, puesto que cada respuesta dada por los entrevistados permitió identificar cuál ha sido la experiencia que han tenido los participantes en proyectos organizacionales y cuál es la visión que tienen con respecto a los procesos de selección del personal.

**Tabulación de datos cualitativos
(Entrevistas individuales - Semiestructuradas)**

Preguntas	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6	Participante 7	Participante 8	Participante 9
1. ¿Cuántos años llevas trabajando en la compañía y cuánto tiempo llevas en el proyecto?	(...) llevo trabajando en la compañía 4 años larguitos y en el proyecto me involucré más o menos desde abril, hacia acá.	- En la corporación 10 años, en diferentes puestos. - Hace un año y medio.	Doce Años en el grupo Evolucionaria Latam SAS y hace dos años y meses en el proyecto.	- En Evolucionaria Latam SAS, 7, desde el 2013. - Desde hace un poco más de un año, desde diciembre del año antepasado, No, creo que, de diciembre del año pasado.	Yo llevo trabajando con la compañía hace 13 años y con el proyecto de Evolucionaria llevo un año.	En la compañía llevo un año y diez meses; y con evolucionaria estoy involucrada desde abril de este año (siete meses).	Llevo 21 años en la organización y dos años en el proyecto	- En la compañía yo llevo 13 años. - Desde que el proyecto empezó aproximadamente dos años, desde que se empezaron las primeras reuniones.	Llevo 5 años en Evolucionaria Latam SAS, pero trabajaba en la sociedad B, Soy Maxile, ya cinco años y en evolucionaria proyectos, llevo un año.
2. ¿Cuál es tu rol dentro del proyecto?	Soy el encargado de todo el tema de migración de la información del sistema anterior al nuevo asistente, entonces por mí pasa toda la información que se está migrando, además de depurar pues también hicimos todo el levantamiento de información y lo que se necesitaba.	Se encarga de conducir el proceso de la migración en el frente que se le asigna, (...) conduzco las uniones, veo el tema de los procesos actuales, hago las presentaciones de impacto, el tema del cambio, hago las capacitaciones, las pruebas, unitarias, integrales, realizo las configuraciones, tengo reuniones con los usuarios o bueno los líderes del frente del Chile, para configurar todas las localizaciones	- Yo soy el líder, soy el que tengo que ir a las reuniones, organizar los tiempos, organizar el equipo, soy el que pone la cara, el que recibe los retos, todo eso, el que da la pelea, todo, el que hace toda la gestión correspondiente a la empresa. - Por la experiencia, yo trabajaba directamente, estuve 8 años en la matriz en Evolucionaria Latam SAS, el	- Uy no sé jaja, Bueno, Daniel que es mi jefe, el sí está como Key User, yo en como apoyarlo en su labor, pero como un rol dentro del proyecto, no sé, no, no sabría. - Mi labor es casi que la del Key User, porque yo vengo a apoyar a Dani, pero como nuestra participación dentro de la mesa hay como tres enfoques principales, mi participación es en los tres enfoques, entonces lo que es tesorería	Un Key User es el que se encarga de estar liderando todos los procesos correspondientes al frente en el que esté asignado, en este caso mi frente es todo lo que es la parte de cuentas por cobrar, recaudación, todo lo que es el tema de pagos, cierre de cartera y es ver todo el tema de apoyo logístico y capacitación para las diferentes personas que estén	Yo soy la persona líder para el proyecto por parte de agencia de seguros Evolucionaria Latam SAS	- Key User dtr, que es tesorería básica. - Un Key User se encarga de primero aterrizar el proceso del negocio a la realidad de SAP y en conjunto con los consultores ir modelando la operación con lo que SAP te provee. En el fondo es hacer el simul del antes con el ahora e ir configurando las transacciones a la necesidad de cada operación, más que de negocios por que el proceso es estándar es	Básicamente es ayudar, no hablemos de ayudar; es la responsabilidad de que las transacciones bancarias con el ERP estén exitosas, todo el tema de validación de estructuras de archivos XML, revisar todas esas estructuras estén bien para que SAP o el ERP las lea, que lo que emita SAP lo pueda leer el banco, básicamente es garantizar que las conexiones estén bien, que estén bien	- Soy Key User (...)Es un usuario experto, que se encarga de aprobar cada uno de los instrumentos financieros, además de eso capacita a los usuarios del holding y ayuda a cada una de las integraciones que se va haciendo a medida que va pasando el proyecto, eso es un gran resumen de lo que hacemos.

		que se realizan en Perú, también coordino con los mismos líderes para hacer las configuraciones de bancos, tengo reuniones con los bancos para hacer las colectividades y las otras integraciones que tiene el frente.. bueno básicamente es eso.	conocimiento financiero, estuve 8 años en Evolucionaria Latam SAS que es la tarjeta de crédito.	extendida, todo lo que es instrumentos financieros, pagos conciliación bancaria, con un mayor énfasis en instrumentos.	involucradas en el proceso.		modelar la funcionalidad de la operación a lo que SAP provee y después trabajar con los negocios en la necesidad de cada operación en el caso mío específico de pagos.	configuradas, que las estructuras estén bien, que los datos que tienen las estructuras sean adecuados, la calidad como tal de la información.	
3. ¿Por qué cree que fue seleccionado (a) para trabajar dentro del proyecto de implementación del sistema ERP?	Óscar es el contador, de pronto ha visto en mí que cuando se requiere de pronto una información como... bueno dentro de todo, siempre lo que se me ha solicitado lo he cumplido, además de que se me facilita mucho el tema del manejo de bases de datos, de Excel, entonces digamos que puede fluir un poco más rápido ciertas cosas o el análisis de ciertas cosas entonces creo que es por ahí, y pues porque en general siempre he como respondido bien	Porque yo soy el que tengo más experiencia en el tema de instrumentos financieros, por el puesto que tengo actualmente en el área de tesorería y bueno por el tiempo que tengo de estar en la empresa y la preparación.	Por la experiencia, yo trabajaba directamente, estuve 8 años en la matriz en Evolucionaria Latam SAS, el conocimiento financiero, estuve 8 años en Evolucionaria Latam SAS que es la tarjeta de crédito.	No sé, jajaja... digamos que desde, digamos Dani me hizo participe desde que se decidió que se iba a contratar a SAP como nuevo RP, esto ya fue hace bastante tiempo, dos o tres años, hace mucho, digamos que cada RP como era ORACLE, la primera versión de ORACLE y como es SAP, Daniel nos llevó como a participar de las mesas, como lo veíamos, como que nos pidió a un grupo de personas, ustedes cómo la ven, cómo les	Una de las motivaciones es precisamente porque la experiencia que llevaba en la empresa, el conocimiento adquirido en todas las etapas de los procesos; conozco todo el tema de los procesos desde que nacen hasta que finalizan y realmente he estado involucrado en otros procesos adicionales, como es el tema del cambio del LP que teníamos que era ORACLE, entonces	Porque desde mi rol conozco todos los procesos y adicional a eso al área contable es donde se derivan el resultado de todos los procesos, entonces con mi rol de jefe de contabilidad digamos que tenía el contexto de todos los procesos de la compañía que era lo que se necesitaba para todo el proyecto: transformar y revisar como cada proceso que teníamos	Por mi experticia en pagos, yo trabajo hace 15 años en tesorería y mi fuerte siempre ha sido pagos, conciliación y recaudación.		Tengo herramientas necesarias para poder ocupar el puesto.

	con lo que se me ha solicitado.			parece, también como para que él tuviera parte y pues como más desde el funcional quien al final éramos nosotros quienes operábamos el sistema. - (...), lo que pasa es que, yo en todo lo que llevo acá en tesorería, sí he desempeñado como que todo, casi que todos los puestos por decirlo así, entonces en cuanto a pagos sobre todo conocía toda la funcionalidad de pagos.	también fui parte importante en el proceso y por las capacidades que podemos tener para poder afrontar todo este reto que era lo más importante, que hubieran personas que pudieran afrontar todo el tema tanto cultural como de presión, todas las cosas que involucran un proyecto tan grande como estos.	antes de SAP iba a funcionar con el nuevo sistema.			
4. ¿En cuántos proyectos de la compañía ha participado y cuál ha sido su función?	Es la primera vez que tengo a mi cargo esta responsabilidad. Entonces, pues algo nuevo obviamente ha habido muchos errores, que de pronto en la gestión del tiempo, uno estima o hace como un cronograma de lo que supone que va a ser, pero al final	Bueno en realidad no es un rol de proyectos por sí mismo, pero tengo que encargarme de llevar a cabo y de bueno en realidad, coordinar de alguna forma la ejecución del proyecto, de proyectos, pero para el área de tesorería directamente, soy el solicitante, el		No, digamos que fue como el primero, que sumado a este se sumó todo el tema de comunicación bancaria, que viene siendo otro proyecto más pequeño que SAP pero también bien importante y bien completo, también tiene su complejidad, y eee... no sé, como proyectos más,	(...) En todos los proyectos siempre he estado de cara a ser líder de los procesos siempre he estado liderando estos temas.	Desde el inicio de mi llegada a esta compañía siempre he tenido a cargo retos de hacer las cosas distinto, de automatizar los proyectos, buscar opciones diferentes para hacer las cosas. Evolucionan se une a toda esa iniciativa que me planteó el	- Sí, implementación de ORACLE para Sodimac y sufilarias. - En la implementación anterior estaba como analista solamente. - Todo lo asociado con pruebas básicas, mas no participar en configuraciones, solo funcional.	Este es el más grande en el que he participado, el que te digo que fue un proyecto pequeño que también tuvo que ver con conectividad, pero básicamente el área bajo la estructura de Daniel es a realizar proyectos	No, este en mi primer proyecto.

	digamos que el sistema o las cosas no fluyen de la manera, que uno espera.	usuario de muchos requerimientos de sistemas para corrección del RP actual o de alguna mejora que se tenga que hacer y bueno, esto está asignado a algún jefe de proyecto que bueno es alguien del equipo de TI, más que nada como usuario, como usuario funcional.		bueno no diría proyectos.		gerente general que estaba en su momento cuando yo llegué a esta compañía.		nuevos, siempre hay algo que hacer, nunca entramos en esa línea de confort, miramos que cosas hay para mejorar, si ya hay algo un proyecto que está montado, pero se puede mejorar lo tratamos de hacer y básicamente Daniel me tiene en cuenta para ese tipo de cosas.	
5. ¿Cuál cree que es el proceso ideal que deberían tener las compañías para seleccionar a los empleados que trabajarán en un proyecto?		Bueno, la verdad que tendría que pensarlo, no sé cómo pueda alguien seleccionar, supongo que sea alguien que tenga experiencia en Project Management, que igual cada uno lo tiene porque en su formación, sea administrador, sea ingeniero tiene un componente de siempre hay curso de manejo de proyectos.	En base a experiencia, porque hoy en día tengo en el equipo, haber, tenemos de distintas empresas, tengo desde, Sacsí Evolucionaria Latam SAS o Evolucionaria Latam SAS mundial en la matriz, tengo de SODIMAC también, y tengo que ir a CMR antes de venir al proyecto... todos son expertos en sus	Si yo creo que sí, debió haberse hecho un proceso de selección, a la final tipo convocatoria, o sea yo entiendo que a la final se tomaron o se eligieron personas porque conocían toda la operación de su área.	Considerar si es adecuado o no una persona, se va viendo en el desenvolvimiento o del mismo proyecto, porque a veces las personas que eligen a las personas no conocen, no tienen un contexto muy general del trabajo, ¿qué hacen? ¿Cómo hacen? No es un conocimiento como tal. Pero no hay que desmeritar que las personas que			Yo pensaría que primero la persona debería conocer muy bien los procesos, que debe tener alguna antigüedad en la empresa, una persona que no conozca en la totalidad los procesos se pierde en ocasiones, entonces siento que lo debe conocer, no se ponle como mínimo 2 o 3 años de antigüedad en	

			temas, a excepción de Cesar que es, él es el más nuevo en el grupo pero que tiene una capacidad inmensa.		llegaron pueden en ese momento o ese reto poder afrontar muchas de las cosas, por mi parte yo diría si, son las personas que están y debieron estar en el momento, porque si no fuera así no tendríamos el resultado que tenemos ahorita.			un área, eso sería uno, dos su carrera y su proceso estar muy relacionado en la mesa que se va a trabajar en los proyectos.	
¿Qué características deben tener las personas que quieran participar en un proyecto como éste?	Disposición al cambio, disposición de tiempo, hay que sacrificar algunas cosas también sobre todo con el tiempo, tiene que ser una persona abierta, a lo que viene.	Tiene que considerarse la experiencia y también la actitud, y el tiempo que puedan dedicarse, que también el momento de cada persona, pues haya la posibilidad y las ganas de hacer, de comprometer tiempo, más allá de las horas de trabajo, ya sea un proyecto grande o chico.	Aquí es muy importante las ganas, a parte del conocimiento, las ganas de aprender, las ganas de enfrentarse a un desafío, porque en un desafío tienes que poner en práctica todo, tanto la parte más blanda o emocionales y la parte técnica... Es bien duro.	Vi dentro del proyecto ya a nivel macro que habían personas que fueron designadas, no sé, para una labor específica, pero a la vez como que quisieron meterse en todo, y al tratar de meterse en todo pues no están especializados en nada y a la final como que saben un poquito de cada cosa pero nada de todo lo que es.	-Tener la capacidad de pensar en evolucionar que es en lo que se enfoca el proyecto, es un proyecto que dentro de su etapa está cambiar, todo lo que es el tema de aprender para aprender; Cualidades y capacidades para poder afrontar el reto, esto no es una ARB como cualquier otra donde solo se hacen contabilizaciones, temas contables, si no viene un	Básicamente su asertividad, digamos que, por la evolución del proyecto, nosotros no pudimos involucrar directamente a las personas del área contable, trajimos personas externas que nos ayudaran con el proceso de la migración de la información y estas personas básicamente los requisitos eran que tuvieran excelente desempeño en Excel para lo que se les hizo una prueba y	El manejo operacional de una tesorería, ya que tienen mucha experticia teórica mas no práctica.	- (...) para mí también es importante, como proactividad. No quedarse quieto, pero también es importante tener ciertas personas que dirijan, que no sean esos milenians, pero que tengan capacidad de liderazgo. -(...) siento que debieron tener algunos aspectos en cuenta antes de escogerlas, el tiempo y la familia son fundamentales en esto, por ejemplo yo soy	Se requiere experiencia, conocimiento y habilidades blandas, tanto para saber manejo de personas y también saber trabajar bajo presión, flexibilidad, también se requiere mucho en el tiempo de uno, porque hay muchas que hay que sacrificar como tiempo en familia de tipo personal.

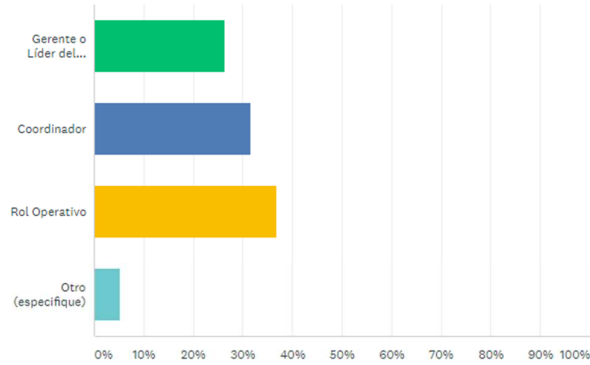
					<p>trasfondo más fuerte. - Conocimiento amplio para aprender en temas de conocimiento el rol que va a cumplir.</p>	<p>que en su hoja de vida tuvieran experiencia con el sistema.</p>		<p>una persona que vive en unión libre con mi pareja, no tengo hijos, o sea yo le puedo dedicar más tiempo a los proyectos, que una persona que está casada, que tiene hijos y que su esposo que esté llamando a las 10 u 11 de la noche a preguntar que a donde está.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabulación y gráficas de datos cuantitativos (Encuestas)

Pregunta 1.

¿Cual de los siguientes roles desempeña dentro del proyecto?

Answered: 19 Skipped: 0



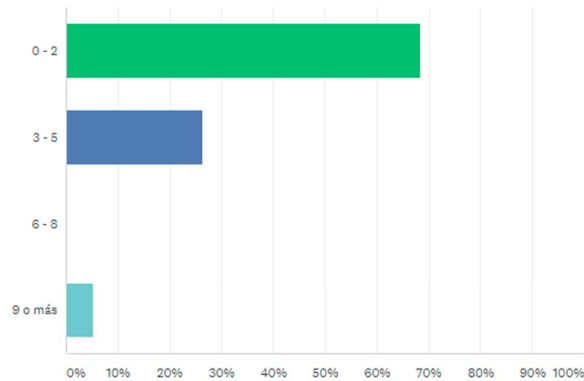
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Gerente o Líder del Proyecto	26,32%	5
Coordinador	31,58%	6
Rol Operativo	36,84%	7
Otro (especifique)	Respuestas 5,26%	1
TOTAL		19

Figura 1. Rol de desempeño en proyecto

Pregunta 2.

¿Cuantos años de experiencia tiene participando en proyectos?

Answered: 19 Skipped: 0



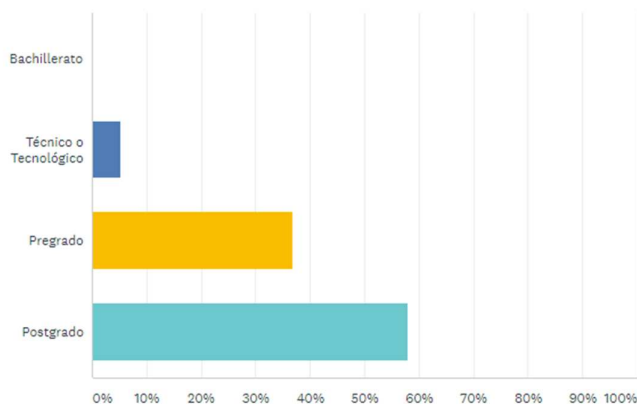
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
0 - 2	68,42%	13
3 - 5	26,32%	5
6 - 8	0,00%	0
9 o más	5,26%	1
TOTAL		19

Figura 2. Experiencia en proyectos

Pregunta 3.

¿Cual es su nivel académico?

Answered: 19 Skipped: 0



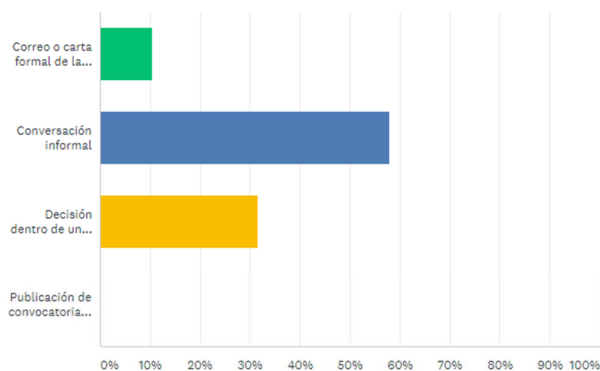
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Bachillerato	0,00% 0
▼ Técnico o Tecnológico	5,26% 1
▼ Pregrado	36,84% 7
▼ Postgrado	57,89% 11
TOTAL	19

Figura 3. Nivel académico

Pregunta 4.

¿De que manera fue informado de la participación del proyecto?

Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Correo o carta formal de la gerencia	10,53% 2
▼ Conversación informal	57,89% 11
▼ Decisión dentro de un Comité o Reunión Laboral	31,58% 6
▼ Publicación de convocatoria de recursos humanos	0,00% 0
TOTAL	19

Figura 4. Medios de información para participar en proyecto

Pregunta 5.

¿Considera que cuenta con los conocimientos y competencias necesarias para participar dentro del proyecto?

Answered: 19 Skipped: 0

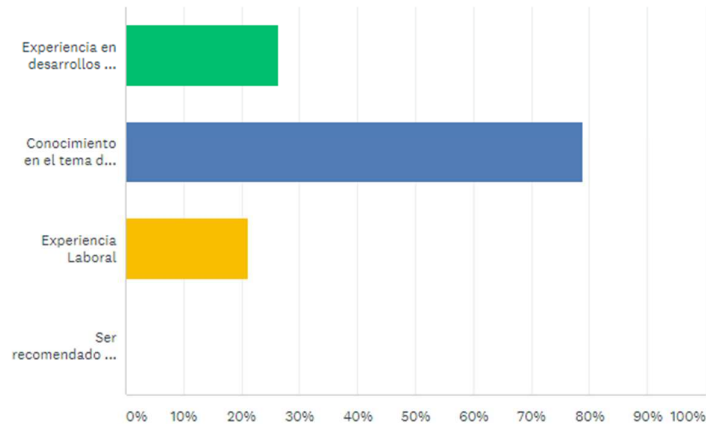
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si. ¿Por qué?	Respuestas 94,74% 18
No. ¿Por qué?	Respuestas 5,26% 1

Figura 5. Conocimientos y competencias dentro de un proyecto

Pregunta 6.

¿Cual o cuales de los siguientes elementos considera más importante para participar dentro de un proyecto?

Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Experiencia en desarrollos de proyectos	26,32% 5
Conocimiento en el tema de proyecto	78,95% 15
Experiencia Laboral	21,05% 4
Ser recomendado por los altos mandos	0,00% 0

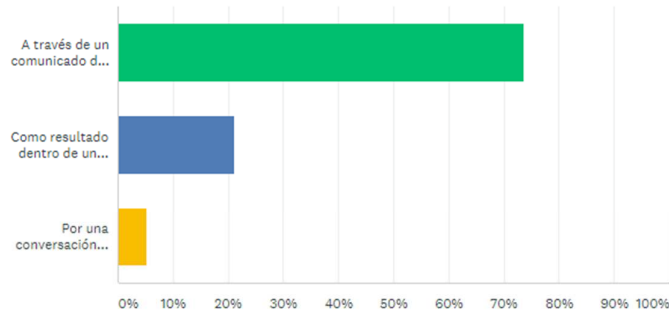
Total de encuestados: 19

Figura 6. Elementos importantes de participación en un proyecto

Pregunta 7.

¿De que manera considera que se debe notificar a un empleado que fue seleccionado para trabajar dentro de un proyecto?

Answered: 19 Skipped: 0



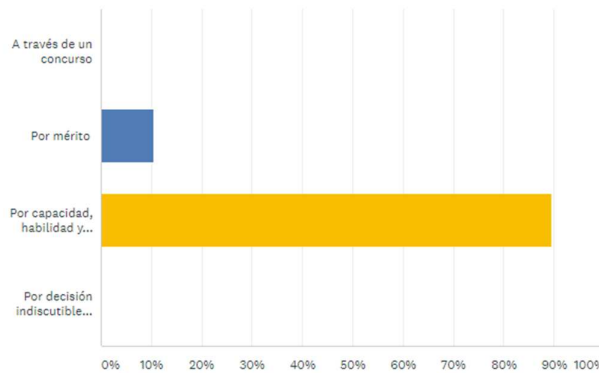
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ A través de un comunicado de Gerencia	73,68% 14
▼ Como resultado dentro de un comité o reunión	21,05% 4
▼ Por una conversación informal	5,26% 1
TOTAL	19

Figura 7. Formas de notificar a un empleado para participar en proyecto

Pregunta 8.

¿Cual cree que es el mejor proceso para elegir a un empleado para trabajar en un proyecto?

Answered: 19 Skipped: 0



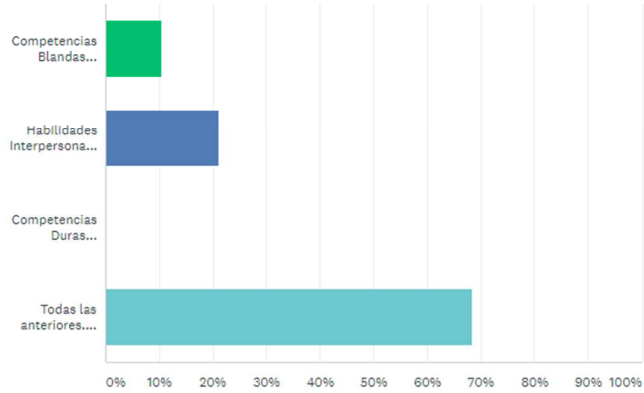
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ A través de un concurso	0,00% 0
▼ Por mérito	10,53% 2
▼ Por capacidad, habilidad y conocimiento	89,47% 17
▼ Por decisión indiscutible de la Gerencia	0,00% 0
TOTAL	19

Figura 8. Proceso de selección de personal para proyecto

Pregunta 9.

De acuerdo con su criterio. ¿ Que competencias debe tener un empleado para poder desempeñarse adecuadamente dentro de un proyecto?

Answered: 19 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Competencias Blandas (Liderazgo, actitud, trabajo en equipo)	10,53%	2
▼ Habilidades Interpersonales (Comunicación, colaboración, solución de problemas)	21,05%	4
▼ Competencias Duras (Conocimientos técnicos)	0,00%	0
▼ Todas las anteriores. ¿Por qué?	Respuestas 68,42%	13
TOTAL		19

Figura 10. Competencias de desempeño en proyectos

Pregunta 10.

¿Considera que todos los empleados de una compañía están en la capacidad de trabajar en cualquier proyecto que se le asigne?

Answered: 19 Skipped: 0

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si ¿Por qué?	Respuestas 42,11%	8
No ¿Por qué?	Respuestas 57,89%	11

Figura 9. Posibilidad de cualquier empleado para participar en algún proyecto

Discusión

Teniendo en cuenta los resultados expuestos anteriormente, en este capítulo se presenta todo lo referente a la triangulación de la información, como fundamento del análisis de datos, estableciendo un vínculo entre las respuestas dadas por los participantes tanto en las encuestas, como en las entrevistas y las teorías expuestas en el marco teórico.

La forma como se presenta esta discusión tiene un orden específico que consiste en describir el análisis e interpretación de los resultados debajo de cada una de las categorías y variables seleccionadas para la investigación. Para esto se tuvo en cuenta algunos de los pasos propuestos por (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2013), en su libro “Más allá del dilema de los métodos”, en el que se menciona que *“los datos cualitativos categorizados y descritos exhaustivamente (...) deben ser representados conceptualmente a través de una nueva red de relaciones entre sus partes constituyentes para explicar el porqué de los resultados obtenidos”* (p.151).

Percepción de la selección del personal

Con relación a esta categoría de análisis se puede interpretar que cada empleado refiere su propia experiencia de vinculación laboral para expresar la forma como ellos consideran que se debería seleccionar al personal para participar dentro de un proyecto. Es decir, que, de alguna manera, legitiman el método como ellos mismos fueron escogidos para trabajar en el proyecto, tomando como referencia que las aptitudes demostradas a lo largo de su experiencia son el foco principal que los líderes de proyecto tienen en cuenta para escoger al personal.

De hecho, uno de los entrevistados señaló lo siguiente:

(...) el contador, de pronto ha visto en mí que cuando se requiere de pronto una información como... bueno dentro de todo, siempre lo que se me ha solicitado lo he cumplido, además de que se me facilita mucho el tema del manejo de bases de datos, de Excel, entonces digamos que

puede fluir un poco más rápido ciertas cosas o el análisis de ciertas cosas entonces creo que es por ahí, y pues porque en general siempre he como respondido bien con lo que se me ha solicitado. (Participante 1)

En este sentido, se puede decir que una de las posibles razones por las que el participante considera que fue seleccionado para trabajar dentro del proyecto se debe a las habilidades adquiridas a través de su experiencia.

Asimismo, con los resultados obtenidos en las entrevistas, se puede entender otras visiones de los participantes frente a los factores que influyen en la selección del personal. Por ejemplo, algunos resaltan que el mérito tiene gran incidencia. Tal como lo menciona el participante 2, quien argumentó su participación dentro del proyecto, diciendo que había sido elegido: *“Porque yo soy el que tengo más experiencia en el tema de instrumentos financieros, por el puesto que tengo actualmente en el área de tesorería y bueno por el tiempo que tengo de estar en la empresa y la preparación.”* (Participante 2).

De otra parte, los resultados demuestran que hay una percepción clara frente a las características que, consideran, debe tener un empleado para poder involucrarse en un proyecto. Es el caso del participante 1, quien identificó que los elementos más importantes son: *“disposición al cambio, disposición de tiempo, hay que sacrificar algunas cosas también sobre todo con el tiempo, tiene que ser una persona abierta, a lo que viene.”* (Participante 1). Del mismo modo, otro participante señaló que:

Tiene que considerarse la experiencia y también la actitud, y el tiempo que puedan dedicarse, que también el momento de cada persona, pues haya la posibilidad y las ganas de hacer, de comprometer tiempo, más allá de las horas de trabajo, ya sea un proyecto grande o chico. (Participante 2)

Con lo anterior, se observa que existe un término iterativo en el discurso de los participantes referente al valor del tiempo, y esto se debe a la importancia que le otorgan los empleados que tienen experiencia en proyectos a este elemento, pues la demanda de trabajo

que exige un proyecto, requiere, en muchas ocasiones, destinar tiempos adicionales al horario laboral. Con relación a esto, el participante 8 expresó lo siguiente:

Sí siento que debieron tener algunos aspectos en cuenta antes de escogerlas, el tiempo y la familia son fundamentales en esto, por ejemplo yo soy una persona que vive en unión libre con mi pareja, no tengo hijos, o sea yo le puedo dedicar más tiempo a los proyectos, que una persona que está casada, que tiene hijos y que su esposo que esté llamando a las 10 u 11 de la noche a preguntar que a donde está. (Participante 8)

Con lo anterior, se puede denotar que existe una sensación de inconformidad frente al procedimiento utilizado en la escogencia del personal para el proyecto de implementación del sistema ERP; sin embargo, esto a la vez, permite entender que hay una consciencia clara frente a los aspectos que se deben tener en cuenta en la selección del recurso humano.

En este orden de ideas, se puede decir, que los resultados obtenidos en las entrevistas permitieron comprender la visión general que tienen los participantes, frente a las características que deben tener las personas que se van a vincular a un proyecto. Dentro de estas se encuentran las siguientes:

- Tener actitud y ganas de crecer.
- Contar con las cualidades y capacidades necesarias para afrontar nuevos retos.
- Conocer ampliamente las funciones que desarrollará el empleado dentro del proyecto.

Con base en los datos descritos anteriormente, se puede reafirmar la cita mencionada en el capítulo del marco teórico, en la que se indicó que Ander-Egg y Aguilar (1997b, p.10) consideran que para alcanzar el éxito de un proyecto, es necesario conformar un equipo de trabajo con personas idóneas que tengan disposición para asumir nuevos retos y que estén capacitadas para desempeñarse en las funciones que les sean asignadas.

Experiencia en proyectos

Con respecto a la experiencia que han tenido los participantes en el desarrollo de proyectos se puede evidenciar que el 68,42% de la población encuestada tiene menos de 2

años experiencia (*figura 2*), mientras que el 5,26% ha trabajado en proyectos por más de seis años. Por lo tanto, se puede decir que la mayoría de empleados no han vivido los procesos que implican la elaboración de proyectos en una organización.

Ahora bien, de acuerdo con la información arrojada por los participantes, es preciso decir que la falta de experiencia puede incidir, en cierta forma, en el tiempo de ejecución de las tareas, lo que podría generar atrasos en el plan de cualquier proyecto. Es el caso del Participante 1, quien mencionó que:

Es la primera vez que tengo a mi cargo esta responsabilidad. Entonces, pues algo nuevo obviamente ha habido muchos errores, que de pronto en la gestión del tiempo, uno estima o hace como un cronograma de lo que supone que va a ser, pero al final digamos que el sistema o las cosas no fluyen de la manera, que uno espera. (Participante 1)

Por otro lado, es importante resaltar las diferencias que existen entre la trayectoria que ha tenido un empleado dentro de algún proyecto y el tiempo que lleva dentro de una empresa, pues al momento de hacer el reclutamiento del personal para trabajar en un proyecto no necesariamente se establece como requisito los años de experiencia dentro de la organización, sino las cualidades que tenga el recurso humano. Esto puede evidenciarse en el discurso de algunos participantes. Por ejemplo, el participante 6 señaló que: *“En la compañía llevo un año y diez meses; y con evoluciona estoy involucrada desde abril de este año (...)”* (Participante 6), mientras que el participante 1 mencionó: *“(...) llevo trabajando en la compañía 4 años larguitos y en el proyecto me involucré más o menos desde abril, hacia acá”* (Participante 1). Lo cual indica que ambos fueron asignados para pertenecer al mismo proyecto en el mismo mes; sin embargo, su tiempo de duración en la empresa es complementemente distinto.

En este orden de ideas, se hace necesario traer a colación, que uno de los ámbitos más destacados dentro de la selección del personal refiere a los conocimientos que tenga el empleado frente a una temática específica que se requiera para el proyecto. Por este motivo,

si se hace un análisis de las razones por las cuales los dos participantes mencionados anteriormente, fueron escogidos para trabajar en el mismo proyecto, se puede encontrar que el valor que más importancia tuvo refiere al dominio que tienen sobre un tema fundamental del proyecto. Tal como se aprecia en el discurso del participante 6, quien argumenta que su razón para ser seleccionado fue:

Porque desde mi rol conozco todos los procesos y adicional a eso al área contable es donde se derivan el resultado de todos los procesos, entonces con mi rol de jefe de contabilidad digamos que tenía el contexto de todos los procesos de la compañía que era lo que se necesitaba para todo el proyecto: transformar y revisar como cada proceso que teníamos antes de SAP iba a funcionar con el nuevo sistema. (Participante 6)

De igual forma, el participante 1, tal como se citó anteriormente, justificó su participación en el proyecto al considerar que:

(...) se me facilita mucho el tema del manejo de bases de datos, de Excel, entonces digamos que puede fluir un poco más rápido ciertas cosas o el análisis de ciertas cosas entonces creo que es por ahí, y pues porque en general siempre he como respondido bien con lo que se me ha solicitado. (Participante 6)

Estos mismos resultados pueden apreciarse en las respuestas dadas por los participantes a través de la encuesta (*como se muestra en la figura 6*), en donde el 78,95% de la población consideró que el elemento más importante para participar dentro de un proyecto es el conocimiento que se tenga en el tema, mientras que el 21,05% de la población, indicó que era más relevante la experiencia laboral.

Asimismo esta percepción se ve representada en otra de las preguntas de la encuesta (*figura 5*), en donde el 94,74% de la población considera que sí tienen los conocimientos y competencias necesarias para participar dentro del proyecto, debido a la experiencia que han adquirido en el manejo de la información y en el desarrollo de las funciones.

Desempeño laboral

Esta categoría estuvo presente todo el tiempo en la investigación, puesto que fue un elemento que se expuso de forma constante a lo largo del discurso de los participantes,

quienes hablaron de las funciones que ejercen dentro de la empresa y en el proyecto de implementación del sistema ERP. Adicionalmente, destacaron la importancia de su experiencia laboral en la eficacia y eficiencia del cumplimiento de sus tareas.

Con base en los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, se encontró que cuando los participantes hablan de desempeño laboral, siempre hacen referencia a las estrategias que han empleado para cumplir cabalmente con sus responsabilidades, otorgando importancia al ámbito positivo del desempeño, más que a las acciones de poca conveniencia, que en ocasiones, se podrían ejercer dentro de un proyecto.

Por otro lado, con el desempeño laboral aparece un concepto nuevo que hace referencia al esfuerzo que deben imprimir los empleados en cada una de sus labores y a las sensaciones que tienen frente a la distinción hallada entre las funciones que realizan en el proyecto y las que desempeñan en la empresa. Es el caso del participante 8 quien dijo lo siguiente:

Sí, es duro porque a parte de tu día a día, tienes que organizarte muy bien y distinguir muy bien el horario de las tareas que tienes, para poder estar ya el medio tiempo que se necesita para el proyecto, a veces se me cruzaba cosas o reuniones de mis funciones con estas, es difícil manejarlo pero yo hacía lo posible para manejar, esto fue hasta junio y ya de junio para acá ya fue tiempo completo, o sea me sacaron de la operación. (Participante 8)

De otra parte, es vital mencionar que la percepción que tienen los actores sociales que participaron en esta investigación acerca del desempeño laboral, es que esta es la base que determina la idoneidad del recurso humano que será convocado para trabajar dentro de un proyecto, pues muchos consideran que fueron escogidos para el *proyecto evoluciona*, debido al rendimiento y compromiso que han demostrado a lo largo de su trayectoria en la empresa.

Por ejemplo, el participante 8 comentó lo siguiente:

(...) mi jefe, él ve en mi mucho compromiso y mucha responsabilidad, mucha dedicación, mucha actitud, muy buena actitud, siento que eso para un proyecto es ser receptivo y ser esa persona que a pesar de que lo estén retroalimentado o le estén de pronto diciendo: *esto puede*

ser mejor, aceptar esos cambios procesarlos y retroalimentarse; y seguir avanzando para un proyecto es algo prioritario. (Participante 8)

De igual forma, el participante 2 indicó que una de las razones por las cuales él considera que fue elegido para integrarse al proyecto fue: *“Porque yo soy el que tengo más experiencia en el tema de instrumentos financieros, por el puesto que tengo actualmente en el área de tesorería y bueno por el tiempo que tengo de estar en la empresa y la preparación”*. (Participante 2). En este sentido, se podría afirmar que cuando un empleado reconoce el dominio que tiene sobre un tema, con relación a su experiencia, es porque es capaz de autoevaluar su propio rendimiento, asignándole importancia al mismo como un mérito para unirse a un proyecto específico.

Otro de los resultados arrojados por los participantes, que permiten seguir evidenciando la forma cómo abordan el tema del desempeño laboral, se observó en una de las preguntas de la encuesta (*figura 9*), en la que el 68,42% de los encuestados señalaron que las competencias que debe tener un empleado para poder desempeñarse adecuadamente dentro de un proyecto, son las competencias blandas, como el liderazgo, la actitud y el trabajo en equipo; las habilidades interpersonales, como la comunicación, la colaboración y la solución de problemas; y por último, las competencias duras, que refieren a los conocimientos técnicos.

Finalmente, de acuerdo con el análisis y discusión presentados anteriormente, se puede decir que la hipótesis planteada en esta investigación resultó ser verdadera, ya que para poder llevar a cabo un proceso adecuado de selección de personal, es importante tener en consideración algunos requisitos que debe cumplir un empleado, como por ejemplo, el tiempo de experiencia de la persona en el área del proyecto, el dominio de habilidades blandas y duras, dependiendo de la función que vaya a desempeñar y el tiempo con el que dispone para desarrollar su trabajo.

Conclusiones

De acuerdo con el objetivo de esta investigación, correspondiente a *identificar el proceso de selección que deberían llevar a cabo las empresas para asignar empleados idóneos en proyectos que garanticen su éxito*, se puede concluir que, teóricamente no existe un procedimiento taxonómico y jerárquico, ya establecido, sobre la forma como se debe escoger el recurso humano para participar dentro de un proyecto organizacional, pero, gracias a esta investigación fue posible determinar los factores que deben tenerse en cuenta para poder llevar a cabo un proceso de selección de personal idóneo que contribuya al alcance de los objetivos de cualquier proyecto.

El primer factor identificado es **la motivación o interés** que debe tener el aspirante de querer crecer dentro de la empresa, tanto a nivel profesional como personal. Lo que quiere decir que cuando un empleado participa dentro de un proyecto, por propia convicción, va a desenvolverse mucho mejor, ya que estará más enfocado en alcanzar los objetivos esperados, aprovechará mejor los recursos que se le asignen y se esforzará mucho más.

El segundo factor determinado refiere a los **conocimientos específicos del área** que debe tener un empleado para poder participar dentro de un proyecto, pues no todas las personas que trabajan dentro de la compañía pueden vincularse a un mismo proyecto, cuando la naturaleza del mismo varía significativamente con la experticia que tiene cada uno.

El tercer factor hallado en esta investigación es la **experiencia laboral y profesional** con la que deben contar los recursos humanos que deseen integrarse a un proyecto; pues si bien es cierto que todas las personas están en la capacidad de aprender y crear una carrera con oportunidades como las que se encuentran dentro de un proyecto, un líder debe determinar cuál es la urgencia de éste, para saber si puede asignar empleados con los que obtenga

resultados de forma inmediata o si es posible vincular a personal nuevo que tenga las cualidades necesarias, pero que sea la primera vez que se enfrente a un reto como este.

El cuarto factor, para tener en cuenta, refiere a las **competencias y habilidades** que se espera que un empleado tenga, al momento de asumir el desafío de cualquier proyecto. Estas competencias se dividen en tres: *las competencias blandas*, que corresponden a las cualidades que debe tener un aspirante como ser un buen líder, tener excelente disposición y actitud, y saber trabajar en equipo. En segundo lugar, están las *competencias duras*, las cuales están relacionadas a los conocimientos y nociones técnicas; y por último, las *habilidades interpersonales*, con las que es posible reconocer si un empleado tiene capacidad para comunicarse y gestionar problemas que se presenten en el camino.

El quinto factor identificado en esta investigación tiene que ver con **la versatilidad** del recurso humano, específicamente en la capacidad de adaptación a las distintas funciones que se le asignen. Este elemento es quizá uno de los más importantes, teniendo en cuenta que muchos empleados que son escogidos para desempeñarse dentro de algún proyecto, en ocasiones, llegan a considerar que tendrán tareas muy parecidas a las que desarrollan de forma habitual en sus cargos, y cuando se les asigna una nueva función caen en el error de frustrarse fácilmente. Por ese motivo, se considera fundamental que un aspirante cuente con habilidades afectivas, como la resiliencia, para que sean conscientes de que al emprender un proyecto estarán enfrentados a muchos cambios, entre esos, el incremento de horas laborales, su equipo de trabajo y con esto, muchas veces sus líderes, entre otros.

Otra conclusión que se pudo extraer de esta investigación es que debido a que la mayoría de proyectos organizacionales demandan capacidades y conocimientos específicos en diferentes áreas de negocios, es preferible que los reclutadores del personal para mencionados proyectos sean los líderes de proyectos, es decir que realicen el proceso de

selección para encontrar al personal idóneo de acuerdo a sus funciones. Finalmente, los líderes de proyectos son los que conocen las necesidades puntuales de la organización y la exigencia del proyecto, además de que saben cómo transmitir o contextualizar a los aspirantes la verdadera necesidad, objetivos y oportunidades del proyecto, y las expectativas de los roles que se desempeñarán. A la larga, podría motivar a que las personas asuman el reto con conocimiento más detallado de sus funciones.

Cabe resaltar, que lo anterior no se menciona con el propósito de demeritar la importancia que tienen las áreas de recursos humanos, en el desarrollo organizacional de las empresas, ya que ellos son quienes pueden identificar mejor la pasión y actitud frente a los nuevos retos.

Por otro lado, es importante que durante el proceso de selección de personal, el gerente de proyecto especifique a su recurso humano cuál es el rol que va a desempeñar y cuáles son los límites que tienen sus funciones. Esto, debido a que, muchas veces, algunos cargos operativos dentro del proyecto exigen una gran demanda de tareas asignadas, provocando una sensación de descontento entre los integrantes cuando consideran que el incremento de sus funciones no es directamente proporcional a su salario.

Por último, haciendo un cierre de todas las conclusiones, se puede decir que desarrollar un proyecto dentro de una organización debe ser un proceso que conlleve a una planeación concienzuda, atenta a determinar cuáles miembros de la organización están mejor cualificados y con mejor disposición para desarrollar las acciones que el mismo exija para alcanzar el éxito. Es por esta razón, que la selección de estas personas no debe ser dejada al azar, o guiada por un solo aspecto, como suele ocurrir con la disponibilidad de tiempo, pues esto arriesga la efectividad de las acciones, y por consiguiente, el desarrollo idóneo del proceso y el alcance de los objetivos planteados. Así pues, es fundamental evaluar diversos

elementos a la hora de encargar una tarea a un colaborador dentro de la organización, dentro de los cuales podríamos tener en cuenta las habilidades técnicas, las habilidades sociales, la actitud hacia el trabajo, el nivel de compromiso organizacional e incluso las condiciones personales y familiares.

Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. (1997). *Cómo elaborar un proyecto* (13 ed.). Buenos Aires: LUMEN/HUMANITAS. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/48269700/Ander_Egg-Aguilar1_GUIA_SIN_ANEXOS.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DComo_elaborar_un_proyecto_Guia_para_dise.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (2013). *Más allá del dilema de los métodos*. (U. d. Andes, Ed.) Obtenido de <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/lib/bibliobosquesp/reader.action?docID=3211424>
- Capuano, A. (2004). Evaluación de Desempeño. Desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Cea D'Ancona, M. (2001). *Metodología Cuantitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Síntesis Sociología.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*(33), 140-160. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a07.pdf>
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106. Obtenido de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-824/Documento.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Hito Master DAP. (2017). Executive Master Project Management. España: La Selección del Personal del Proyecto. Obtenido de: <https://uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-x-habilidades-directivas/seleccion-del-project-manager/>
- Kerzner, H. (2009). *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: WILEY. John Wiley & Sons, Inc. .
- Medellín Duarte, V. (2006). *Administración de Proyectos* (Primera Edición ed.). (U. D. Rosario, Ed.) Bogotá: Centro Editorial. .
- Moreno, M., Pelayo, Y., & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*(10), 56-72. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/faa09735c551c18a23b0de5c605d4dfa.pdf>
- Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México D.F. : Pearson Education.