

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



“Propuesta de una Guía Metodológica para la gestión de recursos humanos y gestión de tiempo en los proyectos de transición de negocios”

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de
Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:

Marcelo Castro Estrada

Profesor Tutor:

Ing. Adriana Delgado, CPIM, PMP

San José, Marzo del 2013

DEDICATORIA

A las dos personas que más han marcado mi vida, que me han enseñado a nunca darme por vencido, que me han demostrado que siempre se puede salir adelante y que no importa las pruebas que la vida nos haga enfrentar, estas están ahí para lograr superarlas. Por ellos soy cada día mejor.

A esas dos persona que significan más en mi vida.

Adrián Castro y Mónica Estrada

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es otra clara evidencia de que con empeño y dedicación se logran cumplir las metas. Mismas que me han dejado mucha enseñanza, que me han forjado como ser humano y que me han impulsado a convertirme en un mejor profesional.

Por lo que debo agradecerle a todas esas personas que de uno u otra forma han logrado marcar mi vida, aquellos que son ejemplos sin siquiera saberlo y otras que con sus simples actos de humildad logran dejar una enseñanza inolvidable.

Es por esto que agradezco a todos aquellos que han creído en mí, a todos los que saben que las cosas salen cuando se hacen con empeño, dedicación y convicción.

Gracias a todos los profesores que aportaron en mi educación, gracias a mi familia por ser la fuente de cariño incondicional y gracias a todos los amigos que siempre han estado ahí.

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Ámbito de Responsabilidad

El presente trabajo de investigación pretende abordar temas relacionados a la industria de Fabricación de Microprocesadores y similares tomando como referencia a Intel® y a otras industrias, por lo que se omiten nombres de productos, procesos y cualquier otra información que la Gerencia y el representante legal de Intel® no autoricen.

El objetivo del presente trabajo es servir como evidencia para la valoración del cumplimiento de requisitos académicos de graduación del Programa de Maestría en Gerencia de Proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), con sede principal en Cartago, Costa Rica. Los conceptos, juicios e interpretaciones presentadas en el mismo son particulares del autor del documento y no reflejan en ningún momento la posición oficial de la Universidad o de Componentes Intel® de Costa Rica.

Ámbito de Confidencialidad

El lector de este documento reconoce que la información aquí contenida es estrictamente confidencial, de uso restringido y exclusivo para Componentes Intel® de Costa Rica, *Intel Corporation®* y estrictamente para los fines académicos de la Universidad. El lector acepta mantener la confidencialidad de la información presentada y no usarla, ni venderla, ni transferirla, ni copiarla, ni reproducirla, ni revelarla, ni reportarla, ni publicarla, ni presentarla a ninguna persona o entidad sin el previo consentimiento escrito de la autoridad competente.

Por lo tanto, queda prohibida la reproducción total o parcial del presente documento para efectos que no sean estrictamente académicos.

ÍNDICE

RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
1 CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Marco de referencia empresarial	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.1.2 Departamento de Recursos Humanos	4
1.1.3 Centro de Servicios	4
1.1.4 Áreas de Negocios.....	5
1.1.5 Proyectos de Transición Grandes	5
1.1.6 Proyectos de Transición Pequeños.....	6
1.1.7 Misión.....	6
1.1.8 Objetivos Estratégicos.....	6
1.1.9 Estructura Organizacional de los Centros de Servicios Globales	7
1.2 Justificación del estudio	7
1.3 Planteamiento del problema.....	13
1.4 Objetivos	14
1.4.1 General	14
1.4.2 Específicos:.....	14
1.5 Alcance y limitaciones.....	15
1.5.1 Alcance	15
1.5.2 Limitaciones	15
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.....	17

2.1	Administración y Proyectos	17
2.1.1	Administración	18
2.1.2	Proyectos	18
2.1.3	Administración de Proyectos.....	18
2.2	Proyectos Pequeños	19
2.3	Manejo de múltiples proyectos	20
2.4	Metodología de Proyectos	21
2.5	Project Life Cycle (PLC)	22
2.6	Método PERT	22
2.7	Gestión de Recursos Humanos	23
2.8	Herramientas para la gestión de Recursos Humanos	24
2.8.1	Herramientas “suaves”	24
2.8.2	Herramientas “duras”	25
2.9	Gestión del Tiempo	26
2.10	Herramientas para la gestión del Tiempo	28
3	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	30
3.1	Tipo de Investigación	30
3.2	Fuentes y Sujetos de Información	31
3.2.1	Fuentes Primarias de Información.....	31
3.2.1.1	Libros.....	32
3.2.1.2	Metodologías.....	32
3.2.1.3	Documentos Internos del Centro de Servicios	32
3.2.1.4	Testimonios de Expertos.....	32
3.2.2	Fuentes Secundarias de Información	32
3.2.2.1	PMI®, PMI® Latinoamericano, PMI® Costa Rica	32

3.2.2.2	Google Académico y Google Books:.....	33
3.2.2.3	Bibliotecas del Instituto Tecnológico de Costa Rica	33
3.2.3	Sujetos de Información.....	33
3.3	Técnicas de Investigación	34
3.3.1	Entrevistas	34
3.3.2	Encuesta.....	34
3.3.3	Revisión documental	35
3.3.4	Estudios Comparativos o <i>Benchmarking</i>	35
3.3.5	Tormenta de ideas	36
3.3.6	Diagrama de flujo	36
3.3.7	Diagrama causa – efecto	36
3.3.8	Lecciones aprendidas	37
3.4	Procesamiento y Análisis de Datos	37
3.4.1	Situación Actual de la Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Tiempo en la transición de negocios.....	37
3.4.2	Requerimientos de Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos.....	39
3.4.3	Propuesta de Guía Metodológica por aplicar	40
3.4.4	Buenas prácticas de Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Tiempo	42
4	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	43
4.1	Lecciones Aprendidas y Situación Actual	43
4.1.1	Resultados de la Encuesta Aplicada.....	43
4.1.2	Resultados de la Entrevista Aplicada	53
4.1.3	Resultados de la Revisión Documental	60
4.2	Requerimiento de Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos.....	62
4.2.1	Resultados de la Encuesta Aplicada.....	62
4.2.2	Resultados de la Entrevista Aplicada	67
4.2.3	Análisis de datos mediante el Diagrama causa – efecto	73
5	CAPÍTULO V: PROPUESTA DE LA GUÍA METODOLÓGICA	76

5.1	Guía Metodológica	78
5.1.1	Etapa de Planificación.....	80
5.1.1.1	Definición y secuencia de las Actividades:.....	82
5.1.1.2	Adquisición del listado de Negocios por Transferir y Estimación de duración de transiciones.....	84
5.1.1.3	Estimación de Recursos y Definición de capacidad de Recursos Humanos.....	86
5.1.1.4	Recolección de requisitos por negocio	89
5.1.1.5	Desarrollo del Cronograma.....	90
5.1.1.6	Definición del equipo de proyecto.....	93
5.1.2	Etapa de Ejecución.....	95
5.1.2.1	Coordinación de entrenamientos	97
5.1.2.2	Control de aprobación de Requisitos	99
5.1.2.3	Control de entrenamientos.....	100
5.1.2.4	Seguimiento de Cronograma.....	102
5.1.2.5	Reuniones de seguimiento	104
5.1.2.6	Control de Desempeño.....	106
5.1.3	Etapa de Cierre	108
5.1.3.1	Certificación y entrega del Negocio.....	111
5.1.3.2	Cierre del Proyecto	113
5.2	Lecciones aprendidas, buenas prácticas y oportunidades de mejora	115
5.3	Propuesta de implementación de la Guía Metodológica.....	117
5.3.1	Supuestos	118
5.3.2	Plan de implementación.....	118
5.3.2.1	Reclutamiento	120
5.3.2.2	Capacitación	121
5.3.2.3	Despliegue	123
5.3.2.4	Actividad de Validación	124
6	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
6.1	Conclusiones	126
6.2	Recomendaciones	129

7	APÉNDICE	131
8	BIBLIOGRAFÍA	148

ÍNDICE – FIGURAS

Figura 1.1 Estructura Organizacional de los Centros de Servicios Globales	7
Figura 1.2 Procesos en transición entre el 2009 y 2010	8
Figura 1.3 Procesos en transición entre el 2011 y el 2012	10
Figura 1.4 Total de Procesos en transición y procesos con deficiencias	11
Figura 4.1 Nivel de Satisfacción con las transiciones pasadas y sus razones	44
Figura 4.2 Áreas de enfoque por mejorar	45
Figura 4.3 Población con transiciones impactadas por atrasos	46
Figura 4.4 Porcentajes de transiciones con atrasos y sus principales causas.....	47
Figura 4.5 Problemática de transición de procesos a un mismo recurso	48
Figura 4.6 Población con transiciones impactadas a nivel de recursos humanos	49
Figura 4.7 Porcentajes de transiciones con impactos a nivel de RH y sus principales causas.....	50
Figura 4.8 Recomendaciones para futuras transiciones	51
Figura 4.9 Importancia por áreas de enfoque para futuras transiciones	52
Figura 4.10 Áreas de Enfoque para las transiciones del 2013	58
Figura 4.11 Áreas de Enfoque para las transiciones del 2013	59
Figura 4.12 Tipo de Gestión por mejorar según los encuestados	63
Figura 4.13 Diagrama Causa – Efecto	74
Figura 5.1 Etapas de la Metodología propuesta.....	78
Figura 5.2 Pestañas de la plantilla de la Guía Metodológica	79
Figura 5.3 Panorama General de la Etapa de Planificación.....	80
Figura 5.4 Actividades de la Etapa de Planificación.....	81
Figura 5.5 Definición y Secuencia de las Actividades del Proyecto	83
Figura 5.6 Definición de Negocios en Transición y Estimación de duración de transiciones	85

Figura 5.7 Estimación de Recursos y Definición del Plan de Recursos Humanos.....	88
Figura 5.8 Recolección de requisitos por negocio.....	90
Figura 5.9 Desarrollo del Cronograma	92
Figura 5.10 Definición del Equipo de Proyecto	94
Figura 5.11 Panorama General de la Etapa de Ejecución	95
Figura 5.12 Actividades de la Etapa de Ejecución	96
Figura 5.13 Coordinación de Entrenamientos	98
Figura 5.14 Control de aprobación de requisitos.....	99
Figura 5.15 Control de entrenamientos.....	101
Figura 5.16 Seguimiento del Cronograma	103
Figura 5.17 Reuniones de seguimiento.....	105
Figura 5.18 Control de Desempeño	107
Figura 5.19 Panorama General de la Etapa de Cierre	109
Figura 5.20 Actividades de la Etapa de Cierre.....	110
Figura 5.21 Certificación y Entrega del Negocio	112
Figura 5.22 Cierre del Proyecto	114
Figura 5.23 Cierre del Proyecto	116
Figura 5.24 Diagrama de Gantt del plan de implementación	119

ÍNDICE – TABLAS

Tabla 4.1 Recomendaciones de mejoramiento por tipo de Gestión.....	64
Tabla 4.2 Expectativas por tipo de Gestión.....	65
Tabla 4.3 Meta por transición exitosa	72
Tabla 5.1 Etapas de la Guía Metodológica	77
Tabla 5.2 Responsables, actividades y costos de la etapa de Reclutamiento	121
Tabla 5.3 Responsables, involucrados, actividades y costos de la etapa de Capacitación	122

GLOSARIO

BPM: *Business Process Management*

PERT: *Program Evaluation and Review Technique*

PLC: *Project Life Cycle*

PMBOK®: *Project Management Body of Knowledge*; guía de los Fundamentos para la Administración de Proyectos del PMI®.

PMI® ®: *Project Management Institute*, en sus siglas en inglés. Instituto de Administración de Proyectos.

RESUMEN

El presente proyecto propone una guía metodológica de proyectos pequeños, sobre transición de negocios, enfocada en la correcta gestión de tiempo y de recursos humanos, con el fin de contrarrestar la forma desarticulada y desestructurada con la que actualmente se transfieren negocios hacia el Centro del Servicio de Intel® Costa Rica.

La guía metodológica se creó con base en las necesidades identificadas mediante la aplicación de una investigación que contempló lecciones aprendidas y situación actual de las transiciones de negocios dentro del Centro de Servicios. Así pues, se determinó las necesidades en cuanto a planeamiento, estimación de tiempo y recursos y seguimiento del plan; como las principales áreas de mejora en cuanto a gestión de tiempo y gestión de recursos humanos del Centro de Servicios.

Una vez analizados los datos recolectados durante la investigación, el documento describe la propuesta de la guía metodológica, con sus herramientas de gestión de tiempo y gestión de recursos humanos en detalle, y el uso de su plantilla como herramienta principal.

Finalmente, el proyecto propone un plan de implementación para la guía metodológica dentro del Centro de Servicios, mismo que contempla el inicio del uso del entregable del proyecto durante las transiciones de negocios del 2013.

PALABRAS CLAVE

Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Tiempo, Proyectos Cortos, Metodología de gestión, Guía Metodológica

ABSTRACT

The project developed thru this paper suggests a methodology guide for small business transition projects, focused on the correct time and human resource management, with the objective to eliminate the unstructured way businesses are being transitioned to Intel's Shared Service Center® established in Costa Rica.

The methodology guide was created based on the needs identified through the application of a research which showed lessons learned and the current status of business transitions within the Shared Service Center. Exposing the need to improve on planning, time and resource estimation and plan follow ups, as the main opportunities of development regarding time management and human resource management within the Shared Service Center.

Once the data collected, thru the research, is analyzed, the project describes the proposed methodology guide, thru its time management and human resource management tools, in detail and step by step with the use of its template as the main methodology guideline.

Finally the project proposes an implementation plan for the methodology guide within the Shared Service Center, which includes the deployment of the project deliverable during the upcoming business transitions in 2013.

KEY WORDS

Human Resources Management, Time management, Short projects, Management Methodology, Project Methodology

INTRODUCCIÓN

La creciente demanda de los mercados globales y la continua competitividad a nivel mundial ha obligado a las empresas multinacionales a brindar servicios de excelente calidad con los menores costos posibles. Es por esto que empresas como Intel® han decidido establecer Centros de Servicios como modelos de negocio para facilitar la operación global de sus servicios internos, desde puntos centralizados y con bajos costos de operación.

Razón por la cual Costa Rica se convirtió, a partir del 2009, en uno de los dos Centros de Servicios de Intel® a nivel global, lo cual le significó absorber negocios de diferentes oficinas de programas para proveer los servicios necesarios desde su sede en suelo costarricense. Esto ha generado un gran volumen de transiciones de negocios en el transcurso de los años, lo cual ha impactado a nivel de recurso humano, tiempo, calidad y costo las operaciones del departamento de Recursos Humanos, en especial, por no tratar estas transiciones como proyectos individuales.

Es por esto que el presente documento propone una Guía Metodológica para el manejo de proyectos de transición de negocios, formulada con base en el análisis de los datos recolectados durante la investigación aplicada sobre las experiencias vividas por los colaboradores del Centro de Servicios, en las transiciones de negocios de los últimos tres años. Se propone el manejo de toda transición de negocios bajo una perspectiva de proyecto con el objetivo claro de maximizar y aprovechar el uso del tiempo y los recursos de la forma más valiosa posible, mediante la correcta Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos.

La propuesta de dicha guía se detalla en el contenido del presente documento, mismo cuenta con seis capítulos; los cuales corresponden a un primer capítulo de Generalidades de la Investigación, donde se detallan los aspectos del entorno donde se lleva a cabo la investigación y propuesta. Un segundo capítulo de Marco Teórico-Conceptual, donde se definen y organizan los elementos utilizados durante la investigación y creación de la propuesta. Marco Metodológico, como tercer capítulo, donde se detalla la metodología utilizada para la investigación y formulación de la propuesta. Análisis de los resultados, siendo el cuarto capítulo, donde se detalla el análisis de la investigación realizada y sus resultados. Como quinto capítulo, Propuesta de la guía metodológica, mismo que detalla la guía de inicio a fin y por último el sexto capítulo siendo Conclusiones y Recomendaciones sobre las generalidades de la investigación y formulación de la propuesta del proyecto.

1 CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta las generalidades del estudio de investigación, donde se presenta como referencia la empresa donde se llevara a cabo la investigación, la justificación del presente estudio, su principal problema y los objetivos de la propuesta por desarrollarse en el texto a continuación.

1.1 Marco de referencia empresarial

Este estudio se llevará a cabo en la empresa Componentes Intel® de Costa Rica, específicamente en el Centro de Servicios Globales el cual es parte del departamento de Recursos Humanos.

1.1.1 Antecedentes

Intel Corporation® se funda en Julio de 1968 por Gordon Moore y Robert Noyce bajo el nombre de “*N and M Electronics*” y empieza operaciones tanto en California como en Nueva York. A inicios de 1969 la empresa cambia su nombre a “*Integrated Electronics*” y logra expandir sus operaciones internacionalmente, inaugurando una oficina de ventas en Ginebra, Suiza.

De 1969 en adelante, la empresa ha logrado desarrollarse y sobresalir en el mercado de la tecnología, convirtiéndose en una de las mejores empresas tecnológicas del mundo y actualmente empleando a más de 100 mil personas a nivel global, las cuales son el activo más valioso para la empresa.

No es, sino hasta 20 años después de su fundación, que Intel® inicia sus operaciones en Costa Rica, exactamente en marzo de 1998. Logra expandir su aporte a la multinacional desde el país centroamericano para

llegar a contar en la actualidad con dos plantas de manufactura (CR1 y CR3) y un centro de distribución (CR2). Costa Rica es también la sede de otros importantes grupos que brindan servicios a la Corporación Intel® que van desde labores de diseño de componentes y desarrollo de software hasta servicios contables y financieros.

1.1.2 Departamento de Recursos Humanos

Es precisamente en el rápido crecimiento de Intel® Costa Rica, que se ve la necesidad de formalizar un departamento robusto de Recursos Humanos, donde inicialmente se veló únicamente por el recurso humano local, pero que luego exigió la operación de trámites para recurso humano en sedes norteamericanas. De aquí nace la iniciativa de agrupar los diferentes servicios brindados por parte del equipo de Recursos Humanos para consolidar una parte de sus labores como un grupo de servicios especializado, que luego se convertiría en un Centro de Servicios Global.

1.1.3 Centro de Servicios

En el año 2008 Intel® procedió con la idea de innovar dentro de su modelo de negocios mediante la implementación de dos Centros de Servicios especializados, uno localizado en Malasia y otro en Costa Rica. Así pues, logra que un año después, en el 2009, se inicien las operaciones de ambos centros de servicios, con el claro objetivo de dar los mejores servicios a nivel interno para cada uno de los empleados de Intel®, sin importar en qué parte del mundo estuviesen trabajando. De este modo, se inició la absorción de negocios por parte de los centros de servicios para poder brindar rendimientos de calidad en la mayor brevedad posible, por lo cual los centros de servicios absorbieron áreas de negocios específicas para asegurar el manejo de todos los aspectos en relación con los empleados de Intel®.

1.1.4 Áreas de Negocios

El Centro de Servicios de Costa Rica inició operaciones con la absorción de cuatro áreas de negocios claves a través de proyectos de transición grandes y pequeños (cuyas características se definen en los aspectos 1.1.5 y 1.1.6 respectivamente) para las operaciones de servicios. Buscando cubrir todos los aspectos de interés para los empleados y proporcionar servicios de calidad, las cuatro áreas de negocios inicialmente absorbidas fueron:

- a. Pago y Beneficios
- b. Soporte al Empleado
- c. Movilidad Laboral
- d. Información, transacciones y reportes

Mediante la absorción de estas cuatro áreas de negocios, a través de proyectos de transición de negocios grandes, el centro de servicios de Costa Rica inicio operaciones en el 2009, con un continuo crecimiento dentro de cada área, así como por parte del Centro dentro del departamento de Recursos Humanos. Para el 2012, este centro de servicios logró absorber dos áreas de negocios nuevas: Reclutamiento y Aprendizaje & Desarrollo.

1.1.5 Proyectos de Transición Grandes

Dentro de la absorción de negocios por parte del Centro de Servicios, se contemplan proyectos de transición grandes, los cuales cuentan con la transición de áreas de negocios en su totalidad, es decir, aquellas áreas sin ningún antecedente dentro del Centro de Servicios: proyectos de negocios surgidos particularmente durante la creación del Centro de Servicio y la absorción de las áreas de negocios. Este tipo de proyectos generalmente inician por el reclutamiento del personal y el establecimiento del área de negocio necesaria.

1.1.6 Proyectos de Transición Pequeños

Por otra parte, los proyectos de transición pequeños son aquellos que contemplan la transición dentro de áreas de negocios ya establecidas y que, únicamente, aumentan el alcance de producción de cada área. Este tipo de proyectos de transición no necesariamente requieren la adquisición de nuevos recursos o el establecimiento de nuevas oficinas, además, se enfocan en transferir nuevos procesos a las áreas de negocios ya absorbidas por el Centro de Servicios.

1.1.7 Misión

“Somos los líderes en Servicios Compartidos de Recursos Humanos, reconocidos por nuestros clientes y la industria.”

1.1.8 Objetivos Estratégicos

Cumplimos nuestra misión mediante los siguientes objetivos:

Gran Lugar de Trabajo- Estamos orgullosos y comprometidos, operamos como 'un equipo', y hacemos el compromiso y crecimiento de nuestros empleados una prioridad.

Calidad - Logramos capacidad funcional para ofrecer excelencia operativa.

Costo - Continuamente aumentamos la eficiencia a través de la innovación y la optimización.

Servicio al cliente – Nuestros clientes importan en todo lo que hacemos.

1.1.9 Estructura Organizacional de los Centros de Servicios Globales

Los Centros de Servicios se manejan por parte de una gerencia global encargada de supervisar ambos centros de servicio y de facilitar lo necesario para la operación del día a día.

La estructura organizacional de los Centros de Servicios Globales corresponde a la siguiente:

Estructura Organizacional de los Centros de Servicios Globales

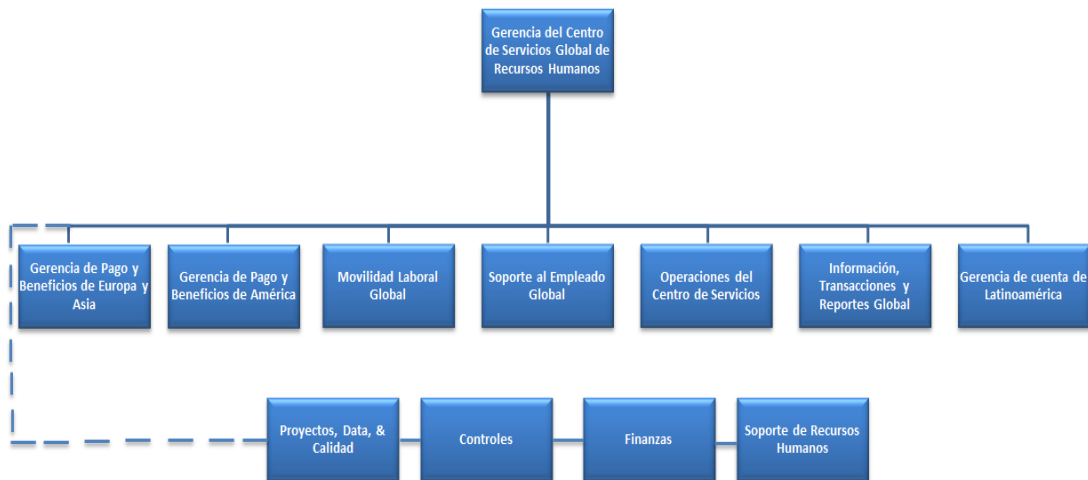


Figura 1.1 Estructura Organizacional de los Centros de Servicios Globales

Fuente: Gerencia de Pago y Beneficios para América

1.2 Justificación del estudio

A inicios del 2009 Intel® tenía el claro objetivo de consolidar un centro de servicios en Costa Rica, por lo que dentro de su gran plan de desarrollo se contemplaron cuatro áreas de negocios por mover ese mismo año. Inicialmente, se fueron absorbiendo estas áreas mediante la contratación de capital humano y la transición de pocos procesos claves por cada una, enfocando así a todos sus recursos humanos en recibir negocios nuevos

para el centro de servicios. Sin una estructura definida, sin un plan de transición y sin ningún indicador de calidad por proceso, se llevó a cabo la transición de un total de 1200 procesos de larga duración, por ser los primeros por área de negocio, durante el periodo del 2009 al 2011, con una “estrategia” definida como “Levantar y cambiar” y bajo el lema de “No lo quiebre”.

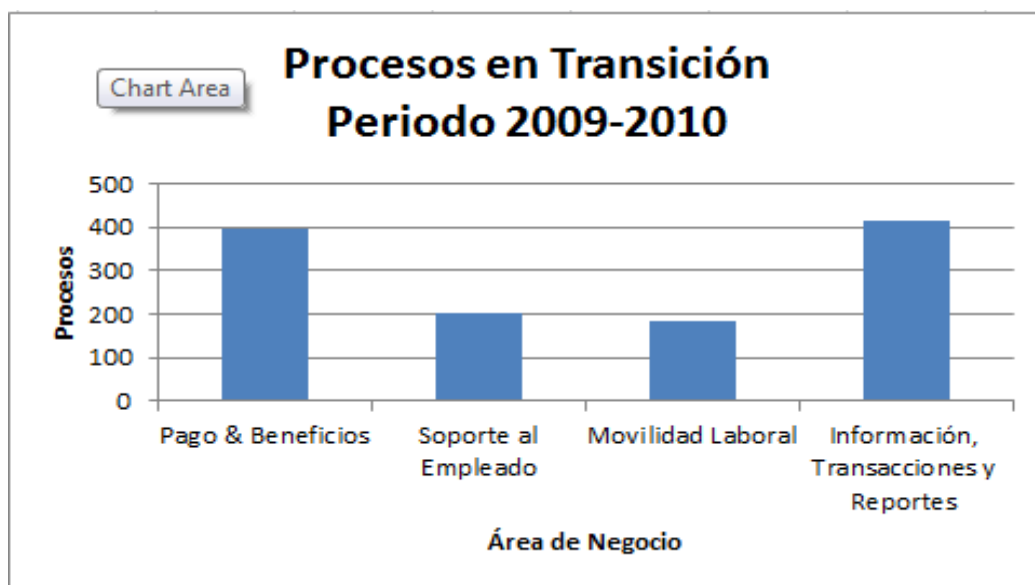


Figura 1.2 Procesos en transición entre el 2009 y 2010

Fuente: Departamento de Transformación de Negocios

Como se evidencia en la Figura 1.2 la distribución de los procesos absorbidos por el Centro de Servicios, entre sus áreas de negocios, no fue pareja, por lo cual la transición generó más trabajo en las áreas de negocio de Pago & Beneficios y de Información, Transacciones y Reportes pues están absorbieron alrededor de 400 procesos cada una; mientras que las áreas de negocios de Soporte al Empleado y Movilidad Laboral tuvieron que absorber únicamente la mitad de procesos. Esto causó una mala distribución de los recursos debido a que todos los empleados de las cuatro áreas de negocios estaban enfocados en la transición, lo cual

causó un ligero desbalance en las operaciones del Centro de Servicios según lo comenta su propio Gerente.

No es sino hasta el 2011 en donde se genera una segunda etapa formal de transición de negocios, en la cual se hace más énfasis en estrategias de transición cortas, esto debido a que las áreas de negocios ya están establecidas dentro del centro de servicio.

Para este año, la estructura del centro de servicios en Costa Rica estaban mucho más consolidadas, con un auge de la cultura *LEAN* y del uso de herramientas como Manejo de Procesos de Negocio o BPM (por sus siglas en Inglés), generando así, un interés en la transición de más negocios por parte de los mandos de la empresa, para tener más de estos adaptados a dicha cultura y bajo el control de sus herramientas.

De este modo se gestiona una etapa que logra mover 140 procesos durante el periodo 2011 a 2012, donde existieron tanto procesos de larga duración como de corta pues al existir antecedentes del negocio en el centro de servicio, algunos procesos podían ser parte de una transición rápida tomando en cuenta el conocimiento existente. Sin embargo, estos procesos en transición continuaron sufriendo del mismo problema de no contar con una estrategia definida, un plan de traslado o siquiera un indicador de éxito, simplemente bajo el lema “Transferir para Transformar”.

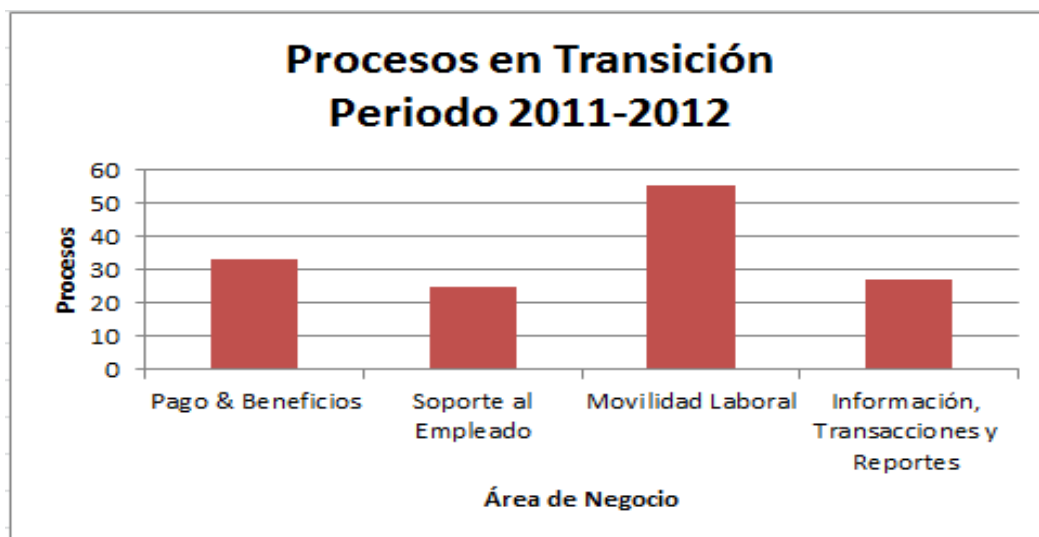


Figura 1.3 Procesos en transición entre el 2011 y el 2012

Fuente: Departamento de Transformación de Negocios

En la Figura 1.3 es evidente nuevamente el desbalance que existió en cuanto a la transición de procesos por área de negocio. Esto genera que el área de Movilidad Laboral, todavía en la segunda etapa de transiciones, estuviese recibiendo procesos de larga duración por lo cual la estabilidad de esta área de negocio no se alcanzó sino hasta el final de la absorción de los 55 procesos de la segunda etapa.

La mala distribución de volúmenes de procesos entre la primera y segunda etapa de transición produjeron atrasos en los calendarios del Centro de Servicios, ya que para la segunda etapa, esta área de negocio no espera tener la mayor cantidad de procesos por absorber, por lo cual tampoco contaban con el recurso humano debidamente asignado, como bien lo manifiesta la Gerente de Movilidad Laboral.

Estas dos etapas de transición de negocios dejaron un sinsabor muy grande dentro del centro de servicio, debido a esto no se generaron más

etapas de transición sino que se dejó a criterio de cada área de negocio recibir procesos.

Desde la perspectiva de proyecto, estas etapas de transición nunca se manejaron como un proyecto formal por lo que solamente se actuó bajo el mando de los Jerarcas, pero nunca bajo una metodología de Administración de Proyecto o nada similar. Esto causo, por tanto, que del total de los 1340 procesos correspondientes a las cuatro áreas de negocios, alrededor de un 75% tuvieran problemas evidentes en cuanto a tiempo de transición, particularmente todo por el hecho de que ninguna contaba con un plan concreto en donde se tomara en cuenta documentación del proceso, traslado de conocimiento, entrenamientos y cierre de la transición; así pues, esto ocasiono, en muchos casos, confusión en cuanto a cuándo estaba completamente finalizada la transición de un negocio o no.

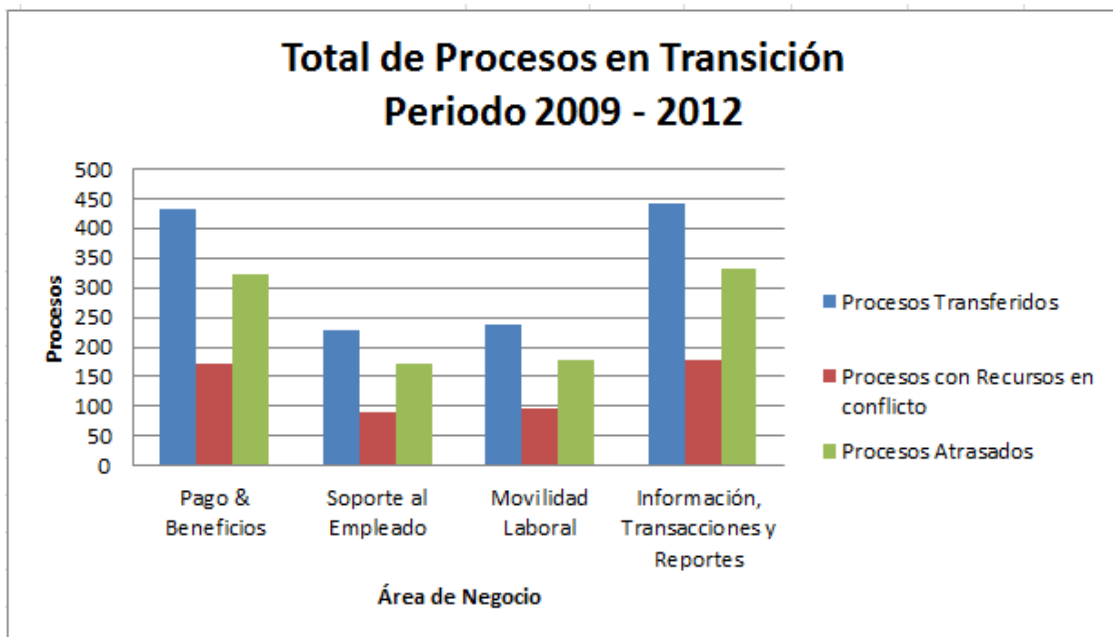


Figura 1.4 Total de Procesos en transición y procesos con deficiencias

Fuente: Departamento de Transformación de Negocios

De igual modo, alrededor de un 40% de estos procesos tuvieron conflicto de recursos, debido a que muchas veces se contemplaban varios procesos por transferir para un mismo recurso, el cual no lograba distribuir su tiempo por la falta de planeación.

La falta de Gestión del recurso humano se ha hecho evidente en cada una de las transiciones, pues al no existir un mapeo de los procesos en movimiento o siquiera un mapeo de los recursos disponibles, estos han sido sobrecargados, lo cual produce un rechazo entendible por parte de los mismos en cuanto a la participación en proyectos de absorción de negocios. En la Figura 1.4, podemos ver cómo gran parte de los procesos en transición se atrasaron en cada área de servicio, asimismo también se evidencia la cantidad de procesos donde se mostraron conflictos con el recurso humano.

Por último, la calidad también ha sido un factor sumamente afectado en estas transiciones porque nunca se ha contemplado un indicador de éxito que determine algún nivel de calidad en estas. La falta de planeamiento de coordinación y de ejecución causó que algunos procesos se atrasasen por errores en la ejecución, o por la falta de entrenamiento, perjudicando así, la calidad de los proyectos aunque esta ni siquiera fuese evaluada.

De este modo el centro de servicios se ha visto envuelto en malas ejecuciones de proyecto de transición, donde la Gestión de Tiempo, de Recurso Humano y de Calidad ha brillado por su ausencia en momentos claves de todo proyecto.

A partir del 2013, la tercera etapa formal de transición de negocios se estará llevando a cabo, donde se transferirán mayormente procesos de

corta duración por el continuo incremento de conocimientos en el centro de servicio. Durante este año debería hacerse un cambio en la mentalidad de los participantes, así como de las estrategias y metodología utilizadas. La Administración de Proyectos debe ser parte del día a día de estas transiciones con un monitoreo constante del tiempo, el uso de sus recursos y la calidad.

Así pues, el presente proyecto propone la creación de una metodología para la gestión de proyectos pequeños (a ser dirigidos a las áreas de negocios ya establecidas) de transición de negocios dentro del centro de servicio de Costa Rica, buscando así la mayor efectividad en los negocios en transición a partir del 2013, mediante la recopilación de datos sobre las transiciones pasadas, así como las necesidades actuales de cada área de negocios.

1.3 Planteamiento del problema

Ha quedado en evidencia, al completarse las pasadas etapas de transición de negocios, que el Centro de Servicio de Costa Rica ha recibido negocios de forma desarticulada y sin ninguna estructura establecida por una buena metodología. Esto ha provocado, así un mal uso de recursos, en general del recurso humano y mala estimación de tiempo por la falta de gestión en estos dos aspectos. De este modo y ante la consulta de los expertos quienes vivieron las transiciones pasadas de forma completa, es muy evidente la necesidad de crear algún tipo de estandarización para la ejecución de proyectos de transición de negocio.

Está claro que el problema al que se enfrenta el Centro de Servicio de Costa Rica es la forma desarticulada y sin estructura de transferir negocios, la cual podría empeorar si se continúan manejando las transiciones de esta inadecuada manera.

1.4Objetivos

1.4.1 General

Proponer una metodología de proyectos pequeños de transición de negocios; enfocada en la gestión de recursos humanos y gestión de tiempo con base en las mejores prácticas en administración de proyectos, dentro del Centro de Servicios de Intel® Costa Rica.

1.4.2 Específicos:

- a. Identificar las lecciones aprendidas de las transiciones de negocios pasadas dentro del Centro de Servicios de Intel® Costa Rica.
- b. Diagnosticar la situación actual para las transiciones de negocios, dentro del Centro de Servicios de Intel® Costa Rica, del 2013.
- c. Identificar las necesidades de Gestión de Tiempo y Recursos Humanos del Centro de Servicios para la absorción de negocios.
- d. Proponer las herramientas que componen la metodología de proyectos pequeños para la Gestión de Recursos Humanos en los proyectos de transición de negocios.
- e. Plantear las herramientas que componen la metodología de proyectos pequeños para la Gestión de Tiempo, en los proyectos de transición.
- f. Proponer un plan de implementación para la metodología de proyectos pequeños dentro del Centro de Servicios de Intel® Costa Rica.

1.5 Alcance y limitaciones

1.5.1 Alcance

Se determinó, como alcance del proyecto propuesto, el Centro de Servicio de Intel® Costa Rica, donde actualmente se contempla iniciar la planeación de la tercera etapa de transición de negocios para efectuarse en el 2013.

Se limita dicho alcance únicamente a este centro de servicio pues no se encuentra valor en incluir el centro de servicio de Malasia debido a que el problema se encuentra bajo la perspectiva única de Costa Rica.

Del mismo modo, el trabajo se va a enfocar en proyectos de transición pequeños, ya que al realizarse en un centro de servicios consolidado y dentro de áreas de negocio con vasta experiencia en las transiciones (al ser la tercera etapa), no se pretenden realizar proyectos de transición grandes, al no contar con nuevas áreas de negocios. Por lo que es de mayor valor agregado contemplar una metodología únicamente para proyectos de transición pequeños, los cuales serán más frecuentes dentro del Centro de Servicios de ahora en adelante.

Por último, es importante determinar que el proyecto no vislumbra la implementación de la metodología, solamente la propuesta del plan de implementación para que Intel® la pueda llevar a cabo.

1.5.2 Limitaciones

Como limitaciones de la investigación se destacan varios aspectos definitivamente influyentes en la investigación, como lo son:

La poca documentación de la calidad en pasadas transiciones:

Como parte de las limitaciones se ha identificado el poco acceso a la información correspondiente a la calidad de las pasadas transiciones. Esto debido a que no se documentó ni se midió la calidad en ese momento, restringido la disponibilidad de indicadores de calidad en el momento de las transiciones anteriores, por lo cual no se encuentra valor en proponer metodologías de Gestión de Calidad si esta no se ha visto directamente impactada. Razón por la cual la propuesta no contempla la gestión de calidad dentro del estudio, no obstante, mientras si contempla la gestión de tiempo y recurso humano porque el mismo juicio de experto de aquellos que vivieron y ejecutaron la transición, pueden proveer datos concretos sobre estos aspectos, pero no así sobre calidad.

Información confidencial:

Se identifica como limitante la información relacionada a costos o inversiones, pues al tratarse de una empresa multinacional, no es posible compartir dicha información; en efecto esta ni siquiera sería brindada al encargado del estudio. Sin embargo, para efectos de estimación de costo del plan de implementación de la propuesta, se toma como base salarial la información de los salarios mínimos por puesto, disponible en la página gubernamental oficial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2013).

2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

Al estudiar experiencias pasadas sobre transiciones de negocios dentro de un centro de servicios, así como al realizar una investigación en el ámbito de la Administración de Proyectos, implica utilizar metodologías y conceptos que estructuran el tema de dicha investigación.

Por lo que, al acudir a Tamayo (Tamayo, 1994) se puede ver, como él nos dice: “El marco teórico nos ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que pueden ser manejados y convertidos en acciones concretas”

Viendo la definición aportada por Tamayo, se logra establecer la importancia del marco teórico para definir el rumbo que toma la investigación. Así se define la importancia de la información que nos exige tener conocimiento de términos de áreas como Administración de Proyectos, Metodologías, Gestión de Tiempo, Gestión de Recursos Humanos, planeación, entre otros; con el fin de ser aplicados en el desarrollo de la propuesta.

2.1 Administración y Proyectos

La Administración de Proyectos data de tiempo atrás, por lo que miles de definiciones han sido expuestas con respecto al término. De este modo, podríamos concluir que la definición más general de Administración de Proyectos se determina mediante la unión de ambos términos involucrando Administración y Proyectos.

2.1.1 Administración

La administración es una práctica de mucha antigüedad de la cual existen miles de conceptos, por lo cual cabe destacar que la gran mayoría de sus definiciones contemplan una idea básica, relacionando a la administración con el logro de objetivos por medio de los esfuerzos de otras personas.

Según Reinaldo O Silva, en su libro *Teoría de la Administración* (Silva, 2002) “La administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.”

2.1.2 Proyectos

Por su parte, también existen muchas definiciones sobre proyectos, donde la mayoría contemplan una idea básica de relación entre un proceso temporal con actividades interrelacionadas con limitaciones de tiempo, costo, alcance y calidad para entregar un producto o servicio.

El Instituto de Administración de Proyectos (PMI por sus siglas en Inglés) (PMI, 2008) define de la forma más atinada lo que es un proyecto, pues lo describe como “Una actividad de grupo temporal diseñado para producir un producto único, servicio o resultado.” Refiriéndolo como temporal, porque tiene un principio y un fin establecidos, por ende, alcance y recursos establecidos y, al mismo tiempo, lo define como único por no ser una operación de rutina, sino un conjunto específico de acciones encaminadas a lograr una meta singular.

2.1.3 Administración de Proyectos

Al determinar de manera concisa las definiciones de Administración y de Proyectos se llega a la conclusión que la Administración de Proyectos busca aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz para alcanzar

los objetivos de una actividad temporal, y es diseñado para producir un producto único, servicio o resultado.

El PMI define la Administración de Proyectos como “La aplicación de conocimientos, habilidades y técnicas para ejecutar proyectos de manera efectiva y eficiente.” (PMI, 2008). Mientras que, por su parte, la Asociación Internacional de Administración de Proyectos (IPMA por sus siglas en inglés) (IPMA, 2012) la define como “Una operación limitada por tiempo y costo, para realizar un conjunto de entregables con estándares de calidad y requerimientos.”

Al desarrollarse este proyecto dentro de una multinacional de larga trayectoria, la mejor definición de administración de proyectos para el estudio en cuestión, la encontramos en el libro Fundamentos de la Administración de Proyectos, publicado por la Organización de Administración de Proyectos para el Desarrollo (PM4DEV por sus siglas en inglés) (PM4DEV, 2008) quien la define como “La disciplina de la planificación, organización y gestión de los recursos para entregar todo el trabajo necesario para completar un proyecto dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo.”

2.2 Proyectos Pequeños

Los proyectos cortos, en términos generales, se perciben como aquellos de mayor facilidad, pues aparte de eso no se puede determinar concisamente lo que sería un proyecto corto. Como bien lo describe Sandra F. Rowe en su libro *Administración de Proyectos para Proyectos Pequeños* “en algunos casos los proyectos cortos se podrían definir con base en el costo, sin embargo esto dependería del ingreso de la organización. Corto también se podría definir con base en el tiempo.” (Rowe, 2007)

Por lo que, para los propósitos de este proyecto y la metodología por proponer, los proyectos cortos se definirán con base en las siguientes normas también establecidas por Sandra F. Rowe en su libro:

- a. De corta duración, usualmente menor a seis meses y con esfuerzos de medio tiempo.
- b. Tienen menos de 10 miembros en el equipo.
- c. Involucra un número pequeño de habilidades.
- d. Tienen un objetivo único y una solución simple.
- e. Tiene un alcance bien definido.
- f. Afecta a una única unidad de trabajo (área de negocio) y tiene un único recurso como aprobador.
- g. Utiliza al Gerente de Proyectos como el primer punto de liderazgo y toma de decisiones.
- h. No tiene implicaciones políticas con respecto a la continuidad del proyecto.
- i. Produce entregables con pocas interdependencias entre las áreas de habilidades.

Un proyecto pequeño perfectamente puede ser parte, o una simple porción, de otro proyecto grande. Por lo cual se podrá observar que los proyectos pequeños en estudio son aquellos que cumplen las características antes mencionadas y también son complementarios de otros proyectos grandes.

2.3 Manejo de múltiples proyectos

Al contemplar una metodología para las transiciones de negocios como proyectos pequeños, se debe determinar el manejo de múltiples proyectos, porque que el gerente de proyectos no sólo estará

implementando dicha metodología dentro de un proyecto general de transición (contemplando varios proyectos cortos), sino que también estará realizando labores comunes de su puesto de trabajo como es habitual en la empresa multinacional.

Por lo que la realidad se apega a la definición de Michael S. Dobson y Deborah S. en su libro *Manejando Múltiples Proyectos* donde determinan que “Los gerentes de múltiples proyectos tiene que dividir el tiempo, los recursos y la energía a través de una serie de proyectos y al mismo tiempo cumplir con sus responsabilidades operacionales, mientras se exponen a una serie de desafíos incluyendo la falta de definición de recursos, fluctuación de cargas de trabajo e incluso adiciones frecuentes de nuevos proyectos.” (Dobson, 2011)

2.4 Metodología de Proyectos

Las metodologías de proyectos existen para guiar el trabajo de todos los miembros del equipo a través del ciclo de vida de un proyecto. Existe gran variedad de definiciones para lo que son las metodologías, por lo que se puede determinar que una metodología corresponde a “Una serie de directrices o principios que pueden ser adaptados y aplicados a una situación en específico” como bien lo define Jason Charvat en su libro *Metodologías Para la Administración de Proyectos* (Charvat, 2003).

Así mismo, Charvat agrega que una metodología de proyectos puede incluir una lista de tareas por hacer, plantillas de trabajo, formularios y hasta listas de verificación utilizables durante todo el ciclo de vida del proyecto. Destacando también que no existe una metodología genérica exitosa en todos los proyectos, ya que todos son diferentes y buscan cumplir diferentes objetivos, razón por la cual cada proyecto debe tener su propia metodología bien definida.

2.5 Project Life Cycle (PLC)

Project Life Cycle o PLC (por sus siglas en inglés) es una metodología de proyectos que consta de cuatro fases como bien lo describe Jason Westland en su libro *The Project Management Life Cycle* (Westland, 2007) “Una metodología que brinda paso a paso las fases para iniciar, planear, ejecutar y cerrar los proyectos de forma exitosa”.

Esta metodología requiere la aprobación de una etapa antes de pasar a la siguiente, por lo cual busca tener un control absoluto de desarrollo del proyecto. Cabe destacar que dicha metodología es utilizada con mucha frecuencia dentro del Centro de Servicios por su simplicidad y facilidad a la hora de ser manipulada..

2.6 Método PERT

El método PERT o *Estimación por Tres Valores* es una herramienta comúnmente utilizada en proyectos que según *La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía PMBOK®) o PMBOK® (por sus siglas en inglés) en su cuarta edición (PMBOK®, 2008), se define como una herramienta que “calcula una duración esperada (t_E) de la actividad, utilizando un promedio de estas tres estimaciones (t_O o tiempo optimista, $4t_M$ o tiempo más probable y t_P o tiempo pesimista). Lo anterior se conjunta conforme a la siguiente fórmula: $t_E = (t_O + 4t_M + t_P) / 6$. Los estimados de la duración basados en esta ecuación (o aún en un promedio simple de los tres valores) pueden proporcionar una mayor exactitud, y los tres valores aclaran el rango de incertidumbre de los estimados de la duración”.

El uso de esta herramienta se utilizó para alcanzar tiempos estimados para el cálculo de la duración de cada negocio por ser transferido.

2.7 Gestión de Recursos Humanos

Como una de las principales áreas de enfoque dentro de todo proyecto, la Gestión de Recursos Humanos es fundamental para el buen desarrollo de un proyecto. El Recurso Humano se determina como el personal que ejecuta las tareas y actividades para completar un proyecto. Por lo cual es de fundamental importancia contar con el adecuado recurso humano y en sus mejor capacidades.

La *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)* o PMBOK® en su cuarta edición (PMBOK®, 2008) describe la Gestión de Recursos Humanos como “la unión de procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto, el cual está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.” Así determina que existe cuatro procesos dentro de la Gestión de Recursos Humanos por desarrollarse para alcanzar el éxito, a saber::

- a. *Desarrollar el Plan de Recursos Humanos*—Es el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, y se crea el plan para la dirección de personal.
- b. *Adquirir el Equipo del Proyecto*—Es el proceso por el cual se confirman los recursos humanos disponibles y se forma el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.
- c. *Desarrollar el Equipo del Proyecto*—Es el proceso que consiste en mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- d. *Dirigir el Equipo del Proyecto*—Es el proceso que consiste en dar seguimiento al desempeño de los miembros del equipo, proporcionar

retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

2.8 Herramientas para la gestión de Recursos Humanos

Como parte de las herramientas a utilizar en la Gestión de Recursos Humanos se deben destacar el uso de tanto herramientas “suaves” como herramientas “duras” para la gestión de los RRHH del Proyecto.

2.8.1 Herramientas “suaves”

Las herramientas “suaves” son aquellas por ser aplicadas directamente al recurso humano, por lo que al tratarse de un proyecto de transición de negocios se consideran dos herramientas “suaves” de gran importancia dentro del desarrollo del proyecto como lo son:

Delegación: Tony Atherton, en su libro *Como ser mejor en delegar y enseñar* (Atherton, 1999) define el arte de la delegación como “Conferir autoridad y responsabilidad a otro para completar una tarea claramente definida y convenida bajo su supervisión, que conservará la responsabilidad general del éxito del trabajo”. Por lo que se debe utilizar la delegación como herramienta de Gestión de Recursos Humanos ya que serán los mismos recursos quienes se encarguen tanto de transferir los procesos como de absorberlos dentro del proyecto.

Coaching: al ser un proceso que fomenta el conocimiento de sí mismo y crea una motivación para el cambio, convierte al *coaching* en una herramienta de mucho interés para el proyecto en cuestión, ya que las experiencias pasadas de transición de negocios no han sido muy estimulantes para el recurso humano. De igual manera esta herramienta buscará mejorar la percepción hacia el proyecto así como empoderar a cada uno de los recursos.

Ambas herramientas antes mencionadas son comúnmente utilizadas dentro del esquema de la empresa multinacional, sobre todo dentro del Centro de Servicio, donde constantemente se busca el desarrollo del personal y el empoderamiento de todo el Recurso Humano.

2.8.2 Herramientas “duras”

Por su parte las herramientas “duras” son aquellas dirigidas al control y gestión del progreso del recurso humano, por lo que al tratarse de un proyecto de transición de negocios se consideran tres herramientas “duras” de gran importancia dentro del desarrollo del proyecto como lo son:

Repositorios Globales: esta herramienta es proporcionada por Microsoft, permite compartir documentos de forma efectiva y rápida, mediante el acceso compartido a los mismos. A la hora de gestionar al Recurso Humano es de suma importancia documentar las experiencias y las lecciones aprendidas, por lo que el uso de un Repositorio Global permite compartir esta información de forma clara y ordenada. De este modo un repositorio se podría crear por cada área de negocios absorbiendo procesos donde toda la información sobre cada recurso involucrado esté disponible en todo momento, con restricciones a la información de ser necesario ya que aquí se podrán compartir criterios de evaluación, criterios de desempeño, retroalimentación, ideas de cambio, etc....

Registro de Asuntos: Durante la dirección de equipos de proyecto surgen asuntos que pueden impactar el desempeño del proyecto así como producto del mismo. Es por esto que se considera como una herramienta importante el registro de asuntos, donde se documente toda la actividad y monitoree el desempeño de cada asunto con relación a las

responsabilidades de los miembros involucrados así como la resolución de asuntos específicos ante las fechas establecidas. De este modo el Registro de Asuntos busca un monitoreo de imprevistos y un control sobre la resolución de problemas, disminuyendo el impacto sobre el desempeño del recurso humano.

Evaluaciones del Desempeño del Proyecto: Esta herramienta busca especificar roles y responsabilidades así como proporcionar una retroalimentación constructiva a los miembros del equipo. De este modo las evaluaciones de desempeño sirven para descubrir problemas desconocidos o no resueltos, desarrollar planes de capacitación individuales y establecer objetivos específicos para períodos futuros. La necesidad de efectuar evaluaciones formales o informales del desempeño del proyecto depende de la duración del mismo, de su complejidad y del grado de satisfacción del recurso humano involucrado.

Estas tres herramientas son comúnmente utilizadas en los proyectos de las empresas multinacionales, ya que al tratarse de proyectos que involucran diferentes localidades se necesita gestionar al recurso humano de la forma más efectiva posible. El Centro de Servicios en cuestión no es una excepción ya que comúnmente utiliza estas herramientas dentro de sus labores diarias.

2.9 Gestión del Tiempo

Como otra área de enfoque de gran relevancia dentro de todo proyecto, la Gestión de Tiempo demanda que todo Gerente de Proyectos emplee su tiempo de la mejor forma, ya que los proyectos pueden consumir mucha energía debido a su gran número de tareas, actividades y eventos inesperados. Es por esto, que la Administración de Proyectos contempla

esta gestión para asegurar el avance de las actividades según lo planeado.

La *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®)* o PMBOK® en su cuarta edición (PMBOK®, 2008) describe la Gestión de Tiempo como “el proceso utilizado para asegurar la terminación oportuna del proyecto” y determina la existencia de seis procesos dentro de la Gestión de Tiempo, los cuales la convierten en exitosa, a saber:

- a. *Definir las Actividades*—Es el proceso que consiste en identificar las acciones específicas por ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto.
- b. *Secuenciar las Actividades*—Es el proceso en donde se identifican y documentan las interrelaciones entre las actividades del proyecto.
- c. *Estimar los Recursos de las Actividades*— Consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad.
- d. *Estimar la Duración de las Actividades*—EN este proceso se establece aproximadamente la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar cada actividad con los recursos estimados.
- e. *Desarrollar el Cronograma*—Es el proceso que consiste en analizar la secuencia de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.
- f. *Controlar el Cronograma*—Es el proceso en donde se da seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

2.10 Herramientas para la gestión del Tiempo

Al entrar en detalle de la gestión de tiempo y del correcto uso de sus herramientas es importante ligar directamente a la gestión de tiempo con la planificación del proyecto. Es por ello que las herramientas más relevantes para esta gestión consisten en aquellas involucradas en la planeación así como en el control de esta.

Cronograma de Actividades: también conocido como el diagrama de Gantt (por su creador Henry Gantt) “consiste en una representación gráfica de la extensión de las actividades del proyecto sobre dos ejes: en el eje vertical se disponen las tareas del proyecto y en el horizontal se representa el tiempo” (Díaz, 2005), como bien lo describe Luis Fernando Díaz en su libro *Análisis y Planeamiento*. De este modo, la herramienta nos permite visualizar la duración total del proyecto mediante la unión de tareas y sus dependencias.

Software de Gestión de Proyecto: el software de gestión de proyectos, como herramienta de la gestión de tiempo, permite realizar un seguimiento de las fechas planificadas en comparación con las fechas reales, y de proyectar los efectos de los cambios al cronograma del proyecto. Existen varios *software* aprovechables para la gestión de proyectos, por lo que el más óptimo se definiría una vez establecidas las necesidades del proyecto en cuestión.

Evaluaciones del Desempeño del Proyecto: como bien se establece (PMBOK®, 2008) estas herramientas “permiten medir, comparar y analizar el desempeño del cronograma, en aspectos como las fechas reales de inicio y finalización, el porcentaje completado y la duración restante para el trabajo en ejecución.” Por lo cual esta herramienta determina si es necesario implementar alguna acción correctiva al establecer la diferencia

entre el colchón de tiempo necesario contra el colchón de tiempo restante, o bien, determinar si el proyecto va más rápido de lo planeado.

Estas herramientas se ligan directamente con las aplicadas el día de hoy por el Centro de Servicios en cuestión, ya que dos de las antes mencionadas se ejecutan con regularidad, sin embargo, sin mayor desarrollo.

3 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Mediante este marco se pretende definir la metodología que se utilizó en el proyecto para solucionar el problema identificado. Lo cual se hizo mediante el establecimiento de los tipos de investigación, fuentes y sujetos, técnicas de investigación y el procesamiento y análisis de datos.

3.1 Tipo de Investigación

La investigación desarrollada se llevó a cabo mediante un tipo de investigación aplicada y descriptiva. Esto debido a que el enfoque cualitativo es aquel que contempla todos los contextos y personas como potenciales ámbitos de estudio, además de que su investigación es inductiva.

Por su parte, la investigación aplicada, corresponde al tipo de investigación por desarrollar pues se pretende resolver un problema, tomar decisiones, evaluar programas y, en general mejorar un producto o proceso (Venegas, 1986). La investigación aplicada se caracteriza por buscar la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, mientras que a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en la investigación. Igualmente el conocimiento y los resultados de este tipo de investigación facilitan de forma organizada y sistemática el reconocimiento del estado de la realidad (Cordero, 2009).

A su vez la investigación descriptiva busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno deseable para analizar y, además, recolecta datos sobre diversos aspectos permisivos a la descripción de lo investigado. Por lo que es de fundamental importancia

que el investigador defina qué se va a investigar y de quienes obtendrá la información (Venegas, 1986).

Mediante la aplicación de este tipo de método, y después de analizar los datos recopilados, se aplicaron los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la Maestría para plantear la solución del problema en cuestión. De esta manera, se procura solucionar la problemática de gestión de recursos humanos y gestión de tiempo en la transición de negocios del Centro de Servicios.

Es así que el proyecto inició mediante la investigación de la situación actual de la transición de negocios dentro del Centro de Servicios, con la recopilación de datos de las fuentes y sujetos de información descritos a continuación. Luego, se planteará la solución al problema mediante el diseño de procesos de gestión de recursos humanos y de gestión de tiempo que permitan una adecuada transición de negocios.

3.2 Fuentes y Sujetos de Información

Las fuentes y sujetos de información fueron todos aquellos puntos de referencia de donde se extrajo los datos de la investigación que se llevó a cabo.

3.2.1 Fuentes Primarias de Información

Este tipo de fuentes de información hace referencia a todas aquellas fuentes de donde se obtiene la información de primera mano, de una forma directa y sin ser previamente evaluada o alterada por otra persona.

Para el desarrollo de este proyecto y la creación de la guía metodológica propuesta se utilizaron las siguientes fuentes primarias de información:

3.2.1.1 Libros

- a. PMBOK®
- b. Robson, Manejando Múltiples Proyectos
- c. Charvat, Metodologías para la Administración de Proyectos
- d. PM4DEV, Fundamentos de la Gerencia de Proyectos
- e. Díaz, Análisis y Planeamiento

3.2.1.2 Metodologías

- a. *Project Life Cycle* (PLC)
- b. *LEAN*

3.2.1.3 Documentos Internos del Centro de Servicios

- a. Proyectos de Transición de Negocios 2019 – 2012
- b. Plan de Transición 2013
- c. Gestión de Recursos Humanos en Intel®
- d. Gestión de Tiempo en Intel®

3.2.1.4 Testimonios de Expertos

- a. Con base en los sujetos de información

3.2.2 Fuentes Secundarias de Información

Este tipo de fuentes son aquellas evaluadas o alteradas por terceras personas y que copilan fuentes primarias.

Para el desarrollo de este proyecto, las fuentes secundarias utilizadas fueron las siguientes:

3.2.2.1 PMI®, PMI® Latinoamericano, PMI® Costa Rica

Papers:

- a. *Shared human capital in project management*
- b. *Managing human resources in project management*
- c. *Time management*
- d. *Transition plans*
- e. *Managing multiple small projects*
- f. Administración *LEAN* de Proyectos

3.2.2.2 Google Académico y Google Books:

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, gestión de tiempo, proyectos cortos, proyectos, metodologías, transiciones.

3.2.2.3 Bibliotecas del Instituto Tecnológico de Costa Rica

- a. Proyectos de Graduación del Instituto Tecnológico de Costa Rica

3.2.3 Sujetos de Información

Los sujetos de información se consideran todas aquellas personas que proporcionan información relevante para el desarrollo del proyecto y la creación de la guía metodológica.

Por lo que los sujetos de información consultados durante la investigación fueron los siguientes:

- a. Gerente del Centro de Servicios
- b. Gerentes de Áreas de Negocios
- c. Participantes de transiciones de negocios pasadas
- d. Representantes del departamento de servicios de Finanzas

3.3 Técnicas de Investigación

Mediante las técnicas, herramientas o métodos de uso en esta investigación es como se logró recopilar la información necesaria, motivo por lo cual son estos procesos la forma directa de realizar la investigación en las fuentes y sujetos antes mencionados.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

3.3.1 Entrevistas

El PMBOK® las define como una manera formal o informal de obtener información acerca de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. Se ejecuta habitualmente haciendo preguntas, preparadas o espontáneas, y registrando las respuestas (PMBOK®, 2008).

De esta manera, se realizó una entrevista individualizadas al total de la población gerencial del Centro de Servicios, realizando así un total de cinco entrevistas directamente dirigidas al gerente del Centro de Servicios, así como a los cuatro gerentes de las áreas de negocios previamente mencionadas. Así pues, se logra conseguir la mayor cantidad de información sobre sus experiencias y expectativas, para lograr definir, de la mejor manera, la situación actual de la transición de negocios así como identificar las necesidades de la gerencia en cuanto a la gestión de recursos humanos y tiempo.

3.3.2 Encuesta

Las encuestas fueron utilizadas para la recolección de información de grupos más grandes de personas, pues son definidas como un conjunto de preguntas escritas, diseñadas para acumular información rápidamente, proveniente de un amplio número de encuestados (PMBOK®, 2008).

Por lo que las encuestas se aplicaron a los participantes de transiciones de negocios pasadas, para recopilar información valiosa de sus experiencias de una forma rápida.

3.3.3 Revisión documental

Esta técnica se refiere a la revisión de lo existente dentro del Centro de Servicios en cuanto a la gestión de recursos humanos y gestión de tiempo. La revisión de dichos documentos se convierte en una técnica fundamental a la hora de crear una metodología enfocada en la gestión de estas dos áreas, así como de las herramientas por utilizar para dicha gestión.

Por lo que mediante la revisión documental se pretendió determinar qué se puede mejorar dentro de las prácticas del Centro de Servicios, qué se pudo mantener, o bien, qué se necesitaba cambiar.

3.3.4 Estudios Comparativos o *Benchmarking*

Según se define en el PMBOK® este tipo de estudios implican comparar prácticas reales o planificadas del proyecto con las de proyectos comparables, para identificar las mejores prácticas, generar ideas de mejoras y proporcionar una base para la medición del desempeño (PMBOK®, 2008). Por lo que durante la investigación realizada esta técnica fue aplicada para proyectos similares a los de las transiciones de negocios en cuestión.

Al contemplar proyectos, tanto dentro y fuera de la organización ejecutante, se determinó que los estudios comparativos o Benchmarking se efectuarían con el departamento de servicios de Finanzas, ya que este

también acostumbra a transferir negocios y ha tenido buenos resultados en los últimos años.

3.3.5 Tormenta de ideas

Esta técnica busca ser empleada para generar y recopilar numerosas ideas relacionadas con los requisitos del proyecto y del producto (PMBOK®, 2008). Esto ayudo al desarrollo de la investigación a la hora de determinar las herramientas aptas para la gestión de recursos humanos así como para la gestión de tiempo.

Mediante la tormenta de ideas se logró recopilar las ideas de los participantes para determinar cuál de estas es la más acorde con el resto de la investigación y, por ende, se empleó en la metodología propuesta.

3.3.6 Diagrama de flujo

Como bien se establece en el PMBOK® un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso que muestra las relaciones entre las etapas del proceso (PMBOK®, 2008).

De este modo, los diagramas de flujo fueron aplicados para la planificación correcta de las transiciones de negocios, tomando en cuenta todas las etapas de esta y la relación de principio a fin para poder anticipar cualquier atraso ante lo planeado.

3.3.7 Diagrama causa – efecto

Comúnmente conocidos como diagrama de *Ishikawa* o diagramas de espina de pescado se definen por el PMBOK® como técnicas que ilustran la manera en que diversos factores pueden estar vinculados con un problema o efecto potencial (PMBOK®, 2008).

Este tipo de diagrama facilitó la investigación al contemplar las causas y efectos relacionados con el problema, permitiendo una aproximación más exacta al correcto uso de herramientas para la gestión de tiempo y la gestión de recursos humanos.

3.3.8 Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas se han convertido en una técnica de investigación de mucho peso en el desarrollo de proyectos. Todo los aprendizajes, ya sean buenos o malos, deben ser documentados y guardados en un repositorio donde se tenga acceso a la información de forma rápida y efectiva.

Mediante el uso de esta técnica se logró que todas las lecciones aprendidas de pasadas transiciones pudiesen ser analizadas para la creación de la guía metodológica, así como también se pretendió documentar todas las lecciones aprendidas durante el desarrollo del proyecto para futura referencia.

3.4 Procesamiento y Análisis de Datos

El procesamiento y análisis de datos busco describir los pasos por seguir para aplicar las técnicas de investigación antes mencionadas en las fuentes y sujetos de información previamente detallados.

3.4.1 Situación Actual de la Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Tiempo en la transición de negocios.

La primera etapa del procesamiento y análisis de datos fue la determinación de la situación actual, en cuanto a las transiciones de

negocios y la gestión de recursos humanos y tiempo. El determinar dicha situación fue fundamental para el desarrollo de la guía metodológica, pues con base en esta situación, se estipularon las necesidades de la guía.

Las técnicas que se utilizaron para conocer la situación actual corresponden a las siguientes:

- a. Entrevistas
- b. Encuestas
- c. Revisión documental

La primera de estas técnicas, la entrevista, se aplicó únicamente al gerente del Centro de Servicios y a los cuatro gerentes de las áreas de negocios, pues estos han sido los encargados de la absorción de negocios durante las primeras dos etapas de transición del Centro de Servicios. Por consiguiente, son los sujetos con más acceso a la información y experiencia.

Como segunda técnica, las encuestas se aplicaron únicamente a los participantes de transiciones de negocios pasadas. Esto con el fin de lograr sustraer la mayor información de la experiencia vivida por ellos, mediante una serie de preguntas.

Por último, la revisión documental se aplicó a los documentos internos del Centro de Servicios con el fin de determinar en qué punto se encuentra la organización con respecto a transiciones. Así como lograr investigar e identificar la mayor cantidad de información con respecto a las transiciones pasadas y la aplicación de gestión de tiempo y gestión de recursos humanos dentro del Centro de Servicios.

Una vez recolectada toda la información, mediante la aplicación de estas tres técnicas, esta fue analizada mediante la tabulación de datos y agrupación de criterios, ya que las respuestas fueron agrupadas según su similitud para la correcta interpretación de los datos recopilados.

Es importante recalcar que el uso de estas tres técnicas, en sus respectivos sujetos o fuentes, permitió obtener evidencia de las oportunidades de mejora, mediante la determinación de la situación actual para las transiciones del 2013, así como identificar las lecciones aprendidas de las transiciones pasadas. Igualmente, se logró así el cumplimiento de los primeros dos objetivos específicos del proyecto.

3.4.2 Requerimientos de Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos

Como segunda etapa del procesamiento y análisis de los datos, se estableció la determinación de los requerimientos de gestión de tiempo y gestión de recursos humanos para el desarrollo de la guía metodológica. El determinar dichos requerimientos permitió construir una base sólida y efectiva en la metodología propuesta, permitiendo así, abordar las áreas de mayor interés dentro de ambas áreas de gestión.

Las técnicas que se utilizaron para conocer dichos requerimientos competen a las siguientes:

- a. Entrevista
- b. Encuestas
- c. Diagrama de causa-efecto

Al igual que en la etapa de determinación de la situación actual, las entrevistas y encuestas se aplicaron a los gerentes del Centro de Servicios y áreas de negocios, así como a los participantes de transiciones

pasadas respectivamente. De este modo, se logró conseguir la información que facilitó la creación de los requerimientos de la gestión de tiempo y gestión de recursos humanos, en la aplicación de una sola entrevista y encuesta por sujeto de información.

Por último, el diagrama de causa-efecto se aprovechó con el fin de identificar las causas y efectos del problema establecido, para poder construir los requerimientos de cada área de gestión con base en el problema, sus causas y efectos.

El uso de estas tres técnicas de investigación, en esta etapa del procesamiento y análisis de datos, permitieron delimitar los requerimientos para las mejoras por proponer así como identificar las partes más críticas de los proyectos de transición. Logrando así el cumplimiento del tercer objetivo específico.

3.4.3 Propuesta de Guía Metodológica por aplicar

Como tercera etapa del procesamiento y análisis de datos, está la propuesta de la guía metodológica por aplicar, donde se buscó establecer las herramientas manejables para la correcta gestión de los recursos humanos, así como el modelo por seguir para la correcta gestión de tiempo.

Las técnicas que se utilizaron para conocer dichos requerimientos son las siguientes:

- a. Estudios comparativos o *Benchmarking*
- b. Tormenta de ideas
- c. Diagrama de flujo

Como primera técnica de investigación, en esta etapa, los estudios comparativos o *Benchmarking* se realizaron tanto con la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*, que contiene las mejores prácticas de gestión de proyectos, así como con el departamento de servicio de Finanzas, el cual también ha realizado transiciones de negocios con un alto grado de éxito. El objetivo de realizar estos estudios comparativos consistió en obtener buenos métodos de negocio para ser aplicados en la guía metodológica por proponer.

De igual manera, la segunda técnica de investigación, la tormenta de ideas, busco crear ideas con base en el análisis de toda la información recolectada en las etapas previas del procesamiento y análisis de datos. De este modo, la tormenta de ideas permitió la inclusión de herramientas para la gestión de recursos humanos, así como los modelos de gestión de tiempo para ser tomados en cuenta en la guía metodológica.

Como tercera técnica de investigación para ser aplicada en esta etapa, el diagrama de flujo se utilizó con la información recolectada mediante las dos técnicas antes mencionadas. Mediante dicho diagrama se logró representar el panorama completo de cada proyecto de transición, con el fin de identificar las partes más críticas del proyecto y las partes donde los requerimientos de cada área de gestión serían efectuados, evaluados y completados.

El uso de estas tres técnicas, en conjunto con la información previamente recolectada, permitió evaluar y proponer, con un panorama extenso de la situación del proyecto, las herramientas por ser utilizadas para una correcta gestión de recursos humanos y, también, permitió plantear un modelo de gestión de tiempo, ambos con el objetivo de satisfacer los

requerimientos previamente determinados. Así pues, se obtendría el cumplimiento del cuarto y quinto objetivo específico.

3.4.4 Buenas prácticas de Gestión de Recursos Humanos y Gestión de Tiempo

Como última etapa del procesamiento y análisis de datos, estuvo el establecimiento de buenas prácticas con relación a la gestión de tiempo y gestión de recursos humanos en los proyectos de transición de negocios.

La técnica que se utilizó para aplicar buenas prácticas fuer la de las Lecciones Aprendidas.

El uso de las Lecciones Aprendidas se convirtió en una parte fundamental para esta última etapa, ya que es de suma transcendencia documentar todas las lecciones aprendidas durante el desarrollo de un proyecto y lograr tenerlas a mano en un repositorio central, para la consulta de cualquier interesado. De este modo, toda la utilización de las herramientas y modelos de la gestión de recursos humanos y gestión de tiempo quedaron documentados para referencias futuras del desempeño de la guía metodológica.

4 CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Mediante el análisis de los resultados se desea evaluar los datos recolectados como se describió en el marco metodológico, destacando aquellos puntos de mayor interés y relevancia para el desarrollo del proyecto. Mientras que, al mismo tiempo, se pretende integrar el producto final, la guía metodológica propuesta, con base en el análisis de dichos resultados.

4.1 Lecciones Aprendidas y Situación Actual

La recopilación de datos para determinar las lecciones aprendidas y la situación actual de la organización, en cuanto a la transición de negocios, se realiza mediante el uso de tres herramientas como lo son la encuesta, la entrevista y la revisión documental. De este modo, se logran agrupar los criterios similares y determinar cuál es la percepción actual de la transición de negocios dentro del Centro de Servicios y a la realidad que se enfrentan estos proyectos por venir.

4.1.1 Resultados de la Encuesta Aplicada

Como bien se establece en el Apéndice #1, la muestra de la población encuestada se estableció por los años de servicios de los colaboradores dentro del Centro de Servicios, determinando así, que toda la recolección de datos fuera de fuentes que participaran en transiciones pasadas de la organización.

A continuación, podemos ver el análisis de los datos recolectados por las preguntas más significativas de la encuesta, para la determinación de las lecciones aprendidas y la situación actual:

Pregunta N°4: ¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción en las transiciones que ha participado? ¿Por qué?

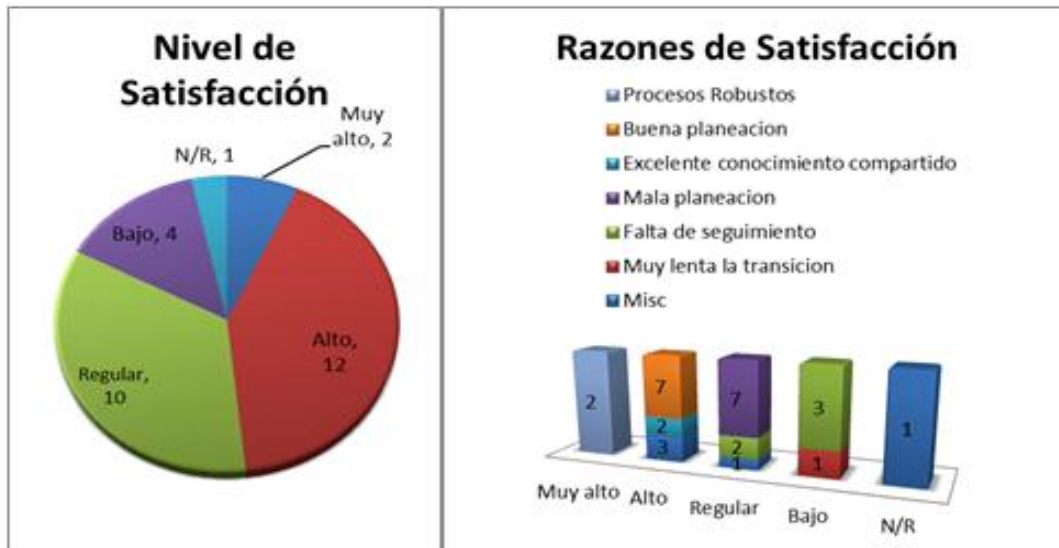


Figura 4.1 Nivel de Satisfacción con las transiciones pasadas y sus razones

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Esta pregunta demostró la existencia de una división marcada entre la satisfacción existente con las transiciones pasadas; dejan en evidencia que una mayoría de 12 de los encuestados se consideran altamente satisfechos, en especial por la buena planeación de las transiciones; cómo se logra apreciar en la Figura 4.1.

Mientras que, por otra parte, el segundo grupo mayoritario se considera regularmente satisfecho con las transiciones, pues, en su mayoría de experiencias existió una mala planeación de las transiciones, así como una falta de seguimiento de éstas. Ambos grupos mayoritarios crean una oposición de criterios, ya que para unos la alta satisfacción corresponde a una buena planeación, no obstante, para otros, la satisfacción regular corresponde a lo contrario. Aparte de estos resultados, los encuestados opinaron estar muy satisfechos con las transiciones debido a los procesos robustos adquiridos, mientras que cuatro encuestados manifiestan estar

bajamente satisfechos, debido a la falta de seguimiento de las transiciones y la lentitud de las mismas.

Pregunta N°5: ¿Cuáles de las siguientes áreas de enfoque considera usted que necesitan mejorar a la hora de transferir un negocio al Centro de Servicios?

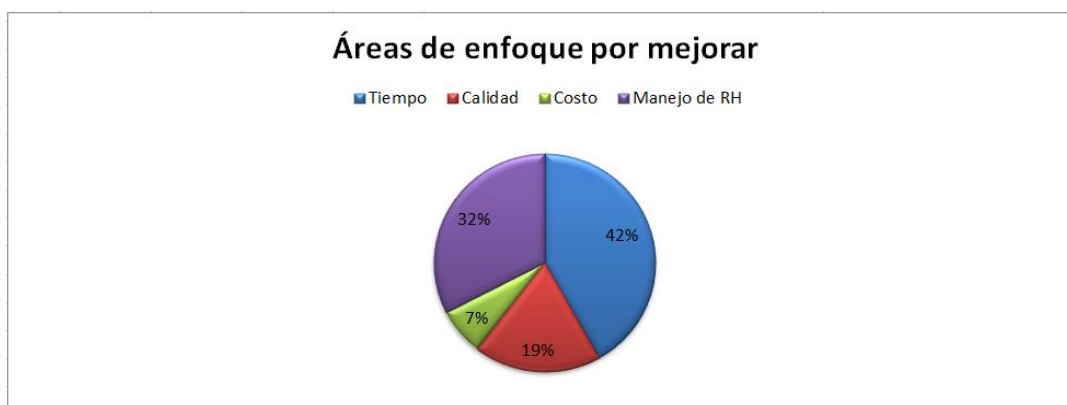


Figura 4.2 Áreas de enfoque por mejorar

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Respaldando a un grupo menos satisfecho con las transiciones pasadas, los resultados de esta pregunta nos muestran que, evidentemente, la mayoría de los encuestados consideran como las áreas por mejorar a la Gestión de Tiempo y la Gestión de Recursos Humanos, reforzando el hecho antes mencionado de que se debe mejorar en la planeación y el seguimiento de las transiciones. Cabe recalcar que la Figura 4.2 muestra que la mayoría de la población encuestada, un 42%, considera el área más importante por mejorar es la del tiempo.

Pregunta N°6: ¿En su experiencia, las transiciones han tenido impacto por atrasos?

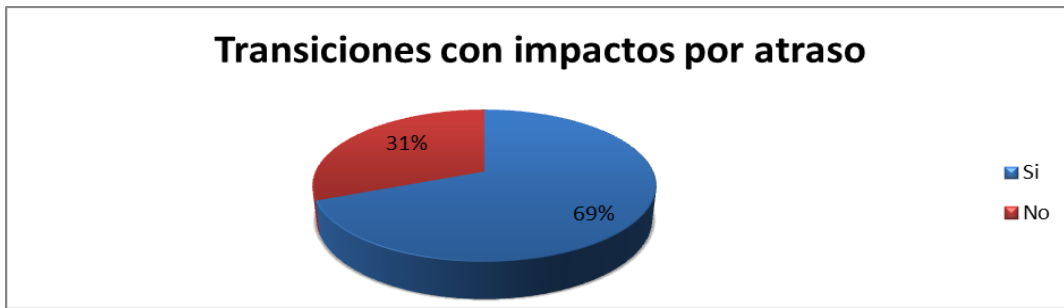


Figura 4.3 Población con transiciones impactadas por atrasos

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Evaluadas las experiencias, con referencia al tiempo, en las transiciones pasadas, se le preguntó a los encuestados si, en su experiencia, habían tenido algún impacto por atrasos. Por lo que, como se evidencia en la Figura 4.3, 20 de los encuestados respondieron de forma positiva, representando un 69% del total de la población, evidenciando así, que incluso, algunos de los encuestados, que se mostraron altamente satisfechos con las transiciones pasadas, tuvieron algún tipo de atraso. Es así como el dato nos refuerza el hecho de que los atrasos son comunes en las transiciones de negocios dentro del Centro de Servicios.

Pregunta N°7: Del total de su experiencia en transiciones, ¿qué porcentaje ha tenido atrasos en el cronograma? Y, ¿cuál ha sido la razón de estos atrasos?

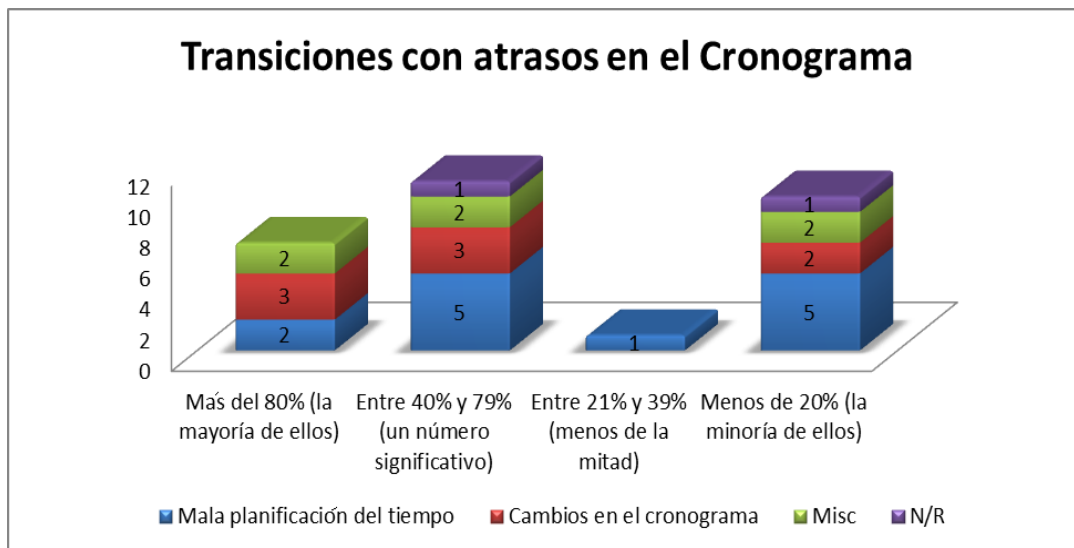


Figura 4.4 Porcentajes de transiciones con atrasos y sus principales causas

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Con el fin de conocer más las razones de los atrasos antes evidenciados, se le preguntó a los encuestados qué porcentaje de sus transiciones habían sido impactadas por atrasos y cuáles eran las mayores causas de estos. La Figura 4.4 nos muestra los rangos de porcentajes de impactos sobre transiciones más comunes, estando estos entre 40% y 79%, y menos de 20%, lo cual no es un dato de mucho peso, pues cada uno de los encuestados pudo haber participado en diferente número de transiciones.

Sin embargo, la figura sí nos revela datos de peso, al evidenciar que 12 de los encuestados considera la mala planificación del tiempo como la principal causa de estos atrasos, mientras que otros 8 encuestados tildan los cambios en el cronograma como la causa. Apoyando estos datos a lo evidenciado anteriormente sobre la gran falta de planeación y de seguimiento de plan.

Pregunta Nº8: ¿Considera que transferir varios procesos o negocios a un mismo recurso, al mismo tiempo, ha sido un problema? ¿Por qué?

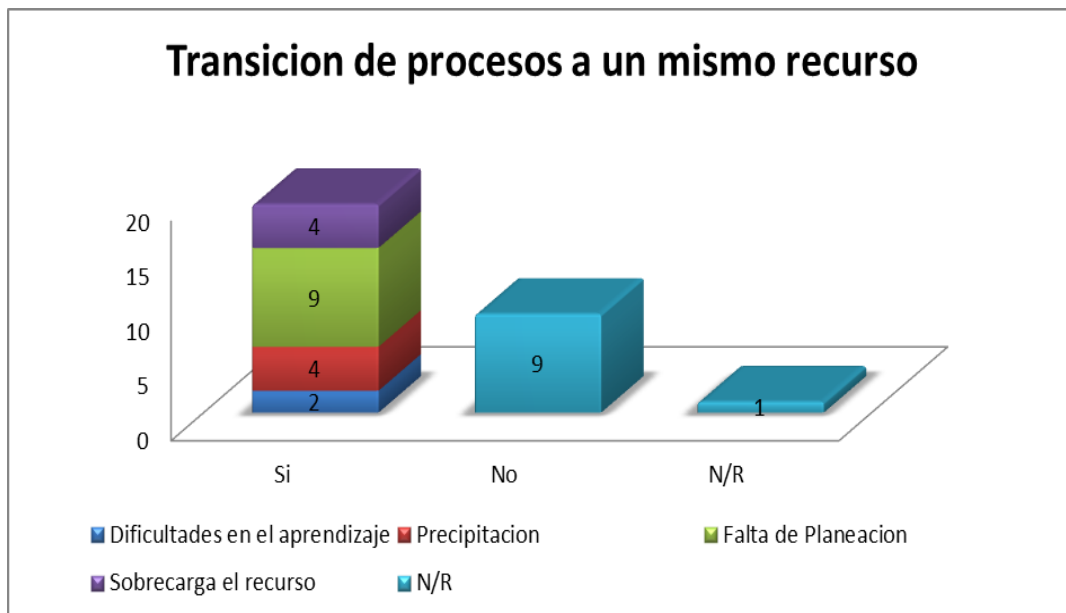


Figura 4.5 Problemática de transición de procesos a un mismo recurso

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

El intentar comprender mejor la experiencia vivida, con respecto a los recursos humanos dentro de las transiciones, se le preguntó a los encuestados si consideraban un problema transferir varios procesos o negocios a un mismo recurso, durante el mismo periodo. Al analizar los datos obtenidos, evidenciados en la Figura 4.5, se logra mostrar que 19 participantes si valoraron esto como un problema, mientras que los restantes 10 no opinaron lo mismo. Más importante aún, es el hecho de que los 19, que respondieron de forma afirmativa, eligieron como principal causa de este problema a la falta de planeación, haciendo referencia al hecho de que no se planeaba con anticipación los tiempos y horarios de las transiciones por lo que solían generar conflictos de tiempo. De igual manera, la sobrecarga de trabajo para los recursos y la precipitación de estos mismos, por terminar las primeras transiciones, se consideraron como otras causas del problema.

Pregunta N°9: En su experiencia ¿ha existido algún impacto a nivel de Recurso Humano durante las transiciones?



Figura 4.6 Población con transiciones impactadas a nivel de recursos humanos

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Así como se le preguntó a los encuestados sobre el impacto de atrasos en sus transiciones, de igual modo, mediante esta pregunta se pretendía entender qué porcentaje de la población había tenido impactos, a nivel de recursos humanos, en las transiciones en las que participó. En este caso, un porcentaje ligeramente más alto, 22 encuestados o el 76% como se muestra en la Figura 4.6, coincidieron en que sí había experimentado impactos a nivel de recursos humanos. Mientras que, tan solo 24% opinó de la forma contraria. Se evidencia, nuevamente, que a pesar de su alta satisfacción con las transiciones pasadas (como expresaron en la pregunta N°4), siempre existieron impactos a nivel de recursos humanos en la mayoría de las experiencias vividas por los encuestados.

Pregunta N°10: Del total de su experiencia en transiciones ¿qué porcentaje ha tenido algún impacto a nivel de Recursos Humanos? Y, ¿cuál ha sido el motivo o la razón de estos impactos?

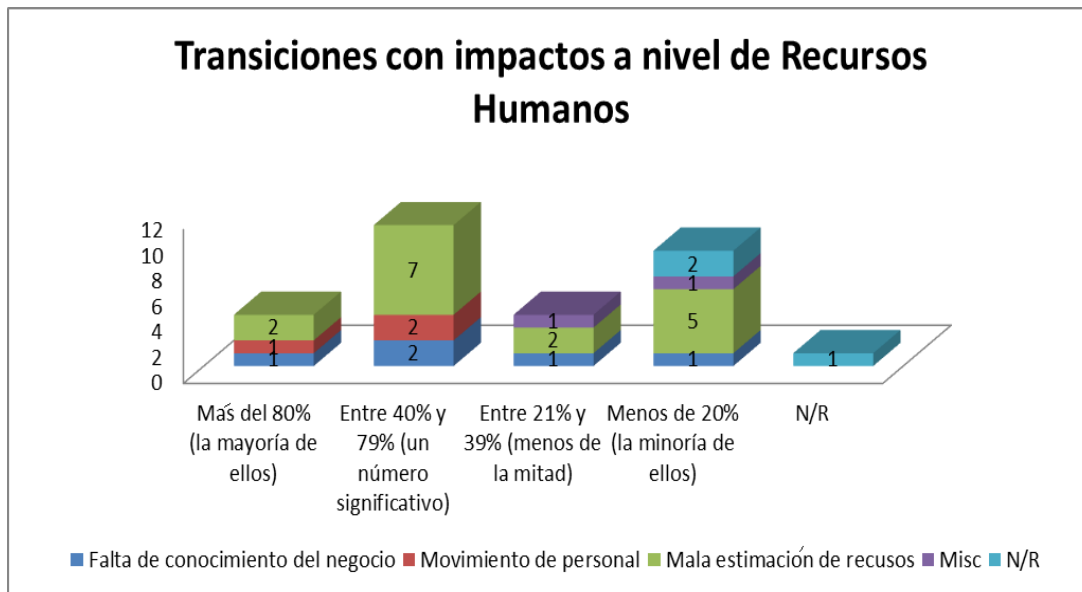


Figura 4.7 Porcentajes de transiciones con impactos a nivel de RH y sus principales causas

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Con la misma intención de conocer más en detalle las experiencias de los encuestados y sus razones sobre los impactos a nivel de recursos humanos, se les preguntó qué porcentaje de sus transiciones habían tenido este tipo de impactos y cuáles eran los principales motivos. La Figura 4.7 nos muestra los rangos de porcentajes de impactos sobre transiciones más comunes, estando estos entre 40% y 79%, y menos de 20%; lo cual, de igual manera, no es un dato de mucho peso, ya sabemos que cada uno de los encuestados pudo haber participado en diferente número de transiciones. Sin embargo, lo que sí agrega valor a la investigación es el hecho de que la Figura 4.7 también nos muestra que 16 de los encuestados señalan a la mala estimación de recursos como la principal culpable en estos impactos, mientras otro grupos minoritarios consideran explícitamente como responsable la falta de conocimiento del negocio por parte de los recursos, o bien del movimiento de personal. De esta manera esta información también respalda lo visto anteriormente

sobre la necesidad de una mejor planeación de recursos, así como la estimación del uso de cada uno de ellos.

Pregunta N°11: Considerando que durante el 2013 se ejecutarán más transiciones de negocios, ¿Cuál sería una recomendación a la gerencia en cuanto al manejo de éstas?

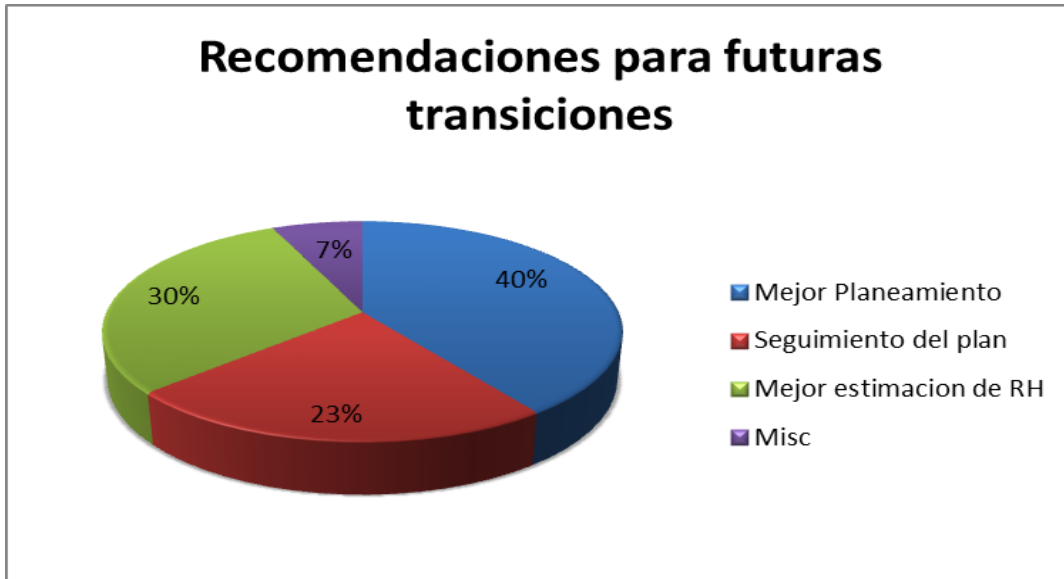


Figura 4.8 Recomendaciones para futuras transiciones

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Con la intención de recopilar datos sobre la situación actual y, con miras específicas en las futuras transiciones de negocios por realizarle durante el 2013, se le preguntó a los encuestados cuáles serían sus recomendaciones a la gerencia en cuanto al manejo de éstas. Por lo que, como nos muestra la Figura 4.8, las principales recomendaciones fueron mejor planeamiento, mejor estimación de recursos y seguimiento del plan, con 40%, 30% y 23% del apoyo de la población encuestada respectivamente. Una vez más, los resultados de esta pregunta revelan lo imprescindible que es el planeamiento tanto para los encuestados como

para los participantes de los equipos de transición, sin dejar de lado el seguimiento de lo planeado.

Pregunta N°12: Según su criterio, de las siguientes áreas de enfoque, ¿cuáles son las más críticas por planear y monitorear durante las transiciones del 2013? Marque todas las que apliquen

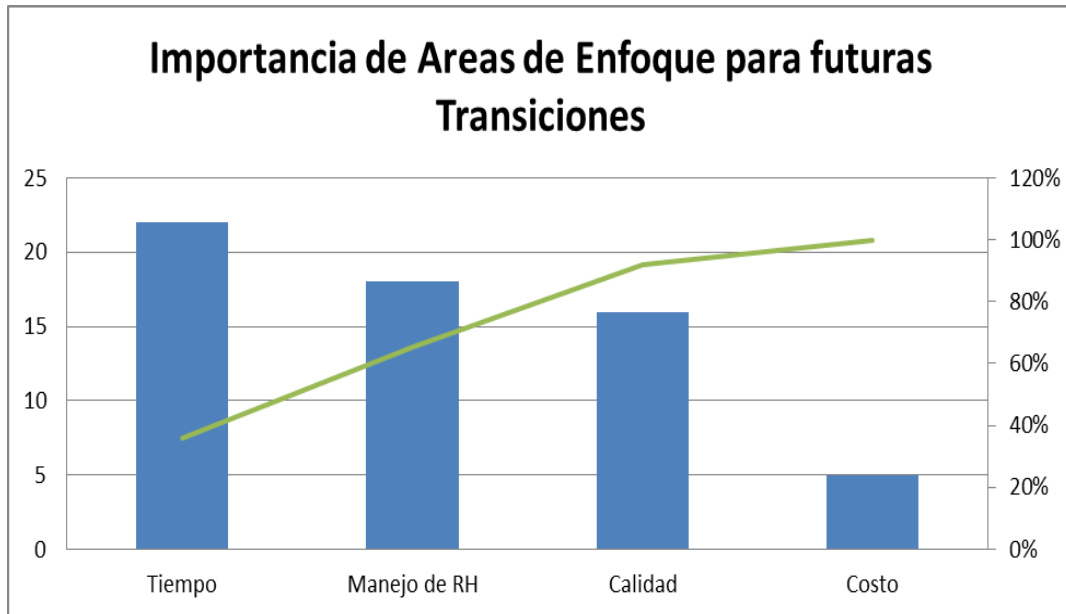


Figura 4.9 Importancia por áreas de enfoque para futuras transiciones

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Con la misma intención de comprender la opinión de los encuestados sobre la situación actual y las futuras transiciones, en la pregunta N°12, se les pidió que marcaran las áreas de enfoque que consideraran más críticas por planear y monitorear en las futuras transiciones. Por lo que los resultados demostraron una clara escogencia mayoritaria por el área de manejo de tiempo, con 22 selecciones, seguida por la de manejo de recursos humanos y la de calidad con 18 y 16 selecciones, respectivamente; y, por último, la de costo con tan solo cinco selecciones.

Al analizar los resultados mediante el Pareto mostrado en la Figura 4.9, podemos observar que, a pesar de que varios encuestados seleccionaron el área de calidad como una de las áreas críticas, esta selección no logra sobrepasar el percentil de importancia requerido. Por ello se establecen las áreas de enfoque críticas como la de Tiempo y la de Recursos Humanos, respaldando así la información antes recolectada sobre la relevancia del manejo de estas dos áreas para el desarrollo de las transiciones.

De este modo, estas nueve preguntas de la encuesta lograron recopilar los datos necesarios para vislumbrar las lecciones aprendidas y la situación actual de los colaboradores del Centro de Servicios, en torno a las transiciones. También determinan claramente que existen dos áreas de mejora fundamental dentro de estas transiciones de negocios; los encuestados como participantes activos de dichas transiciones evidenciaron que las experiencias pasadas han contado con diversas dificultades e impactos en las áreas de Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos por lo cual son las áreas que ellos mismos recomiendan tienen oportunidad de mejora.

4.1.2 Resultados de la Entrevista Aplicada

Como bien se establece en el Marco Metodológico, las entrevistas se realizaron a la población gerencial del Centro de Servicios que participó en las transiciones pasadas. Para propósitos de la definición de la situación actual y lecciones aprendidas, fueron un total de cuatro entrevistas ya que el gerente actual de Soporte al Empleado no participó activamente en las transiciones pasadas, por lo que, para las primeras cuatro preguntas analizadas, únicamente se recolectaron datos del Gerente del Centro de Servicios así como de los gerentes de Pago y Beneficios, Información, Transacciones y Reporte, y Movilidad Laboral.

A continuación se analizarán los datos recolectados a través de las preguntas claves de lecciones aprendidas y situación actual, mediante esta entrevista:

Pregunta N°2: ¿Cuáles considera usted fueron las tres lecciones aprendidas en estas etapas de transiciones (2009 y 2010)?

Aunque cada entrevistada tuvo sus diferencias en cuanto a las lecciones aprendidas, hubo una de estas que fue mencionada por todos ellos, mientras que otra fue mencionada por la mayoría de ellos, por lo que sus respuestas se resumen de la siguiente manera:

- Todos coincidieron que una de las lecciones aprendidas más valiosa fue que todas las transiciones deben tener un “colchón” de tiempo. Esto porque fue muy común ver que la duración de estas tomó más tiempo de lo planeado. Sin entrar en detalle sobre la cantidad de tiempo adicional, todos los entrevistados consideraron que de una u otra manera el “colchón” de tiempo, o bien, la correcta estimación de este, es clave.
- Como segunda lección aprendida, considerada por tres de los cuatro entrevistados, está el hecho de que los negocios deben ser transferidos primero y luego optimizados. Esto porque en las pasadas transiciones se solía buscar mejoras antes de haber transferido el conocimiento y la totalidad del negocio. Esto eventualmente impactaba el tiempo, y de igual manera, a los recursos humanos puesto que estos se veían impactados con sobrecargas de trabajo no correspondientes al momento.

- También llamaron la atención otras de las lecciones aprendidas por estos gerentes como lo fueron, la importancia del cocimiento del negocio a nivel gerencial, por encima de la transición y la evaluación de las cargas de trabajo por cada recurso humano formando parte del proyecto. El primero de estos sin entrar en el detalle de cómo se realizan los procesos del negocio, más bien se centra en una forma genera para entender que se estaban absorbiendo por parte de sus equipos. Mientras que el segundo, con la determinación de verdaderamente entender cuánta disponibilidad tienen sus recursos para dedicarle a las transiciones, sin poner en riesgo las operaciones del día a día como sí sucedió durante el 2009 y 2010.

De este modo, la compilación de datos sobre las lecciones aprendidas, por parte de los gerentes del Centro de Servicio, nos evidencia la necesidad de una correcta planeación en donde se incluya estimación de tiempos, lineamientos de la transición, evaluación de cargas de trabajo de recursos y la evaluación de negocios por transferir.

Pregunta N°3: Si usted hubiese gestionado el plan de proyecto de esas transiciones, ¿a qué aspectos le hubiese puesto más atención o dado más seguimiento?

La respuesta a esta pregunta fue bastante directa y concisa, todos los entrevistados hicieron referencia al tiempo como el aspecto de más atención y seguimiento. Tres de ellos consideraron que se debió mantener reuniones de seguimiento durante el periodo de transición, aunque algunos dijeron que a nivel gerencial y otros a nivel de equipo de proyectos, pero en fin, los tres coincidían en las reuniones de evaluación de desempeño contra cronograma.

Así mismo, el cuarto entrevistado hizo referencia a la planeación inicial, pues considera que, con un mayor esfuerzo a la hora de planear el proyecto, no debió de haber existido ningún tipo de inconveniente durante el desarrollo del mismo.

Los datos recolectados en esta pregunta refuerzan el hecho de que el tiempo es uno de los factores de más impacto las transiciones pasadas y que, incluso, debe de ser bien atendido durante las transiciones futuras.

Pregunta N°4: De las áreas de enfoque (Tiempo, Costo, Calidad, Manejo de Recursos Humanos) ¿cuáles considera usted que fueron las más importantes en estas transiciones y cuáles las de mayor oportunidad de mejora?

Para entender un poco más a fondo las áreas de enfoque de mayor importancia en las transiciones pasadas, se le preguntó a los gerentes cuáles habían sido estas y cuáles consideraban ellos eran las de mayor oportunidad de mejora.

Los cuatro gerentes entrevistados coincidieron que la Calidad fue la principal área de enfoque de las transiciones pasadas, sobre todo por el hecho de que eran las primeras dos etapas de transiciones al Centro de Servicios y este debía demostrar calidad a la hora de ejecutar negocios, para así poder absorber más en un futuro.

De igual manera, dos de los entrevistados también mencionaron el área de Tiempo como otra área importante en las transiciones pasadas, aunque igualmente destacaron que no se cumplieron las expectativas en esta.

Como áreas con oportunidad de mejora lo entrevistados coincidieron en las áreas de Tiempo y de Manejo de Recursos Humanos, simplemente por el hecho de que éstas dos fallaron en las transiciones pasadas y por ser las áreas de peso en las transiciones futuras.

Los datos recolectados en esta pregunta son clara evidencia de las carencias existentes en cuanto a manejo de tiempo y manejo de recursos humanos. Pero también cabe destacar, que se evidenció que la calidad fue un área de enfoque por la necesidad de crear una buena reputación del Centro de Servicios ante el resto de la organización.

Pregunta N°5: ¿Cuál considera que es la “percepción” o el “ambiente” que existe sobre las transiciones, por las experiencias pasadas? Y ¿Por qué?

Con la intención de conocer la situación actual del Centro de Servicios, con respecto a las transiciones de negocios, se le preguntó a los entrevistados cuál consideraban ellos era la “percepción” o el “ambiente” que existe sobre éstas. Desde su punto de vista como gerentes, todos los entrevistados consideraron que sus equipos poseían en términos generales, una percepción buena de las transiciones con un ambiente positivo. Aunque, de alguna manera, dos de los entrevistados hicieron el comentario de que dentro de sus equipos existe un pequeño grupo de sus colaboradores quienes consideraban las transiciones desordenadas

Al preguntarles del por qué podía existir esta percepción de desorden, ambos gerentes comentaron que definitivamente era por las experiencias pasadas donde las transiciones tuvieron cambios repentinos en el cronograma y duraron más de lo estipulado.

Pregunta N°6: Para las transiciones identificadas para el 2013, ¿Cuáles serán las áreas de enfoque de su equipo de trabajo? (Tiempo, Costo, Calidad, Manejo de Recursos Humanos)

Queriendo capturar la totalidad de las opiniones de los gerentes para las futuras transiciones, se incorporó en la entrevista al gerente de Soporte al Empleado a partir de esta pregunta, pues él será quien dirija esta área de negocio durante el 2013.

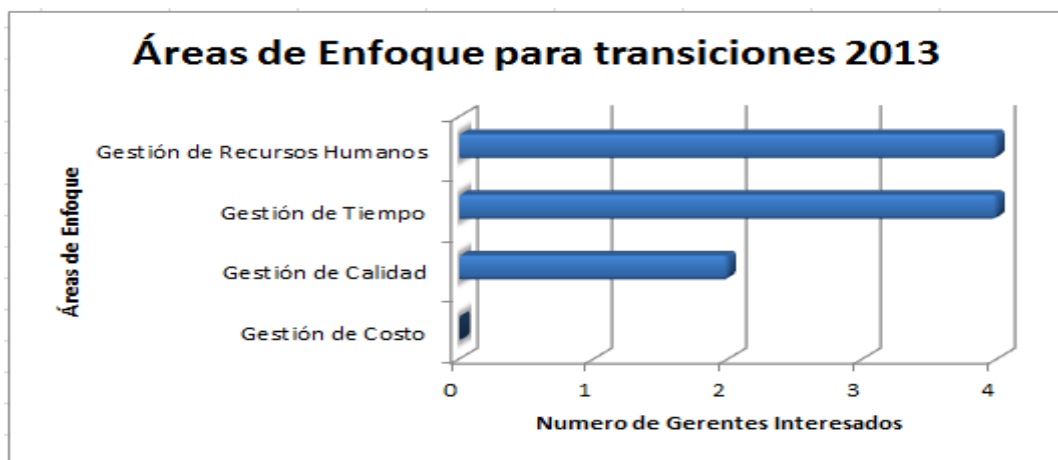


Figura 4.10 Áreas de Enfoque para las transiciones del 2013

Fuente: Entrevista aplicada en la investigación

La intención de la pregunta N°6 era conocer en cuáles áreas se iba a estar enfocando cada uno de los equipos del Centro de Servicios durante las futuras transiciones, por lo que, como se muestra en la reciente Figura 4.10, cuatro de las áreas consideraron como prioridades la gestión de recursos humanos y la gestión de tiempo en las prioridades en las futuras transiciones. Al mismo tiempo, dos gerentes consideraron que también deben enfocarse en la gestión de calidad, mientras que todos coincidieron en no dedicar ningún esfuerzo a la gestión de costos.

Pregunta N°7: ¿Cuál es el plan dentro de su área de negocio para las transiciones del 2013, en cuanto a tiempo, recursos y esfuerzos?

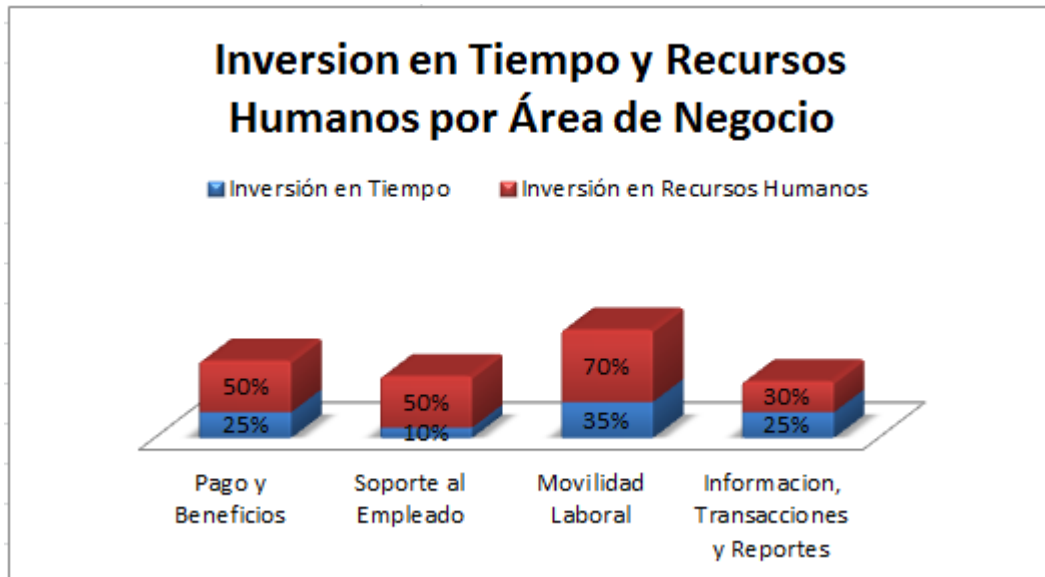


Figura 4.11 Áreas de Enfoque para las transiciones del 2013

Fuente: Entrevista aplicada en la investigación

Con la intención de conocer los planes de los gerentes del Centro de Servicios, en cuanto a las transiciones venideras durante el 2013, la pregunta N°7 logró recopilar la información estimada de los gerentes durante la entrevista sobre cuánto porcentaje de tiempo y de recursos pretenden utilizar en estos proyectos. Como bien lo muestra la Figura 4.11, el área de negocios en donde se pretende invertir más tiempo y más porcentaje de recursos es el de Movilidad Laboral, dedicándole a las transiciones 70% de sus recursos y 35% del tiempo de cada uno de ellos. Así mismo, las áreas de Pago y Beneficios, y Soporte al Empleado pretenden dedicarle 50% de sus recursos con 25% y 10% del tiempo de cada uno, respectivamente. El área con menos porcentaje de recursos dedicados a la transición corresponde al equipo de Información,

Transacciones y Reportes con tan solo 30% de sus recursos, a un 25% del tiempo de cada uno de estos.

Por último, cabe destacar que el gerente del Centro de Servicios prefirió no responder a esta pregunta porque según aclaró, eso es responsabilidad de cada una de las áreas de negocios.

Con estos datos queda claro que las transiciones venideras para el Centro de Servicios son de bastante importancia pues se están dedicando mayores recursos a estas y bastante tiempo de cada uno de los recursos, es por ello que los proyectos de transición se están tornando relevantes

De este modo, la recopilación de datos mediante estas seis preguntas de la entrevista, permitieron entender cuáles fueron las lecciones aprendidas, desde un punto de vista gerencial, durante las transiciones pasadas. Así como también aclararon cuál es la situación actual de las áreas de negocio en cuanto a la percepción de las transiciones y el plan para el 2013. Cabe destacar que, al igual que las encuestas, las áreas de enfoque con mayor oportunidad de mejora y de mayor importancia a nivel gerencial son la de Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos.

4.1.3 Resultados de la Revisión Documental

Con la intención de conocer más a fondo los datos de las transiciones pasadas, se realizó una investigación documental sobre estas a nivel de Centro de Servicios. Los resultados no fueron los esperados, pues no se consiguió la cantidad de documentos esperados, mientras que tampoco se logró extraer mucha información de los documentos existentes.

De la poca información valiosa que se logró recopilar de la revisión documental, cabe rescatar dos aspectos que aportan mucho valor a la

propuesta de la guía metodológica, como lo son el descubrimiento de la existencia de un repositorio de información de cargas de trabajo por participantes de las transiciones, y la documentación del uso de PLC como metodología para las transiciones anteriores.

Con respecto al repositorio, se logró encontrar la existencia de dicha herramienta la cual podría resultar de mucho beneficio en las transiciones futuras e, incluso, en la propuesta de la guía metodológica desarrollada en este documento, pues contempla las cargas de trabajo por colaborador, por lo que únicamente sería necesario adaptarlo a cada transición. Por su parte, la documentación revisada sobre PLC únicamente muestra cronogramas generales de las transiciones pasadas, con una breve descripción de las tareas por realizar. Por ello, el contenido no es de mucho valor pero el saber del uso de la metodología y con base en sus aportes positivos, es evidente que algunas de las características de dicha metodología pueden ser implementadas en la metodología por proponer.

Sin más que agregar, se puede concluir que la revisión documental no logró ser del provecho esperado para efectos de la investigación, como en un inicio se pensó que podría ser.

Cerrando así la recopilación y análisis de los datos sobre las lecciones aprendidas y situación actual, es importante rescatar el gran énfasis hecho por los encuestados y entrevistados sobre las oportunidades de mejora existentes en cuanto a la Gestión de Tiempo y la Gestión de Recursos Humanos. Resumiendo las diversas opiniones y experiencias se logra concluir que la mayoría de las transiciones pasadas tuvieron algún conflicto de tiempo y de recursos, generando aun así un nivel de satisfacción alto por parte de los participantes.

Por ello, queda en evidencia que haciendo mejoras en la planeación, estimación de recursos y tiempos así como en el seguimiento de los cronogramas, se lograría contar con participantes sumamente satisfechos durante las futuras transiciones y con menos áreas de mejora conforme pasen dichas transiciones de negocios.

4.2 Requerimiento de Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos

Como bien se describe en el marco metodológico, la aplicación de la encuesta y la entrevista tenía también como objetivo recopilar información sobre los criterios de la población en cuanto a la Gestión de Tiempo y la Gestión de Recursos Humanos, y lo que ellos podían considerar como requerimientos dentro de los proyectos de transición.

Es así que se procedió a utilizar ambas herramientas, la encuesta y la entrevista con los mismos sujetos de información, en conjunto con un diagrama causa-efecto para, primeramente, compilar los datos sobre dichos requerimientos y, luego, comprender las causas del problema por resolver con la información recolectada, para así lograr establecer el alcance de la metodología propuesta más adelante.

A continuación se presenta un análisis de los datos recolectados:

4.2.1 Resultados de la Encuesta Aplicada

Mediante la misma encuesta aplicada a la muestra de 30 colaboradores, todos con más de tres años de trabajar en el Centro de Servicios, se lograron recolectar datos sobre sus requerimientos y opiniones en cuanto a la Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos para las futuras transiciones por realizarse durante el 2013.

A continuación podemos observar el análisis de los datos recolectados por las preguntas más significativas de la encuesta, para la determinación de dichos requerimientos:

Pregunta N°13: Para las transiciones por venir en el 2013 ¿Si pudiera mejorar un tipo de Gestión, entre la gestión de tiempo y la gestión de Recursos Humanos, cuál mejoraría?

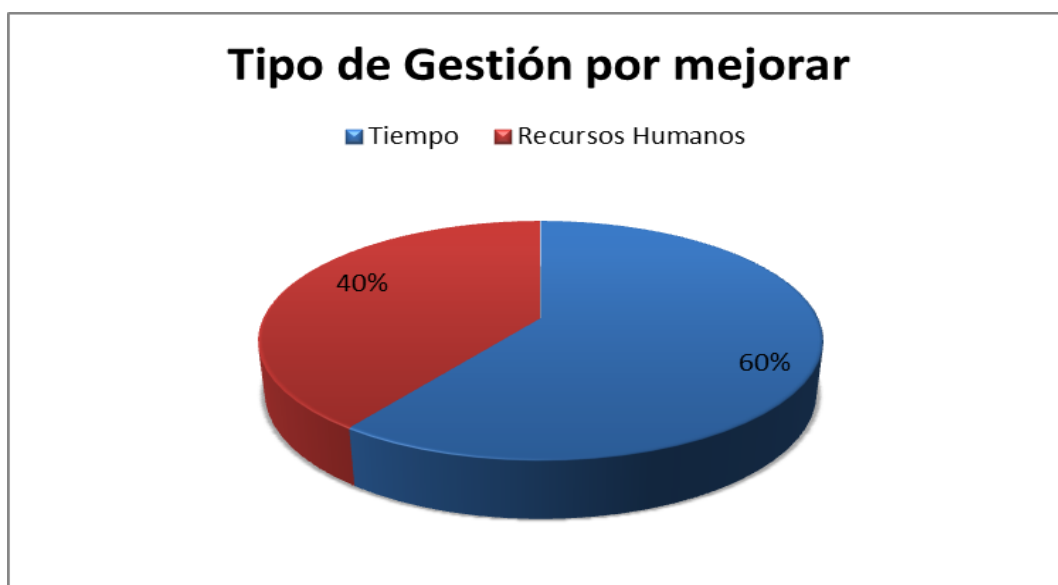


Figura 4.12 Tipo de Gestión por mejorar según los encuestados

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

La pregunta N°13 pretendía conocer la prioridad en cuanto la gestión que debe ser mejorada en las futuras transiciones. Como bien lo muestra la Figura 4.12, una mayoría del 60% opinó que si ellos tuviesen el control, mejorarían la Gestión de Tiempo, mientras que el restante 40% opinó que sería la Gestión de Recursos Humanos. Esto nos permite evidenciar que hay una ligera mayoría que percibe más valor en la mejora del control y manejo del tiempo, como también se evidenció en la recolección de datos sobre lecciones aprendidas y situación actual. Pero, no podemos obviar que la diferencia es solamente de seis personas, en cuanto a la elección

de la Gestión de Recursos Humanos, por lo cual estos son datos en donde se refuerza el hecho de que ambas gestiones deben ser abarcadas y mejoradas en la metodología propuesta.

Pregunta N°14: Explique dos áreas o formas en que mejoraría el tipo de Gestión de su elección

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Tabla 4.1 Recomendaciones de mejoramiento por tipo de Gestión

Tipo de Gestión		
	Recursos Humanos	Tiempo
Recomendaciones	Mejor Planeamiento y estimación de recursos	Mejorando el proceso de planeación y creación del Cronograma
	Mejorar la selección del equipo de trabajo	Estimación de tiempos y recursos más atinada
	Creando y utilizando una herramienta de capacidad de recursos	Reuniones de seguimiento y desempeño contra cronograma
	Evaluaciones de desempeño	

La intención de la pregunta N°14 era conocer cómo consideraban los encuestados que el área de gestión previamente seleccionada podía ser mejorada. Como se puede apreciar en la Tabla 4.1, el 60% que consideraba el tiempo como el aspecto por mejorar sugirió que esto se podría lograr mediante tres formas específicas: mejorando el proceso de planeación y la creación del cronograma, estimando de una forma más atinada los tiempos por transición y los recursos dedicados a estas, y realizando reuniones de seguimiento y desempeño contra cronograma durante el desarrollo del proyecto.

Así mismo, el restante 40% que consideró la Gestión de Recursos Humanos como el área por mejorar, sugirió que esta se puede superar mediante un mayor planeamiento y estimación de recursos, mediante la mejora en la selección del equipo de trabajo, creando y utilizando una herramienta de capacidad de recursos y evaluando el desempeño de los mismos a lo largo del proyecto.

De este modo, se obtuvo una idea más clara de lo que la población del Centro de Servicio considera se debe realizar para mejorar, tanto la Gestión de Tiempo como la Gestión de Recursos Humanos.

Pregunta N°15: Si usted fuera el coordinador de transiciones dentro de su área de negocio, ¿Cuáles serían sus expectativas en cuanto a la gestión seleccionada?

Tabla 4.2 Expectativas por tipo de Gestión

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Tipo de Gestión		
	Recursos Humanos	Tiempo
Expectativas	Existencia de una estimación de recursos acertada	Planeamiento realista
	Planeación acertada en cuanto a Negocios por transicionar	Seguimiento al día del cronograma
	Correcta asignación de recursos	Estimación de tiempos aceptables
		80% o más de cumplimiento contra cronograma
Concordancia en la planeación de Recursos vs Tiempo		

Así como se considera importante conocer las recomendaciones de los encuestados sobre cómo mejorar el tipo de gestión de su elección, también se consideró de interés conocer cuáles serían las expectativas de cada uno de ellos si fuesen los coordinadores del proyecto de transición.

Por lo que, en la última pregunta de la encuesta, se le solicitó a los encuestados que anotaran dichas expectativas.

Como se evidencia en la Tabla 4.2, la mayoría del 60% de los encuestados que seleccionó la Gestión de Tiempo como aquella que ellos mejorarían, externaron como sus expectativas, en caso de poder coordinar las transiciones, serían: tener un planeamiento realista en cuanto al tiempo de dedicación de cada recurso a la transición, contar con estimaciones de tiempo aceptables por cada uno de los negocios a transferir, cumplir con un seguimiento del día a día según el cronograma establecido y finalmente alcanzar un 80% o más de cumplimiento contra cronograma.

Por su parte, la mayoría del restante 40% de los encuestados, aquellos que seleccionaron la Gestión de Recursos Humanos como la cual ellos mejorarían, consideraron que sus expectativas, en caso de poder coordinar el proyecto de transición, serían: contar con una estimación acertada, contar con una planeación de todos los negocios por transferir de forma atinada (requerimientos y cualidades), y contar con una asignación de recursos correcta. Cabe destacar, además, que una mezcla pequeña de encuestados, hicieron referencia a la expectativa de contar con un ligamen lógico entre el planeamiento de recursos y de tiempo, por lo cual ligaron la correcta aplicación de la Gestión de Tiempo y la Gestión de Recursos Humanos con, lo que ellos consideraron, una expectativa de éxito en el proyecto.

De este modo, estas tres últimas preguntas de la encuesta, lograron capturar datos sobre los requerimientos, expectativas y recomendaciones de la Gestión de Tiempo y la Gestión de Recursos Humanos, según la perspectiva de los colaboradores del Centro de Servicios, permitiendo así,

obtener más detalle sobre qué debe contener la metodología sugerida y qué se puede esperar de los resultados de la misma.

4.2.2 Resultados de la Entrevista Aplicada

Como parte de las mismas entrevistas previamente mencionadas, se creó una segunda sección dedicada únicamente a identificar las necesidades y requerimientos del grupo gerencial del Centro de Servicios, en cuanto a la Gestión de Tiempo y la Gestión de Recursos Humanos. Por ello, se le realizó este segundo segmento de la entrevista a todos los gerentes, inventariando así, datos importantes mediante las preguntas claves analizadas a continuación:

Pregunta N°8: En cuanto a gestión de Tiempo y gestión de Recursos Humanos, ¿cuáles, considera usted, son los aspectos de mayor importancia en las transiciones futuras?

Con la intención de conocer la perspectiva de los gerentes en cuanto a la Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos, la pregunta N°8 facilitó la conversación en cuanto a los aspectos importantes de estos tipos de gestión para cada una de la áreas de negocio. Fue muy interesante identificar el alineamiento existente entre los gerentes, por ser parte del Centro de Servicios, pues todos mencionaron aspectos similares en cuanto al manejo de tiempo y de recursos.

Los dos aspectos de mayor peso, en cuanto a la Gestión de Tiempo, denominados por los gerentes fueron, primeramente, la planeación; donde se deben contemplar los negocios por transferir, su duración, sus requerimientos y sus recursos. Seguido por el seguimiento del plan de proyecto o cronograma; donde se contempla el avance contra

cronograma, el desempeño del proyecto e incluso, se mencionan las reuniones de evaluación.

Por su parte, como aspectos relevantes, en cuanto a la Gestión de Recursos Humanos, los gerentes determinaron primeramente la correcta asignación de recursos; esto con la clara expectativa de que todo negocio en movimiento debe ser asignado al recurso que va a estar a cargo del negocio después de la transición.

Importante, en este aspecto, fue que el gerente del Centro de Servicios hizo alto énfasis en que los recursos no son negociables, quien esté a cargo de la división o ejecución de algún negocio en específico es quien debe recibir la transición de cualquier rama de este. También mencionaron como segundo aspecto de interés, el balance entre el trabajo diario y el proyecto de transición; con relación a la capacidad de cada recurso, ya que se deben tener claro que la prioridad de la organización es la ejecución del trabajo del día a día y luego, la transición de más negocios, por lo cual todo recurso debe tener la ejecución de su trabajo diario para ser parte de la transición.

Además de estos dos aspectos por área, durante las conversaciones, también se hizo mención de la importancia de las evaluaciones de desempeño tanto a nivel de manejo de tiempo, como a nivel de manejo de recursos humanos.

Estos factores de relevancia, para los gerentes, refuerzan la necesidad de crear una planeación efectiva con miras a los proyectos de transición y de darle un seguimiento a lo planeado con la intención de obtener mejores resultados en todo momento.

Pregunta N°9: ¿Considera usted que las transiciones se deben realizar por etapas? ¿Las separaría por grupos, por áreas, por recursos, o por cualquier otro criterio?

Con el fin de entender cuál sería la mejor forma de planear los proyectos de transición de negocios para cada uno de los recursos, se les preguntó a los gerentes si ellos consideraban si estas transiciones se debían hacer por etapas y bajo cuál criterio. Los cinco gerentes entrevistados consideraron afirmativa la necesidad de hacer las transiciones por etapas, pues no sería posible absorber todos los negocios en una sola fase de transiciones, sin embargo, no todos los gerentes coincidieron en el criterio por utilizar para dividir estas etapas.

Como criterios para separar las etapas de las transiciones surgieron dos, con base en las conversaciones de las entrevistas, tanto la gerente de Pago y Beneficios como la gerente de Movilidad Laboral consideraron el mejor criterio la similitud de negocios; es decir, que, según sus criterios, ellas traicionarían los negocios a sus equipos por grupos de negocios similares, aprovechando así según comentaron todo el conocimiento que se transfiere en el momento. Por otra parte, los gerentes de Soporte al Empleado e Información, Transacciones y Reportes consideraron como el criterio más atinado para la separación de etapas, según la disponibilidad de recursos; sugiriendo así que las transiciones se deben distribuir por los recursos necesarios y, una vez que estos cumplan con una primera transición, pueden ser reasignados a otra transición, aprovechando al máximo el tiempo de cada recurso, según comentaron ambos gerentes.

Por último, el gerente del Centro de Servicios comentó que, desde su punto de vista, las etapas de la transición debían separarse dependiendo de las necesidades de cada área de negocio, ya que algunas áreas

podían tener mayor disponibilidad de recursos o más áreas de negocio por explorar que otras. Por lo que él consideraba que esa decisión quedaba a criterio de cada gerente de área.

Cabe destacar que los resultados de esta pregunta aportaron al alcance de los proyectos de transición de negocios, ya que dejaron en claro que cada área de negocios podría acomodar las etapas de transición según sus necesidades o requerimientos.

Pregunta N°10: ¿Qué tanta dedicación e importancia debe darle el recurso humano, de su área de negocio, a las transiciones del 2013?

Más que para entrar en detalles de porcentajes de tiempo o porcentajes de recursos dedicados a las transiciones, como se establecen en la Figura 4.11 de la pregunta N°7 de las entrevistas, con esta pregunta se intentó entender qué prioridad tendría las transiciones del 2013 para cada una de las áreas de negocios. Coincidiendo todos los gerentes en el hecho de que la prioridad número uno es la continuidad y desarrollo del trabajo día a día, por estar establecida a nivel de toda la organización, estableciendo de este modo, las transiciones de negocios como la segunda prioridad del 2013, pues es una directriz proveniente de la alta gerencia del departamento de Recursos Humanos.

Queda claro que todas las áreas de negocios estarán participando, de una forma u otra, en transiciones de negocios durante el 2013 y todas las recomendaciones, criterios, requisitos y parámetros aquí analizados pueden aportar una mejor experiencia en estas transiciones.

Pregunta N°11: ¿Tendrá su área de negocio un recurso dedicado exclusivamente a la transición de negocios durante el periodo 2013? Y, ¿Por qué?

A pesar de que previamente se había estipulado que el tema de recursos no era un tema negociable a la hora de planear las transiciones de negocios, la pregunta N°11 pretendía determinar si habría recursos dedicados exclusivamente a las transiciones del 2013. Por eso, los gerentes respondieron en su totalidad de forma negativa, pues ningún recurso dentro del Centro de Servicios podía estar dedicado únicamente a las transiciones, debido a la gran necesidad de desarrollar trabajo del día a día como prioridad. Sin embargo, los gerentes sí hicieron referencia al hecho de que algunos de sus recursos estarían dedicándole más tiempo a las transiciones que otros, pero ninguno a la totalidad de su tiempo.

Pregunta N°12: ¿Qué tan importante es para usted el avance, según el cronograma y las evaluaciones de desempeño?

Como forma de determinar si el monitoreo de los avances, según cronograma y las evaluaciones de desempeño, debe ser incluido en la metodología propuesta, se le preguntó a los gerentes sobre la importancia para ellos de considerar estas dos maneras de evaluar el proyecto. Por lo que solamente el gerente de Soporte al Empleado dijo no encontrar mucha importancia en esas evaluaciones, según su criterio, porque los resultados verdaderamente valiosos eran aquellos al final de las transiciones, llamando mucha la atención el hecho de que este criterio provenía del único gerente que no participó activamente en las transiciones pasadas.

Por su parte, los otros cuatro gerentes coincidieron en que las evaluaciones de desempeño eran sumamente relevantes y que el avance, según cronograma, a pesar de poder tener una variabilidad significativa, también le agregaba mucho valor al desempeño general de proyecto por lo cual también lo veían muy importante. Dejando claro que ambas medidas de desempeño deben ser tomadas en cuenta para futuras transiciones.

Pregunta N°13: Según su criterio, ¿cuál es la métrica y/o meta que considera usted se debe alcanzar para determinar una transición exitosa?

Tabla 4.3 Meta por transición exitosa

Fuente: Entrevista aplicada en la investigación

Área de Negocio	Meta por transición exitosa
Pago y Beneficios	Certificación del recurso absorbiendo el negocio
Soporte al Empleado	Cumplimiento del cronograma +/- 20%
Movilidad Laboral	Certificación del recurso dentro del cronograma establecido
Información, Transacciones y Reportes	Certificación del recurso dentro del cronograma establecido
Gerencia Centro de Servicios	Cumplimiento del cronograma +/- 10%

A pesar de que todos los gerentes lo expresaron de distintas maneras, todos hicieron mención a dos aspectos importantes del cierre de las transiciones: la certificación de los recursos y el cumplimiento del cronograma. Como podemos ver, en la Tabla 4.3, se muestra lo que cada gerente determina como la meta, cuatro de ellos hacen referencia a la certificación y, de igual manera, cuatro hacen referencia al cronograma. Siendo así la certificación, una formalidad utilizada dentro del Centro de Servicios para avalar al nuevo recurso para ejecutar el negocio, no entra

directamente dentro del proyecto de transiciones, pero se puede ligar directamente con el cumplimiento del cronograma ya que este no podría cerrar sin aval de todos los recursos para ejecutar los negocios, o bien, certificados.

Nuevamente queda en evidencia la necesidad de contar con un cronograma bien definido para lograr determinar el tiempo de inversión a las transiciones y la expectativa de cumplimiento de estas.

Estas últimas seis preguntas de la entrevista lograron recopilar los datos pertinentes para la comprensión de los requerimientos, expectativas y opiniones sobre la Gestión de Tiempo y la Gestión de Recursos Humanos de los gerentes del Centro de Servicios, con el fin de identificar las áreas de enfoque, para la creación de la metodología de tal manera que aporte de la forma más correcta y valiosa a la organización.

4.2.3 Análisis de datos mediante el Diagrama causa – efecto

Al haber recolectado toda la información para la determinación de la situación actual y los requerimientos de la Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos, se puede evidenciar que el problema con el cual se enfrenta el Centro de Servicios viene de diferentes fuentes, por lo cual debe de ser atacado con precisión y detalle desde sus causas.

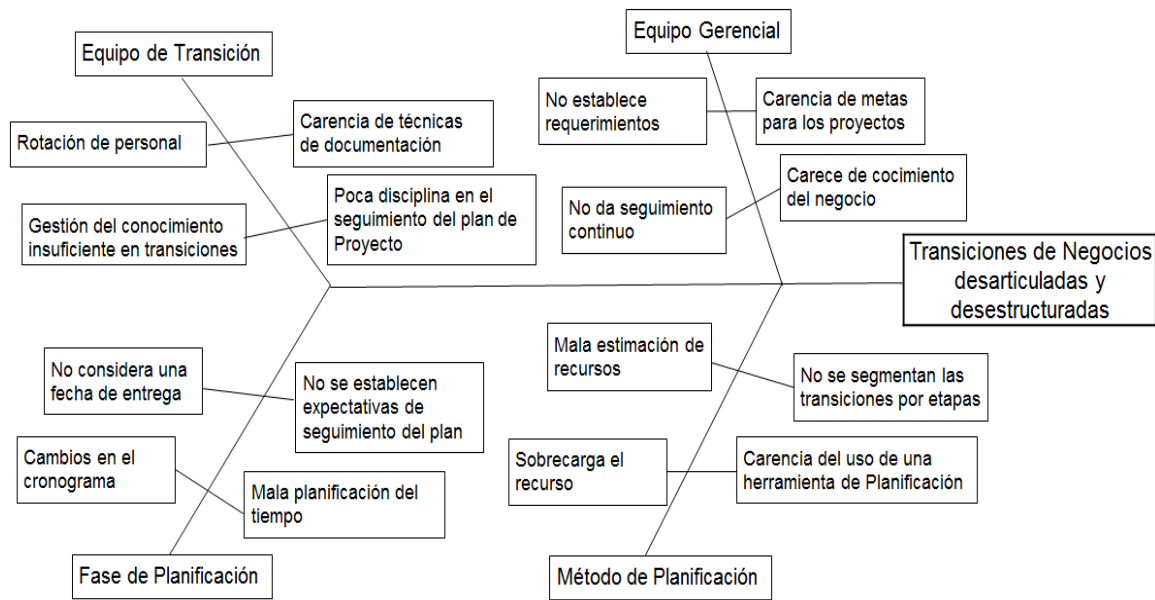


Figura 4.13 Diagrama Causa – Efecto

Fuente: Entrevista aplicada en la investigación

Como bien se evidencia en la Figura 4.13, el diagrama causa- efecto nos muestra como todas las inconsistencias de Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos recolectadas, mediante la investigación realizada, se convierten en causas secundarias que refuerzan cuatro causas principales, las cuales, finalmente, apuntan al problema establecido desde un principio, así se evidencian las transiciones de negocios realizadas por el Centro de Servicio de forma desarticulada y sin estructura, siendo esto un efecto de una mala fase de planificación con una mala utilización del método de planificación e igualmente, causa directa de los equipos de transición y equipos gerenciales.

Es por ello necesario mencionar que toda la información recolectada, tanto como causa del problema, lecciones aprendidas, situación actual y requerimientos de la Gestión de Tiempo y la Gestión de Recursos Humanos se han recopilado para el entendimiento de las necesidades del Centro de Servicio. Para lograr así, atacar el problema inicialmente

establecido de la forma más efectiva y con mayor valor agregado para las futuras transiciones.

De este modo, teniendo claro la importancia de la Gestión de Tiempo y la Gestión de Recursos Humanos en las transiciones de negocios, se planteará en los siguientes capítulos una propuesta de una guía metodológica para las futuras transiciones. Esta contemplará una mejor planeación, mejor proceso de creación de los equipos de trabajo y el seguimiento y evaluación del desempeño, tanto de los recursos como del cronograma, para lograr obtener proyectos de transición de negocios más robustos y efectivos dentro del Centro de Servicios.

5 CAPÍTULO V: PROPUESTA DE LA GUÍA METODOLÓGICA

Al haber identificado y analizado a fondo el problema enfrentado por el Centro de Servicios a la hora de transferir negocios, se ha estructurado una guía metodológica en donde se pretende erradicar las causas de este problema. Por lo que se enfoca directamente en 11 de las 16 causas anteriormente detalladas en la Figura 4.13 Diagrama de Causa – Efecto.

La guía metodológica no se enfocará en las causas de rotación de personal, establecimiento de requisitos por parte de los Gerentes, carencia de conocimiento, gestión del conocimiento y segmentación de las transiciones por etapas, pues estas deben ser abordadas directamente desde un puesto de mando gerencial como se recomienda al final del presente proyecto.

Mediante el desarrollo de tres etapas dentro del ciclo de vida del proyecto y varias tareas por etapa, la Guía Metodológica propone la correcta Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos bajo un ambiente de control para los equipos involucrados en futuras transiciones de negocios dentro del Centro de Servicios.

Tabla 5.1 Etapas de la Guía Metodológica

Fuente: Autor del Proyecto

Etapa	Planificación	Ejecución	Cierre
Tarea	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición y secuencia de las Actividades 2. Definir los negocios por transferir 3. Estimar la Duración de las transiciones 4. Estimar los Recursos 5. Definición del Plan de Recursos Humanos 6. Recolección de requisitos 7. Desarrollar el Cronograma 8. Adquirir el Equipo del Proyecto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación de entrenamientos 2. Control de aprobación de requisitos 3. Control de Entrenamientos 4. Seguimiento del Cronograma 5. Reuniones de seguimiento 6. Control de Desempeño 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Certificación y entrega del Negocio 2. Cierre del Proyecto
Herramientas y Técnicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plantillas de seguimiento de la Metodología 2. Estimaciones 3. Negociación 4. Nivelación de recursos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plantillas de seguimiento de la Metodología 2. Entrenamientos 3. Revisión documental 4. Controles de desempeño y calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plantillas de seguimiento de la Metodología 2. Recolección de datos 3. Reuniones de aprobación
Causa a atacar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mala planificación del tiempo 2. No se establecen expectativas de seguimiento del plan 3. No considera una fecha de entrega 4. Cambios en el cronograma 5. Mala estimación de recursos 6. Sobrecarga el recurso 7. Carencia del uso de una herramienta de Planificación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sobrecarga el recurso 2. Carencia de técnicas de documentación 3. Poca disciplina en el seguimiento del plan de Proyecto 4. No da seguimiento continuo 5. Carencia de metas para los proyectos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No considera una fecha de entrega
Encargado	Líder del Proyecto	Líder del Proyecto Equipo de Proyecto	Líder del Proyecto Equipo de Proyecto Patrocinador Aprobador

Como bien se puede apreciar en la Tabla 5.1, la Metodología propone ejecutar una serie de tareas esenciales dentro de cada una de las etapas del proyecto, para lograr atacar las causas del problema antes definidas. Así pues, se lograría abarcar la Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos de la mejor manera y con el mayor beneficio para el Centro de Servicios.

Es importante destacar que la metodología, a continuación descrita, nace de la aplicación de técnicas como estudios comparativos con la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*, así como con el Centro de Servicios del departamento de Finanzas, estudios

de los datos anteriormente recopilados y analizados, así como tormentas de ideas. Esto con el fin de lograr satisfacer y ayudar a todas las áreas en estudio y a sus colaboradores quienes serán el recurso principal de cada proyecto de transición.

5.1 Guía Metodológica

La Guía Metodológica que se propone a continuación consta de tres etapas fundamentales dentro de la vida de cada proyecto, las cuales nacen de las fases de valor con las que actualmente cuenta la metodología de *PLC*, pero con ajustes necesarios para la mejor ejecución de cada etapa y el mejor rendimiento de cada recurso de esta.



Figura 5.1 Etapas de la Metodología propuesta

Fuente: Autor del Proyecto

La Figura 5.1 nos muestra la división de las tres etapas fundamentales de la metodología; iniciando con una etapa de Planificación, seguida por la etapa de Ejecución y, por último, la etapa de Cierre. Cabe destacar que todas las etapas dependen de sus predecesoras por lo cual no se podría iniciar una nueva etapa sin haber finalizado la anterior.

Tomando en consideración que todo proyecto cuenta con un inicio y un final, la metodología aquí propuesta abarca el ciclo de vida común de estos, buscando tener una planificación de fondo, una ejecución extensa y un cierre corto como también se evidencia en la Figura 5.1.

La Guía Metodológica propuesta se basa en un plantilla en donde se contempla todo el ciclo de vida de los proyectos de transición de negocios, la cual es desarrollada en la herramienta *Microsoft Excel*, ya que esta es de acceso ilimitado para todos los colaboradores del Centro de Servicios y todos tienen conocimiento de esta, además de que esta facilita la recopilación de datos en formato de documento y permite almacenar toda la información del proyecto en un solo archivo.

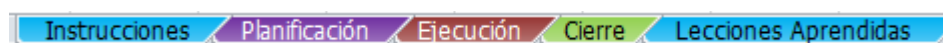


Figura 5.2 Pestañas de la plantilla de la Guía Metodológica

Fuente: Autor del Proyecto

Como bien evidencia la Figura 5.2, la plantilla de la Guía Metodológica propuesta cuenta con cinco pestañas de gran utilidad para su desarrollo. La primera corresponde a una hoja de instrucción sobre el uso de la guía; la segunda consiste en la plantilla para la etapa de Planificación, la tercera para la etapa de Ejecución, la cuarta para la etapa de Cierre y, por último, la Guía Metodológica cuenta con una pestaña de Lecciones Aprendidas donde se insta al líder del proyecto que documente sus lecciones aprendidas, buenas prácticas y oportunidades de mejora provenientes del proyecto.

A continuación se detallarán las etapas de la metodología y sus actividades, con el fin de delimitar la guía completa propuesta en el presente documento y detallar cada uno de los pasos necesarios para lograr la correcta Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos dentro del desarrollo de proyectos de transición de negocios.

5.1.1 Etapa de Planificación

Esta etapa tiene como objetivo identificar las necesidades fundamentales de los negocios por transferir, en cuanto a tiempo y recursos, así como la recolección de los requisitos, adquisición del equipo de proyecto y creación del cronograma. Como bien se estipuló anteriormente, es una etapa de fondo, pues requiere de sesiones de recolección de datos y estimaciones de tiempo y recursos.

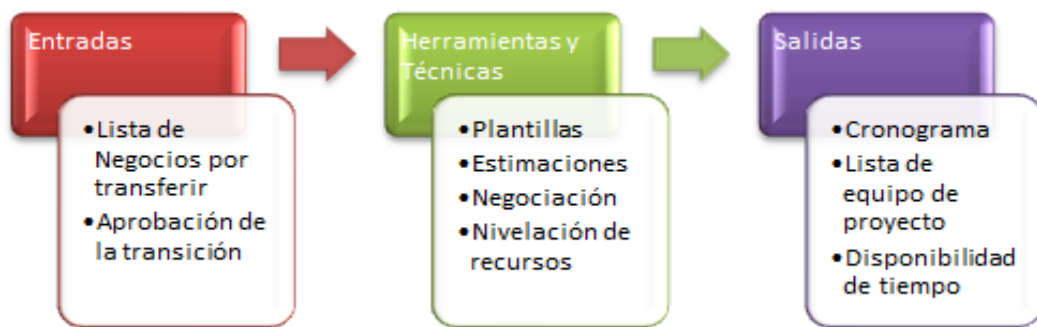
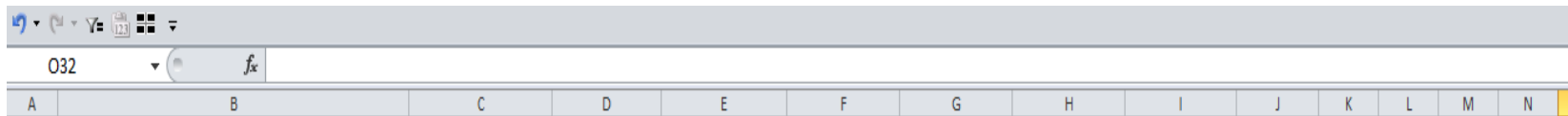


Figura 5.3 Panorama General de la Etapa de Planificación

Fuente: Autor del Proyecto

Como bien se puede apreciar en el Figura 5.3, esta etapa inicia una vez proporcionada la aprobación de una transición por parte de la gerencia por lo que el líder del proyecto recibiría un Negocio por transferir, o bien, una lista de Negocios por transferir. Una vez adquirida la lista, el líder puede iniciar el uso de la Guía Metodológica para implementar las herramientas y técnicas también mostradas en la Figura 5.3 y así crear el cronograma de actividades, el equipo de proyecto y los delimitantes de la disponibilidad del equipo como salidas.



Planificación: Busca identificar las necesidades fundamentales de los negocios por transferir en cuanto a tiempo y recursos, así como la recolección de los requisitos, adquisición del equipo de proyecto y creación del cronograma

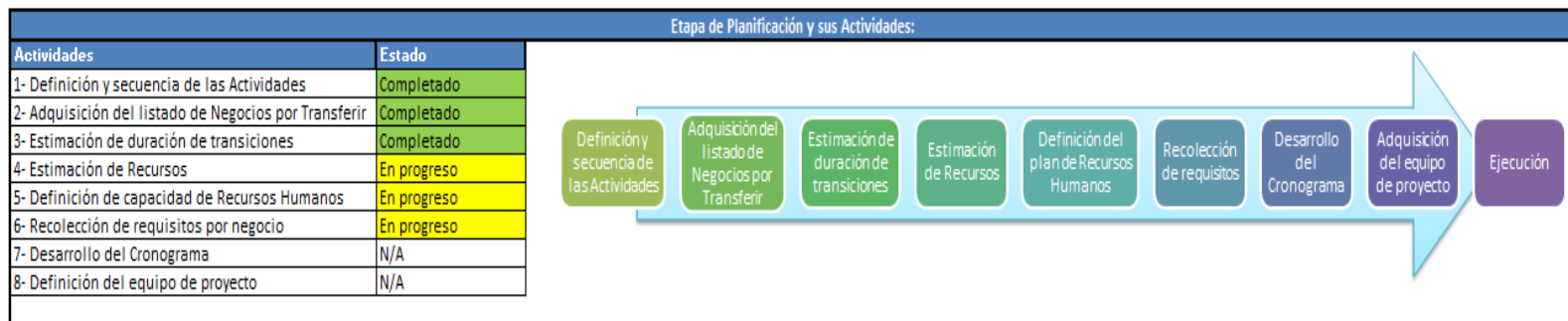


Figura 5.4 Actividades de la Etapa de Planificación

Fuente: Autor del Proyecto

Todas las salidas antes mencionadas serán producto de la realización de ocho actividades como parte de la etapa de planificación. Estas se estipulan en la plantilla de la Guía Metodológica, bajo la pestaña de Planificación como lo muestra la Figura 5.4, donde se observan tanto las actividades listadas con su control de desempeño a mano izquierda, así como por su secuencia lógica en un diagrama a la derecha; se inicia por la definición y secuencia del total de las actividades del proyecto y finaliza con la adquisición del equipo de trabajo para poder pasar a la etapa de cierre. A continuación, se puede apreciar cómo cada actividad se desarrolla según la misma plantilla de la metodología.

5.1.1.1 Definición y secuencia de las Actividades:

Esta es la primera actividad de la etapa de planificación, requiere que se definan y secuencien las actividades por realizar durante todo el proyecto. La Guía Metodológica propuesta, en su plantilla, contempla una serie de 13 actividades que comúnmente se realizan dentro de todo proyecto de transición de negocio pequeño, por lo cual se consideran estas como las actividades primarias para este tipo de proyectos, estipulando claramente que estas podrían variar dependiendo de los diferentes tipos de negocios y transiciones que se lleven a cabo y sobre todo para actividades de control.

1- Definición y secuencia de las Actividades:



Nota: Las actividades están sujetas a variación por proyecto de transición de negocio.

Estado de la Actividad 1:	N/A
---------------------------	-----

Figura 5.5 Definición y Secuencia de las Actividades del Proyecto

Fuente: Autor del Proyecto

La Figura 5.5 nos muestra cómo la Guía contempla la secuencia de las actividades una vez definidas, haciendo la excepción necesaria de que podrían ser sujetas a cambios por cada proyecto de transición. Al mismo tiempo, la Figura 5.5 apunta cómo, en su esquina inferior derecha, se encuentra un área de selección para indicar el progreso de la actividad, el cual actualizaría la tabla de seguimiento de actividades, mostrada en la Figura 5.4, logrando así monitorear y controlar la correcta gestión de tiempo desde un inicio.

5.1.1.2 Adquisición del listado de Negocios por Transferir y Estimación de duración de transiciones

Al tratarse primeramente de una actividad ya predeterminada, la adquisición del listado de negocios por transferir, esta es relativamente corta. Como bien se estipuló anteriormente, los negocios por transferir vienen de la gerencia por lo cual el proyecto inicia con la lista de estos, sin embargo, la Guía Metodológica busca, mediante esta actividad, recopilar los datos específicos del origen y el destino del negocio para tener un mejor control del proyecto.

Asimismo, la tercera actividad, la estimación de duración de transiciones, se interrelaciona directamente con la definición de estos negocios pues es durante esta actividad que, como bien lo dice su nombre, se estima su duración de transición.

2- Adquisición del listado de Negocios por Transferir			3- Estimación de duración de la transiciones					
Negocio por transferir	Origen	Área de Negocio Destino	Numero Optimista de entrenamientos necesarios	Numero Estimado de entrenamientos necesarios	Numero Pesimista de entrenamientos necesarios	Numero de entrenamientos según calculo PERT	Duración por entrenamiento (Horas)	Tiempo Total de Transición
Ejemplo W2C	Oficina de Planillas	Pago y Beneficio	4	6	10	6.333333333	1	6.33333333
Ejemplo Posteos Manuales	Oficina de Planillas	Pago y Beneficio	8	10	11	9.833333333	1	9.83333333

Estado de las Actividades 2 & 3: N/A

Figura 5.6 Definición de Negocios en Transición y Estimación de duración de transiciones

Fuente: Autor del Proyecto

En la Figura 5.6, se puede apreciar un ejemplo de cómo, dentro de la plantilla de la Guía Metodológica ambas actividades se ejecutan en paralelo, se determina así, desde las columnas “B” a la “D” la definición del negocio en transición, donde se recopila el nombre, su origen y su Área de Negocio destino. Al mismo tiempo, de la columna “E” a la “J” se realiza la estimación del tiempo de transición mediante el cálculo de la cantidad de entrenamientos estimados y la técnica PERT, estableciendo un estimado en la columna “H”, el cual se multiplica por la duración de cada entrenamiento y determina el tiempo total de la transición en horas.

Para lograr recopilar datos importantes en estas dos actividades, el líder del proyecto debe recolectar la información, tanto de la organización de donde proviene el negocio (entrenamientos estimados para la transición), como del área de negocio destino (duración de los entrenamientos), para así completar las actividades y, finalmente, actualizar el estado de estas en la esquina inferior derecha.

5.1.1.3 Estimación de Recursos y Definición de capacidad de Recursos Humanos

Las actividades de planificación relacionadas directamente con el recurso humano, también se efectúan de forma paralela en la Guía Metodológica propuesta. Por lo que la estimación de los recursos humanos y la definición de la capacidad para estos se realizan en conjunto, siempre teniendo claro el parámetro establecido en la investigación por la gerencia; los recursos no son negociables.

Precisamente, por este parámetro, es que la actividad de estimación de recursos se toma sumamente corta, ya que consiste únicamente en la decisión de los gerentes de las diferentes áreas de negocios en cuanto a cuáles y cuántos recursos destinarán a cada negocio en transición.

Mientras que, por su parte, la definición del plan de recursos humanos sí es una actividad de más trabajo para el líder del proyecto, pues este debe referirse a la herramienta de capacidad para entender y calcular la disponibilidad de cada uno de los recursos.

4- Estimación de Recursos				5- Definición de capacidad de Recursos Humanos			
Negocio por transferir	Recursos Estimados por el Área de Negocio	Nombre del Recurso	Carga de trabajo del recurso (Según repositorio de Capacidad)	Disponibilidad del recurso	Disponibilidad por semana (horas)	Entrenamientos por semana sugeridos	Duración total de la transición (semanas)
Ejemplo W2C	1	Lizano, Javier	85%	15%	6	2	4.17
Ejemplo Posteos Manuales	2	Segreda, Andrés	85%	15%	6	3	4.28
		Corrales, Jorge	89%	11%	4.4		
Duración de la transición en semanas:							4.22

Estado de las Actividades 4 & 5: N/A

Figura 5.7 Estimación de Recursos y Definición del Plan de Recursos Humanos

Fuente: Autor del Proyecto

Como se evidencia en el ejemplo de la plantilla, mostrado en la Figura 5.7, las columnas “B”, “C” y “D” son las únicas relacionadas a la estimación de recursos, pues estas recopilan la información general como lo es el nombre del negocio en transición, los recursos estimados por cada área de negocio para su transición, y los nombres de estos. Por otra parte, la columna “E” a la “I” podemos observar cómo se define el la capacidad de cada recurso en cuanto a su tiempo dedicado al proyecto, para así lograr determinar la duración total de la transición.

En la actividad de definición de la capacidad de Recursos Humanos, el líder del proyecto debe consultar el repositorio de capacidades, almacenado dentro del Repositorio Global del Centro de Servicios descubierto durante la investigación para determinar a qué capacidad se encuentra la carga de cada recurso.

Al tener este dato, se inserta en la columna “E” donde automáticamente se calculan las columnas “F” y “G” con la capacidad disponible del recurso y lo que esto significa en horas por semana, respectivamente. Sin embargo, como sabemos que los recursos no son negociables, se debe determinar, por parte de los gerentes de cada área de negocio, cuántas horas por semana le pueden dedicar sus recursos a la transición, para así establecer cuántas semanas serían necesarias para completar la transición según el tiempo estimado en la actividad tres; estimación de duración de transiciones. Una vez determinados los datos y completadas las actividades, se deben actualizar su estados en la esquina inferior derecha.

5.1.1.4 Recolección de requisitos por negocio

Como actividad número seis, la recolección de requisitos busca determinar si los negocios por transferir contienen algún requisito en específico, el cual podría ser relacionado a algún acceso, algún certificado, o bien, a

algún segmento del negocio. Por lo que es responsabilidad del líder del proyecto, comunicarse con la organización origen del negocio para determinar qué requisitos son necesarios, tanto para iniciar la transición así como para ejecutar el negocio.

The image shows a screenshot of an Excel spreadsheet. At the top, there is a toolbar with various icons and a formula bar containing 'B98'. Below the formula bar, the spreadsheet grid is visible with columns labeled A, B, C, D, and E. A table is inserted into the grid, titled '6- Recolección de requisitos por negocio'. The table has three columns: 'Negocio por transferir', 'Tipo de Requisito', and 'Dirección'. Two rows are filled with example data: 'W2C' with 'Acceso' and 'Posteos Manuales' with 'Certificado'. Below the table, a status bar indicates 'Estado de la Actividad 6: N/A'.

6- Recolección de requisitos por negocio		
Negocio por transferir	Tipo de Requisito	Dirección
Ejemplo W2C	Acceso	
Ejemplo Posteos Manuales	Certificado	

Estado de la Actividad 6:	N/A
---------------------------	-----

Figura 5.8 Recolección de requisitos por negocio

Fuente: Autor del Proyecto

La plantilla de la Guía Metodológica propone un seguimiento estándar y directo a los requisitos de cada transición, como se muestra en la Figura 5.8, donde se evidencia que la única tarea del líder del proyecto será la recopilación del tipo de requisito y la dirección donde este se consigue.

Por tratarse de transiciones dentro de áreas de negocios ya establecidas en el centro de servicios, es poco probable la existencia de muchos requisitos en los negocios por transferir, pero no se puede dejar esta actividad por fuera ya que la posibilidad está latente y no se podría permitir que algún requisito atrase el cronograma.

5.1.1.5 Desarrollo del Cronograma

Como penúltima actividad, el desarrollo del cronograma se convierte en una de las actividades de más peso con relación a la Gestión de Tiempo

dentro de la Guía Metodológica. Esta actividad pretende que el líder del proyecto suministre tanto la fecha de inicio de la planeación, como la fecha de inicio de las transiciones y, con base en estas, se planee el cronograma mediante un diagrama de Gantt. Por tratarse de proyectos de transición de negocios pequeños, estos no deben durar más de tres meses, por lo que la plantilla de la Guía Metodológica le facilita al líder del proyecto un diagrama de Gantt dividido por semanas en un rango de tres meses.

A94														
	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	

7- Desarrollo del Cronograma

Fecha de Inicio de la Planeación: 2/18/2013
 Inicio de la Transición: Marzo

Actividades:	Febrero				Marzo				Abril			
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Definición y secuencia de las Actividades												
Definición de Negocios por Transicionar												
Estimación de duración de transiciones												
Estimación de Recursos												
Definición del plan de Recursos Humanos												
Desarrollo del Cronograma												
Adquisición del equipo de proyecto												
Coordinación de entrenamientos												
Control de aprobación Requisitos												
Control de entrenamientos												
Seguimiento de Cronograma												
Reuniones de seguimiento												
Control de Desempeño												
Cierre y Certificación												

Fuera del alcance del Proyecto

Fuera del alcance del Proyecto

Estado de la Actividad 7: N/A

Figura 5.9 Desarrollo del Cronograma

Fuente: Autor del Proyecto

Como se puede apreciar en la Figura 5.9, la plantilla de la Guía Metodológica proporciona un Gantt con las 13 actividades inicialmente determinadas, donde el líder del proyecto únicamente debe actualizar los meses, sus semanas (la razón por la cual los meses se dividen por semanas, es por la operación actual del Centro de Servicios donde la medida estándar es semanal) y el cuerpo del Gantt, con respecto a la realización de cada actividad. Cabe destacar que el cronograma debe ser ejecutado con relación a la duración de cada transición, los entrenamientos por semana y la disponibilidad de los recursos determinados en las actividades previas de la etapa de planificación.

5.1.1.6 Definición del equipo de proyecto

Por último, dentro de la etapa de planificación se encuentra la actividad de la definición del equipo de proyecto, la cual no debe ser muy extensa, pues como bien se ha estipulado, los recursos no son negociables e incluso son suministrados por cada área de negocio. Así pues, al llegar a esta actividad, el líder del proyecto ya debe tener los recursos identificados, pero aun así, debe comunicarse con ellos para repasar el plan del proyecto y adquirir su compromiso previo al inicio de la etapa de Ejecución.

8- Definición del equipo de proyecto

Rol	Nombre	Área de Trabajo	Contacto	Porcentaje de tiempo
Ejemplo Líder del Proyecto:	Marcelo Castro	Pago & Benefici	email	
Ejemplo Equipo de Proyecto:	Lizano, Javier	Pago & Benefici	email	5%
	Segreda, Andrés	Pago & Benefici	email	8%
	Corrales, Jorge	Pago & Benefici	email	8%
Patrocinador del Proyecto:				
Aprobador del Proyecto:				

Estado de la Actividad 8: N/A

Figura 5.10 Definición del Equipo de Proyecto

Fuente: Autor del Proyecto

La última tabla de la plantilla de planificación en la Guía Metodológica, se muestra en la Figura 5.10, donde se evidencia un ejemplo de cómo se le facilita la recolección de datos del equipo de proyecto, para el líder de este. En esta actividad es indispensable recopilar todos los datos de los recursos, pues estos van a ser esenciales durante la ejecución del proyecto, en especial si algún recurso no está dentro de una misma zona horaria. Al igual que las otras actividades, esta también requiere que el líder del proyecto actualice el estatus de esta durante su progreso y, sobre todo al estar completada, en la esquina inferior derecha, pues con esto automáticamente actualiza el estado general del proyecto y le permitirá al líder avanzar a la segunda etapa del mismo.

De este modo, la primera etapa de la Guía Metodológica contempla diferentes actividades que en conjunto buscan eliminar los problemas de planificación, seguimiento del plan, cambios del plan, estimación y sobrecarga de recursos, y estimación de tiempo. Así, al utilizar la plantilla propuesta se logran recopilar los datos necesarios, realizar la planeación necesaria y controlarla de la mejor manera para poder proseguir a la etapa de ejecución sin ningún contratiempo.

5.1.2 Etapa de Ejecución

La etapa de Ejecución tiene como objetivo llevar acabo el cronograma y plan de proyecto estipulado en su etapa predecesora. Como bien se estipula anteriormente, es la etapa de mayor extensión debido a los entrenamientos necesarios y las actividades de transición, por lo cual la mayor responsabilidad del líder del proyecto consiste en asegurar el seguimiento del cronograma y el cumplimiento de todas las actividades.



Figura 5.11 Panorama General de la Etapa de Ejecución

Fuente: Autor del Proyecto

Es indispensable que se complete la etapa de Planificación antes de iniciar la etapa de Ejecución, ya que, como bien lo muestra la Figura 5.11, esta segunda etapa inicia una vez completados el cronograma de actividades, su secuencia, la lista de equipo de proyecto y la estimación de tiempo, para así entrar de lleno a la ejecución del proyecto de transición, mediante el uso de la plantilla de la Guía Metodológica, las evaluaciones de desempeño y el seguimiento del plan como herramientas y técnicas del proyecto; de este modo, se alcanzará las salidas estipulada para esta etapa, la evaluación de desempeño y la efectividad de la transición.

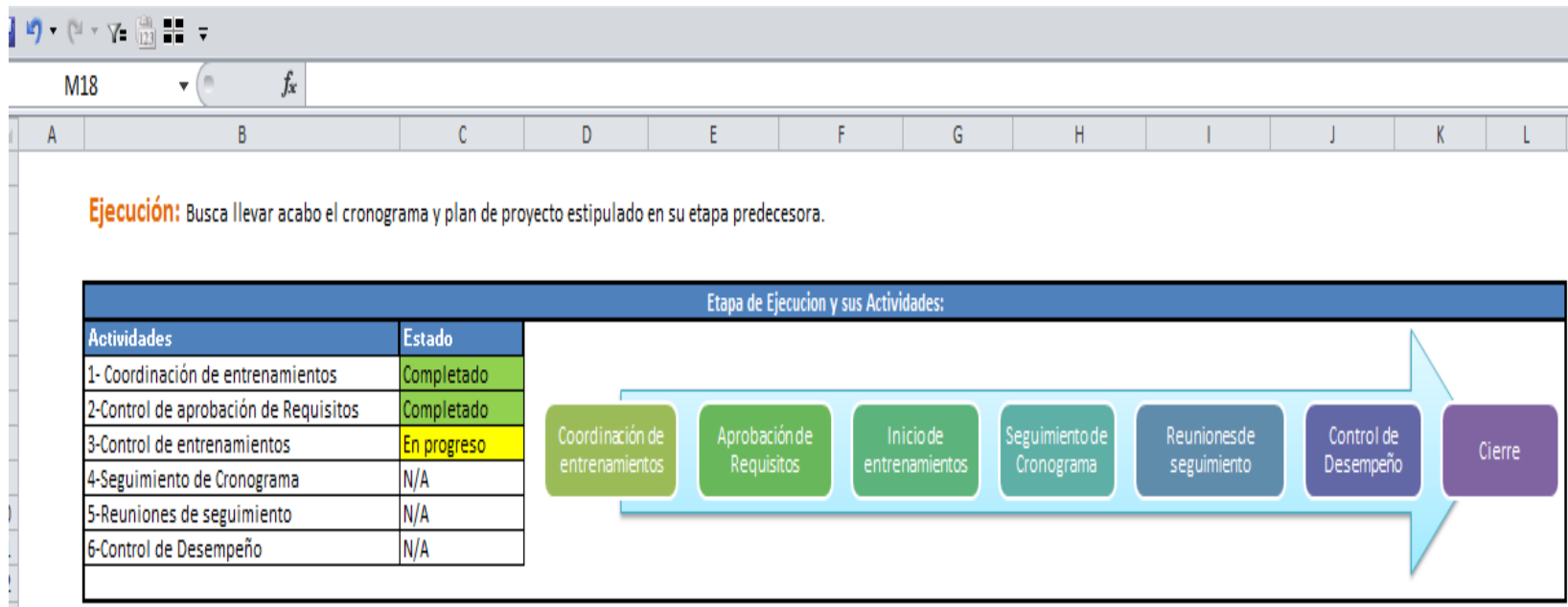


Figura 5.12 Actividades de la Etapa de Ejecución

Fuente: Autor del Proyecto

Al igual que la etapa de Planificación, la etapa de Ejecución cuenta con un desglose de las actividades por realizar en la plantilla de la Guía Metodológica, bajo la pestaña de ejecución, como bien lo muestra la Figura 5.12. Estas actividades serían ejecutadas en secuencia, con el fin de lograr el éxito en la transición de negocios. La Figura 5.12 también nos muestra cómo la plantilla facilita el seguimiento de las actividades mediante la actualización de su desempeño, en la tabla a la izquierda, así como su secuencia en diagrama, a la derecha.

Cabe destacar, que dicha etapa cuenta con tres actividades de control, como lo son el Control de aprobación de Requisitos, Control de entrenamientos y Control de Desempeño, así como con una etapa de seguimiento de Cronograma. Esto con el claro objetivo de contrarrestar tres de las causas secundarias identificadas durante la recolección de datos y estipuladas en el análisis de los mismos, como lo son; El no establecimiento de expectativas de seguimiento del plan, la poca disciplina en el seguimiento del plan de transición y la falta de seguimiento por parte de la gerencia a los proyectos de transición. Por lo que estas actividades de control y seguimiento se encargaran de contrarrestar esta causas de la mejor forma posible. A continuación se presenta un desglose de las seis actividades correspondientes a esta etapa y su presencia en la plantilla de la Guía Metodológica.

5.1.2.1 Coordinación de entrenamientos

Al haber determinado la estimación de tiempo y de recursos, durante la etapa de planificación, la primera actividad dentro de la etapa de Ejecución es la coordinación de entrenamientos. Esto debido a que, al conocer la disponibilidad de los recursos, se debe estipular horarios de entrenamiento para un mejor control sobre el desempeño de las transiciones.

E24

1- Coordinación de entrenamientos

	Negocio por transicionar	Entrenamientos por semana sugeridos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Entrenador	Entrenado
Ejemplo	W2C	2	9-10 am			10-11 am			Lizano, Javier
Ejemplo	Posteos Manuales	3	2-3 pm		3-4 pm		3-4 pm		Segreda, Andrés
									Corrales, Jorge

Estado de la Actividad 1: N/A

Figura 5.13 Coordinación de Entrenamientos

Fuente: Autor del Proyecto

Como bien lo muestra la Figura 5.13, la plantilla de la Guía Metodológica contempla los procesos y número de entrenamientos autorizados por semana, en consecuencia, es deber del líder del proyecto coordinar con las partes (entrenador y entrenado) para concordar en los días y horas de los entrenamientos, por las siguientes semanas de transición. Como se observa en esa misma figura, se deben estipular los horarios para un mejor seguimiento del plan y control del desempeño del proyecto, y se debe actualizar el estado de la actividad una vez completada al igual que en la primera etapa.

5.1.2.2 Control de aprobación de Requisitos

Como segunda actividad de la etapa de Ejecución, el control de aprobación de requerimiento es solamente un control que debe manejar el líder del proyecto al inicio de la Ejecución, pues al tratarse de requisitos, estos pueden llegar a ser indispensables para el inicio de cualquier entrenamiento, o bien, para la transición final del negocio.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following content:

2-Control de aprobación de Requisitos			
Negocio por transicionar	Tipo de Requisito	Completado	Fecha limite
Ejemplo W2C	Acceso	Si	2/28/2013
Ejemplo Posteos Manuales	Certificado	No	2/28/2013

Below the table, there is a summary cell:

Estado de la Actividad 2:	N/A
---------------------------	-----

Figura 5.14 Control de aprobación de requisitos

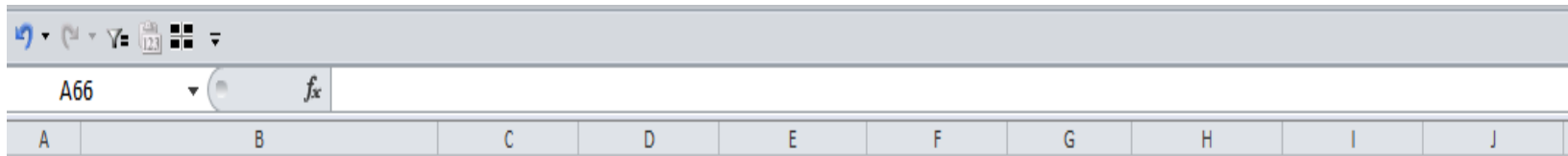
Fuente: Autor del Proyecto

La plantilla de la Guía Metodológica contempla el control de aprobación de requisitos, mediante una tabla sencilla, como se muestra en la Figura 5.14.

Aquí se puede apreciar cómo el líder del proyecto únicamente debe estar detrás de la aprobación de los requisitos y debe siempre contemplar cual es la fecha límite para dichas aprobaciones, pues si esta no se cumple, el cronograma del proyecto se puede ver impactado. Siendo un simple control, la actividad de igual manera es fundamental para la ejecución del proyecto, por lo cual también se debe de actualizar su estado una vez completada.

5.1.2.3 Control de entrenamientos

Al igual que la segunda actividad, el control de entrenamientos funge como otro control sobre el seguimiento del plan. Es fundamental, dentro de este tipo de proyectos, cumplir con los entrenamientos estipulados, ya que estos son la base de las transiciones de negocios y son la principal actividad que podría impactar el cronograma del proyecto. Por lo que este control es de mucha importancia para el desempeño del seguimiento de cronograma y el líder del proyecto es quien debe estar pendiente de los entrenamientos semana a semana.



3-Control de entrenamientos

	Negocio por transicionar	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Cambios / Atrasos	Detalle	Razón del Cambio / Atraso	Reposición
Ejemplo	W2C	Parcialmente completada	Completada	En progreso		Si	Semana 1 perdió 1 entrenamiento	Vacaciones del recurso	Por reponerse en semana 3
Ejemplo	Posteos Manuales	Completada	Completada	En progreso		No			

Estado de la Actividad 3: N/A

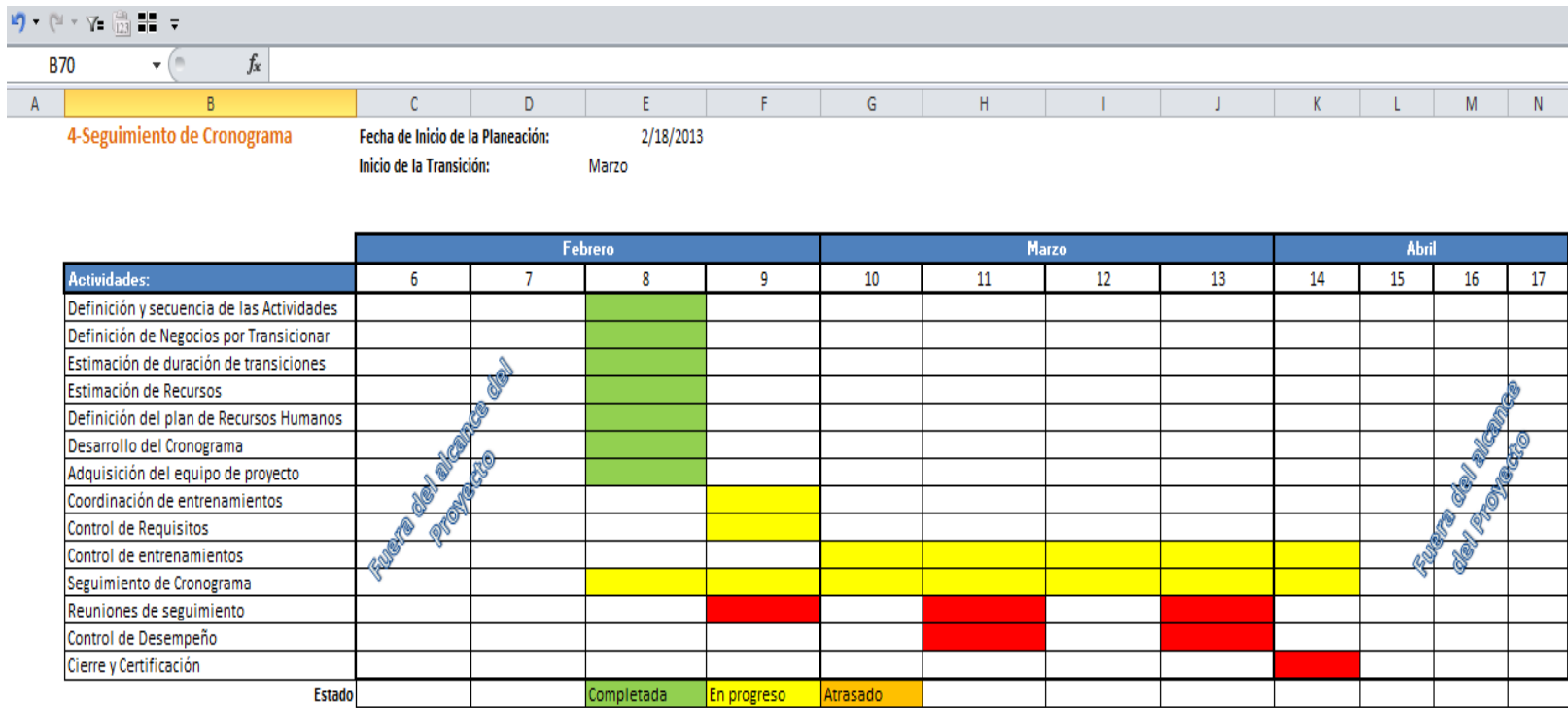
Figura 5.15 Control de entrenamientos

Fuente: Autor del Proyecto

El control de los entrenamientos debe de llevarse a cabo con el mayor detalle posible, razón por la cual la plantilla de la Guía Metodológica contempla un estado para cada semana por negocio transferido, como bien lo muestra la Figura 5.15. Mientras que, al mismo tiempo, recopila detalles sobre cualquier cambio o atraso en los entrenamientos, así como su razón y su plan de reposición, como se puede apreciar entre las columnas “G” y “J” de dicha figura. El líder del proyecto debe actualizar esta plantilla con regularidad para lograr darle el seguimiento requerido a las transiciones y lograr tomar las decisiones oportunas a tiempo para no impactar el cronograma. Durante el control de los entrenamientos y al finalizar dicha actividad, el líder del proyecto también debe actualizar el estado de la actividad para que se refleje a nivel del proyecto.

5.1.2.4 Seguimiento de Cronograma

Como cuarta actividad dentro de la etapa de Ejecución, está el seguimiento del cronograma. Dicha actividad debe, desarrollarse con regularidad durante la ejecución de todo el proyecto, ya que el correcto seguimiento del cronograma garantiza el cumplimiento del este. La actividad no requiere más que una continua revisión del cronograma contra el desempeño del proyecto para garantizar que todas las actividades se están ejecutando según lo planeado.



Estado de la Actividad 4: N/A

Figura 5.16 Seguimiento del Cronograma

Fuente: Autor del Proyecto

En la Figura 5.16, se puede apreciar cómo la plantilla de la Guía Metodológica contempla el estado de cada una de las semanas dentro del cronograma, con respecto a la ejecución de las actividades. Por ser una actividad de seguimiento, el líder del proyecto únicamente está en la obligación de controlar el desempeño contra cronograma para estar anuente de cualquier atraso o posible impacto, pues las razones serán discutidas y analizadas en actividades futuras. El líder del proyecto debe actualizar la plantilla mostrada en la Figura 5.16 de forma semanal y la misma actividad debe tener el estado actualizado una vez completada.

5.1.2.5 Reuniones de seguimiento

La actividad de seguimiento del cronograma pretende que el líder del proyecto únicamente controle el desempeño contra cronograma, pues en las reuniones de seguimiento, es donde se analiza cualquier atraso o impacto al cronograma y se toman las decisiones pertinentes al respecto. Esta actividad pretende generar reuniones recurrentes entre el líder del proyecto, su equipo y el gerente del área de negocio donde se están absorbiendo los negocios. De este modo, las reuniones tendrían tópicos de interés común, así como detalles del negocio en transición, avance según cronograma y niveles de satisfacción.

A88 Ejemplo

5-Reuniones de seguimiento

		Reuniones de Seguimiento						
Negocio por transicionar	Semana	Fecha	Involucrados	Notas	Atrasos	Planes	Tareas pendientes	
Ejemplo W2C	9	2/22/2013	Gerente del Área de Negocio, Líder del Proyecto, Equipo de proyecto					
	11							
	13							
	14							
Ejemplo Posteos Manuales	9	2/21/2013	Gerente del Área de Negocio, Líder del Proyecto, Equipo de proyecto					
	11							
	13							
	14							

Estado de la Actividad 5: N/A

Figura 5.17 Reuniones de seguimiento

Fuente: Autor del Proyecto

Como bien lo muestra la Figura 5.17, la plantilla de la Guía Metodológica proporciona una pauta de la información que se necesita recolectar como parte de la documentación de las reuniones. Se muestran las semanas donde se tienen programadas la reuniones por lo que se debe ingresar la fecha cuando se llevan a cabo, los involucrados, notas de la reunión, atrasos evidenciados, planes de contingencia y tareas pendientes provenientes de las reuniones. De este modo la Guía Metodológica pretende controlar estrictamente el avance del proyecto con reuniones recurrentes que evalúen el avance entre una y otra así como el cumplimiento de tareas, buscando así garantizar los mejores resultados. El líder del proyecto debe seguir la plantilla de la guía para documentar todos los datos relevantes de las reuniones y lograr recopilar toda la información en un solo documento.

5.1.2.6 Control de Desempeño

Como última actividad de la etapa de Ejecución, los controles de desempeño se pretenden llevar a cabo de forma bisemanal durante la ejecución del proyecto y, específicamente, durante los entrenamientos. Los controles de desempeño procuran evaluar tanto el desempeño del avance del proyecto contra el cronograma, así como el desempeño de los recursos en la transición del negocio. Por lo que, a diferencia de las reuniones de seguimiento, los controles de desempeño son más orientados a evaluaciones del proyecto en cuanto a la Gestión de Tiempo y la Gestión de Recursos Humanos, de esta forma, podría incluir también a Patrocinadores y Aprobadores.

B108												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M

6-Control de Desempeño

		Reuniones de Seguimiento					
Negocio por transicionar	Semana	Fecha	Involucrados	Desempeño sobre Cronograma	Desempeño por Recursos	Notas	Tareas pendientes
Ejemplo W2C	11	3/12/2013	Gerente del Área de Negocio, Líder del Proyecto, Equipo de proyecto				
	13						
Ejemplo Posteos Manuales	11	3/14/2013	Gerente del Área de Negocio, Líder del Proyecto, Equipo de proyecto				
	13						

Estado de la Actividad 6: N/A

Figura 5.18 Control de Desempeño

Fuente: Autor del Proyecto

La Figura 5.18 nos muestra la plantilla de la Guía Metodológica, donde se puede apreciar su similitud a la plantilla de las reuniones de seguimiento, pero a pesar de esto, los datos de interés para el control de desempeño son estrictamente con respecto al desempeño de cronograma y desempeño sobre recursos; datos que serán calculados mediante el avance contra cronograma y el rango libre de defectos de los recursos, siendo este último la división de los defectos entre la ejecución del negocio para conocer la calidad.

En esta actividad es fundamental que el líder del proyecto documente toda la información posible sobre el desempeño de este pues los datos recopilados serán la base para su próxima reunión de control, o bien, para sus reportes a gerencia. Como todas las otras actividades, esta también requiere la actualización de su estado, en la parte inferior derecha, para controlar el estado actual del proyecto.

De este modo, al completar las seis actividades de la etapa de Ejecución, según el cronograma y dentro del tiempo estipulado, se pretende eliminar las sobrecargas de recursos, las carencias de técnicas de documentación, la poca disciplina en seguimiento del plan y la falta de metas dentro de los proyectos de transiciones de negocios como se habían presentado en el pasado dentro del Centro de Servicios. Por lo que, al concluir con los entrenamientos, mejorando todas estas deficiencias, únicamente faltaría realizar la última etapa de la Guía Metodológica, el cierre del proyecto.

5.1.3 Etapa de Cierre

Como última etapa de la Guía Metodológica, la etapa de Cierre pretende evidenciar la preparación de los recursos para efectuar los negocios, una vez finalizada la transición, así como cerrar cualquier tarea pendiente antes de cerrar el proyecto por completo. Como bien se estipulo

anteriormente, esta etapa debe ser corta y concisa, ya que las transiciones debieron de haberse completado durante la etapa de Ejecución.



Figura 5.19 Panorama General de la Etapa de Cierre

Fuente: Autor del Proyecto

Es indispensable completar la etapa de Ejecución para iniciar la etapa de Cierre, pues la entrada de esta última es la efectividad de las transiciones, por lo cual todas las actividades antes mencionadas deben estar completadas y las etapas de igual manera. Como se evidencia en la Figura 5.19 este periodo cuenta de solamente una entrada, la cual debe ser únicamente aprobada y de este modo genera el cierre del proyecto como completo.

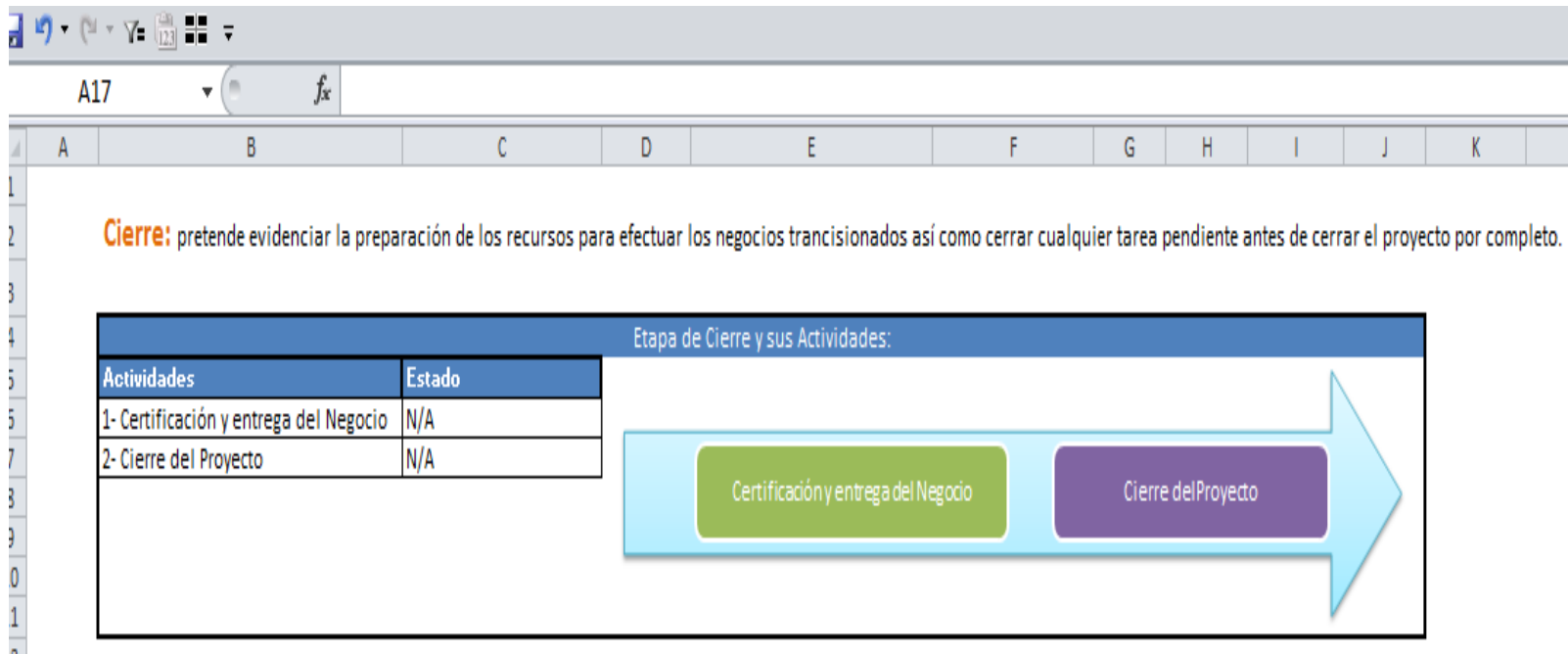


Figura 5.20 Actividades de la Etapa de Cierre

Fuente: Autor del Proyecto

Al igual que sus etapas predecesoras, la etapa de Cierre cuenta con desglose de las actividades por realizar en la plantilla de la Guía Metodológica, bajo la pestaña de Cierre, como bien lo muestra la Figura 5.20. Esta misma figura expone que la etapa cuenta únicamente de dos actividades, las cuales de igual manera se encuentran en la plantilla, como una lista con indicadores de su desempeño, a mano izquierda, así como en un diagrama de secuencia, a mano derecha. A continuación, se presenta un desglose de dichas actividades, correspondientes a esta etapa y su presencia en la plantilla de la Guía Metodológica.

5.1.3.1 Certificación y entrega del Negocio

Con mucha similitud a las reuniones de control de desempeño, la certificación y entrega del negocio sencillamente consiste en una reunión con todas las partes involucradas para revisar, por última vez, el desempeño contra cronograma y el desempeño de cada recurso, siendo este último el más importante. En esta reunión, liderada por el líder del proyecto, se evalúa el desempeño final de los recursos, así como su nivel de satisfacción con respecto al negocio en transición y se formaliza la certificación de cada uno para que ejecute el negocio como dueño del mismo desde ese momento en adelante.

1- Certificación y entrega del Negocio										
Negocio por transicionar	Semana	Fecha	Involucrados	Nombre del Recurso	Desempeño sobre Cronograma	Desempeño por Recursos	Notas	Tareas pendientes	Certificación	Razones
Ejemplo Reuniones de seguimiento	14	4/3/2013	Gerente del Área de Negocio, Líder del Proyecto, Equipo de proyecto, Patrocinador Aprobador							
Ejemplo Posteos Manuales	14	4/4/2013	Gerente del Área de Negocio, Líder del Proyecto, Equipo de proyecto, Patrocinador Aprobador							

Estado de la Actividad 1: N/A

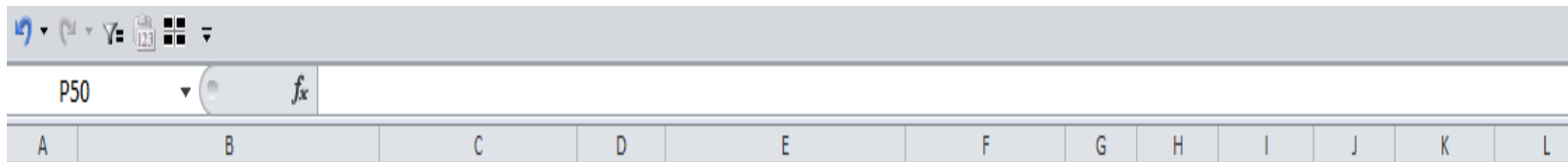
Figura 5.21 Certificación y Entrega del Negocio

Fuente: Autor del Proyecto

La Figura 5.21 presenta la plantilla utilizada en la Guía Metodológica para la recolección de datos en la reunión de certificación. Como se puede evidenciar, todos los interesados deben estar involucrados en esta reunión, pues todos deben de estar de acuerdo con la certificación de los recursos. La plantilla mostrada en la figura busca capturar toda la información posible porque podría ser de provecho para proyectos futuros, e, incluso, en la columna “N” se puede evidenciar cómo también contempla posibles Tareas Pendientes que se puedan generar en la certificación y que deben ser completadas antes de cerrar el proyecto. Sin ser una excepción, esta actividad también debe actualizar su estado una vez completada, para así actualizar el estado del proyecto en general y sobre todo para capturar toda la información que se comparta en la reunión de certificación.

5.1.3.2 Cierre del Proyecto

Al ser la última actividad del proyecto, el cierre busca confirmar la ejecución de cualquier tarea producida en la certificación o pendiente, pues existen altas probabilidades de que se deba dar seguimiento a alguna tarea después de la certificación y antes del cierre del proyecto.



2- Cierre del Proyecto

	Negocio por transicionar	Seguimiento Necesario	Fecha limite	Responsable
Ejemplo	W2C		4/10/2013	
Ejemplo	Posteos Manuales		4/11/2013	

Una vez certificados los recursos receptores de los negocios, finalizada la reunión de certificación y concluidas las tareas de seguimiento necesarias, el proyecto se da por concluido con la firma del Líder de Proyecto:

Fecha de cierre del proyecto:
Firma del Líder de proyecto:

Estado de la Actividad 2:	N/A
---------------------------	-----

Figura 5.22 Cierre del Proyecto

Fuente: Autor del Proyecto

La plantilla de la Guía Metodológica, mostrada en la Figura 5.22, procura facilitar el seguimiento de tareas pendientes, al establecer siete días hábiles después de la reunión de certificación, como la fecha límite para la entrega de estas. Mediante el uso de esta plantilla, el líder del proyecto puede ver, en la misma pestaña de la Guía Metodológica, la tarea pendiente, el negocio correspondiente, la fecha límite y el responsable; para así darle el seguimiento necesario sin riesgo de desaprovechar algún dato. De igual modo, la plantilla de cierre del proyecto requiere la firma del líder de éste y fecha de cierre para considerar el proyecto completamente finalizado y actualizar así su estado en la totalidad de la Guía Metodológica.

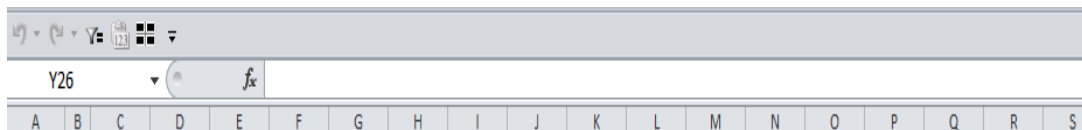
Al completar así las dos actividades de la etapa de Cierre de la Guía Metodológica, se pretende eliminar el problema existente sobre la incertidumbre de la fecha de entrega de los proyectos de transición, pues al tener una etapa de cierre, el equipo de proyecto estará muy atento al desempeño del mismo y su fecha de entrega.

De igual modo, al completar la totalidad de las actividades de las tres etapas del ciclo de vida de los proyectos de transición de negocios, como lo sugiere la Guía Metodológica propuesta, se logra erradicar la mayoría de las causas del problema identificado en la investigación del presente documento. Es por esto, que dicha Guía Metodológica se considera como la mejor manera para contrarrestar estos problemas, brindando soluciones efectivas y simples para la correcta Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos.

5.2 Lecciones aprendidas, buenas prácticas y oportunidades de mejora

Como en todo proyecto, es un hecho que existen lecciones aprendidas, buenas prácticas y oportunidades de mejora. Se considera indispensable

contar con un segmento que incite a los líderes de proyectos a compartir estos aprendizajes. Por ello, en la última pestaña de la Guía Metodológica, bajo el nombre Lecciones Aprendidas, se motiva a los líderes de cada proyecto a documenta allí su vivencias en cuanto a estos tres temas.



Lecciones Aprendidas:

En esta sección de la Guía Metodológica se insta al Líder del Proyecto que recopile las lecciones aprendidas y experiencias del proyecto. Ya que esto puede ser de mucho valor para futuros proyectos de transición de Negocios o bien para recapitular datos importantes de esta transición.

Lecciones Aprendidas:

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

Buenas practicas:

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

Oportunidades de Mejora:

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

Figura 5.23 Cierre del Proyecto

Fuente: Autor del Proyecto

La Figura 5.23 presenta la última pestaña del documento de la Guía Metodológica, en donde se intenta documentar las experiencias, tanto positivas como negativas, de los líderes de proyectos, con el propósito de compartir datos relevantes para futuras transiciones de negocios.

De este manera, se cumple con el propósito de documentar las lecciones aprendidas y, simultáneamente, se aprovecha para guardar estos aprendizajes y experiencias en un mismo documento con los datos del proyecto; asimismo, se facilita a los futuros líderes de proyectos de transiciones, el acceso a la información fundamental y a los aprendizajes de cada uno de los proyectos de transición de negocios.

Así pues, la Guía Metodológica propuesta permite la compilación de datos en un documento central, en donde, paralelamente, se puede dar seguimiento a un cronograma, y se pueden documentar y revisar evaluaciones de desempeño, tanto de avance contra cronograma, como del recurso humano. De este manera la comprensión del ciclo de vida de los proyectos de transición de negocios pequeños, de sus etapas y el uso de la plantilla propuesta provee una herramienta de Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos con resultados inmediatos y concisos, contra el problema planteado desde un inicio: la forma desarticulada y desestructurada de transferir negocios por parte del Centro de Servicios.

5.3 Propuesta de implementación de la Guía Metodológica

Para implementar la Guía Metodológica dentro del Centro de Servicios se propone continuar el plan de implementación descrito a continuación. Este contempla tres etapas de ejecución y una actividad de validación; además, incluye a sus involucrados, sus responsables y sus costos a partir de una serie de supuestos.

5.3.1 Supuestos

Para el siguiente plan de implementación, se parte del supuesto de que el salario ordinario mínimo por jornada de un colaborador del Centro de Servicios, cuyo perfil necesario para figurar como líder de proyecto de transición de negocios, es equivalente al salario ordinario mínimo de un Licenciado Universitario; el cual, según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica (MTSS, 2013), corresponde a $\text{¢}25,721.14$ por jornada ordinaria. Al estimar los costos de la implementación de la Guía Metodológica bajo la premisa de que ningún recurso se enfocará exclusivamente en el proyecto de transición, solamente se estimarán costos por la dedicación de los líderes de proyecto como se detallará en cada etapa de la implementación.

Además, se parte del supuesto de que el Centro de Servicios proveerá todas las salas de reuniones, todas las herramientas tecnológicas necesarias como proyectores y computadoras, y los programas necesarios bajo su licencia corporativa, como suele ocurrir con todos sus colaboradores, así pues, no se incurriría en ningún gasto de este tipo durante la implementación de la Guía Metodológica.

5.3.2 Plan de implementación

Como se mencionó previamente, el plan de implementación consta de tres etapas cortas en donde se consideran todos los aspectos pertinentes desde el reclutamiento de los líderes de proyecto, hasta la ejecución de la metodología en los proyectos de transición y, además, una actividad de validación llevada a cabo una vez finalizada la implementación de la guía y una vez completada la transición con el uso de dicha guía.

		Semana 1					Semana 2								
Etapa	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Encargado	Involucrados
Reclutamiento	Determinación de la lista de Negocios por transicionar	■	■	■	■		■	■						Gerente de Área de Negocio	Gerentes
	Seleccionar al líder de proyecto			■	■	■	■	■						Gerente de Área de Negocio	Gerentes
	Confirmar su participación de los Líder de proyecto					■	■	■	■					Líderes de proyecto	Líderes de Proyectos
Capacitación	Capacitación						■	■			■			Proveedor de la metodología	Proveedor y Líderes de proyectos
	Creación del repositorio común						■	■			■	■		Proveedor de la metodología	Proveedor de la metodología
Despliegue	Inicio del proyecto											■		Líderes de Proyectos	Gerentes y Líderes de Proyectos

Figura 5.24 Diagrama de Gantt del plan de implementación

Fuente: Autor del Proyecto

Como bien se puede apreciar en el diagrama de Gantt, mostrado en la Figura 5.24, la implementación de la Metodología dentro del Centro de Servicios tendría una duración de dos semanas, mediante la ejecución de las seis actividades establecidas en sus tres etapas, las cuales se describen a continuación.

5.3.2.1 Reclutamiento

La primera etapa del plan de implementación consiste en identificar los negocios por transferir y reclutar a los líderes de los proyectos de dichas transiciones, quienes deben ser seleccionados por cada Gerente de Área de Negocio para que lideren sus proyectos de transición, durante el 2013. Esta etapa cuenta con tres actividades fundamentales, a saber:

- a. **Determinación de la lista de Negocios por transferir:** los Gerentes de las Áreas de Negocios deben confirmar la lista de negocios por transferir con las organizaciones de origen que se alinean con cada uno de ellos.
- b. **Seleccionar al líder de proyecto:** cada Gerente de Área de Negocio es responsable de seleccionar a su líder de proyecto y proponerle la posibilidad de esta oportunidad.
- c. **Confirmar participación de los Líderes de proyecto:** los líderes de proyecto tendrán la posibilidad de confirmar, con varios días de antelación, su participación, pero será consciente de la obligación que conlleva liderar los proyectos de transición.

Esta etapa del plan de implementación se pretende iniciar en la segunda mitad del presente año, por lo que, una vez iniciada los Gerentes de las Áreas de Negocios tendrán cuatro días para confirmar la lista de negocios

por transferir y tres días para seleccionar a los líderes de proyecto con base en las listas de negocios y su propio criterio, como se muestra la Figura 5.24. La última actividad de dicha etapa es responsabilidad de los líderes seleccionados pues ellos deberán confirmar su participación al sexto día hábil de haber comenzado la etapa.

Tabla 5.2 Responsables, actividades y costos de la etapa de Reclutamiento

Fuente: Autor del Proyecto

Responsables	Actividad	Costo individual
Gerente de Área de Negocio	Determinar la lista de Negocios por transicionar	€0.00
Gerente de Área de Negocio	Seleccionar al líder de proyecto	€0.00
Líder de proyecto	Confirmar su participación como Líder de proyecto	€0.00

La responsabilidad de la primera etapa del plan de implementación recae sobre los Gerentes de las Áreas de negocios, porque ellos son quienes deben completar las primeras dos actividades y negociar con sus potenciales líderes para que, efectivamente, encabecen los proyectos de transición de negocios. Además, como bien se muestra en la tabla anterior, esta etapa no tiene ningún costo, pues las diligencias aquí requeridas son parte del trabajo diario de los gerentes y sus colaboradores, por lo cual no se está incurriendo en ninguna actividad adicional al usarse la Guía Metodológica propuesta.

5.3.2.2 Capacitación

Para lograr implementar el uso de la metodología dentro del Centro de Servicios, una vez reclutados los líderes de proyectos, se ejecutara una capacitación sobre el uso y el contenido de esta. Asimismo, la segunda etapa del plan de implementación consiste precisamente en la capacitación de los líderes de proyectos, dividida en dos actividades, a continuación descritas a continuación:

- a. **Capacitación:** el proveedor de la metodología y autor de este documento estará a cargo de impartir una capacitación para el uso de las plantillas y el contenido de dicha metodología.
- b. **Creación del repositorio común:** el proveedor de la metodología creará un repositorio común donde las plantillas serán guardadas para la consulta de los líderes de proyectos y los Gerentes, así como para compartir lecciones aprendidas, buenas prácticas y oportunidades de mejora.

Al efectuarse estas dos actividades, se pretende compartir el conocimiento de la metodología con los líderes de proyectos de transición, para que consigan el mayor provecho de esta herramienta durante su aplicación y el valor de esta sea efectivo, tanto a nivel de líderes como a nivel gerencial. Estas actividades se llevarán a cabo en dos días, una jornada ordinaria entera dedicada a la capacitación y, en el transcurso de dos días, se desarrollará la creación del repositorio común. De esta manera, la capacitación se establecería para el octavo día del plan de implementación, según lo muestra el diagrama de Gantt, en la Figura 5.24.

Tabla 5.3 Responsables, involucrados, actividades y costos de la etapa de Capacitación

Fuente: Autor del Proyecto

Responsables	Involucrados	Actividad	Costo individual	Costo
Proveedor de la metodología	Proveedor de la metodología y Líderes de proyecto	Capacitación	¢25,721.14	¢128,605.70
Proveedor de la metodología	Proveedor de la metodología	Creación del repositorio común	¢0.00	¢0.00
Costo Total Estimado:				¢128,605.70

La responsabilidad de la segunda etapa del plan de implementación recae sobre el proveedor de la metodología, el cual, en este caso, también es

colaborador directo del Centro de Servicios. La actividad de la capacitación de la metodología sería la única que incurriría en un gasto para la organización pues se debe dedicar una jornada ordinaria completa para esta, por lo cual involucraría, tanto a los cuatro líderes de proyectos de transición (uno por área de negocio), como al proveedor de la metodología. Es por ello que su costo estimado sería de una jornada ordinaria, equivalente al salario mínimo de un Licenciado Universitario, por cada uno de los participantes, el cual correspondería a un estimado total de ¢128,605.70 como bien se muestra en la Tabla 5.3. Mientras que la actividad de la creación del repositorio común no incurriría en ningún gasto, por crearse bajo las herramientas disponibles dentro del Centro de Servicios.

5.3.2.3 Despliegue

Como última etapa del plan de implementación, ubicamos la etapa de despliegue, la cual consta de una sola actividad y da pie a la implementación inmediata de la metodología. Esta única actividad se conoce como “Inicio del proyecto” y es donde los líderes del proyecto deben comenzar sus trabajos de transición de negocios mediante el uso de la metodología y su plantilla. Esta etapa se considera completada cuando los líderes introduzcan la información inicial de la planeación del proyecto a la plantilla.

Por ser una etapa muy breve y sencilla, su duración se considera efectiva en un día, como lo establece el Diagrama de Gantt, justo después de la capacitación y la creación de repositorio común. El objetivo fundamental de esta etapa es darle un despliegue oficial al uso de la metodología dentro del Centro de Servicios y, al mismo tiempo, se impulsa y motiva a las diferentes áreas de negocio a utilizarla para contemplar mejoras inmediatas en los proyectos de transición de negocios.

Por tratarse de una actividad donde no se requiere de ningún esfuerzo adicional por el uso de la guía metodológica propuesta, esta etapa tampoco tiene ningún costo asociado y toda responsabilidad recae sobre los líderes de proyectos quienes llevarán la guía de las transiciones de ese punto en adelante.

5.3.2.4 Actividad de Validación

Como última actividad del plan de implementación, está la actividad de validación, la cual no se contempla dentro de las etapas del plan pues se ejecutará al final de los proyectos de transición, pero sí se vislumbra como una labor del plan de implementación pues forma parte importante del objetivo de lograr aplicar la metodología dentro del Centro de Servicios.

Esto debido a que se debe validar el uso de la metodología como parte de la implementación de esta. Por esta razón, esta actividad no tiene fecha definida, pues dependerá de los cronogramas de los proyectos de transición, los cuales se llevarán a cabo durante una reunión corta con todos los involucrados, donde se compartirán criterios de la metodología y se llegará a un acuerdo en cuanto a la implementación definitiva de la misma. Tratándose de una reunión, tampoco incurre en ningún esfuerzo adicional por el uso de la guía metodológica propuesta, por lo que no tampoco tiene ningún costo.

De este modo, se resume el plan de implementación de la Metodología propuesta en este documento, la cual duraría dos semanas en implementarse y tendría un costo estimado total de ¢128,605.70 por la dedicación de una jornada ordinaria completa, por parte de cinco recursos de la organización.

Así mismo, se determina que la Guía Metodológica propuesta, en conjunto con su plantilla e implementada mediante este plan, podría ser una herramienta de mucho valor para el Centro de Servicios y los proyectos de transición de negocios. Con la clara intención de mejorar los proyectos de transición y proporcionar una mejor experiencia a todos los colaboradores de la organización, la Guía Metodológica propone una simple y efectiva alternativa para la Gestión de Tiempo y Gestión de Recursos Humanos con resultados inmediatos a través de la gerencia de proyectos.

6 CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al analizar los datos recolectados durante la investigación, así como las lecciones aprendidas durante la creación de la propuesta y su plan de implementación establecidos en este documento, las siguientes conclusiones y recomendaciones surgen con el objetivo de aclarar diferentes aspectos y mejorar la experiencia en el uso de la metodología.

6.1 Conclusiones

- a. Las lecciones aprendidas en las transiciones de negocios pasadas giran en torno a una planeación inadecuada, inexistente seguimiento del plan y mala estimación de tiempos y recursos.
- b. La población del centro de servicios entrevistada manifiesta que se han ejecutado incorrectamente las transiciones de negocios, debido a no contar con una estructura para su desarrollo, ni haberlas planificado como corresponde.
- c. Según los entrevistados del Centro de Servicios, la mala estimación de tiempo y mala asignación de recursos humanos causó una resistencia por parte de los colaboradores hacia la transición de negocios, generando un panorama actual desafiante para este tipo de proyectos.
- d. El Centro de Servicios carece de una metodología para la transición de negocios.
- e. Las transiciones de negocios se han caracterizado por un constante desperdicio de recursos y tiempo, en lo cual coinciden tanto los entrevistados como los datos históricos.

- f. El personal de Centro de Servicios encuestados consideran que se debe de mejorar la estimación de recursos mediante el uso de herramientas de capacidad, desempeño y cronograma; así como incorporar reuniones de seguimiento y evaluación del cumplimiento de dichas estimaciones.
- g. El personal de Centro de Servicios encuestado tiene como expectativa lograra una estimación acertada, una planificación realista y un seguimiento diario y un cumplimiento del al menos un 80% del cronograma durante las transiciones de negocios.
- h. Los gerentes, del Centro de Servicios, entrevistados indican que las metas de éxito para las transiciones serán: la certificación del recurso absorbiendo el negocio (para transiciones de Pago y Beneficios), un cumplimiento del cronograma con una variación límite (siendo del 10% para el Gerente del Centro de Servicios y del 20% para el gerente de Soporte al Empleado) y una certificación del recurso dentro el cronograma establecido (para los gerentes de Movilidad Laboral e Información, Transacciones y Reportes).
- i. Se propusieron las plantillas, estimaciones, negociación, nivelación de recursos, entrenamientos, controles de desempeño y calidad y reuniones de aprobación como herramientas para la correcta Gestión de Recursos.
- j. Se plantearon las plantillas, estimaciones, negociación, revisión documental, controles de desempeño y calidad, recolección de datos y reuniones de aprobación como herramientas para la correcta Gestión de Tiempo.

- k. La metodología propuesta de proyectos pequeños de transición de negocios considero las áreas de conocimiento del *PMBOK®* y las fases críticas de metodologías de proyectos como *PLC*, para proporcionando soluciones reales a los problemas encontrados.
- l. La utilización de la herramienta *Microsoft Excel* como base de la plantilla de la Guía Metodológica permite el uso de la misma por parte de todos los colaboradores del Centro de Servicios. Sin existir limitantes de conocimiento o licencias que pudiesen entorpecer la aplicación de la Metodología.
- m. El plan de implementación propuesto consta de tres etapas: reclutamiento, capacitación y despliegue, misma que se llevan a cabo en un periodo de dos semanas.
- n. El plan de implementación para la metodología de proyectos pequeños permite visualizar los responsables, las actividades y el costo total que requiere la guía metodológica para ser implementada dentro del Centro de Servicios.
- o. La ejecución de la investigación y el proyecto de graduación evidenciaron el potencial incremento de las transiciones de negocios hacia el Centro de Servicios en un futuro cercano, ya que este modelo de negocio se ha consolidado como un atractivo dentro de la Organización, por su bajo costo y excelente calidad. Determinando así que la Metodología propuesta puede ser aprovechada para futuras transiciones más allá del presente año 2013.

6.2 Recomendaciones

- a. Se recomienda a los Gerentes de las áreas de negocio mantener el repositorio de capacidad de los recursos actualizado y al día, dentro el Repositorio Global del Centro de Servicios, para poder realizar las actividades del proyecto sin ningún inconveniente.

- b. Se sugiere a los Gerentes de las áreas de negocios detallar las expectativas y requisitos de cada área en cuanto a las transiciones de negocios, para aclarar lo que se espera de cada colaborador y de la transición antes de iniciar el proyecto.

- c. Se recomienda a los Gerentes de las áreas de negocios conocer los negocios por adquirir antes de ser transferidos, de este modo pueden tener mayor conocimiento y opinión de los mismos a la hora de evaluar el desempeño de los proyectos.

- d. Se sugiere a los Gerentes de las áreas de negocios exigirle a los líderes de proyecto documentar las lecciones aprendidas, buenas prácticas y oportunidades de mejora durante y después de cada proyecto de transición de negocios.

- e. Se aconseja a los Gerentes de las áreas de negocios seleccionar los recursos para las transiciones, tomando en cuenta la duración de estas para mantenerlos involucrados durante toda la vida de los proyectos, pues estos sirven para fomentar la gestión del conocimiento en las transiciones y minimizar el riesgo de una fuga de conocimiento del área de negocio.

- f. Se recomienda al Gerente del Centro de Servicios coordinar las transiciones de negocios con las organizaciones origen por áreas de

negocio, segmentando de esta forma, las transiciones por etapas compuestas de proyectos.

- g. Se aconseja al Gerente del Centro de Servicio la ejecución de la Metodología propuesta en este documento según el plan de implementación también detallado en el mismo.
- h. Se recomienda al Gerente del Centro de Servicios el uso de un Administrador de portafolio, que coordine y controle los proyectos de transición dentro de todo el Centro de Servicios. Este también debe establecer los requisitos para la Gerencia de los proyectos de cada área de trabajo.

7 APÉNDICE

Apéndice 1: Definición de la muestra para la recolección de datos mediante la Encuesta

Al formar y aplicar la encuesta de percepción se debió definir la muestra de la población a la cual sería aplicada la misma, por lo cual se determinó, según las necesidades de la recolección de datos e intereses de la investigación, que dicha muestra sería determinada por un criterio fundamental sobre los encuestados.

Esta contaría con la totalidad de los empleados con más de tres años como colaboradores del centro de servicios, esto con la intención de recopilar datos de todos aquellos colaboradores que experimentaron las transiciones de negocios pasadas, durante la fase I y II.

Por lo que la totalidad de la muestra es de 30 empleados ya que estos son quienes cumplen con dicho criterio.

Apéndice 2: La encuesta

Encuesta de Percepción sobre la transición de negocios al Centro de Servicios

/ _ / _ / _ /
1 2 3

Como estudiante de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica, estoy realizando una investigación sobre la percepción que existe por parte de los colaboradores de los Centros de Servicios sobre las experiencias vividas en transiciones de negocios hacia sus áreas de negocio. De antemano agradezco su colaboración.

Aclaraciones:

Por transición de negocio se entiende cualquier absorción de Procesos o negocios de alguna Oficina de Programas a cualquier área de negocios del Centro de Servicios.

El término Gestión del Recurso Humano va a ser considerado como la asignación de colaboradores a cada transición, su disposición de tiempo y su trabajo en cada una de ellas.

El término Gestión de Tiempo va a ser considerado como la planeación y seguimiento del plan por cada transición así como el desempeño de cada una durante el tiempo establecido.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el Centro de Servicios?

2. ¿En qué área de negocio trabaja?

- a. () Pago y Beneficios b. () Movilidad Laboral
c. () Información, Transacciones y Reportes d. () Soporte al Empleado

3. a) ¿Ha participado en alguna transición de negocios?

- a. () Sí b. () No

SI NO HA PARTICIPADO EN NINGUNA TRANSICION, PASE A LA
PREGUNTA 9, GRACIAS

b) ¿Cuál ha sido su roll en las transiciones que ha participado?

4.a) ¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción en las transiciones que ha participado?

- a. () Muy alto b. () Alto
c. () Regular d. () Bajo e. () Muy Bajo

b) ¿Por qué?

5. ¿Cuáles de las siguientes áreas de enfoque considera usted necesitan mejorar a la hora de transferir un negocio al Centro de Servicios? Marque todas las que apliquen

a. Tiempo

b. Costo

c. Calidad

d. Manejo de Recurso Humano

6. a) En su experiencia, ¿las transiciones han tenido impacto por atrasos?

a. Sí

b. No

7. a) Del total de su experiencia en transiciones, ¿qué porcentaje ha tenido atrasos en el cronograma?

a. Más del 80% (la mayoría de ellos)

b. Entre 40% y 79% (un número significativo)

c. Entre 21% y 39% (menos de la mitad)

d. Menos de 20% (la minoría de ellos)

b) ¿Cuál ha sido la razón de estos atrasos?

8. a) ¿Considera que transferir varios procesos o negocios a un mismo recurso, simultáneamente, ha sido un problema?

a. Sí

b. No

b) ¿Por qué?

9. En su experiencia, ¿ha existido algún impacto a nivel de Recurso Humano durante las transiciones?

a. Sí

b. No

10.a) Del total de su experiencia en transiciones, ¿qué porcentaje ha tenido algún impacto a nivel de Recursos Humanos?

- a. () Más del 80% (la mayoría de ellos)
- b. () Entre 40% y 79% (un número significativo)
- c. () Entre 21% y 39% (menos de la mitad)
- d. () Menos de 20% (la minoría de ellos)

b) ¿Cuál ha sido el motivo o la razón de estos impactos?

11. Considerando que durante el 2013 se ejecutarán más transiciones de negocios, ¿Cuál sería una recomendación a la gerencia en cuanto al manejo de estas?

12. a) Según su criterio, de las siguientes áreas de enfoque, ¿cuáles son las más críticas por planear y monitorear durante las transiciones del 2013? Marque todas las que apliquen

- a. () Tiempo
- b. () Costo
- c. () Calidad
- d. () Manejo de Recurso Humano

13. Para las transiciones por venir en el 2013: si pudiera mejorar un tipo de Gestión, entre la gestión de tiempo y la gestión de Recursos Humanos, ¿cuál mejoraría?

14. Explique dos áreas o formas en que mejoraría el tipo de Gestión de su elección.

15. Si usted fuera el coordinador de transiciones dentro de su área de negocio, ¿Cuáles serían sus expectativas en cuanto la gestión seleccionada?

¡Muchas Gracias!

Apéndice 3: Análisis de los datos recolectados a través de la encuesta

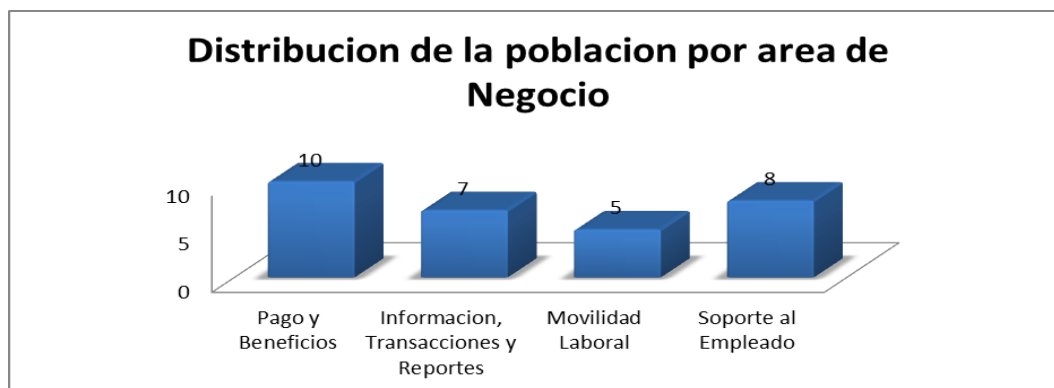
La encuesta se realizó a la población designada en el apéndice 1, logrando recolectar la siguiente información por pregunta.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en el Centro de Servicios?



Como se evidencia en los resultados de la pregunta número 1, el 70% de los encuestados tienen entre 3 y 5 años de colaborar dentro del Centro de servicios. Mientras que el restante 30% de la población encuestada tiene más de 5 años de servir en la organización. Por lo que el total de la población encuestada cumplía con el criterio fundamental de la muestra, siendo colaboradores con tres o más años dentro del centro de servicios.

2. ¿En qué área de negocio trabaja?



Como bien se evidencia en los resultados de la segunda pregunta el área de negocio con más representación en los resultados de la encuesta es *Pago y Beneficios* ya que representa un tercio del total de la muestra. Mientras que el resto de la muestra se distribuye por parte similares entre las áreas de Soporte al Empleado, Información, Transacciones y Reportes y Movilidad Laboral con ocho, siete y cinco representantes respectivamente. Estos números van acorde con la población de estas áreas de trabajo, ya que es un hecho que Pago y Beneficios es el área de más colaboradores dentro del Centro de Servicios.

3. a) ¿Ha participado en alguna transición de negocios?

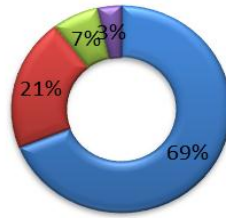
b) ¿Cuál ha sido su roll en las transiciones que ha participado?



La pregunta número tres pretendía filtrar la población por su participación en transiciones pasadas y al mismo tiempo determinar cuál fue el rol de cada participante en estas transiciones. Como podemos ver en los resultados un total de 97% de los encuestados habían participado en alguna transición pasada, dejando solamente a un encuestado fuera de la primera sección de la encuesta por la falta de participación.

Roll de los participantes en pasadas Transiciones

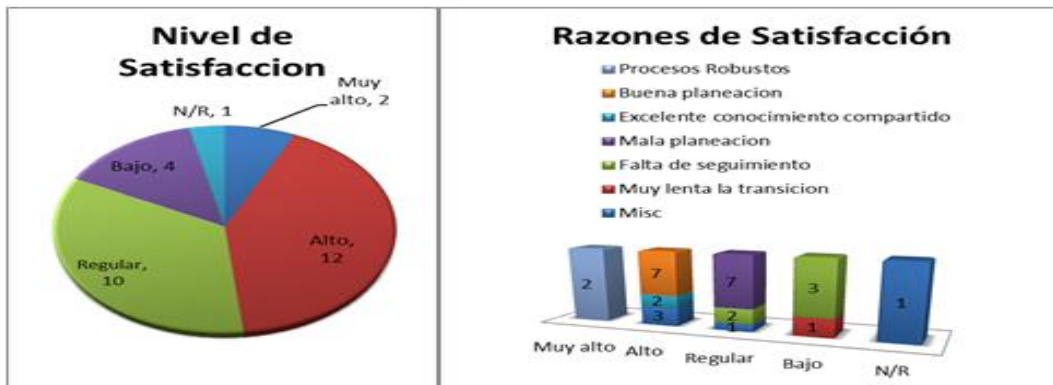
■ Receptor de negocio ■ Lider de transicion ■ Entrenador ■ N/R



De este 97% de encuestados un total de 20 fueron receptores de negocio en las pasadas transiciones, mientras que los restantes nueve participaron como líderes de transiciones, seis y entrenadores, dos. Quedando únicamente un encuestado sin responder la pregunta.

4. a) ¿Cuál ha sido su nivel de satisfacción en las transiciones que ha participado?

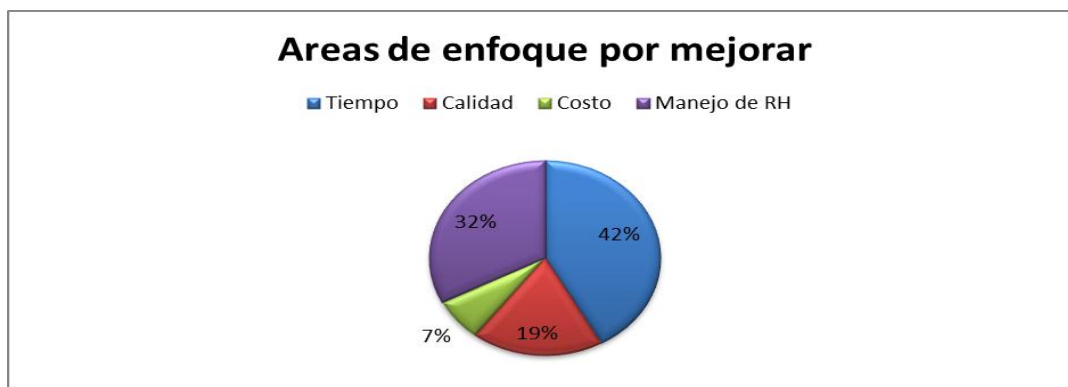
b) ¿Por qué?



La pregunta numero 4 pretendía recolectar datos sobre el nivel de satisfacción de los participantes en las pasadas transiciones y su razonamiento en cuanto el porqué de su satisfacción. Los resultados nos muestran que una mayoría de 12 de los encuestas se consideran altamente satisfechos en especial por la buena planeación de las

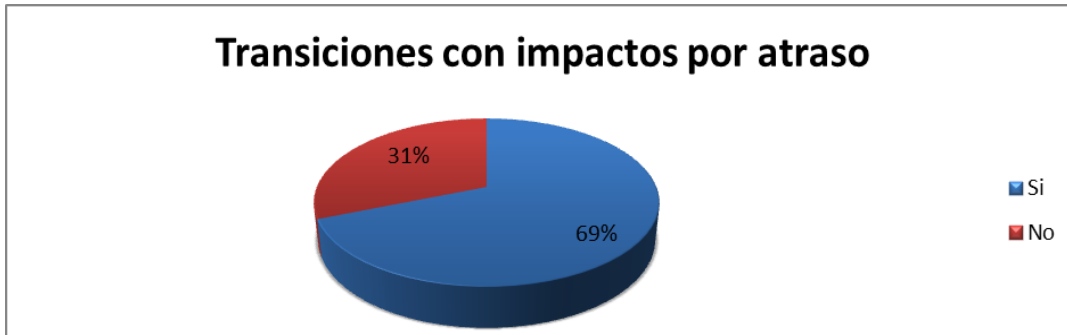
transiciones. Mientras que por otra parte el segundo grupo mayoritario se considera regularmente satisfecho con las transiciones ya que en su mayoría de experiencias existió una mala planeación de las transiciones así como una falta de seguimiento de las mismas. Ambos grupos mayoritarios crean una oposición de criterios ya que para unos la alta satisfacciones corresponde a una buena planeación mientras que para otros la satisfacción regular corresponde a lo contrario. Aparte de estos resultados dos encuestados opinaron estar muy satisfechos con las transiciones debido a los procesos robustos que adquirieron mientras que cuatro encuestados manifiestan estar bajamente satisfechos debido a la falta de seguimiento de las transiciones y la lentitud de las mismas.

5. ¿Cuáles de las siguientes áreas de enfoque considera usted necesitan mejorar a la hora de transferir un negocio al Centro de Servicios? Marque todas las que apliquen



Siendo una de las preguntas más importantes dentro de la encuesta, la pregunta número cinco nos muestra las áreas de enfoque para mejorar los procesos de transición con base en las experiencias pasadas. Es evidente que la mayoría de los encuestados consideran que tanto la Gestión de Tiempo como de Recursos Humanos son las áreas de más mejora requerida, obteniendo 42% y 32% de la totalidad de encuestas. Por otra parte quedando rezagadas la Gestión de Calidad y de Costo con 19% y 7% respectivamente.

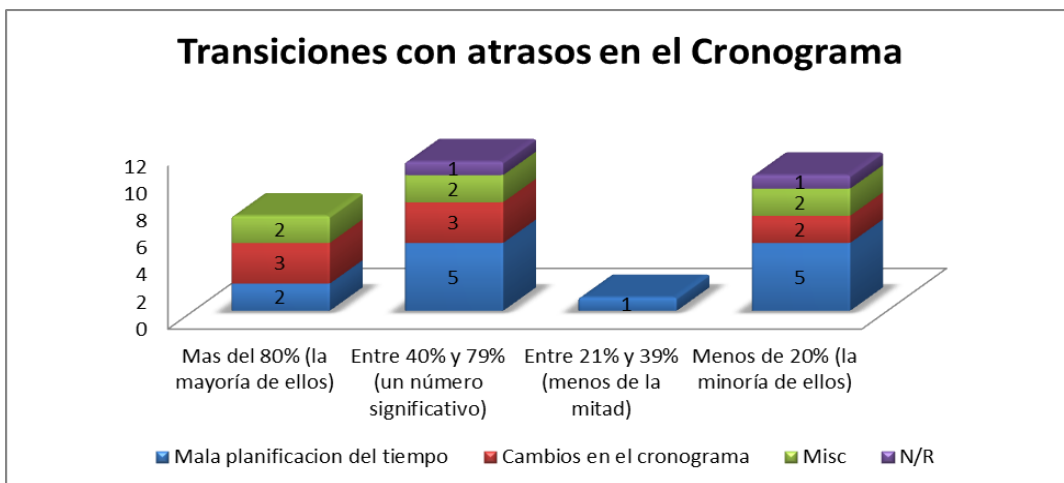
6. ¿En su experiencia las transiciones han tenido impacto por atrasos?



El 69% de los encuestados concordaron con el hecho de que sus transiciones han tenido impactos por atrasos, evidenciando de este modo que la gestión de tiempo ha sido impactada en transiciones pasadas de alguna manera.

7. a) ¿Del total de su experiencia en transiciones que porcentaje ha tenido atrasos en el cronograma?

b) ¿Cuál ha sido la razón de estos atrasos?

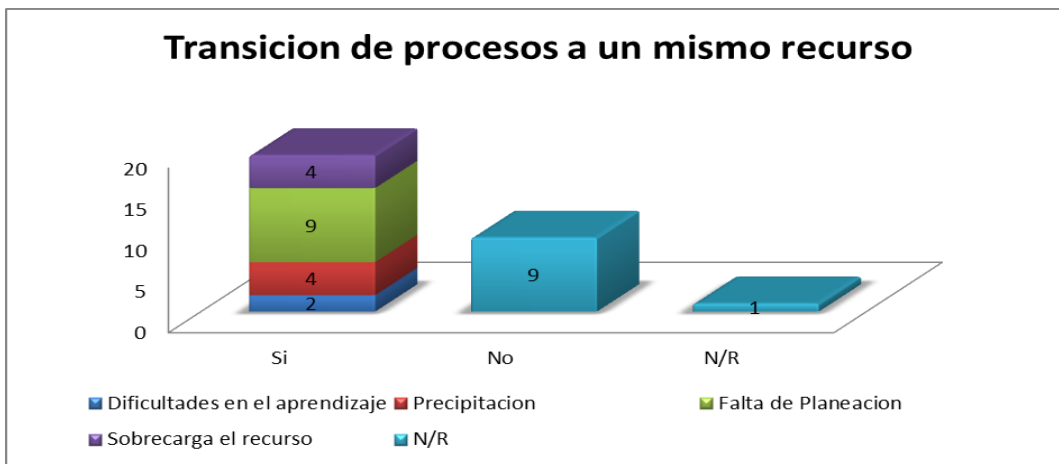


La pregunta número siete, nos muestra el porcentaje de las transiciones que tuvieron algún impacto de atrasos en el cronograma y sus razones. Es evidente que la mayoría de los encuestados consideraron que entre un 40% y un 79% de sus transiciones contaron con algún tipo de impacto en

el cronograma, mayormente por mala planificación del tiempo o bien por cambios en el cronograma durante la transición. De igual modo se destaca que la mayor razón de estos impactos o atrasos en el cronograma son por la mala planificación, independientemente del porcentaje que represente en las transiciones de cada encuestado.

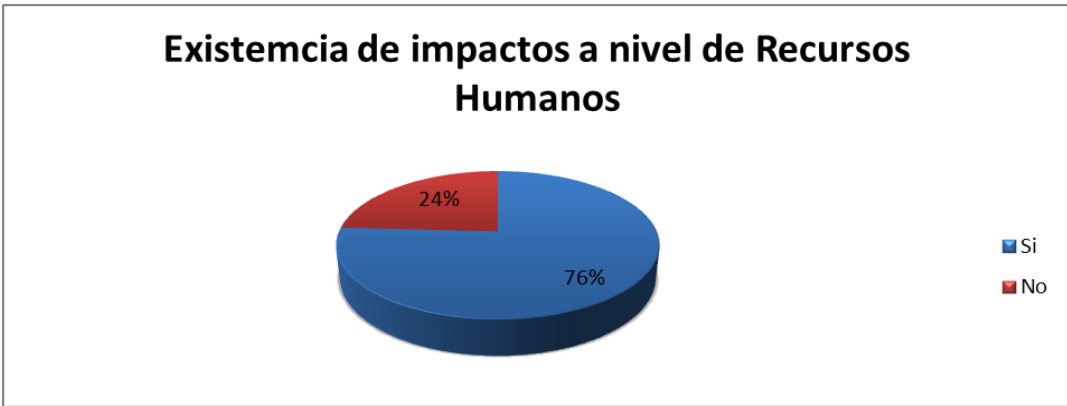
8. a) ¿Considera que transferir varios procesos o negocios a un mismo recurso al mismo tiempo ha sido un problema?

b) ¿Por qué?



La pregunta número ocho, buscaba identificar si se considera un problema transferir a un mismo recurso varios negocios al mismo tiempo. Un total de 20 encuestas consideraron que si es un problema y justificaron que las razones por las cuales se considera un problema son mayormente por la falta de planeación, así como la precipitación en las transiciones y la sobre carga del recurso.

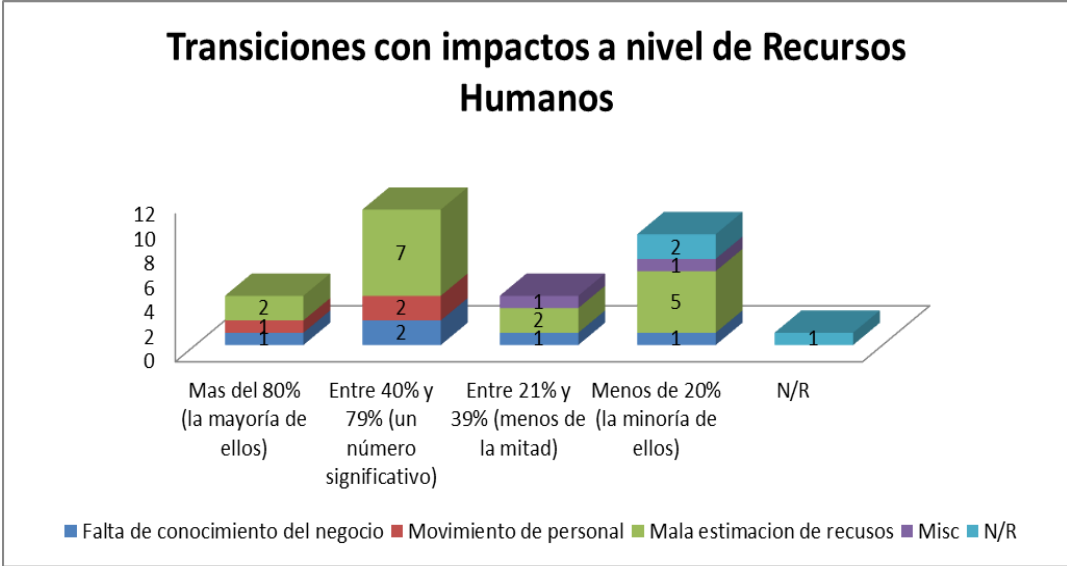
9. ¿En su experiencia ha existido algún impacto a nivel de Recurso Humano durante las transiciones?



Mediante la pregunta número nueve queda en evidencia que un 76% de los encuestados confirmaron que si han experimentado algún impacto a nivel de Recursos Humanos durante sus transiciones.

10.a) ¿Del total de su experiencia en transiciones que porcentaje ha tenido algún impacto a nivel de Recursos Humanos?

b) ¿Cuál ha sido el motivo o la razón de estos impactos?



La pregunta número 10, nos muestra el porcentaje de las transiciones por encuestado que tuvieron algún impacto a nivel de Recursos Humanos. Evidentemente la mayoría de los empleados han tenido algún tipo de impacto a nivel de Recursos Humanos entre un 40 y un 79% de sus

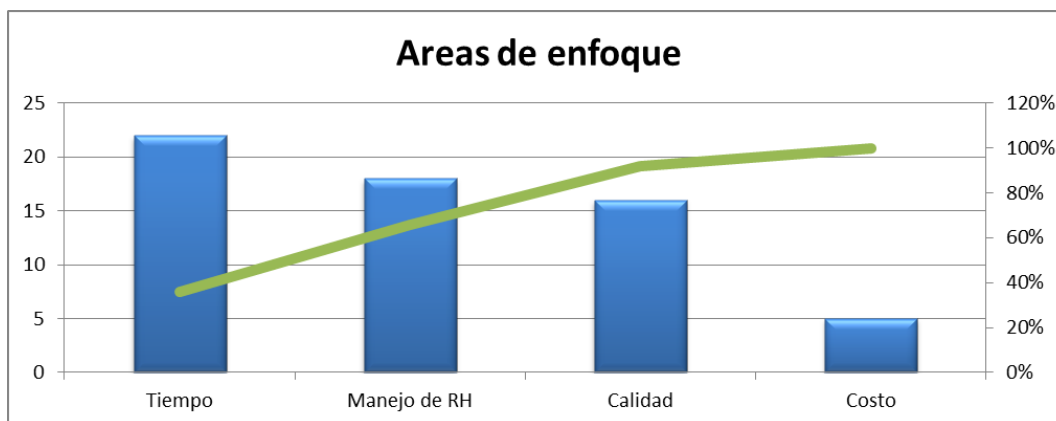
transiciones, donde la causa de más peso ha sido la mala estimación de recursos, al lado de la falta de conocimiento del negocio por parte del recurso y el movimiento de personal. De igual modo se destaca que la mayor razón de estos impactos a nivel de Recursos Humanos son por la mala estimación de recursos, independientemente del porcentaje que represente en las transiciones de cada encuestado.

11. Considerando que durante el 2013 se ejecutaran más transiciones de negocios, ¿Cuáles sería una recomendación a la gerencia en cuanto al manejo de estas?



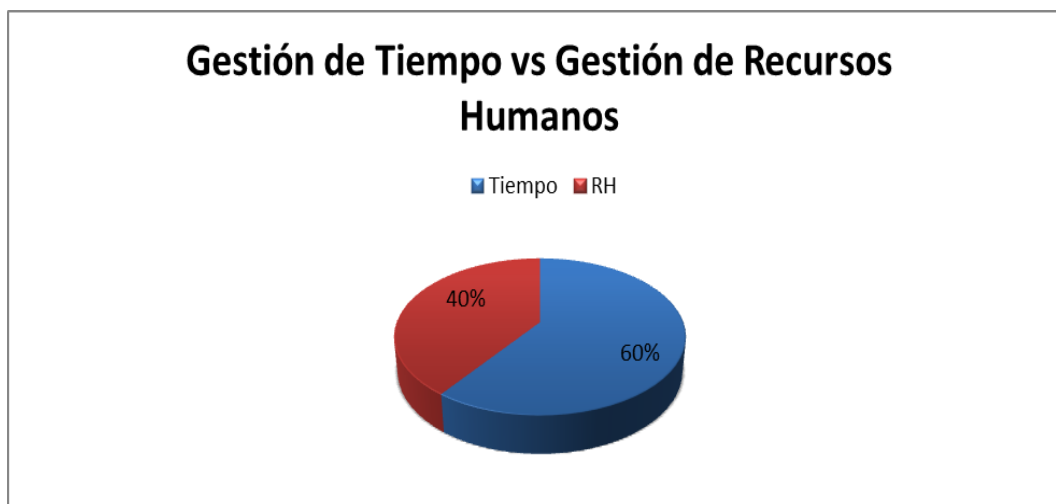
La pregunta 11 nos permite conocer la percepción de los encuestas en cuanto a lo que ellos consideran como fundamental para las futuras transiciones. Un 40% de los encuestados consideran que debe existir un mejor planeamiento, mientras que un 30% considera que la mejora debe existir en la estimación de Recursos Humanos y un 23% sugirió que la recomendación ideal sería el seguimiento del plan establecido.

12. a) ¿Según su criterio, de las siguientes áreas de enfoque, cuales son las más críticas a planear y monitoreas durante las transiciones del 2013? Marque todas las que apliquen



De la recolección de datos en la pregunta número 12, se logró determinar que la población encuestada considera que las áreas de enfoque más críticas a planear y monitorear durante las transiciones futuras son las áreas de tiempo y manejo de Recursos Humanos. Determinando así información crítica para la creación y desarrollo del proyecto.

13. Para las transiciones por venir en el 2013 ¿Si pudiera mejorar un tipo de Gestión, entre la gestión de tiempo y la gestión de Recursos Humanos, cual mejoraría?



La pregunta 13 facilitó datos sobre el tipo de gestión que los encuestados consideran debe mejorar para las futuras transiciones. Un 60% de los encuestados consideran que la Gestión de Tiempo es el tipo de gestión

que necesita mejorarse mientras que el restante 40% considera que debe ser la Gestión de Recursos Humanos.

14. Explique dos áreas o formas en que mejoraría el tipo de Gestión de su elección.

Tipo de Gestión		
	Recursos Humanos	Tiempo
Recomendaciones	Mejor Planeamiento y estimación de recursos	Mejorando el proceso de planeación y creación del Cronograma
	Mejorar la selección del equipo de trabajo	Estimación de tiempos y recursos más atinada
	Creando y utilizando una herramienta de capacidad de recursos	Reuniones de seguimiento y desempeño contra cronograma
	Evaluaciones de desempeño	

Mediante la pregunta número 14, se logró recolectar datos sobre lo que se considera importante para mejorar el tipo de gestión que seleccionaron los encuestados en la pregunta anterior. Como se puede apreciar los encuestados sugirieron 3 formas claves para una Gestión de Tiempo más apta y cuatro para una Gestión de Recursos Humanos más apta. Destacando en ambas áreas la importancia del planeamiento.

15. Si usted fuera el coordinador de transiciones dentro de su área de negocio, ¿Cuáles serían sus expectativas en cuanto la gestión seleccionada?

Tipo de Gestión		
	Recursos Humanos	Tiempo
Expectativas	Existencia de una estimación de recursos acertada	Planeamiento realista
	Planeación acertada en cuanto a Negocios por transicionar	Seguimiento al día del cronograma
	Correcta asignación de recursos	Estimación de tiempos aceptables
		80% o más de cumplimiento contra cronograma
Concordancia en la planeación de Recursos vs Tiempo		

La última pregunta permitió adquirir criterios de éxito según la Gestión seleccionada, como se puede apreciar en la tabla superior se hace mucha referencia al planeamiento tanto de tiempo como de recursos humanos, así como al seguimiento de este. De igual manera se hace referencia a la estimación tanto de tiempo como de recursos, por lo que la información se convierte en un aporte importante para el desarrollo del proyecto.

Apéndice 4: La entrevista

Machote de entrevista sobre la experiencia de las transiciones de negocios al Centro de Servicios

Entrevistado:

Objetivo: Identificar las lecciones aprendidas de las transiciones pasadas.

1. ¿Participó usted en las transiciones de negocios al centro de servicios, durante el 2009 y 2011?
2. ¿Cuáles, considera usted, fueron las tres lecciones aprendidas, en estas etapas de transiciones?
3. Si usted hubiese gestionado el plan de proyecto de esas transiciones, ¿a qué aspectos le habría puesto mayor atención o brindado más seguimiento?
4. De las áreas de enfoque (Tiempo, Costo, Calidad, Manejo de Recursos Humanos), ¿cuáles, considera usted, fueron las más importantes en estas transiciones y cuáles, las de mayor oportunidad de mejora?

Objetivo: Diagnosticar la situación actual para las transiciones del 2013.

5. ¿Cuál considera que es la “percepción” o el “ambiente” existente sobre las transiciones, por las experiencias anteriores?

¿Por qué?

6. Para las transiciones identificadas para el 2013, ¿Cuáles serán las áreas de enfoque de su equipo de trabajo? (Tiempo, Costo, Calidad, Manejo de Recursos Humanos)

7. ¿Cuál es el plan dentro de su área de negocio para las transiciones del 2013, en cuanto a tiempo, recursos y esfuerzos?

Objetivo: Identificar las necesidades de Gestión de Tiempo y Recursos Humanos del Centro de Servicios para la absorción de negocios

8. En cuanto a gestión de Tiempo y gestión de Recursos Humanos, ¿cuáles, considera usted, son los aspectos de mayor relevancia en las transiciones futuras?

9. ¿Considera usted que las transiciones se deben realizar por etapas? ¿Las separaría por grupos, por áreas, por recursos, o por cualquier otro criterio?

10. ¿Cuánta dedicación e importancia debe darle el recurso humano, de su área de negocio, a las transiciones del 2013?

11. ¿Tendrá su área de negocio un recurso dedicado exclusivamente a la transición de negocios, durante el periodo 2013?

¿Por qué?

12. ¿Cuán importante es para usted el avance, según el cronograma y las evaluaciones de desempeño?

13. Según su criterio, ¿cuál es la métrica y/o meta que usted considera se debe alcanzar para determinar una transición exitosa?

Apéndice 5: Carta Filóloga

20 de abril del 2013

Señores
Instituto Tecnológico de Costa Rica
Área Académica de Gerencia de Proyectos

Estimados señores:

El estudiante Marcelo Castro Estrada me ha presentado, para revisión de estilo, el documento denominado **Propuesta de una Guía Metodológica para la gestión de recursos humanos y gestión de tiempo en los proyectos de transición de negocios.**

He revisado y corregido los aspectos de estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación, vicios de dicción que se trasladan al escrito y he comprobado que se han incorporado las correcciones al presente documento.

Por lo tanto, hago constar que se encuentra listo para ser presentado a la Universidad como trabajo final de graduación.

Atentamente,



Licda. Ginette Fonseca Vargas
Carné 10993
Colegio de Licenciados y Profesores

BIBLIOGRAFÍA

- Atherton, T. (1999). *Como ser mejor en delegar y enseñar*.
- Charvat, J. (2003). *Metodologías Para la Administración de Proyectos*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y Planeamiento*. San José: EUNED.
- Dobson, M. S. (2011). *Manejando Múltiples Proyectos*. USA: AMA .
- IPMA. (2012). IPMA: International Project Management Association. Recuperado el 25 de noviembre de 2012, de <http://ipma.ch/about/answers>
- MTSS. (18 de Febrero de 2013). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Obtenido de <http://www.mtss.go.cr/>
- PM4DEV. (2008). *Fundamentos de la Administración de Proyectos*. México: PM4DEV.
- PMBOK®. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*. Pensilvania: PMI®.
- PMI. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Cuarta edición*. Pennsylvania, Pennsylvania, EE.UU: Project Management Institute, Inc.
- PMI®. (2012). Project Management Institute. Recuperado el 25 de noviembre de 2012, de <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>
- Rowe, S. F. (2007). *Administración de Proyectos para Proyectos Pequeños*. Vienna: Management Concepts.
- Social, M. d. (18 de Febrero de 2012). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Obtenido de <http://www.mtss.go.cr/>
- Westland, J. (2007). *The Project Management Life Cycle*. London: Koan Page Limited.