AAS5235

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ASIGNADOS AL PORTAFOLIO DE PUNTUALES WEB DE UNA EMPRESA DE SEGUROS VENEZOLANA

Presentado por:

Monserratt Delgado, Raquel Adriana

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Guillén Guédez, Ana Julia

Caracas, Julio de 2013

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ASIGNADOS AL PORTAFOLIO DE PUNTUALES WEB DE UNA EMPRESA DE SEGUROS VENEZOLANA

Autor: Raquel Adriana Monserratt Delgado
Asesor: Ana Julia Guillén Guédez
Año: 2013

RESUMEN

El presente trabajo tiene por finalidad analizar los factores y elementos críticos que inciden y dificultan la administración del recurso humano asignado al Portafolio de Puntuales Web en la Gerencia de Sistemas, Tecnologías y Procesos de La Empresa. Las desviaciones significativas de los puntuales identificadas en los años 2010-2012 han motivado y han dado lugar a grandes esfuerzos por el mejoramiento continuo principalmente de la metodología de trabajo, sin embargo, los resultados del último trimestre del año 2012 indican que el proceso de gestión de los recursos humanos (planificación, coordinación, seguimiento y control, etc.) carece de una eficiente administración por lo que afecta las responsabilidades y tareas asignadas al Portafolio en cuestión. De aquí la necesidad de la organización en profundizar en el problema y tomar las decisiones correctivas. El estudio se enmarcó dentro de una investigación de campo de carácter descriptivo con diseño no experimental, donde se aplicaron las mejores prácticas del área de recursos humanos. Se estima que la identificación y análisis de los factores que afectan la gestión de recursos humanos en el Portafolio de Puntuales Web favorecerá la aplicación de correctivos con miras al mejoramiento de la atención a las necesidades del servicio a las diversas áreas de negocio, así como un aporte significativo al desempeño de la organización en el ámbito de las Páginas Web y Gestión de Proyectos.

Palabras clave: recurso humano; gestión de proyectos; administración del recurso humano.
Línea de Trabajo: Gerencia de los Recursos Humanos en Proyectos

DEDICATORIA

... A Dios.

... A mis padres.

... A mis hermanos y sobrinos.

... A mis abuelos (Q. E. P. D) y familiares.

... A todas las personas que me acompañaron durante este trabajo, en especial al Prof. Augusto Peñaloza (Q. E. P. D).

AGRADECIMIENTO

... A Dios por SIEMPRE guiar mis pasos y darme la firmeza que me ha permitido lograr cada uno de mis objetivos.

... A mis padres Raúl y Raquel por inculcarme que con perseverancia y constancia todo se logra.

... A mis hermanos y sobrinos por darme su apoyo de alguna u otra manera, así sea con la presencia de unos y la ausencia de otros.

... A mis abuelos (Q. E. P. D) que me cuidan desde el cielo y familiares por su preocupación.

... A mis tutores, Prof. Augusto Peñaloza (Q. E. P. D) y Prof. Ana Julia Guillén, por su disposición, colaboración, conocimiento y acertados consejos. Prof. Augusto Peñaloza aunque no se encuentre físicamente con nosotros su presencia estuvo desde arriba acompañándome y guiando mis pasos para hoy dar por finalizada una meta y con la satisfacción de la misión cumplida. Infinitamente agradecida por dejar en mí camino a la Prof. Ana Julia, quien me brindó la oportunidad de continuar con lo avanzado.

... A los amigos que estuvieron presentes desinteresadamente y me brindaron su apoyo incondicional.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA i
AGRADECIMIENTO ii
ÍNDICE DE FIGURAS vi
ÍNDICE DE TABLAS vii
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS viii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA 4
1.1 Contextualización y Determinación del Problema 4
1.2 Interrogantes de la Investigación 6
1.3 Objetivos de la Investigación 7
1.4 Importancia y Justificación 8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL 10
2.1 Antecedentes 10
2.2 Bases Teóricas 13
2.2.1 Organización 16
2.2.2 Recursos 16
2.2.3 El Recurso Humano 17
2.2.4 Comportamiento Humano 18
2.2.5 Comportamiento Organizacional 18
2.2.6 Cultura Organizacional 19
2.2.7 Clima Organizacional 20
2.2.8 Planificación de los Recursos Humanos 20
2.2.9 Toma de Decisiones 22
2.2.10 Factores en la Planificación de Recursos Humanos 22
2.2.11 Gestión por Competencia 22
2.2.12 Teletrabajo 23
2.2.13 Factores impulsores del Teletrabajo 24

2.2.14 Perfil del Teletrabajor 24
2.2.15 Gestión del Teletrabajo 25
2.2.16 Ventajas y Desventajas del Teletrabajo 26
2.2.17 Trabajo Colaborativo 28
2.2.18 Elementos del Trabajo Colaborativo 29
2.2.19 Entornos Colaborativo de Trabajo 29
2.2.20 Gestión de Portafolios 30
2.2.21 Función de la Oficina de Dirección de Proyectos 30
2.2.22 Mapas Mentales 31
2.2.23 Eficacia y Eficiencia 32
2.2.24 Planificación Estratégica 33
2.2.25 Cadena de Valor 33
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO 36
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación 36
3.2 Unidad de Estudio 37
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información 39
3.4 Procedimientos 40
CAPÍTULO IV MARCO ORGANIZACIONAL 41
4.1 Contexto Organizacional 41
4.2 Misión y Visión 42
4.3 Organigrama 42
CAPÍTULO V DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN 45
5.1 Objetivo específico N° 1. Describir los procesos metodológicos que actualmente se utilizan para los Puntuales Web de La Empresa y su influencia en la administración de los recursos humanos 45
5.2 Objetivo específico N° 2. Identificar los factores y elementos del proceso actual que afectan la eficiente administración de los recursos humanos dentro del Portafolio de Puntuales Web en La Empresa 51

5.3 Objetivo específico N° 3. Comparar los factores y elementos identificados para determinar las diferencias entre ellas, por áreas de la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos.....58
5.4 Objetivo específico N° 4. Identificar puntos del proceso sujetos a optimización en la administración de recursos humanos en el Portafolio de Puntuales Web. 63
5.5 Objetivo específico N° 5. Plantear una herramienta de software de gestión de recursos humanos, enmarcadas en la metodología del PMBOK (2008), que permita gestionar los tiempos de los diferentes equipos de trabajo en sus respectivos puntuales. 67
CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE RESULTADOS.....77
6.1 De los Objetivos de Investigación.....77
6.2 Plan Piloto de Ejecución de la Propuesta.....79
CAPÍTULO VII LECCIONES APRENDIDAS.....84
CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....87
Conclusiones:.....87
Recomendaciones: 91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....93
ANEXOS 98
Anexo A: Mapa Mental de los Factores 98

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA **PÁG.**

1: Mapa conceptual de la Gestión de los Recursos Humanos.....15
2: Ejemplo de Mapa Mental 32
3: Fragmento de la Estructura Organizacional de La Empresa 43
4: Estatus de un Puntual Web en La Empresa.....44
5: Organización combinada.....46
6: Fases de la Metodología de los Puntuales Web de La Empresa.....47
7: Recursos Humanos que participan en el desarrollo de un Puntual Web en La Empresa.....48
8: Macro-procesos de un Puntual Web en La Empresa 48
9: Factores en general que influyen directa o indirectamente en la gestión del Recurso Humano en el Portafolio de Puntuales Web en La Empresa.....56
10: Indicadores Eficiencia y Efectividad 61
11: Estatus de los Puntuales Web en un momento determinado 62
12: Puntos del Proceso a aplicar Trabajo Colaborativo.....63
13: Puntos del Proceso a aplicar Teletrabajo.....64
14: Cadena de Valor de Puntuales Web de La Empresa 65
15: Cadena de Valor de La Empresa.....66
16: Ranking de las diez (10) Mejores Herramientas de Gestión de Proyectos 2013 68
17: Valoración de las diez (10) Herramientas en la Gestión de Recursos.....69
18: Servicios de Google Apps.....73
19: EDT del Plan Piloto de Ejecución de la Propuesta 81
20: Planificación del Plan Piloto de Ejecución de la Propuesta 83

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA **PÁG.**

1: Aspectos beneficiosos para la Organización 9
2: Perfil del Teletrabajador 25
3: Ventajas del Teletrabajo.....27
4: Desventajas del Teletrabajo.....27
5: Población y Muestra del Proyecto.....38
6: Recursos mínimos de un Puntual Web en La Empresa 43
7: Factores de acuerdo a su naturaleza y su impacto basado en riesgos.....59
8: Costo/Beneficios Clarizen.....70
9: Costo/Beneficios Celoxis.....71
10: Costo/Beneficios Tenrox 72

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

PMI	Project Management Institute
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
ID	Identificador único
ECT	Entornos Colaborativos de Trabajo
QA	Quality Assurance / Aseguramiento de la Calidad
IT	Information Technology / Tecnología de la Información
SLA	Service-level Agreement / Acuerdos de Servicios
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
EDT	Estructura de Desglose del Trabajo (WBS Work Breakdown Structure)
PYME	Pequeña y Mediada Empresa
CMI	Cuadro de Mando Integral
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

INTRODUCCIÓN

El auge de Internet ha propiciado que gran cantidad de empresas dedicadas a prestar servicios como es el caso de las aseguradoras, se caractericen por ofrecer a sus clientes y asesores de seguro una gama de productos y servicios automatizados, permitiendo la autogestión de gran parte de los procesos del negocio asegurador. Por esta razón, atendiendo una oportunidad de mejora o una oportunidad de negocio, solicitan constantemente requerimientos enfocados a la Web.

El referente empírico de este estudio lo constituye una organización de seguros venezolana que demanda solución a una problemática en el Portafolio de Puntuales Web enfocada en la Gestión de los Recursos Humanos de Proyectos, la cual por motivos de confidencialidad será llamada La Empresa.

La Empresa es una organización que maneja una estructura organizativa amplia, donde las áreas del negocio deben interrelacionarse activamente con las áreas de la Gerencia de Sistemas, Tecnologías y Procesos en el logro de los objetivos planteados para la atención de requerimientos Web, sin embargo, la situación actual indica que existen factores y elementos críticos que impiden la eficiente gestión de los recursos humanos asignados al Portafolio de Puntuales Web, repercutiendo en la atención oportuna de requisitos y en la calidad de las aplicaciones Web desarrolladas.

El objetivo general de este trabajo es analizar los factores y elementos críticos que influyen en la gestión (planificación, coordinación y control) estratégica de los recursos humanos dentro del Portafolio de Puntuales Web de La Empresa, de modo que ello permita, si es necesario, la generación de lineamientos con miras a su optimización.

Con tal perspectiva de análisis se decidió utilizar la combinación de diversas técnicas acordes a un tipo de investigación de campo, como fuentes primarias de recolección de datos e información.

Finalmente, se considera que la identificación y análisis de los factores que afectan la gestión del recurso humano, posibilita la detección de debilidades que puedan corregirse e igualmente la conformación de directrices de gestión que fortalezcan el área del Portafolio de Puntuales Web de La Empresa.

A continuación se describe la estructuración de este proyecto:

En el Capítulo I se presenta un panorama general acerca de la investigación, se describe el planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos, así como una breve justificación.

En el Capítulo II se exponen las bases teóricas para la implementación de este análisis. En este capítulo se incluyen definiciones y conceptos referentes al estudio.

En el Capítulo III se señala la metodología detallando el tipo y diseño de investigación, la unidad de estudio y muestra a considerar, las técnicas, instrumentos y procedimientos a utilizar, así como los pasos o actividades para lograr el análisis.

En el Capítulo IV se detallan los antecedentes, historia, misión, visión y organigrama de la organización ámbito del estudio.

En el Capítulo V se describe el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos identificados y que logran cumplir con el objetivo general.

En el Capítulo VI se muestra el análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

En el Capítulo VII se enumeran las lecciones aprendidas adquiridas durante el desarrollo de este trabajo.

En el Capítulo VIII se plasman las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron.

Finalmente, se reportan las referencias bibliográficas correspondientes.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

En el Capítulo I se presenta un panorama general acerca de la investigación, se muestra la descripción del planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos, interrogantes de la investigación, así como la justificación e importancia.

1.1 Contextualización y Determinación del Problema

La Empresa es una organización de seguros, la cual tiene como objetivo principal ser la mejor aseguradora de Venezuela, ofreciendo a sus clientes una excelente gama de productos y servicios, enfocados principalmente al mercado masivo de productos específicos de Salud, Vida y Propiedades, diseñados para dar respuesta adecuadas y oportunas a sus necesidades, con atención y calidad de servicio.

Con miras a contribuir al logro de sus objetivos, posee una estructura organizativa, partiendo de la Gerencia General, la cual tiene responsabilidad en la ejecución de las estrategias, la determinación de las políticas de suscripción e indemnización, la evaluación permanentemente de los resultados mediante su validación con los planes y objetivos previamente aprobados, en el marco de la realidad del entorno y del mercado asegurador, así como la gestión de las áreas de Tecnología, Sistemas y Procesos de La Empresa.

Asimismo, la organización depende de un equipo de Tecnología, Sistemas y Procesos, el cual gestiona la plataforma tecnológica de soporte a la cartera de

clientes y fuerza de venta, optimiza los procesos en todas las áreas, mejora los tiempos de atención, y con ello, la calidad de servicio.

Dicho equipo está conformado por la Gerencia de Procesos, Gerencia de Sistemas, Gerencia de Ingeniería del Software, Gerencia de Canales Virtuales y Seguridad de la Información y Gerencia de Infraestructura Tecnológica, las cuales a su vez están constituidas por una serie de departamentos o áreas, entre los que se pueden mencionar: Sistemas de Seguros, Sistemas de Gestión, Clientes y Canales, Infraestructura Tecnológica y Producción, entre otras, contando con el apoyo de áreas paralelas como lo son Aseguramiento de la Calidad y Soporte a Usuarios.

Para llevar a cabo una iniciativa o necesidad se cuenta con la participación de recursos pertenecientes a las distintas áreas mencionadas anteriormente, y dependiendo de la naturaleza de la necesidad, del alcance, de la complejidad y del esfuerzo requerido, se pueden distinguir en dos tipos: Proyecto o Puntual. Una vez identificado el tipo de trabajo, la Unidad de Proyectos puede ubicarlo en alguno de los portafolios existentes, bajo un código (ID) y con un grado de prioridad. Actualmente se manejan: El Portafolio Central, El Portafolio Especial, El Portafolio de Puntuales Web, El Portafolio de Puntuales Generales, El Portafolio de Problemas Rector, los Problemas de Autofast y las Urgencias que comprometen la continuidad del negocio.

Debido a la gran cantidad de requerimientos por parte del negocio enfocados al área Web, con miras de ofrecer a sus clientes y asesores servicios que les permiten autogestionar diversos procesos, la unidad encargada de manejar el Portafolio de Puntuales Web se vio en la necesidad de incorporar a varios recursos en todas las áreas gerenciales con el fin de conformar equipos de trabajo a atender los Puntuales Web inscritos en dicho Portafolio, creando así tres líneas de producción: Línea 1, Línea 2 y Línea 3.

Sin embargo, pareciera que la gestión y administración de los recursos humanos presentan problemas de coordinación, por lo que actualmente las distintas Gerencias confrontan una profunda debilidad para engranar sus actividades en pro de llevar a feliz término un Puntual Web. Las desviaciones significativas identificadas en los años 2010-2012 motivaron a concentrar esfuerzos por el mejoramiento principalmente de la metodología de trabajo, sin embargo, los resultados del primer trimestre del año 2013 indican que han sido escasos.

La realidad señala que el proceso de gestión de los recursos humanos (planificación, coordinación, seguimiento y control, etc.) carece de una eficiente administración por lo que afecta las responsabilidades y tareas asignadas al Portafolio en cuestión.

Con base en los planteamientos precedentes, este trabajo tiene como finalidad la realización de un análisis para la determinación y comprensión de cada uno de los factores y elementos que inciden y dificultan una eficiente administración del recurso humano asignado al Portafolio de Puntuales Web en La Empresa, adicionalmente se pretende proponer la posible solución en miras de optimizar la situación y que la Gerencia tome decisiones para su corrección de manera eficaz.

Es importante mencionar que en la administración de personal, es necesario que exista un equilibrio entre los objetivos de la empresa, las necesidades sociales y de los empleados.

1.2 Interrogantes de la Investigación

La problemática planteada permite formular las siguientes interrogantes que deben ser respondidas:

1. ¿Cuáles son los diferentes factores y elementos que afectan la eficiencia de la administración del recurso humano en el Portafolio de Puntuales Web de La Empresa?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre los factores identificados por cada área de la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos?
3. ¿Cuáles son los criterios y controles actuales utilizados para la administración de los recursos humanos en el Portafolio de Puntuales Web?
4. ¿Cómo deben ser modificados los criterios y controles utilizados para la administración de los recursos humanos?
5. ¿Cómo influyen los procesos metodológicos en la eficiencia de la administración del recurso humano?

1.3 Objetivos de la Investigación

General:

Analizar los factores y elementos críticos que afectan la gestión estratégica de los recursos humanos dentro del Portafolio de Puntuales Web de La Empresa.

Específicos:

1. Describir los procesos metodológicos que actualmente se utilizan para los Puntuales Web de La Empresa y su influencia en la administración de los recursos humanos.
2. Identificar los factores y elementos del proceso actual que afectan la eficiente administración de los recursos humanos dentro del Portafolio de Puntuales Web en La Empresa.

3. Comparar los factores y elementos identificados para determinar las diferencias entre ellas, por áreas de la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos.
4. Identificar puntos del proceso sujetos a optimización en la administración de recursos humanos en el Portafolio de Puntuales Web.
5. Plantear una herramienta de software de gestión de recursos humanos, enmarcadas en la metodología del PMBOK (2008), que permita gestionar los tiempos de los diferentes equipos de trabajo en sus respectivos puntuales.

1.4 Importancia y Justificación

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del análisis, por cuanto a través del mismo se pretende despejar las incógnitas que actualmente tiene la unidad encargada de manejar el Portafolio de Puntuales Web así como las distintas Gerencias, de los factores que han impedido la utilización óptima del recurso humano y por ende no se ha aprovechado al máximo sus potencialidades, así como despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización y crear un punto de equilibrio en la demanda concurrente de requisitos Web.

Se espera en general, identificar los factores que lo causan, suministrar las herramientas para que apliquen los correctivos y atender a las necesidades de mejoras en el servicio ofrecido a las distintas áreas del negocio y finalmente realizar un aporte positivo y satisfactorio a la organización no sólo para reducir el impacto de esta dificultad a nivel del Portafolio de Puntuales Web, sino que puedan aplicarlos en el resto de los Portafolios.

De manera más detallada se pueden mencionar para los ámbitos internos y externos de la organización los siguientes aspectos beneficiosos:

Tabla 1: Aspectos beneficiosos para la Organización

Organización	- Mejorar la productividad - Aumentar la eficiencia de los resultados - Mejorar la atención al cliente - Mejorar la imagen de la empresa - Cumplir los objetivos de la organización - Mejorar la relación empresa-empleado
Empleado/Contratado	- Disminuir el tiempo ocioso - Mejorar la relación empleado-empresa - Mayor eficacia personal - Aumentar la motivación - Mejor fluidez en las actividades asignadas
Cliente/Asesor	- Autogestionar procesos relacionados con el negocio - Aumentar la relación cliente-intermediario
Economía	- Mayor competitividad entre las empresas aseguradoras - Aumentar la productividad de las compañías aseguradoras lo que genera más empleos directos y beneficia al sector

Por lo tanto, se espera que proporcione no sólo un beneficio a la organización sino al personal, de tal forma que ambos ganen ya que uno depende del otro para lograr el éxito deseado por ambas partes.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En el Capítulo II se desglosa la parte teórica que sustenta el análisis en cuestión, en principio se describen los antecedentes haciendo referencia de trabajos y artículos relacionados con el tema a abordar, posteriormente se muestra el marco teórico en el cual se exponen los conceptos y definiciones más importantes que corresponden a las variables de estudio consultadas en la literatura y en la Web, que contribuyen a proponer la posible solución a la problemática planteada en el capítulo anterior. Estas bases teóricas en caso de que aplique se complementan con la plataforma legal.

2.1 Antecedentes

A continuación se destaca el grupo de investigaciones que sirven de antecedentes al presente análisis, por lo que serán revisados y comparados:

Cabezas y Salvador (2008) en su trabajo titulado **Propuesta de Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Leadcom del Ecuador S.A.**, propone un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en el diseño y/o perfeccionamiento de los Sistemas de Recursos Humanos con el fin de atraer al personal idóneo a un puesto perfectamente diseñado, retener al personal capaz de llevar éxito a la empresa a través de políticas de recursos humanos acordes con la necesidades de estos y la organización, además de desarrollar al personal ofreciéndole posibilidades de crecimiento personal. Para lograrlo fue necesaria la realización del Plan Estratégico de la Empresa, el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), el uso del

Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de medición para el cumplimiento de objetivos y el establecimiento de las actividades que generan valor agregado a los clientes externos a través de la Cadena de Valor. Como parte de los resultados proporcionaron a la empresa un manual de funciones basado en el diseño de cargos, con las actividades y funciones bien definidas y claras.

Rojas (2008) en su trabajo de grado de maestría **Factores Críticos de Éxito en la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos en Ambientes Tecnológicos Caso de Estudio: CAI-UCAB,** determinó mediante la aplicación de la técnica de la encuesta a una muestra integrada por 65 empleados de la Dirección del Centro para la Aplicación de la Informática de la Universidad Católica Andrés Bello, los factores críticos de éxito que deben estar presentes al momento de realizar la nueva planificación estratégica de recursos del CAI y que se destacan a continuación: los clientes, los objetivos, políticas y planes de la organización, la motivación y las competencias de los recursos humanos.

Ulloa (2010) en su proyecto **Propuesta de Modelo de Gestión de Recursos Humanos, centrado en Competencias, aplicado al personal de una Empresa Productora del Medio Televisivo**, presenta la propuesta de un modelo con el que se logra la correcta ubicación del personal, distribuyéndolos de tal manera que cada uno se encuentre laborando en el área en la que posea más destrezas y habilidades.

Sierra (2011) en su tesis doctoral **Gestión de Recursos Humanos y retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de las empresas innovadoras españolas**, evalúa las prácticas de la gestión de recursos humanos más influyentes para la retención de empleados estratégicos de la organización y el análisis de los procesos intermedios por los que la gestión de recursos humanos influye en los resultados organizativos. Con

la revisión teórica en la literatura especializada en retención y rotación voluntaria, el análisis de los datos recogidos dirigidas a aquellos empleados considerados valiosos en las 239 empresas innovadoras españolas que sirvieron de muestra y la contrastación del modelo propuesto basado en prácticas de recursos humanos de naturaleza transaccional y relacional, permitieron alcanzar diversas conclusiones de interés para académicos y profesionales de la gestión de recursos humanos.

Finalmente, se resaltan las siguientes publicaciones realizadas por especialistas en la materia:

Vargas, (s.f.) en su artículo **Buenas Prácticas en Gestión de Recursos Humanos**, destaca hallazgos significativos de la investigación sobre las buenas prácticas utilizadas por empresas en procesos tradicionales de la gerencia de recursos humanos como: reclutamiento, selección de personal, contratación, desarrollo humano, compensaciones y evaluación del desempeño. Igualmente, resalta prácticas consideradas estratégicas relacionadas con gestión por competencias, planes de carrera, retribución por rendimiento y gestión del conocimiento. Finalmente analiza las relaciones existentes entre la estrategia empresarial y las prácticas de recursos humanos, en función de proveer productividad y competitividad a las organizaciones, teniendo en cuenta las diferencias al respecto entre las grandes empresas y las PYMES.

Taskin y Devos (2005) en su artículo **Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework**, exponen y evalúan la nueva forma o método de gestión en las organizaciones, con la adopción de una innovadora forma de trabajo como es el caso de Teletrabajo, la cual se caracteriza por un acuerdo flexible entre el empleado y la organización, contribuyendo al proceso de individualización y transferencia de riesgos y responsabilidades directa a los empleados. La gestión del recurso humano

individual busca estandarizar el perfil del trabajador hacia la flexibilidad, autonomía, autogestión, responsabilidad y eficacia.

Abreu y Badii (2006) en el artículo **Propuesta de un modelo ético de gestión de recursos humanos**, plantean un modelo ético de gestión de recursos humanos, que establece que la excelencia de la organización solamente puede ser alcanzada por el buen pensamiento, la rectitud y la justicia. Se estudian las siguientes teorías: Teoría de las Virtudes, Teoría del Egoísmo, Teoría Utilitarista, Teoría de las Normas, Teoría de la Justicia, Teoría del Debate, Teoría del Emotivismo, Teoría de Rawls, Teoría Kantiana y la Teoría de la Ética del Cariño, considerando sus implicaciones en la Gerencia del Recurso Humano.

Jiménez (2009) en el artículo **Propuesta Estratégica y Metodológica para la Gestión en el Trabajo Colaborativo**, plantea una propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo. La propuesta recomienda un cambio para pasar del esquema de gestión de trabajo en grupo a un nivel superior, en el que la organización conciba que el trabajo en equipo propicie la conformación de un sistema colaborativo en el cual cada miembro es importante, lo que se refleja directamente en un clima organizacional armonioso y propenso al mejoramiento continuo.

2.2 Bases Teóricas

El tema a abordar en este análisis se centra en la Línea de Trabajo denominada **Gerencia de Recursos Humanos de Proyectos**, según (PMBOK, 2008, cap. 9):

> La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del

proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. (...) Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa. La intervención y la participación temprana de los miembros del equipo les aportan su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto.

Los procesos de la Gestión de los Recursos Humanos identificados en el PMBOK (2008) se detallan a continuación:

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.
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.
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.
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.

Liderar el equipo del proyecto también incluye:

Influenciar el equipo del proyecto. Estar atento a los factores de recursos humanos que podrían tener un impacto en el proyecto e influenciarlos cuando sea posible. Esto incluye el ambiente de equipo, la ubicación geográfica de los miembros del equipo, la comunicación entre los interesados, las políticas internas y externas, los asuntos de índole cultural, la singularidad de la organización y otros factores humanos que podrían alterar el desempeño del proyecto.

Comportamiento profesional y ético. El equipo de dirección del proyecto debe estar atento a que todos los miembros del equipo adopten un comportamiento ético, suscribirse a ello y asegurarse de que así sea.

Cada uno de estos procesos es posteriormente dividido en Entradas o la información que se requiere al inicio, Herramientas y Técnicas que se pueden aplicar para llevarlo a cabo, y Salidas o los resultados que se obtendrán al final de realizarlo.

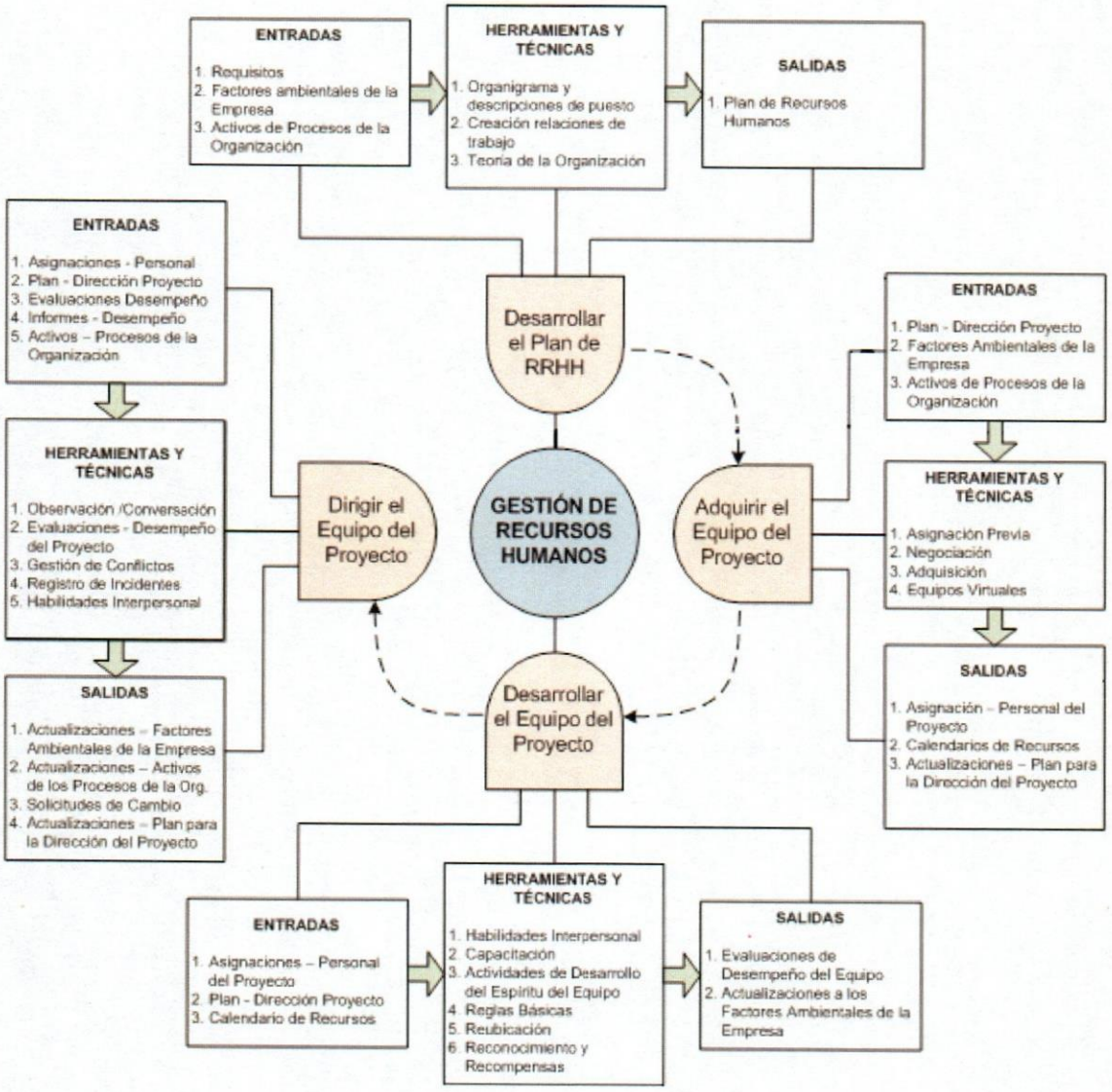


Figura 1: Mapa conceptual de la Gestión de los Recursos Humanos

Fuente: http://ggi-map.blogspot.com/2012/09/la-gestion-de-los-recursos-humanos-en.html (2013)

A continuación se destacan los conceptos y definiciones más importantes para esta investigación:

2.2.1 Organización

Las organizaciones o empresas constituyen el espacio donde hombres y mujeres viven un alto porcentaje de sus vidas, por lo que la interacción persona – organización debe ser considerada con gran valor.

"Una *organización* es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella" (Chiavenato, 2000, p. 7).

Es importante destacar que el logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse sí las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando acorde con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 1998, p. 13).

2.2.2 Recursos

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Es posible mencionar tres tipos de recursos:

1. Recursos Materiales: comprende la maquinaria, los muebles, las instalaciones físicas, entre otros.
2. Recursos Técnicos: bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
3. Recursos Humanos: que está compuesto no sólo por el esfuerzo o la actividad humana, sino también por: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, entre otros.

Los recursos organizacionales (materiales, técnicos o humanos) requieren de procesos complejos de administración. Como parte de este análisis se requiere centrar los esfuerzos para estudiar el recurso humano.

2.2.3 El Recurso Humano

"El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo." (Chiavenato, 2000, p. 128)

El recurso humano es un valioso aporte para la organización al entregar su trabajo, razón por la cual es esencial que la gerencia y altos ejecutivos se preocupen de una eficiente gestión de este recurso, de tal manera que se genere un clima organizacional idóneo que permita la optimización del desempeño de los mismos.

A continuación se pueden mencionar algunas características resaltantes del recurso humano:

1. A diferencia de los otros recursos no es propiedad de la organización. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal.
2. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias y en la mayoría de los casos hacen su mayor esfuerzo si estos perciben que esa actitud va a ser provechosa de alguna forma.
3. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, entre otros, son considerados intangibles y se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
4. Los miembros prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

2.2.4 Comportamiento Humano

El comportamiento humano involucra la elección de ciertas acciones y estas pueden ser:

1. Consciente: cuando el individuo utiliza el análisis para tener conocimiento de lo que hace y así toma decisiones adecuadas.
2. Inconsciente: se refiere al desempeño de una persona como resultado de la experiencia adquirida, realizando una acción seguida de otra, por lo que no se observan decisiones meditadas.

2.2.5 Comportamiento Organizacional

Robbins (2004) define el Comportamiento Organizacional como "un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras

tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones"

Según estudios existen factores o variables dependientes en el Comportamiento Organizacional como se pueden mencionar: la productividad (medida del desempeño que abarca eficacia y eficiencia), eficacia (consecución de metas), eficiencia (proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos), el ausentismo (falta al trabajo), rotación (retiro permanente voluntario e involuntario de una organización), satisfacción laboral (actitud general de un individuo hacia su trabajo) y la ciudadanía organizacional (conducta discrecional que promueve el funcionamiento eficaz de la organización).

2.2.6 Cultura Organizacional

Cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas, es por ello que difícilmente las organizaciones reflejarán culturas iguales, por ello es que son "tan particulares como las huellas digitales". (Phegan, 1998, p. 1).

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el arraigo y permanencia del recurso humano, generando en él eficacia, motivación, diferenciación, adaptación, innovación, etc.

Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, permite crear un punto de equilibrio, desarrollando climas de trabajos agradables que logran enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del empleado, por lo que el desempeño de estos es satisfactorio.

2.2.7 Clima Organizacional

Chiavenato, 2000 en su libro Administración de Recursos Humanos expone que "el concepto de *clima organizacional* refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

Es recomendable que el clima organizacional sea alto y favorable a fin de mantener elevado el estado de motivación de las personas que la conforman.

De manera general, *motivo* es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera; "La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares." (Koontz y Weihrich, 1998, p. 501).

Son muchas los supuestos y teorías sobre este tema, sin embargo, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

2.2.8 Planificación de los Recursos Humanos

Adicionalmente a lo mencionado anteriormente para cumplir los objetivos organizacionales se requiere del personal calificado, necesario y adecuado, es por ello la importancia de la planificación de los recursos humanos.

La planificación de los recursos humanos permite a la organización suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso, este es un proceso que incluye anticipar y prevenir el movimiento de personas dentro de la organización. El propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Los términos Planificación de los Recursos Humanos y la Planificación Estratégica van de la mano, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional, es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Para una planificación de los recursos humanos eficaz debemos tener en cuenta la necesidad de pronosticar y predecir comportamientos futuros de la organización, para ello se requiere analizar entre otras cosas lo siguiente:

1. Análisis de las condiciones de entorno.
2. Potencial dentro de la organización y niveles de destrezas.
3. Diseño del trabajo gerencial y presupuesto de la organización.
4. Necesidad de trabajadores a tiempo parcial o empleados de contingencia.
5. Proyecciones de reducción de personal y transferencias a través de la organización.
6. Investigación para la planificación efectiva, brindando datos útiles y de interés.

Con frecuencia el pronóstico es más un arte que una ciencia y proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos. El entorno siempre cambiante en que opera La Empresa contribuye a este problema.

2.2.9 Toma de Decisiones

La toma de decisiones es de suma importancia en el proceso de planificación, y es un aspecto fundamental dentro de los criterios de la gestión. Qué se debe hacer, cómo, cuándo, quién y dónde, son interrogantes que diariamente se le presentan a todos los seres humanos, pero que son respondidas unas veces en forma intuitiva y otras en forma meditada o reflexiva. Mediante las respuestas a estos interrogantes se toman las decisiones que indican los cursos de acción que se deben seguir.

En el ámbito organizacional es el Gerente a quien le corresponde tomar vitales decisiones, ya que estas tienen profunda repercusión en la marcha, progreso y vida futura de la empresa.

2.2.10 Factores en la Planificación de Recursos Humanos

Los factores son aquellos elementos que intervienen de manera positiva o negativa en un proceso. Los principales factores que intervienen en la planificación de recursos humanos son: el ausentismo, la rotación y los cambios de los requisitos. Sin embargo, la realidad señala que esta debe ser más amplia e incluyente para que abarque aspectos propios del recurso humano como los conocimientos, las habilidades y las competencias.

2.2.11 Gestión por Competencia

El termino competencia puede definirse como aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin.

La Gestión por Competencia es una herramienta que profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la organización.

Al generar mejores recursos humanos con desarrollo de carrera, movilidad y flexibilidad, sin duda alguna se logra fortalecer la alianza estratégica entre la empresa y los trabajadores, así como a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Actual Neto (VAN) a través de la utilización de los mejores recursos humanos de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

2.2.12 Teletrabajo

En el punto anterior se mencionan dos términos: Movilidad y Flexibilidad, que actualmente se implementan a través de una alternativa de trabajo que rompe con el paradigma tradicional, denominada Teletrabajo. El *Teletrabajo* se observa como una forma de trabajo flexible, cuyo interés académico y empresarial surge: a raíz de los Recursos Humanos, de su importancia a nivel estratégico en la organización y de la evolución de las Tecnologías de Información y Comunicación.

Las tecnologías, no sólo han mejorado la comercialización de productos o la calidad de los servicios de una compañía, sino que han permitido optimizar todas las áreas de la empresa, desde la gestión de los recursos humanos, a la logística, el marketing y la comunicación.

Además de contar con las mejores herramientas y los últimos avances en tecnología, debe haber también un modelo de gestión capaz de formar equipos, mantener altos grados de motivación, así como identificar y reaccionar ante las nuevas necesidades del mercado.

Para describir el teletrabajo se han utilizado términos como *Telecommuting* que significa teledesplazamiento, *networking* que se puede traducir en trabajo en red, *remote working* el cual se puede definir como trabajo a distancia, *flexible working* este es trabajo flexible y *homeworking* que sería trabajo en casa.

2.2.13 Factores impulsores del Teletrabajo

Se han identificado factores internos y externos que impulsaron la evolución del teletrabajo. Entre factores internos se pueden mencionar: los roles contrapuestos del hombre, por un lado, las responsabilidades como miembro de una familia que les exige recursos, tiempo y presencia; y por otro lado, se encuentran las responsabilidades laborales adquiridas a través de un contrato, mediante el cual obliga a prestar un determinado servicio a cambio de una remuneración; la reducción de costos organizacionales debido a la competitividad y desafíos del mercado que deben enfrentar las empresas; y el auge de las tecnologías. Como factores externos se pueden mencionar: los atentados, desastres naturales como terremotos.

2.2.14 Perfil del Teletrabajor

A continuación se detallan las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que debe tener el individuo que trabajará bajo esta modalidad.

Tabla 2: Perfil del Teletrabajador

HABILIDADES	DESTREZAS	ACTITUDES	CONOCIMIENTOS
Automotivación	La Flexibilidad	Análisis crítico de los contenidos	El Manejo de las TICs
Autodisciplina	La Preparación	Detección de oportunidades y problemas	Teoría de la información
Adaptabilidad	La Buena Organización	Disposición a la búsqueda de solución a problemas	Formación técnica y profesional
Autonomía	La Planificación	Desarrollo de actividades que facilitan el autoaprendizaje	
Autoconfianza	Resolución de problemas	Claridad en la transmisión y promoción de ideas	
Iniciativa	Disciplina / Responsalbilidad		

Fuente: El teletrabajo en las organizaciones modernas: Análisis del impacto del teletrabajo, desde el punto de vista del individuo y de la administración de los recursos humanos (Krauss, Palacios; 2002)

2.2.15 Gestión del Teletrabajo

La incorporación del teletrabajo lleva consigo un cambio de filosofía en la organización, que va desde un cambio a nivel físico hasta un nivel humano, pasando por aplicar una gestión diferente basada en objetivos y resultados. Para esto último es muy importante establecer objetivos realistas, permitiendo así un efectivo seguimiento de la evaluación del desempeño.

Según F. Gokai (2000) las organizaciones presentan cambios derivados de la gestión y control del Teletrabajo, que se resumen a continuación:

Definición claras de actividades: la organización debe especificar las tareas a desempeñar por el teletrabajador, entre ellas se encuentran los plazos de entrega, programa de reuniones, trabajo en equipo, horarios, entre otras.

Asimismo se deben colocar a disposición del empleado los medios idóneos para realizarlas.

Control: es necesario que la organización evalúe el resultado del trabajo, aun cuando el empleado no concurra a las dependencias de la empresa. En esta evaluación el control debe enfocarse en los resultados alcanzados.

Costos: para implementar esta modalidad, la organización debe incurrir en costos relacionados con: la selección y formación del personal, orientación, diseño y equipamiento del puesto, adecuación del espacio, y gastos administrativos/legales.

El rol que cumple la organización en la aplicación del teletrabajo, es la fase inicial que marcará las pautas para que las actividades posteriores se desarrollen de forma óptima. Por lo tanto, una planificación y gestión adecuada, generará como resultado la participación activa y comprometida de los teletrabajadores.

2.2.16 Ventajas y Desventajas del Teletrabajo

El teletrabajo tiene aspectos positivos y negativos que afectan tanto al empleado como a la organización. A continuación se detallan las ventajas o beneficios y desventajas basadas en la investigación de las diferentes fuentes, tanto desde el punto de vista de la organización como del teletrabajador (empleado/contratado), enfocadas a tres categorías: económicas, ambientales y sociales.

Tabla 3: Ventajas del Teletrabajo

Organización	- Reducción de costos o gastos operativos - Incremento de la Productividad - Disminución de ausentismo y rotación del personal - Mejoramiento en los procesos organizacionales - Evaluación del desempeño en base a objetivos - Incremento de la motivación del personal - Atracción de personal y conservación de talentos potenciales - Protección de la continuidad de las operaciones - Ahorro de energía
Empleado/Contratado	- Conciliación trabajo-familia - Incremento de la flexibilidad en el manejo del tiempo - Mejora en la calidad de vida - Ahorro en costos de transporte - Aumento de la Movilidad - Disminución de las interrupciones - Inclusión de personas vulnerables, por ejemplo: discapacitados

Tabla 4: Desventajas del Teletrabajo

Organización	- Rechazo a cambios organizacionales - Incremento en los costos de control de calidad - Dificultad en la confiabilidad de la organización - Disminución de imagen corporativa - Incremento en los costos de equipamiento y entrenamiento
Empleado/Contratado	- Aislamiento y soledad - Perdida de oportunidades de promoción - Rechazo por parte de otros trabajadores - Perdida de integración a la empresa - Tendencia a trabajar en exceso - Transferencia de costos

2.2.17 Trabajo Colaborativo

El trabajo colaborativo es una respuesta apropiada con el fin de romper los viejos paradigmas rígidos y burocráticos, pues incluye sistemas que propician la gestión del talento humano y que reconocen que el cambio es inherente a la persona y un reflejo de quienes integran la organización.

Uno de los objetivos básicos que se persigue con la utilización del trabajo colaborativo es promover una adecuada formación y un apropiado desempeño laboral a partir del intercambio de ideas y acciones de los miembros implicados en el proceso de gestión de la organización, lo que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción.

Para que el trabajo colaborativo funcione y se logre el éxito anhelado es necesario que todos los participantes cumplan con sus funciones en un tiempo y espacio convenido, de lo contrario no se podrán cumplir con los objetivos establecidos.

Para lograr el establecimiento del trabajo colaborativo, según Huertas y Rodríguez (2006), se deben transformar las individualidades en un equipo, por medio de la internalización de un aprendizaje colaborativo, en el cual es necesario los siguientes conceptos: cohesión, asignación de roles y normas, comunicación, definición de objetivos e interdependencia.

Huertas y Rodríguez (2006) indican además que, con su accionar, el buen líder desarrolla modelos de trabajo colaborativo utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer en los objetivos grupales y ser emprendedor en beneficio de ellos. La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo es la que determina la eficiencia de la organización.

Con la implementación del trabajo colaborativo en las organizaciones, se tendrá espacio para la búsqueda de soluciones creativas y viables a las distintas problemáticas.

2.2.18 Elementos del Trabajo Colaborativo

Los elementos básicos necesarios para que un grupo realice trabajo colaborativo son:

1. El liderazgo como responsabilidad compartida.
2. El equipo tiene un propósito propio, específico y bien definido.
3. La efectividad se mide valorando los productos del equipo.
4. Se dan discusiones abiertas para la solución activa de problemas.
5. La tecnología está al servicio del aprendizaje, no es elemento central.
6. Hay flexibilidad en los horarios dedicados por las personas del grupo.

2.2.19 Entornos Colaborativo de Trabajo

La evolución de las intranets tradicionales a los entornos colaborativos de trabajo (ECT) no es una adaptación meramente instrumental o tecnológica, sino que implica un cambio en la cultura corporativa, y el paso del control de la información a la gestión del conocimiento.

Los usuarios del ECT se organizan en equipos, entendidas como un conjunto de personas con un interés común que comparten en la plataforma un espacio con información y herramientas de colaboración propias.

Los servicios del ECT son:

– operativos (gestión de reuniones, tareas, agendas, reserva de recursos, acceso a sistemas de información, etc.), información (noticias, avisos, documentación, etc.), y

– de comunicación, colaboración y participación (foros, chats, wikis, blogs, encuestas, etc.).

2.2.20 Gestión de Portafolios

PMBOK (2008) expone que:

> El término portafolio se refiere a un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos que se agrupan para facilitar la dirección eficaz de ese trabajo para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están directamente relacionados.

PMBOK (2008) igualmente define "Un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único."

La gestión de portafolios incluye una serie de actividades que va desde establecer prioridades, asignar recursos, autorizar, dirigir programas, proyectos y otros trabajos, como los llamados Puntuales Web en La Empresa, a fin de lograr alineación con las estrategias de la organización.

2.2.21 Función de la Oficina de Dirección de Proyectos

La oficina de dirección de proyectos es un ente que tiene como parte de sus responsabilidades brindar apoyo a fin de (PMBOK, 2008):

- gestionar recursos compartidos por todos los proyectos dirigidos por la oficina de dirección de proyectos;
- identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y normas para la dirección de proyectos;
- instruir, orientar, capacitar y supervisar;
- vigilar el cumplimiento de las políticas de normas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías del proyecto;
- desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida del proyecto (activos de los procesos de la organización), y
- coordinar la comunicación entre proyectos.

2.2.22 Mapas Mentales

El Mapa Mental es una herramienta que permite la memorización, organización y representación de la información con el propósito de facilitar los procesos de aprendizaje, administración y planeación organizacional, así como la toma de decisiones.

Lo que hace diferente al Mapa Mental de otras técnicas de ordenamiento de información es que permite representar las ideas utilizando de manera armónica las funciones cognitivas de los hemisferios cerebrales.

La técnica de los Mapas Mentales fue desarrollada por el británico Tony Buzan con el objeto de fortalecer las conexiones sinápticas que tienen lugar entre las neuronas de la corteza cerebral y que hacen posibles prácticamente todas las actividades intelectuales del ser humano.

Al utilizar el Mapa Mental se produce un enlazamiento electro-químico entre los hemisferios cerebrales de tal forma que todas las capacidades cognitivas se concentran sobre un mismo objeto y trabajan armónicamente con un mismo propósito.

La figura a continuación presenta un ejemplo de un mapa mental:

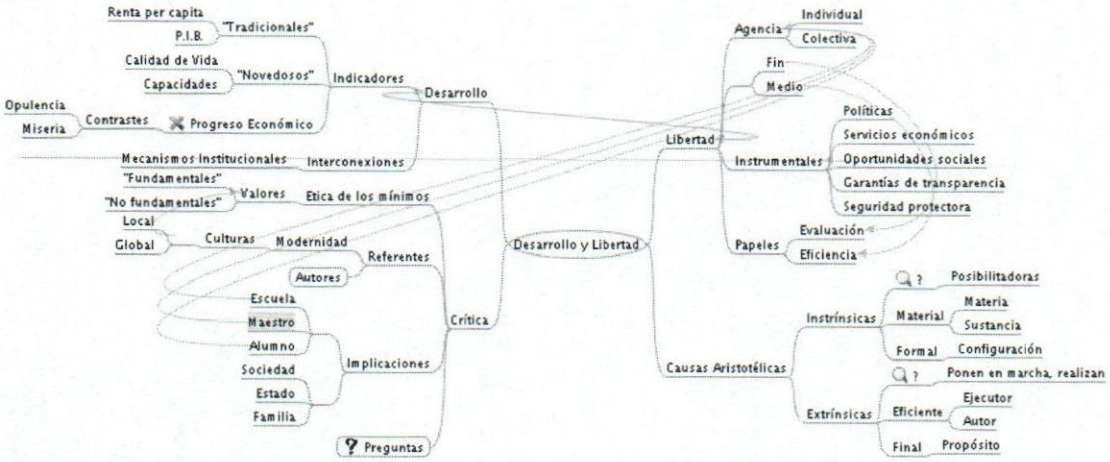


Figura 2: Ejemplo de Mapa Mental

Fuente: Conocimiento y Sociedad (2005)

2.2.23 Eficacia y Eficiencia

El término eficacia extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2005), se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en los programas de actuación, o de los objetivos tácticamente incluidos en su misión, por lo cual consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales viene definidos en función del cliente. Por ello, todas las medidas relacionadas con la eficacia van dirigidas hacia el cliente: devoluciones, quejas, tiempos de entrega, porcentaje de clientes satisfechos, reclamaciones y cifras de ventas.

Mientras que el concepto de eficiencia relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000:2005), es la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos, o, en definitiva, por los servicios prestados, en relación con los recursos empleados a tal efecto, por lo

tanto, se refiere a aspectos internos que no se relacionan con clientes: número de errores, cumplimiento de lo presupuestado, burocracia, retrasos, adelantos, activos valorados, horas/hombres utilizadas, costos.

Ante el equilibrio de la eficacia y eficiencia se está en presencia del concepto de efectividad.

2.2.24 Planificación Estratégica

El objetivo de la Planificación Estratégica es lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades, combinando de manera óptima los recursos y las oportunidades de negocio.

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar los que otros actores puedan hacer. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, se pueden formular las estrategias.

2.2.25 Cadena de Valor

La Cadena de Valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter (1985) que permite realizar un análisis interno de la empresa a través de su separación en sus principales actividades generadoras de valor. La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios, ya sea aislada o que forme parte de una organización.

Adicionalmente, el presente estudio se fundamenta principalmente en los conceptos y enfoques de los siguientes libros sobre Gestión Estratégica de Recursos Humanos, que a continuación se mencionan:

Administración de Recursos Humanos, de Chiavenato (2000), es un libro con una visión completa de la Administración del Recurso Humano en las organizaciones, este texto trata los temas fundamentales de los recursos humanos, donde señala al gerente como responsable de su administración y define cómo administrarlos de manera eficaz en un ambiente globalizado, de gran competitividad y cambiante. Se enfoca en la necesidad de tratar el capital humano como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, iniciativa y decisión, habilidad y competencia.

Planeación Estratégica Aplicada, desarrollado por (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998), donde proponen en una guía sencilla, completa y directa el nuevo modelo de planeación estratégica que difiere de otros modelos existentes en cuanto a la búsqueda de valores, la cultura organizacional, el diseño de la estrategia de negocio y en cuanto a la integración de los planes de negocios y planes funcionales, integrando para ello las siguientes fases: planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación. Basan sus planteamientos en las experiencias obtenidas durante diez años de implementación de su modelo en 60 empresas importantes de los Estados Unidos, complementando estas con los aportes de expertos en Planificación Estratégica como Wayne Widdis, Jack Knight y Bruce Dunn.

Planificación de los Recursos Humanos, de Editorial Vértice (2004), donde se desarrollan los conceptos fundamentales sobre planificación tanto desde el

punto de vista social como empresarial, mostrando técnicas y herramientas necesarias para conocer la previsión del recurso humano.

Manual de Planeación Estratégica, desarrollado por Álvarez (2006), donde se presenta la metodología de consultoría más práctica para crecer en un ambiente competitivo, en este libro se pueden identificar los factores claves de éxito de la planificación estratégica.

Gerencia y Planeación Estratégica, desarrollado por Sallenave (2002), la cual enfoca su temática en el manejo estratégico de la empresa, a fin de familiarizarse con este método de toma de decisión.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En el Capítulo III se presenta la metodología en la que se basó el estudio, donde se detalla el tipo y diseño de investigación, la unidad de estudio y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la forma de medir la validación y confiabilidad de los mismos, los procedimientos utilizados para el análisis de la data recopilada, así como los pasos o actividades para lograr el análisis.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Esta investigación se enmarcó dentro de una investigación de campo, debido a que la mayoría de la información utilizada para dar respuesta a las interrogantes planteadas será obtenida mediante entrevistas personales, fuentes vivas y encuestas.

> En los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. (Sabino, 2000, p.76)

Asimismo, el estudio tiene carácter descriptivo, ya que su propósito es caracterizar y analizar factores o componentes del fenómeno a investigar.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles, de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El carácter descriptivo de esta investigación espera "evaluar sobre el terreno, los componentes y las relaciones que se establecen en una situación estudiada, con el propósito de lograr su verdadera compresión y avanzar en su resolución, para poder determinar o proponer los cambios" (Balestrini, 2002, p.7).

Igualmente, el estudio procede mediante un diseño no experimental, ya que se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos. De acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2006):

> En los diseños no experimentales no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocados intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Por otro lado, un diseño de investigación no experimental puede clasificarse en: Transversal o Longitudinal. Esta investigación es de tipo transversal ya que recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir factores y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.2 Unidad de Estudio

La unidad objeto de estudio es la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos de La Empresa, específicamente la población conformada por los integrantes de los portafolios existentes actualmente en La Empresa: El Portafolio Central, El Portafolio Especial, El Portafolio de Puntuales Web, El Portafolio de Puntuales Generales, El Portafolio de Problemas Rector, los Problemas de Autofast y las Urgencias.

La siguiente tabla resume la conformación de la población considerada

Tabla 5: Población y Muestra del Proyecto

Portafolio	Integrantes
Central	41
Especial	11
Puntuales Web	22
Puntuales Generales	12
Problemas Rector	9
Autofast	15
Urgencias	8

Por otro lado, la muestra "es una parte representativa de la población que se selecciona para ser estudiada ya que la población es demasiado grande como para analizarla en su totalidad" (Webster, 2000, p.9).

Como quiera que los muestreos pueden ser probabilísticos y no probabilísticos, según se asuma o no el criterio de probabilidad de selección de cada uno de los elementos que integran la población, en el presente estudio se utilizará el muestreo no probabilísticos, es decir, no prevalece la noción de probabilidad para que un elemento de la población forme parte de la muestra, sino el criterio del investigador.

En tal sentido, por ser el Portafolio de Puntuales Web la que actualmente tiene una gran cantidad de requerimientos por parte del negocio con miras de ofrecer a sus clientes y asesores servicios que les permitan autogestionar diversos procesos y es la que presente evidentes problemas en la administración de los recursos humanos, se selecciona como muestra el equipo de las distintas áreas o departamentos asignado al Portafolio de Puntuales Web, el cual está conformado por: 22 integrantes.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Información

Para la recolección de datos se consideran las tres técnicas siguientes:

1. La revisión bibliográfica o documental: que se realiza mediante la revisión de diversos, textos, documentos y material informativo sobre el tema a estudiar, tomando en cuenta el área de trabajo que es la Administración Estratégica de Recursos Humanos. Adicionalmente comprende la recolección y exploración de documentos corporativos, material escrito informativo elaborado por La Empresa, material intranet, y otros documentos de interés.
2. Observación participante: esta técnica consiste en la observación del contexto desde la participación del propio investigador. El investigador debe, en primer lugar, desempeñar al grupo comunidad e institución en estudio, desempeñar dos tarea: roles dentro del conjunto e ir recogiendo los datos que desea conseguir (Sabino, 2000). Se evaluaran todos los procesos que dentro del área se lleven a cabo, tomando nota de todas las observaciones obtenidas, con la finalidad de facilitar el proceso de identificación y definición de los procesos.
3. La entrevista: es una técnica permite entablar una conversación con el entrevistado a fin de obtener la información necesaria sobre los factores. Se utiliza para conocer la opinión de los individuos en relación con el objeto de estudio, en este caso los factores que dificultan la Administración Estratégica de Recursos Humanos.

Se realizó una actividad grupal con las personas claves dentro de las unidades organizacionales de La Empresa, así como a los recursos asignados al Portafolio de Puntuales Web.

Finalmente, con el fin de dar validez a los instrumentos se sometieron a través de juicio de expertos.

3.4 Procedimientos

Los datos obtenidos a través de las técnicas definidas, requeridas para el desarrollo del análisis, se representaron por medio de cuadros, gráficos e ilustraciones, permitiendo no sólo la visualización de la información obtenida en los documentos analizados, sino también la compresión de los hechos, con miras a la formación de un criterio que explique de manera eficaz la situación observada.

CAPÍTULO IV MARCO ORGANIZACIONAL

En el Capítulo IV se muestra el contexto organizacional enfocado en la historia, misión, visión y organigrama de La Empresa ámbito del estudio.

4.1 Contexto Organizacional

La Empresa, es una organización constituida en 1988, materializando y ampliando la gama de servicios que para ese momento ofrecían a la colectividad, introduciéndose en el mercado asegurador.

En el año 1998 se asocia con la aseguradora de salud más importante de Norteamérica con más de 23 millones de afiliados y 140 años de experiencia. Esta alianza estratégica permitió tener de manera rápida y eficiente la tecnología, recursos y respaldos necesarios para continuar como líderes en el mercado asegurador.

En el año 1999, en la búsqueda de la excelencia organizacional y tecnológica, La Empresa decide desarrollar un proyecto de implantación de nuevas tecnologías orientado a satisfacer las necesidades de innovación y eficiencia, pudiendo competir en un mercado cada día más exigente.

En el año 2002 La Empresa se renueva a raíz de su integración con una compañía de Seguros con más de 44 años de experiencia en el mercado de seguros, incrementando su capital y reforzando su red de sucursales y agencias conformada por más de 35 puntos de atención en todo el territorio nacional. Este gran paso la convirtió en una de las compañías de seguros más grandes de

Venezuela, creando una plataforma de atención y servicio para intermediarios y asegurados orientada a la excelencia, basados en alta tecnología y en un gran equipo humano.

4.2 Misión y Visión

Según el Informe Anual 2010, la misión y visión de La Empresa es:

Misión

Satisfacer las aspiraciones del individuo y la comunidad donde actúa, mediante la prestación de excelentes productos y servicios en diferentes segmentos del mercado, agregando valor a sus accionistas mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles.

Visión

Ser la Empresa de Seguros de referencia, en los mercados que servimos.

La Empresa tiene como objetivo principal ser la mejor aseguradora de Venezuela; ofrece a sus clientes una excelente gama de productos y servicios de manera adecuada y oportuna de acuerdo a sus necesidades, en los distintos segmentos del mercado donde opera, con atención y calidad en el servicio, a través de un personal que se mantiene fiel a los principios y valores de ética empresarial.

4.3 Organigrama

A continuación se visualiza un fragmento de la estructura organizacional de La Empresa, enfocado principalmente en la Gerencia de estudio:

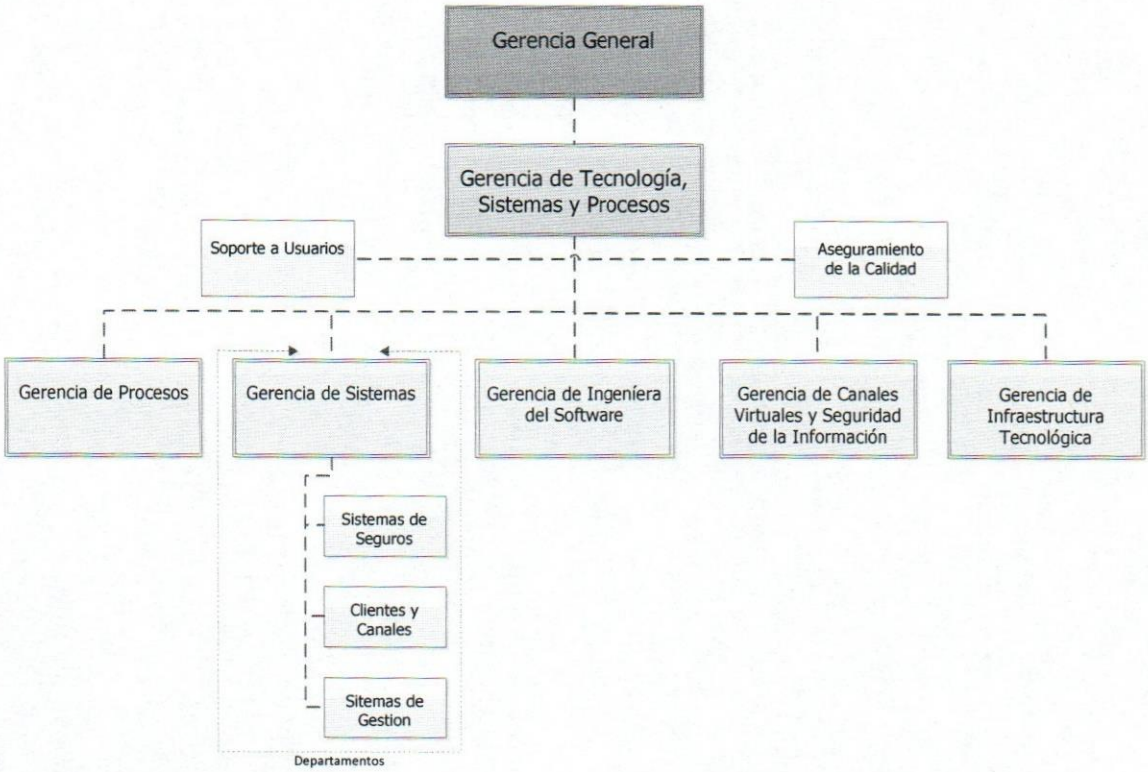


Figura 3: Fragmento de la Estructura Organizacional de La Empresa

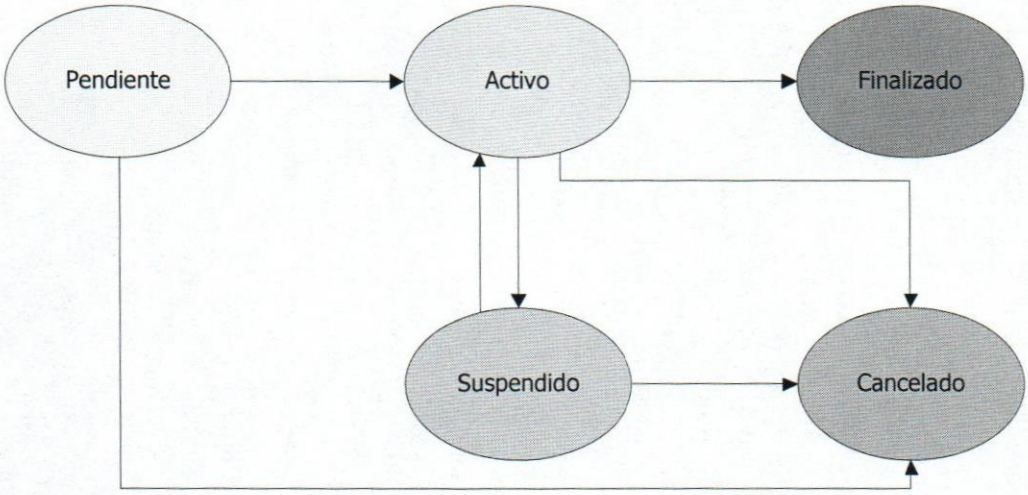
Con la siguiente tabla se pretende reflejar de forma resumida los recursos de las distintas áreas que como mínimo participan en el desarrollo de un Puntual Web:

Tabla 6: Recursos mínimos de un Puntual Web en La Empresa

Recurso	Participación
Procesos	Área que suministra insumos en cuanto a la lógica y a las reglas del negocio que por parte de los usuarios funcionales deban ser implementadas.
Sistemas de Seguros	Área encargada del diseño de las especificaciones, basado en los requerimientos del área funcional y de procesos, además del Control/Seguimiento del requerimiento hasta su puesta en producción.
Ingeniería de Software	Área encargada de la implementación de la Solución Operativa, basado en las especificaciones entregadas por el área de Sistemas de Seguros.
QA	Área encargada de velar por el correcto funcionamiento de la aplicación diseñada.
Control de Cambios	Área encargada de Instalar en Producción la solución Operativa diseñada.

En el contexto de La Empresa un Puntual Web es un trabajo o cualquier iniciativa orientada directamente al desarrollo del canal Web, que tiene recursos dedicados a un porcentaje determinado (preferible 100%) y cuyo esfuerzo no excede los 6 meses. Dependiendo de la complejidad del requisito puede ubicarse en Puntuales Web de Bajo, Medio o Alto impacto.

Finalmente se presenta los diferentes estatus de un Puntual Web dentro del contexto de La Empresa:



Pendiente: Iniciativas que no han sido analizadas y/o evaluadas.
Activo: trabajo aprobado para su ejecución, con recursos asignados y destinando horas para realizar alguna actividad asociada al proyecto.
Suspendido: trabajo que luego de haber sido activado, sea postergado en su ejecución por alguna razón ajena al proyecto.
Cancelado: trabajo que se decide no ejecutar.
Finalizado: trabajo entregado a la operación.

Figura 4: Estatus de un Puntual Web en La Empresa

CAPÍTULO V DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

En el capítulo V se describe el desarrollo de los cinco (5) objetivos de esta investigación enumerados en el Capítulo I. Inicialmente se realiza el análisis del proceso metodológico actual para los Puntuales Web de La Empresa, identificando la influencia en la administración del recurso humano. Luego se identifican los factores y elementos del proceso actual que afectan la administración del recurso humano, así como las diferencias por medio de un cuadro comparativo, posteriormente se identifican las áreas del proceso sujetas a mejoras, comparando el proceso actual con las mejores prácticas recomendadas. Posteriormente se determinan las líneas de acción necesarias para mejorar el proceso actual y por último se elaboró la propuesta de herramientas de software que permita gestionar los tiempos de los diferentes equipos de trabajo en sus respectivos puntuales.

5.1 Objetivo específico N° 1. Describir los procesos metodológicos que actualmente se utilizan para los Puntuales Web de La Empresa y su influencia en la administración de los recursos humanos.

Cuando un área de negocio identifica una necesidad que requiere el desarrollo o mejora de una funcionalidad enfocada al área Web, con miras a ofrecer a sus clientes y asesores servicios que les permitan la autogestión de diversos procesos del negocio, procede a realizar una solicitud formal ante la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos.

Posteriormente, esta solicitud es evaluada, a fin de distinguir el tipo de iniciativa: Proyecto o Puntual, por medio de los siguientes criterios: naturaleza de la necesidad, alcance, complejidad y esfuerzo estimado requerido, sin embargo, para ello utilizan en la mayoría de los casos el juicio experto, sin profundizar en la factibilidad del mismo.

Una vez clasificado el tipo de trabajo como Puntual Web, la Unidad de Proyectos lo inscribe en el Portafolio de Puntuales Web, bajo un código (ID), con un grado de prioridad y estatus Activo.

En ese momento es asignado un recurso del área de Procesos y un recurso del área de Sistemas, correspondiente a una de las 3 Líneas de trabajo, a fin de dar inicio a la Formulación del Puntual Web, proceso previo a la ejecución del mismo. Sin embargo, es muy común que la asignación del recurso sea realizado con recursos combinados de las líneas de trabajo, como se observa en la siguiente figura:

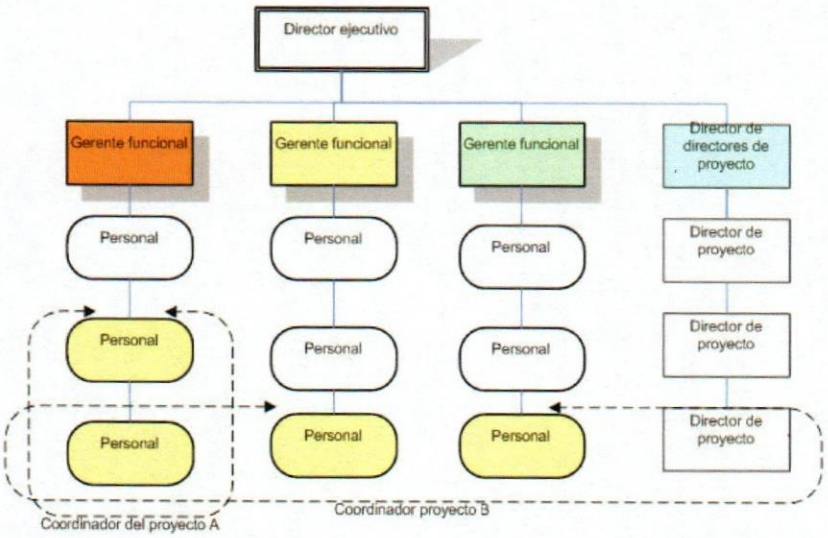


Figura 5: Organización combinada

Fuente: Adaptado del PMBOK (2008)

Es importante mencionar que el *Líder de Proyecto* puede ser bien sea el recurso de Sistemas como el de Procesos.

Todo lo anteriormente mencionado se resume en tres grandes fases:

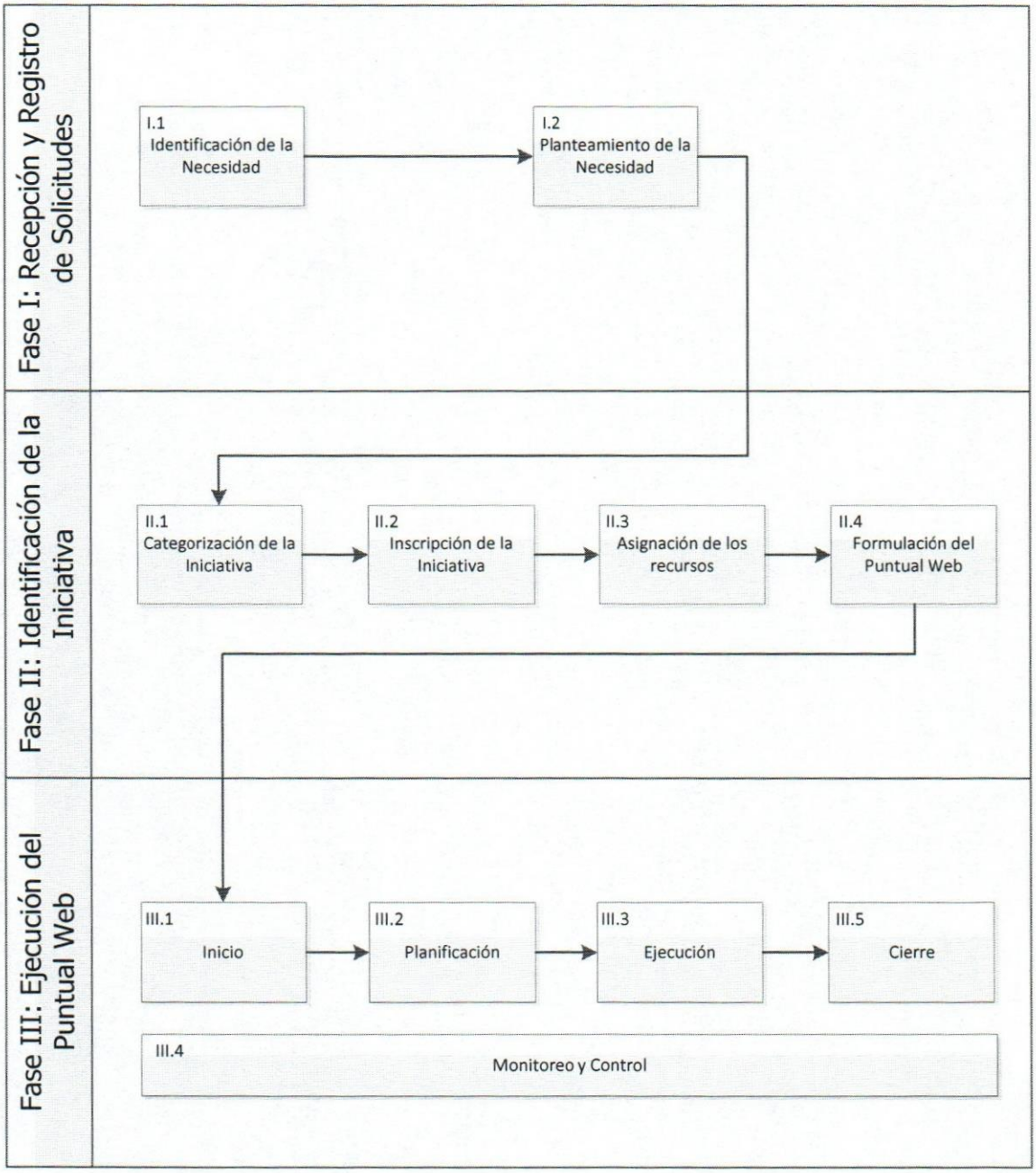


Figura 6: Fases de la Metodología de los Puntuales Web de La Empresa

Para llevar a cabo una iniciativa o necesidad se cuenta con la participación de recursos pertenecientes a las distintas áreas mencionadas en el apartado anterior, a continuación se realiza una representación gráfica de los *Stakeholders* que participan en el desarrollo de un Puntual Web:

Figura 7: Recursos Humanos que participan en el desarrollo de un Puntual Web en La Empresa

Adicionalmente, en el siguiente flujograma se logra representar el proceso actual metodológico aplicado a cada puntual Web de La Empresa, identificando la participación de los involucrados, con los círculos a color:

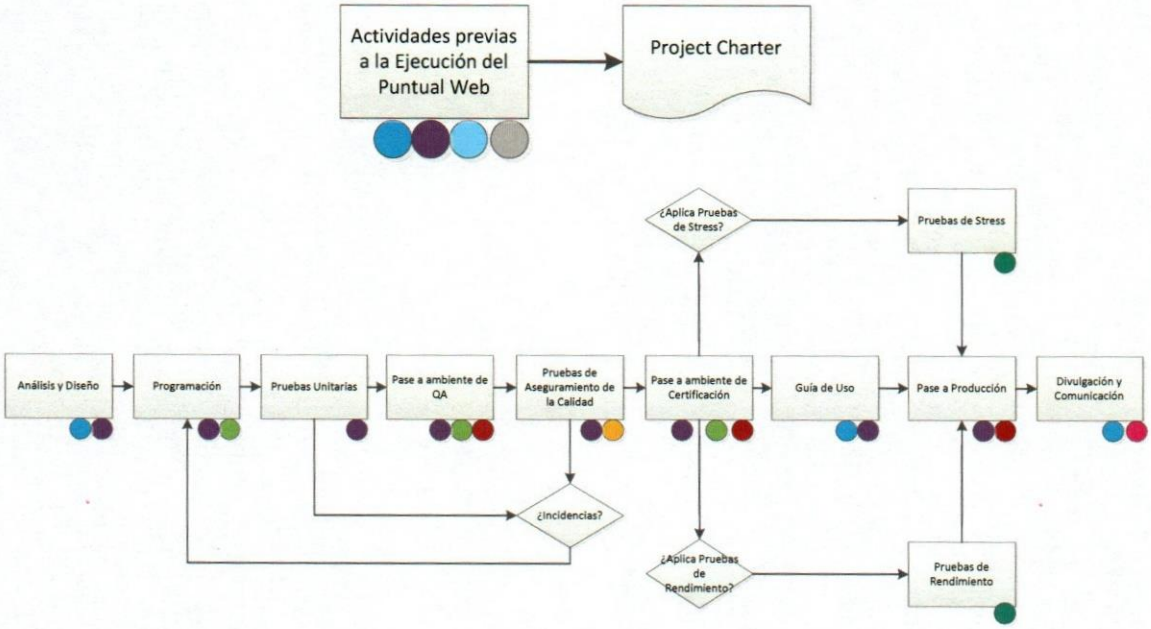


Figura 8: Macro-procesos de un Puntual Web en La Empresa

A continuación de manera descriptiva se mencionan las actividades inmersas dentro de estos procesos identificados:

Actividades Previas a la Ejecución del Puntual Web: solicitud del requerimiento, envío a la Unidad de Proyectos, categorización y determinación del Portafolio, inscripción y asignación del código, evaluación, priorización, análisis de recurso y conformación del equipo de trabajo. *Entregables*: Planteamiento de Necesidades, Project Charter, Plan Base 0.

Análisis y Diseño: levantamiento de información, análisis y diseño del requerimiento, determinación de pruebas de stress y de comité de arquitectura, revisión de la propuesta, certificación con el usuario del requerimiento, ajustes plan base 0, revisión de los riesgos tecnológicos de la solución propuesta. *Entregables*: Especificación de Requerimiento, Plan base 0 ajustado, Matriz de Riesgos.

Programación: asignación del recurso de ingeniería, verificación de la especificación por el líder revisor del área, estimación de esfuerzos, actualización del plan base 1 con su respectiva línea Base, implementación, pruebas unitarias básicas, documentación del desarrollo, validación del prototipo. *Entregables*: Pruebas Unitarias, Solicitud de Cambio Tecnológico, aplicativo, Especificaciones ajustadas, Plan actualizado base 1.

Pruebas Unitarias: ejecución de pruebas correspondientes a los flujos de eventos básicos, atención de observaciones e incidencias. Por lo general estas pruebas se dan en ambiente de Desarrollo. *Entregables*: Documentos de Pruebas, Documento de Observaciones, Documento de Incidencias, Documento de Repruebas.

Pase a ambiente de QA: solicitud del Pase a ambiente de QA ante Control de Cambio, revisión de los componentes, autorización del pase por el recurso de

QA, ejecución del Pase por Control de Cambio, estabilización del ambiente de QA. Entregables: Aplicativo/Funcionalidad estable en ambiente de QA.

Pruebas de Aseguramiento de la Calidad: análisis de la funcionalidad a probar, identificación de los distintos escenarios y casos de prueba, validación de los escenarios, preparación de datos de pruebas, ejecución de los escenarios tanto básicos como alternos, atención de Incidencias, certificación con el usuario funcional. *Entregables*: Matriz de Pruebas, Soporte de Pruebas, Soporte de Incidencias, Soporte de Repruebas, Informe final.

Pase a ambiente de Certificación: solicitud del Pase a ambiente de Certificación ante Control de Cambio, revisión de los componentes, ejecución del Pase por Control de Cambio, estabilización del ambiente de Certificación. *Entregables*: Aplicativo/Funcionalidad estable en ambiente de Certificación.

Guía de Uso: revisión de la última versión de la aplicación o funcionalidad, elaboración del documento de Guía de Uso, certificación con el usuario funcional, ajustes a la Guía de Uso, inducción y adiestramiento a los usuarios de primer nivel y a Soporte a Usuarios. *Entregables*: Documento de Guía de Uso, Presentación de la Guía de Uso.

Pase a Producción: solicitud del Pase a ambiente de Producción ante Control de Cambio, revisión de los componentes, autorización del pase por parte de usuarios, responsables de área y Gerentes, ejecución del Pase por Control de Cambio, estabilización del ambiente de Producción. *Entregables*: Aplicativo/Funcionalidad estable y operativo en ambiente de Producción.

Divulgación y Comunicación: elaboración del comunicado interno y externo, envío del comunicado. *Entregables*: Texto con el comunicado.

Pruebas de Rendimiento: ejecución de pruebas de rendimiento, atención de problemas de rendimiento, solicitud del pase a ambiente de Certificación ante

Control de Cambio, Pase a ambiente de Certificación. *Entregables*: Traza de ejecución de las pruebas de rendimiento y resultado de la evaluación.

Pruebas de Stress: ejecución de pruebas de stress, atención de problemas de stress, solicitud del pase a ambiente de Certificación ante Control de Cambio, Pase a ambiente de Certificación. *Entregables*: Traza de ejecución de las pruebas de stress y resultado de la evaluación.

Como se puede observar durante el proceso de ejecución de un Puntual Web se cuenta con la participación de recursos de las distintas áreas de la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos, lo que origina la difícil tarea de engranarlas con el fin que un Puntual Web pueda completarse en el tiempo esperado, y en la mayoría de las ocasiones una coordinación muy extrema, para que al terminar el trabajo de un recurso, el recurso siguiente se encuentre disponible para dar continuidad.

El propósito de describir los procesos metodológicos actuales permitió facilitar el desarrollo de otro objetivo donde se identifican puntos del proceso sujetos a optimización, a fin de disminuir esperas, eliminar actividades que no agregan valor, minimizar re-trabajos, reducir cuellos de botella, entre otros., aspectos que generalmente dificultan la gestión del recurso humano dentro de un proyecto.

5.2 Objetivo específico N° 2. Identificar los factores y elementos del proceso actual que afectan la eficiente administración de los recursos humanos dentro del Portafolio de Puntuales Web en La Empresa.

Con la finalidad de identificar los factores y elementos del proceso actual que afectan la eficiente administración del recurso humano dentro del Portafolio de Puntuales Web de La Empresa, se realizó una actividad grupal con personas seleccionadas de forma aleatoria pertenecientes a las líneas de trabajo del Portafolio de Puntuales Web y a la Unidad de Proyecto, donde se les realizó la siguiente interrogante:

¿Qué factor(es) debilita(n) la eficiencia y eficacia del factor humano y que dificulta(n) la eficiente administración del mismo dentro del Portafolio de Puntuales Web de La Empresa?

Una vez efectuada la pregunta, se generó una tormenta de ideas que fueron resumidas por medio de la conocida herramienta llamada mapa mental (mind mapping), la cual se utiliza como una técnica de aprendizaje de ordenamiento de ideas y sus interconexiones. Como resultado del mapa mental (Ver Anexos) se logró recoger una serie de puntos comunes o coincidentes que describen los factores críticos y elementos **Internos** que afectan directa o indirectamente la eficiencia y eficacia del recurso humano asignado al Portafolio de Puntuales Web, así como su gestión y que a continuación se enumeran:

1. Manejo de planificaciones aisladas o independientes que comparten recursos de las distintas líneas de trabajo asociadas al Portafolio de Puntuales Web.

2. Falta de conocimiento de los objetivos y estrategias de la organización por parte de los líderes de proyectos y Unidad de Proyecto.

3. Soluciones apegadas a viejas tecnologías sin documentación asociada, por lo que es necesario la dedicación de tiempo extra a evaluar dichas aplicaciones.

4. Aun cuando existen proyectos para migrar a Tecnologías bien desarrolladas, tardan mucho en implantarlas y la innovación tecnológica es casi diaria.

5. Cultura de la organización, la cual se caracteriza por ser burocrática.

6. Metodología de los Puntuales Web cambiante, cercada por la cultura de la organización y llena de rigidez.

7. Las actividades de los planes de trabajo, se encuentran plegadas a la metodología rígida.

8. Estructura organizativa matricial, por la combinación de la misma estructura organizacional y los líderes del puntual, lo que produce un desequilibrio de autoridad y conflictos.

9. Cantidad de recursos insuficientes en algunas de las áreas participantes.

10. Falta de engranaje en las distintas áreas para ejecutar y llevar a feliz término un puntual.

11. Poca integración entre las diferentes áreas y gerencias que permitan trabajar más en equipo.

12. Falta impulso de motivación al equipo al no ofrecer respuesta inmediata a los problemas escalados e implementación de las acciones correctivas.

13. Falta de manejo de herramientas nuevas para la eficiente administración del recurso humano.

14. Alta rotación o ausentismo de los recursos, sin medidas que logren mitigar los impactos en las planificaciones.

15. Escasa evaluación de los riesgos de los Puntuales Web.

16. Deficiencias en el tema de la comunicación y medios establecidos para las distintas circunstancias. Sin embargo, se realizó un esfuerzo con la migración a Google Apps.

17. Falta de inducción, formación y aprendizaje con respecto a los conceptos propios del negocio y a técnicas de Gestión de Liderazgo.

18. Desconocimiento de todos los Roles y Responsabilidades, que le corresponde desempeñar a cada uno de los miembros del equipo del proyecto. Aun cuando cada área se encuentra claramente diferenciadas, existen actividades que no se encuentran claramente ubicadas.

19. Deficiencias en el escrutinio profundo de la necesidad reconocida por el área de negocio, lo que implica que en ocasiones se subestime un Puntual Web. Aunado a esto, los usuarios de las áreas del negocio (sponsor) en la mayoría de los casos, no está claro en sus requerimientos y poco se involucran en el desarrollo de las soluciones.

20. Incumplimiento de las fechas comprometidas con el usuario (sponsor del puntual Web).

21. Desviaciones en la planificación por cambios del alcance original del puntual Web.

22. Escasa flexibilidad aun cuando una regla básica de la gestión de proyectos es: a mayor incertidumbre, mayor flexibilidad.

23. No existen centralización y documentación actualizada de los procesos internos del negocio, por lo que muchas veces se tiene que levantar el mismo proceso en repetidas ocasiones.

24. Mejoras aplicadas a las áreas por separado logrando optimizar el trabajo de cada unidad o área, pero no como un conjunto para llevar a cabo un Puntual Web.

25. Poco apalancamiento en las TIC, como herramientas de gestión y como plataformas para propiciar nuevos espacios de formación.

26. Al tratarse de una empresa conservadora, existe baja iniciativa a la innovación como factor clave para resolver, de manera creativa, los problemas que se presentan en la cotidianidad de la labor.

27. Poco liderazgo comprometido y flexible que acompañe los procesos de cambio y crecimiento del entorno colaborativo dentro de la organización.

28. El equipo de las líneas de Trabajo se encuentran conformadas en su gran mayoría por recursos outsourcing.

29. Baja calidad en el software desarrollado, lo que ocasiona un alto índice de incidencias y un alto grado de retrabajo en las actividades correspondientes a Pruebas Unitarias del recurso de Sistemas y de Pruebas Funcionales del recurso de Aseguramiento de la Calidad (QA).

30. No existe cultura de reconocimiento de logros, lo cual influye en la motivación del personal.

31. Los recursos pasan de un puntual a otro sin importar la línea a la que pertenezcan, y hay temporadas en las que participan en más de un proyecto a la vez, o que no trabajan en ninguno, creándose asignaciones múltiples, o tiempos ociosos de recursos no asignados.

32. Énfasis en disminución costos y aunado a la presión de los ejecutivos por mejores resultados.

33. Lanzamiento continuo de nuevos productos y servicios, que se encuentren enmarcados en las nuevas leyes del ámbito asegurador.

34. Obsesión por procesos más eficaces y mejora de la gestión.

35. Atención de incidencias/fallas en producción (urgencias) con los Puntuales Web de manera simultánea.

36. No existen acuerdos de servicios entre las áreas involucradas, por lo que no se establecen tiempos de respuesta para cada uno de los entregables indicados en la metodología.

37. Modelo de priorización débil, todo es prioridad 0, urgente e importante.

De manera resumida existen factores que afectan de manera directa o no la eficiente administración del recurso humano:

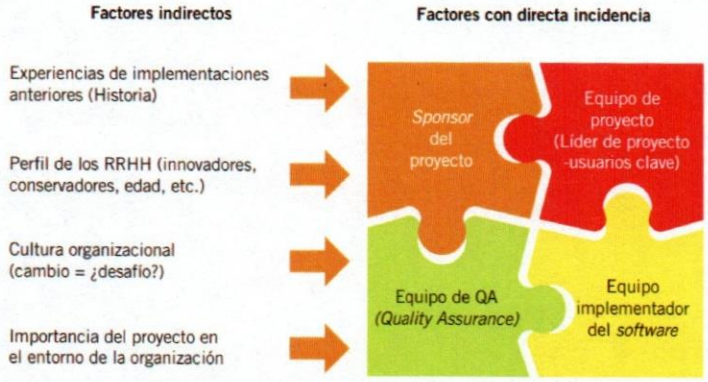


Figura 9: Factores en general que influyen directa o indirectamente en la gestión del Recurso Humano en el Portafolio de Puntuales Web en La Empresa

Fuente: http://www.petrotecnia.com.ar/abril10/Sin/Factores.pdf (2010)

Cada proyecto es una situación única, que se da en una situación determinada, dentro de una establecida cultura organizacional y con ciertos participantes claves: el sponsor de proyecto (usuario), el equipo o usuarios clave, el equipo de implementación del software y el equipo de QA. Todos ellos son factores claves para el éxito del proyecto y su involucramiento, capacidad, dedicación y esfuerzo determinará el resultado del mismo.

Existen, también, otros factores, no tan evidentes pero con igual capacidad de alterar el proceso y afectar su resultado: los antecedentes de la empresa en este tipo de proyectos, el perfil de los recursos humanos (edad promedio, estilo innovador o conservador para aceptar cambios en las formas de trabajar, etc.), la cultura organizacional (modo en que la empresa enfrenta nuevos desafíos y cómo se comunica desde la alta dirección los objetivos, importancia) y, por último, la importancia o relevancia que la empresa asigne al proyecto.

La relevancia de todos estos factores debe ser conocida por el usuario (sponsor) y el líder de proyecto, quienes deberán estar altamente comprometidos con los resultados y ser conscientes del impacto del proyecto en toda la organización, de los riesgos que la iniciativa conlleva. Además, deberán estar dispuestos a priorizarlo y transmitir esto adecuadamente a todo el personal de la empresa.

Finalmente hay diversos factores **Externos** que debilitan la eficiencia y eficacia del factor humano en la empresa moderna como se mencionan a continuación:

1. Mercados cambiantes.
2. Regulación de la ley de Seguros cada vez más exigente.
3. Competencia feroz.

5.3 Objetivo específico N° 3. Comparar los factores y elementos identificados para determinar las diferencias entre ellas, por áreas de la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos.

Una vez identificados los factores y elementos internos y externos que afectan de manera indirecta o no la eficiente administración del recurso humano en el Portafolio de Puntuales Web de la organización, se procedió a diferenciarlos en siete (7) categorías de acuerdo a su naturaleza: Factores Estratégicos, Factores Culturales, Factores Tecnológicos, Factores de Procesos Internos, Factores Humanos, Factores Económicos y Políticos, Factores Legislativos. Para esto se realizó la siguiente matriz, donde puede visualizarse el impacto de los mismos basados en riesgos.

Para la clasificación se utilizó la observación directa y la validación con la Unidad de Proyecto.

Tabla 7: Factores de acuerdo a su naturaleza y su impacto basado en riesgos

Factores y Elementos que afectan los Puntuales Web de La Empresa			
		Factores	**Riesgos**
Categoría	Factores Culturales	- Cultura de la organización, la cual se caracteriza por ser burocrática. - Metodología de los Puntuales Web cambiante, cercada por la cultura de la organización y llena de rigidez. - Las actividades de los planes de trabajo, se encuentran plegadas a la metodología rígida. - Escasa flexibilidad. -Organización conservadora, para enfrentar los problemas que se presentan en la cotidianidad de la labor. - Poco liderazgo comprometido y flexible que acompañe los procesos de cambio y crecimiento del entorno colaborativo dentro de la organización. - No existe cultura de reconocimiento de logros.	- Dificultad la implantación rápida de las soluciones desarrolladas para cubrir las necesidades del negocio. - Rigidez y poca flexibilidad de trabajo. - Re-planificación. - Retrasos. - Normas, procedimientos y metodologías internas obsoletas, alineadas con auditorias y no al servicio. - Resultados esperados diferentes a los resultados obtenidos. - Baja iniciativa a la innovación como factor clave para resolver de manera creativa.
	Factores Tecnológicos	- Soluciones apegadas a viejas tecnologías sin documentación asociada. - Aun cuando existen proyectos para migrar a Tecnologías bien desarrolladas, tardan mucho en implantarlas. - Falta de manejo de herramientas nuevas para la eficiente administración del recurso humano. - Poco apalancamiento en las TIC, como herramientas de gestión y como plataformas para propiciar nuevos espacios de formación - Baja calidad en el software desarrollado.	- Dedicación extra por parte del recurso humano. - Rezagados tecnológicamente con respecto a los lideres del mercado. - Alto índice de incidencias y fallas. - Re-trabajos en pruebas unitarias y funcionales. - Debilidad de implementar soluciones rápidas y ajustada a los requerimientos cambiantes del negocio. - Baja supervisión del cumplimiento de los objetivos. - Baja colaboración entre los integrantes del equipo - Soluciones limitadas. - Escasa gestión del recurso humano. - Mala planificación. - Baja alerta de riesgos.
	Factores Estratégicos	- Manejo de planificaciones aisladas o independientes que comparten recursos de las distintas líneas de trabajo asociadas al Portafolio de Puntuales Web. - Falta de engranaje en las distintas áreas para ejecutar y llevar a feliz término un puntual. - Falta de conocimiento de los objetivos y estrategias de la organización por parte de los líderes y de la Unidad de Proyecto. - No se ofrece respuesta inmediata a los problemas escalados e implementación de las acciones correctivas. - Deficiencias en la estrategia de comunicación y medios establecidos para las distintas circunstancias. -Incumplimiento de las fechas comprometidas con el usuario (sponsor del puntual Web). - Cambios del alcance original del puntual Web. - Mejoras aplicadas a las áreas por separado logrando optimizar el trabajo de cada unidad o área, pero no como un conjunto. - Los recursos pasan de un proyecto a otro, y hay temporadas en las que participan en más de un proyecto a la vez, o que no trabajan en ninguno. - Atención de incidencias/fallas en producción (urgencias) con los puntuales Web de manera simultánea. - No existen acuerdos de servicios entre las áreas involucradas. - Modelo de priorización débil.	- Actividades mal asignadas y planificadas. - Sobreasignación de recursos. - Tiempos ociosos de recursos asignados. - Asignación a múltiples puntuales Web. - Poca alineación de los puntuales Web con las estrategias del negocio. - Desmotivación. - Predisposición del usuario (sponsor del puntual Web). - Baja mitigación a los riesgos. - Alta incertidumbre. - Mal manejo de la priorización. - Cuellos de botella. - Usuarios/Clientes insatisfechos. - Desviaciones de la planificación. - Poca sensibilización del trabajo en equipo. - Bajo compromiso de cumplimiento con las responsabilidades asignadas. - Poca diferencia entre lo urgente y lo importante. - Pocas soluciones rápidas orientadas al logro del time to maket.
	Factores de Procesos Internos	- Desviación del alcance original del proyecto. - No existen centralización y documentación actualizada de los procesos internos del negocio. - Escasa evaluación de los riesgos del puntual Web.	- No existe apoyo en lecciones aprendidas. - No hay base de conocimientos. - Re-trabajos en el levantamiento de los procesos internos del negocio. - Distintas versiones de los procesos internos. - Baja calidad de información. - Documentos no estandarizados. - Alta incertidumbre.
	Factores Humanos	- Estructura organizativa matricial, por la combinación de la misma estructura organizacional y los líderes del puntual. - Insuficiente cantidad de recursos en algunas de las áreas participantes. - Poca integración entre las diferentes áreas y gerencias que permitan trabajar más en equipo. - Alta rotación o ausentismo de los recursos, sin medidas que logren mitigar los impactos en las planificaciones. - Falta de inducción, formación y aprendizaje con respecto a los conceptos propios del negocio y a técnicas de gestión de liderazgo y apoyo a la dirección. - Desconocimiento de todos los roles y responsabilidades, que le corresponde desempeñar a cada uno de los miembros del equipo del proyecto. - Deficiencias en el escrutinio profundo de la necesidad reconocida por el área de negocio. Los usuarios de las áreas del negocio (sponsor) en la mayoría de los casos, no está claro en sus requerimientos y poco se involucran en el desarrollo de las soluciones. - El equipo de las líneas de Trabajo se encuentran conformadas en su gran mayoría por recursos outsourcing.	- Desequilibrio de autoridad. - Conflicto. - Desviación de las planificaciones. - Cambios de recursos. - Inclumplimiento de los compromisos. - Usuarios/Clientes insatisfechos. - Cuello de botella. - Desmotivación. - Inconsistencia del producto o servicio con la necesidad inicial. - Bajo compromiso y responsabilidad con la organización. - Re-planificaciones. - Re-trabajos. - Subestimación de los planes.
	Factores Económicos y Políticos	- Énfasis en disminución costos y aunado a la presión de los ejecutivos por mejores resultados. - Obsesión por procesos más eficaces y mejora de la gestión.	- Agotamiento emocional y profesional en los altos cargos ejecutivos.
	Factores Legislativos	- Lanzamiento continuo de nuevos productos y servicios, que se encuentren enmarcados en las nuevas leyes del ámbito asegurador y laboral.	- Cambios bruscos en las prioridades del negocio. - Asignación acelerada de recursos impactando a otros puntuales Web. - Pocas soluciones rápidas orientadas al logro del time to maket.

En el aspecto interno de la organización, específicamente en la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos, se cuenta con áreas muy diversas, con una amplia variedad de contenidos, tareas, misiones y responsabilidades. Si bien en conjunto atienden al mismo fin como parte de la organización, en la práctica cada una tiene labores muy diferentes, por lo cual se hace difícil la medición homogénea de su desempeño.

Por lo tanto, es común realizar un sistema de indicadores comparables, tales que permitan realizar el análisis de competitividad y eficiencia de las unidades organizacionales diferentes.

Los indicadores genéricamente llamados eficiencia y eficacia, son susceptibles de ser utilizados para todo tipo de áreas de organización independientemente del carácter de su actividad.

En cualquier área de organización siempre será posible definir un resultado esperado (expresado como una meta, una cantidad, un porcentaje, etc.), un costo estimado y un tiempo especificado para llevar a cabo la labor que se propone como meta o tarea. El resultado, el costo y el tiempo, permiten medir objetivamente el grado de efectividad y eficacia de un área de organización y hacer comparaciones entre áreas aun disimiles en el contenido de la labor.

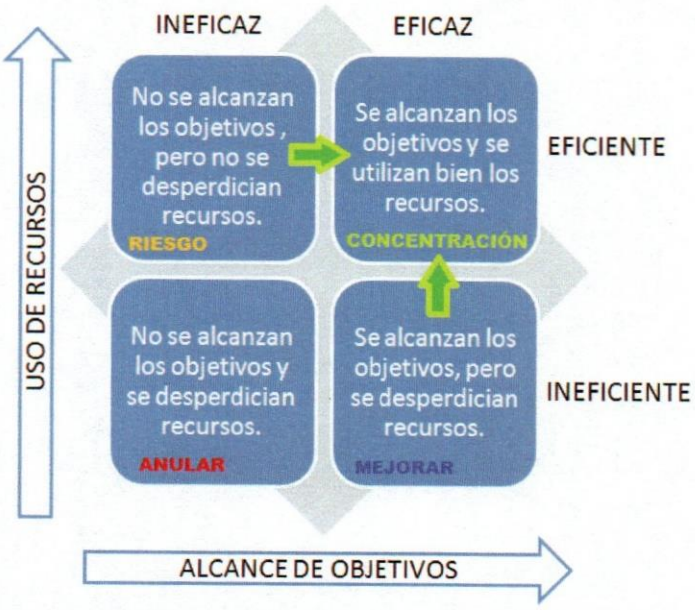


Figura 10: Indicadores Eficiencia y Efectividad

Cuando se alcanzan los resultados y objetivos propuestos se siente la satisfacción de la labor cumplida. Sin embargo, cuando se evalúa como se ha logrado, surgen interrogantes acerca de si los recursos fueron optimizados, los costos han sido acordes con lo esperado y se han atendido a los requerimientos de los clientes y usuarios. Cuando el logro de los resultados propuestos en forma oportuna con el óptimo empleo y uso racional de los recursos disponibles (materiales, dinero, personas), en la consecución de los resultados esperados es lo que se entiende por Efectividad.

En este último concepto radica en buena parte el éxito del recurso humano en el desarrollo de sus cargos, éxito que se mide en el logro de los resultados con efectividad, es decir con calidad en el objetivo, con un manejo ordenado y sin desperdicios de los recursos, atendiendo los requerimientos de los usuarios y alcanzando un buen balance costo beneficio.

Trabajar con efectividad trae beneficios a todos y cada uno de las partes involucradas, en los recursos disponibles y alcanzar resultados sin costos

adicionales, con calidad y con menor desgaste, optimizando además el tiempo con el que contamos. De acuerdo con lo anterior, una de las necesidades primordiales, es buscar que las entidades sean más eficientes, eficaces y efectivas en todos los servicios que entregan a sus clientes, mediante el cumplimiento de las metas y objetivos, apoyándose en el autocontrol y compromiso de todos y cada uno de los funcionarios en la búsqueda de la misión institucional.

Para el momento de la evaluación se pudo observar que en las tres líneas de trabajo, de manera paralela se encontraban 4 Puntuales Web activos en fase de ejecución, de los cuales 3 se encontraban fuera de la fecha de culminación y sólo 1 al día:

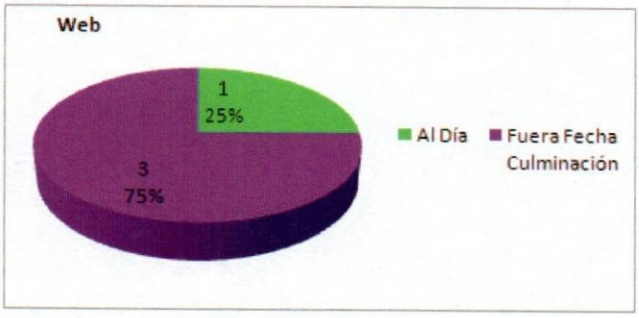


Figura 11: Estatus de los Puntuales Web en un momento determinado

Con esto de manera general puede observarse que no existe efectividad en ninguna de las áreas de la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos, sumando que todos estos factores afectan la confianza del usuario y culmina con la insatisfacción de los mismos y de los clientes/asesores, quienes finalmente hacen uso de la aplicación Web desarrollada.

5.4 Objetivo específico N° 4. Identificar puntos del proceso sujetos a optimización en la administración de recursos humanos en el Portafolio de Puntuales Web.

Una vez obtenida la situación actual de la organización, enfatizando los macro-procesos de la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos y sus áreas de apoyo, para el desarrollo de Puntuales Web y con el apoyo de los factores identificados, se logró determinar aquellas áreas de oportunidad y ver los procesos más detalladamente en los cuales aplicar mejoras productivas y aumentar la eficiencia del recurso humano y su gestión.

De aquí que se propone que en las actividades previas a la ejecución del Puntual Web, así como en los procesos de de Análisis y Diseño; Guía de Uso, aplicar el entorno de **Trabajo Colaborativo** de tal manera que exista gestión del conocimiento/contenido.

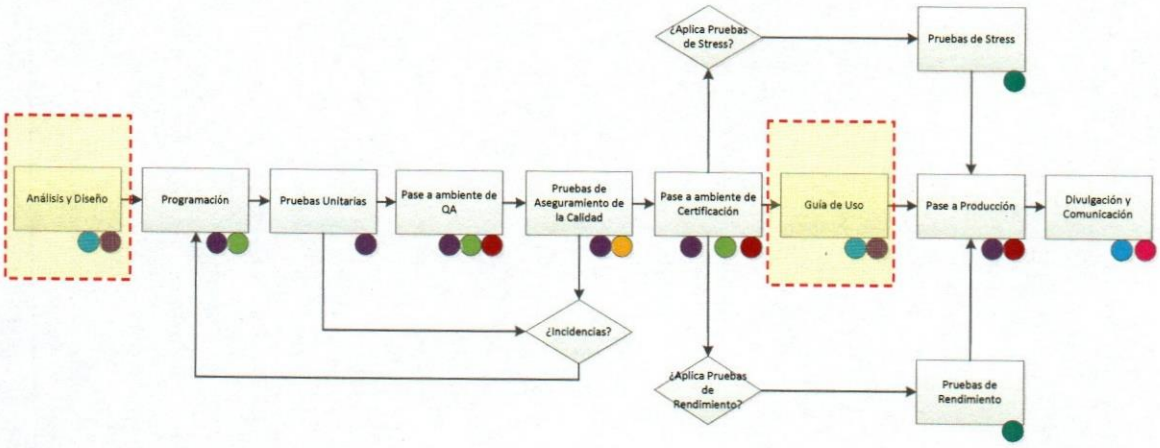


Figura 12: Puntos del Proceso a aplicar Trabajo Colaborativo

Adicionalmente, en los procesos de Programación, Pruebas de Aseguramiento de la Calidad y Pase a Producción se propone la aplicación de **Teletrabajo**.

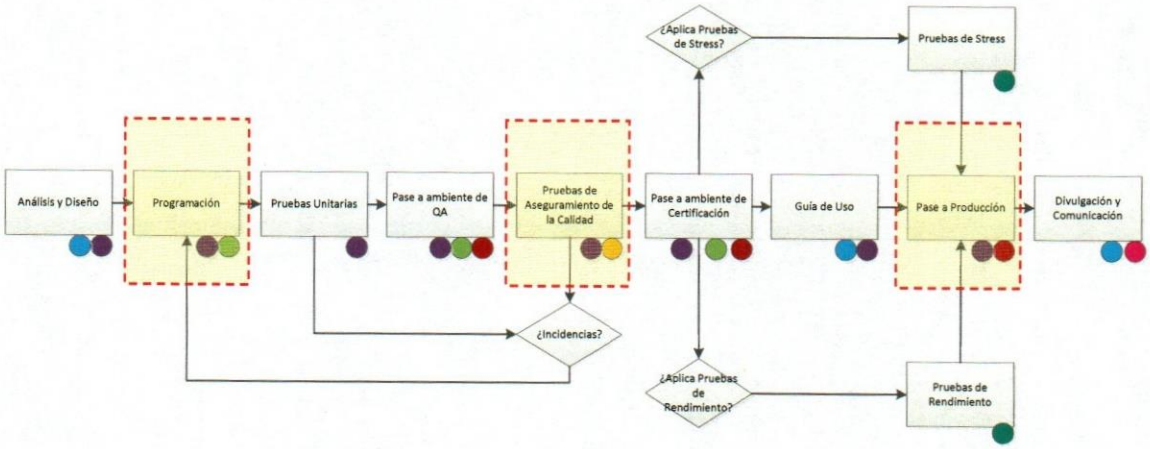


Figura 13: Puntos del Proceso a aplicar Teletrabajo

Con estas propuestas con las que se estima tener los Puntuales Web en el tiempo esperado y con la óptima utilización de recursos, así como la adquisición de alguna herramienta de Software como las que se propone más adelante, La Empresa puede mejorar los aspectos en la Cadena de Valor de los Puntuales Web y por ende en la Cadena de Valor de La Empresa.

En la Cadena de Valor de los Puntuales Web se prevé la mejora tanto en las actividades de apoyo (Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico, Metodología y Procesos), como en las distintas actividades primaria, ya que al mejorar la capacidad de procesamiento de la información de las organizaciones y el cambio hacia una forma de trabajo flexible, con seguridad se reduce los costes internos y externos de coordinación, estimulando la aparición de estructuras organizativas más planas, flexibles y descentralizadas.

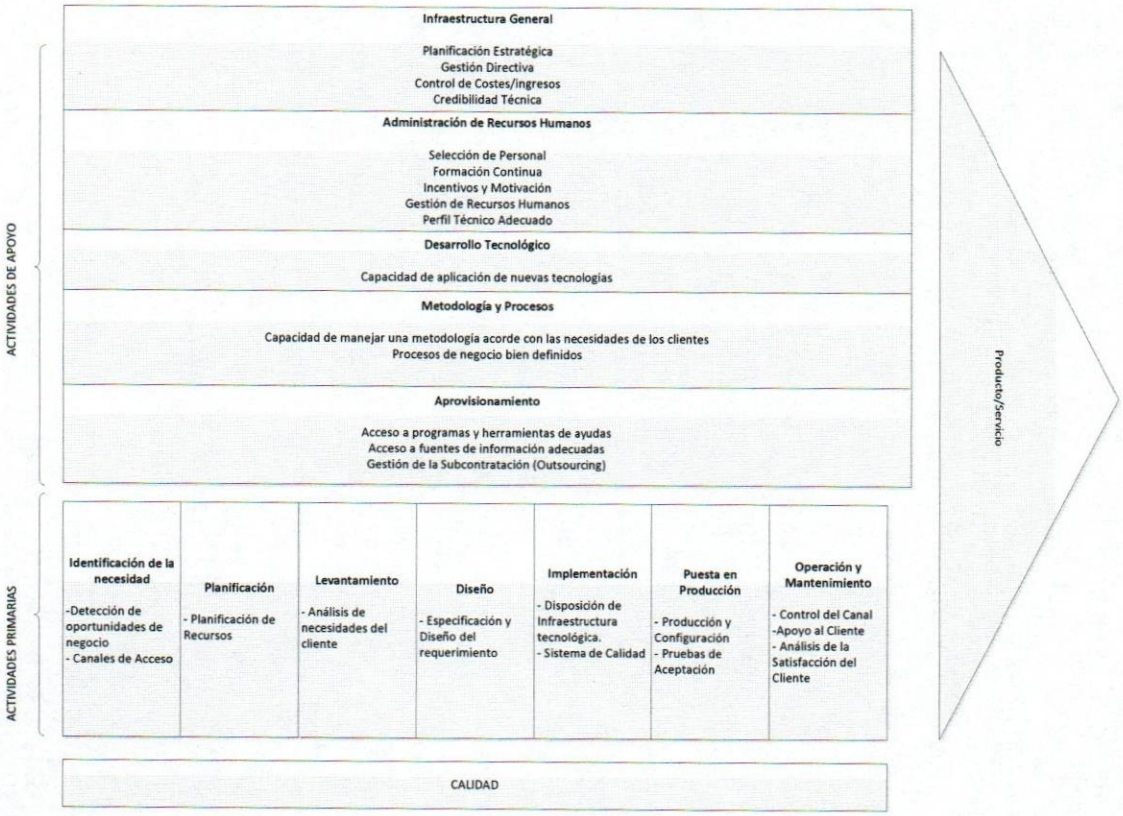


Figura 14: Cadena de Valor de Puntuales Web de La Empresa

En el caso de la Cadena de Valor de La Empresa, también se pronostica mejoras, ya que aun cuando la distribución de productos se realiza por medio de asesores de seguros (corredores, sociedad de corretaje, agentes exclusivos), se refuerza con la utilización del canal Web para la venta de sus productos, potenciando la autogestión de clientes y asesores. Toda organización que utilizan Internet como un canal más de comunicación, suelen utilizarlo igualmente para reforzar su imagen de compañía. Al ser una plataforma abierta con estándares, las empresas pueden aprovechar sus beneficios con menores inversiones, disminuyendo los costos de transacción.

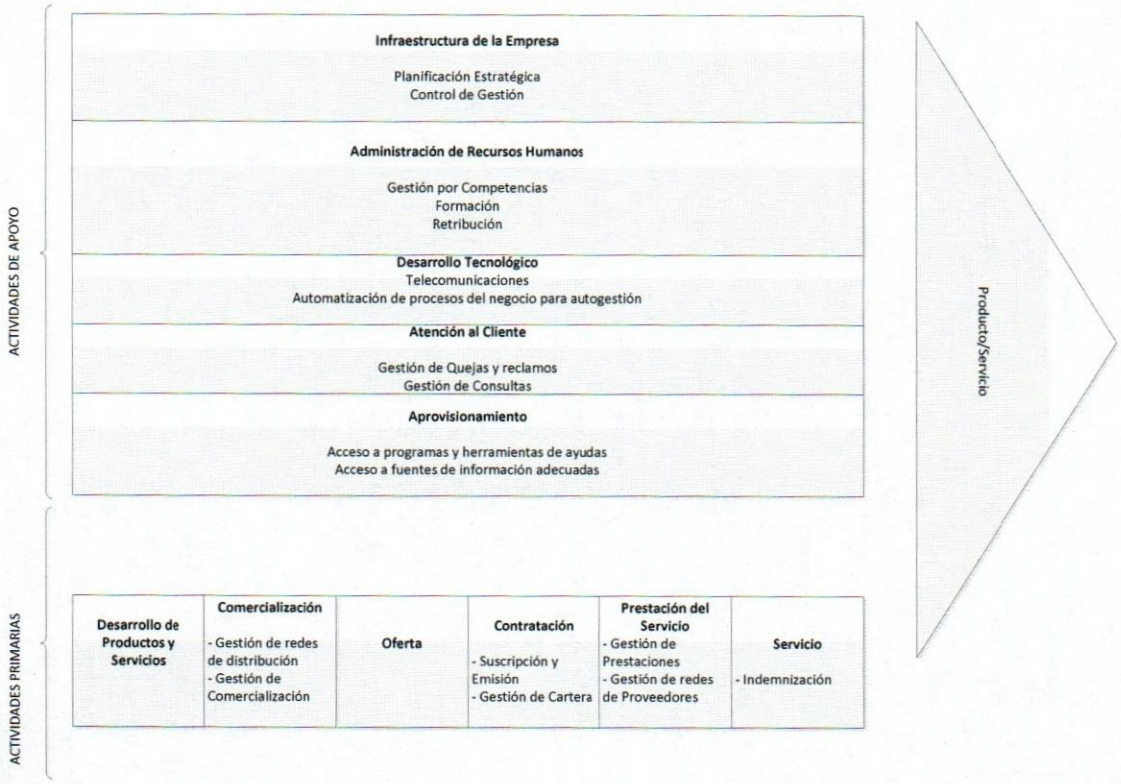


Figura 15: Cadena de Valor de La Empresa

Según Porter (1985), quienes entiendan la Web como un complemento de los métodos tradicionales serán los ganadores, siempre que adopten una estrategia que los distinga.

La estrategia no se limita a buscar mejores prácticas, incluye la configuración de una cadena de valor altamente integrada, adaptada a las necesidades: una serie de actividades requeridas para producir y entregar un producto o servicio que permita ofrecer un valor único.

Finalmente, es conocido que la importancia de los Proyectos Web y el aporte que brinda al negocio, han mejorado la comercialización de productos o la calidad de los servicios de una compañía.

5.5 Objetivo específico N° 5. Plantear una herramienta de software de gestión de recursos humanos, enmarcadas en la metodología del PMBOK (2008), que permita gestionar los tiempos de los diferentes equipos de trabajo en sus respectivos puntuales.

Cuando una Organización llegue a un punto de inflexión y ya no puede administrar eficientemente los proyectos ni los recursos, es hora de considerar una solución o herramienta de Software capaz de Gestionar los Proyectos.

En la actualidad se pueden encontrar diversidad de herramientas automatizadas para la Gestión de Proyectos, con ambientes gráficos y amigables, que contemplan la gestión del recurso humano.

Para lograr proponer una herramienta, se consultó en la Web la página http://online-project-management-review.toptenreviews.com/, en la cual se pudo obtener la lista de los diez (10) Programas de Software de mayor popularidad en lo que va del año 2013, cuya posición dependió de la valoración dada a los siguientes aspectos: Herramienta de Gestión de Proyectos, Gestión de Recursos, Herramientas de Colaboración, Facilidad de Uso e Integración con otras herramientas:

Figura 16: Ranking de las diez (10) Mejores Herramientas de Gestión de Proyectos 2013

Fuente: http://online-project-management-review.toptenreviews.com/ (2013)

A continuación se describen brevemente los criterios utilizados para evaluarlas:

Herramientas de Gestión de Proyectos: se refiere al manejo de las funciones básicas como gestión de solicitudes, presupuestos, costos, evaluación de riesgos, entre otros. La facilidad de manejar distintas metodologías (tradicionales, ágiles). Así como las amplias opciones de presentar informes y la manera de compartir con el equipo de trabajo.

Gestión de Recursos: se refiere a la capacidad para gestionar y asignar los recursos, incluyendo miembros del equipo, recursos externos, recursos genéricos, documentos, entre otros. Adicionalmente la posibilidad de buscar recursos disponibles, nivel de experiencia así como el costo ajustado a los requerimientos del proyecto.

Herramientas de Colaboración: este punto se refiere a las capacidades que ofrecen al equipo de trabajo para interactuar, supervisar el proyecto, aplicaciones para generar discusiones, intercambio de archivos, entre otros.

Facilidad de Uso: este aspecto se refiere a la facilidad de uso de la herramienta, buscando además que puedan ser utilizadas en su máxima capacidad. Para esto también se consideró la documentación, videos, o herramientas de formación que ayuden a los usuarios a utilizar el servicio más rápido.

Integración: este punto se refiere a la capacidad que posee la herramienta para acoplarse con otras herramientas, considerando que las organizaciones buscan mantener y continuar utilizando otros sistemas. Se pueden utilizar Google Docs, Outlook, Microsoft Project, los informes compatibles con Excel, Salesforce, las soluciones de mesa de ayuda y calendarios. En la actualidad este aspecto también considera la compatibilidad con herramientas móviles.

De las diez 10 herramientas, se procede a evaluar aquellas con mayor valoración en el aspecto de **Gestión de Recursos,** característica que compete el presente estudio:

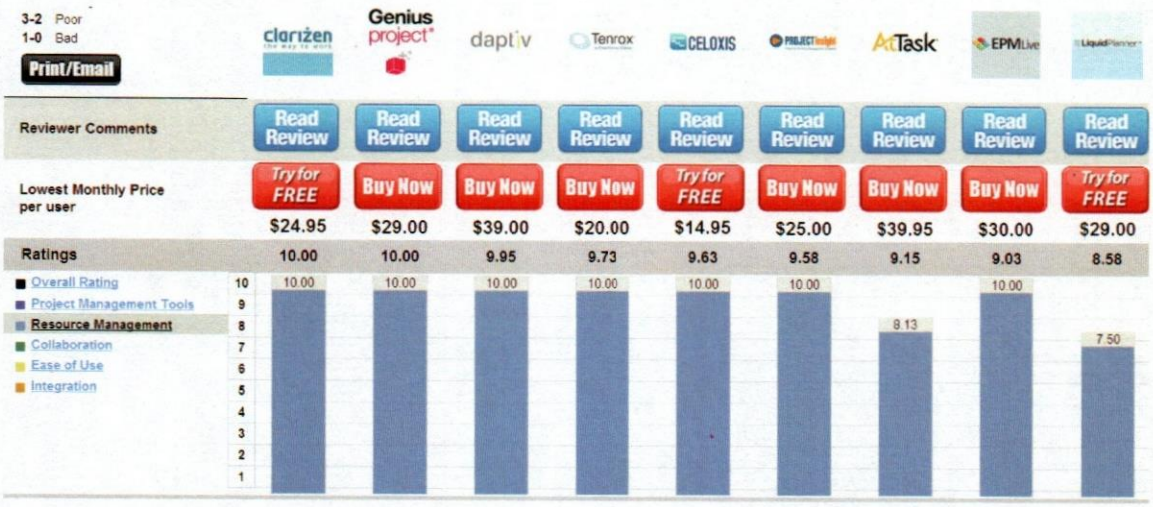


Figura 17: Valoración de las diez (10) Herramientas en la Gestión de Recursos

Fuente: http://online-project-management-review.toptenreviews.com/ (2013)

De este resultado se detalla a continuación las potenciales características de tres (3) de las herramientas con la calidad requerida y considerando el menor costo:

Clarizen Project Management Software: es un programa de gestión de proyectos que permite al equipo distribuir eficazmente los recursos de modo que los proyectos culminen a tiempo y de acuerdo con el presupuesto planificado. Ofrece la posibilidad de empezar un proyecto desde cero o bien de utilizar alguna de sus plantillas predeterminadas. Permite realizar un seguimiento exhaustivo de las diferentes tareas e hitos de un proyecto, fomentar el trabajo en equipo añadiendo toda la información relevante para la consecución de los objetivos del proyecto, como informes de gastos, control de tiempo, entre otras.
Además de todas estas características, ofrece integración total con Google Docs, iCalendar, Outlook, entre otros.

Tabla 8: Costo/Beneficios Clarizen

Pro	Contra
Posibilidades infinitas Diseño bien estructurado Tutoriales Sistema de informes inteligente Integración con otras plataformas Completamente en Línea Soporta equipos de trabajos en distintas ubicación geográfica	Hay que tener conocimientos de gestión de proyectos
Costo	
Cost for one project manager & nine team members using the entry-level solution at the lowest rate. Clarizen $249.5	

Celoxis: es un sistema de gestión de proyectos basado en Web que es ideal para la gestión de proyectos de TI, diseño, construcción, marketing y eventos. Provee todas las herramientas necesarias para generar una colaboración exitosa en equipos de entre 5 y 100 miembros. Esta solución integral puede gestionar carteras de proyectos, flujos de trabajo, tiempo y costos, programación, presupuesto, seguimiento de problemas y la colaboración.

Tabla 9: Costo/Beneficios Celoxis

Pro	Contra
Está bien equipado para apoyar a los equipos grandes, móviles y dispersos geográficamente. Organiza todos los detalles del proyecto en un solo lugar. Completamente en Línea Proporciona un número ilimitado inicios de sesión de cliente Limita la dependencia de correo electrónico, proporciona en tiempo real KPIs y ofrece numerosas opciones de personalización.	Los equipos de desarrollo son necesarios para crear integraciones necesarias utilizando APIs. Celoxis puede crear archivos CSV exportable.
Costo	
Cost for one project manager & nine team members using the entry-level solution at the lowest rate. Celoxis $149.5	

Tenrox Project Management Software: facilita la iniciación, ejecución, estimación de costos, planeación de pagos y cierre de los proyectos a través de una interface configurable e integraciones certificadas con su solución de CRM y sistemas financieros.

Tabla 10: Costo/Beneficios Tenrox

Pro	Contra
Puede manejar las necesidades de gestión de proyectos. Permite manejar fácilmente los equipos de distintas zonas horarias Convierte divisas e incluye el costo avanzado de informes	Se basa en el uso de SharePoint para las conversaciones entre los miembros del equipo. Cuando se crea un proyecto en Tenrox, automáticamente se crea un área de trabajo de SharePoint para la colaboración en equipo. Utiliza en gran medida las tecnologías de Microsoft y no puede ser el más adecuado para las empresas que utilizan otros tipos de tecnologías
Costo	
Cost for one project manager & nine team members using the entry-level solution at the lowest rate. Tenrox $233.33	

Todos estos programas de software ofrecen herramientas que permiten cubrir los factores a controlar en un proyecto como es la programación de calendarios, realización de gráficas, la creación y asignación de recurso, ayudando a la realización de proyectos de gran magnitud.

Las herramientas anteriormente recomendadas, tienen un costo que la empresa debe evaluar a fin de tomar la decisión de invertir, por lo que adicionalmente, se da la alternativa de una herramienta flexible y potente, teniendo en cuenta que es un producto totalmente gratuito de software libre como lo es: dotProject, el cual permite la gestión y administración de los distintos proyectos que una organización tengan en curso. La aplicación parte de una lógica de negocio, en donde estipula que los proyectos deben pertenecer a una empresa y debe estar gestionado por una serie de contactos. A partir de aquí se podrá crear todos los

proyectos que sean necesarios, con el desglose de las tareas requeridas por cada uno de ellos, con su asignación de recursos y su planificación en calendario.

La Empresa tomando en cuenta la necesidad de trabajar con mayor flexibilidad, fluidez y dinamismo, de manera muy positiva, analizó diversas plataformas de mensajería, manejo de información y colaboración, seleccionando la edición empresarial de Google Apps como su nueva plataforma de comunicación. Google Apps es un conjunto de aplicaciones de mensajería, manejo de información, alojadas en Internet, a las cuales se tiene acceso a través de páginas Web. Por lo tanto, eliminó su antigua aplicación que requería de una instalación en cada computador.

Google Apps incluye los siguientes servicios:

Figura 18: Servicios de Google Apps

De aquí que ofrece los siguientes beneficios: soluciones innovadoras, entorno altamente escalable, acceso a los servicios en cualquier momento y desde cualquier lugar, movilidad, más funciones de trabajo en conjunto, gran capacidad de envío/recepción y almacenamiento, función de organización y recuperación de mensajes, calendarios compartidos, lista de correos, chat integrado, colaboración en tiempo real, herramienta para el uso compartido de videos, sitios web fáciles de crear para equipos de trabajo.

En pro de aprovechar a corto plazo, este paso dado por La Empresa, se mencionan las 10 (diez) aplicaciones de Google Apps para la Gestión de Proyectos:

Smartsheet Project Management: con interfaz familiar a las hojas de excel y la convierte en una potente herramienta de gestión de proyectos en línea, integrando características tales como diagramas de Gantt, dependencias, tareas secundarias, archivos adjuntos, vistas de calendario y recordatorios automáticos. Costo: $9.95 al mes.

Mavenlink: es una solución de colaboración en línea que le permite gestionar proyectos de principio a fin, incluyendo comunicaciones, documentos, tareas, programación, seguimiento de tiempo, facturación y pagos. Integra con Google Docs, Calendar y Contactos. Sus redes, comunicaciones, notificaciones de proyectos, fechas de vencimiento y entregables relacionados. Costo: gratis.

GQueues: es un gestor de tareas integrado que ayuda a organizarse y mantener los proyectos en marcha. Integra con Google Calendar y permite establecer fechas de vencimiento y los recordatorios automáticos para la repetición de tareas. Las características de colaboración permiten compartir la lista de tareas con compañeros de trabajo y asignar tareas según sea necesario. Costo: gratis.

Creately: es una aplicación en línea que permite a los diagramas de los equipos de proyecto para una colaboración más efectiva a través de la creación de diagramas, wireframes, diagramas de flujo y mapas mentales. Los miembros del equipo pueden colaborar fácilmente en los diagramas y dejar comentarios de revisión. La aplicación contiene muchas plantillas de inicio rápido y una amplia selección de objetos y formas para casi cualquier proyecto empresarial, diseño o desarrollo. Costo: $4.95 al mes.

Gliffy: es una herramienta basada en web que le permite crear rápidamente diagramas y transforma la información compleja en imágenes fácilmente comprensibles. Los usuarios pueden compartir diagramas o invitar a otros a colaborar en uno. La función de control de revisiones mantiene automáticamente una copia cada vez que se guarda un documento, para que pueda seguir los cambios o volver a una versión anterior. Una biblioteca de forma extensa está disponible para complementar casi cualquier diagrama. Costo: gratis.

gTrax: es una aplicación de seguimiento del tiempo que ayuda al proceso de gestión del proyecto mediante el seguimiento y notificación de tiempo. Se puede acceder desde la barra de herramientas universal en Google Desktop, y permite nuevas entradas de seguimiento de tiempo para ser importados de Google Calendar. Los administradores pueden asignar tareas a los usuarios y registrar el progreso diario realizado en las tareas. Costo: gratis.

Gantter Project: es una herramienta de administración basada en Web que le permite planificar y estimar la duración del proyecto, el trabajo y el costo de separar el proyecto en tareas más pequeñas. Permite administrar los recursos y asignar tareas, mientras que el seguimiento de los avances del proyecto a través de los valores de terminación% por cada hitos de tareas y el entorno. Los resultados se guardan en formato XML y son compatibles con Microsoft Project. Costo: gratis.

ViewPath: es una solución de gestión de proyectos en línea donde se pueden crear espacios de trabajo colaborativos para cada proyecto, permitiendo a los miembros del equipo para visualizar, organizar y priorizar las tareas del proyecto. Las características incluyen una línea de tiempo / diagramas de Gantt, cuadros de mando de actividad diaria, la búsqueda y generación de informes. Costo: gratis.

Glasscubes: es un centro en línea que le permite comunicarse y colaborar a través de cubos de proyectos con personas dentro y fuera de su organización. En los espacios de trabajo en línea, puede compartir, editar y dejar comentarios en los archivos. La aplicación también permite que las tareas se programaran a través de un calendario compartido, y ofrece un servicio de llamadas de conferencia gratis. Costo: gratis.

Manymoon: es una aplicación de colaboración del equipo de Google Apps que integra Google Calendar, Contacts y Google Docs con tus tareas, proyectos y conversaciones. Los usuarios pueden crear proyectos de Gmail, asignar tareas dentro del e-mail, y añadir la información del proyecto a los calendarios compartidos de Google. Enlaces y Google Docs se añaden automáticamente al registro del proyecto. Costo: gratis.

CAPÍTULO VI ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el Capítulo VI se razona el logro de cada uno de los objetivos de investigación, analizando el trabajo realizado y la información obtenida. Adicionalmente se expone un Plan Piloto de Ejecución de la Propuesta.

6.1 De los Objetivos de Investigación

La administración del recurso humano, es un proceso exigente, que requiere de alto conocimiento. De acuerdo al estudio bibliográfico sobre el tema, algunos de los factores indispensables para una planificación estratégica del recurso humano así como la culminación exitosa de un Proyecto, son los siguientes:

1. Objetivos del proyecto bien definidos.
2. Congruencia de los objetivos entre los participantes claves.
3. Una planificación extensiva y temprana.
4. Participantes competentes técnicamente en todas las áreas requeridas del proyecto.
5. Compromiso de dedicación (tiempo) de los participantes claves.
6. Química adecuada del equipo
7. Sentido de urgencia /respuesta entre los miembros del equipo.
8. Comunicaciones abiertas.
9. Actitudes que propicien el trabajo en equipo.
10. Cultura de la empresa.
11. Tecnología bien desarrollada.
12. Medición.
13. Roles y responsabilidades en la estructura organizativa.
14. Procesos internos del negocio.

15. Recursos humanos (formación y aprendizaje).
16. Recompensas y reconocimientos por compartir conocimientos.
17. Gestión de liderazgo.

Durante la investigación realizada en este trabajo, se pudo observar que dentro de La Empresa existen deficiencias en algunos de los factores que han sido catalogados como de éxito para la planificación estratégica de los recursos humanos.

Este contexto provoca un desequilibrio entre las capacidades de las personas y las habilidades que les exige la organización. Lo que insta también cambios en la forma de trabajar de las personas (empresa en red, trabajo colaborativo, teletrabajo, entre otros), y exige además a las personas ser capaces de hacer cosas distintas y no solo hacer mejor lo que ya hacen.

Por lo tanto, la propuesta de optimización se basó en mejorar los procesos con ineficiencias o duplicidades, gastos innecesarios o redundantes, anticipar riesgos y problemas, cambiar la cultura de la organización al incorporar flexibilidad en el trabajo (teletrabajo), hasta mejorar la información sobre los procesos de la organización (trabajo colaborativo).

La planificación de los recursos humanos debe estar coordinada por un único ente y para este caso se propone que la Unidad de Proyecto debe tener la información de los recursos de manera consolida, haciendo uso de alguna de las herramientas de Software propuesta, a fin de determinar sobreasignación de recursos y tomar las decisiones adecuadas para equilibrar o balancear las asignaciones. Por lo que es importante que la Unidad de Proyecto de La Empresa tome más protagonismo y afiance las mejores prácticas.

Es importante concientizar dentro de La Empresa que la administración moderna de recursos humanos se dirige hacia involucrar al talento humano a alcanzar objetivos estratégicos.

Si los proyectos durasen indefinidamente, y cada recurso sólo participase en un único proyecto a la vez, la organización por proyectos cumpliría correctamente con su papel, sin embargo, la realidad es otra.

La propuesta dada busca comenzar por cambios en la cultura de la organización para lograr ser más flexibles, así como practicas sencillas pero útiles para la gestión del recurso humano como para la toma de decisiones y aprovechamiento del trabajo colaborativo.

En forma general, se cumplió con el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos planteados dentro de este trabajo y por ende el objetivo general. Como valor agregado en este capítulo se propone el Plan Piloto de ejecución de la Propuesta.

6.2 Plan Piloto de Ejecución de la Propuesta

A continuación se presentan las acciones básicas para llevar a cabo un Plan Piloto de Ejecución basado en las mejores prácticas con los recursos del Portafolio de Puntuales Web de La Empresa. El alcance del mismo será el plan de acción general para la implantación de la propuesta.

Los principales involucrados en este plan piloto estará conformado por: Gerente de la Gerencia de Tecnología, Procesos y Sistemas, Jefes de Departamentos de las distintas áreas descritas anteriormente, los recursos seleccionados

pertenecientes al Portafolio de Puntuales Web de La Empresa, Unidad de Proyecto, Gerencia de Recursos Humanos, Empresa consultora a la que pertenece el recurso outsourcing (si aplica), Gerencia de Infraestructura Tecnológica.

Si bien es cierto que con este trabajo se realizó un diagnóstico y evaluación de la situación actual de la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos específicamente en el Portafolio de Puntuales Web de La Empresa, se vio la oportunidad de optimizar la gestión del recurso humano, por medio del teletrabajo bajo un entorno de trabajo colaborativo en apoyo con una robusta herramienta de software apta, no sólo para la gestión del recurso humano sino de todas las fases de un proyecto y del portafolio en general, se hace necesario que como primer paso para la ejecución del plan piloto se realice una evaluación de aspectos no abarcados dentro del alcance de este proyecto de investigación.

A continuación se presentan la siguiente EDT (Estructura de Desglose del Trabajo) o WBS preliminar:

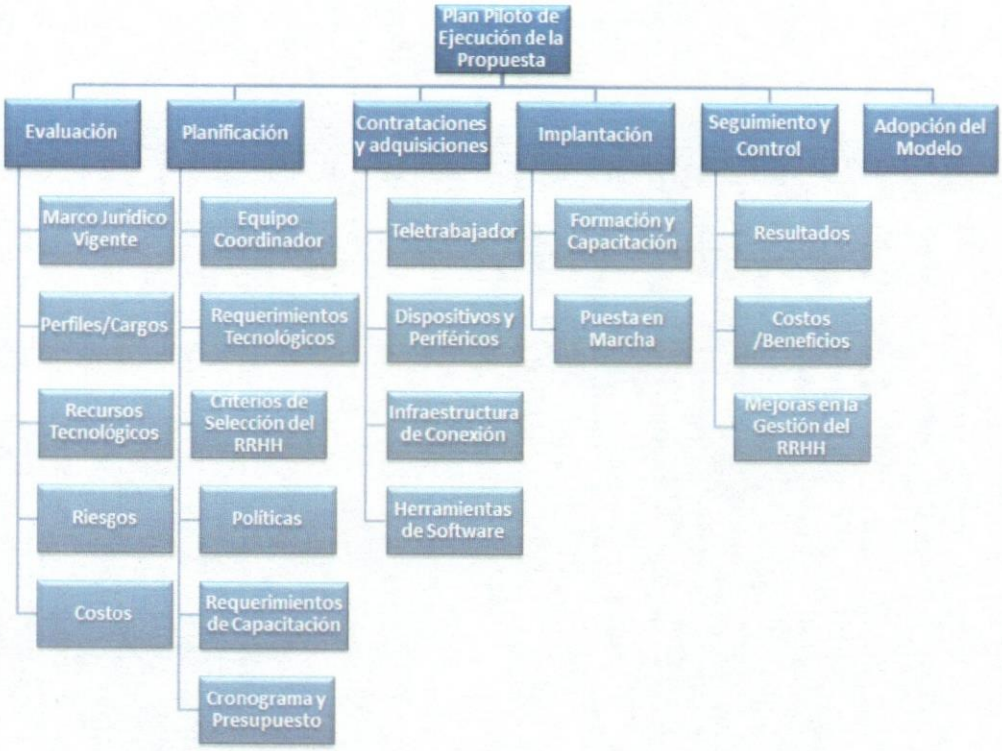


Figura 19: EDT del Plan Piloto de Ejecución de la Propuesta

Cada paquete de trabajo expresado en el EDT determina puntos importantes para alcanzar el requerimiento planteado.

Con el objeto de respaldar la EDT definida anteriormente, a continuación se presenta el diccionario que contempla una breve descripción de los componentes que se incluyen en el nivel 1 de la EDT y sus respectivos entregables:

Plan Piloto de Ejecución de la Propuesta

1. **Evaluación**: fase inicial orientada a conocer y profundizar en el marco jurídico vigente y otra norma que lo apoye, cargos y perfiles existentes, recursos tecnológicos con los que dispone actualmente la organización, riesgos que se pueden presentar con el cambio de cultura en la organización por la nueva forma de trabajo, costos que implica. *Entregables*: Basamento Jurídico, Matriz de cargos y perfiles actuales,

Lista de Recursos Tecnológicos disponibles, Matriz de Riesgo, estimación de costos.

2. **Planificación**: fase orientada a la coordinación del equipo responsable de realizar el seguimiento y control, los requerimientos tecnológicos necesarios para la puesta en marcha del plan piloto, la definición de los criterios utilizados para la selección del recurso humano apto, establecimiento de las políticas internas necesarias, los requerimientos para la formación y capacitación del recurso bien sea para el uso de las tecnologías como de las herramientas de software a utilizar, cronograma detallado de las distintas actividades que se realizaran con su respectivo costo asociado. *Entregables:* Lista del requerimientos tecnológicos, Criterios de selección del teletrabajador, Políticas Internas, Plan de Formación y Capacitación, Plan Base con recursos y costos asociados.

3. **Contrataciones y adquisiciones**: esta fase intermedia se refiere a la contratación/reclutamiento de los recursos humanos y perfiles ajustado al teletrabajo, así como a la adquisición de dispositivos, infraestructura y herramientas de software que permitan el trabajo colaborativo. *Entregables*: contratación del recurso, compra de los dispositivos, adquisición de infraestructura y herramientas de software.

4. **Implantación**: fase orientada a capacitar al recurso, organización y equipo coordinador para el inicio del plan piloto, puesta en marcha del plan piloto. *Entregables*: recursos capacitados y aptos, prueba piloto.

5. **Seguimiento y Control**: fase orientada a los ajustes necesarios para el control y seguimiento de los resultados, los costos/beneficios del plan y la verificación de las mejoras esperadas especialmente en la Gestión del Recurso Humano. *Entregables*: Evaluación e indicadores de resultados.

6. **Adopción del Modelo**: fase de cierre orientada a la adopción y mantenimiento final del modelo. *Entregables*: Modelo implantado.

A continuación se muestra un cronograma del plan piloto de ejecución de la propuesta para La Empresa, con la duración estimada:

	Nombre de tarea	Duración
1	− **Plan Piloto de Ejecución de Propuesta**	**12 sem.**
2	+ **Evaluación**	**4 sem.**
4	+ **Planificación**	**3 sem.**
6	+ **Contrataciones y Adquisiciones**	**6 sem.**
8	+ **Implantación**	**5 sem.**
10	+ **Seguimiento y Control**	**12 sem.**
12	+ **Adopción del Modelo**	**5 sem.**

Figura 20: Planificación del Plan Piloto de Ejecución de la Propuesta

CAPÍTULO VII LECCIONES APRENDIDAS

En el Capítulo VII se plasman las lecciones aprendidas obtenidas durante el desarrollo de este trabajo y que contribuyen a transformar el conocimiento tácito, que proviene de la mente y las experiencias, en conocimiento explícito.

Los puntuales Web al no tener una evaluación de factibilidad previa al inicio del mismo presentan un alto grado de incertidumbre, por lo que es necesario manejar la flexibilidad, de tal manera de introducir cambios sobre la marcha, sin embargo, para lograr este punto, es clave una gestión del proyecto profesional, dedicada, capaz de atender tempranamente desvíos y proponer alternativas.

La adhesión al proyecto por parte de toda la organización, y la dedicación e importancia que los terceros involucrados le asignen será directamente proporcional a la relevancia que la organización otorgue al proyecto, sin embargo, un factor determinante para definir este grado de relevancia es la persona que la organización definió como usuario (sponsor) del Puntual Web y cómo éste transmite al resto de los integrantes la importancia y prioridad que se le deberá asignar a la necesidad.

Cuando las organizaciones comienzan a medir sus resultados a veces se quedan sólo con la eficacia, obviamente que el fin de la destinación de los recursos no es la simple generación de productos o servicios a buenos costos, sino maximizar la satisfacción de las necesidades de los clientes que utilizan aquellos productos o servicios.

En La Empresa, se ha hecho recurrente que el inicio formal de los Puntuales Web se dé con bastante tardanza, lo que ha causado una gran queja por parte de las

áreas del negocio, ya que al desarrollarlas, se encuentran a destiempo y posiblemente ya la necesidad no existe, por lo tanto, puede ser que para un Puntual Web se utilice bien sus recursos y obtenga excelentes resultados en términos de cantidad y calidad, sin embargo, no tiene sentido hacer de un modo eficiente y eficaz algo que debe dejar de hacerse, por ejemplo: para qué producir grandes cantidades de calculadoras mecánicas si ya nadie las va a utilizar.

Para alcanzar el éxito en los proyectos requiere emplear al mejor recurso humano disponible, se debe buscar especialistas con experiencia comprobada en los diferentes temas, personas que puedan vencer los problemas inesperados que ocurren aun en el mejor proyecto planeado.

La tecnología puede ser usada de numerosas formas para impulsar la productividad del equipo del proyecto y ayudarlos a alcanzar el éxito, como por ejemplo las herramientas de software para la gestión de proyectos, así como todas aquellas herramientas que facilitan la comunicación.

El entrenamiento al recurso humano debe realizarse de antemano y no durante el transcurso del proyecto.

Un activo plan de riesgos debe formar parte del Puntual Web inicialmente e ir actualizándose a través del ciclo de vida del mismo, lo cual asegura que el proyecto estará mejor preparado ante posibles problemas o riesgos tecnológicos o de otro tipo.

Es necesario condensar y plasmar en documentos las buenas prácticas o la mejor forma de ejecutar las tareas. Recoger el conocimiento y los procesos de las distintas áreas del negocio de La Empresa que servirá para aportar valor al trabajador.

Impulsar la técnica del coaching orientada a lograr metas entre los perfiles directivos, que son los que manejan decisiones, presupuestos y equipos.

Realizar una comunicación adecuada y aceptar sugerencias de todos los miembros del equipo de trabajo, contribuye a reducir los errores en la actividad, a reducir el estrés físico y mental, potenciar la creación de buenas relaciones entre los compañeros, impulsar el trabajo en equipo, incrementar la eficacia, alinear los intereses y mantener el interés en lo importante.

CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Objetivo específico N° 1. Describir los procesos metodológicos que actualmente se utilizan para los Puntuales Web de La Empresa y su influencia en la administración de los recursos humanos.

- Para iniciar una propuesta de mejora en la Gestión del Recurso Humano dentro del Portafolio de Puntuales Web de La Empresa, fue imprescindible realizar el diagnóstico de sus procesos metodológicos actuales, como principal insumo. Se utilizó la técnica de observación del contexto desde la participación del propio investigador al desempeñar el cargo de Especialista de Sistemas en la unidad de estudio. Se evaluó el proceso metodológico divido en tres fases: Fase I Recepción y Registro de Solicitudes, Fase II Identificación de la Iniciativa y Fase III Ejecución del Puntual Web.
- Se identificaron los macro-procesos para la Ejecución de un Puntual Web en La Empresa, logrando visualizar de manera gráfica que para llevar a cabo un Puntual Web se cuenta con la participación de recursos humanos correspondiente a las distintas áreas o subgerencias dentro de la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos (unidad de estudio). Esto alertó sobre la difícil tarea de engranar las áreas así como la compleja gestión del recurso.

- Los procesos metodológicos actuales de La Empresa se encuentran enmarcados dentro de la cultura de una organización burocrática y caracterizada por la poca flexibilidad.

Objetivo específico N° 2. Identificar los factores y elementos del proceso actual que afectan la eficiente administración de los recursos humanos dentro del Portafolio de Puntuales Web en La Empresa.

- Como complemento al objetivo anterior por medio de una actividad grupal con personas seleccionadas de forma aleatoria pertenecientes a las líneas de trabajo del Portafolio de Puntuales Web y a la Unidad de Proyecto, se pudo estructurar por medio del uso de la herramienta de mapas mentales diferentes factores con influencia directa o indirecta sobre la eficacia y eficiencia del recurso humano y por consecuencia en la eficiente administración del mismo dentro del Portafolio de Puntuales Web.
- Los factores se catalogaron además de su influencia, en factores internos a la organización y externos a la misma, estos últimos no tan evidentes pero con igual capacidad de alterar el proceso y afectar la gestión.
- La relevancia de todos estos factores debe ser conocida por el usuario (sponsor) y el líder de proyecto, quienes deberán estar altamente comprometidos con los resultados y ser conscientes de los riesgos que estos conllevan. Además, deberán estar dispuestos a priorizarlos y transmitirlos adecuadamente a todos los involucrados.

Objetivo específico N° 3. Comparar los factores y elementos identificados para determinar las diferencias entre ellas, por áreas de la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos.

- Los factores identificados en la investigación corresponden a diversas naturalezas y se evidenció los riesgos significativos sobre la Gestión

Estratégica del Recurso Humano dentro del Portafolio de Puntuales Web de La Empresa.

- Dentro de La Empresa existen deficiencias en algunos de los factores que han sido catalogados como de éxito para la planificación estratégica de los recursos humanos.
- Este contexto provoca un desequilibrio entre las capacidades de las personas y las habilidades que les exige la organización, lo que instó a proponer cambios en la forma de trabajar de las personas.
- Los indicadores llamados eficiencia y eficacia, suelen ser utilizados para todo tipo de áreas de organización independientemente del carácter de su actividad. Con tan sólo la verificación de los puntuales activos, en ejecución de manera paralela y en distintas puntos del proceso, 3 de ellos se encontraron fuera de la fecha de culminación, con grandes retrasos y sólo 1 al día. Esta simple observación puso en evidencia la baja efectividad de las distintas áreas de la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos.

Objetivo específico N° 4. Identificar puntos del proceso sujetos a optimización en la administración de recursos humanos en el Portafolio de Puntuales Web.

- Las posibilidades que brindan las tecnologías de la información y las comunicaciones están permitiendo cambiar la concepción del trabajo y romper la rigidez que imponía el tradicional marco de espacio y tiempo en el desarrollo de la actividad profesional.
- La implementación de políticas de flexibilidad convierte a la organización en un polo de atracción y retención de talento.
- La suma de los dos puntos anteriores determina la oportunidad de disminuir esperas, eliminar actividades que no agregan valor, minimizar re-trabajos, reducir cuellos de botella, entre otros, con la incorporación del concepto de entornos de trabajo colaborativo dentro de los procesos de

"Análisis y Diseño" y "Guía de Uso". Así como de teletrabajo en los procesos de "Programación", "Pruebas de Aseguramiento de la Calidad" y "Pase a Producción".

- La importancia de los Proyectos Web y el aporte que brinda al negocio, han fortalecido la comercialización de productos y la calidad de los servicios de la compañía, por lo tanto, se visualizó que con los resultados esperados se den grandes oportunidades de mejoras en las actividades primarias como de apoyo en la Cadena de Valor tanto de La Empresa como la de Puntuales Web en la Gerencia de Tecnología, Sistemas y Procesos.

Objetivo específico N° 5. Plantear una herramienta de software de gestión de recursos humanos, enmarcadas en la metodología del PMBOK (2008), que permita gestionar los tiempos de los diferentes equipos de trabajo en sus respectivos puntuales.

- De los diez (10) programas de software para la Gestión de Proyectos de mayor popularidad en lo que va del año 2013 según TopTenREVIEWS, se señalaron tres 3 herramientas basadas en la mayor valoración dada al aspecto de Gestión de Recursos, característica que compete el presente estudio y considerando los menores costos: Clarizen Project Management Software, Celoxis y Tenrox Project Management Software,.
- De las herramientas de software libre para la Gestión de Proyectos, totalmente gratuito fue señalada: dotProject.
- La Empresa cuenta actualmente con una nueva plataforma de comunicación, llamada Google Apps, por lo tanto, como añadidura se recomendaron 10 (diez) aplicaciones de Google Apps para la Gestión de Proyectos.
- Las estrategias planteadas para la obtención de una herramienta de software, representa un complemento importante para lograr evidenciar

los cambios en la Gestión del Recurso Humano dentro de La Empresa y en la unidad de estudio.

Finalmente, el Plan Piloto de Ejecución de la Propuesta expuesto en este trabajo, representa una oportunidad para trabajar las debilidades evidentes que presenta la Gerencia de Tecnología, Procesos y Sistema, específicamente en la Gestión del Recurso Humano asignado al Portafolio de Puntuales Web.

Recomendaciones:

- El teletrabajo se clasifica de la siguiente forma: *Autónomo* - el trabajador utiliza su domicilio para desarrollar su actividad profesional, o un lugar escogido para ello; *Móvil* - el trabajador no tienen un lugar de trabajo establecido y sus herramientas primordiales para desarrollar su actividad profesional son las TIC en dispositivos móviles; *Suplementario* - el trabajador labora dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo en la oficina. Para el caso de estudio de La Empresa se recomienda adoptar la forma Suplementaria, ya que en este tipo de organizaciones tan rígidas y conservadoras, el cambio no sería tan brusco.

- Se exhorta que para el Plan Piloto de Ejecución La Empresa se consideren como apoyo las mejores prácticas mencionadas en el Libro Blanco del Teletrabajo en Colombia (2009), donde se obtiene el marco metodológico más completo (hasta el momento) para la implementación de un modelo laboral más flexible como lo es el teletrabajo en una organización. En cada una de las etapas de implementación se hace referencias a las mejores prácticas utilizadas por reconocidas empresas.

- Consultar el kit Empresarial de Teletrabajo http://comunidadteletrabajo.com/planes-empresariales/, el cual tiene dos componentes principales: *el proyecto de asesoría*, acompañamiento y entrenamiento especializado en el proceso de adopción y desarrollo del teletrabajo en la organización y *Transparent Business*, la aplicación y herramienta para soportar los cambios culturales que exige el teletrabajo y la cual permite percibir sus beneficios a nivel de productividad y costos más rápidamente.

- Considerar la gestión del cambio en caso de la adopción del Modelo Propuesto.

- Profundizar las implicaciones legales del teletrabajo de acuerdo a las leyes laborales de Venezuela. Con la nueva Ley del Trabajo se estipula la reducción de la jornada laboral, lo que daría a pensar que La Empresa se beneficiaría con jornadas laborales flexibles y la posibilidad de organizar horarios de trabajo individualizados: variando la hora de entrada y salida, ampliando o reduciendo el tiempo dedicado a la comida, entre otros.

- Como el teletrabajo se ve como una tendencia en ascenso dentro de las empresas Venezolanas, se recomienda a La Empresa crear planificaciones para los Puntuales Web basadas en esta nueva forma de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, J. y Badii, M. (2006, Marzo–Septiembre). Propuesta de un modelo ético de gestión de recursos humanos. *Daena: International Journal of Good Conscience*. Extraído en Mayo de 2011 desde http://www.daenajournal.org.

Álvarez, M. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. Panorama Editorial. Consultado en Junio de 2011 desde http://books.google.com/books?id=NKbFooXrnyQC&pg=PA87&dq=Manual+de+Planeaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica,+desarrollado+por+%C3%81lvarez&hl=es&ei=5zAfTvmNDKfv0gHMt_yeAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false.

Balestrini, M. (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Sexta Edición. Caracas: BL Consultores Asociados.

Cabezas, María y Salvador, Tatiana (2008). *Propuesta de Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Leadcom del Ecuador S.A.* Proyecto previo a la obtención del Título de Ingeniero Empresarial. Escuela Politécnica Nacional. Quito.

Caldera, R. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Universidad Politécnica de Nicaragua. Estrategika - Consultoria, S.A.

Casanova, Cecilia (2010, Abril). *Factores clave para el éxito o el fracaso en proyectos de implementación de sistemas ERP*. Petrotecnia. P. 88. Consultado en Enero 2013 desde: www.petrotecnia.com.ar/abril10/Sin/Factores.pdf.

Conocimiento y Sociedad (2005). *Mapas Mentales*. Extraído en Septiembre 2011 desde: http://www.conocimientoysociedad.com/mapas.html.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. Bogotá: Mc Graw – Hill, Interamericana, S.A.

Fernández, Jorge, Princich, Luis, Roldan, Roberto, (2009) *Estudio Comparativo de Herramientas de Software para la Administración de Proyectos*. Trabajo Final para optar a la Maestría en Ingeniería de Software. Universidad Nacional de la Plata, Universidad Tecnológica Nacional, Universidad Nacional Nordeste. Consultado en Marzo 2013 desde: http://www.scribd.com/doc/24357224/Estudio-comparativo-de-herramientas-de-software-para-administracion-de-proyectos.

Fundación Gokai (2000). Teletrabajo. País Vasco.

Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: Mc Graw – Hill.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, R. (2006). *Metodología De La Investigación*. Cuarta Edición. México: Mc Graw – Hill.

Huertas, J., y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Education.

Jiménez G., Kenneth (2009). Propuesta Estratégica y Metodológica para la Gestión en el Trabajo Colaborativo. *Revista Educación*. San José.

Kit Empresarial de Teletrabajo (s.f.) Recuperado en Marzo 2013 de: http://comunidadteletrabajo.com/planes-empresariales/.

Krauss, Ingoff y Palacios, Victor (2002). *El teletrabajo en las organizaciones modernas: análisis del impacto del teletrabajo desde el punto de vista del individuo y de la administración del recurso humano.* Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Concepción. Chile. Consultado en Enero de 2013 desde: http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev58/palacios3.pdf.

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global.* Onceava Edición. México: Mc Graw – Hill.

La gestión de los recursos humanos en la administración de los proyectos (2012). Recuperado en Marzo de 2013 de: http://ggi-map.blogspot.com/2012/09/la-gestion-de-los-recursos-humanos-en.html.

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -MinTIC- *Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia.* Consultado en Marzo de 2013 de: http://blog.utp.edu.co/libroteca/files/2012/10/Libro-Blanco.-El-ABC-del-Teletrabajo-en-Colombia.pdf

Norma ISO 9000:2005. *Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.*

Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa.* México: Panorama Editorial S.A.

Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* Free Press, New York.

Project Management Institute PMI (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).* Cuarta Edición.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* Décima Edición. México: Pearson Educación. Consultado en Junio 2011 desde http://books.google.com/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es #v=onepage&q&f=false

Rojas, Julys (2008). *Factores Críticos de Éxito en la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos en Ambientes Tecnológicos Caso de Estudio: CAI-UCAB* Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Sabino, C. (2000). *EL Proceso de Investigación.* Editorial Lumen Argentina.

Sallenave, J. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica.* Grupo Editorial Norma Consultado en Junio de 2011 desde http://books.google.com/books?id=bqPzq_LvWOQC&printsec=frontcover&hl=es #v=onepage&q&f=false.

Sierra, Cecilia (2011). *Gestión de Recursos Humanos y retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de las empresas innovadoras españolas.* Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid. Valladolid.

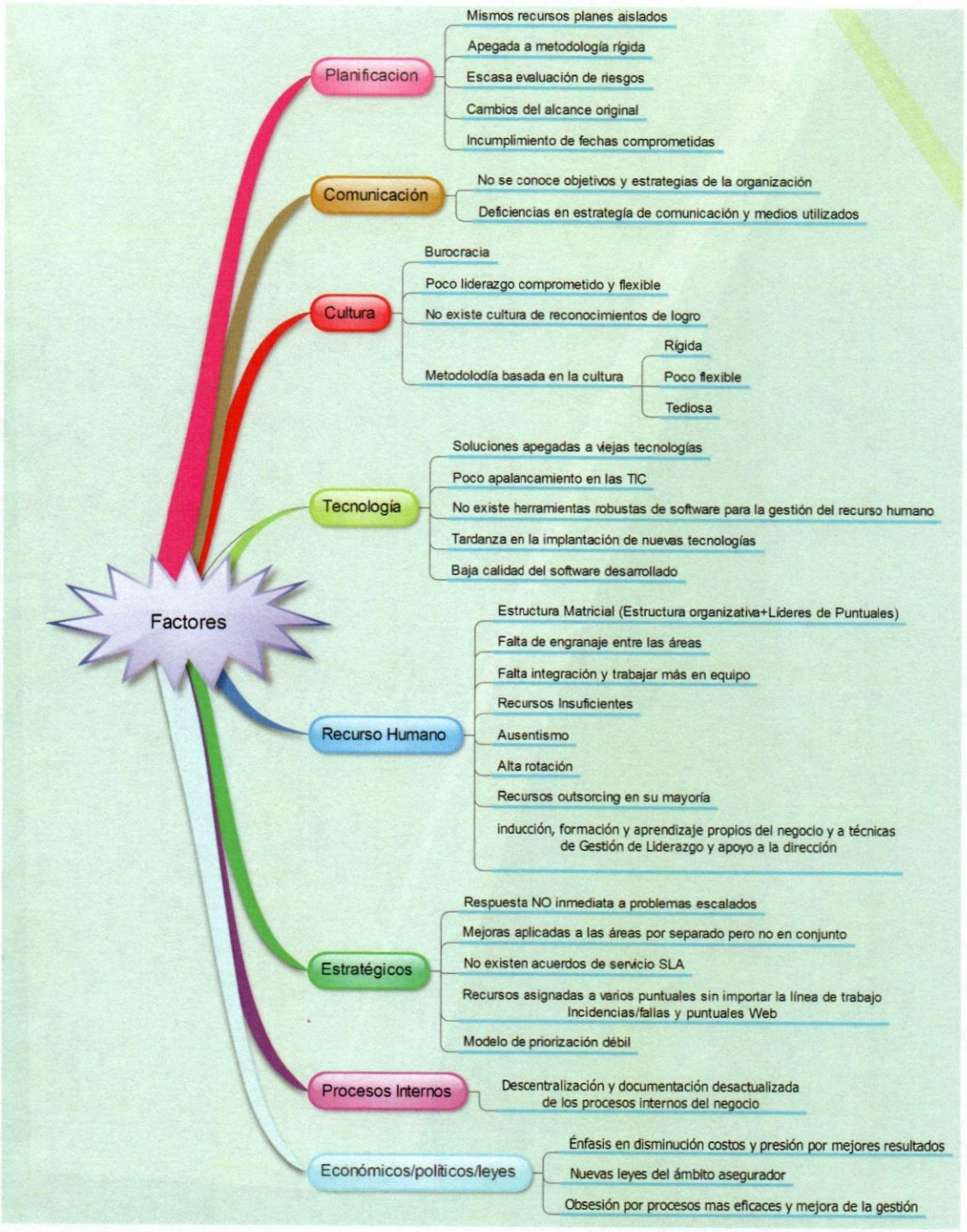
Taskin, L. y Devos, V. (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework. *Journal of Business Ethics.* Extraído en Enero de 2013.

Ulloa, Rosa (2010). *Propuesta de Modelo de Gestión de Recursos Humanos, centrado en Competencias, aplicado al personal de una Empresa Productora del Medio Televisivo.* Escuela Politécnica Nacional. Quito.

Vargas, M. (s.f.) *Buenas Prácticas en Gestión de Recurso Humanos.* Docente Universidad Santo Tomás. Tunja.

Vértice (2004). *Planificación de los Recursos Humanos*. Editorial Vértice.

Webster, A. (2000). *Estadística aplicada a los Negocios y a la Economía*. Tercera Edición. Irwin Mc Graw – Hill.

ANEXOS

Anexo A: Mapa Mental de los Factores