AAS4824

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL TIEMPO EN EL PROCESO DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROYECTOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Presentado por:

Malavé Baloa, Xiomaira Del Valle

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Medina Quero, William

Caracas, octubre de 2014

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por medio de la presente, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana **XIOMAIRA DEL VALLE MALAVÉ BALOA**, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es **PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL TIEMPO EN EL PROCESO DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROYECTOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES,** y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, **lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.**

En la ciudad de Caracas, a los catorce (16) días del mes de octubre de 2.014

William Medina Quero

C.I. V- 2.851.567

Sres.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Caracas

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la "LICENCIADA XIOMAIRA DEL VALLE MALAVÉ BALOA; PORTADOR DE LA CÉDULA DE IDENTIDAD NÚMERO V-16.034.522", quien labora en esta organización, a hacer uso de la información no confidencial proveniente de esta empresa, para documentar y soportar los elementos de los distintos capítulos estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado, "**PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL TIEMPO EN EL PROCESO DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**", como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

En Caracas, el 10 de enero de 2013.

Sin más a que hacer referencia, atentamente,

ATENTO VENEZUELA, S.A.
RIF: J-30707373-0

Jefe de Personas
Maybet Baca

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIAS DE PROYECTOS

PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL TIEMPO EN EL PROCESO DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROYECTOS EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Autor: Xiomaira D. Malavé Baloa
Asesor: William Medina Quero
Año 2014

RESUMEN

El objetivo del presente Trabajo Especial de Grado, se centró en diseñar un plan de gestión para la planificación y control del tiempo del proceso de captación y selección de personal para Call Centers de una empresa de telecomunicaciones, esto obedece a que actualmente los clientes (stakeholders), han venido manifestando su insatisfacción con el servicio prestado, debido a los retrasos en las fechas de entrega del personal seleccionado y adiestrado, así como a la calidad de los recursos humanos contratados, lo cual afecta los resultados del proyecto de apertura de los Call Centers en términos de tiempo de inicio de actividades y de la calidad. Debido a esto, se procedió a realizar un diagnóstico a efectos de evaluar el proceso actual, en función de los hallazgos se desarrolló una propuesta para optimizar el proceso de captación y selección de personal. Para ello, se efectuó un análisis situacional del proceso de gestión del tiempo de requerimientos y la calidad de los recursos seleccionados. Se verificó el proceso, las actividades y los posibles cuellos de botella que generan retraso en la captación y selección del personal, esto permitió identificar las áreas de mejora y las líneas de acción necesarias para optimizar el proceso. Por último, se elaboró una propuesta de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección de personal que mejor se adapte a la empresa y que permita controlar sus posibles desviaciones, y en tal caso alertar previamente a los stakeholders, a fin de reconducir el proceso para que sea óptimo y minimizar los posibles daños a la imagen corporativa debido al incumplimiento de los tiempos de respuesta previamente acordados. Como resultado de del proceso de evaluación, se logro identificar un equipo multidisciplinario que aportó a la gestión de la investigación y contribuyó al logro de los objetivos trazados, ofreciendo a la empresa una propuesta del proceso que le brindará gestionará los proyectos bajo la metodologia del PMI. Como resultado de la investigación efectuada,, se recomienda a la gerencia implementar expedientes de aprendizaje organizacional para cada proyecto de Call Center.

Palabras Clave: tiempo, captación, selección.
Línea de trabajo: Gerencia de Planificación y Control del Tiempo, Gerencia de Recursos Humanos en Proyectos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, Virgen Del Valle, y a mi Santo de devoción San Judas Tadeo….que guían mis pasos siempre.

A mi Familia, por el apoyo constante.

Al profesor William Medina, por su apreciada tutoría durante la ejecución del Trabajo Especial de Grado.

Al Departamento de Recursos Humanos de Atento, C.A., por haberme permitido desarrollar el Trabajo Especial de Grado.

DEDICATORIA

A mis Padres, María Auxiliadora Baloa y Oscar Malavé, quienes me inculcaron la importancia de la educación de hogar y formación académica como desarrollo personal.

INDICE GENERAL

Pág.

INTRODUCCIÓN.....1

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 4

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 4

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....6

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....8

Objetivo General.....8

Objetivos Específicos.....8

Entregables por objetivos 9

Estructura Detallada de Trabajo 10

Cronograma de actividades.....11

Costos.....12

Alcance y limitaciones.....12

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA ORGANIZAL.....14

Breve reseña histórica.....14

Visión.....14

Misión.....14

Valores.....14

Organigrama de la empresa.....15

Definición de Call Center.....16

Funciones y actividades del call centers.....17

Estructura de los calls centers.....17

Descripción de funciones de los cargos adscritos a un Call Center.....18

Perfil profesional del Representante de Atención al Cliente.....19

Evaluación del perfil profesional del RAC.....19

Estructura organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos.....22

Palacio, J (2005) Desarrollo de una propuesta para mejorar la gestión del tiempo en los procesos de digitalización. Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Project Management Institute. (2008) *A guide to the project management body ok knowledge: PBOK Guide.* Cuarta Edición. Pennsyilvania.

Prueba Human Side. Gerrit Muller, Buskerud University College.

Ramírez, P. (2005) *Diseño del proceso de planificación de los recursos humanos en organizaciones matriciales: Caso práctico consultora AAA.* Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Sánchez, A. (2012). *Propuesta de aplicación de la metodología aplicada por el banco de desarrollo económico y social de Venezuela para la gestión del tiempo en los proyectos. Caso: proyecto plan de contingencia tecnológica.* Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

S/A. Recuperado en noviembre 2013 de la World Wide Web: www.matrizfoda.com

Schawalbe, K. (2006). Information Technology Project management. Cuarta Edición. Massachussets: Thomson CT.

Stover, T. (2002). Guía Completa de Microsoft Project Versión 2002. Madrid: McGRAW-HILL.

Triola, M. (2000). *Estadística Elemental.* México. Addison Wesley Longman.

Estructura de la Coordinación de Captación y Selección.....24
Descripción de funciones de los cargos de la Coordinación de Captación y Selección.....24
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....26
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....26
BASES TEÓRICAS.....29
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.....29
Planificación organizacional.....30
Captación y selección de recursos humanos.....31
Captación interna y externa.....32
Técnicas de captación externa.....32
Evaluación de los resultados de la captación.....33
Selección.....34
Técnicas de selección.....36
Importancia de la captación y selección.....36
GERENCIA DEL TIEMPO.....38
La definición de las actividades.....41
El establecimiento de la secuencia de las actividades.....42
Estimación de los recursos de las actividades.....45
Estimación de la duración de las actividades.....45
Desarrollo y control del cronograma.....46
Análisis de la red del cronograma.....47
Ruta Crítica.....47
La comprensión del cronograma o crashing.....48
La ejecución rápida o Fast Tracking.....48
BASES LEGALES.....51
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....54
Tipo de investigación.....54
Diseño metodológico.....55
Unidad de análisis.....55

Población y muestra.....56
Recolección y procesamiento de la información.....56
Fases del proceso de investigación.....61
Estructura detallada de trabajo.....63
Cronograma de actividades.....64
Código de ética.....66
CAPÍTULO V. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE CALL CENTER.....68
Descripción del proceso actual de planificación.....68
Descripción del proceso de seguimiento y control.....72
Análisis de la gestión del tiempo.....74
Análisis de la gestión de captación y selección.....75
CAPÍTULO VI. DESCRIPCIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA SOBRE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN EL PROCESO DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE CALL CENTER.....76
CAPÍTULO VII. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL TIEMPO EN EL PROCESO DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROYECTOS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES.....83
Propósito del plan 83
Objetivos.....83
Alcance.....84
Establecimiento de la secuencia de actividades.....84
Definición de actividades.....86
Responsables de las actividades.....87
Estimación de la duración de las actividades.....88
Estimación de los recursos requeridos.....89
Estimación de los costos de captación y selección.....90
Propuesta del plan.....91
Ventajas del proceso propuesto.....94

Desarrollo y control del cronograma.....95
Ruta crítica 96
Indicadores de la gestión 98
CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 107

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura Nro. 1. Estructura Detallada del Trabajo Especial de Grado.....10
Figura Nro. 2. Organigrama general de la empresa.....16
Figura Nro. 3. Estructura de los Call Centers.....17
Figura Nro. 4. Estructura organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos.....23
Figura Nro. 5. Estructura Organizativa del Departamento de Captación y Selección.....24
Figura Nro. 6. Pirámide selectiva de captación.....34
Figura Nro. 7. Proceso típico de selección de personas.....35
Figura Nro. 8. Resultados de un exitoso Proceso de Captación y Selección.....37
Figura Nro. 9. Proceso requerido para asegurar la terminación a tiempo del proyecto.....47
Figura Nro. 10. Descripción de la gestión del tiempo en proyectos.....50
Figura Nro. 11. Estructura Detallada del Trabajo Especial de Grado.....64
Figura Nro. 12. Flujograma del Proceso de Captación y Selección.....71
Figura Nro. 13. Flujograma de grandes procesos.....72
Figura Nro. 14. Resultados de un exitoso Proceso de Captación y Selección.....78
Figura Nro. 15. Establecimiento de la secuencia de actividades del proceso de captación y selección del personal para proyectos de implementación de call center.....85
Figura Nro. 16. Diseño del proceso.....93
Figura Nro. 17. Cronograma.....95

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla Nro. 1. Entregables/producto de la investigación realizada.....9
Tabla Nro. 2. Cronograma de actividades.....11
Tabla Nro. 3. Presupuesto del Trabajo Especial de Grado.....12
Tabla Nro. 4. Dimensión Comportamiento: variables de medición.....20
Tabla Nro. 5. Dimensión valores profesionales: variables de medición.....21
Tabla Nro. 6. Dimensión proceso pensante: variables de medición.....21
Tabla Nro. 7. Dimensión apercepción social: variables de medición.....22
Tabla Nro. 8. Personal entrevistado y tipo de entrevista.....58
Tabla Nro. 9. Resultados de entrevistas efectuadas.....59
Tabla Nro. 10. Resultado de hallazgos del taller mediante Matriz FODA.....60
Tabla Nro. 11. Cronograma de actividades.....65
Tabla Nro. 12. Presupuesto del Trabajo Especial de Grado.....66
Tabla Nro. 13. Matriz FODA del proceso de captación y selección de personal para proyectos de Call Centers.....77
Tabla Nro. 14. Matriz FODA de la gestión del tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de Call Centers.....80
Tabla Nro. 15. Responsables de las actividades.....87
Tabla Nro. 16. Estimación de la duración de las actividades.....88
Tabla Nro. 17. Estimación de los costos de captación y selección.....90
Tabla Nro. 18. Identificación de entregables por actividad.....95
Tabla Nro. 19. Identificación de holgura de actividades.....96
Tabla Nro. 20. Actividades de la Ruta Crítica.....96

LISTA DE ACRÓNIMOS O SIGLAS

ADP: Administración de personal

ATC: Atención al Cliente

CCD: Contact Center Dotación

COPC: Customer Operation Performance Center

E: Elegible

E/O: Elegible con Observaciones

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

LOTTT: Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajodores y las Trabajadoras

N/E: No Elegible

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

RAC: Representante de Atención al Cliente

RRHH: Recursos Humanos

RRLL: Relaciones Laborales

SDA: Socio de Aprendizaje

TEG: Trabajo Especial de Grado

TSU: Técnico Superior Universitario

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello

WVS: Work Breakdown Structure

INTRODUCCIÓN

Generalmente, se ha afirmado que las personas con las que cuenta una organización, son el recurso más importante que se debe admisnistrar, ya que sin ellos, las organizaciones no tendrían vida propia ni evolución. Las organizaciones se nutren de elementos humanos que garantizan un trabajo de calidad, competitividad y excelencia para asegurar un crecimiento frente a su entorno cada vez más exigente, inestable, dinámico y competitivo. Es así como el éxito o el fracaso de un proyecto dependerá en gran medida de los recursos humanos con los cuales se cuenta. La cantidad y la forma en que éstos recursos se incorporan en los proyectos se suele determinar mediante el plan de gestión de personal de acuerdo a la metodologia aplicada en el PMI. (Ramirez, P. 2005) (calidad, cantidad y oportunidad). Es relevante para las empresas aplicar dicha metodologia, lo cual le permitirá afinar estrategias en la Gerencia de Recursos Humanos y Planificación y control del tiempo.

"Cuando se ejecutan varios proyectos a la vez, las organizaciones deben realizar una adecuada planificación de su personal para garantizar un suministro oportuno de recursos y cumplir con los objetivos de cada proyecto" (Ramirez, P. 2005, p. 7)

En algunas organizaciones, en las cuales se hace necesario ejecutar varios proyectos simultáneamente, la administración de los recursos humanos necesarios para ejecutar los proyectos, no se planifica de acuerdo a la metodologia PMI tal como es el caso de la empresa de telecomunicaciones dedicada al negocio de Call Center, objeto del presente estudio, cuyo objetivo es el de ofrecer servicio a diferentes clientes mediante una plataforma multicanal, siendo hasta la fecha líder en su ramo.

El PMI se enfoca especificamente en la administración de proyectos, los requerimientos de personal que se basan en esta metodología son muy específicos,

llegando a obtener niveles de tiempo, costo y responsabilidades para cada persona involucrada en las actividades del proyecto; pero en algunas empresas que ejecutan varios proyectos simultáneamente, se pierde este nivel de detalle, ya que el entorno empresarial es mayor que el entorno de cada proyecto, llegando a existir niveles de prioridades para asignar el personal oportunamente. Por lo tanto, se debe integrar la teoría de administración de proyectos con una adecuada planificación y control del tiempo. (Ramirez, 2005).

La investigación se ejecutó aplicando la metodologia de la práctica profesional de Gerencia de Proyectos, mediante el área de conocimiento de Recursos Humanos y Tiempo, establecida por el Project Management Institute (PMI, 2008). El presente trabajo, se há dividido en cuatro (4) capítulos que se explican continuación:

En el capítulo I, se realiza el planteamiento del problema de estudio, la interrogante a la cual se aboca la investigación y los objetivos a desarrollar. Adicionalmente, se detalla el alcance y las limitaciones existentes.

En el capítulo II, se detalla el marco organizacional, presentando datos de interés sobre la empresa en la cual se realizó la investigación.

El capítulo III, está conformado por el marco teórico, que dió sustento a la investigación. Se esbozan las bases teóricas que sirvieron de fundamento, así como algunos antecedentes considerados importantes para el desarrollo de la investigación.

El capítulo IV, define el marco metodológico de la investigación, en donde se estableció el diseño, tipo de investigación, unidad de análisis, población y muestra, así como los instrumentos y las técnicas de recolección de datos utilizados.

En el capítulo V, se describe el proceso actual de captación y selección de personal, como se encuentra diseñado, las fases y unidades que intervienen.

En el capítulo VI, se describen las oportunidades de mejora sobre la gestión del tiempo del processo de captación y selección de personal requerido por los proyectos Call Centers.

El capítulo VII, presenta el diseñó propuesto como Plan de Gestión y Planificación del proceso de captación y selección, basado en las recomendaciones del PMI y los conocimientos adquiridos a lo largo de la Especialización en Gerencia de Proyectos.

Finalmente, en el capítulo VIII, se presentan las conclusiones y recomendaciones, relacionadas con la situación estudiada y las sugerencias para la implantación de las mejores prácticas para la optimización del proceso de captación y selección del personal requerido por los calls centers, en términos de los tiempos de respuesta y la calidad del personal seleccionado.

Por último, se presentan las Referencias Bibliográficas utilizadas en el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchas organizaciones, aún no diferencian técnicamente las operaciones cotidianas de los proyectos, teniendo como resultado la aplicación de experiencias de gestión que podrían no adecuarse a las necesidades de los proyectos que ejecutan (Guerreo, 2010). En este sentido se propone la aplicación de dos áreas del conocimiento descritas por el PMI (2008), en su publicación PMI, referidas a la gestión de planificación y control del tiempo y la Gerencia de Recursos Humanos.

Las mejores prácticas recomendadas por el PMI (2008), serán aplicadas a efectos de investigación diagnóstica en una empresa con una trayectoria mayor a 10 años en el mercado venezolano, dedicada al ramo de Call Center y que es, hasta la fecha, empresa líder y referencial en su ramo. Se plantea la adopción metodológica del área de conocimiento correspondiente a la Gestión del Tiempo y la Gerencia de Recursos Humanos, sugerida a la gestión del Capital Humano, ésto con el fin de contribuir con las gestiones de los proyectos de Calls Centers.

Se evidencia actualmente, que el tiempo de respuesta y la calidad del personal es objetado en ocasiones por los clientes, dichas situaciones desfavorables, evidencian la existencia de oportunidades de mejora, las cuales de no analizarse e implantarse provocarán a la empresa, daño a su imagen corporativa y pérdida de clientes, con la consecuente disminución de ingresos, principalmente por reducción de su cartera de clientes.

Es por ello, que la empresa debe implementar una planificación y control de tiempo adecuado, para responder a las necesidades y exigencias de sus clientes, seleccionando el personal óptimo de acuerdo a las competencias requeridas y

garantizando el tiempo de contratación. Es así como se da inicio a la Gestión de Recursos Humanos del Proyecto, contemplando los procesos involucrados en la planificación, adquisición, desarrollo y gestión del equipo.

Para Llanos (2005), dentro de los recursos escasos de una organización, tenemos el Capital Humano, sin duda, este recurso, es el factor que inyecta vitalidad a las mismas, sin él las organizaciones serían entidades sin vida propia, sin movimento, ni evolución. Citando a Ramírez (2005), señala que muchos autores coinciden que de las nueve áreas del conocimiento del PMI la gestión de los recursos humanos, es quizás la más importante.

La empresa en la cual se efectuó el estudio, ofrece a sus clientes la opción de entrenar y subcontratar el Capital Humano que gestionará la recepción o realización de llamadas asociadas a Proyectos de implementación de Call Center, todo ello mediante el uso de una plataforma multicanal; siendo uno de los principales elementos a considerar en dicho proceso la captación y selección de personal en óptimo tiempo sin afectar las operaciones y el tráfico de llamadas. Es por ello, que en la empresa en estudio, se hace necesario la evaluación e incorporación de personal calificado para los cargos y posiciones que permitirán el éxito en su desempeño con la calidad exigida y en el tiempo estipulado para cada proyecto. Específicamente, el PMI (2008), refleja el proceso de Captación y Selección bajo la siguiente premisa: adquirir el equipo del Proyecto: es el proceso para conformar los recursos humanos disponibles y constituir el equipo necesario para completar las asignaciones del proyecto.

Al indagar en la Gerencia de Proyectos, se puede observar, que los empleadores de manera alineada con los Gerentes de Proyectos, están dando cada vez más atención al proceso de selección, esto debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en la dinámica de las operaciones. Así pues, como resultado de una selección cuidadosa, se beneficia tanto el individuo como la organización,

garantizando el buen rendimiento de los recursos contratados. Es así, como las organizaciones se valen de procesos de selección de personal, para contratar a los que encajan en ella y poseen los conocimientos para desempeñar exitosamente el cargo; mientras que descartan a quienes podrían no encajar en el sistema y requieran de mayor entrenamiento.

Con la investigación realizada se quizo, principalmente, identificar las deficiencias en la gestión del tiempo de ingreso de personal a la operación y la calidad de la selección; para luego, de acuerdo a las mejores prácticas en gerencia de proyectos, proponer una estrategia que permita mejorar dicho proceso.

Todo esto lleva a la pregunta:

¿Cuál será la forma más idónea de planificar y controlar el tiempo del proceso de captación y selección del personal, a ser adscritos a los proyectos de los calls centers de una empresa de Telecomunicaciones?

Para ello, se hizo necesario evaluar el procedimiento actual de la Coordinación de Captación y Selección, y proponer un plan que permita la planificación y control del tiempo a fin de optimizarlo, lo cual es vital para garantizar el éxito de la empresa en la operación.

El Plan desarrollado contempla los requisitos de control de tiempo (optimización del tiempo de respuesta), calidad (orientado a la selección y adiestramiento del recurso humano) y verificación de procesos, con el fin de plantear su optimización.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La gestión de proyectos que se lleva a cabo hoy en día en las empresas, constituye una de las temáticas más importantes a las que se aboca la gerencia de proyectos como profesión. En este sentido, las empresas buscan cada día reaccionar ante las

exigencias de un mercado altamente competitivo y cambiante, en virtud de lo cual la dinámica de la planificación estratégica que se debe llevar a cabo, desencadena un sin número de proyectos que finalmente deben ser liderados para lograr su ejecución dentro del marco concebido como exitoso, donde la gestión eficiente de los recurso juega un papel vital a ser tomado en cuenta. (Becerra, 2006)

Una de las principales características de los proyectos es la temporalidad, es decir, todos tienen un inicio y un fin. Cuando esta temporalidad no es gestionada de una forma eficiente, el proyecto podría presentar problemas durante su ejecución, trayendo consigo consecuencias negativas para la organización que lo lleva a cabo. (Maurice, 2008). Específicamente, la Gerencia de Recursos Humanos se torna como un área del conocimiento que impactará en el éxito de los proyectos, aumentando su capacidad operativa, esto requiere de la incorporación de nuevos talentos a la organización, activando así procesos que deben estar alineados con los requisitos del proyecto, ello necesita a su vez, una adecuada planificación y control del tiempo para dar respuesta oportuna a las necesidades de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, fue necesario realizar un estudio detallado de los aspectos relacionados con la gerencia de proyectos, asociándolo al Control y Planificación del Tiempo y a la Gerencia de Recursos Humanos, con énfasis en la dotación de personal desarrollando una propuesta para mejorar el proceso actual de captación y selección del recurso humano requerido, y de esta forma, minimizar todos los posibles inconvenientes que ello pueda causar a la empresa en su imagen corporativa, pérdida de clientes y la consecuente disminución de sus ingresos.

Para ello, se hizo necesario realizar un análisis situacional del proceso de gestión del tiempo de los requerimientos y de la calidad de los recursos seleccionados, mediante la verificación de procesos, actividades y posibles cuellos de botella que generan retraso en el proceso actual de captación de personal. Seguido de este análisis, se identificaron las áreas de mejora, se determinaron las líneas de acción necesarias

para optimizar dicho proceso y por último se elaboró una propuesta de un plan de gestión de la planificación y control del tiempo del proceso de captación y selección de personal.

La importancia de medir la planificación y control del tiempo en los procesos de captación y selección de los proyectos, reside en que este proceso es el que garantizará el logro de los objetivos con el Capital Humano competente y calificado, permitiendo así optimizar el tiempo y garantizando la calidad. (Cróquer, 2001)

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un plan de gestión para la planificación y el control del tiempo, con el fin de optimizar el proceso de captación y selección del personal requerido por los proyectos de Calls Centers de una empresa de telecomunicaciones bajo el enfoque de la Gerencia de Proyectos.

Objetivos Específicos

Describir el proceso de captación y selección del personal de los Call Centers, de una empresa de telecomunicaciones.

Describir oportunidades de mejora sobre la gestión del tiempo en el proceso de captación y selección del personal de los Calls Centers, de una empresa de telecomunicaciones.

Proponer un plan de gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección del personal requerido por los proyectos de los Call Center, de una empresa de telecomunicaciones.

Entregables por objetivos

En función de los objetivos antes indicados, a continuación se presentan en la siguiente tabla los entregables y productos para cada uno de ellos:

Tabla Nro. 1. Entregables/producto de la investigación realizada.

Entregables por objetivos específicos		
Nro.	**Objetivo específico**	**Entregable/ Producto**
1	Describir el proceso de captación y selección del personal de los Calls Centers, de una empresa de telecomunicaciones.	Documento del proceso actual de captación y selección de personal
2	Describir oportunidades de mejora sobre la gestión del tiempo en el proceso de captación y selección del personal de los Calls Centers, de una empresa de telecomunicaciones.	Documento sobre las oportunidades de mejora
3	Proponer un plan de gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección del personal requerido por los proyectos de los Calls Centers, de una empresa de telecomunicaciones.	Documento del proceso propuesto como plan de gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección.

Estructura Detallada de Trabajo (EDT)

La EDT que se muestra a continuación, incluye el desarrollo de los 3 objetivos específicos planteados:

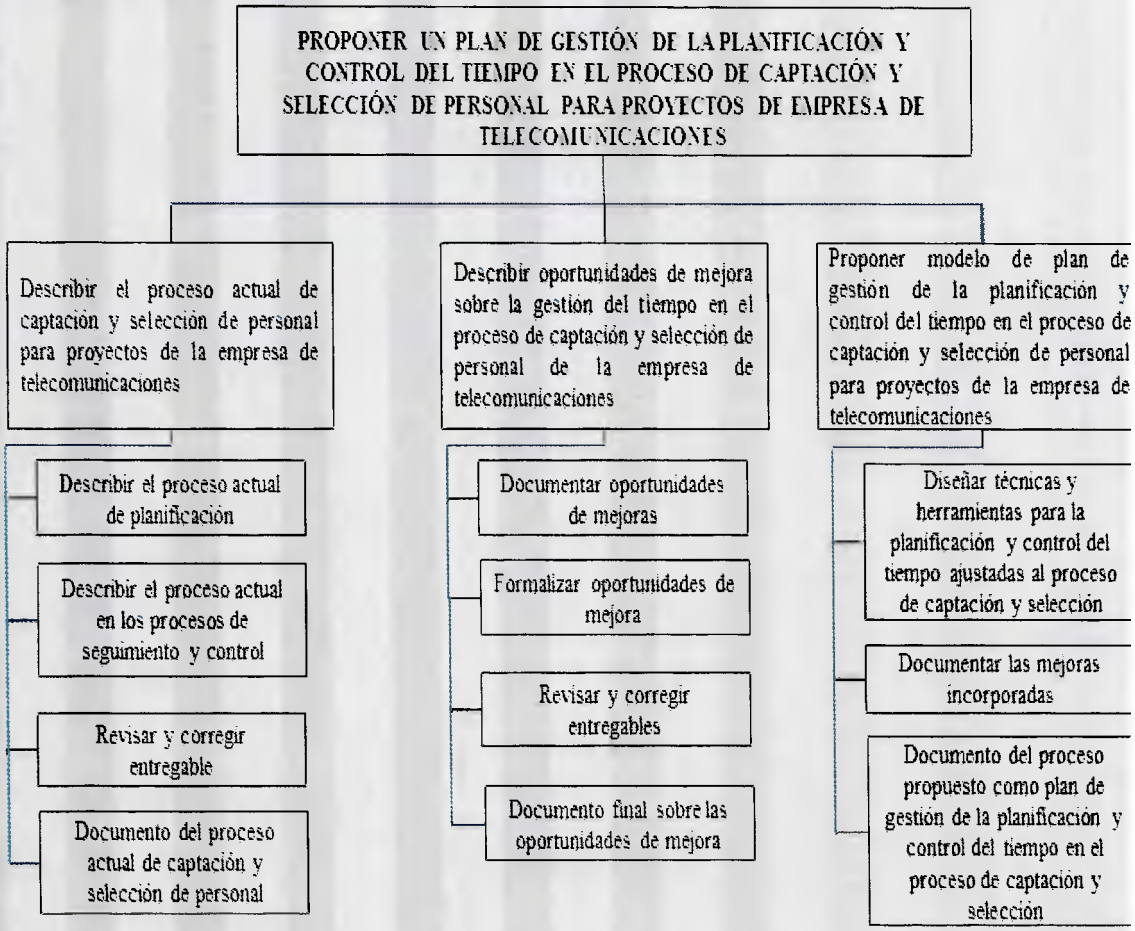

Figura Nro. 1. Estructura Detallada del Trabajo Especial de Grado.

Cronograma de actividades

El cronograma de actividades ejecutado durante la elaboración del trabajo especial de grado, es el siguiente:

Tabla Nro. 2. Cronograma de actividades.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Describir el proceso actual de captación y selección de personal para proyectos de la empresa de telecomunicaciones	12 días	lun 24/06/13	vie 05/07/13
Describir el proceso actual de planificación	10 días	lun 24/06/13	mie 03/07/13
Describir el proceso actual en los procesos de seguimiento y control	10 días	lun 24/06/13	mie 03/07/13
Revisar y corregir entregable	3 días	vie 05/07/13	lun 08/07/13
Documento del proceso actual de captación y selección de personal	1 día	mar 09/07/13	mar 09/07/13
Describir oportunidades de mejora sobre la gestión del tiempo en el proceso de captación y selección de personal de la empresa de telecomunicaciones	10 días	mie 10/07/13	sáb 20/07/13
Documentar oportunidades de mejoras	8días	mié 10/07/13	mie 17/07/13
Formalizar oportunidades de mejora	2 días	mie 10/07/13	vie 12/07/13
Revisar y corregir entregables	3 días	sáb 13/07/13	lun 15/07/13
Documento final sobre las oportunidades de mejora	1 día	mar 16/07/13	mar 16/07/13
Proponer modelo de plan de gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de la empresa de telecomunicaciones	20 días	mié 17/07/13	lun 05/08/13
Documentar las mejoras incorporadas y revisarlas con Tutor	10 días	mié 17/07/13	vie 26/07/13
Desarrollo del Documento del proceso propuesto como plan de gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección	9 días	sáb27/07/13	lun 05/08/13
Revisión de TEG y ajustes con Tutor	120 días	mar 06/08/13	mie 06/12/13
Entrega del TEG en UCAB	1 día	Mar 14/01/14	Mar 14/01/14
Evaluación del jurado	1 mes	Mar 12/02/2014	Mar 12/02/14
Corrección de las solicitudes realizadas por el jurado (calendario académico)	4 meses	Jue 16/10/2014	Jue 16/10/2014
Entrega del TEG en UCAB	1 día	Jue 16/10/2004	Jue 16/10/2004

Costos

Los costos incurridos para la elaboración del Trabajo Especial de Grado, son los siguiente:

Tabla Nro. 3. Presupuesto del Trabajo Especial de Grado.

Derechos de Secretaría	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario (Bs.)**	**Total (Bs.)**
Inscripción del TEG	UC	4,8	853	4.094
Derecho de Grado	PU	1	455	455
Derechos de Secretaría - Total (Bs.)				4.549
Suministros	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario (Bs.)**	**Total (Bs.)**
Uso de laptop HP 630 (*)	Mes	3		
Uso de internet	Mes	3	150	450
Impresión a color	Hoja	25	5	125
Impresión blanco y negro	Hoja	100	1,5	150
Encuadernación	Tomo	3	50	150
Suministros - Total (Bs)				875
Total				**5.424**

UC= Unidades de crédito

PU= Pago único

(*) Depreciación del activo

Alcance y limitaciones

El presente trabajo, tiene como alcance el desarrollo de una propuesta para un plan de gestión de planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección, asociados a los proyectos de implementación de Call Center que ejecuta la empresa.

Como limitación, el presente proyecto se circunscribe a evaluar y presentar una propuesta para un plan de gestión de planificación y control del tiempo en el proceso

de captación y selección, asociados a los proyectos de implementación de Calls Centers, que requieran únicamente la incorporación de personal Representante de Atención al Cliente (RAC), antes de ser remitidos a la Coordinación de Formación para su entrenamiento.

La propuesta del Plan de gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de empresa de telecomunicaciones; no incluye la implementación del plan; este será entregado al representante de la Gerencia de Capital Humano de la empresa, quien podrá disponer y utilizar las bases y propuestas del estudio para perfeccionar el proceso actual.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL

Breve reseña histórica

Atento, es una organización con 11 años de trayectoria en Venezuela; posee presencia en 17 países, llegando a totalizar actualmente más de 100 Contact Centers, teniendo la responsabilidad de atender a cientos de millones de personas cada año.

Su fuerza de trabajo, mayoritariamente se encuentra distribuida en jóvenes que optan por un primer empleo y desea obtener sólida experiencia laboral.

Visión

"Queremos ser aliado referente de nuestros Clientes ofreciendo soluciones integrales a medida y de calidad sostenible, proporcionando una presencia multinacional apoyada en una marca de confianza a través de un equipo que hace de Atento el mejor sitio para trabajar"

Misión

"Desarrollar las mejores opciones comerciales para nuestros clientes, brindando un servicio de calidad, fundamentados en una filosofía de capacitación a nuestros empleados, bajo un ambiente óptimo de trabajo"

Valores

- **Cercanía:** la clave del éxito está en la voluntad y capacidad de escuchar las necesidades de nuestros Clientes y transformarlas en soluciones que agreguen valor a su negocio.

- **Innovación:** entendemos la innovación como un proceso interno que busca desarrollar continuamente soluciones novedosas, especializadas y personalizadas que le permiten a nuestros clientes diferenciarse y ser más competitivos en sus sectores.

- **Liderazgo:** se soporta en experiencia y calidad de servicio, y se convierte en motor generador de empleo, contribuyendo así con la comunidad, y al desarrollo del sector de servicios en los países que la empresa tiene presencia.

- **Compromiso:** cumplimiento de acuerdo y asumir las responsabilidades de las acciones de forma transparente y equilibrada.

Organigrama de la empresa

A continuación, se detalla el organigrama general de la empresa, indicando las unidades administrativas y las unidades de negocios.

En el organigrama general de la empresa, se desglosan las áreas de trabajo en las cuales se enfocó la investigación. Estas áreas son: Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Negocios, en la cual se desarrollan los proyectos de Calls Centers.

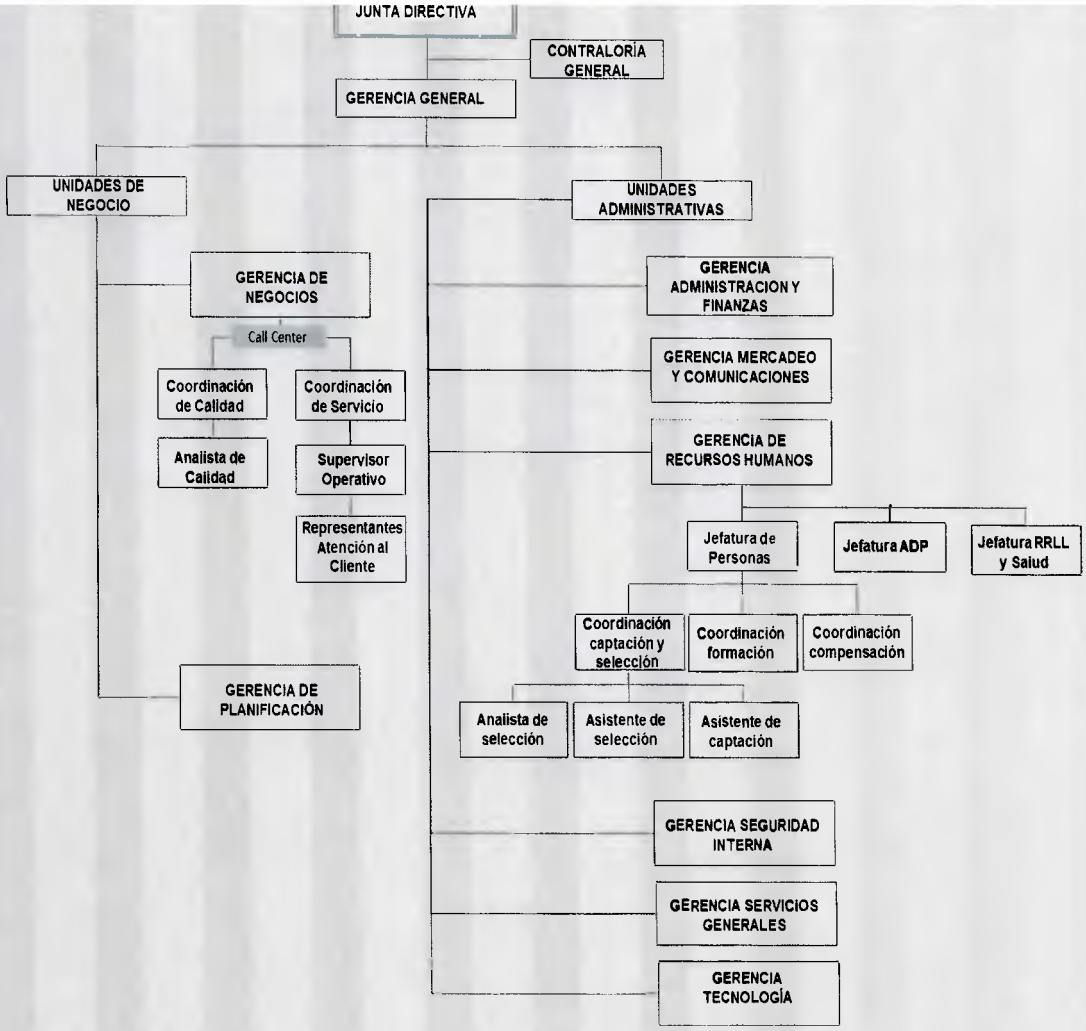

Figura 2. Organigrama general de la empresa. **Fuente:** Manual de descripciones de cargo de Atento, C.A.

Definición de call center

…"área donde agentes especialmente entrenados realizan llamadas salientes o reciben llamadas entrantes desde y hacia los clientes, que pueden ser socios comerciales o compañías asociadas. Este call center puede actuar independientemente o estar interconectado a otros a través de redes de datos, pudiendo operar desde cualquier

parte del mundo las 24 horas del día durante toda la semana" Naranjo, P. y Riera, P. (2010)

Funciones y actividades del call center

De acuerdo a la Norma COPC (2010), el Call Center, también recibe el nombre de "centros de inbound y outbound de contacto con el cliente", a estas operaciones se las conoce por "call center", sin embargo, la mayoría de estos centros interactúan con los usuarios finales vía teléfono, medios electrónicos (por ejemplo: e-mail, internet, mensajes de texto), o los tradicionales como correo o fax. Los servicios ofrecidos generalmente incluyen atención al cliente, soporte técnico, reservaciones de operador, venta y otros procesos operativos claves del negocio.

A continuación se detalla el organigrama operativo de la estructura del Call Center, el cual se encuentra liderizado por el Gerente de Negocios, quien a su vez, reporta al Gerente General de la organización.

Estructura de los calls centers

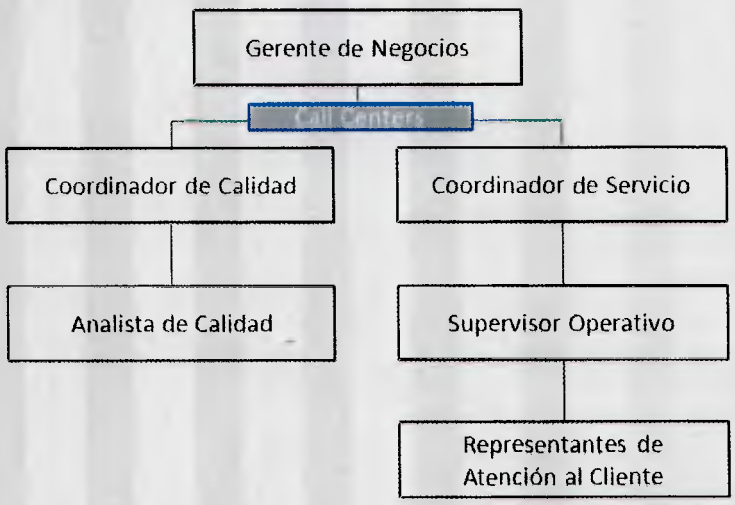

Figura Nro. 3. Estructura de los Call Centers. **Fuente:** Manual descripciones de cargo de Atento, C.A.

Descripción de funciones de los cargos adscritos a un Call Center

- **Gerente de negocios:** asociado al área de comercialización de la empresa, la representa para establecer negociaciones de nuevos proyectos y reportes ante el Cliente Contratante.

  Cantidad de ocupantes: 1

- **Coordinador de calidad:** establece y monitorear los estándares de calidad asociados a la atención y al servicio prestado al cliente.

  Cantidad de ocupantes: 1

- **Analista de calidad:** ejecuta el monitoreo de las llamadas recibidas y evalúa el cumplimiento de los estándares de calidad, que presentan las desviaciones en la atención del servicio, garantizando la posterior corrección de las fallas mediante llamados de atención a los Representantes de Atención al Cliente.

  Cantidad de ocupantes: 1

- **Coordinador de servicio:** chequea los indicadores operativos del Call Center (tiempo medio de atención por llamada, resolución de reportes generados por todos los clientes que se comuniquen con el Call Center.

  Cantidad de ocupantes: 1

- **Supervisor operativo:** verifica la asistencia de los representantes de atención al cliente, supervisando el cumplimiento de su jornada de trabajo y la correcta atención y orientación brindada a los clientes.

  Cantidad de ocupantes: 1

- **Representantes de atención al Cliente: (RAC)** procesa las transacciones de los usuarios finales en un Call Center (Ej. Atención de llamadas, consultas por internet, etc).

  Cantidad de ocupantes: aproximadamente 30 en turno am y 20 para turno pm.

Perfil profesional del Representante de Atención al Cliente

- Competencias asociadas al perfil: compromiso con clientes, flexibilidad, comunicación y relaciones transparentes, capacidad de adaptación, empatía, compromiso con la gestión, capacidad para la resolución de conflictos, negociación y orientación al logro.
- Habilidades y conocimientos: técnicas de atención al cliente y manejo de sistemas operativos.
- Fortalezas: habilidad para influir en las personas, capacidad de hacer seguimiento, manejo de información confidencial, capacidad para tomar decisiones asertivas y solventar situaciones críticas con clientes.
- Nivel académico: T.S.U y/o estudiante universitario.
- Años de experiencia: un año de experiencia en atención al cliente.
- Entrenamiento específico: en áreas de atención al cliente y en los sistemas operativos.
- Manejo de herramientas y equipos: PC ambiente Windows, impresoras, fotocopiadoras, habilidades de escritura en teclado y uso del sistema telefónico.
- Edad: entre 18 y 35 años.

Evaluación del perfil profesional del RAC

Según Chiavenato (2002), las técnicas empleadas en un proceso de selección son variadas, en el proceso de selección se encuentran la ficha de solicitud de empleo, la entrevista, dinámicas de grupo, pruebas escritas y assesment center. Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona, que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Con la finalidad de crear análisis cuantitativo de la evaluación de candidatos, se utiliza el método del Assesment Center, el cual pretende predecir rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar, para que un conjunto de pruebas sea considerado Assesment Center, siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad, en el que el candidato será evaluado por observadores entrenados que registrarán minuciosamente en rendimiento de éste. Lo que observan esto profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo (Ascanio, 2003)

Los candidatos deben a su vez, aplicar la prueba Human Side, de acuerdo al perfil de competencias del RAC, la cual evalúa las siguientes dimensiones:

Tabla Nro. 4. Dimensión Comportamiento: variables de medición.

Dimensiones	Factores	Variables	
		Nombre	Significa
Comportamiento	El estilo social-laboral del sujeto	Empuje	Es la energía con la que el sujeto se desenvuelve para el logro de objetivos. Tiene que ver con la autonomía.
		Influencia	Capacidad para persuadir y establecer relaciones interpersonales
		Estabilidad - Constancia	Capacidad para la rutina en el entorno laboral.
		Apego a normas - Cumplimiento	Apego a las políticas y procedimientos

Fuente: prueba Human Side.

Tabla Nro. 5. Dimensión valores profesionales: variables de medición

Dimensiones	Factores	Variables	
		Nombre	Significa
Valores Profesionales	Los intereses y valores profesionales del sujeto	Teórico	Búsqueda de la verdad, interés por el conocimiento
		Político	Búsqueda del status, poder sobre los demás.
		Social	Interés por la gente
		Artístico	Búsqueda de la armonía, apreciación de la belleza. Creatividad
		Regulatorio	Apego a normas, políticas y procedimientos
		Justicia	Interés por la igualdad y el respeto a los derechos de los demás
		Económico	Interés por el costo - beneficio. Búsqueda de ganancias y buen uso de los recursos

Fuente: prueba Human Side.

Tabla Nro. 6. Dimensión proceso pensante: variables de medición

Dimensión	Factores	Variables	
		Nombre	Significa
Proceso Pensante	Dominancia cerebral, la forma en que el sujeto "procesa la información"	Análisis	Capacidad de analizar problemas. Tiene que ver con el manejo de números y el razonamiento
		Planeación	Capacidad de seguir estructuras de trabajo y de planear adecuadamente las actividad. Tiene que ver con el uso de la lógica.
		Emocional	Capacidad de establecer relaciones interpersonales adecuadamente. Tiene que ver con el contacto emocional.
		Visión	Capacidad de conceptualizar ideas y de hacer producción creativa.

Fuente: prueba Human Side.

Tabla Nro. 7. Dimensión apercepción social: variables de medición

Dimensión	Factores	Variables	
		Nombre	Significa
Apercepción Social	Valores individuales	Acoso	Realización de acciones destinadas a devaluar a las personas, por medio de la fuerza, presión o lenguaje.
		Autoexigencia	Nivel de exigencia personal que motiva a la persona a cumplir con lo establecido socialmente
		Disciplina	Apego a normas y a las reglas socialmente aceptadas, cumplimiento.
		Equidad	Sentido de justicia en el trato con los demás, sin importar sus antecedentes.
		Honorabilidad	Valor que motiva el reconocimiento de los demás, así como de sus derechos.
		Integridad	Cualidad de rectitud y honestidad en el comportamiento. Congruencia entre lo que se dice, y se hace.
		Justicia	Promoción de la igualdad en los derechos y obligaciones, responsabilidad.
		Lealtad	Apego a los acuerdos tácitos o explícitos, promoción de la integridad y apego.
		Respeto a la autoridad	Apego a lo socialmente establecido, seguimiento de indicaciones

Fuente: prueba Human Side.

Estructura organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos, posee como objetivo velar por la adquisición oportuna, desarrollo y estabilidad de los trabajadores de la organización, cumpliendo con los lineamientos y directrices establecidos por la Junta Directiva y la Gerencia General.

Está compuesta organizacionalmente, por tres Jefaturas y una Coordinación con reporte directo a la Gerencia de Recursos Humanos.

La Jefatura de Personas, es la encargada de la adquisición, formación y estudio de bandas salariales para el personal. Por el tipo de organización y los altos

requerimientos de proyectos de Call Center, la Jefatura de Personas posee una plantilla de 8 personas para captación y selección y 30 facilitadores para el proceso de formación, siendo así la Jefatura con mayor volumen de personal en la Gerencia.

La Jefatura Administración de Personal (ADP), se encarga de los procesos de carga y pago de nómina, así como pagos y trámites con entes gubernamentales.

La Jefatura de Relaciones Laborales (RRLL) y Salud, se encarga de monitorear las actividades sindicales y establecer acuerdos, en conjunto con salud y seguridad laboral para los trabajadores.

La Coordinación de Bienestar, es la encargada de ejecutar y promocionar las actividades recreativas para los trabajadores, fomentando el espíritu de trabajo y los valores de la organización, manteniendo como norte generar un clima armonioso y adecuado para trabajar. Esta es la única Coordinación que reporta directo a la Gerencia de Recursos Humanos.

La representación de la estructura organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos es la siguiente:

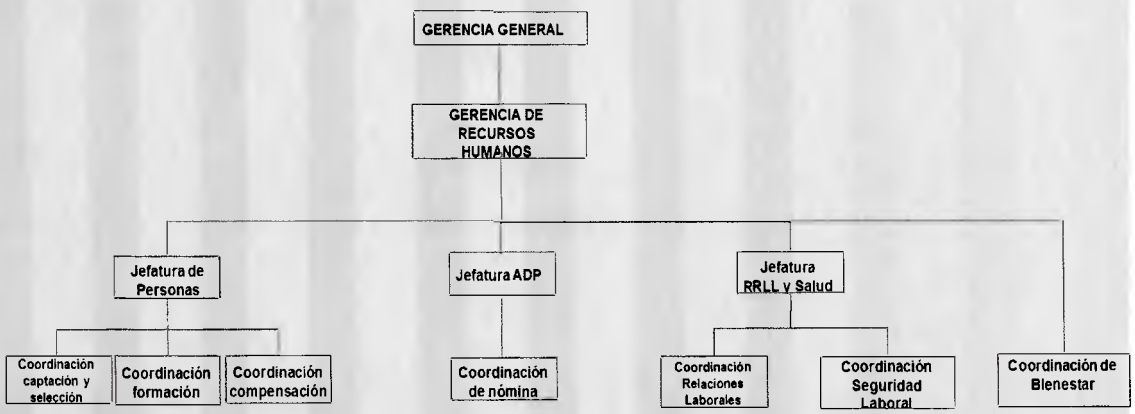

Figura Nro. 4. Estructura organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos.
Fuente: Manual Descripciones de cargo de Atento, C.A.

Estructura de la Coordinación de Captación y Selección

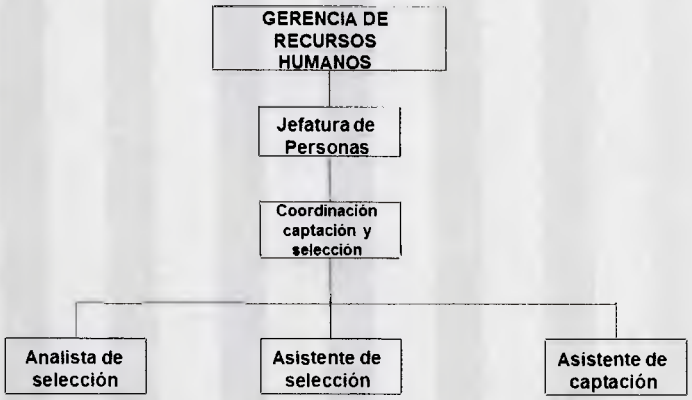

Figura Nro. 5. Estructura Organizativa del Departamento de Captación y Selección.
Fuente: Manual Descripciones de cargo de Atento, C.A.

Descripción de funciones de los cargos de la Coordinación de Captación y Selección:

- Coordinador de Captación y Selección: responsable de coordinar la gestión de promociones, captación y selección, ejecutándose de forma eficiente y efectiva. Velar por el cumplimiento de metas y objetivos. Realizar seguimiento y cierres de mes para informes de gestión que deberán presentarse a la Gerencia. Garantizar la generación de bases de datos necesarias para cumplir con todos los requerimientos y solicitudes de Planificación. Optimizar el proceso de captación y selección manteniendo un continuo análisis para proponer mejoras.
  Cantidad de ocupantes: 1

- Analista de Captación y Selección: Garantizar que se complete el proceso de captación y selección del personal necesario de acuerdo a sus perfiles y turnos de trabajo. Aplicar las técnicas y pruebas de selección correspondientes de acuerdo al perfil del cargo. Asignar los candidatos necesarios para el cumplimiento de los cronogramas de ingresos de los clientes internos. Cargar, en los archivos y herramientas de dotación, los resultados de las pruebas aplicadas a los candidatos. Archivar los expedientes de las personas asignadas a cada curso para ser remitidas a la Coordinación de Formación.
  Cantidad de ocupantes: 5

- Asistente de captación: Organiza las actividades de promoción para la captación de nuevo personal (ferias, eventos, prensa, radio, entre otros). Colaborar con la captación y selección de las personas requeridas por perfil, turno y rotación, para cumplir con las distintas solicitudes. Asignar oportunamente los candidatos necesarios para el cumplimiento de los cronograma de requerimiento de personal. Carga los resultados de las pruebas de los candidatos en la aplicación de dotación de acuerdo a su elegibilidad. Ubica los expedientes de las personas asignadas al adiestramiento previo y actualiza los recaudos personales de los participantes en los distintos procesos.
  Cantidad de ocupantes: 2

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

A continuación, se exponen los antecedentes tomados como referencia para el desarrollo del presente trabajo de investigación, los conceptos y los marcos teóricos que la apoyan, así como otros relativos a la gerencia de proyectos y de recursos humanos.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Palabras Clave: selección, tiempo

Ramírez (2005), en la investigación titulada "Diseño del proceso de planificación de los recursos humanos en organizaciones matriciales. Caso Práctico" presenta los componentes de un proceso para planificar los recursos humanos en las organizaciones para garantizar el suministro oportuno de personal a cada proyecto. Elaboró un proceso operativo viable mediante el uso de un sistema de información y así satisfacer las necesidades de personal de cada proyecto. En el estudio realizado por Ramírez se concluyó que el recurso humano es el factor primordial para garantizar el éxito en un proyecto, por lo cual el personal se debe suministrar oportunamente por el área de recursos humanos de manera oportuna para garantizar que las actividades se cumplan de acuerdo a la planificación y sumado a que los recursos humanos son recursos escasos dentro de la organización, es necesaria una adecuada planificación de éstos recursos de acuerdo a los requerimientos de cada proyecto.

Esto es un antecedente para la investigación planteada por la autora, pues destaca la relevancia de la planificación de entrega de los recursos humanos a cada proyecto y su influencia en el éxito final. Plantea a su vez, una línea de comunicación que hace referencia a la optimización de los recursos.

Se cita como otro antecedente a Naranjo, P. y Riera, P. (2010), en la investigación titulada "Diseño de un sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000 para una empresa de Servicio: Call Center"; destacan la estructura de un Call Center y analizan los cargos y competencias que deben existir para mejorar la calidad operativa de la gestión de la operación. En la investigación se pudo evidenciar que haciendo uso de las herramientas de la calidad se logra mejorar el área de servicio al cliente, enfocado en una mejora continua que se traducirá en aumento de la rentabilidad.

El análisis realizado por los autores, permitió conocer los procesos existentes y compararlos con las exigencias ISO 9001:2000; junto con la aplicación del módulo de gestión COPC llegando a normar los lineamientos para la aplicación del proyecto de mejora.

Centran el análisis en el proceso de Operaciones, que es el proceso medular del call center, ya que cumple con el propósito principal de brindar el servicio pactado con los clientes, mediante la Planificación, Supervisión y Dirección de los Recursos Humanos, Tecnológicos y Operativos, garantizando la satisfacción de los Clientes, a través de la aplicación y seguimiento de los procesos y cumplimiento de Métricas de Gestión.

Los autores concluyen que al no contar con funciones y responsabilidades definidas, ocasiona que el empleado no esté alineado a los objetivos de la empresa. Adicional, la informalidad en la definición de los proceso, tiene como consecuencia improvisaciones que acarrean quejas de los usuarios finales. Por último la falta de participación de los funcionarios para la optimización de los recursos, genera que los empleados no cumplan las tareas a ellos asignadas.

Esta investigación es un antecedente para la investigación planteada por la autora, pues enmarca la importancia de la Calidad en el sector Call Center y destaca la importancia del Recurso Humano que se desempeñe en la Operación.

Palabras Clave: captación, selección

Guerrero (2010), en la evaluación de un proyecto de inclusión social se planteó la interrogante ¿es factible diseñar un plan de Gestión de Recursos Humanos para el proyecto social, que contribuya a optimizar la gerencia del proyecto?, para ello, realizó un Plan de Gestión de Recursos Humanos, proporcionando una valiosa herramienta para el líder de proyecto y de esta forma facilitar la gerencia del mismo. En este sentido se realizó un diagnóstico de las prácticas en la gestión del recurso humano del proyecto, se identificaron las técnicas y herramientas que pueden auxiliar a los procesos de gestión y control, se evaluó la alineación de las prácticas con la visión estratégica de la organización y se diseñó un plan de recursos humanos para facilitar la administración y control del proyecto.

La investigación y propuesta efectuada por Guerrero (2010), plasma la importancia de gestionar el recursos humano en los proyectos, bajo la metodología del PMI.

Micheli, (2006), en artículo titulado "Los Call Center y los nuevos trabajos del siglo XXI", destaca las características del proceso de trabajo, las tendencias expansivas de las empresas de telemercadeo y la concentración de empleo en los jóvenes. En su artículo concluye, que las condiciones estructurales del capitalismo postindustrial contemporáneo constituyen el marco del crecimiento de la industria de los Call Center. Estas condiciones son: la necesidad de administrar de modo competitivo los flujos de información y comunicación dentro de las empresas, la notable actividad de innovación de los sectores de la tecnología de información y el desempeño estructural entre jóvenes universitarios o egresados. En este contexto, los call center se

convierten en un modelo de gestión laboral y de creación de empleos para el siglo XXI".

El artículo presentado por Micheli, J, esboza las características de la fuerza de trabajo de los Call Center y su dinámica, realizando así una aproximación a los perfiles de captación y selección; señala además que el contar con estudios universitarios garantiza la competencia comunicacional que requiere el negocio.

Cousin (2002), citado por Micheli (2006), en un análisis sobre los Call Centers franceses, se establecen las siguientes características, que indica pueden ser aplicadas a un perfil general de estos trabajadores; los trabajadores del telemercado no ejercen una profesión sino que ponen en acción competencias sociales tales como el control de sí mismos, hablar correctamente y afrontar situaciones de controversia.

A juicio de la autora, Cousin se acerca al interés de una definición de perfil ideal de competencias para el cargo de Teleoperador, someramente indica que es un trabajo sencillo, pero que requiere competencias que no todos poseen, por lo cual se debe verificar desde la óptica de Recursos Humanos, cuáles son las características y competencias que generan que un recurso pueda desempeñarse exitosamente como uno Teleoperador.

BASES TEÓRICAS

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Un área de conocimiento de la Gerencia de Proyecto, es la Gestión de Recursos Humanos, enfocado al área que corresponde a la captación y selección de personal.

Ulrich, citado por Chiavenato (2002) destaca que el área de Recursos Humanos, debe focalizar no sólo las actividades o el trabajo por realizar, sino también la metas y los

resultados para establecer los papeles y las actividades de los socios de la organización. Las funciones asumidas por los profesionales de Recursos Humanos son múltiples, puesto que deben desempeñar papeles operacionales y, con simultaneidad, estratégicos. En consecuencia, necesitan ser vigilantes y socios al mismo tiempo, para que el área de recursos humanos pueda agregar valor a la organización, precisa desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos en todos sus sub procesos.

Planificación organizacional

De acuerdo con Armstrong (2003), la Planificación de los Recursos Humanos puede ser definida como el sistemático y continuo proceso de análisis sobre las necesidades de RRHH de una organización bajo condiciones de cambio continuo, y el desarrollo de las políticas de personal apropiadas para la efectividad de la misma a largo plazo. Es una parte integral de la estrategia y el presupuesto de la empresa, si se tiene en consideración que tanto el coste como el pronóstico sobre la necesidad de RRHH se ven afectados por los planes a largo plazo de la organización.

Según Armstrong (2003), existen tres etapas claramente definidas en este sentido:

1. Prever la demanda de RRHH de la organización.
2. Prever la disponibilidad de oferta de RRHH dentro de la empresa o en el mercado.
3. Trazar planes para ajustar oferta y demanda.

Estas etapas activarán un análisis sistemático y continuo para la organización y tratarán de responder dos importantes cuestiones para la planificación de Recursos Humanos: qué clase de recursos humanos se necesita, y con qué tipo de habilidades y capacidades.

En la mayoría de los proyectos, la planificación organizacional es completada casi toda en las etapas preliminares del proyecto. Sin embargo, los resultados de este proceso deben ser revisados regularmente a los largo del proyecto, para asegurar aplicabilidad. Si la organización inicial se hace inefectiva, se requiere inmediata revisión.

Captación y selección de recursos humanos

Para Chiavenato (2002). La captación corresponde al proceso mediante el cual, la organización atrae candidatos del mercado laboral para abastecer su proceso selectivo. La captación funciona como un proceso de comunicación, la organización divulga y ofrece oportunidades en el mercado laboral. La captación como proceso de comunicación, divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.

La captación "es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar" Chiavenato (202, pág. 95)

La captación de personal, comprende la gestión requerida para lograr el aprovechamiento más efectivo del personal empleado para desarrollar actividades. Abarca los procesos de planificación y captación del personal, como procesos de planificación y los procesos de desarrollo del equipo y revisión del desempeño como procesos de ejecución y cierre respectivamente.

Para Medina, R. (2013), los requerimientos del equipo de trabajo, definen qué tipo de destrezas son requeridas, qué tipo de individuos deben conformar los equipos de trabajo y durante qué períodos de tiempo. Los requerimientos del equipo de trabajo son un subconjunto de los requerimientos generales de recursos identificados durante la planificación.

Captación interna y externa

Para Chiavenato (2002), desde el punto de vista de su aplicación, la captación puede ser interna y externa. La captación interna se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. La captación externa se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

La captación interna privilegia los empleados actuales para ofrecerles oportunidades de mejoras en la organización, mientras que la captación externa, busca candidatos para traer experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización.

Técnicas de captación externa

Chiavenato (2002), mientras que la captación interna se enfoca en un contingente conocido de empleados internos, la captación externa se enfoca en un enorme contingente de candidatos dimensionados en el mercado laboral. Su campo de acción es inmenso. Se trata de escoger los medios más adecuados para atraer a los candidatos más deseados.

"La captación termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia

profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos. Las organizaciones éxitosas siempre tienen las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, aunque no tengan oportunidades que ofrecer en ese momento. La captación debe ser una actividad continua e ininterrumpida" Chiavenato (2002, pág. 97).

Las principales técnicas de captación externa son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- Agencias de captación.
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
- Carteles o avisos en sitios visibles.
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
- Consulta en los archivos de candidatos.
- Base de datos de candidatos

Evaluación de los resultados de la captación

"La captación no es una actividad que pueda ser aislada de la estrategia de la empresa. Como los negocios cambian y surgen nuevas funciones cada día, es indispensable contar con personas flexibles, capaces de adaptarse a esos cambios constantes. El desafío principal de la captación, es agregar valor a la organización y a las personas" Chiavenato (2002, pág. 102)

Para Chiavenato (2002), la evaluación de los resultados de la captación, es importante para saber si cumple con su función, y a qué costo. En el enfoque cuantitativo, cuantos más candidatos lleguen, mejor será la captación

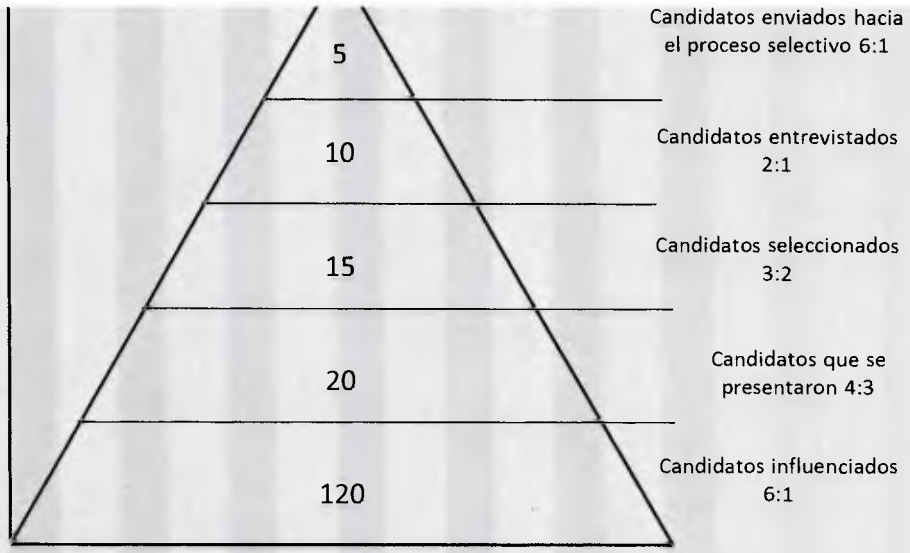

Figura Nro. 6. Pirámide selectiva de captación. **Fuente:** Chiavenato (2002)

Chiavenato (2002), señala que las actividades de captación son exitosas cuando los captadores son escogidos y entrenados. Aunque la eficacia de la captación sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso de captación produce gran impacto en los candidatos. Los captadores provocan una fuerte impresión en los candidatos, positiva o negativa. Para realizar la captación, se debe conocer con exactitud, qué exige el cargo y qué se busca en el candidato.

Selección

La selección "es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado" Chiavenato (2002, pág. 111)

Chiavenato (2002), señala que la selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: los que presentan características deseadas, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y

el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer. Si no hubiese diferencias individuales y si todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personas sería innecesaria, pero la variación humana es enorme, la estimación anticipada de estas variables, es un aspecto importante en la selección del personal.

El proceso de selección, se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información que selección tenga, en estos términos, la selección pasa a configurarse básicamente como un proceso de comparación y decisión entre candidatos.

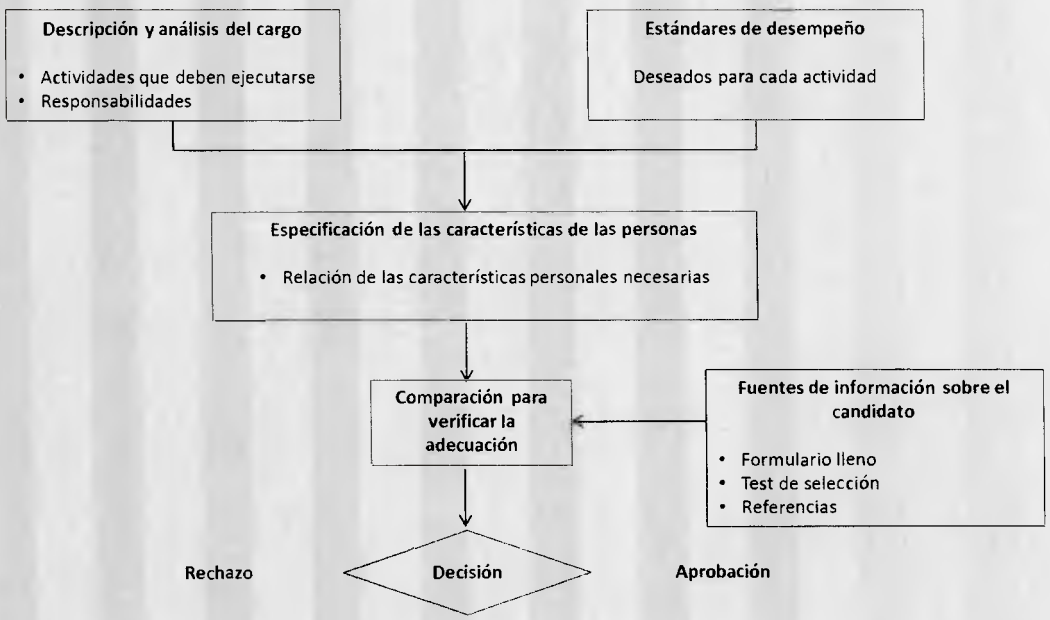

Figura Nro. 7. Proceso típico de selección de personas. **Fuente:** Chiavenato (2002)

Técnicas de selección

- Entrevista de selección: "es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión, y por el otro, el entrevistado o candidato" Chiavenato (2002, pág. 119).
- Pruebas de conocimientos o capacidades: "instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante" Chiavenato (2002, pág. 124).
- Pruebas psicométricas: "constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona" Chiavenato (2002, pág. 126).
- Técnicas de simulación: "son en esencia técnicas de dinámica de grupo" Chiavenato (2002, pág. 129). De acuerdo a Chiavenato (2002) las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social.

Importancia de la captación y selección

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), la calidad de los empleados de las empresas influye de manera importante en su productividad, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

De esta forma, en el mundo empresarial, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos, pues el factor que permite que una empresa sea diferente son las personas, quienes dan vida a la organización y sus proyectos. (Cróquer, 2001).

Las investigaciones realizadas por Gómez-Mejía, Balklin y Cardy (1997), sugieren que las estrategias de capital humanos contribuyen a los buenos resultados de una empresa, tanto más cuanto que éstas están dirigidas a atraer y retener a aquel tipo de empleados que mejor encaja dentro de la cultura de la empresa y de sus objetivos globales. (Cróquer, 2001).

Las políticas de captación y selección en empresas de Call Center, se consideran medios o factores importantes no sólo de la cultura organizacional, sino también factor de éxito en el desempeño del trabajo. Un buen proceso de captación y selección, permitirá reducir costos y aumentar en servicio, calidad, ingresos, satisfacción de clientes y rentabilidad (Norma COPC 2010).

Figura Nro. 8. Resultados de un exitoso Proceso de Captación y Selección.
Fuente: Norma COPC (2010)

Para Anato (1997), la función de captación y selección es: establecer y mantener relaciones laborales con el propósito de ejecutar el programa de actividades de la empresa y, concomitantemente ubicar a los trabajadores en el puesto más acorde con sus conocimientos, habilidades, y aspiraciones de desarrollo y estabilidad. Para ello capta insumos del mercado de trabajo, de la estructura de puestos, del programa y las políticas de relaciones laborales, del objetivo de la empresa y de los trabajadores.

Para que una empresa pueda funcionar, necesita capital humano. Sea cual fuere el sector al cual pertenece la organización, no hay mejor forma de aumentar la productividad, rentabilidad y motivación, que emplear a las personas adecuadas desde el primer momento. La empresa debe captar y conservar los talentos humanos, pero siempre va a existir la necesidad de integrar a nuevas personas (Cróquer, 2001).

Todo esto, requiere de la implementación de un adecuado proceso de captación y selección, entendiendo captación como "un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de las organizaciones" (Chiavenato, 2002). La captación hace referencia a la investigación e intervención de las fuentes que pueden proporcionarle a la organización la cantidad de personas que necesita para lograr sus objetivos (Cróquer, 2001).

Al identificar, seleccionar y mantener fuentes adecuadas de captación, la Gerencia de Proyectos de Recursos Humanos puede: elevar el rendimiento del proceso de captación, disminuir el tiempo de respuesta en el proceso y reducir los costos operacionales. La captación y selección forman parte de un mismo proceso: el suministro de recursos humanos a la organización (Chiavenato, 2002).

GERENCIA DEL TIEMPO

La Gerencia del Tiempo, enfocada en la Planificación y Control, es otra área de conocimiento de la gerencia de proyectos que se abarca en el presente trabajo de investigación.

Se puede decir que la gestión del tiempo consiste en dirigir la duración de las cosas para el logro de un objetivo, y si la gestión es eficiente, se logrará el objetivo a tiempo, según lo planificado.

Palacios L. (2009, p.69), en su libro Gerencia de proyectos un enfoque latino, expresa que el "comprender, instalar y aplicar la metodología de la gerencia de proyectos en una organización no se logra instantáneamente. Es un proceso de maduración que toma tiempo y esfuerzo''

Un buen sistema de gerencia de proyectos permite:

- Completar la mayor cantidad de trabajo en el menor tiempo posible, con la menor cantidad de recursos.
- Incrementar la rentabilidad de los proyectos a través de una buena gerencia.
- Documentar y controlar los cambios de alcance de los proyectos.
- Proporcionar medios que permitan detectar problemas y encontrar soluciones.
- Relacionarse profesionalmente de cerca con el cliente y el equipo de proyecto.
- Poseer una metodología aplicable a todo tipo de organizaciones.
- Manejar debidamente los conflictos de autoridad.
- Apoyar la toma de decisiones vinculadas a las estrategias organizacionales.

Según el PMI (2008), la dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, conformando los cinco (cinco) grupos de procesos, los cuales son:

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Seguimiento y control
- Cierre

Asimismo, el PMI (2008, p.5) explica que "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único". Es un esfuerzo

temporal porque tiene tanto un inicio como un fin definidos, y su carácter único se debe a que sus productos servicios son irrepetibles.

Dentro de las funciones más importantes en la administración de los proyectos se destacan los procesos requeridos para asegurar que el proyecto termine de acuerdo a programa. Es por esto que Chamoun (2002, p. 106) menciona el valor de la planeación y el control de la duración del proyecto, "es de suma importancia, pues provee la integración a lo largo del tiempo para coordinar los trabajos de todos los integrantes".

Para Gido y Clemens (1999, p.1) "tomar el tiempo necesario para desarrollar un plan bien pensado es crítico para el logro exitoso de cualquier proyecto. Una vez que éste se inicia, el proceso de administración del mismo incluye supervisar el proceso para segurar que todo vaya de acuerdo al plan. La clave para el control efectivo del proyecto es medir el proceso real y compararlo con el planeado sobre una base oportuna y periódica y realizar acciones correctiva de inmediato si es necesario"

La gestión del tiempo consiste en dirigir la duración de las actividades para el logro de un objetivo, y si la gestión es eficiente se logrará el objetivo a tiempo, según lo planificado. En el caso de los proyectos, la gestión del tiempo según el PMI (2008, p.129) "incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo" los procesos que contempla la gestión del tiempo son los siguientes:

- Definir actividades
- Secuenciar las actividades
- Estimar los recursos de las actividades
- Estimar la duración de las actividades
- Desarrollar el cronograma
- Controlar el cronograma

Estos procesos interaccionan entre sí y también con los procesos de las demás Áreas de Conocimiento. Dichos procesos incluyen:

La definición de las actividades

La definición de las actividades es, según Palacios (2005) en la que se obtiene el listado de las actividades que componen el proyecto. El PMI (2008) explica que la definición de las actividades incluye determinar y documentar lo que se desea hacer, cuál es el trabajo que se va a realizar. En este proceso se identifican las actividades que se incluirán en el cronograma.

Una vez desarrollado el enunciado del alcance del proyecto, se debe desarrollar la EDT, se definen las actividades tomando como insumo la línea base del alcance, los factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización. Se debe elaborar una lista detallada de las actividades y sus atributos, lista hitos y solicitudes de cambio, si aplica

La estructura desagregada de trabajo (EDT), es la estructura exhaustiva, jerárquica y descendente formada por los entregables y las tareas necesarias para completar un proyecto. (PMI, 2008)

Crear la EDT, es el proceso necesario para subdividir los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de gestionar.

Para crear la EDT del presente trabajo de grado, se seguirán los siguientes parámetros establecidos en el PMI:

- Identificar los productos entregables y el trabajo relacionado
- Estructurar y organizar la EDT

- Descomponer los niveles superiores de la EDT en componentes detallados de nivel inferior
- Desarrollar y asignar códigos de identificación a los componentes de la EDT
- Verificar que el grado de descomposición del trabajo es necesario y suficiente para completar los productos, servicios o resultados del nivel superior.
- Incluir los productos de la gerencia de proyectos (acta constitutiva, informes de avance, ficha de cierre, etc.)
- Cada componente debe definirse y asignarse clara y completamente a una unidad ejecutante específica de la organización que asuma la responsabilidad de la conclusión del componente de la EDT.
- Los componentes se definen en términos de cómo se ejecutará y controlará realmente el trabajo del proyecto.
- Verificar la exactitud de la descomposición exige determinar que los componentes del nivel inferior de la EDT son aquellos necesarios y suficientes para completar los productos entregables del nivel superior correspondiente.

El establecimiento de la secuencia de las actividades

Después de definir las actividades del proyecto, el siguiente paso en la gestión del tiempo en los proyectos, es secuenciar las actividades, lo cual consiste en identificar y documentar las relaciones entre ellas, apoyándose en la revisión de la lista de actividades y sus atributos, la lista de hitos, el enunciado del alcance del proyecto, los activos de los procesos de la organización y las solicitudes de cambio aprobadas para determinar las relaciones entre las actividades. También incluye la evaluación de dependencias y sus diferentes tipos de dependencias. (Sánchez, A. 2012)

En relación con la secuencia de las actividades, Palacios (2005) la identifica como lógica secuencial y la define como el establecimiento "...de las interrelaciones entre las actividades, para construir el orden y la lógica en que deben ser ejecutadas".

Según el PMI (2008) este proceso consiste en identificar y documentar las relaciones lógicas entre cada una de las actividades del cronograma. El establecimiento puede realizarse utilizando un sistema automático, técnicas manuales o una combinación de ambas.

Para el PMI (2008, p. 138), el método de diagramación de precedencia (PDM), "utilizado en el método de la cadena crítica (CPN) para crear un diagrama de red del cronograma del proyecto que utiliza casillas o rectángulos, denominados nodos, para representar las actividades, que se conectan con flechas que muestran sus relaciones lógicas"

Las dependencias o relaciones lógicas de este método son las siguientes:

Final a Inicio (FI). El inicio de la actividad sucesora depende de la finalización de la actividad predecesora.

Final a Final (FF). La finalización de la actividad sucesora depende de la finalización de la actividad predecesora.

Inicio a Inicio (II). El inicio de la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora.

Inicio a Final (IF). La finalización de la actividad sucesora depende del inicio de la actividad predecesora. PMI (2008, p. 138)

Para Schwalbe (2006, p.206) "una dependencia o relación se refiere a la secuencia de las actividades del proyecto o tarea". Hay tres razones básicas para la creación de dependencias entre las actividades de un proyecto:

1. Las dependencias obligatorias, son inherentes a la naturaleza del trabajo que se realiza en un proyecto.
2. Las dependencias discrecionales, están definidas por el equipo del proyecto. Deben usarse con cuidado ya que pueden limitar las opciones de programación posteriores.
3. Las dependencias externas, implican relaciones entre las actividades del proyecto y las actividades que no corresponden al proyecto.

"Si no se define la secuencia de las actividades, no podrán utilizarse algunas de las herramientas de control de la gestión del tiempo más potentes disponibles para los gerentes de proyectos, como lo son: el diagrama de la red y el análisis de la cadena crítica. El principal resultado de la secuencia de actividades es un diagrama de la red del cronograma del proyecto. Otros productos son los cambios a la lista de actividades, el plan de gestión de proyectos, y el alcance del proyecto plan de manejo que puede dar lugar después de realizar la secuencia de las actividades" Schwalbe (2006, p.208).

Para la aplicación de Adelantos y Retrasos, el PMI (2008, p.140) afirma que "el equipo de dirección de proyecto determina las dependencias que pueden necesitar un adelanto o un retraso para definir con exactitud la relación lógica. No deben utilizarse adelantos y retrasos para sustituir la lógica de la planificación." Los adelantos y retrasos actúan sobre las actividades sucesoras permitiendo su aceleración o demora.

De igual modo, son frecuentemente utilizadas las Planillas de Red del Cronograma, para el PMI (2008, p.141) "acelerar la preparación de las redes de actividades del proyecto, pueden emplearse plantillas normalizadas del diagrama de red del cronograma del proyecto. Pueden abarcar un proyecto completo o sólo una parte del mismo"

Estimación de recursos de las actividades

La estimación de recurso de las actividades, según el PMI (2008) consiste en identificar cuál, cuánto y cuando del recurso, es decir, cuáles recursos se utilizarán, cuántos recursos se utilizarán y cuándo estarán disponibles para realizar las actividades del proyecto.

Para Sánchez (2012, p.22) "Se debe tener idea de la cantidad y tipo de recursos (personas, equipos, materiales) que se asignarán a cada actividad"

Para Schawalbe (2006, p. 211) "La naturaleza del proyecto y la organización afectará la estimación de recursos. Los datos y juicio de expertos, la disponibilidad de alternativas, la estimación y el software son herramientas disponibles para ayudar en la estimación de los recursos".

Estimación de la duración de las actividades

Para Palacios (2005), este proceso implica asignar un tiempo de duración para cada actividad, según las premisas de trabajo y los recursos disponibles. Según el PMI (2008) este proceso incluye la estimación de la cantidad de esfuerzo de trabajo, de recursos y periodos laborables necesarios para completar las actividades del cronograma.

Uno de los métodos más utilizados para la estimación de la duración de las actividades es la Estimación por Tres Valores, el cual se basa en el Program Evaluation an Review Technique (PERT) o Técnica de Revisión y Evaluación de Programas.

Con el uso del PERT, se pueden identificar las fechas lo antes posible, en lo que se puede esperar que ocurra un evento o una actividad de principio a fin. Los principios discutidos hasta ahora también se aplican al Critical Path Method (CPM) o Método de la Cadena Crítica. La nomenclatura es la misma y ambas técnicas se refieren a

menudo como métodos de diagramas de flecha. Las principales diferencias de PERT y CPM son las siguientes:

PERT utiliza tres estimaciones de tiempo (optimista, más probable y pesimista) para obtener un tiempo esperado. El CPM utiliza en la estimación de tiempo que representa el tiempo normal (es decir, una mayor precisión con la estimación del CPM).

PERT es probabilística en la naturaleza, basado en una distribución beta para cada tiempo de actividad y distribución normal de duración de tiempo esperado. Esto nos permite calcular el riesgo en la realización de un proyecto. El CPM se basa en una estimación y es determinista en la naturaleza.

Desarrollo y control del cronograma

Es el proceso en el cual se determina la fecha de inicio y finalización planificada para cada una de las actividades del proyecto (PMI, 2008). Por último, el PMI (2008) señala sobre el proceso de control del cronograma que controlar el cronograma del proyecto significa determinar su estado actual, incluir los factores que generan los cambios, identificar si existen cambios y gestionar los cambios a medida que sucedan. Uno de los principales elementos tomados en cuenta en el proceso de control del cronograma son los informes, tal y como lo define Stover (2002) los informes son fundamentales para la eficaz administración de proyectos, en la planificación es necesario determinar quién debería verlos, que tipo de información deben contener y con qué frecuencia deberían generarse.

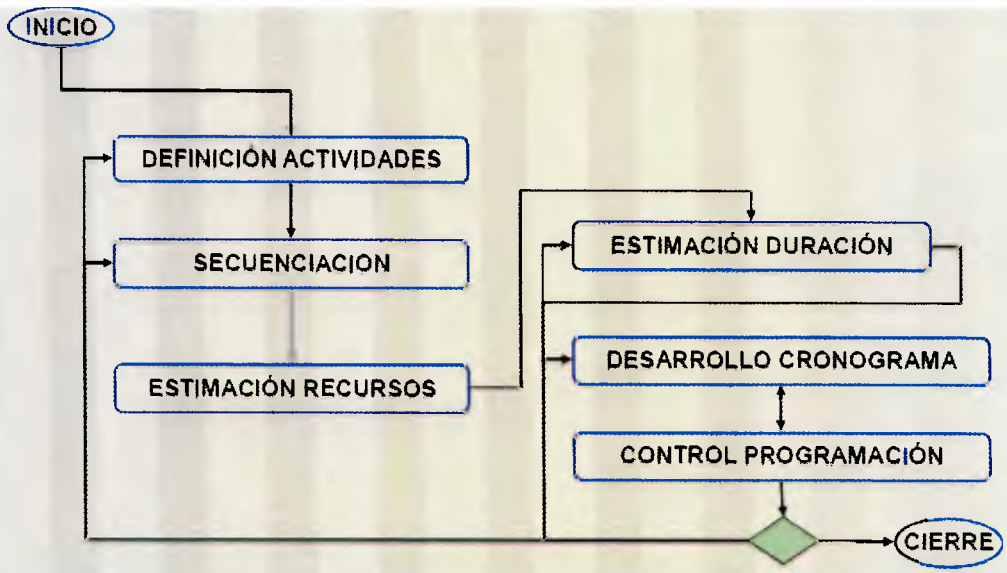

Figura Nro. 9. Proceso requerido para asegurar la terminación a tiempo del proyecto.
Fuente: Adaptación del PMI (2008)

Análisis de la red del cronograma

Para Gido y Clemens (199, p.293) la nivelación de recursos es una "técnica utilizada para minimizar las fluctuaciones en el uso de los recursos. Este procedimiento intenta aprovechar los recursos de un modo tan uniforme como sea posible sin extender el programa del proyecto más allá de la fecha de terminación requerida".

Ruta Crítica

La ruta crítica es el conjunto de actividades que representan la ruta más larga del proyecto; aquellas cuya holgura es cero o negativa.

La duración de la ruta crítica determina la duración del proyecto entero. Cualquier retraso en un elemento de la ruta crítica afecta la fecha de término planeada. Originalmente, el método de la ruta crítica consideró solamente dependencias entre los elementos terminales. Un concepto relacionado es la cadena crítica, la cual agrega

dependencias de recursos. Cada recurso depende del manejador en el momento donde la ruta crítica se presente. (Díaz, 2010)

La compresión del cronograma o crashing

Es un tipo específico de técnica de aceleración del cronograma del proyecto realizada al tomar las medidas necesarias para disminuir la duración del cronograma del proyecto total después de analizar varias alternativas para determinar cómo obtener la máxima comprensión de la duración del cronograma al menor costo adicional posible. Los enfoques típicos para la intensificación de un cronograma incluyen reducir la duración de la actividad del cronograma y aumentar la asignación de recursos para las actividades del cronograma. (PMI, 2008).

La ejecución rápida o Fast Tracking

"Una técnica específica de aceleración del cronograma de un proyecto que cambia la lógica de la red para solapar fases que normalmente se realizarían en forma secuencial, tales como la fase de diseño y la fase de construcción, o para llevar a cabo actividades de cronograma en forma paralela". PMI (2008, p.435).

Para cuantificar la gestión del tiempo en los proyectos se utilizará como instrumento el uso de las métricas. El PMI (2008, p.200), al referirse a la métrica, sustenta que "es una definición operativa que describe, en términos muy específicos, un atributo del producto o del proyecto, y la manera en que el proceso de control de calidad lo medirá".

La métrica es una herramienta a través de la cual se puede cuantificar el desempeño de cualquier unidad, cuya información es presentada por medio de reportes. Permiten tener una visión global de la gestión llevada durante un determinado lapso de tiempo, lo que apoya la mejora continua de la calidad de los servicios ofrecidos.

Estas métricas brindan las siguientes ventajas:

- Tomar decisiones acertadas, basada en hechos y datos reales.
- Tener mayor control sobre la gestión realizada, permitiendo supervisar resultados, compararlos con los planes y tomar medidas correctivas.
- Efectuar revisiones periódicas de la situación de cada proceso e identificar áreas o puntos de mejora.
- Fomentar la discusión y ejecución de las mejoras.

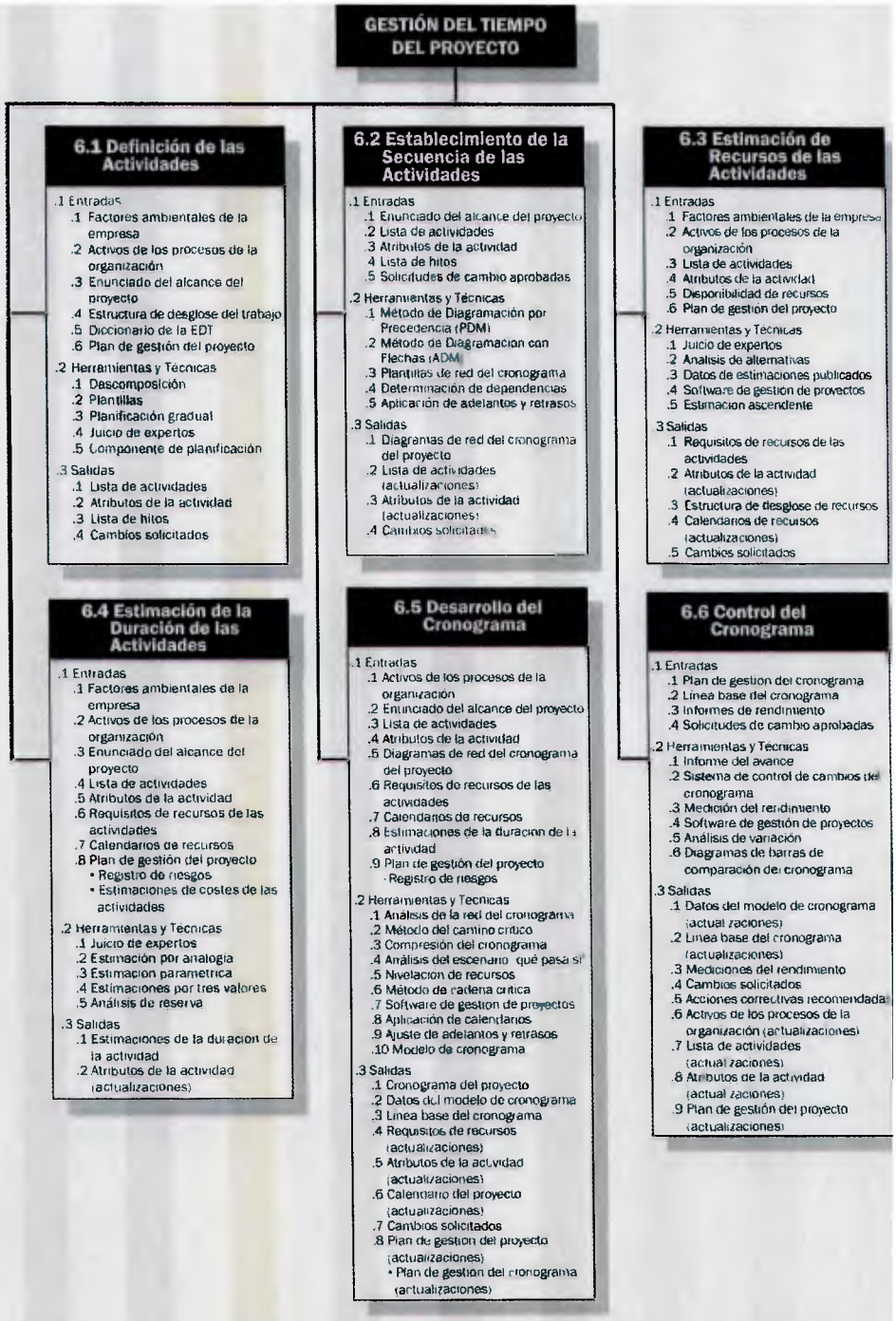

Figura Nro. 10. Descripción de la gestión del tiempo en proyectos **Fuente:** PMI (2008)

El objetivo fundamental de la Gestión del tiempo del Proyecto es concluir el proyecto a tiempo, logrando el alcance del proyecto, en tiempo, costo y calidad requerida por el cliente, sin rebasar los riesgos inherentes del proyecto. (PMI, 2008).

Dicho esto, una de las funciones principales de los Gerentes de Proyectos es la planificación de las actividades y tareas que necesita ejecutar dentro de los plazos previstos para la entrega de los productos o servicios ofrecidos a sus clientes. (Bascarán, 2003).

En la Gerencia de Proyectos, el manejo del tiempo y la conclusión de los proyectos dentro de los plazos de ejecución previamente establecidos constituyen uno de los retos más interesantes a los que está sometido el Gerente del Proyectos. (Bascarán, 2003).

BASES LEGALES

Las bases legales del trabajo elaborado, se enmarcan en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), promulgada en mayo del 2012, en la cual se destaca que el derecho laboral venezolano, tal y como se le conoce contemporáneamente, nace a partir de la promulgación de la primera Ley del Trabajo del 23 de julio de 1928, que permitió superar las disposiciones del Código Civil sobre arrendamiento de servicios que regía las relaciones laborales, y se afianza con la promulgación de la Ley del Trabajo del 16 de julio de 1936, que estableció un conjunto sustantivo de normas para regular los derechos y obligaciones derivados del hecho social del trabajo.

Esta Ley se mantuvo vigente por casi 55 años, durante los cuales fue objeto de sucesivas reformas parciales (en los años 1945, 1947, 1966, 1974, 1975 y 1983), sufriendo una evolución sustantiva en 1991, cuando le fue otorgado carácter orgánico, con la promulgación de la Ley Orgánica del Trabajo del 1° de mayo de 1991.

El 08 de mayo de 2.012, se ejecutó la promulgación de una nueva Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). Para la empresa en la cual se desarrolla la presente investigación, se contempla como cambios sustanciales a la anterior LOT los siguientes puntos:

- Los artículos 47 y 48 prohíben la tercerización y establece que los trabajadores bajo estas condiciones tendrán que ser incorporados y además gozarán de inamovilidad laboral durante el tiempo en que sean incorporados. La tercerización se eliminará en un plazo de 3 años según las disposiciones transitorias de la ley. Con respecto a esto, se destaca que la empresa en la cual se desarrolla la presente investigación, no se cataloga como tercerización legalmente, esto debido a que todo el personal trabaja y se desempeña en instalaciones propias de Atento.
- Las prestaciones sociales de los trabajadores activos al momento de entrada en vigencia de la ley se calculará a partir del 19 de junio de 1997 y la garantía de las prestaciones sociales se depositará cada tres meses. Esta modificación impacta directamente las actividades administrativas de pago de prestaciones y cálculo de liquidaciones de personal que realice la empresa.
- Reducción de la jornada laboral. La jornada laboral se establece con un tope de 40 horas semanales y se establece como obligatorio el otorgamiento de dos días de descanso para los trabajadores, En los casos de jornadas laborales para actividades de Call Center, de acuerdo a la norma internacional COPC, el tiempo máximo de conexión de un Representante de Atención al Cliente (RAC) debe ser de 6 horas por día, por lo cual, la reducción de la jornada laboral no impacta en las actividades del Call Center, lo que se efectuó fue la adecuación de la rotación para asegurar los dos días de descanso del personal.

A efectos de la presente investigación, el proceso de captación y selección de personal, se encuentra reflejado en el marco legal de la LOTTT de la siguiente forma:

"Artículo 21. Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad. En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen los dispuesto en este artículo. Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales" (LOTTT, 2012)

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Corresponde a una investigación aplicada, la cual, según indica Hurtado (2007, p. 23), es el estudios científico orientado a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas. En este caso, se busca solucionar los cuellos de botella que presenta el proceso de captación y selección para la contratación de personal en los Calls Center.

A su vez, es una investigación evaluativa, ya que como lo citan (Bordeleau y otros, 2000, p. 123) "...todo programa de desarrollo dentro de una empresa se caracteriza por una situación dicotómica antes y después: se trata de aplicar una intervención precisa a una situación cualquiera de trabajo (antes) y de esperar para ver la aparición de modificaciones evolutivas (después)", en tal sentido, en el presente trabajo se realizará una evaluación comparativa entre el proceso actual de captación y selección y el proceso propuesto.

De acuerdo con los objetivos del trabajo de investigación, se desarrolló la propuesta de un modelo de gestión partiendo de una investigación diagnóstica previa de la situación existente, la cual se comparará con las mejores prácticas en materia de gerencia de proyectos, para luego proponer un proceso que mejor se adapte a la organización en estudio. Esto permite determinar que se trata de una investigación-desarrollo con el apoyo de una investigación documental y de campo (citado por Hernández y otros 2003). El apoyo en una investigación de campo, permite atender la necesidad de conocer las prácticas existentes actualmente en la empresa, en relación a la gestión de las variables Gerencia de Recursos Humanos en proyectos y Planificación y Control del Tiempo.

El tipo de investigación fue proyectivo debido a que se planteó un nuevo proceso para la gestión del proyecto de Call Centers en términos de planificación y control del tiempo así como captación y selección de recursos requeridos para el proyecto. Hurtado (2007) indica que la investigación proyectiva propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. En esta categoría entran los proyectos factibles. Todas las investigaciones que implican el diseño o creación de algo , también entran en esta categoría. Los proyectos a que se refiere el término proyectivo pueden ser económicos, sociales, educativos, tecnológicos, etc.

Diseño metodológico

El diseño de la investigación realizada es no experimental, de campo y bibliográfica, así como transaccional, pues las variables no serán manipuladas y serán tomados los datos directamente de la realidad en un momento dado. (Hernández y otros 2003).

Un proyecto No Experimental, se caracteriza por observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Mientras que los diseños de investigación transaccional ó transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández y otros 2003).

Unidad de análisis

Para Hernández y otros (2003, p.301) la unidad de análisis "corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación" en particular, para el presente trabajo de investigación, la unidad de análisis está representada por:

- Unidades y personal involucrado en los proyectos de Call Center, relacionadas con la captación, selección y formación del recurso humano requerido.

Población y muestra

Según Triola (2000, p. 4), "una población es la colección completa de todos los elementos (puntajes, personas, mediciones, etc) que se van a estudiar". La población objeto del presente estudio estará conformada por el personal involucrado en los proyectos de Call Center, relacionadas con la captación, selección y formación. Por ser una población finita y de pequeña magnitud, la misma constituirá la muestra.

Recolección y Procesamiento de la información

De acuerdo con Arias (1990, p. 53) "Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionarios), el análisis documental, el análisis de contenido, etc."

La recolección de los datos de esta investigación se llevó a cabo a través del análisis documental, entrevista semi-estructurada, taller de diagnóstico de proceso, taller para el análisis de la matriz FODA y taller para la validación del proceso propuesto, así como la observación directa en todas las actividades antes mencionadas.

La observación participante natural directa: es cuando el investigador la realiza en el mismo lugar donde acontecen los hechos. Sobre este particular plantean Fernández y otros (2006) que la observación en situaciones sociales implica mantener un papel activo así como una reflexión permanente, por lo cual hay que estar muy pendiente de los detalles, sucesos e interacciones que ocurran en el entorno. La técnica de la observación directa se justifica en virtud de la presencia de la autora en la

organización, observando las funciones de coordinación, liderazgo y delegación en proyectos alineados con el proceso de captación y selección.

La revisión de documentos: según Arias (2004, p. 49) es documental, pues "se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otro tipo de documentos". Consistió en la revisión de los diferentes documentos relacionados con la captación y selección de personal, además de la documentación vinculada a los antecedentes, conceptos, código de ética y normativas existentes, chequeo de manuales, normas y procedimientos de la organización, así como la revisión de los indicadores de gestión. Las mejores prácticas señaladas en el PMI (2008), sirvieron de marco para la revisión y propuesta.

Entrevistas semi-estructuradas: esta indagación general se realizó al personal gerencial de la empresa, con el fin de conocer la posición de cada área de trabajo sobre el proceso de captación y selección dentro de la estrategia de la organización y la cotidianidad de las operaciones efectuadas, así como el análisis de posibles soluciones y beneficios esperados. Las entrevistas se realizaron a los líderes de cada área que interviene en el proceso, mediante guía de preguntas que se abocan a temas puntuales del proceso de captación y selección.

Las preguntas efectuadas fueron las siguientes:

1. Señale sus funciones en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de Call Center.
2. Posee usted conocimiento del proceso de captación y selección de personal.
3. Conoce usted el tiempo estimado para efectuar el proceso de captación y selección del personal.
4. Considera que la estructura del proceso de captación y selección le permite a los proyectos de Call Center obtener buenos resultados.
5. Qué aportes o mejoras incorporaría usted al proceso de captación y selección.

6. Por favor coménteme los indicadores de gestión que usted ejecutada para medir la eficiencia del proceso de captación y selección para proyectos de implementación de Call Center.

Las entrevistas se efectuaron de forma individual con los siguientes representantes del proceso:

Tabla Nro. 8. Personal entrevistado y tipo de entrevista

Entrevistado	Objetivo de la entrevista	Tipo de entrevista	Forma de preguntas
Coordinador de Captación y Selección	Obtener información sobre el proceso de gestión del tiempo de captación y selección	Semi-estructurada	Abierta
Supervisor de Captación	Obtener información sobre el proceso de gestión del tiempo de captación y selección	Semi-estructurada	Abierta
Coordinador de Formación	Obtener información sobre el proceso de gestión del tiempo de captación y selección	Semi-estructurada	Abierta
Gerente de Operación	Obtener información sobre el proceso de gestión del tiempo de captación y selección	Semi-estructurada	Abierta
Gerente de Planificación	Obtener información sobre el proceso de gestión del tiempo de captación y selección	Semi-estructurada	Abierta

La formulación de las preguntas efectuadas en la entrevista, se basó en el conocimiento que presentan del proceso de captación y selección por parte de las Coordinaciones y Gerencias involucradas; esto con la finalidad de validar la consolidación de procesos y a su vez detectar las fallas de comunicación que pueden existir que afectan el desarrollo de los proyectos de implementación de call center.

El resultado de las entrevistas efectuadas se reflejan a continuación:

Tabla Nro. 9. Resultado de entrevistas efectuadas

Nombre del cargo	Coordinador de Captación y Selección	Supervisor de Capitación	Coordinador de Formación	Gerente de Operación	Gerente de Planificación
Preguntas de la entrevista	**Respuestas obtenidas**				
Señale sus funciones en el proceso da captación y selección de personal para proyactas de Call Centar	Recibir las aalicitudes de personal que afactúa la Coordinacion de selección y gestionar las estratagies para activar la captación masiva de personal con al parfil salcitado, afectuanda las entrevistas por competencias y asignar a curso a los candidatas que resultan elegibles en la evaluación	Activar la captación de personal, mediante la publicación en portales de empleo y prensa nacianal. Realizar al contacto telefónica para ramitiar candidatos potenciales a selección. Contactar al personal alegible para asignar curso de formación en la platafarma de implementación del Call Centar.	Recibir la solicitud de personal para proyectos de implementación de Call Center por parte de la Gerencia de Planificación. Realizar la proyección de personal qua se debe solicitar a la Coordinación da Captación y Selección, generalmente triplicamos la solicitud para garantizar el cumplimiento del personal requerida, esto debido al bajo cumplimianto de la Coardinación de Captación y Selección, lo cual conlleva a no cumplir la meta del proyecto.	Efectúo la negociación con el Cliente Cantratante, ganerando el pratacala de atención y calidad del sarvicio, la cual cantampla el tiampo estimada de llamadas por cada cliente, el pracedimianto para gestionar cada caso y el reporta de operaciones mensuales da calidad de servicio.	Efectúo el dimensionamiento del proyecto, el cual consista en validar el número da llamadas a tráfica que puede recibir el servicio (proyecto) tamendo an consideraciónlos tipos de clientes y horarios da volumen de llamadas. Con esta información sa efectúa la prayección ajustada al personal RAC que se necesita an el proyecto da Call Centar para que garanticemos los niveles de sarvicia y calidad exigidos por el cliente. Esta información es anviada a la Coordinación de Formación para que gestiana en RRHH la asignación del personal al servicio
Posee usted canocimiento del proceso de captación y selección de personal	Sí, al proceso está detallado y dacumentada por el Departamanta de Calidad.	Sí, es el praceso qua implementamas para toda la asignación de personal.	No.	No	No
Canace usted el tiempo estimado para afectuar el proceso da captación y selección del personal	Depende del servicio requerido y las salcitudes que se tengan durante el mes. No tengo precisión.	La captación de personal para un servicio puede tardar una samana	Las asignaciones da personal duran un mes	Apróximadamante un mes	No.
Considera que la estructura del preceso de captación y selección le permite s tos proyactos de Call Centar ablenar buanos resultadas	No. Constantemente presenta conflictos can las salcitudes de personal por parte de la Coordinación de Formación, esto debido a que las requerimientas de personal que afectuan son muy altas y el timapo de respuesta es poco. Por ejemplo, puedan solicitar 30 RAC para dentro da 15 días, lo cual impica congestión an el trabaja	No, solcitan mucho personal con poca tempo de antelación. Desean que asignamas el personal rápido, pero la axigencia sabrepasa a la operatividad del proceso	No, son pecas las oportunidades duranta el año que logramos efectuar la implamantación de proyectos de Call Center a tiampo, y esto sa debe al retraso en selección o al bajo nivel del personal asignado.	Na. La expenencia me indica qua debo convenir can el Cliente Contratanta un fecha de inicio de aperacianes y con la Coordinación de Farmación debo mantenar otra, esto para garantizar el cliente el cumplimienta an fecha pues la Coordinación de Captación y Selección siempra damara	No conozco la estructura del proceso da capteción. Los requerimientas da personal los efectuo directamenta con la Coordinación da Formación, ellos saben el tiempo estimado de acuardo a la estructura del proceso da capteción y aelección para solicitar personal.
Qué aportes o mejaras incarperaría ustad al proceso da captación y selección	Es nacesarios que desda la Coordinación de Captación y Selección se conozca el requerimiento oficial por parte de la Coordinación de Planificación, esta permitirá un mayor control sobre el persanal que se debe asignar a curso de formación	Captación y Selección debe conacar el número raal de RAC solicitaas por la Operación, esta metivada a que los requenimientos de personal qua efectúa actualmante la Coordinación de Formación tiplican el número de RAC qua necesitan lo cual acarrea desgaste en el proceso de captación y selección y reducen los candidatas que tenamos an la pebtación por caplar.	Que amplien las fuentes de captación, efectúen mayores feñas de empleo para asi obtener un mayor número de candidatos elegibles.	Que definan el tiempo que requieren para la asignación efectiva de personal y asi aportar precisión an tempo con nuestros clientes asi coma mejorar la calidad del persanel asignada. También es importanta que retomen la selección cama pnoridad pues nos interesa tener axcelentes RAC y na muchas pero can deficiencias en dicción o madulación.	No sabe / No contesta
Por favor comèntema los indicadores de gestión que usted ejecuteda para medir la aficiencia dal proceso de captación y selección para proyactos de implamentación de Call Center	Cumplimiento an asignación da personal elegible (Canbdad y Fecha)	Asistencia de personal a Selección, Porcentaje da personal elegible	Porcentaje de personal certificado en curso de fermación para Call Center e indice de Calidad de Servicia en la Operación	Monitaroo da Calidad de los RAC asignados	Cumplimiento en la asignación de personal para proyecta de implementación de Call Center

Se desarrolló a su vez, un taller diagnóstico grupal, el cual consistió en una actividad modelada por la investigadora, con personal jerárquico de la organización, en la que este último es guiado en la búsqueda e identificación de cuestiones relevantes para la misma, por ser problemáticas, urgentes o significativas para su accionar, en el proceso de captación y selección. El taller, involucró las áreas de captación, selección y formación, en conjunto con representantes operativos del Call Center (Coordinadores operativos, supervisores operativos y de calidad), con la finalidad de verificar las brechas existentes en el proceso actual. A partir de esto, se generó una matriz FODA, preguntando directamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proceso de captación y selección actual, así como, validar los procesos de otras áreas que afectan la gestión oportuna de captación y selección para proyectos de Call Center.

Tabla Nro. 10. Resultado de hallazgos del taller mediante Matriz FODA

Fortalezas	**Debilidades**
• Disposición del equipo de trabajo a realizar un nuevo diseño del proceso de captación y selección que permita ofrecer mejores resultados. • Dominio de fuentes de captación, lo cual permite ser la empresa número uno en captación de personal. • Atracción de personal joven, en edad universitaria con deseos de emplearse y formar parte de la fuerza laboral.	• Desconocimiento total del proceso de captación y selección por las áreas de formación, operación y planificación. • Ausencia de indicadores de gestión compartidos. • Desconocimiento de los acuerdos generados en el área comercial para cumplimiento con el cliente contratante.
Oportunidades	**Amenazas**
• Intervención de equipo multidisciplinario para el logro de objetivos.	• Escasa comunicación entre las áreas relacionadas. • Ausencia de beneficios competitivos para la captación y retención del personal.

Fases del proceso de investigación:

1. **Identificación de las etapas de planificación del proceso de captación y selección actual:** mediante la investigación documental, el chequeo de manuales de procedimientos y la observación directa; se analizaron las entradas, salidas y herramientas, esto con la finalidad de identificar los obstáculos o cuellos de botella presentados, para determinar su impacto sobre el proceso. Se verificó el histórico de indicadores de captación y selección, así como la validación de bitácoras o registros de operaciones para la captación de personal en proyectos de Call Center de la empresa.

2. **Identificación de los mecanismos utilizados por Recursos Humanos para implementar el control del tiempo en el proceso de captación y selección:** se validó la existencia de controles mediante investigación documental, chequeo de manuales de procedimiento y observación directa, identificando entradas, salidas y herramientas, esto con la finalidad de verificar la existencia de indicadores de gestión y su comportamiento durante el último año. Con esto, se logró establecer los tiempos actuales y reales de las entregas de personal a la Coordinación de Formación, todo ello de acuerdo al análisis del histórico de las operaciones ejecutadas y su comportamiento, así como identificar las actividades que consumen de mayor dedicación en tiempo y recursos.

3. **Análisis de la gestión actual mediante matriz FODA:** dicho análisis, tuvo como finalidad identificar las características organizacionales en referencia a la gestión actual y generar un impacto positivo en la propuesta de un nuevo plan para la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos. La matriz FODA se construyó con base a los lineamientos contemplados en el PMI (2008), y contó con la participación de líderes de área para su construcción.

4. **Propuesta del Plan de gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de Calls Centers de la empresa de telecomunicaciones**

Delimitación del propósito del plan: consistió en aclarar el propósito de la propuesta del plan y así generar un producto que se adapte a las necesidades de la empresa y su proceso de trabajo. Todo ello contemplando las recomendaciones surgidas en talleres de trabajo así como los conocimientos obtenidos en el estudio de Gerencia de Proyectos.

Objetivos del plan: consistió en detallar los objetivos que cumplirá el plan bajo su aplicación y así resaltar los beneficios que obtendrá la empresa al decidir su implementación.

Alcance del plan: se identificó y definió el alcance que tendrá la propuesta de plan diseñada.

Definición de actividades: se identificaron y definieron las actividades que se ejecutan actualmente con la finalidad de validar las más relevantes y establecer la forma óptima de ejecutarlas.

Establecimiento de la secuencia de actividades: consistió en generar una matriz de actividades de manera lógica, contemplando una adecuada distribución del tiempo.

Estimación de los recursos de las actividades: consistió en identificar y valorar los insumos ó recursos requeridos en cada actividad para ser ejecutados efectivamente.

Estimación de la duración de las actividades: consistió en asignar un tiempo de duración para cada actividad, según las premisas de trabajo y los recursos disponibles. Para ello, se verificó el tiempo óptimo de ejecución de

cada actividad, las cargas de trabajo y responsabilidades de cada área, las cuales fueron validadas en taller efectuado con sus líderes.

Verificación de la ruta crítica: luego de estimar la duración de las actividades, se procedió a verificar la ruta crítica del proyecto, en la cual se verificó la secuencia de actividades terminales de la red del proyecto con mayor duración entre ellas, determinando el tiempo más corto en el que es posible completar el proyecto.

Desarrollo y control del cronograma: se estableció un cronograma del proceso, en el cual se contemplaron todas las actividades y los recursos necesarios, así como los controles de cambio que se deben ejecutar.

Propuesta del modelo de gestión: analizado el proceso actual, se elaboró y presentó una propuesta para la Planificación y Control del Tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de Call Centers, en la cual se plasman las mejores prácticas de la Gerencia del Tiempo y la Gerencia de Recursos Humanos para así generar mejores resultados a la empresa.

Verificación de Valor Ganado: consistió en validar la medición del coste presupuestado de la cantidad de trabajo realmente finalizado en un momento dado del proyecto. De esta forma se podrá controlar la ejecución del proyecto bajo el presupuesto.

Estructura Detallada de Trabajo (EDT)

La EDT que se muestra a continuación, incluye el desarrollo de los 3 objetivos específicos planteados:

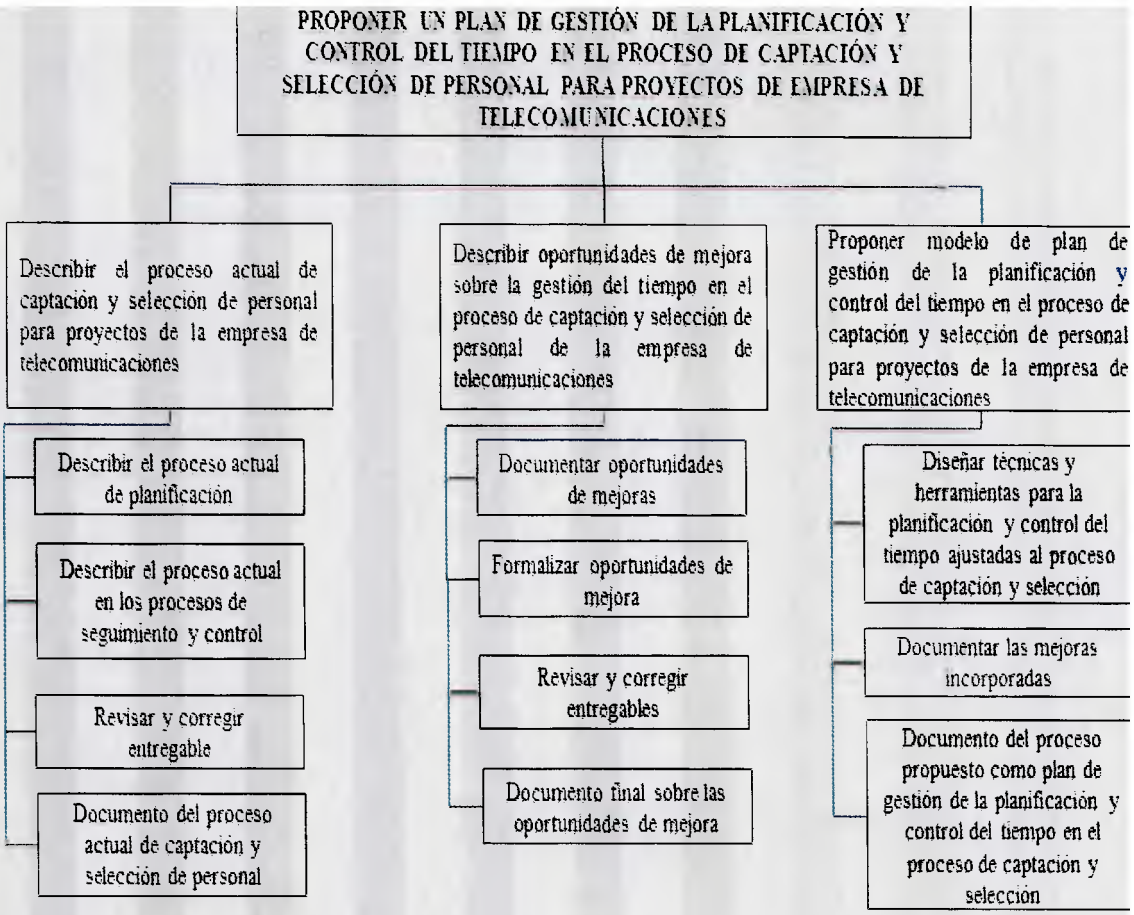

Figura Nro. 11. Estructura Detallada del Trabajo Especial de Grado.

Cronograma de actividades

El cronograma de actividades ejecutado durante la elaboración del trabajo especial de grado, es el siguiente:

Tabla Nro. 11. Cronograma de actividades

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Describir el proceso actual de captación y selección de personal para proyectos de la empresa de telecomunicaciones	12 días	lun 24/06/13	vie 05/07/13
Describir el proceso actual de planificación	10 días	lun 24/06/13	mie 03/07/13
Describir el proceso actual en los procesos de seguimiento y control	10 días	lun 24/06/13	mie 03/07/13
Revisar y corregir entregable	3 días	vie 05/07/13	lun 08/07/13
Documento del proceso actual de captación y selección de personal	1 día	mar 09/07/13	mar 09/07/13
Describir oportunidades de mejora sobre la gestión del tiempo en el proceso de captación y selección de personal de la empresa de telecomunicaciones	10 días	mie 10/07/13	sáb 20/07/13
Documentar oportunidades de mejoras	8días	mié 10/07/13	mie 17/07/13
Formalizar oportunidades de mejora	2 días	mie 10/07/13	vie 12/07/13
Revisar y corregir entregables	3 días	sáb 13/07/13	lun 15/07/13
Documento final sobre las oportunidades de mejora	1 día	mar 16/07/13	mar 16/07/13
Proponer modelo de plan de gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de la empresa de telecomunicaciones	20 días	mié 17/07/13	lun 05/08/13
Documentar las mejoras incorporadas y revisarlas con Tutor	10 días	mié 17/07/13	vie 26/07/13
Desarrollo del Documento del proceso propuesto como plan de gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección	9 días	sáb27/07/13	lun 05/08/13
Revisión de TEG y ajustes con Tutor	120 días	mar 06/08/13	mie 06/12/13
Entrega del TEG en UCAB	1 día	Mar 14/01/14	Mar 14/01/14
Evaluación del jurado	1 mes	Mar 12/02/2014	Mar 12/02/14
Corrección de las solicitudes realizadas por el jurado (calendario académico)	4 meses	Jue 16/10/2014	Jue 16/10/2014
Entrega del TEG en UCAB	1 día	Jue 16/10/2004	Jue 16/10/2004

Costos

Los costos incurridos para la elaboración del Trabajo Especial de Grado, son los siguiente:

Tabla Nro. 12. Presupuesto del Trabajo Especial de Grado.

Derechos de Secretaría	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario (Bs.)**	**Total (Bs.)**
Inscripción del TEG	UC	4,8	853	4.094
Derecho de Grado	PU	1	455	455
Derechos de Secretaría - Total (Bs.)				4.549
Suministros	**Unidad**	**Cantidad**	**Costo Unitario (Bs.)**	**Total (Bs.)**
Uso de laptop HP 630 (*)	Mes	3		
Uso de internet	Mes	3	150	450
Impresión a color	Hoja	25	5	125
Impresión blanco y negro	Hoja	100	1,5	150
Encuadernación	Tomo	3	50	150
Suministros - Total (Bs)				875
Total				**5.424**

UC= Unidades de crédito

PU= Pago único

(*) Depreciación del activo

Código de ética

Para el desarrollo del trabajo de investigación se consideraron los preceptos establecidos en el Código de ética y de conducta profesional del PMI (2006). La investigación se realizó con responsabilidad, honestidad, integridad y veracidad, sin violar al ejercicio de la profesión de Industriólogo. Se respetó el derecho de autor de estudios, libros, informes y otros a los que se tuvo acceso como consecuencia de la investigación. La autora estuvo alineada con el código de ética y de conducta

profesional del PMI, el cual describe el comportamiento que se espera de quienes ejercen la Gerencia de Proyecto, alineado con con los cuatro valores fundamentales estipulados para los gerentes de proyecto: responsabilidad, respeto, imparcialidad y honradez. Es así como en la investigación cumplió con los preceptos de responsabilidad establecidos en el mencionado código y que incluyen: tomar decisiones y acciones basadas en los mejores intereses de la sociedad, de la seguridad pública, y el ambiente; aceptar sólo las asignaciones para las que se tiene capacidad, satisfacer los objetivos planteados, reconocer errores y omisiones, tomando las medidas correctivas del caso, proteger la información confidencial confiada para la investigación.

El respeto implicó, negociar de buena fe, no usar los conocimientos en gerencia de proyecto para influenciar las decisiones y/o acciones de otros en beneficio propio y respetar los derechos de propiedad de terceros. El deber de imparcialidad se cumplió tomando decisiones y actuando de manera objetiva. Por último, se aplicó el principio de honradez, buscando y entendiendo la verdad, siendo veraz en las comunicaciones emitidas y las acciones ejercidas, proporcionando información exacta de una manera oportuna, asumiendo compromisos de buena fe y creando un ambiente en el cual los terceros se sientan seguros para decir la verdad.

CAPÍTULO V. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE CALL CENTER

Descripción del proceso de planificación

A continuación, se describen las etapas de planificación, seguimiento y control del proceso de captación y selección, que se relaciona con el área del conocimiento de la gestión del tiempo en los proyectos. Al realizar investigación documental, mediante el chequeo del manual de procedimiento y la observación directa, se pudo apreciar que el proceso de captación y selección actual, consta de dos (2) subprocesos.

El proceso de captación, se encuentra estructurado de forma tradicional: promociones de captación; captación y selección, manteniendo su foco en las actividades de promoción.

En el proceso de selección, se aplica la técnica de assesment center y prueba bajo la metodología human side. Sin embargo, se evidencia poco control y escases de indicadores sobre los requerimientos de personal y la calidad de los recursos seleccionados, los niveles de cumplimiento en tiempo para la cobertura de vacantes y el cumplimiento de metas por parte de la Operación en la gestión de nuevos proyectos. Siendo este el ruido que capta la atención de los involucrados en el proceso, quienes argumentan que la selección no cumple con el tiempo ni con la calidad necesaria para los proyectos de Call Centers.

Mediante la investigación documental y observación directa, se evidenció que el documento oficial que registra el Proceso de Captación y Selección, no plasma la totalidad de todas sus actividades, existiendo poca claridad en la designación de los respectivos responsables, careciendo las actividades de los mecanismos de control y

de los indicadores de gestión necesarios para verificar el cumplimiento del tiempo y la calidad del proceso actual.

Con la finalidad de verificar la realidad y la problemática que se presenta en el proceso de captación y selección de personal en proyectos de Call Centers, se realizó un taller diagnóstico grupal, como técnica de recolección de información, dicho taller agrupó a los participantes involucrados en la gestión de captación y selección, formación y planificación de proyectos.

Durante el taller diagnóstico grupal, se construyó con la ayuda e intervención de los líderes de área; el flujograma de los grandes procesos que se ejecutan actualmente para lograr la incorporación de personal a los proyectos de implementación de Call Center (EDT de grandes procesos). La actividad, se inició con una tormenta de ideas dirigida por la autora del presente TEG, para la construcción y desglose jerárquico del trabajo a realizar, hasta obtener todos los detalles señalados en el proceso (paquete de trabajo).

Cuando el flujograma de la EDT se culminó, los involucrados revisaron sus fases e indicaron todas las actividades que actualmente se ejecutan, quedando desglosadas de la siguiente forma:

Gerencia de Negocios: gestiona la propuesta de negocio con el cliente, generando así la orden de inicio de actividades para el proyecto de Calls Centers.

Gerencia de Planificación: recibe la instrucción por parte de los Gerentes Comerciales para generar nuevo proyecto de Call Center, recibe las especificaciones técnicas referentes a cantidad de personal que se requiere para iniciar operaciones y fecha en la cual deben estar capacitados para el servicio. La Gerencia de Planificación realiza la solicitud de personal al centro de la Operación.

Operación: un líder asignado se encarga de supervisar el requerimiento que realiza la Gerencia de Planificación y afina temas con el cliente principal. Finalmente indica el requerimiento oficial de personal al departamento de Formación Inicial, esto con la finalidad de que Formación inicial formule el diseño instruccional del curso, defina la duración del entrenamiento y solicite el personal requerido para capacitación, contemplando el índice de reductores o porcentaje de no aprobación del curso.

Formación: verificar la complejidad del servicio (tipo de llamadas que recibirá el RAC) y realiza diseño instruccional y tiempo de entrenamiento, así como una aproximación del personal que requerirá para cumplir la operación. Finalmente, indica su requerimiento de RAC para una fecha específica, señalando cantidad y disponibilidad de horario para el trabajo.

Captación y Selección: recibe el requerimiento de personal por parte de Formación, lo cual activa las fuentes de captación para iniciar la selección de RAC. Captación y Selección, debe continuar con la práctica general descrita en el flujograma de captación y selección hasta generar la asignación completa de personal, de acuerdo al siguiente proceso:

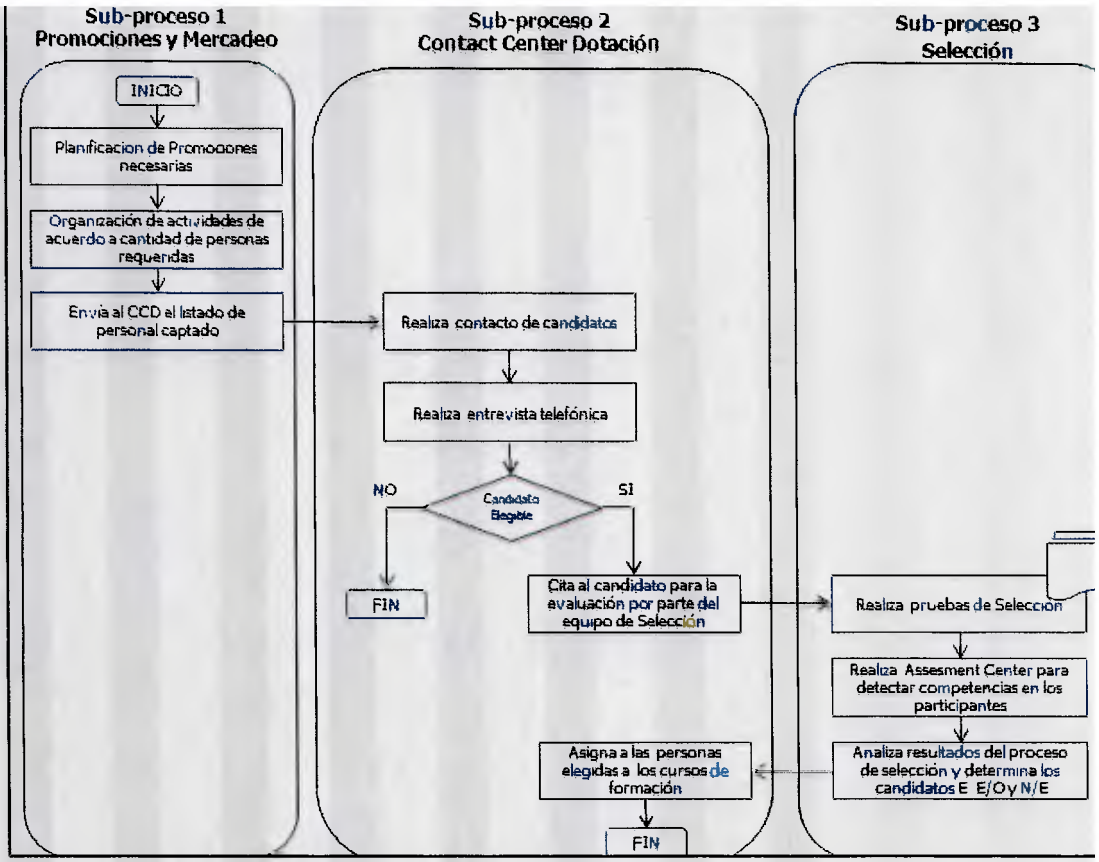

Figura Nro. 12. Flujograma del Proceso de Captación y Selección.

De acuerdo con los datos históricos del último año, con la ejecución del proceso de captación y selección actual, se logró un cumplimiento de apenas 40% en cantidad y 20 % en precisión de tiempo

A continuación, se presenta el flujograma de los diferentes procesos, indicando las Gerencias y Coordinaciones que intervienen:

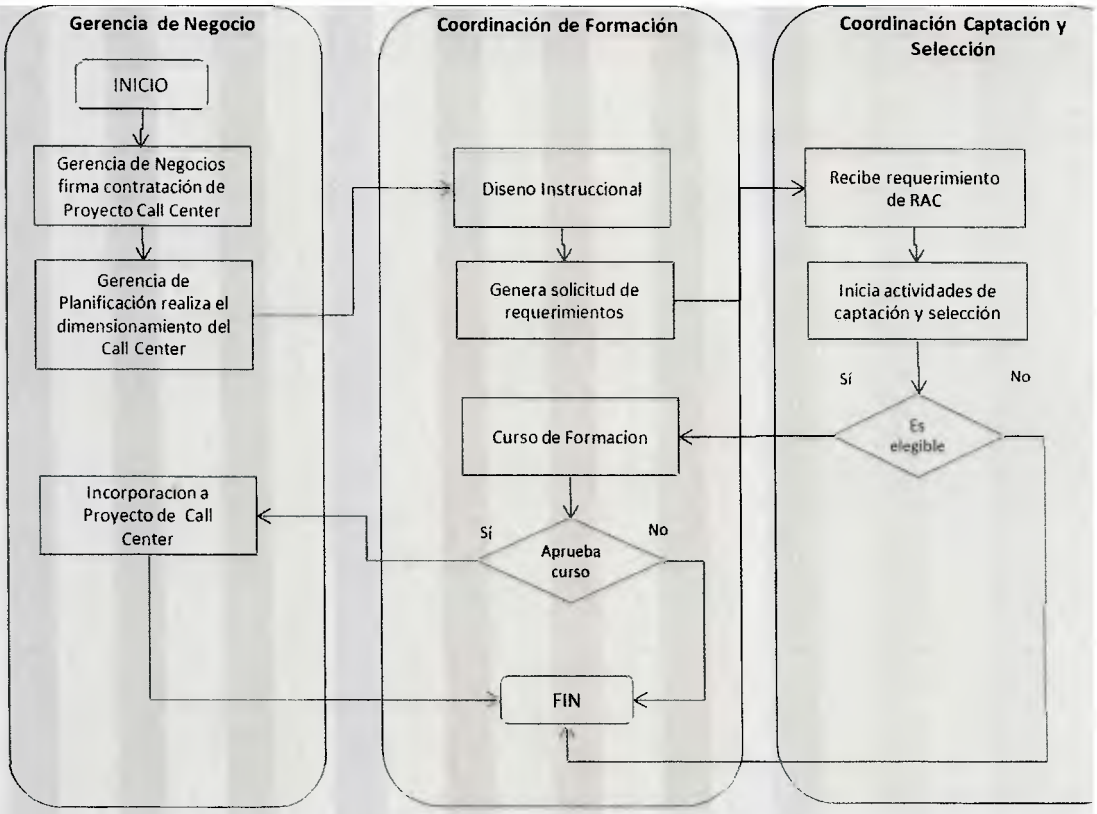

Figura Nro. 13. Flujograma de grandes procesos.

Descripción del proceso de seguimiento y control

El procedimiento de captación y selección actual, evidencia escasa claridad con respecto a "el tiempo" en el cual, se debe ejecutar la selección de los recursos.

La práctica actual, indica que se responde de forma acelerada al requerimiento de personal que realiza Formación Inicial, y en los casos que Selección indica que no puede cumplir en tiempo y cantidad, no existe negociación de fechas, por lo cual se presentan cuellos de botella dentro del proceso. Esta situación, impide desde su inicio, emprender una adecuada planificación y entrega de los recursos humanos requeridos.

Al validar la existencia de indicadores de cumplimiento para la planificación y control del tiempo, se evidencia que desde el Departamento de Captación, no se manejan fórmulas para validar el tiempo de entrega; únicamente desde Formación Inicial y Operación se reporta un seguimiento en las fechas de entrega, lo cual genera un conflicto en líneas de comunicación al incumplir en fechas, pues se reciben alertas de la gestión de selección desde Formación Inicial y Operación.

Aunado a este escenario, la gestión de Captación , funciona de forma reactiva, pues no se planifican los requerimientos con la adecuada anticipación para la convocatoria masiva de personal, pues los requerimientos no estipulan el tiempo, ni el presupuesto que requiere la captación.

Se evidencia de igual forma, que no existe un departamento o figura que se encargue de la planificación de entrega de recursos desde el ámbito de Recursos Humanos, pues actualmente la planificación se ejecuta contemplando únicamente aspectos comerciales (negociaciones en fecha y cantidad con clientes) siendo este es el punto de inicio del proceso.) A su vez, se evidencia que Formación Inicial posee el foco de desarrollo en el cumplimiento comercial, más que en el tema de calidad de entrenamiento de los RAC, lo cual debería ser la competencia o responsabilidad real del departamento.

El proceso de ingreso de un RAC a la Operación, se concreta luego de aprobar la formación en curso. La duración de dichos cursos varía de acuerdo a la complejidad de la plataforma utilizada y las exigencias del cliente. Un curso de menor complejidad puede durar 3 días de formación, mientras que un curso de mayor complejidad puede durar entre 15 y 20 días.

El proceso de captación de personal se complica al tener cursos de mayor extensión, pues a pesar de ejecutar el proceso de captación y selección adecuadamente, el personal asignado al curso sólo ingresará formal y legalmente a la empresa luego de

asistir la cantidad de días de formación y posteriormente presentar y aprobar una prueba de certificación de conocimientos. Durante el entrenamiento no se percibe pago ó bonificación alguna.

Como punto alarmante, se reportan indicadores de no aprobación del entrenamiento, los cuales varían por mes y ascienden a un 50% entre el abandono del mismo y la no aprobación de conocimientos. Esto deja a entrever, la posibilidad de dos escenarios:

1. Mala asignación de recursos por parte de selección, pudiendo esto deberse a la falta de comprobación de las competencias requeridas, al no aclarar previamente las condiciones de ingreso a la empresa y/o a los salarios y beneficios que se ofrecen.

2. Escaso seguimiento y control de las actividades de Formación del recurso: pudiendo ser por fallas del facilitador ó del diseño instruccional del curso por no estar adaptado a las necesidades de la Operación, lo cual genera abandono en el proceso de enseñanza o una inadecuada certificación de conocimientos.

Análisis de la gestión del tiempo

- Los indicadores de tiempo no se manejan ni se informan a todos los involucrados en el proyecto.
- El interés y compromiso en el proceso de captación y selección no se manifiestan desde el inicio de la comercialización del proyecto de Call Center, siendo ello un aspecto medular.
- No existe personal responsable de monitorear y auditar el cumplimiento a tiempo de los compromisos adquiridos.

Análisis de la gestión de captación y selección

- Genera altos costos en campañas y despliegue de captación de personal, no planificados.
- Los resultados de la gestión no contemplan indicadores que determinen eficiencia.
- Desde Recursos Humanos, no se registran indicadores COPC, los cuales se manejan en la Operación y se deberían implementar en todas las empresas de Call Center entre las mejores prácticas.

CAPÍTULO VI. DESCRIPCIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA SOBRE LA GESTIÓN DEL TIEMPO EN EL PROCESO DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE CALL CENTER

Para identificar las oportunidades de mejora, se partió de la construcción de una matriz FODA, acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). La matriz FODA: S/A. (11 de noviembre de 2013) http://www.matrizfoda.com, señala que: es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Para la construcción de la matriz FODA, participaron los líderes de área que intervienen en toda la cadena de negocios y servicio de Recursos Humanos, con lo cual se pretendió, identificar las características de la gestión actual y generar un impacto positivo en la propuesta de un nuevo plan para la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de los Calls Centers.

Las oportunidades de mejora se registran en base a los conocimientos adquiridos por la autora en la Especialización de Gerencia de Proyecto, y con la información recaudada en un taller para el desarrollo de procesos de mejora

Bajo los parámetros señalados, se presenta los siguientes hallazgos:

Tabla Nro. 13. Matriz FODA del proceso de captación y selección de personal para proyectos de Call Centers

Fortalezas	Debilidades
• Adaptabilidad del equipo de trabajo. • Reconocimiento de la empresa dentro de la fuerza laboral. • Alta capacidad de convocatoria mediante fuentes de empleo.	• El proceso de Captación y Selección culmina al asignar candidatos a Formación. • Selección y Formación son áreas que no están alineadas y no comparten información referente a los ingresos. • No existe control de ingresos que realiza Operación, lo que conlleva a la desinformación referente al negocio, y a sus requerimientos reales. • Carencia de control en la planificación de requerimientos en el Dpto de Selección. • Carencia de indicadores en control de tiempo de la gestión. • No se aplica lo estipulado en la Norma COPC para la captación y selección. • Líneas de comunicación no reguladas entre los departamentos que intervienen en la gestión. • Extensa duración en cursos de Formación. • Formación recibida sin efectuar pago a los candidatos. • Elevado número de personal que no aprueba los cursos de Formación.
Oportunidades	**Amenazas**
• Perfeccionamiento del perfil de selección RAC • Liderazgo de la empresa entre los clientes.	• Quejas constantes de los Clientes sobre el perfil de competencias del personal que ingresa a la empresa como RAC. • Aumento de empresas de competencia.

La información recaudada, apuntó a enfocarse en ejecutar acciones que permitirían maximizar los resultados: un servicio con calidad e ingresos, a la par de elevar la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa, lo cual incidirá directamente en la reducción de los costos que conlleva el proceso de captación y selección de personal actual.

Figura Nro. 14. Resultados de un exitoso Proceso de Captación y Selección.
Fuente: Norma COPC (2010)

Los puntos de partida para optimizar el proceso actual, son los siguientes:

Servicio: es necesario crear la figura de control de la planificación y control del tiempo para la entrega de recursos a la Operación, permitiendo liberar al músculo de la empresa de actividades rutinarias y que desenfocan del rol principal. que debe estar abocado al cliente.

Calidad: debe enfocarse como un punto de control del área de Formación Inicial y Captación de Personal. Si el Call Center está fallando en Calidad, la responsabilidad mayor debe recaer en Recursos Humanos, quien debe ser garante de la correcta atención de los clientes internos mediante la adecuada selección y entrenamiento de los recursos para cada servicio requerido.

Costo: es necesario incorporar todos los departamentos en el establecimiento de una estructura de costos de las diversas actividades que ejecutan, mediante la generación y aplicación de indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia de la misma y optimizar los recursos asignados.

Ingresos: generar los ingresos del personal en el tiempo, en la calidad y la cantidad requerida mediante la aplicación de la gerencia del tiempo y la adecuación de los recursos, esto permitirá optimizar el personal seleccionado y generar su cumplimiento acorde con las expectativas del negocio.

Satisfacción de Clientes: la satisfacción del cliente debe ser verificada por cada departamento que interviene en el proceso, manteniendo un contacto estrecho con el cliente interno, garantizando líneas de comunicación e indicadores comunes de seguimiento y control.

Rentabilidad: debe ser evaluada y monitoreada contantemente por la Gerencia Comercial, el foco de mejora se debe orientar a la divulgación de resultados de gestión de cada proyecto, esto permitirá obtener el compromiso de las áreas y la alineación en cuanto a los objetivos comunes.

Costos: la reducción en costos de todo el proceso debe ser una mejora importante, para continuar generando resultados. Los costos deben ser medidos y monitoreados constantemente por cada representante líder de área, alertando al área comercial sobre cualquier desviación que se pueda presentar.

En cuanto a la detección en relación a la gestión del tiempo, se visualizó lo siguiente:

Tabla Nro. 14. Matriz FODA de la gestión del tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de Call Centers

Fortalezas	**Debilidades**
• Se contempla la variable tiempo mediante el seguimiento que realiza la Gerencia de Planificación.	• No se administran los recursos de forma efectiva. • No se contempla el seguimiento de la variable tiempo bajo un programa como Project. • No se encuentra definida la ruta critica del proceso, cuyo cumplimiento garantiza el éxito y la culminación deseada. • Las fechas establecidas para el cumplimiento del proyecto de Call Center no son acordadas entre las partes, por lo cual no se evalúan los procesos internos de cada Gerencia. • Confusión entre actividades urgentes e importantes entre las Gerencias.
Oportunidades	**Amenazas**
• Interés de todas las gerencias en buscar un mecanismo para simplificar el proceso y cumplir en el tiempo establecido.	• No existe proceso para el seguimiento y control de las actividades y de posibles riesgos que puedan alterar el transcurso del proyecto. • No existe planificación adelantada de las actividades. • No se brinda atención a los riesgos que pueden afectar el tiempo del proyecto.

Las debilidades y amenazas mencionadas en el proceso de evaluación de la gestión del tiempo, fungen como cuellos de botella que están impidiendo que el proceso genere mejores resultados. Es por ello que al evaluar las oportunidades de mejora, se debe centrar la atención en el proceso requerido para asegurar la terminación a tiempo del proyecto. Para ello, luego de analizar la matriz FODA de captación y selección y

la de gestión del tiempo, se destacan como oportunidades de mejora la ejecución de los siguientes puntos:

- Gestionar la atención al cliente (Stakeholders): debido a que los proyectos de call center se ejecutan por medio de la contratación de un proveedor del servicio y Atento C.A. funge como el prestador del servicio, es de importancia estratégica generar efectivamente la atención a los stakeholders, quienes están representados por la empresa contratante, pues son afectados por las actividades en ejecución del proyecto.
- Establecer líneas de comunicación efectiva: una de las principales causas de preocupación de las Gerencias y Coordinaciones que participaron en el taller, es la poca comunicación que existe a los largo del desarrollo del proyecto. Comunicar a todas las áreas, los avances del proyecto, es vital para generar acciones efectivas que permitan un mejor manejo de las actividades ante los contratiempos que puedan surgir.

  Adicionalmente, los gerentes de proyecto que mantienen las líneas de comunicación abiertas crean un equipo flexible que reacciona a los desafíos de forma rápida y precisa
- Definición de actividades: la definición de actividades consiste en determinar con exactitud los hitos de cada actividad.
- Secuenciación: consiste en generar el orden adecuado de desarrollo de actividades, dicho orden debe brindar lógica en las actividades.
- Estimación de recursos: consiste en identificar los recursos tangibles e intangibles necesarios para la ejecución del proceso en cada una de sus fases o actividades. La omisión de algún recurso puede crear retraso en el proyecto.
- Estimación de duración: consiste en evaluar cada actividad y asignar un tiempo de ejecución o desarrollo para cada una dentro del proyecto.
- Desarrollo del cronograma: el desarrollo del cronograma contiene el detalle de las actividades del proyecto con el tiempo de ejecución de cada una de ellas.

- Control del cronograma: consiste en gestionar el grado de avance, retraso o ajuste en las actividades del proyecto.
- Gestionar indicadores de ejecución del proyecto: consiste en efectuar seguimiento y monitoreo a los indicadores de eficiencia de cada área. La gestión de indicadores de gestión del proyecto nos permite medir y corregir a tiempo las desviaciones que presente el proyecto.
- Definir ruta crítica del proyecto: permite controlar el tiempo de ejecución de las diversas actividades. Permite que las actividades se desarrollen en un tiempo crítico a un costo óptimo.
- Gestionar los riesgos que se presenten en el proyecto: consiste en identificar los eventos potenciales que puedan afectar la correcta ejecución del proyecto y que se vea impactado el tiempo de su desarrollo.

CAPITULO VII. PLAN PARA LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL TIEMPO EN EL PROCESO DE CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PROYECTOS DE EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES

Analizada la gestión actual, se presenta una propuesta para la Planificación y Control del Tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de los Calls Centers. Esta propuesta, está basada en la aplicación de las mejores prácticas de la Gerencia del Tiempo y de la Gerencia de Recursos Humanos de tal manera de optimizar su proceso y así garantizar los mejores resultados para la empresa, bajo el enfoque de la Gerencia de Proyectos.

Con tal propósito, se realizó una revisión de los resultados obtenidos en los talleres antes descritos, esto con el fin de determinar la duración óptima de las actividades, la asignación de responsables, el establecimiento de las precedencias y la definición de la Gerencia de Negocios como punto de partida del proceso; se reestructuró el proceso y se generó una nueva propuesta, agregando valor a la gestión actual.

Propósito del Plan

Presentar a las gerencias de recursos humanos y negocios un plan de gestión para la planificación y el control del tiempo, con el fin de optimizar el proceso de captación y selección del personal requerido por los proyectos de Calls Centers de la empresa de telecomunicaciones bajo el enfoque de la Gerencia de Proyectos.

Objetivos

- Contemplar las actividades de cada departamento para que se desarrolle adecuadamente la labor de captación y selección de recursos.

- Generar indicadores que permitan medir la gestión de captación y selección de recursos de calidad y a tiempo, cumpliendo con el proyecto de Call Center.

Alcance

El alcance del plan para la gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de Call Center será hasta la asignación de personal elegible a la base de datos de candidatos.

Se define este alcance debido a que las actividades siguientes corresponderán al departamento de formación de personal.

Establecimiento de la secuencia de actividades

Con la finalidad de crear la secuencia de actividades que genere mejores resultados en la gestión de planificación y control del tiempo en el proceso de captación; se ejecutaron cambios importantes en el flujo de actividades y líneas de acción, brindando un rediseño de todo el proceso.

La secuencia empleada para el diseño del plan de gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de call center, consistió en generar un orden en el desarrollo de cada una de las actividades de manera lógica, contemplando la intervención de las coordinaciones y gerencias de forma alineada, fungiendo como socios estratégicos; cambiando así la noción de áreas subordinadas. Es así, como la secuencia de actividades se propone de la siguiente forma:

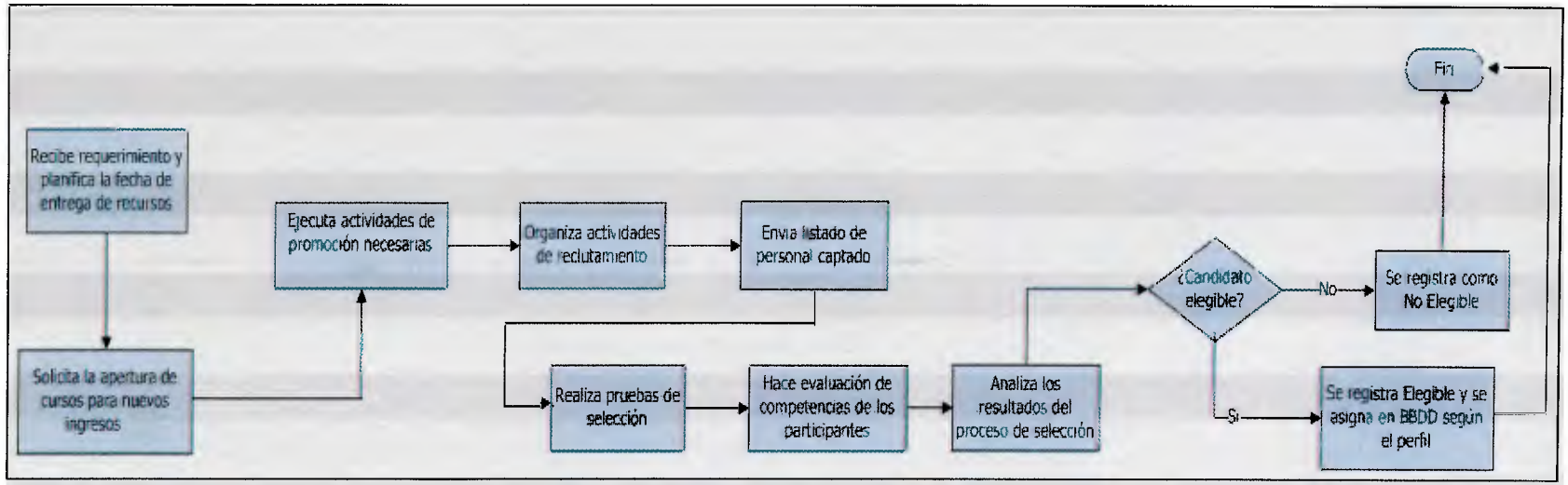

Figura Nro. 15. Establecimiento de la secuencia de actividades del proceso de captación y selección del personal para proyectos de implementación de call center

Definición de actividades

La definición detallada de actividades que ejecuta captación y selección, quedó conformada de la siguiente forma:

1. Ejecutar las actividades de promoción necesarias: consiste en accionar todas las actividades orientadas a la captación de personal, realizando diferentes actividades, tales como: publicación en anuncios de prensa, ferias de empleo, publicación de anuncios en portales web de empleo, etc.
2. Organizar actividades de reclutamiento: generar base de datos de personal captado en las actividades de promociones.
3. Enviar listado de personal captado al CCD: enviar el listados del personal captado al Contact Center Dotación para que filtre requisitos de la organización y citar los candidatos a actividad de selección.
4. Aplicar pruebas de selección: las pruebas proyectivas y pruebas de validación de conocimientos que exige el cargo de RAC.
5. Aplicar evaluación de competencias a los participantes: ejecutar actividad de Assesment Center a los candidatos asistentes, esto con la finalidad de validar las competencias de los candidatos.
6. Analizar las evaluaciones del proceso de selección: consiste en la corrección de pruebas y verificación de competencias detectadas, esto con la finalidad de determine los resultados obtenidos de los candidatos.
7. Determinar los candidatos elegibles: de acuerdo a la valoración cualitativa y cuantitativa aplicada en el proceso de selección, se determinan los candidatos elegibles.
8. Asignar candidatos en Base de Datos según el perfil: de acuerdo al perfil de selección, se asigna a Base de Datos de candidatos elegibles.

Responsables de las actividades

De acuerdo a la funciones, responsabilidades y capacidades del personal, los responsables por actividad quedan conformados de la siguiente forma:

Tabla Nro. 15. Responsables de las actividades

Nro.	Actividad	Responsables
1	Recepción de requerimientos y planificación de fecha de entrega de los recursos	Coordinador de Captación y Selección
2	Solicitar la apertura de cursos para nuevos ingresos	Coordinador de Captación y Selección
3	Ejecutar actividades de promoción	Analista de Promociones
4	Organizar actividades de reclutamiento	Coordinador de Captación y Selección en conjunto con Analista de Promociones
5	Enviar listado de personal captado	Analista de Promociones
6	Realizar pruebas de selección	Analista de Selección
7	Realizar evaluación de competencias de los participantes	Analista de Selección
8	Analizar los resultados del proceso de selección	Analista de Selección
9	Asignar personal elegible en Bases de Datos (BBDD)	Coordinador de Captación y Selección en conjunto con Analista de Promociones

Estimación de la duración de las actividades

Tabla Nro. 16. Estimación de la duración de las actividades

		Semana 1					Semana 2					Semana 3				
Nro	Actividad	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 11	Día 12	Día 13	Día 14	Día 15
1	Recepción de requerimientos y planificación de fecha de entrega de los recursos															
2	Solicitar la apertura de cursos para nuevos ingresos															
3	Ejecutar actividades de promoción															
4	Organizar actividades de reclutamiento															
5	Enviar listado de personal captado															
6	Realizar pruebas de selección															
7	Realizar evaluación de competencias de los participantes															
8	Analizar los resultados del proceso de selección															
9	Asignar personal elegible en Base de Datos															

Consistió en asignar un tiempo de duración para cada actividad, según las premisas de trabajo y los recursos disponibles (Palacios, 2005)

Para la ejecución del proceso de captación y selección propuesto, se estiman tres semanas de duración. La actividad inicial corresponde a la Recepción de requerimiento y planificación de fecha de entrega del recurso y culminan las actividades con la asignación de personal elegible a Base de Datos.

Luego de la asignación a Base de Datos, se ejecutará el proceso formativo y la gestión administrativa de ingreso. Sin embargo, este proceso se encuentra delimitado hasta la asignación de recursos a la Coordinación de Formación para su debido entrenamiento como RAC en las funciones a desempeñar.

Estimación de los recursos requeridos

Consistió en identificar y valorar los insumos y recursos requeridos por cada actividad para ejecutarse efectivamente.

Los recursos para ejecutar las actividades de captación y selección son los siguientes:

- Publicación en prensa y portales de empleo la búsqueda de personal.
- Personal dedicado a las entrevistas de captación para convocatoria masiva.
- Feria de empleo en sede de trabajo para aplicar actividades de selección.
- Salas de formación para otorgar adiestramiento.

Tabla Nro. 17. Estimación de los costos de captación y selección

			30,40%	Inflación
Costo Exámenes Médicos				
	Preempleo		Postempleo	
Sede	Laboratorio	Audiométrico	Laboratorio	Costo Mensual
Los Ruices	153	105	136	119.936,06
Horizonte	170	71,5	170	125.263,17
Valencia	263	100	130	57.025,72
				302.224,96
				2013
			417,16	543,98
Publicidad en Prensa				
	Anual	Mensual	Por Ingresos	2013
Ultimas Noticias	520.780,82	43.398,40	108,5	141,48
El Universal	450.000,00	37.500,00	93,75	122,25
El Carabobeño	260.424,00	21.702,00	54,26	70,75
Notitarde	172.573,20	14.381,10	35,95	46,88
Ferias de Empleo				
	Anual	Mensual	Por Ingresos	2013
Expobumeran	28.000,00	2.333,33	5,83	7,61
Alcaldía Sucre	10.000,00	833,33	2,08	2,72
Otras	60.000,00	5.000,00	12,5	16,3
Alquiler de Salones				
	Anual	Mensual	Por Ingresos	2013
	50.000,00	4.166,67	10,42	13,58
Publicaciones Web				
	Anual	Mensual	Por Ingresos	2013
Bumeran	111.000,00	9.250,00	23,13	30,16
Perfil NET	150.000,00	12.500,00	31,25	40,75
Gastos Varios				
	Anual	Mensual	Por Ingresos	2013
	100.000,00	8.333,33	20,83	27,17
Publicidad en Radio				
	Anual	Mensual	Por Ingresos	2013
Radio Arsenal	185.000,00	15.416,67	38,54	50,26
FM 104.5	200.000,00	16.666,67	23	30
Publicidad en Metro				
	Anual	Mensual	Por Ingresos	2013
Metro de Caracas (vallas)	150.000,00	12.500,00	31,25	40,75
		TOTAL BS.	908,45	1184,62

La estimación de costos del proceso de captación y selección, se desglosó contemplando todas las actividades que se ejecutan para cada proyecto y el costo asociado a cada ingreso de personal que se ejecute. Adicionalmente, se contempló un inflación de 30,40% durante el año 2.013, esto debido a que la mayoría de las actividades de selección se contratan con proveedores fijando precios desde el 2.012,

El estimado de costo que representa gestionar un ingreso de RAC es de 908.45 Bs, contemplando la inflación de 30.40% podrá ser 1.184,62 Bs por ingreso gestionado para cada proyecto de Call Center.

Propuesta del plan

Luego de definir las actividades y estimar su duración, se construyó la propuesta de un plan de gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de Call Center. Para ello, en la figura Nro. X, se presenta el flujograma del proceso propuesto, el cual se rediseño para eliminar los cuellos de botella existentes en la solicitud y asignación de recursos.

El flujograma incluye las actividades de todas las gerencias que intervienen en el proceso, de forma tal que se logre con éxito la ejecución del proyecto de call center. En el proceso intervienen las siguientes áreas:

- Planificación.
- Gestión y control dotación.
- Captación y selección inicial.
- Formación Inicial.
- Contact center dotación.

La intervención de las áreas señaladas, permite crear un equipo multidisciplinario para la exitosa ejecución del proyecto, orientando las acciones en conjunto para el logro de objetivos y delimitando a su vez las líneas de comunicación.

El plan propuesto, permite la comunicación constante entre las partes que intervienen y se conoce la gestión de cumplimiento en la asignación de recursos, esta gestión de cumplimiento se obtiene a través de la incorporación de una nueva figura llamada Gestión y Control Dotación, el cual posee reporte directo a la Gerencia de Recursos Humanos, y tiene como función llevar el seguimiento, control y reporte de las solicitudes de personal para proyectos de Call Center. Funge como figura auditora de las actividades de captación y selección, así como los niveles de cumplimiento de formación, todo esto orientado a la optimización de recursos asignados y monitoreo de la calidad del trabajo ejecutado por Recursos Humanos.

Con la incorporación de este recurso y tomando en consideración las oportunidades de mejoras identificadas por la autora, así como las mejores prácticas en Gerencia de Proyectos, el plan propuesto queda conformado de la siguiente forma:

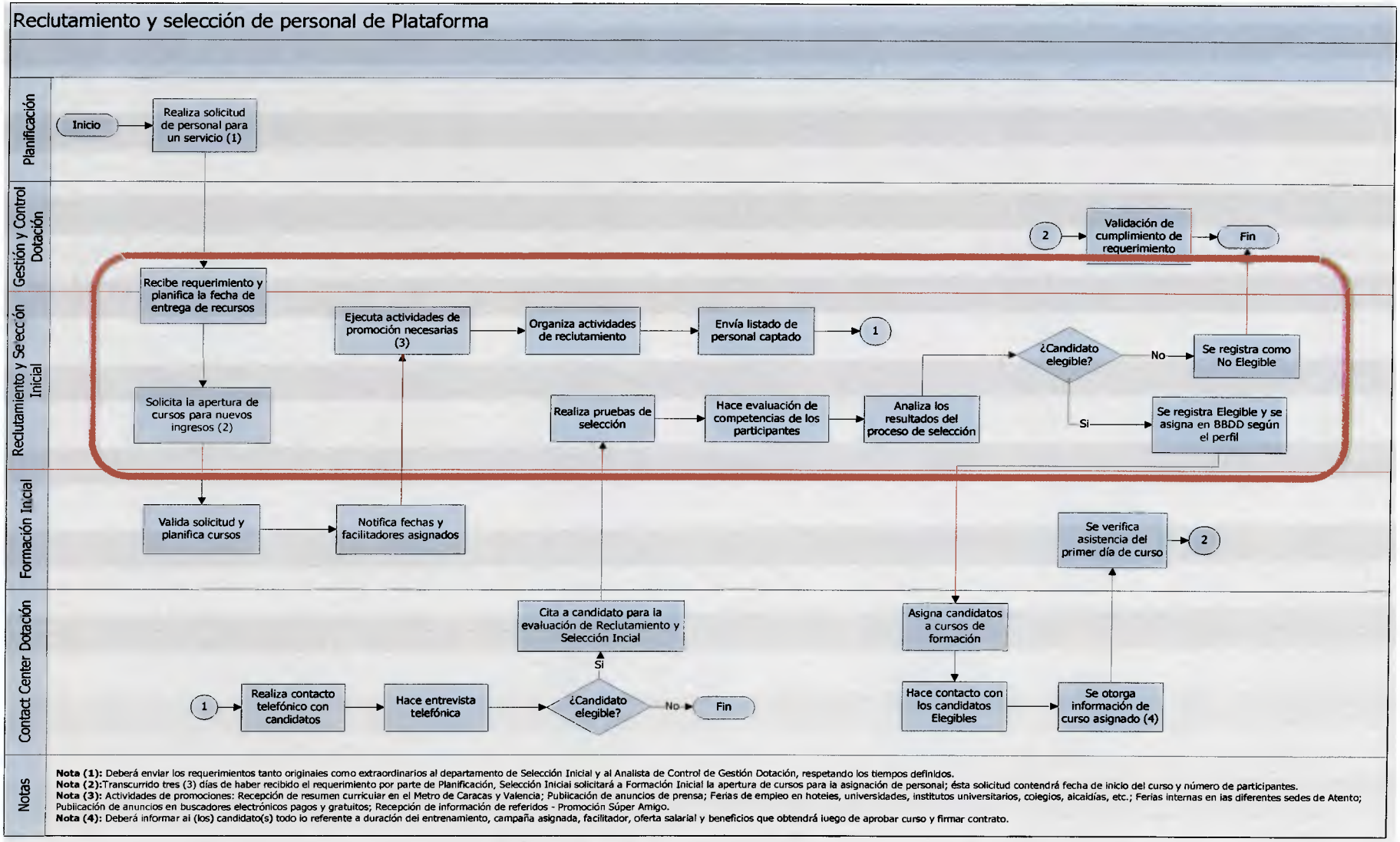

Figura Nro. 16. Proceso diseñado

En el proceso propuesto se destaca las actividades que corresponde a captación y selección pues son estas las que rigen el funcionamiento de las otras gerencias o coordinaciones y es en ese segmento en el cual se realiza el trabajo de definir actividades, responsables y tiempo para la propuesta del plan.

Orientando las acciones hacia una mejor planificación del proceso y optimización del tiempo en el requerimiento de personal para proyectos de Calls Centers, se propone sea direccionada la solicitud de personal desde el área de Planificación, de forma directa con Captación y Selección, lo cual permitirá activar el proceso de captación y orientar la asignación de manera óptima de recursos a entrenamiento.

Como valor importante para la propuesta, se deberá sugerir con el área de Planificación, el tiempo para envío de requerimientos, precisando requerimientos ordinarios aquellos que se encuentran dentro del tiempo de solicitud con una anticipación de 45 días hábiles, y se define como requerimientos extraordinarios, aquellos que se solicitan fuera del tiempo requerido para el inicio de proyectos de Calls Centers, menor a 45 días. Estos días se establecen en función a la duración de las actividades de captación y selección y el tiempo estimados para formación de los recursos. Se establece como punto de control y auditoría del área de planificación, no exceder la solicitud de personal a captación y selección con menos de 45 días.

El área de Formación, recibirá la notificación de Captación y Selección, correspondiente a los candidatos seleccionados y disponibles para inicio del entrenamiento. Esto permite mantener informado al equipo de Formación sobre la meta asignada en términos de captación y selección para cumplimiento del proyecto de Call Center.

Ventajas del proceso propuesto

- Captación y Selección posee contacto directo con Planificación como Cliente.

- Captación y Selección pueden planificar la entrega de dotación en función de la realidad de la base de datos elegibles y el tiempo estimado de selección.
- Se controlan y validan los ingresos que se ejecuten para cada campaña a través de un Analista de Control y Gestión Dotación.
- Se sincronizan las fechas entre Captación, Selección y Formación para el inicio y cumplimiento de la fecha acordada con el Cliente para el proyecto de Call Center.

Desarrollo y control del cronograma

Tomando como base la estimación de la duración de las actividades, se desarrolló el cronograma de las actividades. El cual se detalla a continuación:

		Semana 1					Semana 2					Semana 3				
Nro	Actividad	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 11	Día 12	Día 13	Día 14	Día 15
1	Recepción de requerimientos y planificación de fecha de entrega de los recursos															
2	Solicitar la apertura de cursos para nuevos ingresos															
3	Ejecutar actividades de promoción															
4	Organizar actividades de reclutamiento															
5	Enviar listado de personal captado															
6	Realizar pruebas de selección															
7	Realizar evaluación de competencias de los participantes															
8	Analizar los resultados del proceso de selección															
9	Asignar personal elegible en Base de Datos															

Figura Nro. 17. Cronograma

El control del cronograma se ejecutará por parte de planificación, captación y selección. Los líderes de área serán los responsables de convocar las reuniones de coordinación y seguimiento, así como generar los planes de adecuación de tiempo en caso de desviaciones.

Con la finalidad de efectuar un correcto seguimiento y control del cronograma, se establecen los siguientes entregables:

Tabla Nro. 18. Identificación de entregables por actividad

Actividad	Identificación de la actividad	Entregables
A	Recepción de requerimientos y planificación de fecha de entrega de los recursos	Formato de requisición de personal
B	Solicitar la apertura de cursos para nuevos ingresos	Formato de solicitud para inicio de formación
C	Ejecutar actividades de promoción	Formato de identificación de fuentes de reclutamiento utilizadas
D	Organizar actividades de reclutamiento	Cronograma de actividades efectuadas
E	Enviar listado de personal captado	Bases de datos de bumeran.com de personal elegible
F	Realizar pruebas de selección	Seguimiento en portal de selección
G	Realizar evaluación de competencias de los participantes	Seguimiento en portal de selección
H	Analizar los resultados del proceso de selección	Seguimiento en portal de selección
I	Asignar personal elegible en Bases de Datos	Seguimiento en portal de selección

Ruta Crítica

La identificación de la ruta crítica del proyecto es importante porque proporciona a los involucrados la información relativa a las tareas claves. El análisis de la ruta crítica es fundamental para la planificación del proceso.

Al desglosar las actividades del proyecto, se puede visualizar lo siguiente:

Tabla Nro. 19. Identificación de holgura de actividades

Tarea	Actividad precedente	Duración normal	Tiempo de inicio más cercano	Tiempo de finalización más cercano	Tiempo de inicio más lejano	Tiempo de finalización más lejano	Holgura
A	-	2	0	2	0	2	0
B	A	1	1	2	2	2	0
C	A	4	2	2	5	7	5
D	C	4	2	6	6	6	0
E	C	3	2	4	7	10	6
F	E	4	2	6	9	10	4
G	E	4	3	6	10	10	4
H	E	4	4	6	10	10	4
I	F,G,H	2	1	15	13	15	0

El tiempo de ruta crítica es 15, y las actividades de la ruta crítica son las ABDI, porque son las actividades que no tienen holguras, es decir las actividades que deben ser reducidas para poder disminuir en algún momento el tiempo del proyecto, estas actividades son:

Tabla Nro. 20. Actividades de la Ruta Crítica

Actividad	Identificación de la actividad
A	Recepción de requerimientos y planificación de fecha de entrega de los recursos
B	Solicitar la apertura de cursos para nuevos ingresos
D	Organizar actividades de reclutamiento
I	Asignar personal elegible en Bases de Datos

Debido a que la activación de proyectos de implementación de Call Center generan un volumen diverso de solicitudes de personal a la Coordinación de Captación y Selección, el cual se efectúa mediante el dimensionamiento de la Gerencia de Planificación, no se efectuó el cálculo de ejercicios como **Valor Ganado**, que permiten acelerar el proyecto a un menor costo del presupuestado. Con esta metodología se puede estimar en cuanto tiempo se completaría el proyecto, si se mantienen las condiciones con las que se elaboró el

cronograma o considerando si se mantienen las condiciones que se presentaron durante el desarrollo del proyecto. También se podría estimar el costo total del proyecto.

Sin embargo, por restricciones establecidas en los términos de contratación del servicio se establece un costo máximo por personal elegible (ingreso) de 1.184,62 bolívares, el cual se detalla en el cuadro Nro. 17. Dependiendo del dimensionamiento del servicio (cantidad de personal solicitado) el proyecto generará un costo único que no permite ajustes.

Indicadores de la gestión de planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección de personal

Eficiencia de captación: obtener los recursos humanos necesarios para satisfacer las necesidades de dotación del personal.

$$\text{Eficiencia de captación} = \frac{\text{Nro. Personal convocado}}{\text{Nro. Personal asistente}} * 100$$

Meta: 50%

Eficiencia de selección: obtener los recursos humanos que posean las habilidades y competencias exigidas por la organización.

$$\text{Eficiencia de Selección} = \frac{\text{N° personal captado}}{\text{N° personal elegible}} * 100$$

Meta: 60% aprox. Para este indicador no se presenta una meta específica, pues lo que se desea es que el personal que posee la responsabilidad de seleccionar al personal, desarrolle un trabajo pulcro al evaluar las competencias de los candidatos y seleccione únicamente aquellos candidatos que cumplan con requisitos para ingresar a un Call Center. Por lo cual, el resultado de este indicador variará de acuerdo a la calidad del

reclutamiento efectuado y la calidad de las evaluaciones y selección realizada por el personal, quien es consciente de los patrones y competencias a evaluar.

Puntualidad de la selección: porcentaje de solicitudes de contratación del personal completadas a la fecha. En esta métrica se mide el porcentaje de solicitudes de personal cubiertas para la fecha objetivo.

- Meta: 90%
- Frecuencia de medición: por cada proyecto.

$$\text{Puntualidad de la selección} = \frac{\text{Nro. De personas seleccionadas a la fecha}}{\text{Nro. De personas seleccionadas en la fecha prevista}} * 100$$

Calidad de los RAC: porcentaje de monitoreos efectuados con atención satisfactoria a los 30 días de antigüedad en la prestación de servicio como RAC.

Calidad de los RAC= Nº de personas que pasa el monitoreo de Transacciones 30 días después de completada la Formación / Número de personas que finalizaron exitosamente la formación*100

La responsabilidad del monitoreo y control de estos indicadores, recae sobre la Coordinación de Captación y Selección, quien debe realizar la medición con cada culminación de proyecto y debe compartir los resultados de forma transparente con cada gerencia involucrada.

Control del riego

Se identificaron como riesgos latentes en el proyecto los siguientes:

1. Feriados laborales que impiden efectuar de manera masiva la captación de candidatos.

2. Cambios en los requerimientos de personal (ya sea para aumentar o disminuir el requerimiento ejecutado inicialmente)
3. Cambio en las leyes laborales (horarios laborales, beneficios, etc)

Se debe efectuar un seguimiento de los riesgos identificados y todos aquellos nuevos riesgos que pudieran presentarse.

El instrumento más potente de control de riesgos son las revisiones de proyecto. En toda reunión y revisión del proyecto debe existir un punto de la agenda dedicado al tratamiento de los riesgos, donde se revisarán todos los puntos anteriores.

Con esta propuesta, se logran objetivos que favorecen a la empresa en los proyectos de Call Center, y se integran las inquietudes manifestadas en los talleres de trabajo, lo cual permitió a la autora generar una propuesta de plan para la gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección de personal para proyectos de call center.

Esta propuesta plasma el objetivo de **Contemplar las actividades de cada departamento para que se desarrolle adecuadamente la labor de captación y selección de recursos.**

El flujograma del plan propuesto incluye todas las gerencias que intervienen en la consecución del proyecto de call center y se logra la integración de todas las actividades, dando a conocer la operatividad por la cual deben pasar las gerencias para otorgar resultados exitosos. A su vez, se detallan las actividades que realiza la Coordinación de Captación y Selección y se delimitan responsabilidades, lo cual permite un mayor orden en las actividades y toma de acciones correctivas en caso de desviaciones en el proyecto

Adicionalmente, la propuesta cumple con **Generar indicadores que permitan medir la gestión de captación y selección de recursos de calidad y a tiempo, cumpliendo con el proyecto de Call Center.**

Durante los talleres y la construcción de matriz FODA del proceso, se apreció que se manifestaba inquietud entre los involucrados en los proyectos de call center, por la calidad de los recursos seleccionados y el cumplimiento del tiempo acordado para la fecha. Para ello, se propuso en primer lugar delimitar las actividades y asignar responsabilidades, así como acordar fechas de entrega en conjunto entre la Gerencia de Planificación con la Coordinación de Captación y Selección, lo cual permite contemplar las actividades de cada área y a su vez se genera un mayor compromiso ante el acuerdo de fecha efectuado. La medición del cumplimiento en fecha, cantidad y calidad de recursos se propuso mediante la implementación de prácticas utilizadas en la norma COPC, y ajustadas a la realidad de la empresa, la cual contempla niveles de cumplimiento por proyectos de call center.

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La propuesta del Plan de Captación y Selección para el personal de operadores de un call center de la empresa de telecomunicaciones estudiada, responde a la exigencia de contratación de personal con considerables desviaciones de tiempo, lo cual posterga la fecha estimada de contratación como RAC, esto trae como consecuencia la replanificación y cambio de alcance de los procesos de selección y formación; desplazamiento de las fechas de cumplimiento ante clientes, y la insatisfacción de los involucrado en el proyecto.

Entre los hallazgos de la investigación se puede concluir lo siguiente:

- La metodología de trabajo actual de la Coordinación de Captación y Selección para la gestión del tiempo, se lleva a cabo según un manual de selección, el cual no contempla los procesos que se relacionan con el área de Planificación, Seguimiento y Control del Tiempo.
- El proceso de selección actual, culmina con la asignación de recursos al Departamento de Formación, lo cual desemboca en lagunas de gestión y falsas creencias de cumplimiento por parte de los departamentos involucrados.
- Los manuales de procedimientos de Selección y Formación, no han recibido modificaciones ni mejoras desde el 2010, fecha en la cual aumentó el número de clientes de la empresa, y por consiguiente se hizo necesario efectuar mayores proyectos de implementación de Calls Centers.
- En los manuales, se ha detectado la falta de información necesaria para la gestión del tiempo en los proyectos. Por ejemplo, en el manual de Procedimiento de Captación y Selección, no se menciona el cronograma de trabajo, ni los tiempos de incorporación de recursos.
- El proceso carece de una herramienta tecnológica que valide el cumplimiento o entregas a tiempo, así como definir los canales de comunicación.

- El incumplimiento en las fechas estimadas para la entrega de personal seleccionado, obedece a que no se evidencia sincronización entre las Coordinaciones de Captación, Selección y Formación.

El objetivo "describir las oportunidades de mejora del proceso sobre la gestión del tiempo en el proceso de captación y selección de personal de los Calls Centers" se efectuó mediante entrevistas semi-estructuradas y el desarrollo de un taller entre los involucrados, estas técnicas permitieron la rápidamente identificadas por el equipo multidisciplinario de aquellos aspectos que pueden mejorarse o incluso afianzar para lograr una mejor gestión. Durante las entrevistas y el desarrollo en taller de matriz FODA pudiendo visualizar entre ellos mismos, el escaso conocimiento que posee las áreas estratégicas sobre el desarrollo de actividades que debe ejecutar la Coordinación de Captación y Selección, generando así propuestas provechosas para la formulación de una nueva estrategia que les permita mayor cohesión en las actividades y cooperar con la labor de captación y selección de personal.

En cuanto al objetivo "proponer un plan de gestión de la planificación y control del tiempo en el proceso de captación y selección del personal requerido por los proyectos de los Call Center" se visualizó la necesidad de incorporar elementos de la gerencia de proyectos que se encuentran ausentes en la organización, como por ejemplo, la elaboración del cronograma de actividades, la identificación y control de riesgos, la descripción de la ruta crítica del proyecto y la línea de comunicaciones. Se concluyó con respecto a esto, que el plan propuesto permitirá a la empresa optimizar los requerimientos de personal y generar bases sólidas en captación que contribuyan a la creación de un banco de datos de candidatos robusto, que incidirá en asignaciones de personal en un tiempo óptimo para cada proyecto.

Debido a que la mayor oportunidad de mejora en el proceso, es la reducción en el tiempo de respuesta de Captación y Selección; se efectuó una propuesta que incluye el redimensionamiento del proceso en cuanto al flujo de las solicitudes; de esta forma, la Coordinación de Captación y Selección obtiene un rol de mayor protagonismo al trabajar

como aliado estratégico de la Gerencia de Planificación, compartiendo con todas las áreas indicadores de gestión que propician la integración de actividades y el monitoreo de las gestiones relacionadas. Vemos como indicadores robustos que fortalecen todo el proceso los siguientes:

- Eficiencia de captación: permitirá medir la eficiencia de las fuentes de reclutamiento.
- Eficiencia de selección: permitirá medir la exhaustiva selección del personal para las actividades como RAC.
- Puntualidad de la selección: este indicador se encuentra orientado a garantizar la efectividad y responsabilidad que debe mantener la Coordinación de Captación y Selección en cuanto al cumplimiento de las asignaciones de personal en la fecha solicitada.
- Calidad de los RAC: la responsabilidad de la selección culminará a los 30 días de contratación del personal, para lo cual se evaluará su atención efectiva y monitoreo exitoso de llamadas.

La aplicación de los indicadores mencionados, generará el compromiso de todo el personal que conforma la Coordinación de Captación y Selección, en cuanto a cumplimiento en fecha y calidad del personal ingresado a la organización.

Aunado a esto, se generó una breve evaluación de los riesgos a los cuales puede estar expuesto el proyecto para iniciar y culminar a tiempo. Para ello, se expuso las herramientas que podrán utilizar para la gestión del riesgo, tales como reuniones de seguimiento y formatos de evaluación de riesgos.

Recomendaciones:

Producto de la investigación realizada, en la cual se expusieron las prácticas y desviaciones existentes en el proceso actual de captación y selección de personal para proyectos de Calls Centers, se sugiere sean examinadas por la Gerencia de Recursos Humanos, en conjunto

con la Gerencia de Negocios en función al proceso propuesto, así como otras alternativas a manera de contribuciones, esto con el fin de mejorar procesos adicionales, así como las relaciones funcionales de interdependencias entre la unidades de selección, formación, planificación y negocios.

- Definir las líneas de comunicación para el desarrollo de proyectos de Call Center, esto con la finalidad de alinear las estrategias y tomas de decisiones asertivas en el proyecto. La inexistencia de líneas de comunicación definidas, afecta los resultados del proyecto.
- Considerar la ganancia de los proyectos de Call Center en el diseño de procesos y prácticas, esto con la finalidad de evitar un escaso margen de ganancias con un costoso gasto operativo. Este es el motivo por el cual no se pudo desarrollar la técnica de Valor Ganado para la propuesta ejecutada.
- Propiciar un proceso de formación en gerencia de proyectos del equipo de selección, formación, negocios y planificación de la empresa, esto con la finalidad de estar alineados con las prácticas y recomendaciones de la Gerencia de Proyectos y generar mejores resultados.
- Aplicar y monitorear los indicadores de gestión propuestos, esto con la finalidad de generar reportes de cumplimiento en cada proyecto de call center y así afinar las posibles desviaciones existentes.
- Monitorear los indicadores de gestión a lo largo del proceso, esto con la finalidad de levantar las alarmas en caso de desviaciones.
- Implementar expedientes de aprendizaje organizacional para cada proyecto de call center donde el equipo multidisciplinario pueda revisar la documentación de experiencias en otros proyectos de implementación de call center y que sirvan de apoyo para la planificación futura.
- Aprovechar la participación en el levantamiento del diagnóstico, identificación de cuellos de botella y propuestas de mejoras del personal adscrito a las unidades de selección, formación, planificación y negocios, con el propósito de facilitar la implantación del proceso propuesto.

Dentro de una investigación y propuesta como la desarrollada, siempre se desea una mejora continua de la misma, por lo tanto, se recomienda a futuros tesistas que tengan interés en la investigación, estudiar ampliamente la estructura de costos del procesos de captación y selección de personal para proyectos de Call Centers. Otra recomendación es ampliar la propuesta del plan incluyendo perfiles de selección de RAC para proyectos más especializados, como telemarketing o soporte técnico, validando el tiempo de respuesta de la selección y las actividades a ejecutar.

Finalmente, se recomienda a la organización objeto de la presente investigación, aplicar el plan propuesto, el cual le permitirá mantener un mayor control de las áreas involucradas en el desarrollo del proyecto de implementación de Call Center, y disminuirá la insatisfacción de áreas externas a Recursos Humanos, como lo son la Gerencia de Negocios y la Gerencia de Planificación.

Como garantía de adecuación del plan propuesto, se recomienda a la organización, mantener un estricto control de los indicadores de gestión señalados, pues esto permitirá evaluar la eficiencia de la propuesta y gestionar los ajustes necesarios.

La propuesta generada, posee como fin contribuir a una mejor planificación del recurso humano en la gestión de proyectos, la cual es vital para su desarrollo exitoso.

Se recomienda a la gerencia de la organización no perder de vista las recomendaciones del PMI en su publicación PMBOK, para así generar la cultura de proyecto en la organización y brindar mayor garantía de seguridad y confianza a los clientes contratantes del servicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Anato, R (1997). *Influencia de la Cultura Organizacional en el proceso de reclutamiento y selección de personal.* Trabajo Especial de Grado de Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Armstrong, M (2003) *Handbook of Human Resource Management.* Kogan Page Díaz. M (2010) Assesment Center: paso a paso. Psicom Editoriales

Bascaran, Estrella. (2003). *Evaluación del Uso de la gerencia del Tiempo en la gerencia de Proyecto en Venezuela.* Trabajo Especial de Grado de Maestría en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Becerra, I. (2006) *Propuesta de un modelo de gestión de proyectos orientado a la gerencia del costo y del tiempo, para la gerencia general de ingeniería (GGI) de una empresa siderúrgica.* Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Bordeleau , Y., Brunet, L., Haccoun, R. Rigny, A. y Savoie, A. 2000. Modelos de investigación para el desarrollo de recursos humanos. Edición Trillas.

Chamoun, Y. (2002). Administración profesional de proyectos: La guía. México D.F. McGraw-Hill / Interamericana editores.

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos. Colombia. McGraw-Hill.*

Código de ética y conducta profesional (2006). Project Management Institute.

Cróquer, R., Penabad, A. (2001) *Calidad de servicio del outsourcing en la función de reclutamiento y selección: estudio de casos en instituciones del sector bancario universal, ubicada en la Zona Metropolitana de Caracas.* Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Cruz, R. (2009) *Diseño de un modelo integral de gestión por competencias para el área de "Servise Solution operation" dentro del Departamento de Servicios de Outsourcing de la empresa IBM Venezuela.* Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

González, O. (2003). *Evaluación basada en competencias. Revista de investigación* 15 (53), 11-31.

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997). Dirección de gestión de Recursos Humanos. Managing Human Resources, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Guerrero, A. (2010) *Diseño de un plan de gestión de Recursos Humanos, Caso de estudio: proyecto Social Proniño.* Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Guido, J. y Clemens, J. (1999). Administración exitosa de proyectos. México D.F. International Thomson Editores, S.A.

Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación.* México. McGraw-Hill.

Hurtado de Barrera (2007) *El proyecto de Investigación.* Quinta edición. Caracas. Ediciones Quirón-Sypal.

Irogin, M y Vargas F. (2002). *Competencia Laboral. Manual de conceptos y aplicaciones en el sector salud.* (1° ed). Washington: OPS y CINTERFOR.

Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y las Trabajadoras. Publicada em Gaceta Oficial del 30 de abril de 2012. República Bolivariana de Venezuela

Llanos, J. (2005). Ingtegración de Recursos Humanos. Mexico. Trillas

Manual Descripciones de cargo de Atento, C.A. Actualización (2010), Caracas

Maurice, Richard (2008). Desarrollo de una propuesta para mejorar la gestión del tiempo de los proyectos de digitalización. Especialización en Gerencia de Proyectos. Universidad Católica Andrés Bello.

Medina, R. Gerencia de Recursos Humanos Recuperado en diciembre 2013 de la World Wide Web: http://ramonmedina.name/files/universidad/gp/gp0008.pdf

Micheli, J (2006). *Los Call Center y los nuevos trabajos del siglo XXI.* Recuperado en agosto 2012 de la World Wide Web: http://web2.mty.itesm.mx/temporal/confines/articulos5/MicheliJ.pdf

Moreno, T. (2009). Elaboración de un plan de proyecto para el manejo eficiente de la planificación y el control del tiempo en una oficina de proyectos. Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Naranjo, P. Riera, P. (2010). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 para una empresa de servicio: Call Center.* Recuperado en agosto 2012 de la World Wide Web:www.cib.espol.edu.ec/Digipath/REVISTA_CICYT/Articulo/19.pdf

Norma COPC (2010) *Customer Operation Performance Center.* Versión 5.0 Palacios, A. (2003). *Principios esenciales para realizar proyectos: Un enfoque Latino.* Quinta Edición. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.