



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA
IMPLANTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA EN UNA
INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN EL ESTADO MIRANDA**

Presentado por:

Bautista Pastrano, Tomás Santiago

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Dorta Callejas, María Carolina

Caracas, febrero de 2015

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

**DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA
IMPLANTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA EN UNA
INSTITUCIÓN FINANCIERA UBICADA EN EL ESTADO MIRANDA**

Presentado por:

Bautista Pastrano, Tomás Santiago

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Dorta Callejas, María Carolina

Caracas, febrero de 2015

Dedicatoria

Dedico este TEG a tres (3) ángeles que desde hace algún tiempo están en el cielo cuidándome y dándome la luz necesaria para lograr cada una de las metas que me he trazado, me refiero a Mundita, Apía y Gladis Pastrano.

Para ustedes este TEG, gracias por tanto.

Agradecimientos

A Dios y mi Vallita, quienes me dan a diario la energía, serenidad y paz necesaria para emprender y culminar cada uno de mis proyectos de vida.

A mis padres, Xiomara Pastrano y Nelson Bautista, que hicieron de mí con sus consejos y regaños (jeje) el hombre que soy hoy en día.

A mis hermanos, Nelson Bautista y Agripina Bautista, grandes compañeros de vida con los que he tenido la dicha de compartir la misma.

A toda mi familia Banplus por permitirme llevar a cabo la realización de este TEG.



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

DISEÑO DE UN PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA IMPLANTACIÓN
DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA EN UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA UBICADA EN EL ESTADO MIRANDA

Autor: Bautista Pastrano, Tomás Santiago
Asesor: Dorta Callejas, María Carolina
Año: 2014

RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado expone los procesos a ejecutar, al momento de desarrollar un plan de gestión de los Recursos Humanos en proyectos. Esta investigación de tipo descriptiva, trata específicamente la implantación del Centro de Atención Telefónica de Cobranzas Estandarizadas en una Institución Financiera ubicada en el Estado Miranda, que en la actualidad se encuentra en un crecimiento importante en lo que respecta a su cartera de clientes y ha sostenido un protagonismo considerable en lo que a publicidad se refiere. Con este trabajo de investigación, se obtuvo como entregable final un Trabajo Especial de Grado cuya finalidad fue ofrecer un aporte para resolver la problemática existente por concepto de incapacidad operativa para la realización de cobranzas de Tarjetas de Crédito de clientes morosos en dicha Institución Financiera. La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental y se utilizaron métodos de recolección de datos tales como observación directa, entrevistas, encuestas y juicio de expertos para acumular la información requerida para cumplir los objetivos de esta investigación.

Palabras Clave: Proyecto, Gerencia de Proyectos, Recursos Humanos, Gestión.
Línea de Trabajo: Gestión del Recurso Humano.

INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS	iii
INDICE DE TABLAS	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.1.1 Formulación del Problema	4
1.1.2 Sistemización del Problema	4
1.2. Objetivos	5
1.2.1 objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3. Justificación de la Investigación	5
1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación	6
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	8
2.1 Antecedentes	8
2.2. Fundamentos Teóricos	11
2.2.1 Los Proyectos	11
2.2.2 Dirección de Proyectos	11
2.2.3 Gerencia de Proyectos	12
2.2.4 Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos.....	12
2.2.5 Recursos Humanos	13
2.2.6 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto.....	14
2.2.7 Planificación de los Recursos Humanos.....	15
2.2.8 Enfoques de la Planificación de los Recursos Humanos	15
2.2.9 Determinación de Requerimiento de Personal	16
2.2.10 Reclutamiento de Recursos Humanos.....	16
2.2.11 Selección de Recursos Humanos	17
2.2.12 Competencias Profesionales	17

2.2.13 Detección de las Necesidades para la Formación y Adiestramiento ...	18
2.2.14 Capacitación de Personal	19
2.3 Bases Legales	19
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....	21
3.1 Tipo de Investigación	21
3.2 Diseño de la Investigación	21
3.3 Unidad de Análisis	21
3.4 Técnicas de Recolección de Datos	22
3.5 Fases de la Investigación.....	23
3.6 Operacionalización de los Objetivos	25
3.7 Estructura Desagregada de Trabajo	27
3.8 Aspectos Éticos.....	28
3.9 Cronograma	31
3.10 Recursos.....	32
CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL.....	33
4.1 Reseña Histórica.....	33
4.2 Misión.....	33
4.3 Visión	33
4.4 Planes	34
4.5 Estructura Organización.....	34
4.6 Estructura Organizacional del Departamento en Estudio.....	35
CAPITULO V: LA PROPUESTA.....	36
5.1 Obtención y Análisis de los Resultados	36
5.1.1 Fase I: Reunión de Equipo.....	36
5.1.2 Fase II: Recolección de Información Funcional.....	36
5.1.3 Fase III: Documentación de la Información Funcional	38
5.1.4 Fase IV: Selección del Personal	38
5.1.5 Fase V: Capacitación del Personal Seleccionado.....	39
5.1.6 Fase VI: Evaluación del Personal	41
5.2 Objetivo de la Propuesta.....	42
CAPITULO VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	43

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
A continuación se expondrán las conclusiones del presente Trabajo Especial de Grado y las recomendaciones para futuras investigaciones similares.	46
7.1 Conclusiones.....	46
7.2 Recomendaciones	47
ANEXOS	49
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	55

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1. Diagrama de Procesos de Reclutamiento y Selección.....	17
2. Diagrama de Procesos de Detección de Necesidades de Formación y Capacitación.....	19
3. Estructura Desagregada del Trabajo Especial de Grado	27
4. Cronograma de la Investigación	31
5. Organigrama Institución Financiera en Estudio.....	34
6. Organigrama Gerencia de Cobranza.	35
7. Diagramación del Proceso de Reclutamiento y Selección	39

INDICE DE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Relación de las Fases con el Cumplimiento de los Objetivos	24
2. Operacionalización de los Objetivos	25
3. Relación de Costos para la Realización del TEG	32
4. Resultados Detección de Oportunidades de Adiestramiento	39
5. Plan de Capacitación y Adiestramiento	40

INTRODUCCIÓN

Para dar inicio a la elaboración de esta investigación, fue necesario identificar el origen del problema, que terminó siendo la poca capacidad operativa existente de parte de los Ejecutivos de Negocios, para realizar una cantidad cobranza de moras de tarjetas de crédito óptima que contribuya a la rentabilidad de la Entidad Financiera en estudio.

Al empezar la investigación en la Entidad Financiera en estudio, se pudo saber a partir de estadísticas históricas contenidas en la Gerencia de Cobranzas, que la cantidad de cobranzas de moras de tarjetahabientes se mantenía constante a pesar del crecimiento tan acelerado de estas. Lo que traía consigo una alta probabilidad de no percibir montos superiores a los Bs 4.000.000,00 semanales, por concepto de pago de deudas de parte de los tarjeta habientes. Por tal motivo se tomó la decisión de que la investigación se enfocara específicamente en la Gerencia de Cobranzas, esto con el fin de implantar un Centro de Atención Telefónica que sirviera para la gestión de cobranzas de moras en Tarjetas de Crédito.

Como parte del desarrollo de la investigación se presenta este documento que consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I: En este capítulo se plantea-y formula-el problema. Al mismo tiempo, se lleva-a cabo la sistemización del problema y se exponen tanto los objetivos de la investigación, como la justificación de ésta. De igual forma, se dan a conocer las limitaciones de la investigación y el cómo se abordarán las mismas para cumplir los objetivos planteados.

Capítulo II: Es en este segmento del documento en el que enuncian los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan la ejecución

de esta investigación, así como las bases legales relacionadas con la investigación.

Capítulo III: En este tercer capítulo se explica el tipo, diseño y fases de la investigación, al igual que las técnicas de recolección de datos a utilizar, la operacionalización de los objetivos y los aspectos éticos por los cuales se rige esta investigación. De igual modo se exponen la Estructura Desagregada de Trabajo y el cronograma del proyecto.

Capítulo IV: En el cuarto segmento de esta investigación se expondrá todo lo relacionado al marco institucional de la entidad financiera en estudio, es decir misión, visión, planes de expansión de la institución y las estructuras organizacionales tanto de la entidad financiera en estudio, como del departamento en el cual está enfocado el proyecto.

Capítulo V: En este capítulo se expondrá la propuesta para llevar a cabo el plan de gestión de los recursos humanos involucrados en el nuevo Centro Telefónico de Cobranzas Estandarizadas. Así como también, la obtención de los resultados para ello.

Capítulo VI: Es en este penúltimo capítulo donde se evalúa el proyecto en términos de porcentaje de cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos. Al mismo tiempo se da un resumen de los resultados y los métodos empleados para llegar a estos.

Capítulo VII: En este segmento se exponen las conclusiones obtenidas de la investigación y las recomendaciones a futuras investigaciones similares.

Finalmente se presentan los anexos que dan soporte al cumplimiento de algunos de los objetivos específicos y las referencias bibliográficas que se utilizaron para elaborar este proyecto de investigación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

En el presente capítulo se expone el planteamiento del problema a resolver durante el transcurso de la investigación. De igual forma se incluye el alcance y los objetivos tanto general, como específicos necesarios a cumplir para culminar con éxito la presente investigación; así como la justificación y el alcance de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad la República Bolivariana de Venezuela está atravesando una situación económica inestable, que trae como consecuencia que el efectivo del flujo de caja en moneda nacional (el Bolívar) valga cada vez menos; esto debido a los altos índices inflacionarios (56,2 % en 2013, según BCV). Motivo por el cual cubrir necesidades básicas como alimentación, educación, vestido, etc. Se dificulta cada vez más.

Por tal razón, los venezolanos han optado por tener una línea de crédito que contribuya a la adquisición de bienes y servicios que colaboren con el desarrollo individual. Evidentemente el medio más fácil a utilizar al momento de solicitar una línea de crédito es la Tarjeta de Crédito (TDC).

Desde el momento en el que un cliente empieza a utilizar su TDC, las deudas son acumulativas y deben ser pagadas de forma total o parcial por lo menos una vez al mes.

La mora de los tarjeta habientes, es un factor importante a tomar en cuenta al momento de determinar qué tan rentable es para las entidades financieras otorgar dicho medio de pago a sus clientes, ya que la alta cantidad de deudas puede ocasionar pérdidas considerables a la entidad.

Actualmente, los Ejecutivos de Negocios adscritos a la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios de la Entidad Financiera en estudio, destinan parte de su jornada

laboral para realizar las cobranzas de TDC, pero debido al acelerado crecimiento de clientes morosos, dicho tiempo no basta para llevar a cabo la realización de una cantidad óptima de cobranzas; lo que ocasiona que no puedan ser gestionadas cobranzas de montos que superan en promedio los Bs. 4.100.000 semanales, incrementando así la probabilidad de no percibir gran parte de esta cifra por concepto de pago de deudas de parte de los tarjeta habientes.

Por lo anteriormente expresado, la Entidad Financiera en estudio se ve en la necesidad de implantar un nuevo Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas, ya que la capacidad funcional que tiene cada Ejecutivo de Negocios para realizar tal función, fue superada por el mencionado crecimiento. De allí surge la presente investigación, con la finalidad de darle respuesta a la siguiente pregunta.

1.1.1 Formulación del Problema

Por lo anteriormente mencionado, la investigación se lleva a cabo planteando la siguiente interrogante: ¿cómo sería el diseño apropiado de un plan de gestión de Recursos Humanos para la implantación de un Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas en la Entidad Financiera en estudio?

1.1.2 Sistemización del Problema

Para dar respuesta a la interrogante antes descrita, queda de manifiesto una situación que lleva a formular las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles funciones deben definirse para la determinación de las habilidades y conocimientos que requieren tener los integrantes del Centro de Atención Telefónica a implantar?
- ¿Cómo se puede asegurar que a partir del proceso de selección se contará con el personal más apto para llevar a cabo las funciones del nuevo Centro de Atención Telefónica?

- ¿Cómo sería el programa de evaluación del desempeño del recurso humano seleccionado?
- ¿Cuáles son las etapas que conforman el plan de recursos humanos?

1.2. Objetivos

1.2.1 objetivo General

Diseñar un Plan de Gestión de Recursos Humanos para la implantación de un Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas en la Entidad Financiera en estudio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir responsabilidades y funciones, con el fin de contar con herramientas para la determinación de habilidades y conocimientos necesarios de cada uno de los integrantes del Centro de Atención Telefónica a implantar.
- Definir competencias del personal para asumir las funciones del nuevo Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas.
- Diseñar un programa para la evaluación y seguimiento del desempeño del recurso humano seleccionado para asumir las funciones del nuevo Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas.
- Elaborar las etapas que conforman el plan de gestión de recursos humanos.

1.3. Justificación de la Investigación

La Entidad Financiera en estudio, a pesar de su poco tiempo en el mercado financiero venezolano, se ha caracterizado por su alta rentabilidad y bajo índice de morosidad de sus clientes. En virtud de esto, se trabaja constantemente en la ejecución de estrategias para conservar bajo índice de morosidad, lo que conlleva a tener un nivel de rentabilidad alto. Con tal fin, se propone la implantación de un nuevo Centro de Atención Telefónica cuya función primordial sea la gestión de cobranzas estandarizadas.

Con la implantación de este Centro de Atención Telefónica de Cobranzas Estandarizadas, se logrará gestionar una cantidad óptima de cobranzas de TDC con moras, lo que contribuirá a mantener o incrementar la rentabilidad de la Institución Financiera en estudio. Como ventaja adicional, los Ejecutivos de Negocios de las agencias a nivel nacional podrán invertir el tiempo destinado a gestionar dichas cobranzas para cumplir otras funciones correspondientes a su cargo.

1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación

La investigación fue dirigida a la Gerencia de Cobranzas de la Entidad Financiera en estudio, quienes representan aproximadamente el 3,06 % del personal total de esta entidad. Sus integrantes mantienen un contacto directo con clientes externos por la realización de cobranzas bien sea a través de llamadas telefónicas o visitas personales.

Para el momento de la realización de esta investigación, se tomaron en cuenta únicamente la parte inicial de la implantación del Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas, es decir la realización de cobranzas de Tarjetas de Crédito cuya mora es sólo de treinta (30) días. La cobranza de créditos, tarjetas de crédito con moras superiores a sesenta (60) días serán asumidas por el grupo del Centro de Atención Telefónica posterior a la estabilización del proceso de la asignación de la función anteriormente mencionada.

Es probable que haya falta de cooperación de parte del personal al momento de ser encuestados, lo que se consideraría una limitación al momento de extraer información para el desarrollo del estudio. Adicionalmente hay posibilidad de que por ser considerada confidencial, no haya acceso a la información, tal como cantidad de tarjeta habientes morosos, volumen monetario de las deudas, etc. lo que traería como consecuencia, la dificultad de medir la cantidad de operadores telefónicos necesarios para realizar una cantidad óptima de gestión de cobranzas. Debido a que el proyecto es prioritario para el banco, la comunicación entre el área líder del proyecto y los integrantes de la Gerencia de Cobranzas será

gestionada de forma efectiva y rápida, lo que probablemente favorecerá la mitigación de las limitaciones anteriormente expuestas.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

En este capítulo se presentan los antecedentes y las bases teóricas en un marco donde se exponen las teorías y enfoques que se consideran válidos dentro de la investigación realizada para sustentar el estudio.

2.1 Antecedentes

- Ramírez (2005) en su Trabajo Especial de Grado: **Diseño del Proceso de Planificación de los Recursos Humanos en Organizaciones Matriciales (Caso Práctico Consultora AAA)**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, señaló que cada proyecto que se ejecuta dentro de las organizaciones, tendrá un requerimiento de personal de acuerdo al plan de gestión de los recursos humanos de cada proyecto. Lo que da a entender que cada personal debe ser suministrado en el momento oportuno para garantizar que las actividades se ejecuten de acuerdo a la planificación.

La metodología utilizada al momento de llevar a cabo esta investigación fue de proyecto factible, ya que se trató de la formulación de una propuesta de un modelo viable y de aplicación práctica que buscó satisfacer la necesidad de optimizar la planificación de los recursos humanos de la organización en estudio.

Al finalizar el estudio, se obtuvo como resultado el diseño de la planificación de Recursos Humanos en una institución matricial, lo que contribuyó a tener en cuenta que pasos a seguir deben adaptarse al caso en estudio, al momento de determinar el requerimiento del personal. Palabras clave: Procesos, Planificación, Proyectos, Requerimiento, Personal.

- Calzadilla (2009) en su Trabajo Especial de Grado: **Diagnóstico del Sistema de Evaluación de Desempeño de Personal del Área de Ingeniería de una Empresa Consultora de Ingeniería (VEPICA, C.A.)**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, señaló que antes de diseñar el

sistema de evaluación de desempeño, se debe definir que se persigue medir con el mencionado sistema, ya que este es aplicable no únicamente para otorgar distintos niveles salariales sino también para la determinación de competencias del individuo, lo que contribuirá a ubicar a este en la organización a corto, mediano y largo plazo.

En función de las características que presentó la investigación, la misma fue considerada como un proyecto de nivel comprensivo con un objetivo predictivo, ya que el investigador observó un evento durante cierto tiempo en el que describió y analizó factores relacionados entre sí, que contribuyeron a anticipar el comportamiento futuro o la tendencia del evento en cuestión. Una vez concluida la mencionada investigación, se llegó al diagnóstico del sistema de evaluación de desempeño del personal del área de ingeniería de VEPICA, lo que contribuye a tener en conocimiento que es completamente necesario saber con exactitud qué se busca evaluar al momento de diseñar la evaluación de desempeño que se realizará a los integrantes del Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas a implantar. Palabras Clave: Evaluación de Desempeño, Logros de Objetivos, Subjetividad.

- Castelli (2011) en su Trabajo Especial de Grado: **Diseño de un Plan de Desarrollo Profesional y Humanista para el Personal de Enfermería de Clínica Amay**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, utilizó para la recolección de información referente a necesidades de adiestramiento de personal la herramienta de cuestionarios. Esto con la finalidad de lograr diseñar un plan de formación que respondiera a los intereses reales del personal de enfermería que labora en la Clínica Amay, así como a los intereses de la organización siempre enfocada por ofrecer un servicio de calidad.

La metodología utilizada para llevar a cabo la investigación fue de tipo descriptivo – exploratorio, ya que además de describir, se dedicó también a explorar las necesidades de adiestramiento del personal de la Clínica Amay. Al concluir la mencionada investigación, se obtuvo como resultado un plan de

desarrollo profesional para el personal de enfermería de la clínica en estudio, lo que contribuye a saber cuáles son las herramientas que pueden ser utilizadas al momento de llevar a cabo la detección de necesidades en lo que a formación profesional de los integrantes del nuevo Centro de Atención Telefónica se refiere. Palabras clave: Desarrollo Profesional, Personal, Formación.

- Marcano (2005) en su Trabajo de Grado de Maestría: **Diseño del Perfil de Competencias para los Profesores de Postgrado de la Universidad Metropolitana**, para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, cuyo objetivo principal fue el diseño de un perfil de competencias para los profesores del postgrado de la universidad metropolitana, llevó a cabo una investigación catalogada como proyectiva o factible con la que logró a través de la realización de paneles con personal competente en el área, solucionar una necesidad que se vio fundamentada en los cambios organizacionales a los que deben someterse todas las instituciones que desean mantenerse competitivos en el mercado. Al culminar la mencionada investigación, se logró diseñar el perfil de competencias requerido para los profesores de postgrado de la Universidad Metropolitana, lo que contribuye a tener conocimiento de cuáles herramientas pueden aplicarse al momento de determinar qué perfil debe tener cada uno de los integrantes del Centro de Atención Telefónica a implantar. Palabras clave: Perfil, Competencias, Recursos, Humanos.
- En la sección de **Evaluaciones de Desempeño Efectivas** de la revista Consultoría publicada en marzo de 2014, se expone que una de las principales causas por las cuáles la evaluación de desempeño en organizaciones sigue causando incomodidades o tensiones entre los trabajadores, es por el temor a sentirse juzgado; motivo por el cual es importante comunicar que el objetivo principal de una evaluación de desempeño no es calificar o descalificar a la persona. La evaluación de desempeño es una herramienta eficaz que contribuye a conocer la situación

actual de la organización: los buenos resultados para mantenerlos y replicarlos, y las áreas de mejora para elaborar planes de acción que atiendan a estas dificultades. Al culminar el artículo, se determinó la importancia de hacerle entender a los trabajadores de instituciones varias que la evaluación de desempeño es una herramienta útil para el desarrollo de las organizaciones y que la finalidad de la misma no es juzgarlos. Lo que ayuda a tomar en cuenta esta instrucción al momento de evaluar el desempeño de los integrantes del Centro de Atención Telefónica a implanta. Palabras Clave: Evaluación, Desempeño, Herramienta, Mejora.

2.2. Fundamentos Teóricos

2.2.1 Los Proyectos

El Project Management Institute (PMI) en su publicación Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2013), define los proyectos como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán, o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no exista la necesidad que dio origen al proyecto.

2.2.2 Dirección de Proyectos

Según lo indica el PMI en su publicación Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2013), la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco grupos de procesos. Estos cinco grupos de procesos son:

- Inicio

- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

2.2.3 Gerencia de Proyectos

Según Kezner (1997) la gerencia de proyectos es “la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de todos los involucrados con el proyecto” (p.13).

2.2.4 Áreas de Conocimiento de la Gerencia de Proyectos

El PMI en la quinta publicación del PMBOK (2013), indica que las diez (10) áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos se dividen y definen de la siguiente manera:

- **Gestión de la Integración:** incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir combinar, unificar y coordinar el resto de los procesos que conforman los grupos de la gerencia de proyectos.
- **Gestión del Alcance:** esta área incluye los procesos necesarios para garantizar que en el proyecto, sea considerado todo el trabajo requerido para completarlo con éxito; ni más, ni menos.
- **Gestión del Tiempo:** incluye los procesos requeridos para gestionar la finalización a tiempo del proyecto.
- **Gestión de los Costos:** incluye los procesos necesarios para estimar, presupuestar y controlar los costos, de manera tal que el proyecto finalice dentro del presupuesto aprobado.

- **Gestión de la Calidad:** incluye los procesos que determinan las responsabilidades, objetivos y políticas, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue creado.
- **Gestión del Recurso Humano:** incorpora los procesos con los que se organiza, gestiona y conduce el equipo del proyecto. El cual está conformado por aquellas personas a las que se les ha asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones:** incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, distribución y almacenamiento de la información del proyecto se haga de manera adecuada y oportuna.
- **Gestión de los Riesgos:** Incorpora los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación, gestión identificación, análisis, respuesta, monitoreo y control de los riesgos del proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones:** incluye los procesos de compra o adquisición de productos o servicios que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.
- **Gestión de los Involucrados:** incluye los procesos necesarios para identificar y desarrollar estrategias de gestión adecuadas de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o verse afectados en el desarrollo del proyecto.

2.2.5 Recursos Humanos

Según Llanos (2005) son aquellos recursos que dan movimiento, dinámica, desarrollo, evolución, personalidad, rumbo, permanencia y trascendencia a la organización, independientemente de su nivel jerárquico, constituyen todo esfuerzo, trabajo y actividad humana dentro de la empresa. Es el recurso más rico por la diversidad que lo caracteriza. Versatilidad que se refleja en habilidades, personalidad, capacidades y conocimientos.

2.2.6 Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

Según indica el PMI en la quinta edición del PMBOK (2013), la gestión de los recursos humanos del proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

Los procesos de la gestión de los recursos humanos del proyecto son los siguientes:

- **Planificar la Gestión de Recursos Humanos:** El proceso de identificar y documentar los roles dentro de un proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la administración de personal.
- **Adquirir al Equipo del Proyecto:** El proceso de confirmar disponibilidad de los recursos humanos y conseguir el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.
- **Desarrollar el Equipo del Proyecto:** El proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.
- **Dirigir el Equipo del Proyecto:** El proceso de realizar el seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación,

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

2.2.7 Planificación de los Recursos Humanos

La planificación de los recursos humanos es para Peña Baztán (1987) la previsión de las necesidades humanas y el estudio de la problemática que orientarán al conocimiento y racionalización del contingente humano de la empresa. Es pues un conjunto de medidas relacionadas con el personal y con las previsiones de la empresa con plazo determinado.

Ya en 1967, J. Alan James estableció cuatro puntos clave en la planificación de los recursos humanos:

- Determinar los requerimientos finales de personal en conexión con la planificación general de la empresa.
- Definir las funciones de los puestos y establecer los planes de futuro.
- Evaluar la efectividad y potencial del personal actual.
- Crear un sistema de coordinación continua entre la planificación de personal y el trabajo diario.

2.2.8 Enfoques de la Planificación de los Recursos Humanos

Según Bayón (2002), la planificación de los recursos humanos en los proyectos no puede plantear la disyuntiva de un enfoque cualitativo o de un enfoque cuantitativo. La organización ha de combinarlos y complementarlos para la correcta ejecución de las actividades a realizar en el transcurso del proyecto.

- **Enfoque cuantitativo:** Se basa en la previsión del número de personas que durante el transcurso del proyecto van a ser precisas para cubrir los puestos de trabajo en cada momento, volcándose, por tanto, hacia una concepción numérica de plantilla (necesidades de fuerzas de trabajo).

- **Enfoque cualitativo:** Manifiesta la previsión de las capacidades y cualidades para desarrollar eficazmente actividades y tareas en el transcurso del proyecto, por ello evoluciona hacia un inventario de conocimientos y habilidades (necesidades intelectuales).

2.2.9 Determinación de Requerimiento de Personal

Según Gómez (2003), es aquel proceso en el cual para lograr la estimación de un número óptimo de personal involucrado en el proyecto y un listado de las competencias y capacidades que deben tener los mismos, se toman en cuenta factores como los objetivos del proyecto, tiempo requerido para la conclusión del proyecto y los recursos económicos disponibles para la realización del proyecto.

2.2.10 Reclutamiento de Recursos Humanos

Según Heredia (2001), se define como el proceso de identificar y atraer a la organización, a solicitantes capacitados para el correcto desempeño de las funciones que se les será asignada.

El reclutamiento puede ser tanto interno como externo, a continuación se detallan las características de cada uno:

- **Reclutamiento Interno:** Se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores bien sea por transferencia o promoción de empleados en la organización. Entre sus ventajas se tiene que es una fuente de motivación para los empleados, se conoce el rendimiento del trabajador que ocupará la vacante, etc.
- **Reclutamiento Externo:** Se trata de cubrir la vacante mediante la búsqueda de personal externo a la organización; dicha búsqueda va enfocada en hallar colaboradores que tengan competencias requeridas para llevar a cabo de forma eficaz las funciones inherentes al cargo que asumirá.

-

2.2.11 Selección de Recursos Humanos

Según Heredia (2001), una vez reclutados los candidatos se inicia el proceso de selección que no es más que considerar una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, agudeza visual y auditiva, etc.) como de comportamiento y competencias, con el fin de escoger al mejor candidato para ocupar el puesto vacante.

En el siguiente diagrama se detalla de forma gráfica, la cronología coherente de los procesos de reclutamiento y selección.

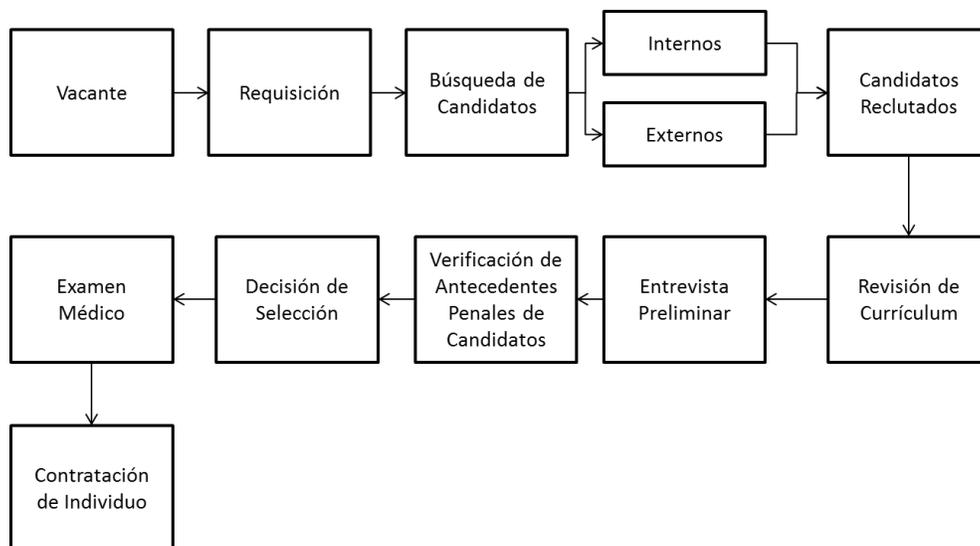


Figura 1. Diagrama de Procesos de Reclutamiento y Selección.

Fuente: Heredia (2001).

2.2.12 Competencias Profesionales

Aptitud de un individuo para desempeñar determinadas funciones cumpliendo con los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Dicha aptitud es lograda a través de la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

2.2.13 Detección de las Necesidades para la Formación y Adiestramiento

La necesidad de entrenamiento es la diferencia cuantificable entre un “ser” y un “deber ser”, entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan, es decir una necesidad de entrenamiento es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado.

Por lo tanto, la detección de necesidades de entrenamiento puede definirse como el proceso de investigación que permite identificar las debilidades que tiene el equipo de proyecto en cuanto a capacidades y competencias se refiere.

McGehee y Thayer (1986), señalan que la detección de necesidades de entrenamiento debe ser efectuada en tres (3) diferentes niveles de análisis: análisis organizacional, análisis de los recursos humanos y el análisis de operaciones y tareas.

- **Análisis Organizacional:** Abarca el estudio de la empresa como un todo: su misión, objetivos, sus recursos, la distribución de sus recursos para la consecución objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización.
- **Análisis de los Recursos Humanos:** Este nivel de análisis busca verificar si los recursos humanos son suficientes tanto cuantitativa como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, por lo que se entiende también como el análisis de la fuerza de trabajo.
- **Análisis de las Operaciones y Tareas:** Constituye el proceso que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes, permitiendo determinar las habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades que se requieren de un trabajador para que realice las funciones eficientemente.

2.2.14 Capacitación de Personal

Según Gray y Larson (2009), es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente, la capacitación busca en un proceso estructurado con metas bien definidas, perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función a las necesidades de la empresa.

En el siguiente diagrama se explica de forma gráfica los procesos de detección de las necesidades de formación y capacitación:

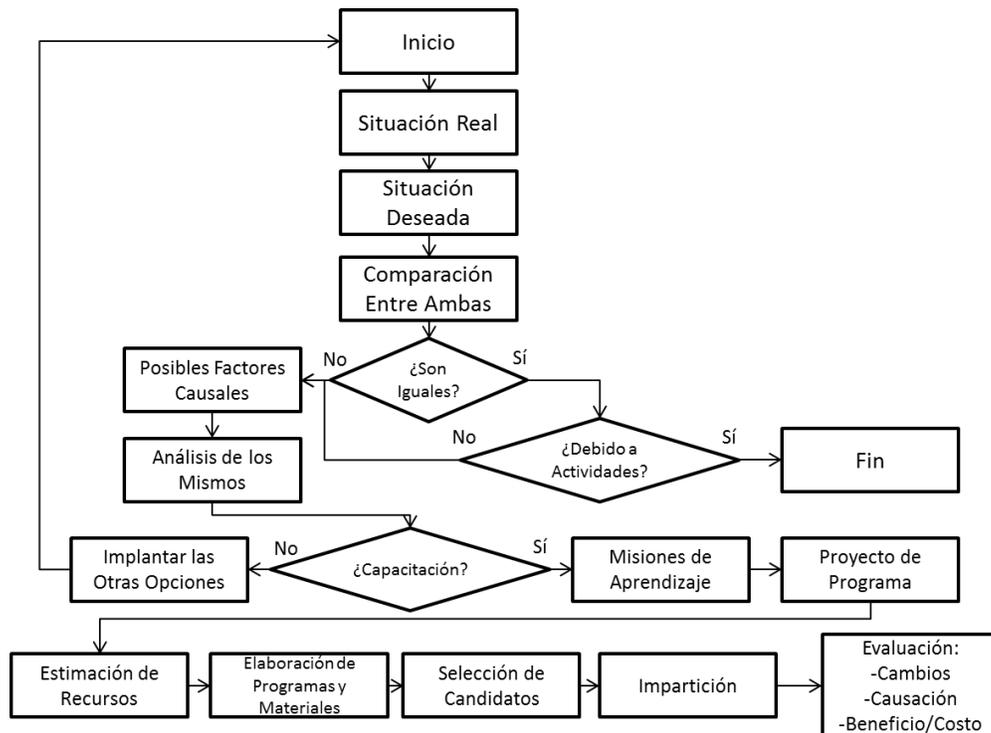


Figura 2. Diagrama de Procesos de Detección de Necesidades de Formación y Capacitación. Fuente: Amaro (1990).

2.3 Bases Legales

A continuación, se dan a conocer los artículos y leyes que sirvieron como basamento legal para el desarrollo de esta investigación.

- Artículos 168 y 173 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.
- Artículo 46 de las Normas Relativas a la Protección de los Usuarios de los Servicios Financieros (Gaceta Oficial N° 39.635 del 16 de marzo de 2011).

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

En el presente capítulo se explica el tipo de investigación y diseño a utilizar, de igual manera se exponen las técnicas que serán utilizadas para la recolección de datos y las metodologías utilizadas y las fases de la investigación; todo esto para cumplir con los objetivos propuestos.

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, ya que según lo indican Van Dalen y Meyer (1983), su objetivo principal consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, es decir su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación corresponde a una investigación no experimental transversal, esto debido a que según indican Aguilar, Duarte y Orrantia (2011), se busca describir variables y analizar su incidencia e interrelación a partir de la recolecta de datos de un solo momento y en un tiempo específico.

3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis de esta investigación en la cual se centra el interés del estudio y que es cónsono con el objetivo general, se concentra en los procesos de gestión de Recursos Humanos de la Institución Financiera en estudio.

3.4 Técnicas de Recolección de Datos

Los instrumentos de recolección de datos son cualquier recurso utilizado por el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

Balestrini (2006), indica que las técnicas de recolección de datos se deben señalar y precisar de manera clara y de la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto permitirán obtener y recopilar los datos que se están buscando.

Las técnicas de recolección de datos que serán utilizados en la presente investigación son las siguientes:

- **Entrevista.** Se define como aquella forma específica de interacción social, en la que el investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas. Esto con el fin de extraer de las respuestas expresadas por el investigado, los datos de interés. Las entrevistas serán aplicadas a los Operadores Telefónicos del Centro de Atención Telefónica, con la finalidad tanto de seleccionar los mejores candidatos para asumir el cargo de Operador Telefónico de Cobranzas Estandarizadas, como de detectar necesidades de formación o capacitación.
- **Observación Directa.** Es el proceso a través del cual se perciben ciertos rasgos existentes en la realidad del medio o entorno en el cual se desarrollan los hechos a investigar, que permiten establecer una base conceptual previa y con propósitos claros y definidos de acuerdo al caso de estudio. A través de la aplicación de formatos referidos a Microsoft Office durante la observación directa, se podrá determinar el desempeño de cada uno de los Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas.

- **Juicio de Expertos.** Esterkin (2008) define el juicio de expertos como un conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una industria o disciplina, relacionadas al proyecto que se está ejecutando.

3.5 Fases de la Investigación

Fase I: Reunión de Equipo

En la primera fase se procederá a realizar una reunión de equipo, en la cual se plantearán los motivos por los cuales se requiere la implantación del nuevo Centro de Atención Telefónica de Cobranzas Estandarizadas.

Al mismo tiempo se darán a conocer las pautas y pasos a seguir para el desarrollo del proyecto.

Fase II: Recolección de Información Funcional

En esta segunda fase se identificarán los roles a ejecutar de cada uno de los integrantes del Centro de Atención Telefónica de Cobranzas Estandarizadas, lo que contribuirá a determinar las competencias que debe tener cada uno de los Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas.

De igual modo, se determinará la comunicación y los niveles de reportes que se implantaron en la Gerencia de Cobranzas al momento de que el Centro de Atención Telefónica de Cobranzas Estandarizadas iniciara sus funciones.

Fase III: Documentación de la Información Funcional

Una vez identificados los roles, las responsabilidades, las habilidades requeridas y los niveles de comunicación, se procederá a documentar los mismos a través de la elaboración de descriptores de cargo y organigramas.

Fase IV: Selección de Personal

Posterior a haber culminado la documentación explicada en la fase anterior, se iniciará el proceso de selección de personal, a través de la realización de

entrevistas tanto a personal interno de la Institución Financiera en Estudio como a personas externas a dicha institución.

Fase V: Capacitación del Personal Seleccionado

Con la finalidad de detectar necesidades de formación para el adiestramiento del personal seleccionado para asumir el cargo de Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas, se realizarán encuestas para diseñar un curso de capacitación que se adapte a las necesidades de capacitación del personal mencionado.

Fase VI: Evaluación del Personal

Con el propósito de optimizar el desempeño del proyecto, se llevará a cabo el proceso de seguimiento de los miembros del equipo para la evaluación del desempeño de los mismos al realizar sus respectivas funciones.

Tabla 1. Relación de las Fases con el Cumplimiento de los Objetivos

Fase I: Reunión de Equipo
Fase II: Recolección de Información Funcional
<ul style="list-style-type: none"> • Definir responsabilidades y funciones, con el fin de contar con herramientas para la determinación de habilidades y conocimientos necesarios de cada uno de los integrantes del Centro de Atención Telefónica a implantar. • Definir competencias del personal para asumir las funciones del nuevo Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas.
Fase III: Documentación de la Información Funcional
<ul style="list-style-type: none"> • Definir responsabilidades y funciones, con el fin de contar con herramientas para la determinación de habilidades y conocimientos necesarios de cada uno de los integrantes del Centro de Atención Telefónica a implantar. • Elaborar las etapas que conforman el plan de gestión de recursos humanos.

Fase IV: Selección de Personal
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar las etapas que conforman el plan de gestión de recursos humanos.
Fase V: Capacitación del Personal Seleccionado
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar las etapas que conforman el plan de gestión de recursos humanos.
Fase VI: Evaluación del Personal
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un programa para la evaluación y seguimiento del desempeño del recurso humano seleccionado para asumir las funciones del nuevo Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas. Elaborar las etapas que conforman el plan de gestión de recursos humanos.

3.6 Operacionalización de los Objetivos

A continuación se describe la operacionalización de los objetivos que fundamentan esta investigación.

Tabla 2. Operacionalización de los Objetivos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Indicios	Indicadores	Instrumentos	Entregable
Diseñar un Plan de Gestión de Recursos Humanos para la implantación de un Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas en la Entidad Financiera en estudio.	Definir responsabilidades y funciones, con el fin de contar con herramientas para la determinación de habilidades y conocimientos necesarios de cada uno de los integrantes del Centro de Atención Telefónica a implantar.	Funciones y Obligaciones	Desconocimiento de las obligaciones a asumir de los Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas	Habilidades y conocimientos necesarios de los integrantes del Centro de Atención Telefónica	- Observación directa.	Documentación de las funciones y obligaciones que serán asumidas por los Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Indicios	Indicadores	Instrumentos	Entregable
					- Juicio de Expertos.	
	Definir competencias del personal para asumir las funciones del nuevo Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas.	Características técnicas	Perfil no apto para desempeñar las funciones de Operador Telefónico de Cobranzas Estandarizadas	Funciones a Asumir de los Operadores Telefónicos. Perfil académico necesario de los Operadores Telefónicos	- Juicio de Expertos.	Documentación del perfil académico y profesional necesario, así como los sistemas que se requiere que sean dominados por los Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas.
	Diseñar un programa para la evaluación y seguimiento del desempeño del recurso humano seleccionado para asumir las funciones del nuevo Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas.	Programa para la evaluación y seguimiento del desempeño	Desconocimiento del desempeño de los Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas	Desempeño de los Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas	- Observación directa. - Entrevistas. - Juicio de Expertos.	Programa para la evaluación del desempeño
	Elaborar las etapas que conforman el plan de gestión de recursos humanos.	Etapas que conforman el plan de gestión de recursos humanos	Metodología inadecuada de Gestión de Recursos Humanos en proyectos	Procesos de la Gestión de los Recursos Humanos PMI	- Investigación documental. - Juicio de expertos.	Plan de Gestión de Recursos Humanos

3.7 Estructura Desagregada de Trabajo

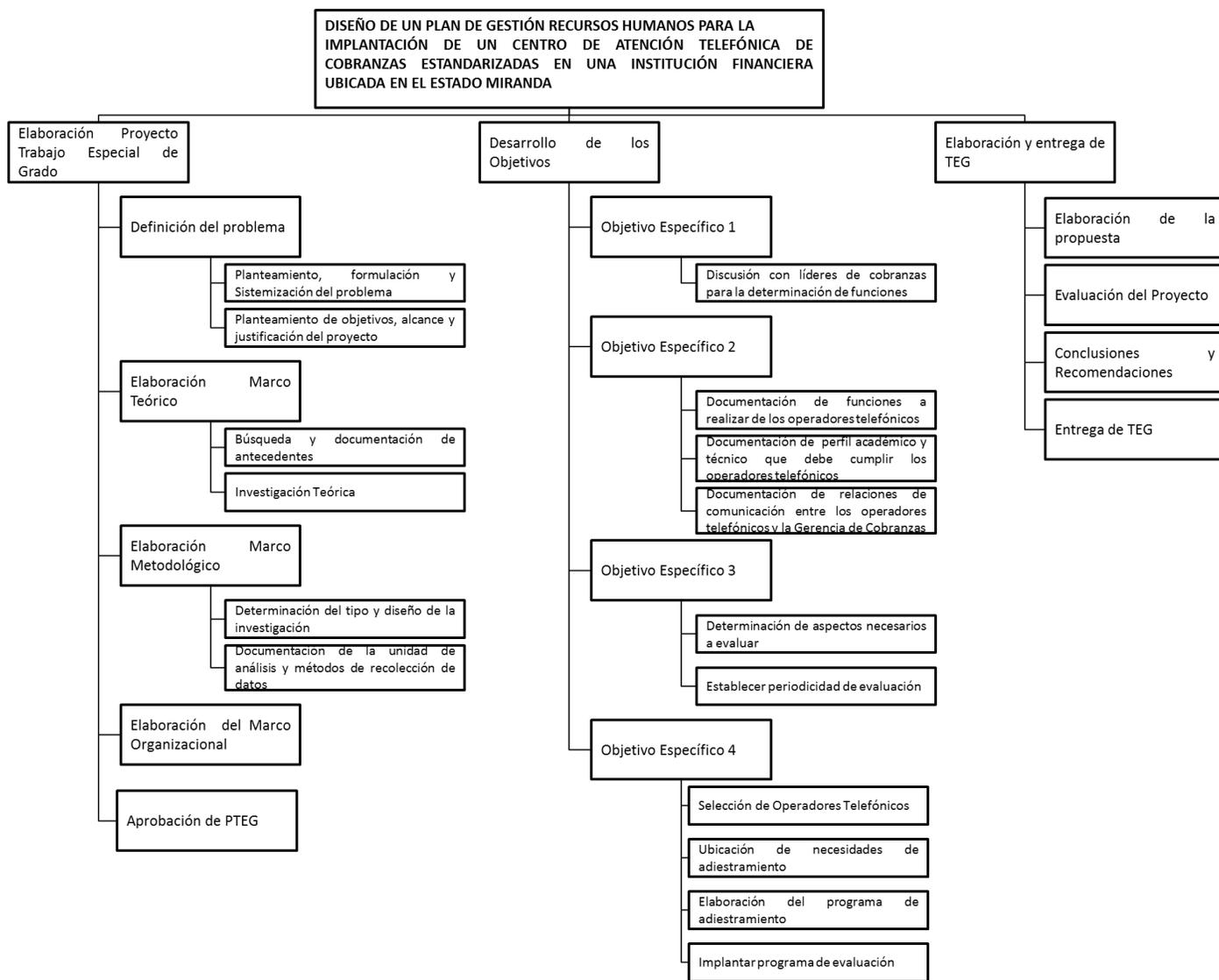


Figura 3. Estructura Desagregada del Trabajo Especial de Grado

3.8 Aspectos Éticos

Las consideraciones éticas que englobará el presente caso de estudio, estarán relacionadas de manera directa con:

Código de Ética y Conducta Profesional (*Code of Ethics and Professional Conduct*) publicado por el PMI y aprobado por los directivos de la organización en 2006. En el mismo se contempla lo siguiente:

- **El Impacto de la Dirección de Proyectos** La dirección de proyectos es una competencia crítica que influye positivamente en los resultados de la organización y en la sociedad.
- **Profesionalismo** La rendición de cuentas y el comportamiento ético garantizan nuestro compromiso con las partes interesadas del PMI.
- **Voluntariado** Los voluntarios y las alianzas efectivas con los voluntarios y el personal, son la mejor manera de lograr los objetivos y las metas del Instituto.
- **Comunidad** El mantener juntos a los miembros de la comunidad mundial de dirección de proyectos, es la mejor manera de posicionar la profesión de dirección de proyectos y de facilitar su crecimiento.
- **Compromiso** Fomentar los diversos puntos de vista y permitir que las personas puedan contribuir con la profesión de dirección de proyectos y con el Instituto.

En tiempos de crecimiento y cambio, nuestros valores fundamentales proveen continuidad y una base moral, comunicando nuestras creencias y guiando nuestro comportamiento.

Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela. En el mismo se consideran contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, los siguientes puntos:

1ro. (virtudes): Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.

2do. (ilegalidad): Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.

3ro. (conocimiento): Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.

4to. (seriedad): Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencias razonables.

5to. (dispensa): Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir.

6to. (remuneración): Ofrecer, solicitar o prestar servicios profesionales por remuneraciones inferiores a las establecidas como mínimas, por el Colegio de Ingeniero de Venezuela.

7mo. (remuneración): Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.

8vo. (firma): Firmar inconsultamente planos elaborados por otros y hacerse responsable de proyectos o trabajos que no están bajo su inmediata dirección, revisión o supervisión.

9no. (obras): Encargarse de obras, sin que se hayan efectuado todos los estudios técnicos indispensables para su correcta ejecución, o cuando para la realización de las mismas se hayan señalado plazos incompatibles con la buena práctica profesional.

10mo. (licitaciones): Concurrir deliberadamente o invitar, a licitaciones de Estudio y/o proyectos de obras.

11ro. (influencia): Ofrecer, dar o recibir comisiones o remuneraciones indebidas y, solicitar influencias o usa de ellas para la obtención u otorgamiento de trabajos profesionales, o para crear situaciones de privilegio en su actuación.

12do (ventajas): Usar de las ventajas inherentes a un cargo remunerado para competir con la práctica independiente de otros profesionales.

13ro. (reputación): Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.

14to. (intereses): Adquirir intereses que, directa o indirectamente colindan con los de la empresa o cliente que emplea sus servicios o encargases sin conocimiento de los interesados de trabajos en los cuales existan intereses antagónicos.

15to. (justicia): Contravenir deliberadamente a los principios de justicia y lealtad en sus relaciones con clientes, personal subalterno y obreros, de manera especial, con relación a estos últimos, en lo referente al mantenimiento de condiciones equitativas de trabajo y a su justa participación en las ganancias.

16to (el ambiente): Intervenir directa o indirectamente en la destrucción de los recursos naturales u omitir la acción correspondiente para evitar la producción de hechos que contribuyen al deterioro ambiental.

17mo. (extranjeros): Actuar en cualquier forma que permita o facilite la contratación con profesionales o empresas extranjeras, de estudios o proyectos, construcción, inspección y supervisión de obras, cuando a juicio del Colegio de Ingenieros, exista en Venezuela la capacidad para realizarlos.

18vo. (autoría): Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.

19no. (secreto): Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sea de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización de códigos de acceso de otras personas, en provecho propio.

20mo. (experimentación y servicios no necesarios): Someter a su cliente o a su empleador a la aplicación de materiales o métodos en experimentación, sin su previo y total conocimiento y aprobación o recomendarle servicios no necesarios.

21ro. (publicidad indebida): Hacer o permitir cualquier publicidad no institucional, dirigida a atraer al público hacia la acción profesional, personal o participar en programas de televisión, radio u otros medios, que no tengan carácter divulgativo profesional, o que en cualquier forma, ateten contra la dignidad y seriedad de la profesión. Así como, valerse de posición para proferir declaraciones en los medios o hacer propaganda de materiales, equipos y tecnologías.

22do. (actuación gremial): Incumplir con lo dispuesto en las “Normas de Actuación Gremial del CIV”.

3.9 Cronograma

En el siguiente cronograma se evidencia la cronología de los acontecimientos que contemplaron el desarrollo de la investigación.

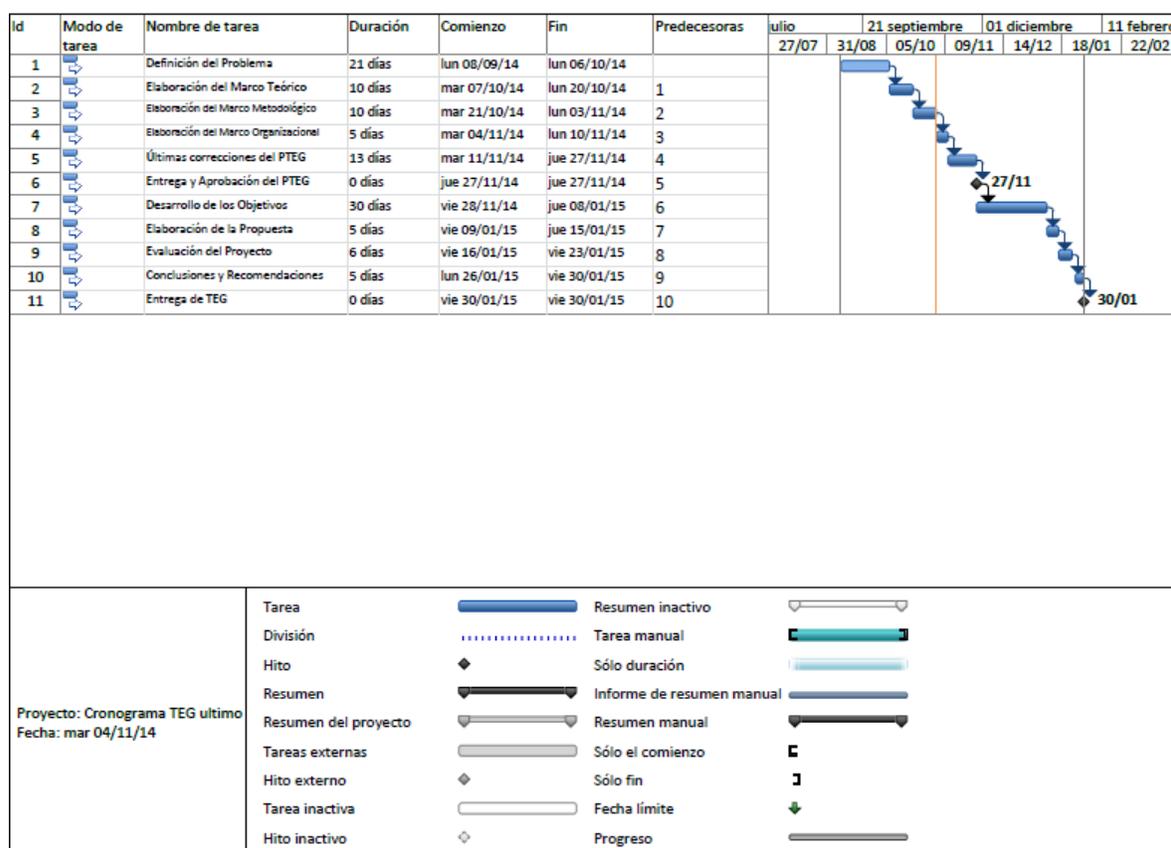


Figura 4. Cronograma de la Investigación

3.10 Recursos

En la siguiente tabla se expone una relación de gastos en los que se incurrirá para la entrega del Trabajo Especial de Grado, para el cálculo de esto se tomaron en cuenta las horas hombre invertidas tanto del autor del TEG, como del asesor, los costos matriculares en los que se deberá incurrir (sabiendo que cada unidad de crédito tiene un costo de Bs. 1109).

Tabla 3. Relación de Costos para la Realización del TEG

Concepto	Monto Calculado (Bs.)
Inscripción Asignatura Seminario de Trabajo Especial de Grado	3327,00
Tiempo invertido en el período Septiembre 2014 – Febrero 2015 (100 horas)	38559,00
Tiempo de Asesoría Profesional Experto	4687,50
Impresión y Empastado de TEG	1900,00
Entrega TEG (Pago de U.C. correspondientes)	5988,60
Total	54462,10

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Reseña Histórica

La Entidad Financiera en estudio, es una institución financiera venezolana de capital privado, enfocada en la atención de pequeñas y medianas empresas. Desde mayo de 2012, fue autorizada para transformarse a Banco Universal.

El crecimiento que ha experimentado la Entidad Financiera en estudio, en los últimos años, se aprecia en el aumento de su participación de mercado en créditos y captaciones del público. Continuar mejorando el margen financiero así como brindar soluciones financieras adecuadas al segmento objetivo atendido; es decir, los comercios así como pequeñas y medianas empresas, sin descuidar al de personas naturales y siempre en estricto cumplimiento de las regulaciones vigentes, son los retos permanentes del banco.

Para la Entidad Financiera en estudio, existe la convicción de que en Venezuela hay oportunidades de crecimiento, que sin duda implican un trabajo arduo de la mano de los clientes, con talento de sus empleados, el respaldo de los accionistas y la supervisión de los organismos competentes, que permitirán cosechar éxitos para todos.

4.2 Misión

Somos un banco que brinda productos y servicios diseñados para optimizar los recursos productivos de nuestros clientes y accionistas. Basados en respuestas inmediatas, de nuestro dedicado capital humano con vocación de servicio integral, donde el cliente es lo primero.

4.3 Visión

Ser la entidad financiera con la mayor agilidad de respuesta a las necesidades integrales de sus clientes, con énfasis en las medianas y pequeñas empresas, con el compromiso de brindarles soluciones accesibles y rentables que los satisfagan y que además contribuyan al desarrollo productivo y social del país.

4.4 Planes

Actualmente, la Entidad Financiera en estudio, cuenta con agencias en Distrito Capital, en los Estados Miranda, Bolívar, Falcón, Monagas, Trujillo, Anzoátegui, Carabobo, Guárico, Nueva Esparta, Vargas, Lara, Portuguesa, Aragua, Zulia y Táchira.

Adicionalmente es importante acotar, que se están contemplando proyectos de ampliación, en la zona capital y occidental del país para su consolidación como una institución financiera con presencia en todo el territorio nacional.

4.5 Estructura Organización

En el siguiente organigrama se expone de forma gráfica la estructura general de la Institución Financiera en estudio.

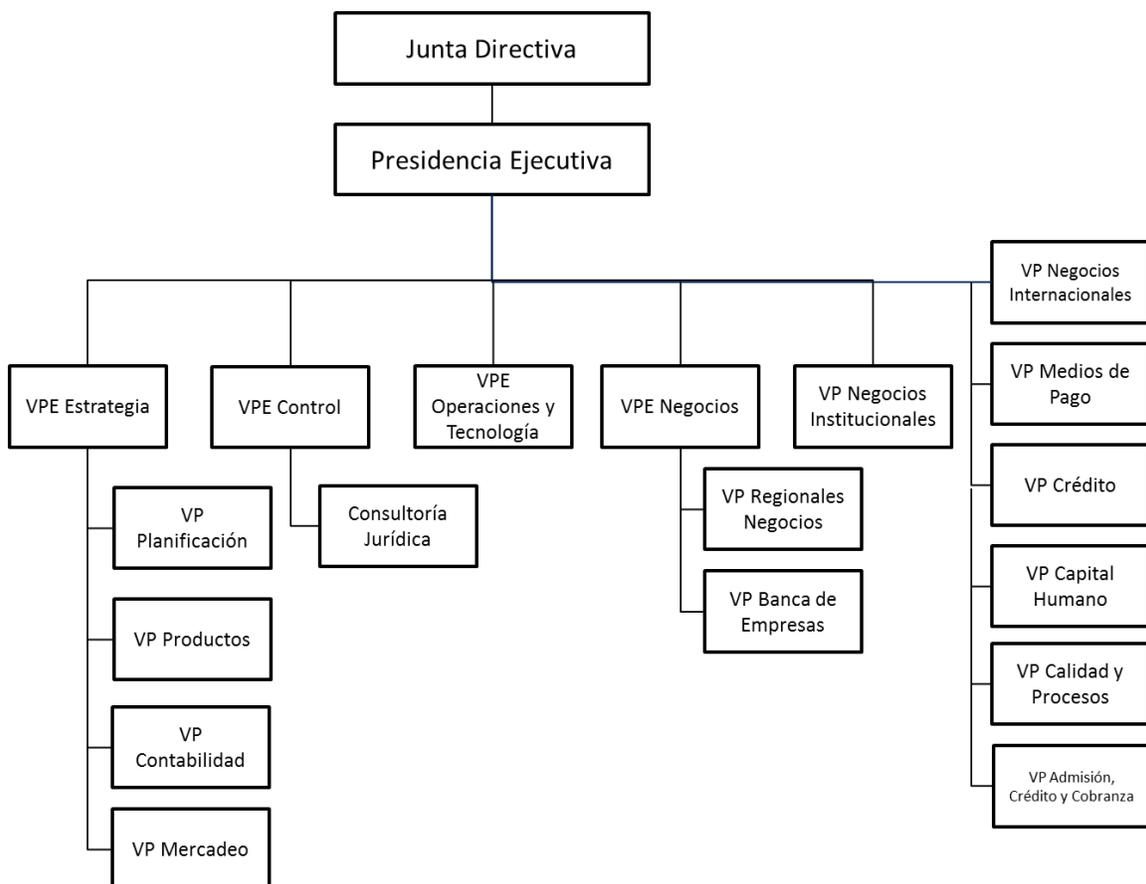


Figura 5. Organigrama Institución Financiera en Estudio.

Fuente: Gerencia de Administración de Recursos Humanos (2014)

4.6 Estructura Organizacional del Departamento en Estudio

En el siguiente organigrama se expone de forma gráfica la estructura organizacional de la Gerencia de Cobranzas, departamento en el cual se desarrolló el estudio.

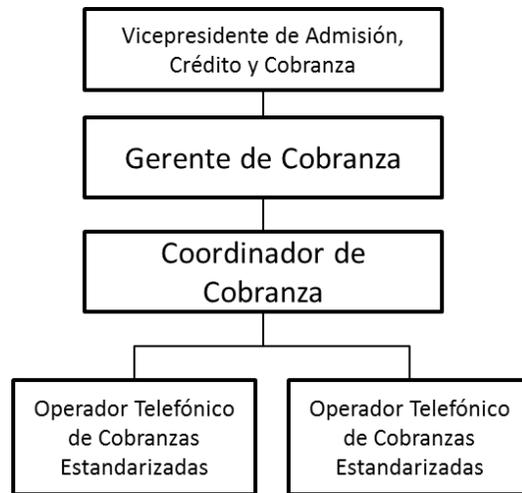


Figura 6. Organigrama Gerencia de Cobranza.

Fuente: Gerencia de Administración de Recursos Humanos (2014)

CAPITULO V: LA PROPUESTA

En el presente capítulo se expondrán los resultados obtenidos y la propuesta generada a través del análisis de estos.

5.1 Obtención y Análisis de los Resultados

A continuación se mostrarán por fases de la investigación, los resultados que fueron obtenidos con la utilización de las técnicas de recolección de datos mencionadas y explicadas en el marco metodológico.

5.1.1 Fase I: Reunión de Equipo

Esta reunión se realizó en las instalaciones de la Entidad Financiera en estudio y en la misma se definieron los pasos a seguir para la realización del plan de gestión de Recursos Humanos para el proyecto de implantación del Centro de Atención Telefónica de Cobranzas Estandarizadas.

Se determinaron como pasos a seguir, los siguientes:

- Definición de funciones, conocimientos y habilidades necesarias a través de la información recopilada en entrevistas con expertos de los Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas.
- Documentación de funciones, conocimientos y habilidades necesarias obtenidas a partir de las entrevistas con expertos.
- Ubicación de necesidades de adiestramiento del personal
- Diseño del curso a impartir al personal seleccionado
- Diseño del programa para la evaluación y seguimiento del desempeño del recurso humano seleccionado.

5.1.2 Fase II: Recolección de Información Funcional

A partir de la intervención de expertos en el proceso de elaboración del plan de gestión de Recursos Humanos para el proyecto de implantación del Centro de Atención Telefónica de Cobranzas Estandarizadas, se determinó que los

Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas deben tener las siguientes obligaciones, habilidades y conocimientos para lograr cumplir a cabalidad los objetivos que se le han sido asignados:

Tareas o Actividades:

- Atiende a clientes para facilitarles información en cuanto a su estatus de deuda.
- Presta apoyo de gestión de cobranza de la cartera de crédito en los cierre de mes o cuando sea requerido por la gerencia.
- Elabora a través de Microsoft Excel, reportes diarios de llamadas realizadas reflejando su efectividad, las distintas promesas de pago y las distintas gestiones realizadas.
- Suministra información general de la Institución en cuanto a ubicación, teléfonos y horario de servicios de oficinas.
- Informar a los clientes, la posibilidad de domiciliar el pago y los recaudos de apertura de cuenta

Perfil del Cargo:

Educación: La formación académica mínima requerida para el cargo es de estudiantes de carreras técnicas o universitarias.

Experiencia: Experiencia mínima de un (01) año en el área de atención telefónica y/o cobranzas

Conocimientos Requeridos para el Cargo: Conocimiento de los estándares de Atención telefónica impuestos por la Entidad Financiera en Estudio, conocimientos básicos del ciclo de cobro de tarjetas de crédito, diferenciación entre fechas de corte y de pago, conocimientos de estatus de tarjetas de crédito, domiciliación de pagos y conocimientos básicos de los productos y servicios financieros ofrecidos por la organización.

Dominio de los sistemas Paradise y AS/400 (sistema de verificación de Tarjetas de Crédito).

Habilidades Requeridas para el Cargo:

- Manejo de relaciones interpersonales y facilidad de expresión.
- Capacidad de análisis.
- Manejo de programas bajo ambiente Windows: Word, Excel, Power Point.

5.1.3 Fase III: Documentación de la Información Funcional

En esta fase se procedió a la documentación de las obligaciones, habilidades necesarias y conocimientos que fueron determinados como indispensables para el cumplimiento de las funciones inherentes al cargo de Operador Telefónico de Cobranzas Estandarizadas.

Dicha documentación se realizó con la elaboración del descriptor de cargo que puede observarse en el segmento de Anexos, como Anexo 1.

5.1.4 Fase IV: Selección del Personal

Para el reclutamiento y la selección del personal se realizaron entrevistas tanto a personas pertenecientes a la organización (reclutamiento interno) como a personas ajenas a esta (reclutamiento externo).

Para ambos se tomó en cuenta como perfil idóneo para el cumplimiento de las funciones inherentes al cargo de Operador Telefónico de Cobranzas Estandarizadas, el determinado y documentado en las fases anteriores.

Del Centro de Atención Telefónica ya existente, se escogieron dos (2) personas para asumir el cargo de Operador Telefónico de Cobranzas Estandarizadas en el nuevo Centro Telefónico de Cobranzas Estandarizada y a través del reclutamiento y selección externo se obtuvo un recurso con el perfil deseado, tal como se muestra en el siguiente diagrama.

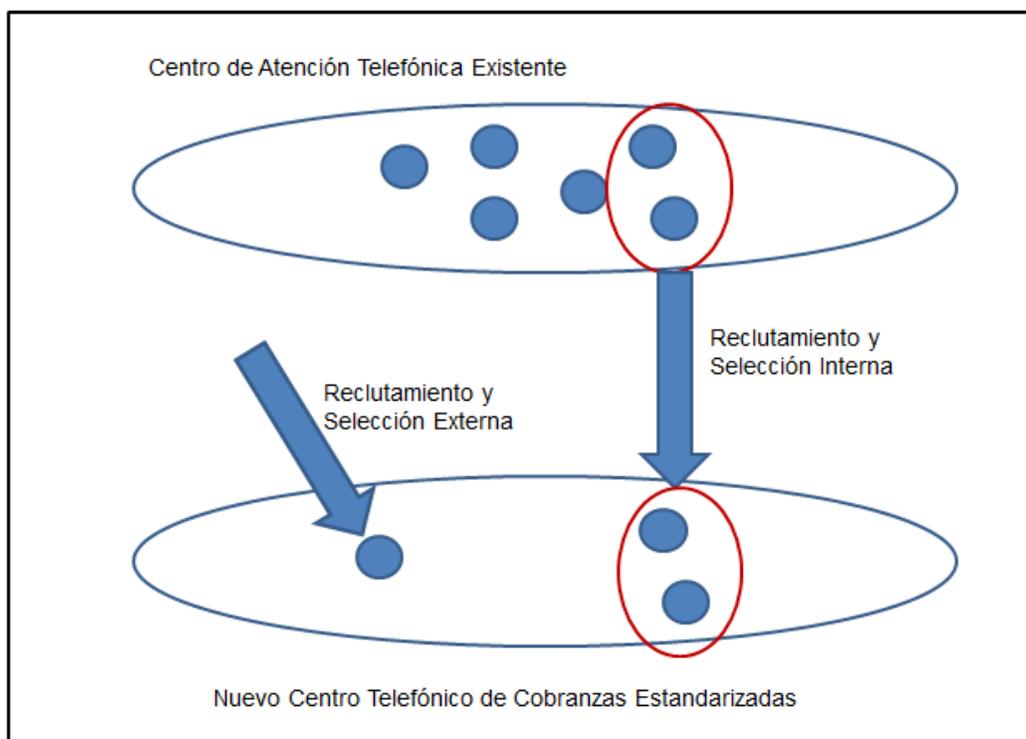


Figura 7. Diagramación del Proceso de Reclutamiento y Selección

Fuente: Elaboración del Autor (2014)

5.1.5 Fase V: Capacitación del Personal Seleccionado

Para poder llevar a cabo la capacitación del personal seleccionado, fue necesario detectar aquellas debilidades manifestada por dicho personal a través de las respuestas expresadas en el cuestionario disponible como anexo 2.

Los resultados arrojados fueron los siguientes:

Tabla 4. Resultados Detección de Oportunidades de Adiestramiento

Afirmación	Total de Escogencia por Respuesta				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Considera tener excelente capacidad de análisis					3
Siempre mantiene buena relación con sus compañeros de trabajo					3

Afirmación	Total de Escogencia por Respuesta				
	En Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
Sabe determinar el estatus de deudas de los tarjeta habientes a través de la utilización del sistema AS/400	2	1			
Conoce usted la diferencia entre fecha de corte y de pago en Tarjetas de Crédito					3
Sabe ubicar el pago mínimo de los tarjeta habientes en el sistema AS/400	1			2	
Está en capacidad de generar reportes en Microsoft Excel en el cual se indiquen promesas de pago, cantidad de llamadas, etc.	1	2			
Conoce la forma de modificar datos erróneos de clientes contenidos en el sistema AS/400	3				

Tal como puede apreciarse en la tabla, las principales oportunidades de adiestramiento y capacitación se evidencian en los puntos que hacen referencia a determinación de estatus de deudas de los tarjeta habientes con AS/400, generación de reportes con el uso de Microsoft Excel, modificación de datos erróneo de clientes en AS/400 y ubicación de montos de pago mínimo en AS/400.

Con el fin de lograr un adiestramiento efectivo, se diseñó el siguiente plan de capacitación:

Tabla 5. Plan de Capacitación y Adiestramiento

Nombre	Contenido	Cantidad de Horas
Sistema AS/400 y sus virtudes	Principios del sistema AS/400 Ubicación de datos de	Tres (3) Horas.

Nombre	Contenido	Cantidad de Horas
	tarjeta habientes Ubicación de fecha de corte, fecha de pago, monto total de deuda, monto de pago mínimo en AS/400 Modificación de datos en AS/400	
Microsoft Excel y el Centro de Atención	Elaboración de tablas básicas en Microsoft Excel Formulaciones básicas en Microsoft Excel Generación de reportes en Microsoft Excel	Dos (2) Horas

5.1.6 Fase VI: Evaluación del Personal

Lo primero que se tuvo que determinar a nivel técnico fue qué es lo que exactamente se debe evaluar, para tal fin se verificó cuáles son aquellas variables que hacen más efectivo el Centro Telefónico de Cobranzas Estandarizadas, dichas variables fueron cantidad de llamadas realizadas, cantidad de contactos efectivos, monto total gestionado y cantidad de solicitud de domiciliaciones de pago en cuenta realizadas.

La frecuencia de la evaluación se realizó de la siguiente manera

Período de Tiempo Después de la Implantación del Centro Telefónico de Cobranzas Estandarizadas	Frecuencia de la Evaluación
1er Mes	Semanal
2do Mes	Semanal
3er Mes en Adelante	Quincenal

Es importante acotar que adicional a los aspectos técnicos, se tomaron en cuenta otros tales como: puntualidad,

5.2 Objetivo de la Propuesta

Exponer el cumplimiento de los requisitos necesarios para la elaboración del programa de gestión de Recursos Humanos en el proyecto implantación de un Centro de Atención Telefónica de Cobranzas Estandarizadas.

CAPITULO VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En el presente Trabajo Especial de Grado, se definieron cuatro (4) objetivos específicos para que en conjunto se cumpliera el objetivo general de diseñar un Plan de Gestión de Recursos Humanos para la implantación de un Centro de Atención Telefónica de cobranzas estandarizadas en la Entidad Financiera en estudio.

Cada uno de los objetivos específicos fue cumplido en su totalidad mediante la ejecución de las actividades originalmente planteadas. A continuación se detalla el cumplimiento de los mismos:

Primer objetivo específico. Definir funciones y obligaciones, con el fin de contar con herramientas para la determinación de habilidades y conocimientos necesarios de cada uno de los integrantes del Centro de Atención Telefónica a implantar: Se llevó a cabo un levantamiento de aquellas funciones necesarias a ser ejecutadas por los Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas, a través del uso de entrevistas a expertos. La información extraída sirvió para determinar las funciones y obligaciones que a su vez contribuyeron con la determinación de habilidades y conocimientos que posteriormente fueron documentadas en el descriptor de cargo correspondiente.

Segundo objetivo específico. Especificar las características técnicas del personal para asumir las funciones del nuevo Centro de Atención Telefónica de Cobranzas Estandarizadas: Al igual que el objetivo específico anterior, se tomó en cuenta el juicio de expertos para lograr especificar las características técnicas del personal a asumir las funciones del nuevo Centro de Atención Telefónica. Esto con el fin de tener definido el perfil sobre el cual se basará el proceso de selección de los próximos Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas.

Tercer objetivo específico. Diseñar un programa para la evaluación y seguimiento del desempeño del Recurso Humano seleccionado para asumir las funciones del nuevo Centro de Atención Telefónica de Cobranzas Estandarizadas: Para el

cumplimiento de este objetivo, fue necesario primero definir aquellas variables consideradas medulares para la correcta ejecución del proceso de gestión de cobranzas desde el nuevo centro de atención; dichas variables fueron cantidad de llamadas realizadas, cantidad de contactos efectivos, monto total gestionado y cantidad de solicitud de domiciliaciones de pago en cuenta realizadas.

La evaluación se propone realizarse a través de la revisión de un archivo Excel completado por los Operadores Telefónicos de Cobranzas Estandarizadas con una frecuencia semanal, ya que sólo con un monitoreo constante, se podrá garantizar la oportuna estabilización del nuevo proceso implantado.

Cuarto objetivo específico. Elaborar las etapas que conforman el plan de gestión de recursos humanos: Para el cumplimiento de este último objetivo, se tomaron en cuenta los procesos que según lo indicado por el PMI en la quinta edición del PMBOK (2013), contempla el plan de gestión de recursos humanos en proyectos. A continuación se explica el cumplimiento de cada una de las correspondientes etapas:

Planificar la Gestión de Recursos Humanos: Se explica en el cumplimiento de los objetivos específicos uno (1) y dos (2)

Adquirir al Equipo del Proyecto: Se realizaron entrevistas al personal existente en el Centro de Atención Telefónica ya existente, esto con el fin de tomar en cuenta personal interno de la institución y así contribuir con el desarrollo profesional de estos. De igual forma se realizaron entrevistas a candidatos externos. Es importante acotar que el perfil base que se tomó en cuenta fue el definido junto a los expertos para el cumplimiento de la etapa de planificación de la gestión de recursos humanos.

Desarrollar el Equipo del Proyecto: En base al resultado obtenido de la aplicación de encuestas para la detección de oportunidades de mejora, se diseñó un plan de capacitación en el cual se abordaron aquellas oportunidades de mejora detectadas; las mismas fueron: averiguación de estatus de deuda y pago mínimo

de los tarjeta habientes, modificación de datos erróneos existentes en el sistema y elaboración de tablas productivas con el uso de Microsoft Excel.

Dirigir el Equipo del Proyecto: Se explica en el cumplimiento del objetivo específico número tres (3).

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se expondrán las conclusiones del presente Trabajo Especial de Grado y las recomendaciones para futuras investigaciones similares.

7.1 Conclusiones

Posterior a la terminación de este Trabajo Especial de Grado se puede concluir que antes de diseñar el plan de gestión de los Recursos Humanos involucrados en un proyecto específico, es importante tener claros puntos tales como: cantidad de personal necesario para la ejecución del proyecto, cuáles son las fuentes más confiables para conseguir información referente al perfil necesario del personal, implementación de métodos adecuados para la ubicación de necesidades de adiestramiento y la formulación de un correcto y objetivo plan de evaluación de desempeño del recurso seleccionado.

La fuente más propicia para la obtención de información referente al perfil necesario se pudo encontrar gracias a la intervención de expertos de las áreas de Recursos Humanos y gestiones de cobranzas, quienes juntos pudieron determinar el perfil idóneo, el cual se tuvo siempre como base para la selección del personal más apto para ejecutar las funciones de Operador Telefónico de Cobranzas Estandarizadas.

Entre las funciones más importantes a tomar en cuenta para el cargo de Operador Telefónico de Cobranzas Estandarizadas se pueden mencionar la colaboración en la gestión de cobranzas a los tarjeta habientes, elaboración de reportes que reflejen la efectividad de promesas de pago, propuesta de domiciliación del pago de tarjeta de crédito en cuenta de los clientes y dar información a los tarjeta habientes referente al estatus de la deuda existente en su tarjeta de crédito.

El estudio de detección de necesidades fue realizado con el apoyo del método de recolección de datos denominado cuestionario, el mismo fue explicado en el marco metodológico del presente Trabajo Especial de Grado.

Al culminar la aplicación del mencionado cuestionario se apreció la existencia de debilidades en aspectos tales como: averiguación de estatus de deuda y pago mínimo de los tarjeta habientes, modificación de datos erróneos existentes en el sistema y elaboración de tablas productivas con el uso de Microsoft Excel.

En el momento de iniciar la elaboración del programa de evaluación de desempeño se tomaron en cuenta las variables de cantidad de llamadas realizadas, cantidad de contactos efectivos, monto total gestionado y cantidad de solicitud de domiciliaciones de pago en cuenta realizadas. Esto con el fin de englobar todas las funciones y tareas inherentes al cargo y así poder medir el cumplimiento de cada una de estas.

7.2 Recomendaciones

A continuación se mencionan una serie de recomendaciones y sugerencias para futuras investigaciones relacionadas con planes de Gestión de Recursos Humanos en proyectos.

Para definir funciones, obligaciones y perfiles de cargos, es necesaria la inclusión de expertos en el tema, con el fin de que el perfil resultante sea el más adecuado.

Es necesario al momento de la selección del personal, tomar en cuenta exclusivamente el perfil resultante de las reuniones con los expertos, ya que sólo de esta forma se garantizará que el personal a escoger será el más apto para asumir las funciones y obligaciones inherentes al cargo.

Antes de realizar la ubicación de necesidades de adiestramiento, es importante tener claro cuáles son aquellas obligaciones que ameritan de algún conocimiento técnico y/o dominio del sistema, esto con el fin de evaluar específicamente en estos puntos clave y detectar si se tienen o no debilidades al respecto.

Una vez logrados los resultados de la ubicación de necesidades de adiestramiento, es idóneo realizar un programa de capacitación que abarque aquellas oportunidades de mejora detectadas, ya que de esta forma se podrá garantizar que dicha capacitación contribuirá al correcto desenvolvimiento del

personal seleccionado en la ejecución de las funciones inherentes al cargo asumido.

Es importante al momento de diseñar el plan de evaluación de desempeño, tener en cuenta cuáles son las variables medulares que afectan de forma directa el proceso a ejecutar; con la finalidad de contemplarlos en la evaluación de desempeño para así tomar las medidas necesarias para la aminoración de las oportunidades de mejora.

ANEXOS

**ANEXO 1: DESCRIPTOR DE CARGO DE OPERADOR TELEFÓNICO
DE COBRANZAS ESTANDARIZADAS**

I. Identificación del cargo:			
NOMBRE DEL CARGO	Operador Telefónico de Cobranzas Estandarizadas	Localización del cargo	
		VICEPRESIDENCIA/ GERENCIA	AGENCIA
		Vicepresidencia de Admisión de Crédito y Cobranza.	Zona Metropolitana <input checked="" type="checkbox"/> Interior del País <input type="checkbox"/>
Gerencia de adscripción:	Gerencia de Cobranza		
línea de reporte ascendente:	Coordinador de Cobranza Estandarizada		
línea de reporte descendente:	No Aplica.		
II. Propósito general del cargo:			
Realizar llamadas a los distintos clientes de la institución, con el fin de realizar cobranzas para prevenir el incremento del porcentaje de mora. Esto siempre adaptándose a los lineamientos legales expuestos en el Artículo 46 de las Normas Relativas a la Protección de los Usuarios y Usuarías de los Servicios Financieros.			
III. Responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Atiende a clientes para darle información en cuanto a su status de deuda con los productos que posean en la Institución. • Presta apoyo de gestión de cobranza de la cartera de crédito en los cierre de mes o cuando sea requerido por la gerencia. • Elabora reportes diarios de llamadas realizadas, reflejando su efectividad en las distintas promesas de pago y gestiones realizadas. • Suministra información general de la Institución en cuanto a ubicación, teléfonos y horario de servicios de oficinas. • Ofrece a los clientes la posibilidad de domiciliar el pago y los recaudos de apertura de cuenta. • Ejecuta aquellas actividades no contenidas en las finalidades anteriores, que contribuyan al objetivo común de la unidad y en las que se requiera la participación activa del empleado para aportar soluciones a determinadas necesidades o requerimientos organizacionales. 			
IV. Ámbito de la actuación:			
Responsabilidad: Manejo de cuentas de clientes, expediente de crédito de empleados.			
Recursos Materiales: Manejo siempre de equipos y materiales de fácil uso tales como PC, fax, impresoras y teléfono, siendo su responsabilidad directa.			
Recursos Financieros: No aplica.			
V. Autoridad:			
Se guía por procedimientos establecidos en la Institución.			
VI. Relaciones Internas y Externas:			
Internas: El cargo mantiene relaciones continuas con la Coordinación de Cobranzas a fin de ejecutar lo relativo al área.			

Externas: El cargo mantiene relaciones continuas con clientes naturales y jurídicos.

VII. Perfil del cargo:

Educación: La formación académica mínima requerida para el cargo es de estudiantes de carreras técnicas o universitarias.

Experiencia: Experiencia mínima de un (01) año en el área de atención telefónica y/o cobranzas.

VIII. Conocimientos y habilidades requeridas en el cargo

Conocimientos: Atención telefónica, productos y servicios financieros.

Programas: (Paradise, TDC Credicard AS400, Swift, BCV, Sistema de Crédito, Nómina, Compensación, LA, QFG, entre otras.)

Aplicativo de backoffice, Paradise, TDC Credicard AS400.

Habilidades:

- Manejo de relaciones interpersonales y facilidad de expresión.
- Capacidad de análisis.
- Manejo de programas bajo ambiente Windows: Word, Excel, Power Point.

**ANEXO 2: ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN**

Esta encuesta se le realiza con la finalidad de poder detectar aquellas oportunidades de mejora que podrían ocasionar que las funciones inherentes a su cargo no sean realizadas de la mejor manera.

Los resultados de esta encuesta servirán exclusivamente para elaborar un plan de adiestramiento y capacitación.

Conteste a cada una de las siguientes utilizando la escala del uno (1) – Nada de Acuerdo al cinco (5) – Totalmente de Acuerdo

Afirmación	1 Nada de Acuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De Acuerdo	5 Totalmente de Acuerdo
Considera tener excelente capacidad de análisis					
Siempre mantiene buena relación con sus compañeros de trabajo					
Sabe determinar el estatus de deudas de los tarjeta habientes a través de la utilización del sistema AS/400					
Conoce usted la diferencia entre fecha de corte y de pago en Tarjetas de Crédito					
Sabe ubicar el pago mínimo de los tarjeta habientes en el sistema AS/400					
Está en capacidad de generar reportes en Microsoft Excel en el cual se indiquen promesas de pago, cantidad de llamadas, etc.					
Conoce la forma de modificar datos erróneos de clientes contenidos en el sistema AS/400					

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amaro, R. (1990). *Administración de Personal*. México: Limusa.
- Arias, F. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Arias, L., & Heredia, V. (2001). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.
- Ayala, S. (2004). *Organización del área de Recursos Humanos*. Lima: Universidad Nacional de San Martín.
- Castelli, J. (2011). *Diseño de un Plan de Desarrollo Profesional y Humanista para el Personal de Enfermería de Clínica Amay, como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud*. Caracas: UCAB.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Colegio de Ingenieros de Venezuela (1996). *Código de Ética Profesional*. Caracas.
- Ejecutivo Nacional Venezolano (2012). *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras*. Caracas.
- Esterkin, J. (22 de Febrero de 2008). *Mejores Proyectos*. Recuperado el 21 de Octubre de 2014, de <http://iaap.wordpress.com/2008/02/22/que-es-el-juicio-de-expertos/>
- Esterkin, J. (22 de Febrero de 2008). *Mejores Proyectos*. Recuperado el 21 de Octubre de 2014, de <http://iaap.wordpress.com/2008/02/22/que-es-el-juicio-de-expertos/>
- Ferrer, J. (1 de Julio de 2010). *Conceptos Básicos de Metodología de la Investigación*. Recuperado el 21 de Octubre de 2014, de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.HTML>

- Gómez, M. B. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Graham, R. (1999). *Administración de Proyectos Exitosos*. México: Prentice Hall.
- Gray, C., & Larson, E. (2009). *Administración de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Guerrero, N. (2010). *Diseño de un Plan de Gestión de Recursos Humanos, Caso de Estudio: Proyecto Social Proniñi, para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos*. Caracas: UCAB.
- Hernández, R., & Fernández, C. y. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Best Seller.
- Ibarra, C. (26 de Octubre de 2011). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 28 de Octubre de 2014, de <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Institute, P. M. (2013). *Una Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Pensilvania.
- Llanos, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Marcano, P. (2005). *Diseño del Perfil de Competencias para los Profesores de Postgrado de la Universidad Metropolitana, para optar al Título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales*. Caracas: UCAB.
- Martínez, R. (2009). *Diagnóstico del Sistema de Evaluación de Desempeño de Personal del Área de Ingeniería de una Empresa Consultora de Ingeniería (VEPICA, C.A.), para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos*. Caracas: UCAB.
- Palacios, L. (2003). *Principios Esenciales para Realizar Proyectos, un Enfoque Latino*. Caracas: UCAB.
- PMI. (2006). *Code of Ethics and Professional Conduct*. Pennsylvania.
- Ramírez, P. (2005). *Diseño del Proceso de Planificación de los Recursos Humanos en Organizaciones Matriciales (Caso Práctico Consultora AAA), para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos*. Caracas: UCAB.

Ramos, K. (11 de Marzo de 2014). *Consultoría*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de <http://revistaconsultoria.com.mx/evaluaciones-de-desempeno-efectivas/>

Sosa, D. (2002). *Diseño de un Instrumento Basado en Competencias para Optimizar el Proceso de Selección de una Organización de Servicios, para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos*. Caracas: UCAB.

Superintendencia de Bancos (2011). *Normas Relativas a la Protección de los Usuarios de los Servicios Financieros*. Caracas.

Van Dalen, D., & Meyer, W. (1983). *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*. Barcelona: Paidós.