

Optimización de recursos humanos de un grupo de consultoría de gerencia de proyectos

*Giselle Avilés Vélez
Maestría en Ingeniería Gerencial – Obras Públicas
Prof. Héctor J. Cruzado, PhD, PE
Escuela Graduada
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

Resumen — *La gerencia de proyectos se caracteriza por consumir altos volúmenes de recursos y tiempo. De igual forma, un Centro de Llamadas tiene la necesidad inherente de proveer excelente calidad de servicio y garantizar la disponibilidad de recursos para asistir a usuarios. Para este proyecto fue observado un grupo de consultoría que maneja ambas gestiones. Los recursos staff del grupo de consultoría en muchas ocasiones son removidos del Centro de Llamadas para culminar entregables de proyectos asignados (y hasta incurren en horas adicionales), afectando la disponibilidad para los usuarios e incrementando las quejas sobre falta de personal para asistencias. Mediante la aplicación de herramientas de la metodología DMAIC se recogieron datos de horas disponibles en el Centro de Llamadas; horas adicionales y quejas de usuarios que evidencian la necesidad de cambiar la Gerencia tradicional para aplicar procesos de mejoramiento y control que aumenten la eficiencia del equipo proveyendo recursos más eficientes.*

Términos Clave — *Asistencia a usuarios, Gerencia tradicional, Mesa de Apoyo, Recursos Staff.*

INTRODUCCIÓN

Trasfondo del problema: Recursos y sus tareas

Se elaboró un proyecto dirigido a la optimización de recursos humanos de una firma de un grupo de consultoría que provee servicios de gerencia de proyectos. El equipo se compone de una (1) gerente, dos (2) “seniors”, tres (3) “staff”, y un (1) empleado de servicios profesionales. La gerente y los “seniors” manejan varios proyectos simultáneamente para uno o varios clientes. Los

recursos “staff” fungen como personal técnico para la firma y su trabajo se limita a los proyectos que su gerente de proyecto les asigne. El empleado de servicios profesionales tiene un horario parcial y es contratado directamente por la firma para manejar la tarea de asistir a usuarios del cliente.

El equipo maneja varios proyectos simultáneamente. El mayor número de proyectos a la fecha es de diez (10) proyectos para un año fiscal. Sin embargo, la razón principal por la cual los servicios de la firma y el equipo son contratados año tras año es por el manejo de la Mesa de Apoyo. El proceso consiste en atender un Centro de Llamadas donde se atiende usuarios del cliente que utilizan varias aplicaciones electrónicas implementadas en proyectos pasados por la firma. Dicha tarea representa el 50% del tiempo de trabajo diario del personal “staff” y el 100% del trabajo diario del personal de servicios profesionales. El gerente y los “seniors” sólo atienden la Mesa de Apoyo en ausencia de todo el personal mencionado anteriormente.

Desafortunadamente el manejo simultáneo de la Mesa de Apoyo y la multitud de proyectos ha provocado un alza en quejas de usuarios sobre el tiempo prolongado de espera para ser atendido por un recurso (resultado de la poca disponibilidad del equipo), y la constante compensación de tiempo adicional (no autorizado para facturación) del equipo de “staff” para manejar la Mesa de Apoyo en periodos de alto volumen y la responsabilidad de entregar tareas de los proyectos adicionales.

Propuesta: Alcance y Objetivos

Tomando en consideración los factores críticos mencionados anteriormente, el proyecto tiene como alcance el problema de optimizar la utilización de

los recursos del grupo de consultoría utilizando los objetivos delineados a continuación como meta principal para aumentar la eficiencia del equipo proveyendo recursos más eficientes laborando tanto en las tareas de sus respectivos proyectos, como en la asistencia del Centro de Llamadas:

- Disminuir el tiempo total de trabajo adicional del personal “staff” un 50% en una semana de cuarenta (40) horas de trabajo.
- Incrementar la disponibilidad de recursos en la Mesa de Apoyo un 75% en una jornada diaria de ocho (8) horas de trabajo.
- Disminuir la cantidad de quejas por parte de usuarios sobre la falta de recursos en la Mesa de Apoyo un 25% en una jornada diaria de ocho (8) horas de trabajo.

METODOLOGÍA: PLAN DE TRABAJO Y ACTIVIDADES

El impacto principal del proyecto está dirigido a la maximización del uso del tiempo de cada recurso “staff” entre atender la Mesa de Apoyo y el manejar las tareas de los proyectos que le sean asignados. Para atacar el problema expuesto, el enfoque de mejoramiento de procesos se subdividirá en las etapas de la metodología DMAIC, estimando que puedan identificarse errores inherentes al proceso y determinar la manera más efectiva de eliminarlos o disminuir su impacto sobre el desempeño del equipo de consultoría en el manejo del tiempo en la Mesa de Apoyo y la entrega de tareas de proyectos adicionales asignados. En la Tabla 1 se presenta el plan de trabajo desarrollado para trabajar las diferentes actividades de la metodología DMAIC:

Tabla 1
Plan de Trabajo de Etapas DMAIC

<i>Etapa</i>	<i>Fecha límite*</i>	<i>Estatus</i>
D	Marzo 9 – Marzo 20	Completado
M	Marzo 23 – Abril 10	Completado
A	Abril 13 – Mayo 1	Completado
I	Pendientes a determinar	Pendiente a (Gerencia)
C	Pendientes a determinar	Pendiente a (Gerencia)

*Plan de trabajo estipulado para tres (3) meses de trabajo.

Etapa de Definir (D)

Durante la etapa de Definir se utilizaron herramientas para identificar los factores críticos de la operación y toda persona interesada o impactada por las mejoras del proceso, la raíz del problema presentado y las que causas afectan el alcance del proyecto.

Entre los factores críticos está siempre tener disponibilidad de dos (2) a tres (3) recursos en la Mesa de Apoyo para atender las asistencias de usuarios que llamen y envíen correos electrónicos. Este factor es imprescindible para el cliente. Tomando en consideración que el cliente se está movilizand a una era digital, es importante para él saber que sus usuarios cuentan con el apoyo técnico necesario para asistirles en todas sus inquietudes. Otro factor crítico es la disminución de quejas. El usuario se caracteriza por ser uno de carácter complejo y difícil. La regla de Pareto donde el 80% de las oportunidades son resultado del 20% de las causas, aplica a los usuarios que se comunican con la Mesa de Apoyo. Mientras más proyectos implemente el cliente, mas necesidad habrá sobre el Centro de Llamadas y por ende de más recursos para asistir en ella. Un tercer factor crítico para el proceso es limitar la operación durante horas adicionales. Las horas adicionales impactan el presupuesto de los proyectos e incurrir en las mismas adelanta presupuesto que luego será necesario durante los meses presupuestados inicialmente. Si se impacta el presupuesto original con horas adicionales, en algunas instancias es necesario hacer enmiendas que permitan la inyección de presupuesto al proyecto corriente. Todos los factores críticos mencionados son considerados en los objetivos delineados para el proyecto.

Por otro lado, también es necesario definir las personas impactadas por el proceso del grupo de consultoría y el proyecto en sí. Las personas impactadas fueron divididas entre clientes internos y clientes externos. Los clientes internos son el Cliente Administrativo, que es quien acepta el proyecto y el Cliente Patrocinador, que es quien

designa el Cliente Administrativo para ejecutar el proyecto. Entre los clientes externos están los usuarios de las aplicaciones electrónicas y el personal que se beneficia de la ejecutoria de los usuarios al utilizar la aplicación. Estos últimos pueden ser vistos como el consumidor final en una cadena de suplido que compra el servicio del usuario.

Finalmente se dibujó un Diagrama de Causa y Efecto para identificar algunas de las causas que afectaban el desempeño de los recursos “staff” en su ejecutoria de la Mesa de Apoyo y redacción de entregables de proyectos. Estas causas colaborarían en la etapa de Medir en identificar fuentes de variabilidad.

Etapa de Medir (M)

Durante la etapa de medir se desarrolló un plan de recolección de datos enfocado en seleccionar datos cuantitativos para poder medir el impacto sobre el proceso y una vez implementada la etapa de Mejoramiento, medir el proceso nuevamente para determinar si los objetivos fueron alcanzados satisfactoriamente.

Para el plan de recolección de datos se determinó observar a los recursos de la Mesa de Apoyo durante varias semanas y monitorear el total de horas diarias (sumando a semanales) asistiendo a usuarios en el Centro de Llamadas, el total de quejas que recibían por parte de los usuarios en un día de trabajo y el total de horas adicionales que algunos recursos debían manejar para entregar trabajos con fechas límites de los proyectos. Los resultados de las observaciones son mostrados en la Etapa de Analizar en las Figuras 1, 2 y 3 respectivamente.

Otra tarea realizada durante esta etapa fue tomar algunas causas del Diagrama de Causa y Efecto para determinar cuáles podrían ser fuentes de variabilidad para cuellos de botella y actividades que no añaden valor a la operación.

Finalmente se desarrolló un Diagrama del Flujo corriente de los procesos que completan los recursos “staff” en un día de trabajo. Se identificaron dos (2) tareas simultáneas: atender la

Mesa de Apoyo (tanto llamadas como correos electrónicos) y la gestoría de tareas de proyectos, además de la interacción con múltiples clientes externos, al cual se suman los programadores que proveen mantenimiento a las aplicaciones electrónicas cuando los usuarios reportan errores en las mismas.

Etapa de Analizar (A)

Durante la etapa de Analizar se observaron los datos recolectados durante la etapa de Medir y se analizaron desde la perspectiva del cliente y que tipo de resultado el mismo espera del equipo de consultoría sobre los servicios vendidos.

En la Figura 1 se observan los resultados gráficos de la disponibilidad de recursos “staff” en la Mesa de Ayuda durante cinco (5) semanas. Es visible un patrón aleatorio. Este patrón se debe en parte a ausencias personales y a remoción de recursos para atender tareas de proyectos.

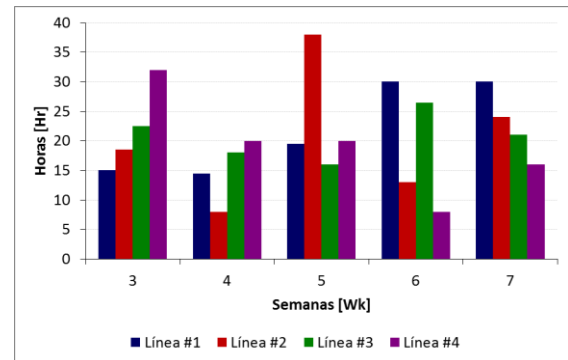


Figura 1
Disponibilidad de recursos “staff” en Mesa de Apoyo
(semanas del 23/mar al 24/abr)

En la Figura 2 se observan los resultados sobre quejas de usuarios en un plazo de cinco (5) semanas. El volumen de quejas va en aumento conforme pasan las semanas. Esta alza se debe a un tareas asignada por el Cliente Administrativo a los clientes usuarios. La tarea comienza durante el mes de marzo y se extiende al mes de mayo. En el 80% de los casos, el incremento en llamadas se debe a errores que comenten los usuarios y llaman para solicitar corrección. El otro 20% de las llamadas se deben a pobre monitoreo de datos y los usuarios llaman para gestionar asistencia que en muchas

ocasiones no podemos manejar como Mesa de Apoyo ya que corresponde a la corrección de bases de datos de información confidencial que como recursos externos al cliente no tenemos capacidad administrativa para manejar.

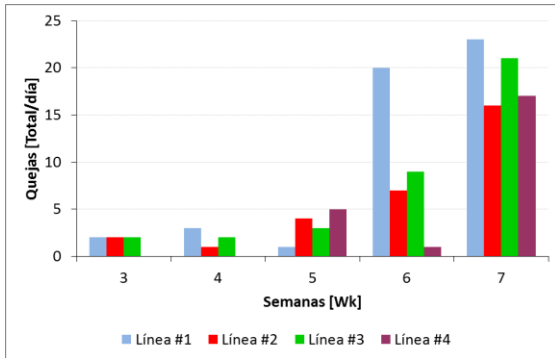


Figura 2
Quejas de usuarios recibidas en la Mesa de Apoyo (semanas del 23/mar al 24/abr)

En la Figura 3 se muestra la actividad de horas adicionales de dos (2) recursos “staff”. Esta actividad se debe a que ambos recursos tiene proyectos corrientes para fin de año fiscal y deben manejar su tiempo entre la Mesa de Apoyo y los proyectos. El resultado de las horas adicionales en parte se debe a la delegación del trabajo del recurso de servicios profesionales durante sus ausencias.

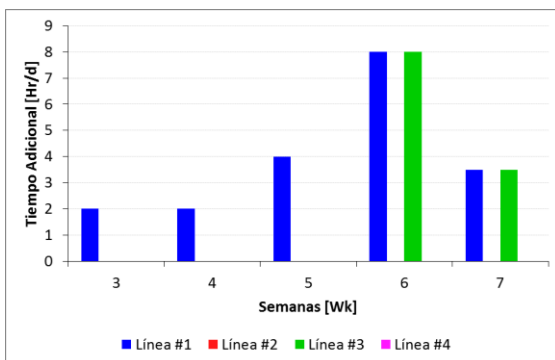


Figura 3
Tiempo adicional trabajado por recursos “staff” (semanas del 23/mar al 24/abr)

De acuerdo a las gráficas mostradas las fuentes de variabilidad identificadas son las ausencias del recurso de servicios profesionales y la repetición de asistencias administrativas que reportan los usuarios y como recursos técnicos no podemos asistir.

Etapa de Mejorar (“Improve”) y Control (C)

De acuerdo a los resultados recolectados se sugirieron como alternativas para implementar horarios rotativos de los recursos y la integración de un Procedimiento de Operaciones Estándar para manejar las asistencias a usuarios. Desafortunadamente la Gerencia determinó no implementar las mejoras para la fecha presente, sino considerarlos para el próximo año fiscal.

RESULTADOS DE OBSERVACIONES

Limitaciones y Contingencias

El proyecto confrontó dos (2) limitaciones considerables durante su curso. La primera fue la cultura tradicional de la gerencia del equipo de consultoría. Desafortunadamente, la gerencia tiene una estructura jerárquica alta y las instrucciones son impartidas según disponga el Socio que hace la venta del proyecto al cliente. Durante años, el equipo de consultoría ha laborado bajo la condición de nunca negarle una gestión al cliente; y según se hace la venta de un proyecto, este es presupuestado con el mismo total de recursos que a su vez, deben manejar el proceso de la Mesa de Apoyo. En un entorno industrial cada vez más globalizado, ya no es suficiente con vender productos eficientes, de alta calidad y a un precio competitivo. Para que las empresas puedan seguir existiendo o compitiendo, es necesario además que ofrezcan un servicio de asistencia técnica rápido y eficaz a sus clientes, independientemente de la localización en la que se encuentren los mismos [1].

La eficiencia y calidad del trabajo de todos los recursos del grupo es sumamente importante. Desafortunadamente, esta eficiencia recae en la moral de los recursos “staff” al sentirse desprendidos de un horario finito y sin remuneración justificada. El problema de la selección y ordenamiento de proyectos es común en los procesos de planeación de empresas privadas y públicas que tienen la obligación de administrar y asignar recursos usualmente escasos, entre alternativas que difieren en aspectos técnicos,

operacionales, financieros, además del nivel de riesgo [2]. Si bien es cierto que es importante cumplir con todas las tareas de cada proyecto asignado, es de igual importancia observar las limitaciones de los recursos, tanto personales como de su perfil profesional, al momento de presupuestar un equipo limitado para atender una Mesa de Apoyo durante ocho (8) horas del jornal de trabajo, además de manejar entregables de proyectos asignados.

La contingencia implementada para mitigar el impacto de la limitación fue reportar diariamente a la gerencia datos que impactarán los objetivos de este proyecto; por ejemplo, indicar el incremento en quejas de los usuarios y el tiempo adicional que estaría trabajando un recurso “staff” para cumplir con alguna fecha límite. La gerencia reconocía estas observaciones y hacía movimiento de recursos incluyendo a los recursos “seniors” como recursos de apoyo en el Centro de Llamadas y haciendo turnos rotativos en el día laborable.

La segunda limitación confrontada fue la ausencia del recurso de servicios profesionales. Las ausencias continuas del recurso provocan cambios imprevistos en la agenda y labor de los demás recursos (tanto “seniors” como “staff”) en la Mesa de Ayuda y no se habla sobre la situación dado las cláusulas del tipo de contrato del recurso de servicios profesionales. Desafortunadamente esta limitación no pudo ser mitigada con alguna contingencia que beneficiara el rendimiento del proyecto. Durante la ausencia continua del recurso, la gerencia reparte la carga laboral de correos electrónicos y llamadas del recurso ausente entre los recursos “seniors” y “staff”. Durante los eventos de ausencia, varios recursos “staff” con proyectos activos incurrieron en horas adicionales para evitar retrasarse en los entregables de los proyectos.

Conclusiones

Implementar un proyecto de observaciones y recolección de datos para la operación diaria del grupo de consultoría de gestión de proyectos y del manejo de un Centro de Llamadas en esencia resultó satisfactoria. A pesar de no haber el espacio

gerencial para implementar las etapas de Mejoramiento y Control de la metodología DMAIC, fue posible identificar algunas causas que limitan la optimización e incremento en la capacidad de los recursos como un grupo total.

Durante varios procesos de recolección de datos se pudo observar que la gerencia está abierta a la presentación e implementación de cambios que presenten mejoras para los proyectos y la operación corriente. Desafortunadamente, dado el alto volumen de trabajo y fechas límites para el cierre del año fiscal, determinaron que las correcciones serán implementadas para el próximo año de contrato fiscal; dando así la oportunidad a incluir las mejoras en las propuestas de proyectos para el próximo año.

Es importante denotar que la cultura tradicional de la gerencia jugó un papel protagónico en el curso del proyecto. Es substancial tener una mente innovadora no sólo en la negociación y venta de proyectos nuevos, sino en la percepción con que se opera asumiendo que la misma cantidad de recursos siempre podrá ejercer la misma carga laboral; especialmente desde la perspectiva de recursos humanos. Según información ergonómica, el ser humano opera a un 85% de eficiencia. Si esto es una realidad, es complejo exigir de un recurso humano que rinda el 100% de su operación para laborar en dos (2) tareas simultáneas y que ambas tengan resultados de 100% calidad y efectividad el 100% del tiempo. Confiamos en que la gerencia permita la implementación de estrategias sugeridas en la etapa de Mejoramiento para observar los resultados (positivos y/o negativos) que permitan mitigar la viabilidad que ejercen las causas sobre el proceso y profesar Control sobre el proceso.

REFERENCIAS

- [1] Uriarte-Zearra, A., *et al.*, (2012). Simulación y optimización de los recursos de servicio de asistencia técnica (SAT). *DYNA - Ingeniería e Industria*, 87(2), 160-168.
- [2] Manotas-Duque, D. (2009). Optimal economic project selection under uncertainty: An illustration from an utility company. *Ingeniería y Competitividad*, 11(2), 41-52.