

Gestión de Recursos Técnicos

CAMPOS Ana Karenina Planeación de Servicios [Scrum Product Owner Professional Certificate]

NAVES Elisa María Robótica de Procesos [Google Cloud Digital Leader Certificate]

Resumen ejecutivo

¿Cómo hago para saber cuántos recursos necesito para la entrega óptima de servicios? ¿Conozco el uso que hago de los recursos y su demanda en el futuro? ¿Estoy haciendo el cobro correcto a las unidades de negocio y clientes que demandan mis servicios?



La efectividad y eficiencia de las organizaciones de TI dependen de su capacidad para gestionar de manera adecuada los recursos necesarios para la entrega de los servicios. Sea que se trate de una empresa proveedora de servicios o de un equipo de servicios de TI, la asignación de la capacidad instalada determinará algunas variables críticas de la entrega de servicio, tales como los tiempos de respuesta, la calidad de los resultados, la salud organizacional, el aprovechamiento máximo del talento que la empresa tiene disponible y su desarrollo anticipado para enfrentar los nuevos retos.

Aunque la gestión de recursos técnicos incluye diversas categorías de recursos, el presente documento está enfocado en la gestión del personal requerido para la implementación de soluciones o la entrega de servicios de consultoría, es decir, los especialistas que se involucran desde la identificación de las necesidades del cliente hasta la recomendación o implementación de las soluciones. A diferencia del personal dedicado a las áreas de operación, cuya actividad es controlada por sistemas de gestión de servicio (ITSMS), el personal que se asigna a los servicios de implementación y consultoría tiene una agenda sujeta a cambios frecuentes, cuya demanda puede sufrir cambios de días a meses. Los problemas con los que este tipo de personal debe lidiar suelen ser menos estructurados, pues la entrega de un mismo servicio podría variar, dependiendo del tipo y características que el cliente solicita.

¿Qué es la gestión de recursos técnicos?

La gestión de recursos técnicos es el proceso de la planificación y programación de los diferentes tipos de actividades que se delegan al personal técnico según las habilidades que se requieren, optimizando su tiempo, equilibrando el volumen de trabajo, controlando prioridades y brindando visibilidad del avance y entrega de los resultados esperados.

Esto se puede realizar con el apoyo de herramientas de software conocidas como sistema de gestión de recursos técnicos (TRM por sus siglas en inglés). Un TRM se puede definir como un software a través del cual se administra la capacidad técnica disponible en base a un proceso de gestión de recursos establecido.

Como parte de las actividades que se pueden realizar en un TRM tenemos la identificación de perfiles de especialistas adecuados para una oportunidad de negocio, asignación de especialistas disponibles según dichos perfiles, control de la carga de trabajo para evitar subutilizaciones, sobrecargas o incapacidad de satisfacer la demanda.

Beneficios de la gestión de recursos técnicos

Visibilidad de carga de trabajo

Permite conocer las asignaciones y fechas reservadas por cada especialista, esto ayuda a seleccionar al especialista idóneo y a optimizar el uso de la capacidad de recursos instalada.

Visibilidad de dependencias

Identifica posibles conexiones y/o dependencias entre emprendimientos evitando el conflicto de asignaciones y permitiendo realizar el cobro adecuado según la capacidad contratada o presupuesto asignado.

Reducción de sobrecarga

Centraliza la delegación de actividades para los especialistas, influyendo positivamente en el enfoque que estos tienen en el trabajo que se les asigna y en la calidad de sus resultados.

Divulgación de información centralizada

La información actualizada de las asignaciones es clave, y estas deben contar con un respaldo que justifique la reserva de los recursos; es decir, esta información no solo incluye proyectos de clientes atendidos sino también tiempos dedicados a capacitación y vacaciones, por mencionar algunas justificaciones de reserva.

Proyección de la demanda

La reserva anticipada de recursos, en base a las oportunidades de negocio que tienen alta probabilidad de contratarse, ayuda a estimar la cantidad de los recursos a contratar o a planear acciones para su incremento temporal, tales como subcontrataciones, disminuyendo casos de demanda imprevista que genere atraso en la entrega de los servicios.

Empoderamiento

La gestión de recursos técnicos colabora al empoderamiento de los especialistas en sus asignaciones, ya que cuentan con una mayor claridad de la tarea más importante del día, llegando a ser más productivos, aprovechando al máximo su capacidad, fomentando el liderazgo y abriendo la posibilidad de resultados de mayor calidad.

Mejor gestión del talento

La gestión de recursos técnicos ayuda a identificar los especialistas con mayor y menor demanda, lo que ayuda a los gestores de talento a diseñar planes de carrera que desarrollen habilidades y conocimientos que sean más relevantes para la empresa, atendiendo mejor en el futuro las nuevas oportunidades de negocio.

Caracterización del proceso



Dirección estratégica

Establecer la dirección estratégica para la gestión de recursos técnicos implica comprender la misión, los objetivos futuros establecidos por la dirección de la organización y cómo debe alinearse el personal para alcanzarlos. Los recursos no debiesen estar asignados a tareas que no estén alineados a la estrategia.

1. Análisis de demanda

Realizar un análisis de la demanda requiere que se comprendan las solicitudes actuales y futuras, tomando en cuenta factores como lanzamientos de nuevos productos, la competencia y los posibles proyectos que se concreten a futuro.

Este análisis examina tanto el entorno externo como el interno para comprender los requerimientos necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos establecidos.

2. Análisis de la capacidad instalada

Identificar los recursos técnicos con los cuales la empresa cuenta para hacer frente a la demanda actual y proyectada, considerando que debe existir una holgura asociada a imprevistos, tales como: oportunidades de negocio urgentes, rotación o ausencia de personal, cambio de fechas en otros compromisos, entre otros.

3. Análisis de brecha

En esta etapa se compara el análisis de la demanda y el de la capacidad instalada para identificar posibles ajustes que sean necesarios realizar en atención a la demanda proyectada, tomando en

consideración cuáles son aquellas oportunidades de negocio con un mayor beneficio para la empresa y así priorizar su atención.

4. Ajuste de capacidad instalada

Ejecutar las acciones a realizar para cerrar las brechas identificadas de la capacidad instalada, en base a los planteamientos de los análisis de brecha. Las decisiones en esta etapa tienen impactos comerciales o financieros, según se logre negociar con los clientes. Dependiendo del modelo organizacional, el ajuste puede tomar algunos días o semanas en completar contrataciones, por lo que el control de las asignaciones son clave para definir las prioridades de atención y evitar que la empresa incurra en un superávit, que afecte su salud financiera.

5. Seguimiento

Monitorear regularmente el rendimiento de la gestión de recursos para maximizar su efectividad. Para un monitoreo exitoso, la empresa debe definir con anticipación los KPIs y métricas a controlar, con sus correspondientes umbrales o valores meta. A medida que la dirección estratégica hace ajustes a su visión y lineamientos de negocio, las prácticas de gestión de recursos deben actualizarse.

Roles claves para el éxito

Rol	Descripción	Habilidades
Gestor de oportunidades	<p>Representante de la empresa que ofrece servicios y/o productos para concretar una venta.</p> <p>Mantiene actualizados los datos, tales como el avance del proceso de aprobación de las nuevas oportunidades de negocio; su aporte al proceso es esencial para la asignación oportuna de los recursos a los emprendimientos.</p>	<p>Contar con conocimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Productos y servicios de la empresa ● Procesos internos ● Proceso de CRM ● Sistemas de CRM
Gestor de entrega de servicios	<p>Responsable de gestionar los acuerdos de nivel de servicios asociados a las oportunidades de negocio concretadas con los clientes.</p> <p>Gestiona los canales de demanda.</p>	<p>Contar con conocimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Marcos de ITSM ● Productos y servicios de la empresa ● Procesos internos ● Proceso de TRM ● Sistemas de TRM ● Gestión de SLA ● Gestión de la capacidad y demanda ● Métodos de proyectos
Administrador de despliegue	<p>Responsable de gestionar la capacidad y asignación de recursos técnicos a los compromisos actuales y futuros con los clientes.</p> <p>Una vez concretado el compromiso, actualiza la proyección de la reserva para activar su asignación y evitar un conflicto de asignaciones al personal técnico.</p>	<p>Contar con conocimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Productos y servicios de la empresa ● Procesos internos y organización ● Métodos de proyectos ● Proceso de TRM ● Sistemas de TRM
Implementador de servicio	<p>Especialista o recurso técnico que es considerado para implementar soluciones.</p> <p>Recibe notificación y datos de la reserva, incluyendo el servicio a entregar, fechas meta y otros detalles relevantes.</p>	<p>Contar con conocimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Características técnicas de los productos y servicios ● Métodos de proyectos ● Proceso de implementación ● Proceso de TRM ● Sistemas de TRM

Esto le da al implementador y su líder inmediato un panorama de cómo luce su calendario de asignaciones para organizarse en otros temas, tales como vacaciones

Líder de planeación

Responsable de la visión a largo plazo del proceso y herramienta de gestión de recursos técnicos.

Define las mejoras al proceso de TRM y las funcionalidades que generan valor a los interesados en los resultados.

Define y comunica las métricas e indicadores de desempeño del proceso de TRM y sus resultados.

Contar con conocimiento de:

- Procesos internos y organización
- Métodos de gestión de servicios y proyectos
- Proceso de TRM
- Sistemas de TRM
- Gestión de la capacidad y demanda
- Gestión de equipos multidisciplinares

Las habilidades transversales que se esperan de estos roles son: negociación, asertividad, empatía, liderazgo, organización, atención al detalle, orientación a objetivos y manejo de conflictos.

La preparación del personal que participa en el proceso debería incluir certificaciones en prácticas de industria como: agilismo, gestión de productos y gestión de servicios de TI. El conocimiento que se tenga de la herramienta de trabajo seleccionada ayuda a mejorar la colaboración y comunicación de los miembros del equipo.

Implementando la gestión de recursos

Para emprender la implementación de una solución de gestión de recursos técnicos debemos cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

Procesos

Contar con procesos de toma de requerimientos, gestión de recursos y gestión de emprendimientos con sus controles e indicadores de desempeño, permite configurar los TRM de manera rápida, ordenada y estandarizada, con la garantía de alineación al marco de gestión de gobierno empresarial.

Roles

Para el empoderamiento de cada colaborador la asignación del rol y sus responsabilidades es clave. Tener claro lo que se espera de cada uno es de gran beneficio a la hora del manejo de un TRM, ya que esto permitirá una mayor atención al detalle.

Catálogo de productos y servicios

Contar con un catálogo nos permite establecer de una forma ordenada las diferentes opciones en productos y servicios que se ofrecen al cliente, estandarizando actividades y tiempos, permitiéndonos ser más eficientes en el manejo de los recursos.

La configuración del catálogo de productos y servicios en un TRM es altamente recomendable para que los procesos y reportes de control estén alineados a la operatividad del negocio.

Asignación de presupuesto de gasto

Para la implementación de un TRM se recomienda el uso de una modalidad SaaS. Dependiendo de la solución que se seleccione, el cobro puede hacerse por número de usuarios, niveles de licenciamiento, funcionalidades disponibles y opciones de integración, entre otros elementos. La estimación de este gasto tiene como requisito una definición correcta de los perfiles y de la funcionalidad a la que cada uno de estos debe tener acceso.

Canales de atención

Los canales de atención que se configuren en un TRM deben estar alineados a los procesos internos de la empresa, para evitar solicitudes no autorizadas de nuevas oportunidades (solicitudes “piratas”) que puedan impactar la gestión de los recursos técnicos.

Gestión de cambio

Los procesos de TRM tienen un alto impacto en la forma de trabajar para las organizaciones de servicio. La empresa debe invertir tiempo para comunicar y socializar a los involucrados sobre su participación en la gestión de recursos técnicos, mencionando su funcionamiento y beneficios.

Pasos sugeridos

1. **Revisar procesos.** Analizar procesos internos relacionados a la gestión de recursos técnicos.
2. **Revisar perfiles y accesos.** Identificar los perfiles y accesos que serán requeridos por los colaboradores que interactuarán con la herramienta.
3. **Evaluar herramientas.** Actualmente existe una variedad de soluciones. Se pueden considerar opciones de alguna suite con la que ya se cuente, aplicación *on premise* o SaaS.
4. **Alinear herramienta.** Parametrizar y automatizar flujos de trabajo en herramienta considerando los procesos internos y definir roles que participaran.
5. **Asignar perfiles y accesos.** Asignar perfiles y habilitar accesos a los colaboradores que interactuarán con la herramienta.
6. **Hacer prueba de concepto.** Elaborar guías, seleccionar flujos de trabajo, grupos de personas y tiempo de prueba de concepto.
7. **Revisar y evaluar.** Resultados de prueba de concepto y hacer ajustes en caso sea necesario.
8. **Capacitar.** Elaborar guías y casos de uso para capacitación sobre el uso de la herramienta.
9. **Salir en producción.** Indicar fecha de inicio de uso de herramienta con información productiva.

Servicios de apoyo

Las empresas que deseen mejorar la gestión de sus recursos técnicos, pueden contratar los servicios de apoyo de SITES:

- Asesoría para diseño e implementación del proceso.
- Implementación de herramienta de gestión de recursos.
- Capacitación en herramientas de gestión de recursos.
- Acompañamiento en iniciativas de mejora continua.

Información de contacto

Para asesoría en este tema

www.sitescorp.com | Alameda Manuel Enrique Araujo, Calle Nueva 1, Edificio PALIC 4a Planta |
+503 2250-2800 | info@sitescorp.com