



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ANALISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS, DE LAS
CARACTERISTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE LOS INTEGRANTES Y PROCESOS
EXISTENTES EN UNA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PRODUCCIÓN DE
UNA EMPRESA OUTSOURCING DE SERVICIOS DE CONTACT CENTER PARA
PROPONER MEJORAS A SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS
FUNCIONALES.

presentado por

López Pérez, Edith Rossana

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

ASESOR

Campos, Teodoro

Caracas, Marzo de 2006

Dedicatoria

*A la memoria de Tío Hugo ...
...A Tía Arlenis, Hugo Manuel y Orianna
como una muestra más de los proyectos que Tío Hugo promueve en sus seres queridos
y cuyos logros le satisfacen y enorgullecen...
....desde el lugar donde nos este viendo ahora.*

Agradecimientos

*En especial a Jorge, mi amor
....por el amoroso respeto, paciencia, apoyo, comprensión y buen humor!*

Por siempre y de manera invaluable a mis Padres...por todo!

A Angel por representar un motivo para ofrecer ejemplos, que eres capaz de superar.

A Marco y Eilika, por continuar siempre pendientes de mí.

A Marina, por su constante paciencia y motivación.

A Teodoro Campos, fundamentalmente por transmitir la pasión de pensar y desarrollar lo emprendido con excelencia, por su particular comprensión y aplicación de la labor docente frente a la sociedad a través de “extensas” pláticas de enseñanza académica y humana.

Y también, por aceptar mi necesidad de un poco de espacio para “auto dirigirme”.

A Gustavo García por compartir una perspectiva distinta que me ayudó a recordar que siempre es importante ver atrás para reconocer si uno mismo se entiende y es consistente, si hace lo que dice, si dice con precisión lo que uno hace y además si es capaz de lograr que otros comprendan nuestras ideas escritas.

Índice General

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I - EL PROBLEMA	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos	2
RESULTADOS ESPERADOS E IMPLICACIONES	2
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	4
CONSIDERACIONES GENERALES.....	4
FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	5
CAPÍTULO III - MARCO REFERENCIAL	12
GÉNESIS.....	12
VALORES DE IDENTIDAD	12
PLANES	13
SERVICIOS QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN	13
ORGANIGRAMA	13
ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE PRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO IV - MARCO METODOLÓGICO	17
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	17
Tipo.....	17
Diseño	17
MÉTODO A SEGUIR	18
UNIDAD DE ANÁLISIS	21
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS USADOS EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS	21
Proceso de construcción del cuestionario.....	22
VARIABLES. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL	25
Definición conceptual	25
Definición operacional	26
CONSIDERACIONES ÉTICAS	27

CAPÍTULO V - EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL.....	28
PROPÓSITO DEL DIAGNÓSTICO	28
PROCESO DE DIAGNÓSTICO	28
DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO	29
Encuesta para el diagnóstico del desempeño desde la perspectiva de cliente interno.....	29
Identificación y Caracterización de las actividades diarias de los Analistas de Planificación y Control de Producción.....	79
Procesos de la Coordinación de Planificación y Control de Producción	84
CAPÍTULO VI - PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS FUNCIONALES	92
CONSIDERACIONES GENERALES	92
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	92
DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	93
Propuesta	93
Indicadores de desempeño.....	106
Plan de Implantación.....	113
Mecanismos de control	115
CAPÍTULO VII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	122
ANEXOS	124
Anexo A: Encuesta de diagnóstico de desempeño de la CPYCP	125
Anexo B: Registro de actividades diarias de los Analistas de PYCP	127
BIBLIOGRAFÍA	128

Índice de Tablas

Tabla	p.
Tabla 1. Variables, Dimensiones e Indicadores del Estudio.....	27
Tabla 2. Tiempo de respuesta desde la solicitud hasta la recepción de acuse de recibo de un requerimiento.....	31
Tabla 3. Lapso de tiempo de resolución ofrecido.....	32
Tabla 4. Cumplimiento del lapso de tiempo de resolución ofrecido.	33
Tabla 5. Lapso de resolución de fallas (si aplica).....	34
Tabla 6. Lapso de incorporación de mejoras (si aplica).....	35
Tabla 7. Tabla resumen de resultados de la Sección A del cuestionario.	37
Tabla 8. Cumplimiento del alcance definido.....	38
Tabla 9. Presencia de errores al momento de la aplicación de las propuestas.....	39
Tabla 10. Valor añadido en las solicitudes.....	40
Tabla 11. Cumplimiento del alcance establecido para los reportes internos.....	41
Tabla 12. Confiabilidad de los datos suministrados en los reportes internos.....	42
Tabla 13. Frecuencia de la presencia de errores en los reportes internos.....	43
Tabla 14. Cumplimiento del alcance establecido en los reportes internos.....	44
Tabla 15. Confiabilidad de los datos suministrados en los reportes externos.....	45
Tabla 16. Frecuencia de la presencia de errores en los reportes externos.....	46
Tabla 17. Tabla resumen de resultados de la Sección B del cuestionario.....	49
Tabla 18. Percepción de la distinción entre las funciones de Planificación y Control.....	50
Tabla 19. Alineación entre la planificación realizada y la Planificación estratégica (CMI) de la empresa.....	51
Tabla 20. Percepción de diferencia de roles y responsabilidades entre los integrantes.....	52
Tabla 21. Frecuencia en la cual el desempeño de la CPYCP se desarrolla en función de un esquema definido de procesos.....	53
Tabla 22. Definición de la gestión de PLANIFICACIÓN de la Coordinación.....	54
Tabla 23. Definición de la gestión de CONTROL de la Coordinación.....	55
Tabla 24. Formulación de los objetivos de la CPYCP conjuntamente con los de las Gerencias de Negocio.....	56
Tabla 25. Consistencia de los resultados de la Dirección de Negocio con lo planificado según el alcance de la CPYCP.....	57
Tabla 26. Tabla resumen de resultados de la Sección C del cuestionario.....	61
Tabla 27. Competencias técnicas de PLANIFICACIÓN.....	62
Tabla 28. Competencias técnicas de CONTROL.....	63
Tabla 29. Flexibilidad y respuesta para adecuarse a las necesidades y/o cambios.....	64
Tabla 30. Orientación al cliente.....	65
Tabla 31. Compromiso con el logro de los objetivos.....	66
Tabla 32. Disponibilidad para asesorías.....	67
Tabla 33. Proactividad para proponer acciones oportunamente.....	68
Tabla 34. Proactividad para la toma de decisiones efectiva.....	69
Tabla 35. Actitud y orientación a la mejora en la atención de los requerimientos.....	70
Tabla 36. Tabla resumen de resultados de la Sección D del cuestionario.....	72
Tabla 37. Satisfacción con respecto a la función de PLANIFICACIÓN.....	73
Tabla 38. Satisfacción con respecto a la función de CONTROL.....	74
Tabla 39. Satisfacción global con la CPYCP.....	75
Tabla 40. Tabla resumen de resultados de la Sección E del cuestionario.....	76
Tabla 41. La voz del cliente interno.....	77

<i>Tabla 42. Necesidades claves de atención derivadas del diagnóstico.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 42 (Continuación). Necesidades claves de atención derivadas del diagnóstico</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 43. Necesidades que se pretenden satisfacer con la estructura funcional propuesta (extracto de la Tabla 41).....</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 44. Necesidades que se pretenden satisfacer con la estructura organizacional propuesta (extracto de la Tabla 41).....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 45. Requisitos de servicios y resultados.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 45. (Continuación) Requisitos de servicios y resultados</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 46. Indicadores de gestión de la CPYCP en función de los requisitos de servicios... </i>	<i>110</i>
<i>Tabla 47. Indicadores de gestión de la CPYCP en función de los requisitos de resultados </i>	<i>111</i>
<i>Tabla 47. (Continuación) Indicadores de gestión de la CPYCP en función de los requisitos de resultados</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 48. Plan general de actividades para la fase Preparatoria de la implantación.</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 48. (Continuación) Plan general de actividades para la fase Preparatoria de la implantación.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 49. Plan general de actividades para la fase de Ejecución de la implantación.</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 49. (Continuación) Plan general de actividades para la fase de Ejecución de la implantación.....</i>	<i>115</i>

Índice de Figuras

Figura	p.
Figura 1. Mapa Conceptual	5
Figura 2. Proceso de Mejora: DMAMC.....	9
Figura 3. Organigrama General de la Empresa.....	14
Figura 4. Organigrama General de la Dirección de Negocios	14
Figura 5. Mapa Seis Sigma	18
Figura. 6. Proceso general de construcción del cuestionario.....	23
Figura 7. Tiempo de respuesta desde la solicitud hasta la recepción de acuse de recibo de un requerimiento	30
Figura 8. Lapso de tiempo de resolución ofrecido.....	31
Figura 9. Cumplimiento del lapso de tiempo de resolución ofrecido.....	32
Figura 10. Lapso de resolución de fallas (si aplica).....	33
Figura 11. Lapso de incorporación de mejoras (si aplica).....	34
Figura 12. Cumplimiento del alcance definido.....	38
Figura 13. Presencia de errores al momento de la aplicación de las propuestas	39
Figura 14. Valor añadido en las solicitudes	40
Figura 15. Cumplimiento del alcance establecido para los reportes internos	41
Figura 16. Confiabilidad de los datos suministrados en los reportes internos.....	42
Figura 17. Frecuencia de la presencia de errores en los reportes internos	43
Figura 18. Cumplimiento del alcance establecido en los reportes externos.....	44
Figura 19. Confiabilidad de los datos suministrados en los reportes externos.....	45
Figura 20. Frecuencia de la presencia de errores en los reportes externos	46
Figura 21. Percepción de la distinción entre las funciones de Planificación y Control	49
Figura 22. Alineación entre la planificación realizada y la Planificación estratégica (CMI) de la empresa	50
Figura 23. Percepción de diferencia de roles y responsabilidades entre los integrantes.....	51
Figura 24. Frecuencia en la cual el desempeño de la CPYCP se desarrolla en función de un esquema definido de procesos	52
Figura 25. Definición de la gestión de PLANIFICACIÓN de la Coordinación.....	53
Figura 26. Definición de la gestión de CONTROL de la Coordinación.....	54
Figura 27. Formulación de los objetivos de la CPYCP conjuntamente con los de las Gerencias de Negocio	55
Figura 28. Consistencia de los resultados de la Dirección de Negocio con lo planificado según el alcance de la CPYCP	56
Figura 29. Competencias técnicas de PLANIFICACIÓN.....	61
Figura 30. Competencias técnicas de CONTROL.....	62
Figura 31. Flexibilidad y rapidez para adecuarse a las necesidades y/o cambios	63
Figura 32. Orientación al cliente	64
Figura 31. Compromiso con el logro de los objetivos.....	65
Figura 34. Disponibilidad para asesorías	66
Figura 35. Proactividad para proponer acciones oportunamente.....	67
Figura 36. Proactividad para la toma de decisiones efectiva	68
Figura 37. Actitud y orientación a la mejora en la atención de los requerimientos.....	69
Figura 38. Satisfacción con respecto a la función de PLANIFICACIÓN.....	73
Figura 39. Satisfacción con respecto a la función de CONTROL.....	74
Figura 40. Satisfacción global con la CPYCP.....	75
Figura 41. Distribución de la dedicación de esfuerzo por función	81

Figura 42. Distribución del esfuerzo de h/H total del Equipo por día de semana.....	83
Figura 43. Distribución de la dedicación horaria por función.....	83
Figura 44. Proceso global de la CPYCP.....	84
Figura 45. Subproceso 1: Planificación.....	85
Figura 46. Subproceso 2: Implantación de planes de acción.....	86
Figura 47. Subproceso 3: Control de la gestión operacional.....	87
Figura 49. Propuesta de la estructura funcional para la CPYCP.....	94
Figura 50. Propuesta de la estructura organizacional para la CPYCP.....	99
Figura 51. Rediseño proceso global de la CPYCP.....	100
Figura 52. Rediseño Subproceso 1: Pronóstico y Dimensionamiento.....	102
Figura 53. Rediseño Subproceso 2: Implantación de planes de acción.....	103
Figura 54. Rediseño Subproceso 3: Control de la gestión operacional.....	104
Figura 55. Rediseño Subproceso 4: Seguimiento de la gestión operacional.....	105

RESUMEN

El presente trabajo especial de grado plantea un problema de prácticas organizacionales implantadas de manera improvisada, durante las etapas de inicio y principios de desarrollo de una empresa proveedora de servicios de *Contact Center*, específicamente en su Coordinación de Planificación y Control de Producción (CPYCP), la cual es fundamentalmente responsable de materializar la estrategia operacional de la empresa mediante tácticas de pronóstico y dimensionamiento de recursos, así como también de hacer seguimiento y control del desempeño operacional y presupuestario de los servicios ofrecidos a uno de los clientes de mayor rentabilidad e ingresos para la empresa. Las prácticas organizacionales existentes en dicha Coordinación, evidencian que ya no son aplicables a la situación y entorno actual, condición que no añade valor a la Organización, induce a cuestionar el ejercicio de su razón de existencia y representa una amenaza a la competitividad y calificación de los resultados y percepción de los clientes internos y externos. En este sentido, a solicitud del Comité Directivo de la empresa se justifica profundizar en la redefinición de la orientación de las prácticas organizacionales de la CPYCP para contribuir a fortalecer la identificación y administración oportuna y eficiente de las métricas y recursos. Para satisfacer la expectativa antes planteada, se desarrolló este estudio que tuvo como objetivo general proponer el rediseño de la estructura organizacional y procesos funcionales de la CPYCP para mejorar la atención y resolución de los requerimientos de los clientes internos y externos, a través de la aplicación de la investigación-acción de diagnóstico, enfocando como variable de estudio el desempeño del equipo. Para tal fin, en primer lugar se diagnosticó el estado actual de la estructura organizacional y procesos funcionales a través de la perspectiva de los clientes internos, los integrantes de la Coordinación y los procesos definidos en la misma para identificar y priorizar las oportunidades de mejoras con mayor enfoque de atención. En segundo lugar y a partir de los resultados del diagnóstico se prosiguió con la definición de un plan de mejoras concentrado en la optimización funcional con impacto en la estructura organizacional. Seguidamente y en tercer lugar, se definieron los indicadores de desempeño del equipo que permitirán medir la evolución de las mejoras de acuerdo al enfoque de alternativas seleccionado en esta investigación. Finalmente y en cuarto lugar, se establecieron lineamientos como mecanismos de control, para asegurar la continuidad e impacto de la propuesta de rediseño planteada. En términos de mediano plazo, este trabajo posee implicaciones para contribuir a asegurar la continuidad y crecimiento de la empresa mediante prácticas organizacionales adecuadas, incremento de los resultados cuantitativos de percepción de satisfacción de los clientes contratantes e internos y cierre de las brechas cognitivas del equipo de la Coordinación de Planificación y Control de Producción para mejorar su desempeño.

Descriptores: Control, Estructura Organizacional, Mejoramiento, Planificación, Procesos funcionales, *Contact Center*.

INTRODUCCIÓN

Es evidente el continuo crecimiento que en los últimos años ha experimentado el sector telecomunicaciones así como el de los servicios, que para el caso Venezuela también ha constituido fuente de importantes inversiones públicas y privadas, nacionales y extranjeras.

La aceleración de este crecimiento ha generado la agresiva competitividad entre las empresas e impulsado sus intereses por alcanzar el rápido y adecuado desarrollo que les asegure posicionamiento favorable y preferencia en el mercado. Paralelamente, las empresas han afrontado la situación política, económica y gubernamental de los últimos años que les han condicionado en diferentes grados de complejidad y en frecuentes ocasiones, han derivado en obstáculos coyunturales o estructurales dificultando el logro de sus estrategias y objetivos.

Rodeado por éste entorno, el problema planteado se localiza en el ambiente de la Coordinación de Planificación y Control de Producción de una empresa transnacional del área de *Contact Center*, radicada en Venezuela desde hace cinco (5) años y que presta servicios a las principales empresas de telefonía móvil y fija del país (de aquí en adelante se identificará la Coordinación de Planificación y Control de Producción por sus siglas CPYCP).

El presente estudio constituye el primero en su naturaleza y propósito realizado en dicha empresa y tiene como objetivo analizar la percepción de los clientes internos, las características de las actividades de los integrantes y procesos de la unidad de Planificación y Control de Producción de un *Contact Center* para plantear propuestas de mejora en su estructura organizacional y procesos funcionales que constituyan una alternativa de evolución hacia otra estructura de “orden” vigente y adecuada a la realidad presente al momento de esta investigación. El resultado final es una propuesta de rediseño de dicha estructura organizacional y funcional para mejorar la atención y resolución de los requerimientos de los clientes internos y externos de la CPYCP.

En el marco de conocimientos, el estudio adoptará la postura de la investigación teórica práctica actualmente en desarrollo identificada como Prácticas Organizacionales (Malavé, 1999), la cual está orientada a explicar el comportamiento organizacional a través de la consciencia en la existencia de una serie de acciones que se repiten y entrelazan hasta dar origen y establecer un orden específico y convertirse en rutina o en la “manera” de ejecutar las acciones, sin considerar la existencia de fronteras, ni secuencias determinadas tal como, en contraste, lo establece la teoría tradicional de sistemas.

De acuerdo a las áreas del conocimiento de la Gerencia de Proyectos, definidas en el PMBOOK®, la investigación se ubica fundamentalmente en el área de Recursos Humanos. Por otro lado, se desarrollará el tipo *investigación-acción de diagnóstico*. Con respecto al nivel de conocimiento que se aplicará, estará orientado a estudiantes universitarios de pregrado y postgrado, niveles supervisorios medios y gerenciales y consultores.

Como metodología de análisis y mejoramiento de procesos, se seleccionó la filosofía de gestión de Seis Sigma como vía para canalizar y estructurar mejoras progresivas con proyección largoplacista.

Para el momento de este estudio, el problema planteado se manifiesta de forma explícita en la Organización, aunque su aparición no es sorpresiva, dado que silenciosamente ha venido desarrollando dimensiones en términos de complejidad cuya resolución ha sido eludida y postergada como efecto de la concentración de esfuerzos en los resultados de la fuerza de ventas, la rentabilidad de los servicios ofrecidos, así como en la implantación operacional de servicios. No obstante, y sin subestimar la importancia y atención urgente de dichos aspectos, se cuestiona la manera como han sido manejados, en términos de parcelamiento, excluyendo las potenciales consecuencias y radio de influencia generado por el ineficiente desempeño de la CPYCP y que hoy en día constituye una debilidad de la Organización, palpable por sus miembros, sus clientes internos y los clientes externos o contratantes.

Nótese, que la selección de esfuerzos adoptada por los niveles decisorios de la Organización, responde a una subliminal creencia de la existencia de “fronteras” de las áreas de Soporte del Negocio (tales como la CPYCP), con el interior y el exterior de la Empresa y que sus efectos no permearían hacia el exterior. Así, durante mucho tiempo la CPYCP se ha subestimado y limitado a solapar funciones con las áreas Operacionales para el control *correctivo* y como responsable de justificar cuantitativamente, compromisos que ya han sido previamente adquiridos con los clientes contratantes o los accionistas.

El origen de esta situación, se remonta desde la apertura de la Organización en Venezuela, momento en el cual la abrumadora y apresurada demanda de un mercado insatisfecho exige servicios con calidad, a tiempo y de volúmenes considerables, situación que como ya se ha mencionado, compromete a la Empresa con el logro de posicionamiento y aboca sus esfuerzos de modo improvisado, a las ventas y operatividad. Dicha orientación de esfuerzos, ocurre a expensas del desarrollo de una robusta área de Planificación y

Control de Gestión de Producción, importante desde la definición de una propuesta comercial hasta para la sostenibilidad de los servicios en el tiempo a través del aseguramiento de la satisfacción y fidelidad de los clientes contratantes y por supuesto de la calidad de vida en el trabajo de los integrantes de dicha área.

En este momento merece la ocasión acotar con fines de reflexión, para empresas en etapa de inicio y aquellas que perciban analogía de esta situación con sus procesos organizacionales, que los momentos de aceptación e introducción al mercado están implícitamente cargados de una intensa y retadora motivación, que se esparce por toda la Organización y podría obnubilar la capacidad del análisis profundo de la estructura organizacional y procesos funcionales, cuya responsabilidad recae en parte, sobre el área de Recursos Humanos (RRHH) y en los niveles gerenciales. Este ha sido el caso de la empresa en estudio, que aunado a la intermitencia de cambios o largos períodos de ausencia de un líder conocedor de la administración de RRHH, forzó al resto de las áreas a tomar decisiones a conveniencia, en cuanto a definición de estructuras organizacionales, definición de cargos, detección de brechas cognitivas, evaluación de capacidad de los integrantes, así como en los procesos funcionales, entre otros.

La repetición de conductas en el proceso de toma de decisiones de la situación antes expuesto, ha impuesto en la Organización ésta actitud como “la manera de ejecutar las acciones” y adquirido carácter cotidiano y natural para sus integrantes, que adoptan sin cuestionamiento trascendente, que es ése, el “orden” adecuado de su gestión.

Paralelamente, en el interior de la CPYCP se suscitan concurrentes situaciones de frustración de sus integrantes que terminan por claudicar, lo cual caracteriza dicha área, en una de las de más alta rotación anual de personal (150% / anual, año 2005). Según las “encuestas de salida” aplicadas por RRHH, esta situación se atribuye a elevadas cargas de trabajo operativo, presión por resultados eficientes con la impotencia de contar con recursos cognitivos que les permitan cerrar brechas, en función de la especificidad del negocio y posicionarse productivamente en los procesos de toma de decisiones para abocarse a su razón de ser: planificar y controlar la gestión de las operaciones.

En el último año, han sido cada vez más intensas las exigencias de reformas en la CPYCP, dado que la Empresa ya está superando su etapa de *inicio* y se prepara para avanzar hacia la etapa de *madurez*, para la cual ha conscientizado la necesidad indispensable de la presencia activa de un área de Planificación y Control de Producción. Adicionalmente, esta necesidad se ha confirmado a través de los clientes contratantes y los internos de la CPYCP, quienes también ya han superado su etapa de inicio en ésta relación

comercial, demandan por medio de sus requerimientos, respuestas provenientes de dicha área y que frecuentemente se manifiestan con algunos elementos fuera de especificación.

Desde una perspectiva positiva, esta situación ha representado un llamado de consciencia a la Organización, sobre la inexistencia de fronteras entre la CPYCP y los clientes internos y externos y elevado su importancia como área. Se establece entonces la necesidad de romper formalmente con las fronteras establecidas para comprender verdaderamente la interconectividad de la Organización y dar paso a las mejoras pertinentes.

Finalmente y con el objetivo de documentar el estudio en cuestión, se presentan cinco capítulos. En el capítulo I, se describe el problema objeto de la investigación, se expone la justificación del proyecto, se identifican los objetivos, general y específicos así como los resultados esperados e implicaciones a mediano plazo. Seguidamente, en el capítulo II se describe el marco referencial donde se ubica la CPYCP. En el capítulo III, se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación. A continuación, en el capítulo IV se describe el marco metodológico, que precisa los métodos, técnicas e instrumentos que contribuirán a recopilar y analizar los datos para la investigación. Luego, en el capítulo V se presenta el diagnóstico a través del análisis e interpretación de los datos recopilados; en este capítulo se pretende generar los fundamentos de los objetivos específicos establecidos, sustentado por el marco teórico asumido y a través de la interpretación de los datos suministrados por los clientes internos, los integrantes de la CPYCP y el proceso funcional definido para el área. En el capítulo VI, se presenta el desarrollo de la propuesta de mejora planteada y para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

CAPÍTULO I - EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En medio de este entorno de crecimiento y elevada competencia en el sector Telecomunicaciones, la empresa trasnacional “líder en servicios de *Contact Center*” y referida en este estudio incursiona desde el año 2000 en Venezuela como proveedora de las principales empresas de servicios de telefonía móvil y fija del país. Las características que destacan en su desempeño han sido: rápido posicionamiento, preferencia en el mercado y crecimiento económico con elevados índices de rentabilidad.

No obstante, el sorpresivo y rápido crecimiento, en medio de un equipo humano altamente dedicado y comprometido, también ha implicado internamente para la empresa la permanencia de un desempeño y toma de decisiones reactivo ante las situaciones, manejos inadecuados de frecuentes cambios de la planificación y ejecución de las estructuras organizacionales y funcionales, aunado al frecuente desconocimiento para identificar y aprovechar mejor las oportunidades, así como confusión, frustración y alta rotación de sus integrantes.

Actualmente, las consecuencias de la situación interna atentan contra la sostenibilidad de los positivos resultados financieros obtenidos hasta ahora. Entre las áreas que reciben mayor influencia de la compresión de la estructura organizacional y funcional, destaca la *Coordinación de Planificación y Control de Producción (CPYCP) como departamento responsable de brindar el soporte táctico para la materialización de las estrategias de la empresa, en términos preventivos, correctivos y/o de mejora operacional y macro económica (definición y ejecución presupuestaria), a través del pronóstico y dimensionamiento de recursos, así como también del seguimiento y control del desempeño operacional y presupuestario de los servicios ofrecidos a uno de los clientes de mayor rentabilidad e ingresos para la Organización.*

En presencia de esta situación tuvo lugar el cuestionamiento de por qué en el pasado la arquitectura organizacional y funcional de la CPYCP satisfizo con éxito los requerimientos demandados por los clientes y hoy en día ya no ocurre así. En el presente la insuficiencia de la capacidad de dicha Coordinación y sus generalizadas participaciones reactivas, evidencian que necesita cambiar para obtener resultados distintos que permitan alcanzar y superar las expectativas de la Organización y de los clientes externos. En consecuencia, lo anterior inevitablemente conduce a pensar en emprender un rediseño de la estructura

organizacional y funcional de la Coordinación promovido, fundamentalmente, por los siguientes elementos:

1. El tránsito de la Organización hacia la etapa de madurez: en la cual pretende no sólo enfocarse a resultados sin considerar los medios, sino también fortalecer la eficiencia de los procesos, así como posicionar su diferenciación en el mercado vía resultados de calidad de los servicios y mejora en la atención a los clientes. Esto crea la necesidad de contar en la CPYCP, de un desarrollo anticipado y proactivo de la planificación de recursos, así como control preventivo de la operación.
2. Aumento del volumen y complejidad de las exigencias de los clientes internos: lo cual requiere la alineación organizacional y funcional de la CPYCP para satisfacer las demandas de clientes con heterogéneas especificaciones que comprenden resultados diferenciados de análisis de pronósticos futuros, control de la situación del momento presente y evaluación de resultados obtenidos.

Esta mutación, en volumen y complejidad de las exigencias de los clientes, también genera necesidades de mayor especialización en los integrantes, así como incremento en la calidad de los recursos dedicados para procesar la información de eventos ocurridos y preparación para la materialización de la visión de la Organización, actividades que actualmente no se realizan formalmente.

Los elementos antes mencionados, constituyen los detonadores del rediseño organizacional y funcional como compromiso de la CPYCP a evolucionar de una imagen de respuesta fundamentalmente reactiva y operacional a una imagen profesionalmente analítica capaz de finalmente representar para el cliente contratante o externo un aliado de su negocio, a través de respuestas adecuadas a las necesidades y requerimientos de los clientes internos.

Como medio para emprender las acciones de propuesta del rediseño, se recurre a la Gerencia de Proyectos dado que el tema es implícito al ámbito de los Recursos Humanos, la cual es una de las áreas del conocimiento de la Gerencia de Proyectos, definidas en el PMBOOK® y además este trabajo especial de grado fue desarrollado bajo la filosofía de proyectos.

En general, las implicaciones en el rediseño organizacional y funcional de la CPYCP están orientadas en primer lugar, a impactar positivamente el incremento de las ventajas competitivas de la Organización a través de una estructura capaz de comprender y

diferenciar sus procesos individuales y grupales, sus responsabilidades para contribuir a materializar la estrategia operacional a través de tácticas preventivas con información suficientemente analizada para anticiparse con propuestas efectivas, incluso a las expectativas de las clientes internos y externos. En segundo lugar, desarrollar continuamente las capacidades del equipo de la CPYCP para que evolucione con anticipación o al menos a la par de la Visión de la Organización y de los proyectos con los clientes externos. En tercer lugar, se pretende crear parte de las condiciones para que el grupo se desarrolle, aptitudinal y actitudinalmente, como un equipo *profesional y especializado* bajo una filosofía de gestión de proyectos con resultados medibles en las funciones de Planificación y Pronóstico de los requerimientos de los clientes, Control del desempeño de la operación y de la ejecución de la planificación prevista y de Seguimiento o evaluación continua de los resultados, que le permita manejar estadísticas que favorezcan la toma de decisiones futuras. Finalmente, lo anterior se puede sintetizar en *rediseñar para mejorar de manera integral el desempeño del equipo de la CPYCP y superar las expectativas de los clientes internos y externos. En respuesta a la adaptación competitiva del escenario que actualmente afronta la Organización.*

El presente trabajo especial de grado, es del tipo *investigación-acción de la categoría diagnóstico* y tal como se ha mencionado, constituye una iniciativa para robustecer una porción vertebral de la estructura organizacional y funcional de la empresa la cual sustenta con creciente incertidumbre los resultados financieros y estratégicos. Para este fin, se realizará una intervención adecuada y profesional que proporcione prácticas organizacionales específicas a la Coordinación de Planificación y Control de Producción que apalancen la activación de soluciones de fondo que contribuyan a mantener su competitividad en la empresa.

En función del problema planteado existen diferentes metodologías de mejora que pueden ser aplicadas, sin embargo la pertinencia de *Seis Sigma* en este estudio obedece a que en sí misma se desarrolla bajo una filosofía de gestión de proyectos que impacta de manera integral todas las áreas de una Organización involucradas en el origen y/o en la solución de un problema. Esto se logra por medio de una secuencia metodológica que orienta al Equipo de Proyecto y los *stakeholders*, desde la adecuada definición del problema, la medición de los elementos que lo determinan su presencia e impacto, análisis y priorización de causas, implantación de mejoras y control de la permanencia de los resultados. Todo ello en si mismo constituye un proyecto, que debe ser liderado por una persona de autoridad en la Organización, ejecutado por un equipo de proyecto y con una

vigencia limitada cuyo principio está dado por la definición del problema y un final establecido una vez que se han obtenido los resultados esperados.

A continuación se plantea el problema que concierne a esta investigación, mediante la descripción consolidada de la situación actual y la condición deseada:

▪ Situación actual

La Coordinación de Planificación y Control de Producción desempeña una gestión histórica de respuesta inmediatista a la operación del negocio (escasa planificación).

Emite respuestas y reportes de limitado análisis y alcance de valor para las Gerencias de Negocios (clientes internos) y los Clientes externos.

Los tiempos de respuesta son insuficientemente oportunos.

Realiza funciones de las Coordinaciones de Servicios (Operaciones) que no le competen.

Estructura de responsabilidades difusa entre los integrantes

Baja experticia del equipo humano en referencia a planificación, seguimiento y control de la gestión operacional.

▪ Condición deseada

La Coordinación de Planificación y Control de Producción se desempeña con una estructura de gestión de proyectos que sustenta el crecimiento planificado del negocio.

Emite respuestas y reportes de valor, suficientes para la toma de decisiones de las Gerencias de Negocio y los Clientes externos.

Otorga respuestas oportunamente.

Focaliza sus funciones concentrada en la justificación de su razón de existencia.

Cada uno de los integrantes conoce y ejerce con precisión las responsabilidades individuales y de Equipo.

Las competencias críticas de planificación, seguimiento y control requeridas son conocidas y aplicadas con certeza.

En este trabajo no se pretende ofrecer una propuesta de rediseño a la estructura organizacional y funcional de la CPYCP, dado en su sentido estricto, comprende estudios y análisis adicionales a los que se presentan aquí. Sin embargo, si se realizan propuestas que *como parte* del rediseño, permitirán mejorar la estructura organizacional y funcional y constituyen la primera iniciativa de análisis de la Organización en este ámbito.

El proyecto solicitado por el Comité Directivo de la Empresa se ha propuesto para:

- Asegurar la anticipación y asertividad de la respuesta técnica con recursos de planificación táctica que favorezcan la materialización de las estrategias en acciones concretas a nivel de las Operaciones del *Contact Center*.
- Fortalecer el control oportuno y eficiente de las métricas y recursos operacionales de interés del cliente e internas de la Empresa para mejorar la satisfacción por los resultados.
- Diferenciar el alcance de las funciones de planificación y el control de las Coordinaciones de Servicios (Operaciones) con las de la unidad de Planificación y Control de Producción, a través de la eliminación de ambigüedad y redundancia de actividades, así como también definir sus elementos de interrelación.
- Reducir el retrabajo, la improvisación y desperdicios a los recursos humanos y materiales, implícitos en la situación arriba señalada.
- Mejorar la percepción y confianza de los clientes internos y externos, con respecto a la gestión de la Coordinación de Planificación y Control de Producción.
- Optimizar la efectividad del desempeño del equipo.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la percepción de los clientes internos, las características de las actividades de los integrantes y procesos de la unidad de Planificación y Control de Producción de un *Contact Center* para plantear propuestas de mejora en su estructura organizacional y procesos funcionales que incidan positivamente en la atención y resolución de los requerimientos y proyectos de los clientes internos y externos.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estado actual de la estructura organizacional y funcional.
2. Elaborar un plan de mejoras para la estructura organizacional y procesos funcionales
3. Identificar, valorar y definir indicadores que permitan medir el desempeño de la unidad de Planificación y Control de producción.
4. Definir los mecanismos de control para asegurar la estabilidad y continuidad de las acciones propuestas.

Resultados Esperados e Implicaciones

Una vez concluido el proyecto se esperan obtener los siguientes resultados:

- Diagnóstico de la situación inicial la Coordinación de Planificación y Control de Producción:
- Definición e implantación del mapa de proceso y los indicadores de gestión asociados.
- Organigrama de la estructura organizacional propuesta.
- Análisis y selección de las alternativas requeridas para la mejora de la gestión del área.
- Definición de un sistema de control del proceso de Planificación y Control de Producción.

Por otro lado, las expectativas de los resultados a mediano plazo o implicaciones de este trabajo se orientan a los siguientes logros:

- Implantación en la Coordinación de Planificación y Control de Producción de prácticas organizacionales que aseguren su solidez, permanencia y desarrollo dinámico, adecuado a las tácticas necesarias para asegurar la continuidad y crecimiento de la empresa.

- Aumento de los resultados cuantitativos de percepción de satisfacción de los clientes contratantes e internos.
- Cerrar las brechas cognitivas del Equipo para mejorar su desempeño.
- Mejora de la percepción de los integrantes del Equipo con respecto a su gestión.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

Consideraciones Generales

Una vez planteado el problema, así como los objetivos generales y específicos que dictaminan el norte de la investigación, se hace necesario establecer el marco de referencia teórica que sustenta el presente estudio, el cual según Balestrini (2000)

...determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación; y muestra la voluntad del investigador, de analizar la realidad objeto de estudio de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos, categorías y el sistema preposicional, atendiendo a un determinado paradigma teórico (p. 91).

El Marco Teórico especifica la ubicación contextual del problema en el momento observado, la relación con otros elementos o entes que influyen sobre él, así como las definiciones de los conceptos que se emplearan en el marco de la investigación y que darán lugar al logro de los objetivos planteados.

En el marco de conocimientos y con los fines de comprender la estructura organizacional y procesos funcionales, el estudio adopta la postura de la investigación teórica práctica, actualmente en desarrollo identificada como Prácticas Organizacionales (Malavé, 1999). La propuesta de Prácticas Organizacionales está conformada por un conjunto de hipótesis, desarrollos y reflexiones, orientados a explicar el comportamiento organizacional a través de la consciencia de la existencia de una serie de acciones que se repiten y entrelazan hasta dar origen y establecer un orden específico y convertirse en rutina o en la “manera” de ejecutar las acciones.

Uno de los postulados esenciales de la tesis de Prácticas Organizacionales, lo constituye el hecho de analizar las organizaciones, sin considerar la existencia de fronteras, ni secuencias determinadas tal como en contraste lo establece la teoría tradicional de sistemas, en la cual y valga la redundancia, la Organización es visualizada como un sistema.

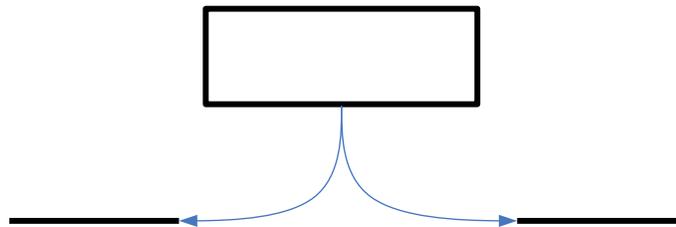
Basado en este marco conceptual, en este trabajo se emprende la tarea de analizar el comportamiento y desempeño de la estructura organizacional y procesos funcionales de la Coordinación de Planificación y Control de Producción, a través de la descripción que tienen sus integrantes de la misma, la percepción de sus clientes internos y los procesos documentados.

Finalmente, la orientación metodológica estará dirigida a sustentar el diagnóstico y propuestas de mejora a la estructura organizacional y procesos funcionales en términos diferentes a los del modelo tradicional de sistemas, con miras de adecuar convenientemente al entendimiento y diseños de mejora de la realidad estudiada, en las cuales las prácticas organizacionales son aplicadas como estructuras particulares de orden que se imponen sobre otro orden existente y son dinámicas en tiempo y forma.

Fundamentos teóricos

Los fundamentos teóricos que sustentan el desarrollo de este trabajo, comprenden los conceptos de diseño organizacional y funcional, metodología de mejora seis sigma y la propuesta teórica práctica de practicas organizacionales. También, se puntualizan otros conceptos que fortalecen la reflexión, el entendimiento y resolución del problema planteado. Los conceptos fundamentales, se ilustran en la Figura 1.

Figura 1. **Mapa Conceptual**



Para abordar el enfoque teórico dado a este trabajo, se empezará por comprender desde el contexto macro que conduce a reflexionar en primer lugar, sobre la **Estructura Organizacional** de una Organización, definida en base a la teoría de Allport (1955), en términos de procesos, no de entidades u objetos preexistentes. Es decir, los elementos primarios de la estructura son procesos, que le otorgan un carácter *dinámico*, a través de procesos en marcha y eventos.

En este orden de ideas, los **Procesos Organizacionales**, son percibidos como un conjunto interrelacionado de acciones, practicadas consistentemente por el grupo integrante y que determinan, en parte, la respuesta que emiten las Organizaciones frente a la toma de decisiones, diseño y desempeño del trabajo, diseño de la organización, cultura

organizacional y cambios organizacionales. En alineación con el planteamiento de Allport (1955), textualmente se explican como

...alguna forma movimiento, un devenir a través del espacio y durante el tiempo...El otro tipo de elemento, o aspecto, de la estructura está constituido por eventos. Éstos son los “puntos de juntura” del formato. Son los puntos de “contacto” o “encuentro” entre los procesos. Los eventos, definidos de esta manera, no son continuos o extensos en espacio o tiempo. Son “dicotomías” que vinculan procesos de un lado con un proceso del otro; y son también puntos temporales que separan lo ocurrido de lo que ocurrirá.

Tal dinamismo en las Organizaciones, da lugar a la aparición de **Prácticas Organizacionales** definidas, como una serie de acciones las cuales se repiten y entrelazan hasta generar e imponer un orden particular o, en otras palabras, hasta que el ejercicio de una manera de representar lo real se convierte en una rutina o “la manera” de hacer algo. En cuanto a punto de partida para el análisis organizacional, la idea de práctica no requiere la existencia de fronteras ni secuencias predeterminadas.

Entre las prácticas organizacionales adoptadas, se deriva lo que en conjunto constituye para una empresa su **Comportamiento Organizacional** interpretado como, las actitudes y el desempeño humano en las organizaciones. Este término se considera interdisciplinario e implica conceptos de la psicología social y clínica, la sociología, la antropología cultural, la ingeniería industrial y la psicología organizacional. La estructura del comportamiento organizacional, comprende: los procesos individuales, los procesos de grupo e interpersonales y los procesos organizacionales. Al considerar la Organización como un conjunto sin fronteras, implica también su exposición a influencias ambientales que determinan su comportamiento, entre ellas, se citan: accionistas, clientes, competidores, proveedores, fuerza laboral, acreedores, gobiernos, ambiente natural, economía y culturas.

Las nociones de estructura y procesos organizacionales, determinados por sus prácticas y comportamiento organizacional, convergen en un orden determinado, las cuales, en conjunto, constituyen la arquitectura de las empresas: organigramas, lineamientos jerárquicos, definiciones funcionales de cargos, definición de procesos y responsabilidades, entre otros elementos. De dicho orden o diseño organizacional, dependerán las dimensiones de la estructura, capacidad y desempeño de la empresa y que a su vez influyen sobre los resultados de la estrategia trazada.

La estructura organizacional y/o funcional de una empresa puede exigir un **cambio o rediseño**, como consecuencia de (Nadler y Tushman, 1997):

- Cambios o evolución de patrones en el sector de la industria en cuestión.
- Cambios abruptos o disruptivos en el ambiente interno o externo de la Organización.
- Cambios en los perfiles de los integrantes o en las funciones de los equipos
- Cambios en el tamaño de la organización (crecimiento o contracción)
- El llamado, “síndrome del éxito”, en las cuales las organizaciones se proponen superar sus propios estándares de excelencia para alcanzar otros que los diferencien o permitan escalar mejores posiciones en el mercado.

A su vez cada una de dichas causas están determinadas a nivel de los procesos formales e informales de las organizaciones, por sus entradas, salidas y estrategias que potencian la transformación una vez que uno o alguno de dichos elementos afecta el equilibrio o balance de la Organización. Este razonamiento ha sido profundizado y bautizado por Nadler y Tushman (1997) como el “modelo de congruencia”.

Cuando una determinada arquitectura organizacional pierde vigencia, entonces deberá surgir un nuevo “orden” o rediseño, en los cuales son fundamentalmente cuatro, los factores que influyen en su desarrollo (Nadler y Tushman, 1997):

1. *Propósito*: o necesidad que promueve o exige la presencia de otra arquitectura adecuada para satisfacer un cambio la Organización, cuya motivación puede ser de índole interno o externo.
2. *Materia estructural*: o recursos materiales con que cuenta la Organización para alcanzar el propósito planteado.
3. *Tecnología*: interpretada desde el sentido amplio de su definición en la cual no sólo abarca los recursos materiales de la Organización, sino también tecnología en términos de liderazgo, comportamiento organizacional, desarrollo y/o selección de recursos humanos claves, desarrollo de personal, entre otros.
4. *Estilo de diseño*: que esta determinado por las personas responsables de crear y/p implantar el nuevo “orden”, de acuerdo a su interpretación de la realidad existente.

Básicamente, un diseño organizacional, comprende un intenso proceso de toma de decisiones en dos niveles:

A. Estratégico:

- i. Composición de las unidades o departamentos de la Organización
- ii. Relaciones jerárquicas y/o de reporte ínter organizacional
- iii. Otras relaciones de intercambio entre las unidades o departamentos
- iv. Mecanismos de información, medición de desempeño y control
- v. Procedimientos y métodos
- vi. Estrategia tecnológica adoptada

B. Operacional:

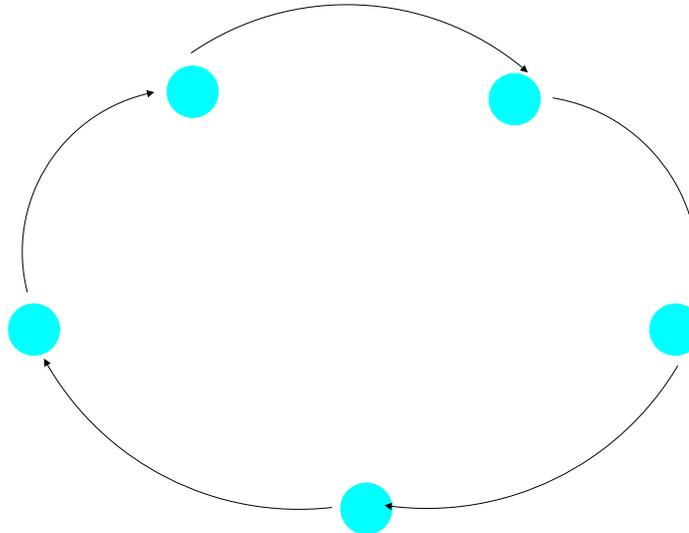
- i. Recursos disponibles
- ii. Sistema de compensación e incentivo
- iii. Ambiente físico de trabajo
- iv. Definición responsabilidades individuales

Una de las respuestas de la Organización, a la estructura de diseño o rediseño viene dada por su **Desempeño**, el cual es considerado como la expresión medible del comportamiento de la empresa, de un área o proceso cuya magnitud, de ser comparada con algún otro nivel de referencia, podría indicar una desviación o foco de atención, sobre el cual aplicar acciones correctivas, preventivas o de mejora, según el caso. La evaluación de desempeño ya sea individual o de equipo, requiere de indicadores, que en el entorno empresarial son comúnmente conocidos como indicadores de gestión y generalmente están muy relacionados con calidad y productividad. Los **Indicadores de desempeño**, son datos producto de mediciones cuantitativas o cualitativas que corresponden a resultados parciales o totales de objetivos, en un tiempo determinado dentro del corto o mediano plazo. Ej. Indicadores financieros. Así mismo, también se conocen indicadores de desempeño, particularmente identificados como impulsores dado que lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Están relacionados con el mejoramiento de la productividad y generación de conocimiento de la organización. Ej. Pueden ser algunos de los considerados para el Portafolio de la Gerencia de Proyectos.

Como metodología de mejora propuesta para propiciar el rediseño organizacional y funcional, se ha propuesto **Seis Sigma** dado que en si misma, no sólo se limita a identificar el problema y proponer algunas mejoras, sino que también se orienta a la identificación y priorización de causas y efectos y principalmente compromete a las personas claves involucradas en la situación, a asumir su responsabilidad y participación en el proceso de análisis, propuesta, implantación y control de las mejoras.

Adicionalmente, Seis Sigma, propicia la medición de impactos, para valorar el punto de partida de la situación, las métricas objetivo y la variación derivada de las propuestas realizadas. A continuación se esquematiza las etapas de la metodología:

Figura 2. **Proceso de Mejora: DMAMC**



Los objetivos y entregables de cada una de las etapas se sintetizan en la siguiente tabla:

Etapa	Objetivo	Entregables
Definir	Identificar y validar la oportunidad de mejora. Desarrollar los procesos. Definir los requisitos del cliente. Definir el equipo de trabajo	Plan de acción
		Mapas de proceso
		Oportunidades de ganancia inmediata
		Requisitos del cliente
Medir	Identificar las mediciones que aseguren el éxito con el cliente. Desarrollar metodología de medición de desempeño.	Indicadores de gestión
		Definiciones operacionales
		Instrumentos de recolección de datos
		Desempeño esperado
Analizar	Identificar y validar las causas principales finales. Estratificar y analizar la oportunidad	Análisis de datos
		Mapas de proceso
		Causas principales identificadas y validas
Mejorar	Identificar, diseñar, evaluar y seleccionar las alternativas de solución para las mejoras.	Soluciones
		Mapas de proceso
		Elementos de implantación
		Beneficios esperados / tiempo
		Representaciones graficas ideales (si aplica)
Controlar	Desarrollar el método de control del proceso para asegurar y mantener los resultados previstos. Asegurar los procesos de repetición y estandarización	Normas y procedimientos
		Sistemas de control de procesos
		Oportunidades de repetición
		Oportunidades de estandarización
		Medición de beneficios logrados

Dado que el departamento objeto de este estudio corresponde a la Coordinación de Planificación y Control de Producción (CPYCP), merece entonces, enfatizar en los conceptos asociados. En este sentido, **Control** se entiende como el desarrollo y metodología que ha logrado la ciencia, al medir o detectar una condición o situación, compararla con el valor que de ella se desea tener y a actuar en correspondencia con el fin de reducir la diferencia entre ambas. Se asume que un proceso está bajo un esquema de control en la práctica cuando es entendido por los involucrados, está documentado y medido apropiadamente. Por otro lado, el enfoque adoptado en el estudio en cuestión, con respecto al término **Planificación**, se atribuye a un proceso continuo de selección estratégica (Friend y Hickilng, 1999), se descarta la interpretación de confinar la planificación a niveles jerárquicos estratégicos, aquí se aplica entendido como la conexión de las decisiones, a través de la preparación de actividades, recursos, tiempo y políticas de anticipación y respuesta que condicionan y/o favorecen el éxito de un objetivo emprendido.

Bajo el enfoque de un proceso continuo de escogencia estratégica, se plantea la selección entre:

- mayor **focalización** y un tratamiento más **sinóptico** como *objetivo* del problema;
- mayor **simplificación** y mayor **elaboración** como tratamiento de la *complejidad*;
- mayor **reacción** y mayor interacción en el tratamiento del *conflicto*;
- mayor **reducción** y mayor **aceptación** en el tratamiento de la *incertidumbre*;
- mayor **exploración** y mayor **decisión** en el tratamiento del *progreso* a través del tiempo. (Friend y Hickilng, 1999).

Finalmente, se tiene un concepto que subyace en la esencia de la elaboración y resultados de este estudio y que corresponde a la **Satisfacción del cliente**, entendida como la percepción positiva y por lo menos, ajustada a las necesidades y deseos de los consumidores o clientes de un servicio y/o producto.

Para fines de este estudio, este concepto es aplicado desde el punto de vista de la relación de la Coordinación de Planificación y Control de Producción (CPYCP) con sus clientes internos y que viene dada por la valoración que estos ultimas

realizan sobre el desempeño frente a la ejecución preactiva o reactiva de requerimientos orientados a satisfacer una necesidad, en términos tanto de entendimiento de la misma para adecuar el diseño de resolución conveniente, así como de resolverla adecuadamente, conforme a sus especificaciones. La Satisfacción del cliente, es medible cualitativa y/o cuantitativamente y debe ser monitoreada periódicamente como parte de los insumos para la mejora continua y evolución del proveedor y su relación con el cliente.

La percepción del cliente interno, es este trabajo constituye uno de los elementos que contribuyó a diagnosticar el desempeño de la CPYCP.

CAPÍTULO III - MARCO REFERENCIAL

A continuación se exponen los aspectos descriptivos generales, relativos a la Organización empresarial en la cual se presenta el problema planteado y cuyas características determinaran el diagnóstico adecuado y las propuestas de planes de mejora pertinentes.

Génesis

La Empresa inició sus operaciones en Venezuela en el mes de diciembre del año 2000 con doscientos cincuenta (250) teleconsultores, número que se incrementó hasta cuatrocientos (400) en sólo un año. Hoy tiene más de dos mil (2000) teleconsultores.

Su objetivo es aportar más valor a la relación de los “clientes con sus clientes” mediante la especialización para continuar creciendo en el mercado venezolano de *contact center*, apuntando principalmente a oportunidades en los sectores de telecomunicaciones, banca, y empresas de consumo masivo.

En el año 2.004, la empresa en Venezuela afianzó su posición como líder en servicios de atención no presencial al cliente, manteniendo una cuota del cincuenta por ciento (50%) de participación en el mercado venezolano de *contact center*.

Valores de Identidad

Solidez empresarial
Proveedor abierto de servicios
Servicio global y local
Capacidad de servicio
Adecuación a necesidades específicas
Conocimiento de sus clientes
Proporciona eficiencia
Especialización en sectores
Clientes a la vanguardia de la gestión
Socialmente responsable
Organización

Planes

La Empresa se ha planteado como logros a mediano plazo, la orientación en el desarrollo de planes hacia los siguientes objetivos estratégicos:

Consolidar y fidelizar la relación a largo plazo con sus clientes

Extender servicios a mercados deslocalizados

Explorar oportunidades en el sector gobierno

Servicios que ofrece la Organización

Actualmente la Empresa está en capacidad de ofrecer con experticia los servicios de *Contact Center* y Gerencia de las Relaciones con el cliente (*Customer Relationship Management CRM*) listados a continuación:

Venta presencial

Venta no presencial

Optimización de ventas

Gestión de reclamos

Fidelización

Gestión de cobros

Estudios de satisfacción de clientes

Consultoría de *contact centres*

Investigación de mercados

Gestión de datos

Mailing

Consultoría de *contact centres*

No obstante, desde su fundación en Venezuela su focalización ha sido en el servicio de *Call Center*.

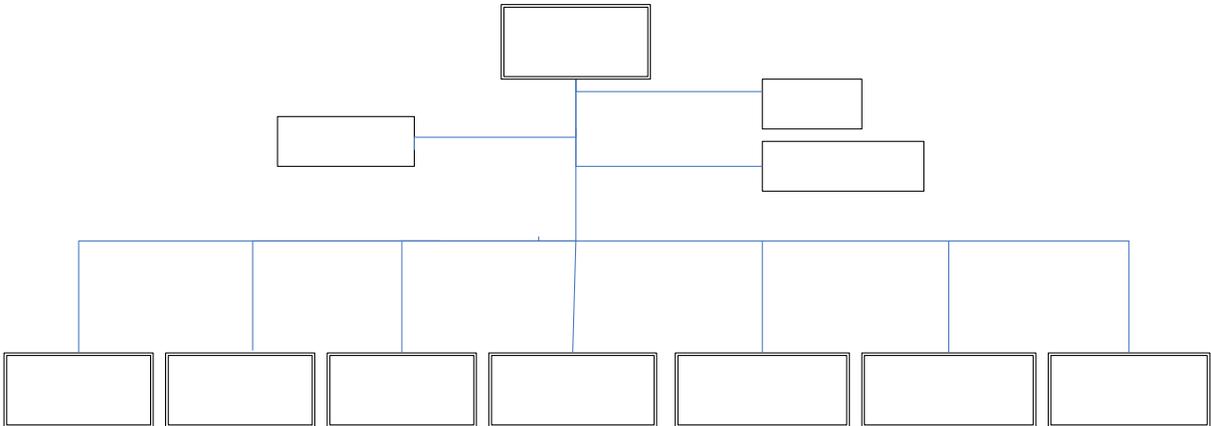
Organigrama

La Figura 3., muestra que la máxima autoridad de la subsidiaria en Venezuela es un Gerente General, al cual están adscritos como áreas de apoyo un(a) Asistente, un(a) Gerente de Calidad y un(a) Coordinador(a) de Comunicaciones.

Seguidamente se despliega el Comité Directivo, compuesto por Directores de las funciones motoras genéricas de una Organización de Servicios de Telecomunicaciones:

Finanzas, Recursos Humanos y Telecomunicaciones, así como también por los Directores de las Cuentas de Clientes, diferenciados en función del sector del mercado y de manejo de intereses, como es el caso del Sector Telecomunicaciones, en las cuales se atienden de manera separada y bajo estrictos principios de confidencialidad clientes competidores entre sí.

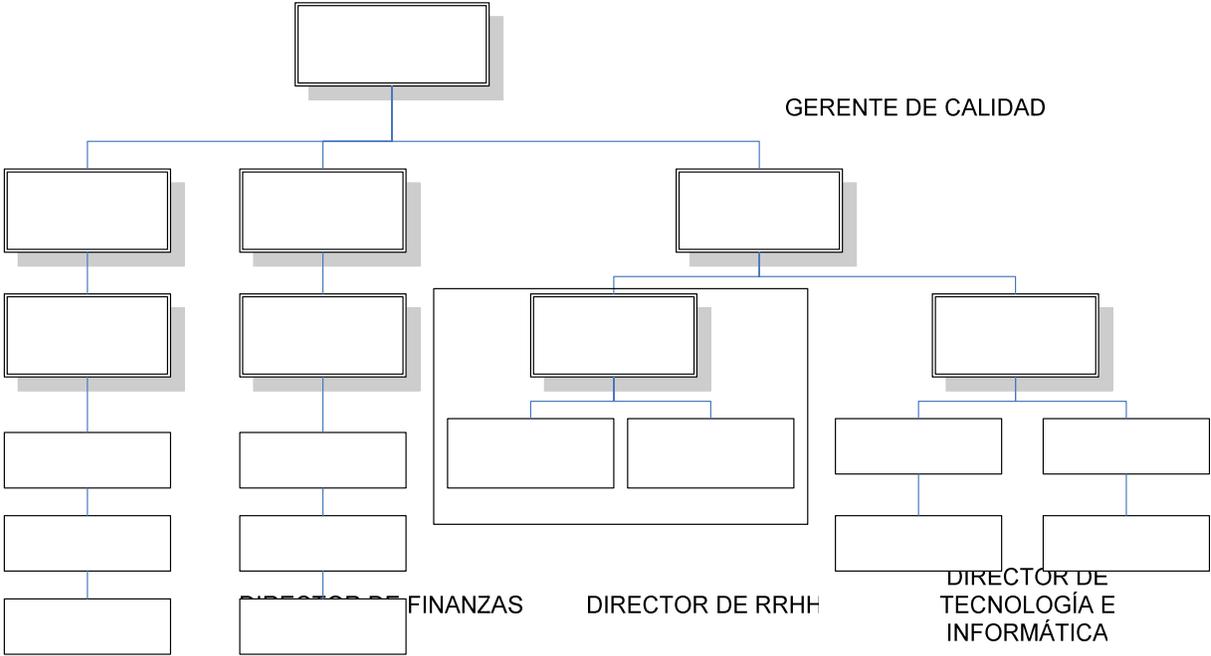
Figura 3. Organigrama General de la Empresa



La Coordinación de Planificación y Control de Producción, objeto de este estudio, está adscrita a la Dirección de Negocios Cuenta “Sector Telecomunicaciones Cliente 1”, su ubicación en al estructura organizacional, así como sus integrantes se muestran en la Figura 4., como parte de la Gerencia de Soporte de Negocios.

GERENTE G

Figura 4. Organigrama General de la Dirección de Negocios



FINANZAS

DIRECTOR DE RRHH

DIRECTOR DE
TECNOLOGÍA E
INFORMÁTICA

DIRECTOR DE M
CUENTA “SE
TELECOMUNIC
CLIENTE

Estructura y Funciones de la Coordinación de Planificación y Control de Producción

La Gerencia de Soporte de Negocios, constituye el apoyo de las Gerencias de Negocios de cada uno de los *skills*, en el desarrollo de funciones medulares de selección y formación de teleconsultores a través de la Coordinación de Dotación, así como en las inherentes a la Coordinación de Planificación y Control de Producción *fundamentadas en el pronóstico y dimensionamiento de tráfico de llamadas y de recursos humanos (teleconsultores) y también en el seguimiento y control de las variables de desempeño operacional del servicio.*

Los *skills*, A y B se diferencian en cuanto a funciones y complejidad. A su vez, el volumen e intensidad de las mismas inciden en la ocupación de la CPYCP. El *skill* A, fundamentalmente recibe, maneja, resuelve o escala a otros niveles resolutorios reclamos o quejas de clientes. El volumen de llamadas triplica el correspondiente al *skill* B. Por su parte, el *skill* B, está dedicado a la oferta de productos y servicios del cliente contratante, es fundamentalmente un canal de ventas y además cuenta con automatización parcial para algunos tipos de llamadas, a través de un “contestador interactivo automatizado”.

Actualmente, los integrantes de la CPYCP se desempeñan multifuncionalmente, es decir, cada Analista ejerce funciones de Planificación y de Control simultáneamente. En este sentido, la *función de Planificación tiene como objetivo específico planificar la gestión operativa y macroeconómica de los servicios, realizando pronósticos y dimensionamiento de tráfico, así como dimensionamiento de la plantilla de teleoperadores, para lograr el cumplimiento de los niveles de servicio, de atención y productividad adecuada de los recursos. Por su parte, la función de Control tiene como objetivo específico realizar el control continuo de la actividad operativa y presupuestaria del Servicio, para generar alertas de enfoque que deriven en pertinentes acciones preventivas, correctivas y/o de mejora.*

Los indicadores de desempeño, no están específicamente definidos para la Coordinación, ni sus integrantes. Dichos indicadores son genéricos y exclusivamente derivados de las métricas de compromiso contractual, establecidos con el cliente contratante. La ausencia de dichos indicadores limita la medición objetiva y continua de su desempeño, así como la mejora continua en aquellos elementos que representen debilidades y amenazas para la gestión.

En la CPYCP, la ejecución multifuncional de funciones de Planificación y Control por parte de los integrantes (Analistas), para la cuenta de un mismo cliente externo,

generalmente conduce a una asignación no estandarizada de las actividades, que alterna entre el orden natural preestablecido por el ingreso de requerimientos solicitados por los clientes o planteados por los Analistas y las prioridades de entrega. Esto no se adapta a las características de las solicitudes, las cuales destacan por ser de carácter funcionalmente específico y donde la profundización de eventos en la función Control, pudiera retroalimentar la función Planificación y evitar la reincidencia de desviaciones.

Adicionalmente y desde la posición del cliente interno, suscita entre los integrantes una estructura de responsabilidades difusa, es decir la especificidad de las responsabilidades no esta claramente establecida y los integrantes deben acudir constantemente a su Coordinador para solicitar asistencia de cómo se distribuirán las actividades diariamente, lo cual limita la profundización largoplacista de soluciones que eventualmente podrían adoptarse para situaciones recurrentes y optimizar los esfuerzos aislados e intermitentes.

Paralelamente, en el interior de la CPYCP se suscitan concurrentes situaciones de frustración de sus integrantes que terminan por claudicar, lo cual caracteriza dicha área, en una de las de más alta rotación anual de personal (150% / anual, año 2005). Según las "encuestas de salida" aplicadas por RRHH, esta situación se atribuye a elevadas cargas de trabajo operativo, presión por resultados eficientes con la impotencia de contar con recursos cognitivos que les permitan cerrar brechas, en función de la especificidad del negocio y posicionarse productivamente en los procesos de toma de decisiones para abocarse a su razón de ser: planificar y controlar la gestión de las operaciones. En consecuencia, no se creado experticia, en la Coordinación, donde es un hecho que la experiencia promedio de los integrantes en funciones de Planificación y Control, es de seis (6) meses.

En si misma, esta baja experticia conduce a respuestas inmediatistas a la operación del negocio (con escasa planificación), cuyo ritmo acelera exponencialmente, superando la velocidad de respuesta de la CPYCP. Lo anterior se evidencia en emisión de respuestas y reportes de limitado análisis y alcance de valor para las Gerencias de Negocios (clientes internos) y los Clientes externos, tiempos de respuesta insuficientemente oportunos. Ejecución de funciones de las Coordinaciones de Servicios (Operaciones) que no le competen, para compensar los retrasos derivados de su ineficiencia.

CAPÍTULO IV - MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se desarrolla la explicación de los aspectos relativos a la metodología implementada en el proceso de investigación – acción, tipo diagnóstico y basada en los objetivos planteados. Se expondrán el tipo de información a indagar, los datos a recopilar, así como las acciones, técnicas y procedimientos lógicos que fueron necesarios para la consecución de cada uno de los objetivos específicos planteados. La investigación del Trabajo Especial de Grado, estuvo orientada a la resolución del problema planteado en el *Capítulo I*.

Tipo y diseño de investigación

Tipo

El tipo de estudio que determina el esquema de esta investigación constituye un tipo de *estudio de investigación-acción: de diagnóstico*, basado en la clasificación que definen Chein, Cook y Harding (1948):

...en la investigación-acción de diagnóstico, el científico se adentra en una situación problema, la diagnostica y hace recomendaciones al cliente para un tratamiento de remedio. Las recomendaciones se derivan de una manera intuitiva, no se someten a una prueba previa, y por lo común provienen de la experiencia o de los conocimientos del científico (p. 43-50).

Esta investigación pretendió diagnosticar el estado inicial de la estructura organizacional y funcional de la Coordinación de Planificación y Control de Producción y en función de los resultados proponer mejoras que optimicen su rendimiento.

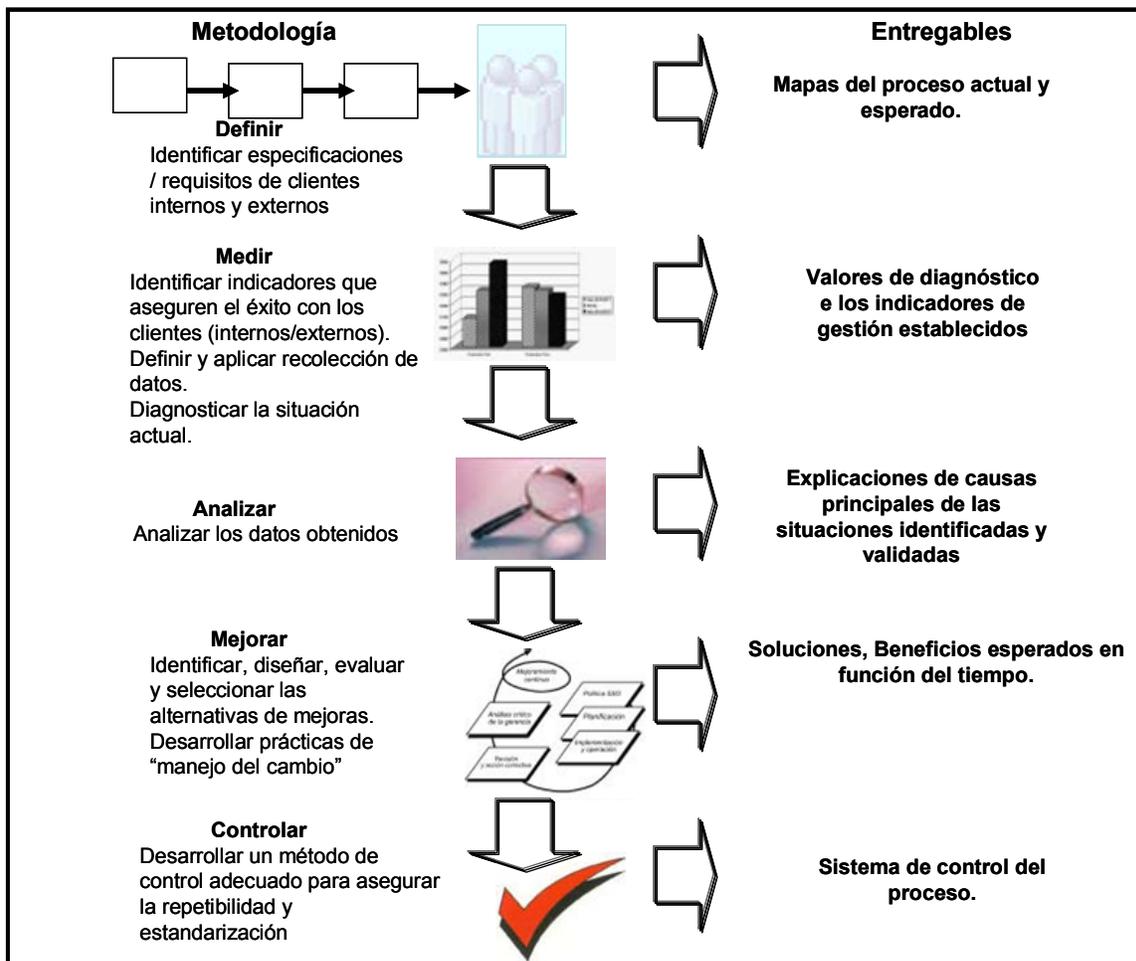
Diseño

En coherencia con los objetivos específicos definidos, en la investigación aplicada se llevo a cabo un diseño de campo dado que, permitió observar y recolectar datos directamente de la realidad objeto de estudio, para posteriormente diagnosticar, analizar e interpretar los resultados obtenidos.

Método a Seguir

Tomando en consideración el tipo, diseño y objetivos propuestos esta investigación estuvo constituida por varias fases las cuales se describen a continuación, basado en el enfoque del modelo lógico de análisis y mejoramiento de procesos *Seis Sigma*, el cual se ilustra en la Figura 5. Tal como se mencionó en el marco teórico, la amplitud en la aplicación de la metodología de mejora Seis Sigma es tal que se extiende a cualquier tipo de procesos, dado que en si misma plantea una estrategia de evolución de la gestión, a través del desarrollo de soluciones orientadas a eliminar la causa raíz de los problemas de rendimiento con el fin último de controlar proceso. Es importante destacar que en el alcance de aplicación de la metodología, no se incluyeron los cálculos de rendimiento *sigma* del proceso.

Figura 5. Mapa Seis Sigma



Diseño: La investigadora (2006)

Etapa Definir: esta primera etapa abarcó la identificación, caracterización y definición de la estructura organizacional y funcional inicial de la Coordinación de Planificación y Control de Producción. La información se recabó con la aplicación de una encuesta para el diagnóstico del desempeño desde la perspectiva de cliente interno (Ver Anexo A) a través del reconocimiento de cuáles son sus actividades, procesos críticos y recursos para la ejecución de los mismos, así como también la duración de las actividades involucradas, interacción con los clientes internos y externos y las prácticas de desempeño organizacional.

La encuesta fue diseñada en cuanto a contenido y formato conjuntamente por la Gerencia de Gestión de Calidad y el Coordinador de Planificación y Control de Producción. La aplicación estuvo a cargo de los Analistas de Gestión de Calidad y fue respondida por los clientes internos en presencia de dicho Analista como receptor de percepciones cualitativas que eventualmente podían enriquecer el análisis de resultados. El tiempo de aplicación de la encuesta osciló entre veinte y cinco (25) y treinta y cinco (35) minutos.

Es importante resaltar que en la cultura de mejora continua de la Organización, se considera positiva y cotidiana la práctica de aplicación de cuestionarios de percepción, de tal manera que la ausencia del anonimato del encuestado no fue considerada un sesgo.

Seguidamente, los entregables o productos de la etapa “Definir” constituyeron un prerrequisito para la segunda etapa de la metodología: “Medir”.

Etapa Medir: su alcance cubrió los procesos de medición de indicadores que valoraron a la Coordinación en cuanto a cómo se desempeña su estructura organizacional y funcional. En esta etapa, se consideró como aspecto relevante la manifestación de opiniones, necesidades y especificaciones generales desde la propia perspectiva de sus clientes internos como fuente primaria de información. Por otro lado, también se expresó el rendimiento de los procesos a través de la definición de los procedimientos operacionales de la Coordinación.

En este orden de ideas, simultáneamente a la aplicación de la encuesta y también conjuntamente con un (1) Analista de Gestión de Calidad y un (1) Analista de Recursos Humanos, se definieron los procedimientos, objetivos y tareas principales de los integrantes de la Coordinación, empleando como fuente primaria los Analistas de Planificación y Control de Producción; de esta manera se identificó el estado inicial de la estructura organizacional y funcional.

Así mismo, los Analistas de Planificación y Control de Producción registraron en un formato de medición de acciones (Ver Anexo B), sus actividades diarias durante un mes,

duración considerada adecuada dado que el ciclo de facturación y reporte de cierre de resultados al cliente externo es mensual y la existencia de tres (3) Analistas de Planificación y Control de Producción multifuncionales, permite avalar la repetibilidad de los resultados.

La actividad anterior fortaleció la definición e interpretación del mapa de procesos, en cuanto a responsabilidades de los Analistas de Planificación y Control de Producción, interrelaciones con los clientes, inclusión de la variable tiempo y valoración de la dedicación a las actividades. Al Coordinador de Planificación y Control de Producción le correspondió la revisión del mapa de procesos inicial y al Gerente de Soporte de Negocios su aprobación.

Etapa Analizar: En esta fase se analizaron con juicio crítico y de manera interrelacionada, los resultados cuantitativos y cualitativos de: la encuesta para el diagnóstico del desempeño desde la perspectiva de cliente interno, el registro de las actividades diarias de los Analistas y el mapa de procesos de la CPYCP. Al culminar esta etapa se logró: identificar y validar las causas y condiciones que propiciaron los resultados percibidos por los clientes internos de la Coordinación, evaluar la capacidad de los procesos/resultados actuales para cubrir las expectativas de los clientes internos y resultados a los que se debe la CPYCP.

Etapa Mejorar: implicó la identificación de las oportunidades de mejora de alto potencial y desarrollar soluciones orientadas a procesos y soportadas por análisis de los hechos y pensamiento creativo. Los entregables de esta etapa fueron: indicadores de desempeño definidos, plan de soluciones generadas a partir del análisis de las causas raíces con el fin de orientar a la mejora continua e incremental, nuevos flujos de trabajo o mapas de procesos redefinidos para satisfacer las especificaciones demandadas por los clientes internos, definición de los indicadores de desempeño de procesos y descripciones de cargos para los Analistas y el Coordinador de la CPYCP.

Adicionalmente también se seleccionaron las prioridades de mejora para contribuir a canalizar los esfuerzos en función de las especificaciones de los clientes, necesidades y recursos de la Empresa.

Etapa Controlar: esta etapa constituye el compromiso de la construcción de resultados de impacto largo plazo del proyecto, involucró las prácticas organizacionales para mejorar el rendimiento basado en la constante medición de los indicadores de gestión de procesos con el fin de supervisarlos, controlarlos y mejorarlos. Esta etapa se materializó con la definición de dichos mecanismos de control.

Unidad de Análisis

La Unidad de Análisis la constituyen la estructura organizacional y procesos de la Coordinación de Planificación y Control de Producción, determinadas por sus integrantes: Un (1) Coordinador y tres (3) Analistas, un (1) pasante temporal, considerado para el momento de la elaboración de este estudio.

Técnicas e instrumentos usados en la recolección de datos

En referencia a las técnicas e instrumentos de recolección de información, Balestrini, (2002) explica:

Se debe señalar y precisar, de manera clara y desde la perspectiva metodológica, cuáles son aquellos métodos instrumentales y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de éstos, más apropiados, atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación y a las características del hecho estudiado, que en su conjunto nos permitirán obtener y recopilar los datos que estamos buscando (p. 132).

Con la finalidad de explicar con suficiente especificidad para todos los datos requeridos en este estudio, se identificaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos para etapas claramente diferenciadas como lo son: la teórica, la metodológica de la investigación, así como la presentación del informe escrito. En este sentido, se listan las técnicas y protocolos instrumentales de la investigación documental fundamentalmente aplicadas para el análisis de fuentes documentales que sustentan el marco conceptual y el texto del informe: observación documental, resumen analítico y análisis crítico. En este mismo contexto, se usaron las siguientes técnicas operacionales: subrayado, fichaje bibliográfico, citas y notas de referencias bibliográficas, construcción y presentación de índices, presentación de cuadros, gráficos e ilustraciones, presentación de trabajo escrito, todas ellas consistentes con los lineamientos de la American Psychological Association, APA (2001).

En segundo lugar, se usó la técnica de la observación directa, no participante y sistemática de la realidad, en tercer lugar se aplicó la técnica de cuestionario con el fin de

conocer la percepción del desempeño que tienen los clientes internos de la CPYCP. Finalmente y en cuarto lugar, se introdujeron técnicas de Organización y Sistemas, como lo son: flujograma de procesos, construcción de organigramas, entre otras.

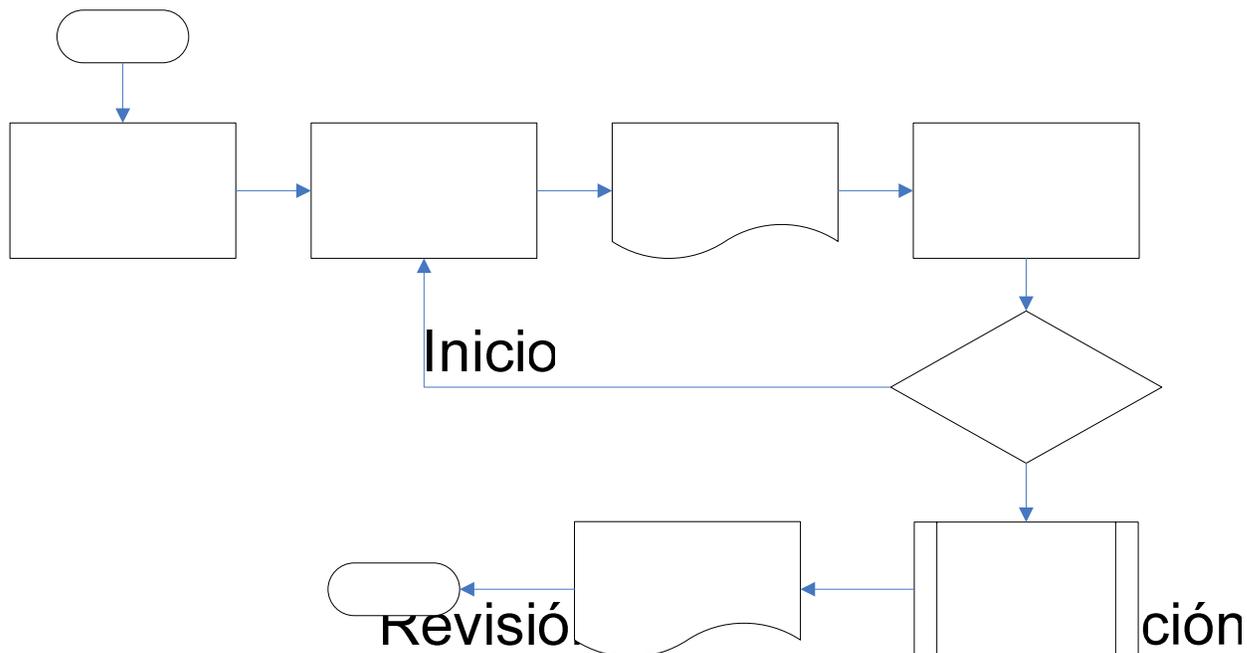
Dada la importancia que tuvo el cuestionario en este estudio, como fuente central de información para facilitar la comprensión de los resultados, a continuación se ampliará su explicación de acuerdo a su aplicación en este trabajo. El cuestionario, que ha sido definido como una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del entrevistador o como una entrevista por escrito (Nisbet y Entwistle, 1980; Rodríguez y otros, 1996), es posiblemente uno de los instrumentos tradicionales que se han utilizado en la investigación de percepciones de desempeño o de satisfacción de resultados. El cuestionario o tal como se le ha denominado anteriormente: encuesta para el diagnóstico del desempeño desde la perspectiva de cliente interno (Anexo A), tuvo como propósito servir de insumo para la formulación del diagnóstico.

El objetivo del cuestionario fue conocer en cuál medida los clientes internos valoran el desempeño de la Coordinación en cuanto a las siguientes dimensiones: lapsos de tiempo, calidad de los resultados, aspectos generales de la gestión, desempeño actitudinal y aptitudinal de los integrantes de la Coordinación, valoración global de satisfacción en términos porcentuales. El cuestionario también presentó una pregunta abierta en la que el encuestado expresó comentarios y/o sugerencias, esta sección de la encuesta fue identificada como “la voz del cliente”. Dichas dimensiones comprenden un total de treinta y cinco (35) preguntas: treinta y cuatro de ellas son de selección simple y una (1) es abierta. De las preguntas de selección simple, una (1) de ellas fue del tipo de respuesta dicotómicas y el resto son del tipo politómicas. El cuestionario fue aplicado a los clientes internos de la CPYCP.

Proceso de construcción del cuestionario

La construcción del cuestionario pasó por diferentes fases: revisión de la literatura, elaboración de primera versión, juicio de expertos, estudio piloto, elaboración de versión definitiva (Figura 6).

Figura. 6. **Proceso general de construcción del cuestionario.**



Las etapas anteriores condujeron a identificar una serie de indicadores significativos para los objetivos que se pretenden alcanzar en este estudio. Es importante señalar que también se buscaron, sin éxito, diferentes cuestionarios que estuviesen directa o indirectamente relacionados, con la problemática que ocupa este estudio y en el ámbito del área de *Contact Center*. Sin embargo, se formuló la primera versión del cuestionario, tras la discusión con el equipo de expertos de la Organización e investigación teórica de elaboración de encuestas, así como de la creación y evaluación de escalas. Para la formulación de los ítems, la construcción del cuestionario y la disposición de los ítems en el cuestionario se siguió una serie de recomendaciones de otros autores para la elaboración de este tipo de instrumentos (Nisbet y Entwistle, 1980; Rodríguez, y otros, 1996): formulación sencilla y concretas, que las preguntas posean una sola interpretación y sin ambigüedad, claridad en la comprensión de la actividad a realizar por el encuestado, enunciado del texto de forma directa.

Una vez elaborada la primera versión, ésta fue sometida a la técnica del juicio de experto para su revisión. Técnica frecuentemente utilizada para la validación de los instrumentos elaborados (Anastasi y Urbina, 1998) y que aunque posee la ventaja principal de la calidad de las respuestas que se pueden obtener, también se debe ser consciente que posee una serie de limitaciones, entre las cuales destaca el de la subjetividad, ya que la calidad de las respuestas dependerá estrechamente de la calidad de los expertos con los

cuales trabaje. En este caso se ha trabajado con expertos en tres campos: redacción de ítems, elaboración de cuestionarios y *Contact Center*. En concreto se contó con expertos de las áreas de Gestión de Calidad, Psicometría y Negocios de la Organización en cuestión.

Es conveniente subrayar que las modificaciones propuestas por los expertos fueron dirigidas en las direcciones siguientes: reducción del tamaño del cuestionario eliminando algunos ítems, eliminación y especificación de algunos de términos, consistencia en el uso de los términos con el mismo significado, eliminación al máximo los ítems de respuesta abierta.

La primera versión del cuestionario sometida al juicio de los expertos estaba constituida por cuarenta y tres (43) ítems, reduciéndose el cuestionario a treinta y siete (37). Esta segunda versión del cuestionario fue sometida a una prueba piloto con personas que habían sido promovidas o cambiadas a otras posiciones dentro de la Organización, pero que en algún momento ocuparon los cargos correspondientes a los clientes internos actuales.

Una vez realizada la prueba piloto se alcanzó el diseño definitivo del cuestionario, que puede observarse en el Anexo A del presente trabajo, con treinta y cinco (35) preguntas, una valorada a través de una escala dicotómica: Sección C (C.3) y las otras mediante escalas creadas por la autora de este trabajo, que son del tipo no comparativas de clasificación continua: Sección A, Sección B, algunas de la Sección C (C.4 a la C.6 y la C.8) y la Sección D y otras del tipo de escalas básicas de intervalo: Sección F. A cada una de las alternativas de respuestas, se les asignó calificaciones numéricas que posteriormente fueron usados para identificar mediante ponderaciones, la posición de la valoración relativa de los atributos dentro de cada una de las dimensiones, así como la posición de la valoración relativa de cada encuestado.

Como puede observarse en la investigación, se han combinado las metodologías cuantitativa y cualitativa en el sentido que la combinación de ambas estrategias metodológicas ampliará las posibilidades para conocer el fenómeno a estudiar. Como afirma Pérez Serrano (1994), la triangulación es uno de los procedimientos tradicionalmente utilizados para validar los resultados alcanzados en el estudio o los datos obtenidos desde diferentes perspectivas:

Implica reunir una variedad de datos y métodos para referirlos al mismo tema o problema.... Implica también que los datos se recojan desde puntos de vista distintos y realizar comparaciones múltiples de un fenómeno único, de un grupo ... utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos (p 81).

Según Denzín (1979) pueden darse diferentes tipos de triangulación: de tiempo, de espacio, teóricas... En este caso, se utilizaron la metodológica y la de sujetos. La metodológica, al utilizar diferentes métodos y estrategias sobre un mismo fenómeno de estudio; en concreto, el estudio se manejó dentro de una metodología cuantitativa y cualitativa y utilizó diversas técnicas e instrumentos de recogida de información que van desde los cuestionarios, formatos de registros de tiempo-movimiento de los integrantes de la CPYCP y el análisis de procesos. Y la de sujetos, ya que se recogieron la opinión de los clientes internos, a través de la sección F. del cuestionario, identificada como la “voz del cliente” y donde se solicitaran los comentarios y/o sugerencias de los mismos.

Variables. Definición conceptual y operacional

Con la finalidad de enfocar convenientemente el uso del cuestionario y el formato de registro de las actividades diarias de los analistas como instrumentos lógicos de medición y posterior análisis, a continuación se esquematiza el conjunto de los elementos interdependientes que los componen. En este sentido, se aplica el concepto de variable a un *conjunto de elementos críticos que inciden en la estructura organizacional y funciones de la CPYCP* y también, se identifican las dimensiones asociadas Balestrini (2002), tal como se muestra a continuación.

Definición conceptual

Tal como se ha mencionado, han sido seleccionados como la variable en estudio, el conjunto de la estructura organizacional y procesos funcionales de la CPYCP. Dicho conjunto, en el ámbito de esta investigación se deriva de aquellas percepciones, que a criterio de los clientes internos y Analistas, están presentes en la estructura y funciones del equipo de trabajo de la Coordinación de Planificación y Control de Producción, son relevantes para los objetivos de la Organización y pueden ser medidos en función del grupo y su nivel de contribución a la empresa. En términos generales, la respuesta esperada en los elementos críticos, así como su selección, son relativos, a los estándares establecidos en cada empresa y se miden a través de indicadores. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia a determinar cuan efectiva y eficiente es la estructura y funciones de los equipos en el logro de los objetivos y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Así mismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición que haga posible el

seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos al más alto nivel, hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

En referencia a la estructura del cuestionario, el enfoque conceptual de *desempeño* aplicado en este estudio se desagrega en dimensiones diferenciadas por secciones del cuestionario. A continuación se realizará una descripción pormenorizada de dichas dimensiones:

- Tiempo de respuesta en cada etapa del proceso: Con esta dimensión, se pretende recoger información respecto la percepción de los clientes internos e integrantes de la CPYCP con los tiempos de respuestas en diferentes momentos que se identifican como hitos en la gestión de la CPYCP, desde que solicita un requerimiento hasta que el mismo es recibido.
- Calidad de los resultados generados pro el equipo: La segunda dimensión, está orientada a recabar información respecto a la valoración que los clientes internos asignan a elementos como: cumplimiento del alcance definido, presencia de errores, valor añadido a las solicitudes, así como la calidad en los reportes internos (de uso interno en la Organización) y externos (entregados al cliente contratante).
- Desarrollo de la gestión: Con esta dimensión se trata de conocer como los clientes internos e integrantes del Equipo perciben aspectos funcionales relativos a los procesos de gestión de la CPYCP. Se enfatiza en explorar si se percibe distinción entre las funciones de Planificación y la de Control.
- Desempeño actitudinal y aptitudinal de los integrantes de la Coordinación: Desde esta perspectiva se pretende conocer como son calificadas las competencias profesionales, así como la percepción de actitudes de los integrantes de la CPYCP, en su relación con los clientes internos.
- Grado de satisfacción con el desempeño global: Los resultados son obtenidos a través de la última sección del cuestionario que pretende consolidar a través de una escala de intervalo numérico, la calificación porcentual que los clientes internos otorgan a su satisfacción con la gestión de la CPYCP.

Definición operacional

En función de definir la variable en términos empíricos, en la Tabla 1 se presentan las dimensiones establecidas y los indicadores para cada una de ellas.

Tabla 1. Variables, Dimensiones e Indicadores del Estudio

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS FUNCIONALES Considerado desde la perspectiva del cliente interno, la caracterización de las actividades diarias de los Analistas y la evaluación de los procesos de la CPYCP.	Tiempo de respuesta en cada etapa del proceso	Duración de las etapas del proceso
		Duración de actividades por etapas
		Cumplimiento de cronogramas comprometidos
	Calidad de los resultados generados por el Equipo de la CPYCP	Cumplimiento del alcance
		Grado de planificación de la calidad
		Control para asegurar la calidad
		Desempeño correctivo ante las responsabilidades
		Desempeño preventivo ante las responsabilidades
	Grado de satisfacción con el desempeño global	Desarrollo de acciones de mejora continua
		Grado de conformidad con los resultados globales
	Desarrollo de la gestión	Percepción sobre la efectividad de la arquitectura organizacional
		Percepción sobre la efectividad de los procesos funcionales
		Grado de cumplimiento del alcance definido
Aptitudes y Actitudes de los integrantes	Medida de la aplicación de competencias profesionales	
	Medida de la aplicación de competencias profesionales	
	Medida de la aplicación de competencias personales	

Consideraciones Éticas

En el presente trabajo prevalecen los lineamientos jurídicos y éticos vigentes listados a continuación:

Marco jurídico:

- Legislación laboral Venezolana
- Ley Orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente en el trabajo.
- Ley de ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y profesiones afines.

Consideraciones éticas:

- Consideraciones éticas del reglamento interno del Colegio de Ingenieros de Venezuela.
- Código de ética para miembros de la Organización PMI (*Project Management Institute*).

Como se ha mencionado anteriormente, la metodología desarrollada, estuvo basada en los preceptos de Seis Sigma y en las nueve áreas de gerencia del PMBOK®. No se están tomando como propias las metodologías mencionadas.

La data proveniente de instrumentos se obtuvo de información real y se mantendrá el anonimato de las personas encuestadas.

La información acotada y extraída de investigaciones en los diferentes medios, presenta sus referencias bibliográficas correspondientes.

CAPÍTULO V - EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL

A continuación se desarrollaran las etapas Definir y Medir en el marco del método planteado, a través de la recopilación y procesamiento de los datos, luego se prosigue con la etapa Analizar en la cual se despliega el análisis de sus resultados correspondientes. El objeto de las etapas Definir, Medir y Analizar es *diagnosticar* el estado inicial de la estructura organizacional y funcional y propiciar la generación de insumos que permitieron dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados en el capítulo del Problema.

Propósito del Diagnóstico

El propósito del diagnóstico es precisar el estado inicial de la estructura organizacional y funcional de la Coordinación de Planificación y Control de Producción, según la percepción de criterios *críticos* de desempeño establecidos por los clientes internos, así como también mediante la definición y análisis de los procesos actuales de dicha Coordinación. De esta manera, la propuesta de rediseño, objetivo general de este trabajo, estará centrada en función de las necesidades *reales* de los clientes y respaldada por datos.

Proceso de Diagnóstico

El conocimiento adquirido en las etapas “Definir” y “Medir” de la metodología Seis Sigma (Ver Fig.4 Mapa Seis Sigma), constituye el enfoque concreto de la estructura organizacional y funcional de la Coordinación de Planificación y Control de Producción que dará lugar a la generación del diagnóstico.

Los entregables del diagnóstico son los resultados de la interpretación y análisis de los datos de la encuesta para el diagnóstico del desempeño desde la perspectiva de cliente interno, identificación de tareas de los integrantes y el mapa de procesos inicial o actual. Esta actividad será realizada conjuntamente entre la Gerencia de Gestión de Calidad, la Coordinación de Administración de Personal y la Coordinación de Planificación y Control de Producción y además constituye la etapa “Analizar” de la metodología Seis Sigma.

El diagnóstico fue planificado de manera conjunta entre la Gerencia de Gestión de Calidad y la Coordinación de Planificación y Control de Producción y su alcance se sintetiza de la siguiente manera:

- a. La adquisición de información por parte de los clientes internos a través de una encuesta para el diagnóstico del desempeño (Ver Anexo A).
- b. La definición de los procedimientos, objetivos y tareas fundamentales de la Coordinación, para concientizar cómo se realizan desde su expresión real dada la incertidumbre de “lo qué verdaderamente se hace y quién lo hace”, no necesariamente siempre coincide con “lo que se debe hacer y/o quién lo debe hacer”.
- c. La consolidación, interpretación y análisis de la información que consolidan el diagnóstico.

Se estimaron ocho (8) semanas para todo el proceso de diagnóstico, que incluye la aplicación de la encuesta para el diagnóstico del desempeño desde la perspectiva de cliente interno, identificación de tareas de los integrantes, definición del mapa de procesos inicial o actual y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. La duración del diagnóstico fue estimada en función de la evaluación de actividades similares realizadas en la Organización y en la cual el tiempo de los clientes internos, ha representado una variable importante de dilatación del tiempo en la etapa de recolección de datos.

Otros recursos a emplear para el diagnóstico son un procesador de base de datos (Excel®) y formatos de registros en papel para las encuestas.

Desarrollo del Diagnóstico

De aquí en adelante se procede a dar respuesta al primer objetivo específico enunciado textualmente como “Diagnosticar el estado actual de la estructura organizacional y funcional”.

Encuesta para el diagnóstico del desempeño desde la perspectiva de cliente interno

Como ya se ha mencionado, el desarrollo que converge en los resultados de la encuesta para el diagnóstico del desempeño desde la perspectiva de cliente interno (Anexo A), constituye la etapa “Definir” de la metodología Seis Sigma.

A continuación se presentan los resultados por sección de la encuesta, aplicada a los siete (7) clientes internos, mencionados anteriormente en el Capítulo III, nótese que al final de cada Sección del cuestionario se expone el análisis de los resultados correspondientes y una tabla resumen que consolida en términos cuantitativos las percepciones recopiladas y que fue diseñada en base a una escala de clasificación continua que correlaciona los enunciados verbales de las respuestas con valores numéricos. La escala se inicia en cero (mínima valoración en la escala verbal) y su límite superior corresponde al máximo número de alternativas de respuestas posibles – 1 (máxima valoración en la escala verbal), la aplicación de la escala numérica se utiliza con fines prácticos para diferenciar con mayor rapidez y facilidad los indicadores críticos en términos de mejora de desempeño de la CPYCP y los encuestados con menor satisfacción.

Sección A. Lapsos de tiempo

Esta sección tiene como finalidad conocer cómo los clientes internos califican la gestión de la Coordinación de Planificación y Control de Producción, en cuanto a lapsos de tiempos de respuestas implícitos, desde que es solicitado un producto y/o servicio hasta que es entregado. Al respecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 7. Tiempo de respuesta desde la solicitud hasta la recepción de acuse de recibo de un requerimiento

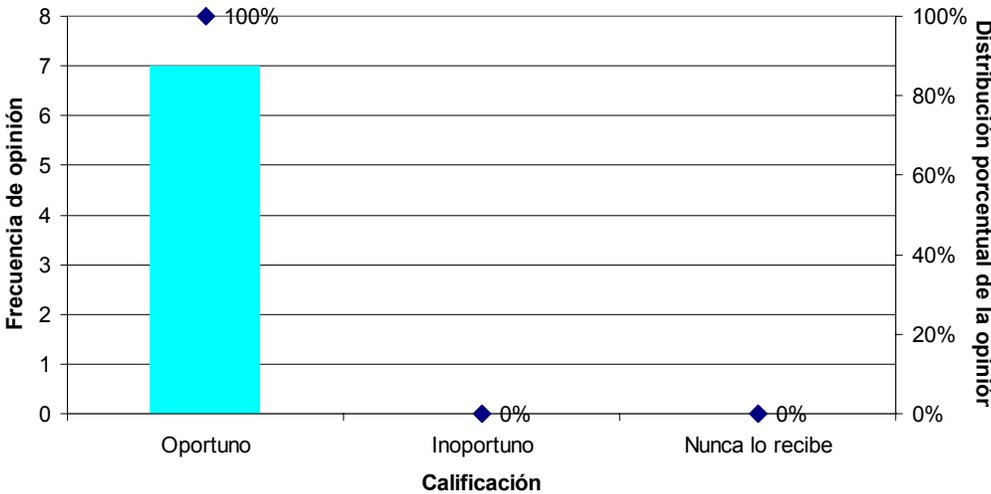


Tabla 2. Tiempo de respuesta desde la solicitud hasta la recepción de acuse de recibo de un requerimiento

Encuestado	Tiempo de respuesta desde que usted emite un requerimiento hasta que recibe un acuse de recibo de la Coordinación		
	Oportuno	Inoportuno	Nunca lo recibe
Director de Negocios	1		
Gerente de Negocios Skill A	1		
Gerente de Negocios Skill B	1		
Gerente de Soporte de Negocios	1		
Coordinador Negocios Skill A	1		
Coordinador de Negocios Skill B	1		
Analista de Finanzas	1		
Total Nominal	7	0	0
Total porcentual	100%	0%	0%

La Figura 7 y la Tabla 2, evidencian que todos los clientes internos consideran oportuno el tiempo de “atención” a la recepción de su requerimiento, que para efectos de esta pregunta no incluye su resolución.

Figura 8. Lapso de tiempo de resolución ofrecido.

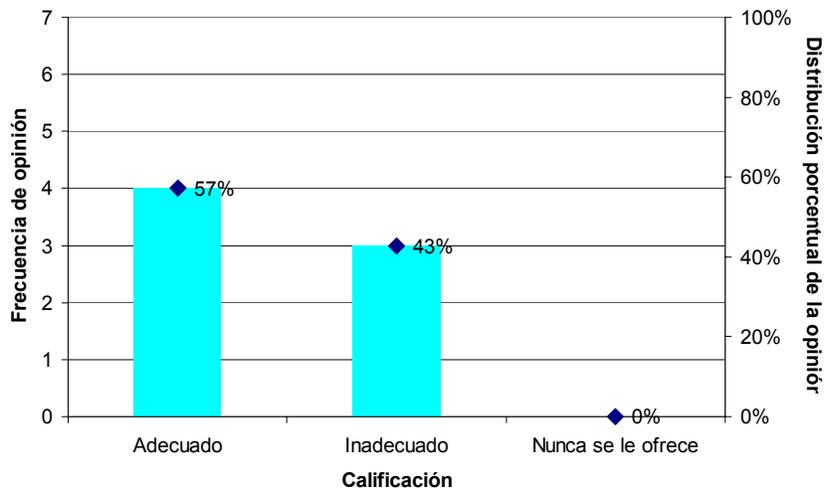


Tabla 3. Lاپso de tiempo de resolución ofrecido

Encuestado	Lاپso de tiempo de resolución ofrecido		
	Adecuado	Inadecuado	Nunca se le ofrece
Director de Negocios	1		
Gerente de Negocios Skill A		1	
Gerente de Negocios Skill B	1		
Gerente de Soporte de Negocios	1		
Coordinador Negocios Skill A		1	
Coordinador de Negocios Skill B		1	
Analista de Finanzas	1		
Total Nominal	4	3	0
Total porcentual	57%	43%	0%

En la Figura 8 y la Tabla 3, se expone que el cincuenta por ciento (57%) de los clientes internos consideran adecuados los lapsos de resolución ofrecidos, no obstante el resto (43%), constituido por el Gerente de Negocios del Skill “A” y los Coordinadores de Servicio del Skill “A” y “B” lo consideran inadecuado. Ningún encuestado, opina que nunca se comprometen los lapsos de resolución.

Figura 9. Cumplimiento del lapso de tiempo de resolución ofrecido.

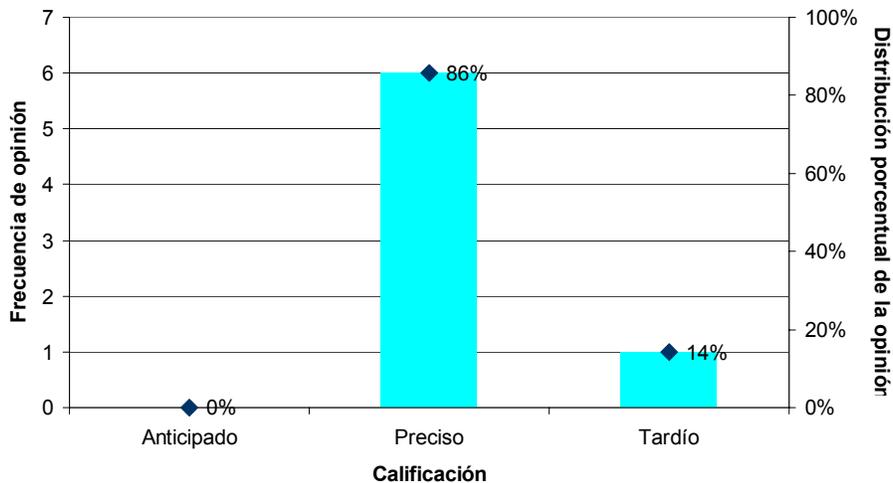


Tabla 4. Cumplimiento del lapso de tiempo de resolución ofrecido.

Encuestado	Cumplimiento del lapso de tiempo de resolución ofrecido		
	Anticipado	Preciso	Tardío
Director de Negocios		1	
Gerente de Negocios Skill A			1
Gerente de Negocios Skill B		1	
Gerente de Soporte de Negocios		1	
Coordinador Negocios Skill A		1	
Coordinador de Negocios Skill B		1	
Analista de Finanzas		1	
Total Nominal		6	1
Total porcentual	0%	86%	14%

La Figura 9 y la Tabla 4, muestran que la mayoría de los clientes internos (86%), consideran que existe precisión con respecto al cumplimiento de los lapsos de resolución ofrecidos, en decir hay cumplimiento de los compromisos con respecto a esta variable en particular. Sin embargo, el catorce por ciento (14%), representado por el Gerente de Negocios del Skill "A" opina que son tardíos. Ningún encuestado considera que se anticipa a lo ofrecido.

Figura 10. Lapso de resolución de fallas (si aplica)

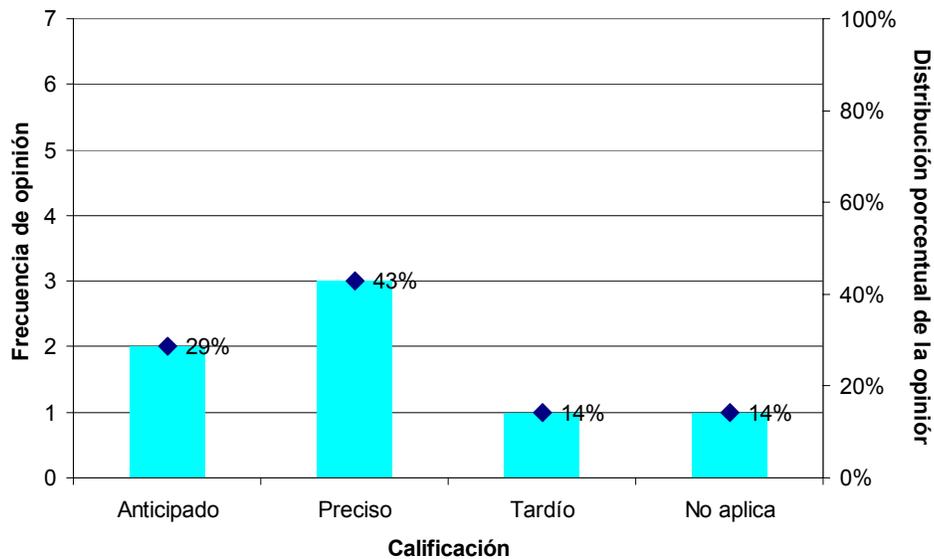


Tabla 5. Lاپso de resolución de fallas (si aplica)

Encuestado	Lاپso de resolución de fallas (si aplica)			
	Anticipado	Preciso	Tardío	No aplica
Director de Negocios	1			
Gerente de Negocios Skill A		1		
Gerente de Negocios Skill B	1			
Gerente de Soporte de Negocios		1		
Coordinador Negocios Skill A			1	
Coordinador de Negocios Skill B		1		
Analista de Finanzas				1
Total Nominal	2	3	1	1
Total porcentual	29%	43%	14%	14%

En la Figura 10 y la Tabla 5, se expresa que la mayoría de los clientes internos (43%), consideran que, cuando se presentan fallas, existe precisión con respecto al cumplimiento de los lapsos de resolución de las mismas. La percepción que prevalece en posición secundaria, es la anticipación a los tiempos de resolución de las fallas, es decir se demuestra consciencia por la rápida superación de las fallas. Finalmente, un catorce por ciento (14%), representado por el Coordinador de Negocios del Skill “A” opina que son tardíos y el catorce por ciento (14%), representado por el Analista de Finanzas opina que no aplica.

Figura 11. Lاپso de incorporación de mejoras (si aplica)

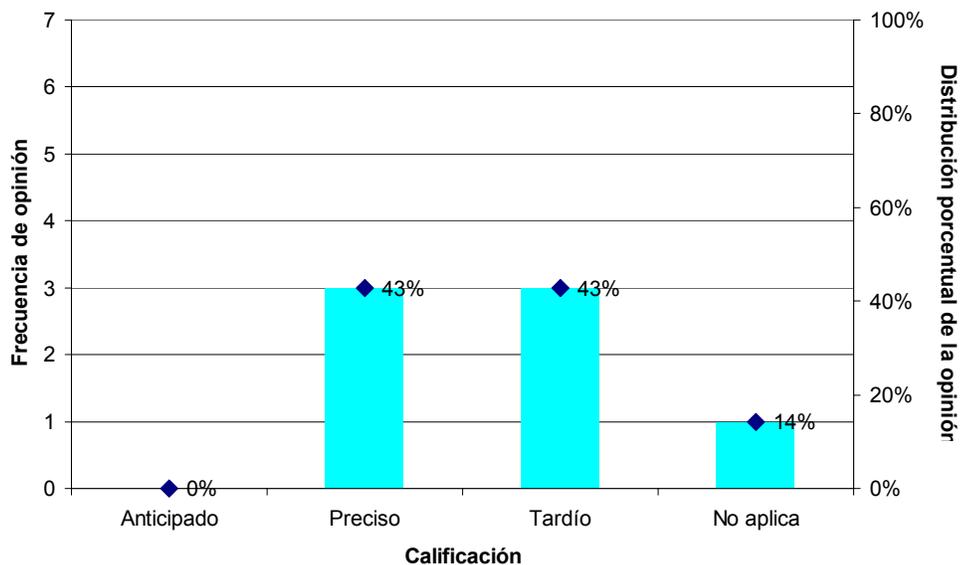


Tabla 6. Lاپso de incorporación de mejoras (si aplica)

Encuestado	Lاپso de incorporación de mejoras (si aplica)			
	Anticipado	Preciso	Tardío	No aplica
Director de Negocios		1		
Gerente de Negocios Skill A			1	
Gerente de Negocios Skill B		1		
Gerente de Soporte de Negocios		1		
Coordinador Negocios Skill A			1	
Coordinador de Negocios Skill B			1	
Analista de Finanzas				1
Total Nominal	0	3	3	1
Total porcentual	0%	43%	43%	14%

La Figura 11 y la Tabla 6, expresan la opinión de porciones equitativas de un cuarenta y tres (43%) de la muestra que considera por una parte que los lapsos de incorporación de mejoras son precisos y por la otra, que son tardíos. Nótese que la percepción de insatisfacción (tardío), de nuevo es manifestada por el Gerente de Negocios del Skill “A” y los Coordinadores de Servicio del Skill “A” y “B” . Finalmente, el catorce por ciento (14%), representado por el Analista de Finanzas opina que no aplica, opinión que puede atribuirse a lo específico de la definición previamente establecida de los requerimientos y/o que particularmente, dicho encuestado no ha experimentado ocasiones en las que perciba oportunidad de mejora.

Al analizar los resultados de la Sección A, se plantean la siguiente interpretación: En primer lugar, los clientes expresan que existe unánime conformidad con la CPYCP respecto a los lapsos de tiempo asociados a la acción de escuchar y recibir sus requerimientos oportunamente (pregunta y respuesta A.1), lo cual implica que en dichos momentos se manifiesta disponibilidad y valoración del equipo de la CPYCP por captar las necesidades de sus clientes internos. Por otro lado, los resultados obtenidos implican que actualmente no representa para el cliente interno un indicador crítico de atención *prioritaria*, en función de esfuerzos de mejora en el desempeño de la CPYCP. También, es importante resaltar que los clientes le asignan alta calificación, es decir lo aprecia (se percata de su existencia) y lo valora.

Seguidamente y a través de los resultados de la pregunta A.2, todos los encuestados expresan que *siempre* reciben la especificación del tiempo de resolución, se establece un compromiso por parte de la CPYCP. Resalta que la representativa cantidad de cuarenta y

tres por ciento (43%), considera que dicho compromiso no constituye *un acuerdo mutuo* y trasmite que sus necesidades exigen mayor rapidez en los tiempos *estándar* de resolución que ofrece la CPYCP, sin embargo la mayoría prevalece con la percepción que los lapsos en cuestión, son adecuados a los requerimientos. Esta disparidad, conlleva a propiciar mayor profundización en las expectativas de los clientes *insatisfechos* (43%), para desagregar aquellos requerimientos que requieran mayor rapidez en qué medida. En términos globales, este indicador de desempeño de la CPYCP, puede considerarse moderadamente crítico para los clientes internos.

Sin embargo y en tercer lugar, la mayoría de los clientes internos (ochenta y seis por ciento), acepta que la CPYCP, cumple con los requerimientos en los lapsos comprometidos, resultados que expresan que generalmente la estimación de dichos lapsos es correcta. Ningún encuestado la considera sobreestimada y sólo uno (1), percibe que está subestimada, en tanto que las entregas son tardías. Se asume, entonces este indicador, de baja criticidad en la concentración de esfuerzos de mejora en el desempeño.

En cuarto lugar, con respecto al lapso de resolución de fallas (entregas de productos y/o servicios al margen de las especificaciones), se manifiesta heterogeneidad en las percepciones, no obstante se extrae que setenta y dos por ciento (72%) considera que es generalmente preciso o en otras ocasiones anticipado, mediciones que señalan que la CPYCP concede valor, y el cliente lo percibe, a la superación de las fallas y las prioriza en cuanto a orden de atención. La opinión del Analista de Finanzas, en relación a este indicador, expresa que “no aplica”, puede atribuirse a la existencia de formatos de registros y procedimientos, precisos existentes en su interacción con la CPYCP, condición que reduce la ocurrencia de fallas. Este indicador será calificado de baja atención.

Seguidamente, en cuanto a los lapsos de incorporación de mejoras a los requerimientos, se deduce que ochenta y seis por ciento (86%) considera equitativamente, que es “preciso” o “tardío”, ningún cliente opina que es anticipado. Estos resultados indican que la CPYCP, con frecuencia posterga la incorporación de mejoras, condición que señala la deficiente dedicación a este punto específicamente, que en puede ser determinante en la competitividad de la CPYCP y en la contribución en la evolución y maduración de etapas de su gestión, así como en la valoración diferenciada de los clientes internos y la Organización, en general. En base a lo anterior y la percepción de los clientes, se considera un indicador de moderada atención.

En todas las respuestas destaca como una constante, que las percepciones de menor valoración del desempeño provienen de ambos representantes del *skill A* (Gerente y

Coordinador de Negocios, correspondiente) y seguidamente del Coordinador de Negocios del *skill B*. Esta situación, se atribuye a la naturaleza “conflictiva” de los requerimientos que el *skill A* (*reclamos y quejas por parte de los clientes usuarios*), así como la demanda representada en el volumen de llamadas, que tal como se explicó en el Capítulo II, triplica al *skill B*, y por ende exige mayor esfuerzo de planificación y control de la gestión operacional, así como también enfoca mayor atención por parte del cliente contratante, lo cual se transfiere como presión en el trabajo, para los representantes del *skill A*.

La Tabla 7, resume los resultados de las percepciones recogidas en la Sección A, del cuestionario. Los mismos se ponderan en función de escalas para las respuestas y los encuestados.

Tabla 7. Tabla resumen de resultados de la Sección A del cuestionario.

Encuestado	A.1	A.2.	A.3.	A.4.	A.5	Obtenido p/encuestado (Max. 12 - Mín 0)	Ponderado p/encuestado
Director de Negocios	2	2	1	3	2	10	0,83
Gerente de Negocios Skill A	2	1	0	2	1	6	0,50
Gerente de Negocios Skill B	2	2	1	3	2	10	0,83
Gerente de Soporte de Negocios	2	2	1	2	2	9	0,75
Coordinador Negocios Skill A	2	1	1	1	1	6	0,50
Coordinador de Negocios Skill B	2	1	1	2	1	7	0,58
Analista de Finanzas	2	2	1	0	0	5	0,83
Máximo favorable p/pregunta	14	14	14	21	21		
Mínimo favorable p/pregunta	0	0	0	0	0		
Obtenido p/pregunta	14	11	6	13	9		
Ponderado p/pregunta	1,00	0,79	0,43	0,62	0,43		

Nota 1: Para toda la sección A, la máxima calificación favorable total por encuestado es 12 y la mínima favorable por encuestado es 0.

Nota 2: En los casos en que las respuestas fueron “no aplica”, las mismas no se consideran en el cálculo de los ponderados por encuestado.

Sección B. Calidad de los productos y servicios (resultados) entregados

A continuación se presentan los resultados de la valoración que los clientes internos asignan a la gestión de la CPYCP, en términos de calidad de los resultados entregados:

Figura 12. Cumplimiento del alcance definido

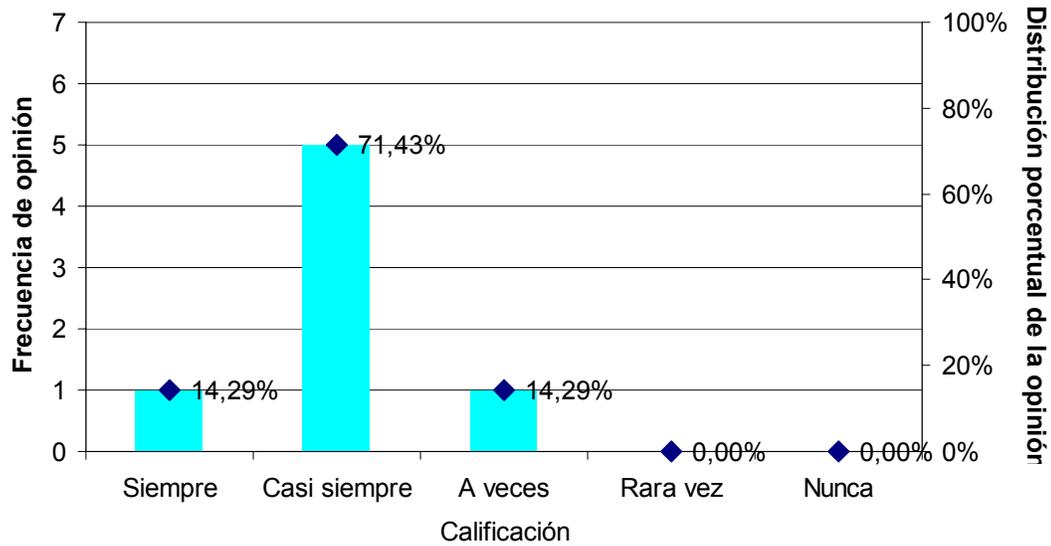


Tabla 8. Cumplimiento del alcance definido

Encuestado	Cumplimiento del alcance definido				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Director de Negocios		1			
Gerente de Negocios Skill A			1		
Gerente de Negocios Skill B		1			
Gerente de Soporte de Negocios		1			
Coordinador de Negocios Skill A		1			
Coordinador de Negocios Skill B		1			
Analista de Finanzas	1				
Total Nominal	1	5	1	0	0
Total porcentual	14,29%	71,43%	14,29%	0%	0%

En la Figura 12 y la Tabla 8, se expresa que en la mayoría de los encuestados (71,43%), prevalece la opinión de que casi siempre se cumple con el alcance definido. El porcentaje restante es equitativamente distribuido entre las percepciones de que siempre (14,29%) y casi siempre (14,29%), se cumple el alcance. Ningún cliente interno opina, que rara vez o nunca se cumpla.

Figura 13. Presencia de errores al momento de la aplicación de las propuestas

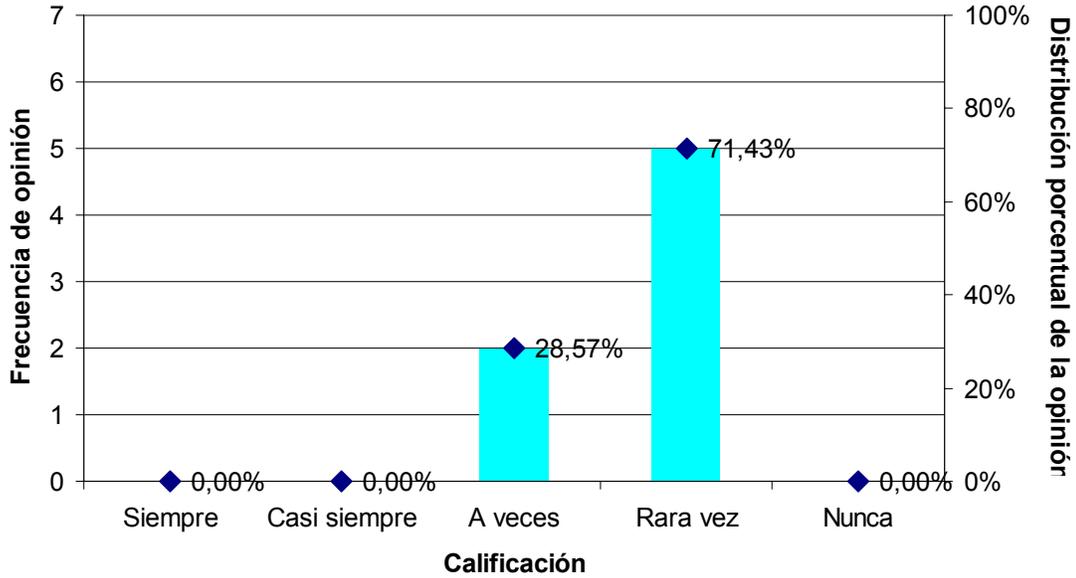


Tabla 9. Presencia de errores al momento de la aplicación de las propuestas

Encuestado	Presenta errores al momento de la aplicación de las propuestas				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Director de Negocios				1	
Gerente de Negocios Skill A			1		
Gerente de Negocios Skill B				1	
Gerente de Soporte de Negocios				1	
Coordinador de Negocios Skill A			1		
Coordinador de Negocios Skill B				1	
Analista de Finanzas				1	
Total Nominal	0	0	2	5	0
Total porcentual	0,00%	0,00%	28,57%	71,43%	0,00%

De acuerdo a la Figura 13 y la Tabla 9, la mayoría de los clientes internos (71,43%), consideran que rara vez se presentan errores al momento de la aplicación de las propuestas. El porcentaje restante (28,57%), representado por el Gerente de Negocios del “Skill “A” y el Coordinador de Negocios del “Skill “A”, opina que a veces si se presentan.

Figura 14. Valor añadido en las solicitudes

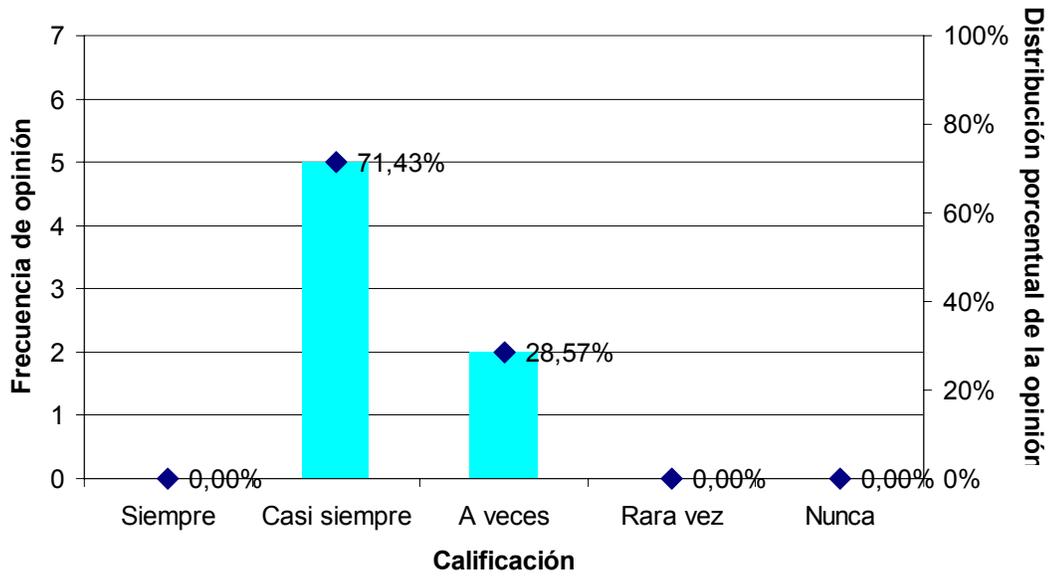


Tabla 10. Valor añadido en las solicitudes

Encuestado	Recibe valor añadido por su solicitud				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Director de Negocios		1			
Gerente de Negocios Skill A			1		
Gerente de Negocios Skill B		1			
Gerente de Soporte de Negocios		1			
Coordinador de Negocios Skill A		1			
Coordinador de Negocios Skill B		1			
Analista de Finanzas			1		
Total Nominal	0	5	2	0	0
Total porcentual	0,00%	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%

La Figura 14 y la Tabla 10, muestran que la mayoría de los encuestados (71,43%), opinan que casi siempre reciben valor añadido a las solicitudes realizadas mientras que el restante (28,57%) representado por el Gerente de Negocios del “Skill “A” y el Analista de Finanzas, consideran que a veces lo reciben.

Figura 15. Cumplimiento del alcance establecido para los reportes internos

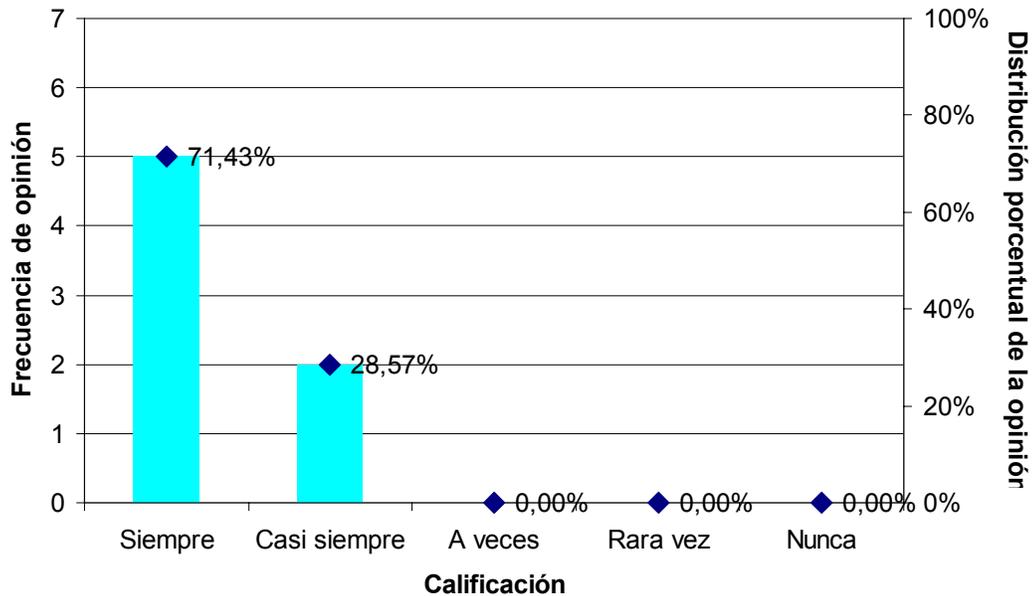


Tabla 11. Cumplimiento del alcance establecido para los reportes internos

Encuestado	Los reportes <i>internos</i> cumplen con el alcance establecido				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Director de Negocios	1				
Gerente de Negocios Skill A		1			
Gerente de Negocios Skill B	1				
Gerente de Soporte de Negocios	1				
Coordinador de Negocios Skill A		1			
Coordinador de Negocios Skill B	1				
Analista de Finanzas	1				
Total Nominal	5	2	0	0	0
Total porcentual	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%

En función de los resultados presentados en la Figura 15 y en la Tabla 11, se nota que en la mayoría de los encuestados (71,43%), consideran que los reportes internos siempre cumplen con el alcance definido mientras que el restante (28,57%) representado por el Gerente de Negocios del “Skill “A” y el Coordinador de Negocios del “Skill “A” opinan que casi siempre se cumple dicho alcance.

Figura 16. Confiabilidad de los datos suministrados en los reportes internos

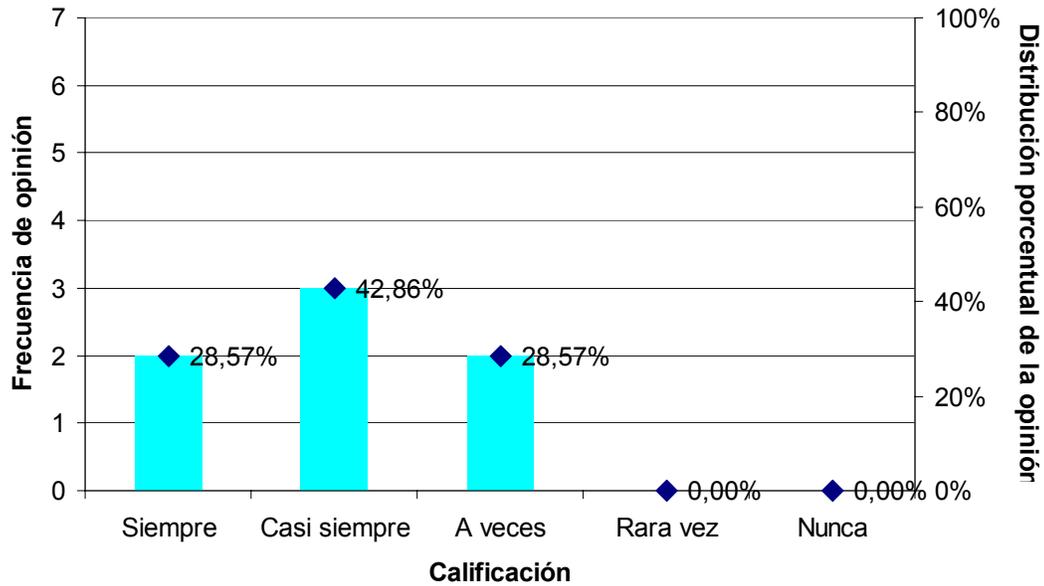


Tabla 12. Confiabilidad de los datos suministrados en los reportes internos

Encuestado	Los reportes <i>internos</i> son confiables				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Director de Negocios		1			
Gerente de Negocios Skill A			1		
Gerente de Negocios Skill B		1			
Gerente de Soporte de Negocios	1				
Coordinador de Negocios Skill A			1		
Coordinador de Negocios Skill B		1			
Analista de Finanzas	1				
Total Nominal	2	3	2	0	0
Total porcentual	28,57%	42,86%	28,57%	0,00%	0,00%

En la Figura 16 y en la Tabla 12, se evidencia que aproximadamente cuarenta y tres por ciento (42,89%), de los encuestados perciben que los reportes internos casi siempre son confiables. El resto de la opinión se divide equitativamente (28,57%) y expresa por una parte que siempre y por otra que a veces, son confiables. Se resalta que la percepción más desfavorable (a veces), es emitida por el Gerente y el Coordinador de Negocios del Skill “A”.

Figura 17. Frecuencia de la presencia de errores en los reportes internos

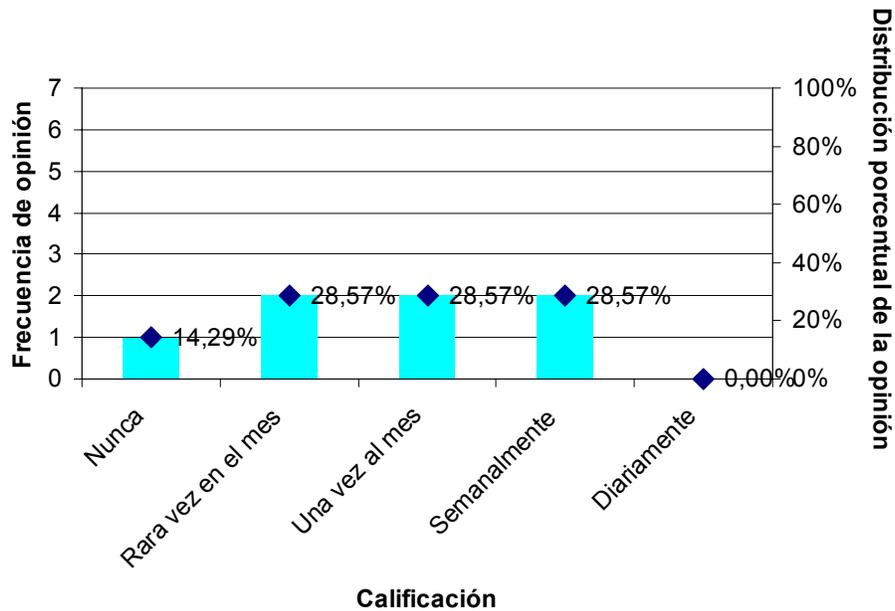


Tabla 13. Frecuencia de la presencia de errores en los reportes internos

Encuestado	Con cuánta frecuencia se presentan errores en los reportes <i>internos</i>				
	Nunca	Rara vez en el mes	Una vez al mes	Semanalmente	Diariamente
Director de Negocios		1			
Gerente de Negocios Skill A				1	
Gerente de Negocios Skill B			1		
Gerente de Soporte de Negocios		1			
Coordinador de Negocios Skill A				1	
Coordinador de Negocios Skill B			1		
Analista de Finanzas	1				
Total Nominal	1	2	2	2	0
Total porcentual	14,29%	28,57%	28,57%	28,57%	0,00%

En la Figura 17 y en la Tabla 13, se aprecia que existe dispersión en las opiniones respecto a la frecuencia de la presencia de errores en los reportes internos, en términos mensuales. Así se expresa que, solo el Analista de Finanzas (que constituye 14,29% de la muestra) considera que nunca se presentan errores. El resto de la opinión se divide equitativamente (28,57% cada porción) entre las percepciones, de que rara vez, una vez y semanalmente se presentan errores en los reportes internos. De nuevo, se subraya el hecho de que la opinión menos favorable (semanalmente), es emitida por el Gerente y el Coordinador de Negocios del Skill "A".

Figura 18. Cumplimiento del alcance establecido en los reportes externos

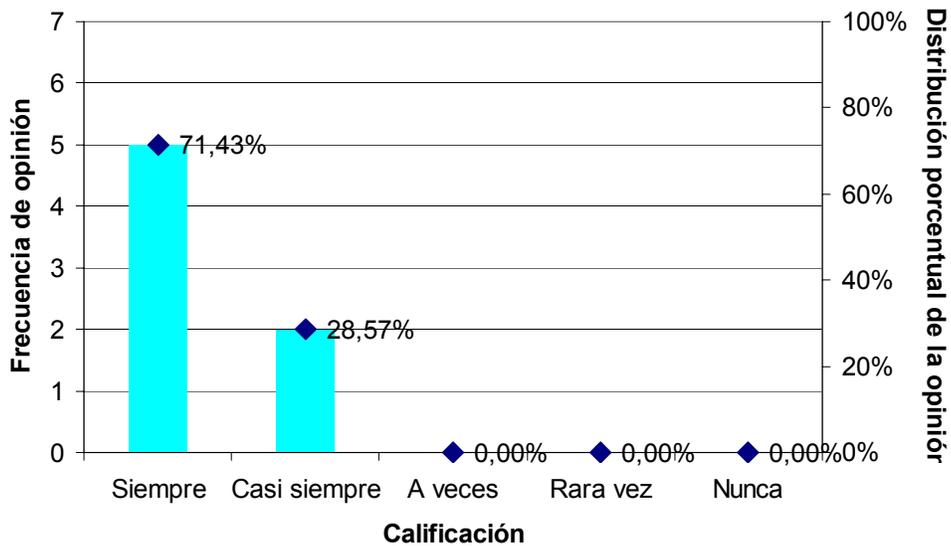


Tabla 14. Cumplimiento del alcance establecido en los reportes internos

Encuestado	Los reportes <u>externos</u> cumplen con el alcance establecido				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Director de Negocios	1				
Gerente de Negocios Skill A		1			
Gerente de Negocios Skill B	1				
Gerente de Soporte de Negocios	1				
Coordinador de Negocios Skill A		1			
Coordinador de Negocios Skill B	1				
Analista de Finanzas	1				
Total Nominal	5	2	0	0	0
Total porcentual	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%

Las percepciones expuestas en la Figura 18 y en la Tabla 14, muestran que la mayoría de los encuestados (71,43%), consideran que los reportes externos siempre cumplen con el alcance definido mientras que el restante (28,57%) representado por el Gerente de Negocios del “Skill “A” y el Coordinador de Negocios del “Skill “A” opinan que casi siempre se cumple dicho alcance.

Figura 19. Confiabilidad de los datos suministrados en los reportes externos

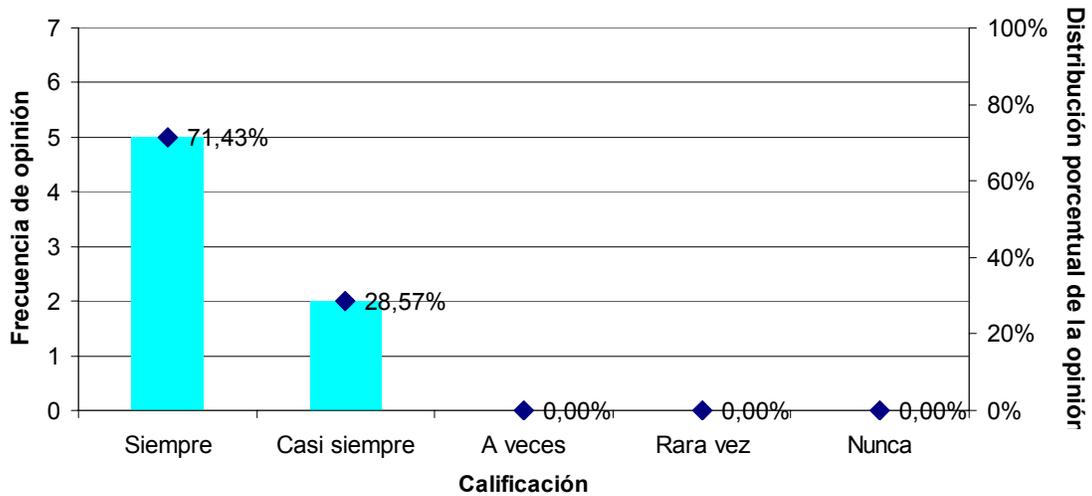


Tabla 15. Confiabilidad de los datos suministrados en los reportes externos

Encuestado	Los reportes <u>externos</u> son confiables				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Director de Negocios	1				
Gerente de Negocios Skill A		1			
Gerente de Negocios Skill B	1				
Gerente de Soporte de Negocios	1				
Coordinador de Negocios Skill A		1			
Coordinador de Negocios Skill B	1				
Analista de Finanzas	1				
Total Nominal	5	2	0	0	0
Total porcentual	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%

En función de los resultados presentados en la Figura 19 y en la Tabla 15, se nota que la mayoría de los encuestados (71,43%), consideran que los reportes externos siempre son confiables mientras que el restante (28,57%) representado por el Gerente de Negocios del “Skill “A” y el Coordinador de Negocios del “Skill “A” opinan que casi siempre dichos reportes son confiables.

Figura 20. Frecuencia de la presencia de errores en los reportes externos

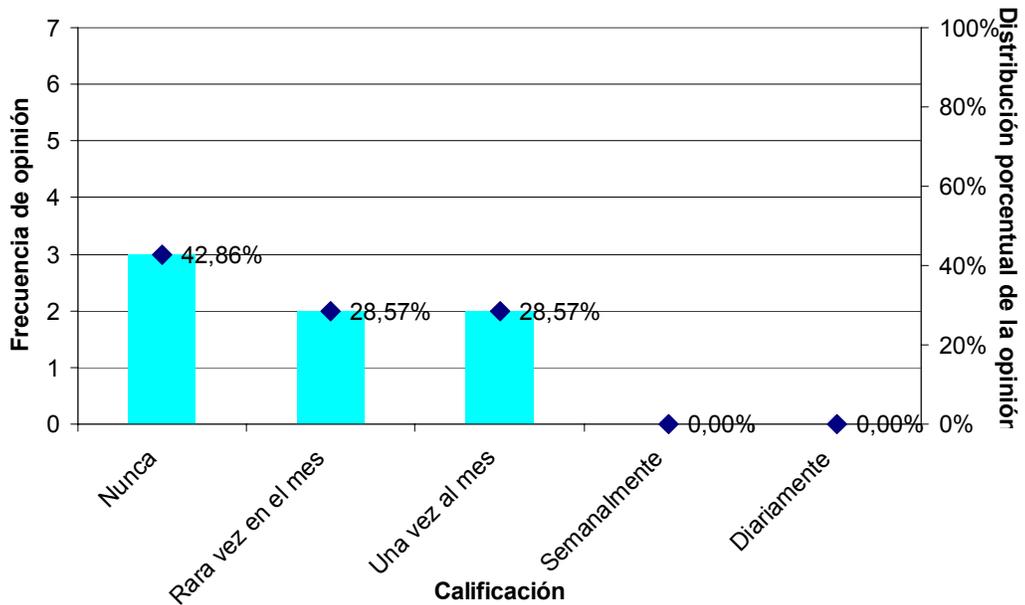


Tabla 16. Frecuencia de la presencia de errores en los reportes externos

Encuestado	Con cuánta frecuencia se presentan errores en los reportes <u>externos</u>				
	Nunca	Rara vez en el mes	Una vez al mes	Semanalmente	Diariamente
Director de Negocios	1				
Gerente de Negocios Skill A			1		
Gerente de Negocios Skill B		1			
Gerente de Soporte de Negocios	1				
Coordinador de Negocios Skill A			1		
Coordinador de Negocios Skill B		1			
Analista de Finanzas	1				
Total Nominal	3	2	2	0	0
Total porcentual	42,86%	28,57%	28,57%	0,00%	0,00%

En la Figura 20 y en la Tabla 16, se expone que aproximadamente cuarenta y tres por ciento (42,89%), de los encuestados perciben que en términos de frecuencia por mes, en los reportes externos nunca se presentan errores. El resto de la opinión se divide equitativamente (28,57%) y expresa por una parte que rara vez y por una vez al mes, se presentan errores. Persiste el hecho que las opiniones menos favorable (una vez al mes), provienen del Gerente y el Coordinador de Negocios del Skill "A".

Una vez recolectados y procesados los resultados de la Sección B del cuestionario, se realizó el análisis que se expone a continuación.

En cuanto al *cumplimiento del alcance*, la mayoría de los clientes internos (71,43%) perciben que “casi siempre”, interpretado aquí, como generalmente, se cumple, lo cual demuestra que la CPYCP realiza énfasis en cumplir cada una de las especificaciones claves, dadas por los clientes internos. Sin embargo, por el carácter e importancia de este indicador, el mismo debería estar posicionado en el marco de una percepción mayoritaria de cumplimiento: “siempre”, dado que el alcance consolida la expectativa definida por el cliente interno y enfoca los esfuerzos de la CPYCP, en este caso será calificado como un indicador de alta atención para la mejora del desempeño.

Otro indicador importante lo constituye la opinión mayoritaria (71,43%) con respecto a la presencia de errores en la aplicación de las propuestas y que aunado a los resultados de la Sección A, se concluye que los clientes internos perciben que “rara vez” se presentan errores y cuando se presentan son corregidos rápidamente. Se deduce entonces, que la CPYCP, dedica esfuerzo a la verificación antes de la entrega de los productos y/o servicios, lo cual incide en que el cliente interno no se percate de la presencia de errores o fallas al momento de la aplicación de las propuestas. En función de la anterior, se asume este indicador de desempeño de moderada atención, pues queda la duda si cuando se presentan los errores su impacto es considerable.

Seguidamente, el valor añadido, se define para objeto de este cuestionario, como un atributo en el cual la CPYCP se diferencia y ofrezca más de lo solicitado o mejor de lo esperado. Que se ofrezca *más de lo solicitado* se considera débil, al relacionarlo con la opinión mayoritaria antes discutida de que “casi siempre”, se cumple con el alcance, entonces como corolario difícilmente ofrece más valor de lo solicitado. Sin embargo, la entrega mejor de lo esperado, de alguna manera se distingue en términos de calidad, con respecto a las expectativas o especificaciones iniciales del cliente interno y lo estima de valor añadido. Este indicador se califica de *moderada* atención para los planes de mejora en el desempeño.

Una función importante de soporte al negocio que realiza la CPYCP, lo constituye la emisión de reportes de resultados de gestión, internos o externos. Para ambos casos, la mayoría de los encuestados (71,43%) opina que “siempre” se cumple con el alcance establecido, es decir en particular estas actividades (realización de reportes internos y externos) se ubican por encima del promedio de la percepción, antes mencionada, respecto a cumplimiento de alcance. En otras palabras, significa que generalmente existe acuerdo en

el alcance definido y la percepción que a través de la cotidianeidad de la publicación periódica de los reportes así lo expresa. No obstante dada la opinión de la minoría de los encuestados (porción restante de 28,57%) se calificará como un indicador de atención moderada en razón que éste último resultado induce a considerar la posibilidad de mejoras en términos de estándares de documentación y/o entendimiento o claridad en las especificaciones de los clientes.

En cuanto a confiabilidad de los reportes, el análisis de ambos internos y externos será explicado simultáneamente, por considerarse que como actividad implica el mismo esquema procedimental. En primer lugar se observa que, aunque para los reportes internos existe heterogeneidad de criterios, prevalece la opinión (43,86%) que “casi siempre” son confiables, no así para los reportes dirigidos a los clientes externos, en los cuales se evidencia que existe mayor esfuerzo por parte de la CPYCP por lograr fundamentalmente “siempre” o en otros casos “casi siempre”, se perciba confiabilidad. En términos de proceso, estos resultados captan la atención, dado que los reportes constituyen la consolidación de los resultados operacionales y se diferencian, internos y externos, por el grado y cantidad de detalles implícitos, en función de las necesidades de información de cada receptor. De las mediciones obtenidas, se deduce que la confiabilidad se reduce en la medida que se agrega más información o detalles a los reportes, falta determinar con qué frecuencia ocurren los errores, de que tipo son: conceptuales, de cálculo, de transcripción u otro y el impacto de los mismos. Para el caso de los reportes internos, este indicador se define de alta atención para la mejora en el desempeño y de moderada atención para los reportes externos, pues para éste último caso, queda la incertidumbre que dado que la mayoría de los datos de los reportes externos provienen de los internos, entonces debería haber coherencia en la valoración.

En referencia a la frecuencia de errores, de nuevo se manifiesta dispersión en las respuestas para ambos casos, pero prevalece la tendencia a baja frecuencia mensual (al menos una vez al mes). Este indicador evidencia que la frecuencia, no es un factor que influye en la insatisfacción del cliente acerca de la confiabilidad de los reportes internos y en este cuestionario no se incluyeron indicadores de tipo de errores, ni medición de impacto, de tal manera que se calificará de baja atención.

La observación por *sujetos* de las respuestas de esta Sección, denota que es consistente el comportamiento del grupo, siendo los representantes del *skill A*, quienes establecen diferencias desfavorables de satisfacción con el desempeño de la CPYCP, en

este sentido se mantiene el criterio de la autora emitido en el análisis de la sección A y que justifica dichas percepciones.

La Tabla 17. Consolida los resultados cuantitativos de la Sección B.

Tabla 17. Tabla resumen de resultados de la Sección B del cuestionario

Encuestado	B.1.	B.2.	B.3.	B.4.	B.5.	B.8.	B.9.	Obtenido p/encuestado	Ponderado p/encuestado
Director de Negocios	3	1	3	4	3	4	4	29	0,81
Gerente de Negocios Skill A	2	2	2	3	2	3	2	20	0,56
Gerente de Negocios Skill B	3	1	3	4	3	4	3	27	0,75
Gerente de Soporte de Negocios	3	1	3	4	4	4	4	30	0,83
Coordinador Negocios Skill A	3	2	3	3	2	3	2	22	0,61
Coordinador de Negocios Skill B	3	1	3	4	3	4	3	27	0,75
Analista de Finanzas	4	1	2	4	4	4	4	31	0,86
Máximo favorable p/pregunta	28								
Mínimo favorable p/pregunta	0								
Obtenido p/pregunta	21	9	19	26	21	26	22		
Ponderado p/pregunta	0,75	0,32	0,68	0,93	0,75	0,93	0,79		

Nota: Para toda la sección B, la máxima calificación favorable total por encuestado es 36 y la mínima favorable por encuestado es 0.

Sección C. Gestión global

En esta sección los clientes internos han emitido su percepción respecto al desempeño en aspectos globales de la gestión, a continuación se presentan los resultados:

Figura 21. Percepción de la distinción entre las funciones de Planificación y Control

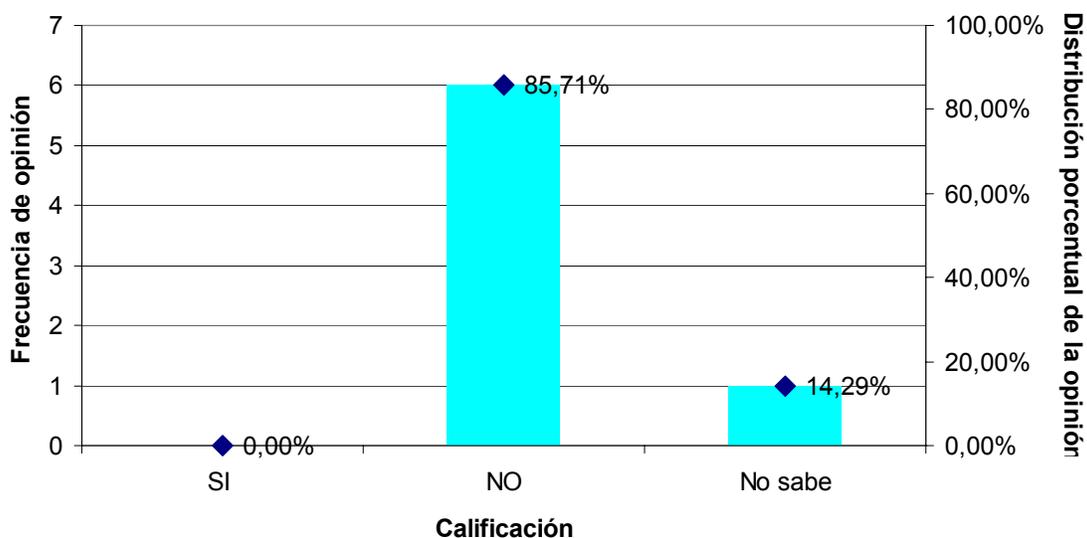


Tabla 18. Percepción de la distinción entre las funciones de Planificación y Control

Cuantificación	Percibe usted una clara distinción en las funciones de Planificación y las de Control		
	SI	NO	No sabe
Director de Negocios		1	
Gerente de Negocios Skill A		1	
Gerente de Negocios Skill B		1	
Gerente de Soporte de Negocios		1	
Coordinador de Negocios Skill A		1	
Coordinador de Negocios Skill B		1	
Analista de Finanzas			1
Total Nominal	0	6	1
Total porcentual	0,00%	85,71%	14,29%

En la Figura 21 y en la Tabla 18, se evidencia que la mayoría de los clientes internos (85,71%), perciben que no existe una clara distinción entre las funciones de Planificación y las de Control, por otro lado el restante representado por el Analista de Finanzas no sabe responder ante dicho planteamiento.

Figura 22. Alineación entre la planificación realizada y la Planificación estratégica (CMI) de la empresa

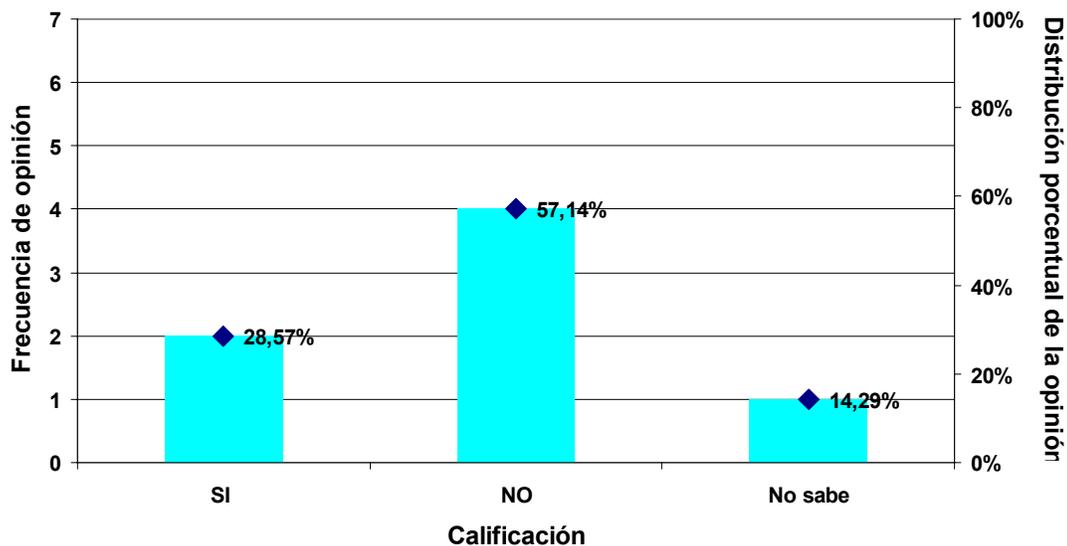


Tabla 19. Alineación entre la planificación realizada y la Planificación estratégica (CMI) de la empresa

Cuantificación	Considera usted que la planificación realizada esta alineada a la Planificación estratégica (CMI) de la empresa		
	SI	NO	No sabe
Director de Negocios		1	
Gerente de Negocios Skill A		1	
Gerente de Negocios Skill B		1	
Gerente de Soporte de Negocios		1	
Coordinador de Negocios Skill A	1		
Coordinador de Negocios Skill B	1		
Analista de Finanzas			1
Total Nominal	2	4	1
Total porcentual	28,57%	57,14%	14,29%

De acuerdo a la Figura 22 y la Tabla 19, la mayoría de los clientes internos (57,14%), consideran que la planificación realizada por la CPYCP no está alineada a la planificación estratégica (CMI – Cuadro de Mando Integral) de la empresa. Por otro lado el porcentaje representado por los Coordinadores de Negocio de cada uno de los Skills (28,57%), consideran que si existe alineación y finalmente el Analista de Finanzas (14,29%), manifiesta que desconoce si existe o no alineación.

Figura 23. Percepción de diferencia de roles y responsabilidades entre los integrantes

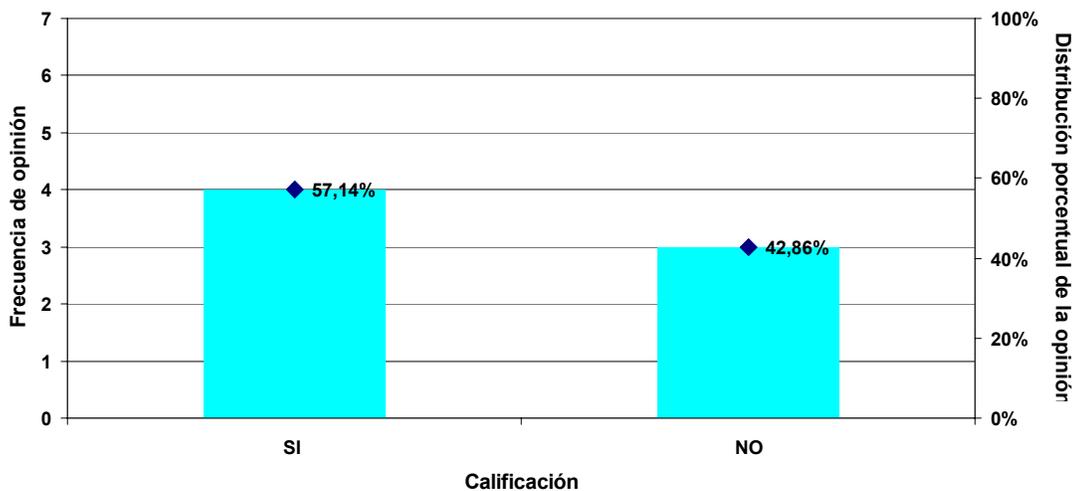


Tabla 20. Percepción de diferencia de roles y responsabilidades entre los integrantes

Cuantificación	Percibe usted una clara diferencia de roles y responsabilidades entre los integrantes	
	SI	NO
Director de Negocios		1
Gerente de Negocios Skill A		1
Gerente de Negocios Skill B		1
Gerente de Soporte de Negocios	1	
Coordinador de Negocios Skill A	1	
Coordinador de Negocios Skill B	1	
Analista de Finanzas	1	
Total Nominal	4	3
Total porcentual	57,14%	42,86%

Las percepciones expuestas en la Figura 23 y en la Tabla 20, expresan que la mayoría de la muestra, compuesta por cincuenta y siete por ciento (57,14%) de los encuestados, perciben una clara diferencia de roles y responsabilidades entre los integrantes, mientras que el restante de la muestra (42.86%) considera que no percibe dicha diferencia. Es importante resaltar que ésta última porción de la muestra, constituye en términos cuantitativos una importante opinión a considerar.

Figura 24. Frecuencia en la cual el desempeño de la CPYCP se desarrolla en función de un esquema definido de procesos

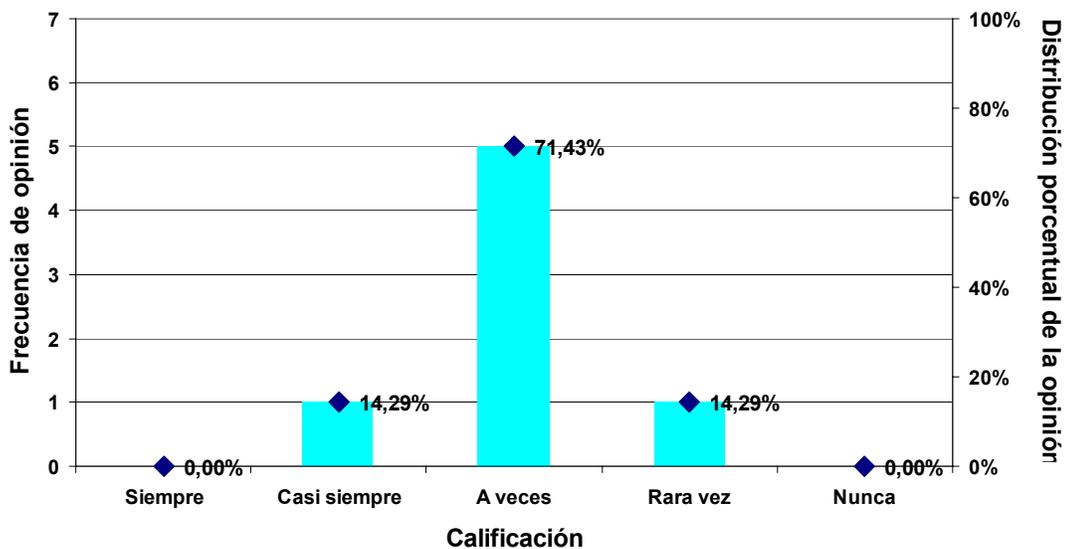


Tabla 21. Frecuencia en la cual el desempeño de la CPYCP se desarrolla en función de un esquema definido de procesos

Cuantificación	Con qué frecuencia el desempeño de la Coordinación de PYCP se desarrolla en función de un esquema definido de procesos				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Director de Negocios			1		
Gerente de Negocios Skill A			1		
Gerente de Negocios Skill B			1		
Gerente de Soporte de Negocios				1	
Coordinador de Negocios Skill A			1		
Coordinador de Negocios Skill B			1		
Analista de Finanzas		1			
Total Nominal	0	1	5	1	0
Total porcentual	0,00%	14,29%	71,43%	14,29%	0,00%

En la Figura 24 y en la Tabla 21, se aprecia que la mayoría, constituida por aproximadamente el setenta y un por ciento (71,43%) de los clientes internos considera que “a veces”, la CPYCP se desarrolla siguiendo esquemas de procesos. El resto de las opiniones se divide equitativamente (14,29%), entre el Analista de Finanzas que opina que “casi siempre” lo hacen y destaca la percepción del Gerente de Soporte de Negocios, quien considera que “rara vez”, la CPYCP se desempeña bajo esquemas de procesos definidos.

Figura 25. Definición de la gestión de PLANIFICACIÓN de la Coordinación

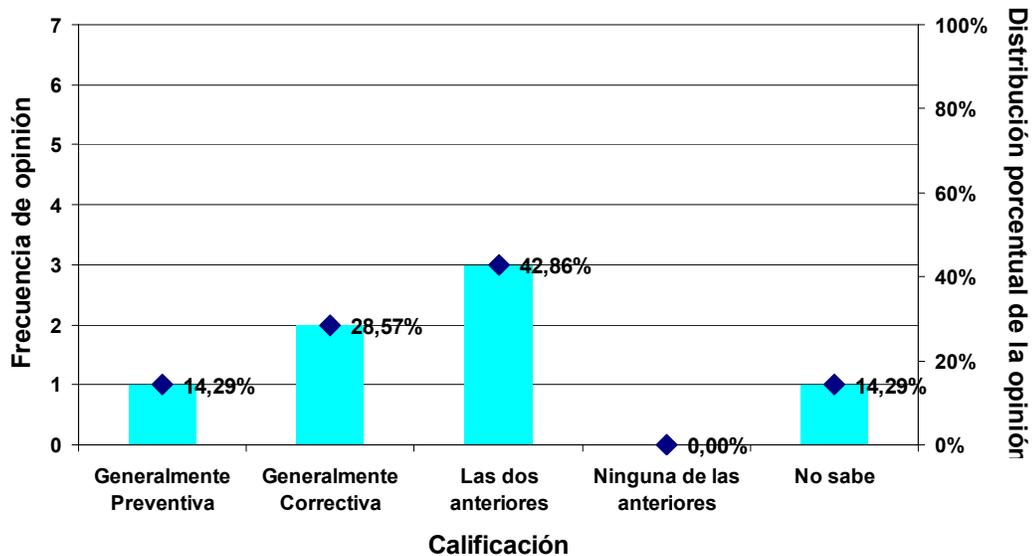


Tabla 22. Definición de la gestión de PLANIFICACIÓN de la Coordinación

Cuantificación	En los siguientes términos como definiría Ud. la gestión de PLANIFICACIÓN de la Coordinación				
	Generalmente Preventiva	Generalmente Correctiva	Las dos anteriores	Ninguna de las anteriores	No sabe
Director de Negocios		1			
Gerente de Negocios Skill A		1			
Gerente de Negocios Skill B			1		
Gerente de Soporte de Negocios			1		
Coordinador de Negocios Skill A			1		
Coordinador de Negocios Skill B	1				
Analista de Finanzas					1
Total Nominal	1	2	3	0	1
Total porcentual	14,29%	28,57%	42,86%	0,00%	14,29%

En la Figura 26 y en la Tabla 22, se muestra la dispersión respecto a la definición de la gestión de la función Planificación de la CPYCP. Nótese la mayoría (42,82%) considera que es simultáneamente preventiva y correctiva. El resto de la opinión se divide equitativamente (14,29% cada porción) entre la percepción del Coordinador de Negocios del Skill “B” que opina que es “generalmente preventiva” y el Analista de Finanzas que expresa no saber responder al planteamiento presentado.

Figura 26. Definición de la gestión de CONTROL de la Coordinación

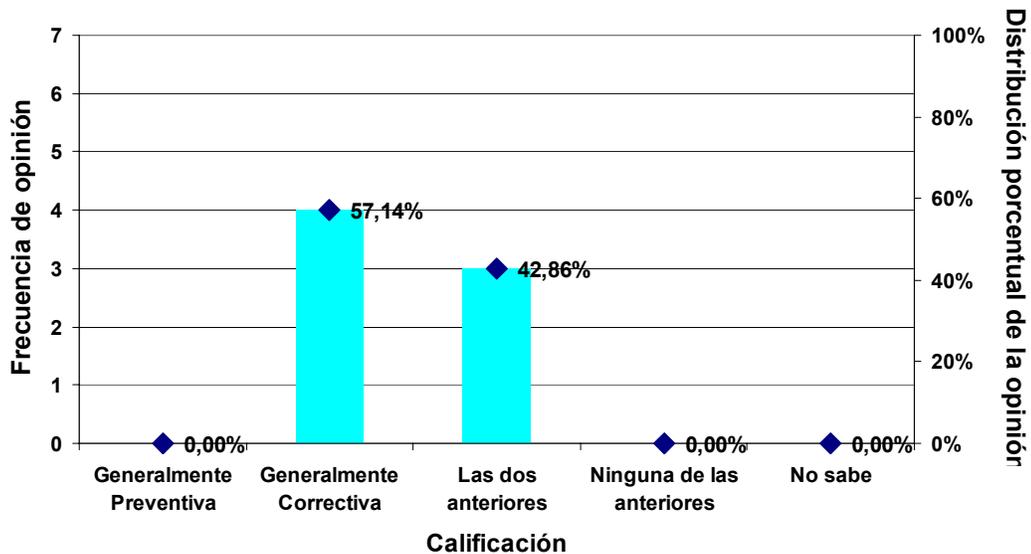


Tabla 23. Definición de la gestión de CONTROL de la Coordinación

Cuantificación	En los siguientes términos como definiría Ud. la gestión de CONTROL de la Coordinación				
	Generalmente Preventiva	Generalmente Correctiva	Las dos anteriores	Ninguna de las anteriores	No sabe
Director de Negocios		1			
Gerente de Negocios Skill A		1			
Gerente de Negocios Skill B		1			
Gerente de Soporte de Negocios			1		
Coordinador de Negocios Skill A		1			
Coordinador de Negocios Skill B			1		
Analista de Finanzas			1		
Total Nominal	0	4	3	0	0
Total porcentual	0,00%	57,14%	42,86%	0,00%	0,00%

Las opiniones expuestas en la Figura 26 y en la Tabla 23 muestran que la mayoría de los clientes internos (57,14%) perciben la gestión de la función Control de la CPYCP generalmente de desempeño correctivo, mientras que el restante de la muestra (42,86%) considera que es simultáneamente preventivo y correctivo.

Figura 27. Formulación de los objetivos de la CPYCP conjuntamente con los de las Gerencias de Negocio

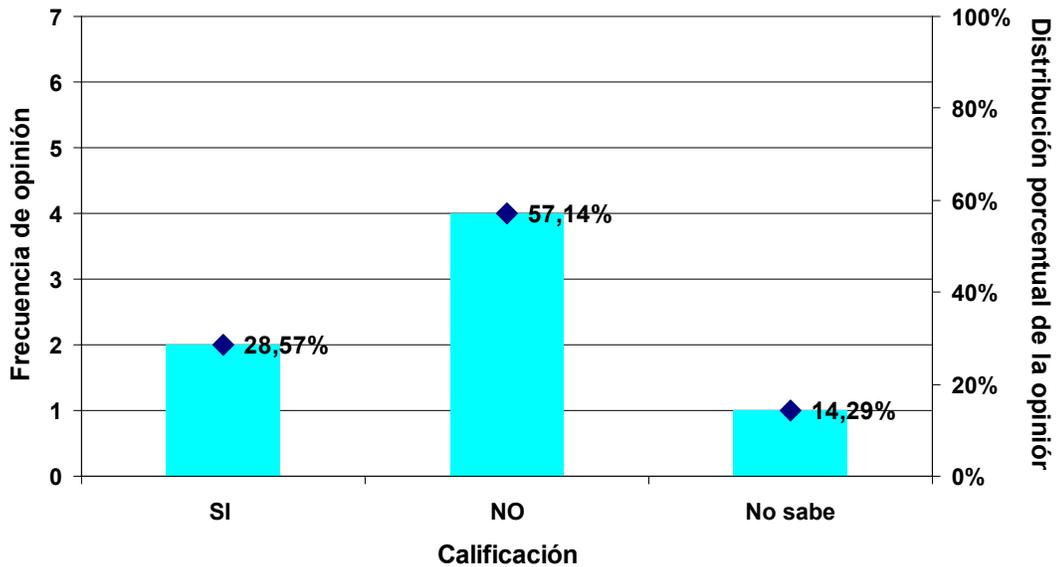


Tabla 24. Formulación de los objetivos de la CPYCP conjuntamente con los de las Gerencias de Negocio

Encuestado	Considera que los objetivos de la Coordinación de PYCP son formulados conjuntamente con los de las Gerencias de Negocio		
	SI	NO	No sabe
Director de Negocios	1		
Gerente de Negocios Skill A		1	
Gerente de Negocios Skill B		1	
Gerente de Soporte de Negocios	1		
Coordinador de Negocios Skill A		1	
Coordinador de Negocios Skill B		1	
Analista de Finanzas			1
Total Nominal	2	4	1
Total porcentual	28,57%	57,14%	14,29%

Las percepciones presentadas en la Figura 27 y en la Tabla 24, muestran que la mayoría de la muestra, compuesta por cincuenta y siete por ciento (57,14%) de los clientes internos considera que los objetivos de la CPYCP no son formulados conjuntamente con los de las Gerencias de Negocios (clientes cuya gestión esta “soportada” por la CPYCP, como proveedor fundamental). Por otro lado, aproximadamente el veinte y nueve (28,57%) de la muestra, percibe lo contrario y el restante (14,29%), representado por el Analista de Finanzas, no sabe dar opinión al respecto.

Figura 28. Consistencia de los resultados de la Dirección de Negocio con lo planificado según el alcance de la CPYCP

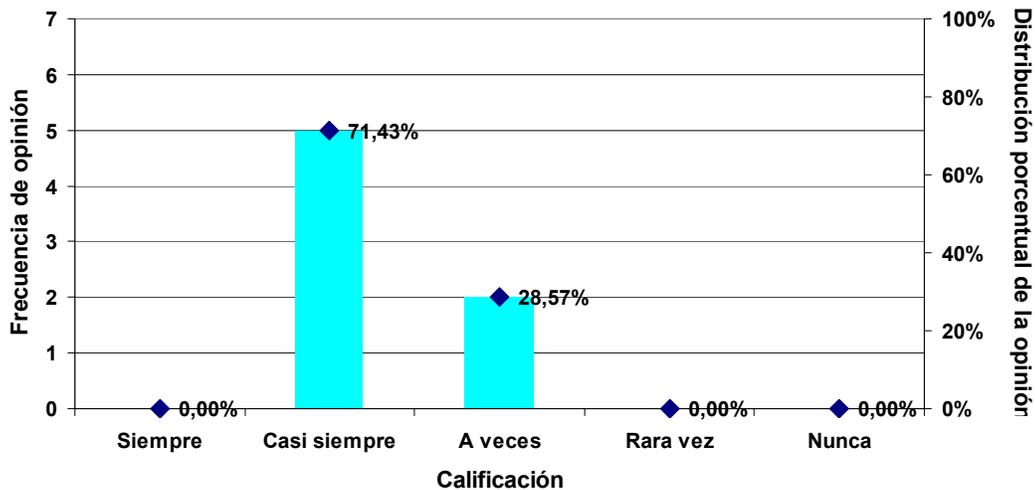


Tabla 25. Consistencia de los resultados de la Dirección de Negocio con lo planificado según el alcance de la CPYCP

Encuestado	Los resultados de la Dirección de Negocio son consistentes con lo planificado, según el alcance de la Coordinación de PYCP				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
Director de Negocios		1			
Gerente de Negocios Skill A			1		
Gerente de Negocios Skill B		1			
Gerente de Soporte de Negocios		1			
Coordinador de Negocios Skill A			1		
Coordinador de Negocios Skill B		1			
Analista de Finanzas		1			
Total Nominal	0	5	2	0	0
Total porcentual	0,00%	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%

La Figura 28 y la Tabla 25, expresan que en la mayoría de los encuestados (71,43%), predomina la opinión de que “casi siempre” se cumple que los resultados de la Dirección de Negocios son consistentes con lo planificado según el alcance de la CPYCP. El porcentaje restante (28.57%) considera que “a veces” existe la consistencia antes planteada, siendo esta la opinión del Gerente y el Coordinador de Negocios del Skill “A”.

El análisis de la Sección C, recopila aspectos funcionales y de integración de la CPYCP con el resto de la Organización. La primera consideración corresponde al hecho que los clientes internos no diferencian entre las funciones de Planificación y las de Control, percepción que se corresponde al hecho que la estructura organizacional y funcional actual se desempeña con un esquema multifuncional desde los inicios de la Organización, y responde a requerimientos indistintamente de Planificación y/o de Control al margen de un marco conocido de planes y responsabilidades diferenciadas para cada función. Además, la misma CPYCP no proyecta esa distinción ni exige que la interrelación cliente-proveedor o socio con otras áreas de la Organización, responda a una estrategia diferencia en este particular. En resumen el área no está claramente definida ni es funcionalmente entendida por la Organización. Es relevante reflexionar si realmente es necesaria dicha diferenciación, sin embargo la información analizada hasta ahora no responde a esta interrogante la cual se espera discernir más adelante al conjugar otros insumos del diagnóstico. Este indicador se califica de *muy alta* atención en la mejora del desempeño.

Seguidamente, se aborda la percepción mayoritaria (57,14%) de desalineación de la Planificación realizada por la CPYCP con respecto a la Planificación estratégica de la Organización, la cual está definida en base a la definición del Cuadro de Mando Integral (CMI). Además es importante subrayar el peso que tiene al ser sustentada por los representantes Gerenciales y Directivo. Esta valoración significa que las tácticas establecidas para materializar la estrategia y de responsabilidad de la CPYCP no están siendo efectivas; que las mismas, tácticas y estrategia, están disociadas y no han sido implantadas con orientación coherente, es decir, las acciones que ejecuta la CPYCP no están incidiendo significativamente en los resultados esperados (planificados) de la Organización y su entorno. Así mismo, se deduce que el equipo de la CPYCP, no está atendiendo a esta situación, causas atribuibles, ya sea a desconocimiento o desviación inadecuada de esfuerzos.

Esta situación, más allá de atribuirse a un *problema de decisión*, sobre las acciones a ejecutar, se considera un *problema de planificación* porque contiene elementos de decisión de corto y mediano plazo y de cómo ha sido el proceso de despliegue de la planificación desde la amplia visión estratégica a la consecución de tácticas para materializarla, en este caso esta situación puede ser afrontada desde la perspectiva de planificar dentro de un enfoque de escogencia estratégica, tal como el que se enuncia en el marco teórico de este estudio. Entonces, el indicador de alineación de la Planificación con la Planificación estratégica es considerado de *muy alta* atención en los planes de mejora de la CPYCP.

En tercer lugar, la percepción emitida por la mayoría (57,14%) de los clientes internos quienes perciben una clara diferencia de roles y responsabilidades entre los integrantes, se puede interpretar que se debe al hecho que, a nivel de *tareas* ellos identifican individualmente y por costumbre, a quien dirigirse en cuanto a la cotidianeidad de acciones. Por otro lado, el restante cuarenta y tres por ciento (42,86%) conformado por el Director y los Gerentes de Negocio, son coherentes, con su posición, ya analizada anteriormente, de no diferenciar las funciones de Planificación y Control de Producción. Este indicador, será clasificado de *moderada* atención en el esfuerzo de mejora de la CPYCP.

Ahora y en cuarto lugar, se discernirá la opinión en la cual la mayoría de los clientes internos (71,43%) coinciden que “a veces” la CPYCP se desarrolla en función de un esquema definido de procesos. Opinión consistente con el hecho que actualmente no existen procesos documentados, estandarizados, entendidos y aplicados de la misma manera por los integrantes de la CPYCP, el ejercicio de sus labores sigue un esquema de repetición de prácticas organizaciones establecidas por los integrantes que los precedieron y cuya

continuidad u oportunidad para la mejora es vulnerable, si se incluye el impacto de la elevada rotación anual de personal. Con el análisis de los resultados de la percepción aptitudinal de los integrantes, que se ofrece más adelante, también se fortalecerán las conclusiones de este punto, considerado como un indicador de *muy alta* atención para la mejora del desempeño de la CPYCP.

En quinto lugar, prosigue la percepción en la cual la mayoría de los clientes (42,82%) definen que la gestión de PLANIFICACIÓN es ambas, “generalmente correctiva” y “generalmente preventiva”, seguida por la percepción “generalmente correctiva”. Esta lectura, contradice conceptualmente la función PLANIFICACIÓN, la cual implica *anticipación* a la ocurrencia de los hechos, el carácter correctivo responde a una planificación apresurada no metódica y/o simultánea sobre las acciones ejecutadas dentro de un entorno operacional que su naturaleza intrínseca es de presión. En este sentido, destaca la necesidad de orientar la *escogencia estratégica* de la planificación a través del desarrollo y dominio de las habilidades de: configurar, diseñar, comparar y escoger planes de manera asertiva y que consideren: los procesos, las personas involucradas, los recursos (tecnología, tiempo, entre otros) y el producto final. También éste, será calificado como un indicador crítico de *muy alta* atención para la mejora del desempeño de la CPYCP.

Evidentemente las soluciones de cierre de brechas, no generan resultados a corto plazo, pero necesariamente la permanencia y eficiencia de los mismos exige tiempo, incluso si se llegase a considerar el reemplazo de los integrantes actuales y la selección de personal con mayor experticia y/o formación más aplicada al cargo.

De manera análoga, en el sexto lugar, la opinión mayoritaria (57,14%) de la definición de la función CONTROL como “generalmente correctiva”, es opuesto a lo esperado ya que, visto que la percepción es masiva, se infiere que los procesos son percibidos bajo control correctivo y esta es una situación que no es perdurable en el tiempo, dado que su reincidencia se traduce en retrabajo, desperdicios y postergación de esfuerzos que pueden ser dedicados a la mejora continua o al control preventivo de algún evento potencial que afecte la continuidad o eficiencia de los procesos y/o servicios o control de seguimiento de proceso. En función de lo anterior, es oportuno destacar que en la CPYCP hay insuficiencia de recursos automatizados de control y estadística, así como de servidores para almacenamiento de datos históricos o concurrentes, adecuados a las características y tamaño, que en el último año ha alcanzado el servicio ofrecido. La definición de la función control se identificará como un indicador considerado como de *muy alta* atención para la mejora del desempeño.

Por otro lado, en base a la percepción emitida por los encuestados en preguntas anteriores donde señalan que no distinguen la función de PLANIFICACIÓN de la de CONTROL, las respuestas esperadas por efecto de consistencia sobre los términos de Definición de la gestión de ambas funciones es “no sabe”. En este sentido, visto que lo esperado no coincide con la opinión de los encuestados, hay incertidumbre sobre si distinguen o no dichas funciones, razón por la cual mantendrá presente en lo subsiguiente para validar dichas respuestas. Ambos indicadores de definición de gestión, serán reconocidos de *alta* atención.

A continuación y en séptimo lugar, se analizará la medición, en la cual la mayoría de los clientes internos (57,14%) expresan que los objetivos de la CPYCP, no son formulados conjuntamente con los de las Gerencias de Negocios, condición que asegura alineación y coherencia de esfuerzos en la Dirección. Destaca que quienes sostienen este punto de vista, son ambos Gerentes de Negocio y ambos Coordinadores de Negocio y por otro lado, el Director de Negocios y el Gerente de Soporte de Negocios quienes representan el veinte y nueve por ciento (28,57%) expresan lo contrario. En este caso en particular, se evidencia una situación de deficiencia en el proceso de comunicación, durante la formulación, control y evaluación de los planes, que además permite hacer referencia de la percepción arriba analizada, sobre la carencia de alineación con la planificación estratégica de la Organización, extrapolándolo a un caso generalizado, no sólo de la CPYCP sino de la Dirección de Negocios en general. La clasificación de atención de este indicador es *muy alta*.

Dicha deficiencia de comunicación u homologación de criterios, se corrobora cuando luego, la mayoría representada por el setenta y un por ciento (71,43%) de la comunica que “casi siempre”, los resultados de la Dirección de Negocios son consistentes con lo planificado según el alcance de la CPYCP los resultados, situación que no sería posible si los objetivos de la CPYCP no se formularan conjuntamente con los de la Gerencia de Negocio, como parte de la Dirección.

De cualquier manera, esta situación es oportuna para enfatizar la carencia de fronteras en la Dirección de Negocios y la interdependencia de todas las áreas integrantes, aún siendo clientes internos, para el adecuado desempeño de la CPYCP y de la Dirección en general, en otras palabras, toda la Dirección es co-responsable de los resultados individuales de cada área.

En la Tabla 26 se sintetizan los resultados cuantitativos antes discutidos.

Tabla 26. Tabla resumen de resultados de la Sección C del cuestionario

Encuestado	C.1.	C.2.	C.3.	C.4.	C.5.	C.8.	C.9.	C.10.	Obtenido p/encuestado	Ponderado p/encuestado
Director de Negocios	1	1	0	2	3	1	2	3	19	0,66
Gerente de Negocios Skill A	1	1	0	2	3	1	1	2	16	0,55
Gerente de Negocios Skill B	1	1	0	2	2	1	1	3	17	0,59
Gerente de Soporte de Negocios	1	1	1	1	2	1	2	3	17	0,59
Coordinador Negocios Skill A	1	2	1	2	2	2	1	2	18	0,62
Coordinador de Negocios Skill B	1	2	1	2	4	2	1	3	21	0,72
Analista de Finanzas	0	0	1	3	0	0	0	3	11	0,73
Máximo favorable p/pregunta	14	14	7	28	28	14	14	28		
Mínimo favorable p/pregunta	0									
Obtenido p/pregunta	6	8	4	14	16	8	8	19		
Ponderado p/pregunta	0,43	0,57	0,57	0,50	0,57	0,57	0,57	0,68		

Nota 1: Para toda la sección C, la máxima calificación favorable total por encuestado es 29 y la mínima favorable por encuestado es 0.

Nota 2: En los casos en que las respuestas fueron "no sabe", las mismas no se consideran en el cálculo de los ponderados por encuestado.

Sección D. Competencias técnicas y actitudes de los integrantes del Equipo

Tal como se puede apreciar en los resultados de la sección D, los clientes internos han calificado las competencias técnicas y algunas de las actitudes de los integrantes del Equipo de la CPYCP, a saber:

Figura 29. Competencias técnicas de PLANIFICACIÓN

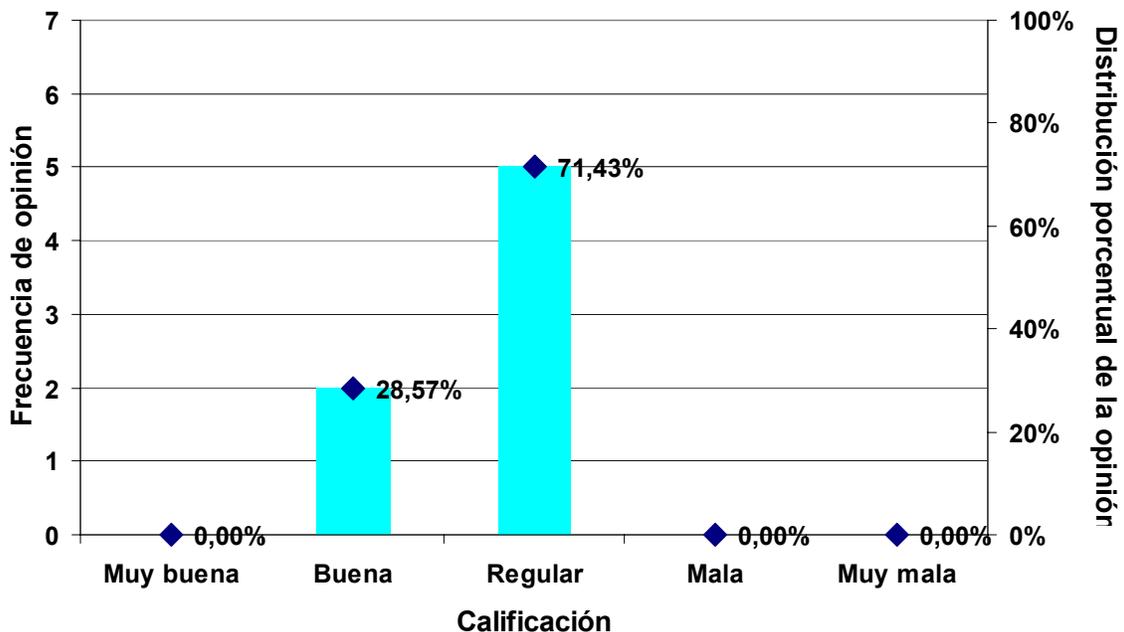


Tabla 27. Competencias técnicas de PLANIFICACIÓN

Encuestado	Las competencias técnicas de PLANIFICACIÓN				
	Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas	Muy malas
Director de Negocios			1		
Gerente de Negocios Skill A			1		
Gerente de Negocios Skill B			1		
Gerente de Soporte de Negocios			1		
Coordinador de Negocios Skill A			1		
Coordinador de Negocios Skill B		1			
Analista de Finanzas		1			
Total Nominal	0	2	5	0	0
Total porcentual	0,00%	28,57%	71,43%	0,00%	0,00%

En la Figura 29 y en la Tabla 27, se muestra que la mayoría de los encuestados (71,43%), califican las competencias técnicas del equipo en el área de Planificación como “regulares”, mientras que la muestra restante (28,57%), representado por el Coordinador de Negocios del Skill “B” y el Analista de Finanzas, las califican como “buenas”.

Figura 30. Competencias técnicas de CONTROL

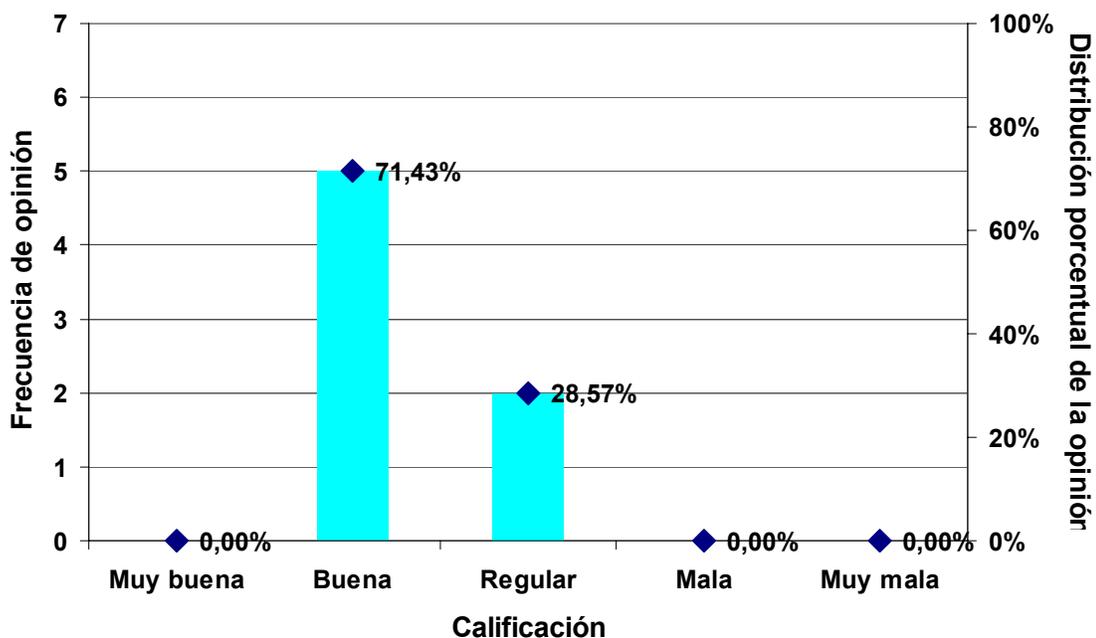


Tabla 28. Competencias técnicas de CONTROL

Encuestado	Las competencias técnicas de CONTROL				
	Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas	Muy malas
Director de Negocios			1		
Gerente de Negocios Skill A			1		
Gerente de Negocios Skill B		1			
Gerente de Soporte de Negocios		1			
Coordinador de Negocios Skill A		1			
Coordinador de Negocios Skill B		1			
Analista de Finanzas		1			
Total Nominal	0	5	2	0	0
Total porcentual	0,00%	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%

Las opiniones expuestas en la Figura 30 y en la Tabla 28 muestran que la mayoría de los clientes internos (71,43 %) perciben las competencias técnicas de Control del equipo de la CPYCP, como “buenas”, mientras que el restante (28,57%), representado por el Gerente y el Coordinador de Negocios del Skill “A” las califica como “regulares”.

Figura 31. Flexibilidad y rapidez para adecuarse a las necesidades y/o cambios

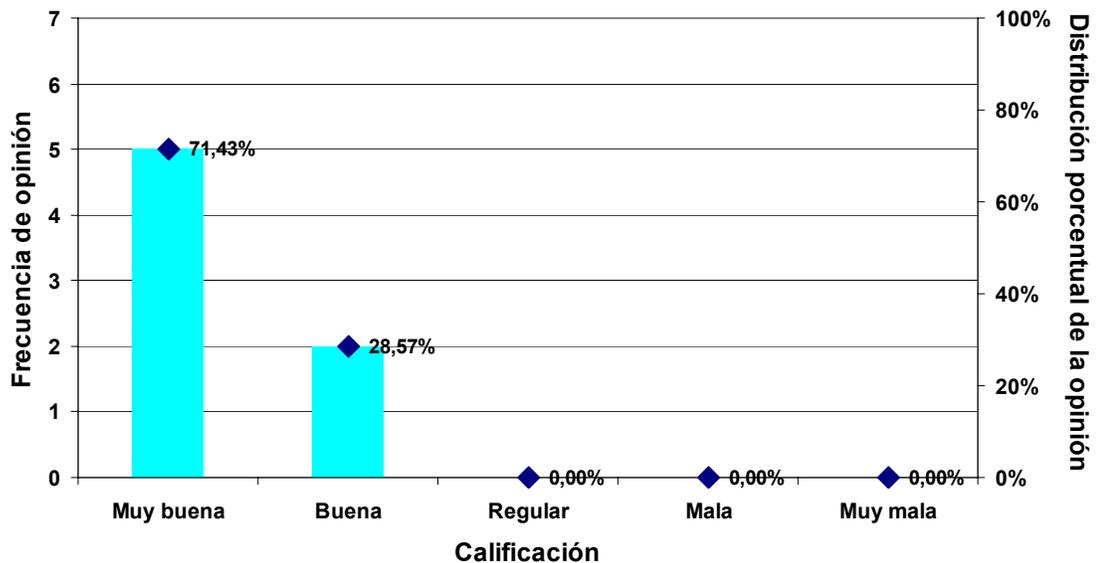


Tabla 29. Flexibilidad y respuesta para adecuarse a las necesidades y/o cambios

Encuestado	La flexibilidad y respuesta para adecuarse a las necesidades y/o cambios				
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Director de Negocios	1				
Gerente de Negocios Skill A	1				
Gerente de Negocios Skill B	1				
Gerente de Soporte de Negocios	1				
Coordinador de Negocios Skill A		1			
Coordinador de Negocios Skill B	1				
Analista de Finanzas		1			
Total Nominal	5	2		0	
Total porcentual	71,43%	28,57%	0,00%	0,00%	0,00%

En la Figura 31 y en la Tabla 29, se evidencia que la mayoría de los clientes internos (71,43%) considera que es “muy buena” la flexibilidad del equipo de la CPYCP, para adecuarse a los necesidades y/o cambios. El resto de la opinión (28,57%), representada por el Coordinador de Negocios del Skill “B” y el Analista de Finanzas, opina que es “buena”.

Figura 32. Orientación al cliente

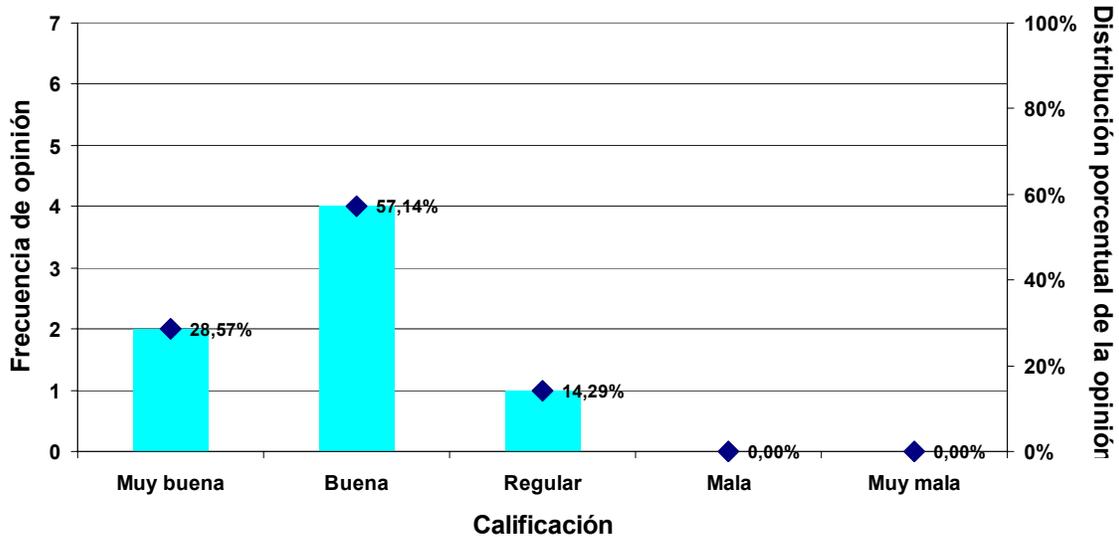


Tabla 30. Orientación al cliente

Encuestado	La orientación al cliente				
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Director de Negocios		1			
Gerente de Negocios Skill A			1		
Gerente de Negocios Skill B	1				
Gerente de Soporte de Negocios		1			
Coordinador de Negocios Skill A		1			
Coordinador de Negocios Skill B		1			
Analista de Finanzas	1				
Total Nominal	2	4	1	0	0
Total porcentual	28,57%	57,14%	14,29%	0,00%	0,00%

De acuerdo a la Figura 32 y la Tabla 30, la mayoría de los clientes internos (57,14%), consideran que la “orientación al cliente” del equipo de la CPYCP, es “buena”. Por otro lado la opinión representada por el Gerente de Negocios del Skill “B” y el Analista de Finanzas (28,57%) considera que es “muy buena” y finalmente el Gerente de Negocios del Skill “A” (14,29%), manifiesta que es “regular”.

Figura 31. Compromiso con el logro de los objetivos

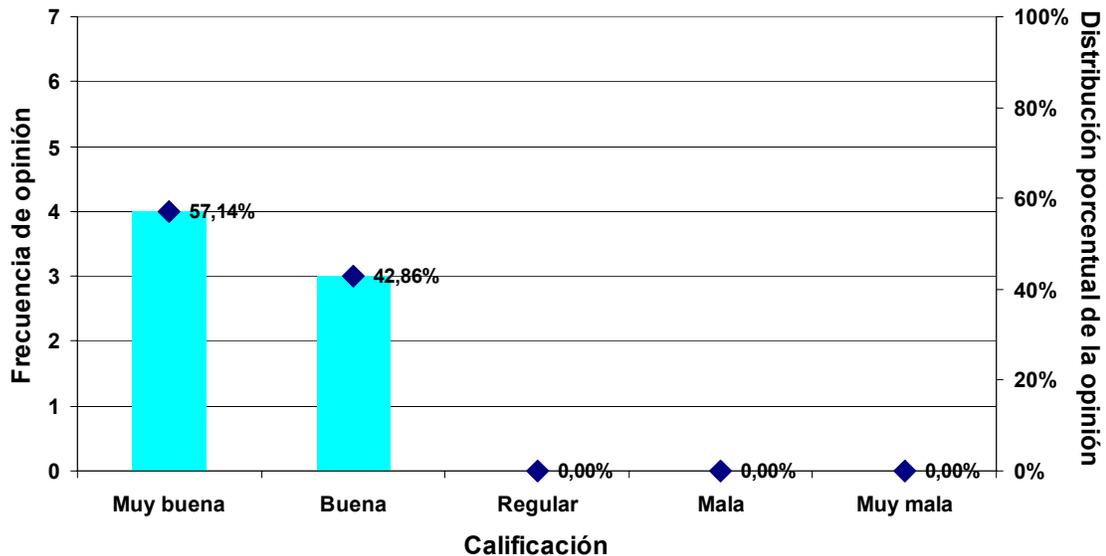


Tabla 31. Compromiso con el logro de los objetivos

Encuestado	El compromiso con el logro de los objetivos				
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Director de Negocios		1			
Gerente de Negocios Skill A		1			
Gerente de Negocios Skill B	1				
Gerente de Soporte de Negocios	1				
Coordinador de Negocios Skill A		1			
Coordinador de Negocios Skill B	1				
Analista de Finanzas	1				
Total Nominal	4	3	0	0	0
Total porcentual	57,14%	42,86%	0,00%	0,00%	0,00%

Las percepciones presentadas en la Figura 33 y en la Tabla 31, muestran que la mayoría de los clientes internos (57,14%) considera que el compromiso de la CPYCP con el logro de los objetivos es “muy bueno”. Por otro lado, el resto de los encuestados (42,86%) representado por el Director de Negocios, el Gerente de Negocios del Skill “A” y el Coordinador de Negocios del Skill “A”, califican dicho compromiso como “bueno”.

Figura 34. Disponibilidad para asesorías

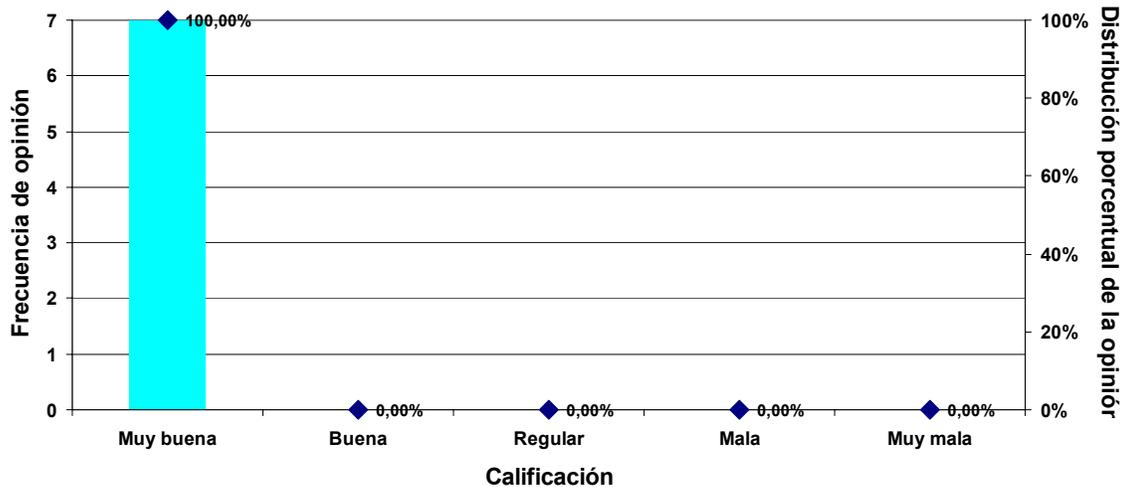


Tabla 32. Disponibilidad para asesorías

Encuestado	La disponibilidad para asesorías				
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Director de Negocios	1				
Gerente de Negocios Skill A	1				
Gerente de Negocios Skill B	1				
Gerente de Soporte de Negocios	1				
Coordinador de Negocios Skill A	1				
Coordinador de Negocios Skill B	1				
Analista de Finanzas	1				
Total Nominal	7	0	0	0	0
Total porcentual	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

La Figura 34 y la Tabla 32, expresan que el cien por ciento (100%) de los encuestados considera que la disponibilidad del equipo de la CPYCP para asesorías es “muy buena”.

Figura 35. Proactividad para proponer acciones oportunamente

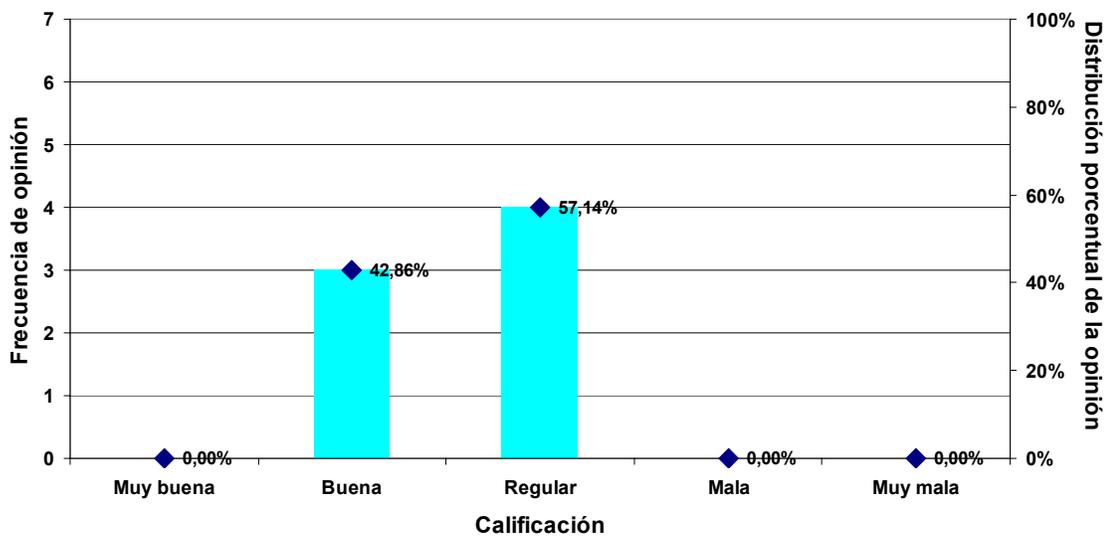


Tabla 33. Proactividad para proponer acciones oportunamente

Encuestado	La proactividad para proponer acciones oportunamente				
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Director de Negocios			1		
Gerente de Negocios Skill A			1		
Gerente de Negocios Skill B		1			
Gerente de Soporte de Negocios		1			
Coordinador de Negocios Skill A			1		
Coordinador de Negocios Skill B		1			
Analista de Finanzas			1		
Total Nominal	0	3	4	0	0
Total porcentual	0,00%	42,86%	57,14%	0,00%	0,00%

De acuerdo a la Figura 35 y la Tabla 33, la mayoría de los clientes internos (57,14%), consideran que la proactividad de la CPYCP para proponer acciones oportunamente es “regular”. Por otro lado, el porcentaje restante (42,86%) representado por el Gerente de Negocios del Skill “B”, el Gerente de Soporte de Negocios y el Coordinador de Negocios del Skill “B”, califican dicha proactividad como “buena”.

Figura 36. Proactividad para la toma de decisiones efectiva

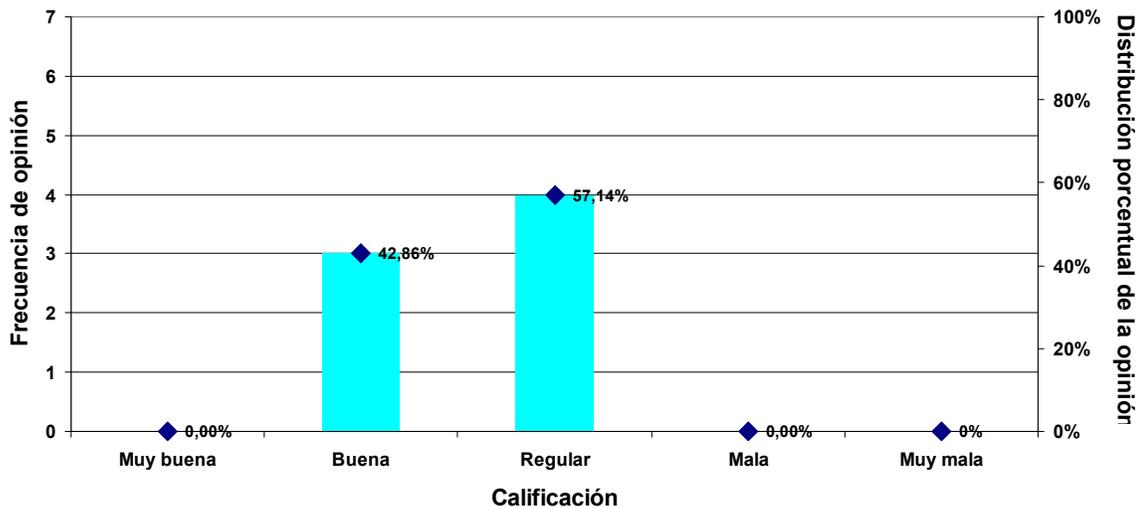


Tabla 34. Proactividad para la toma de decisiones efectiva

Encuestado	La proactividad para la toma de decisiones efectiva				
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Director de Negocios			1		
Gerente de Negocios Skill A			1		
Gerente de Negocios Skill B		1			
Gerente de Soporte de Negocios		1			
Coordinador de Negocios Skill A			1		
Coordinador de Negocios Skill B		1			
Analista de Finanzas			1		
Total Nominal	0	3	4	0	0
Total porcentual	0,00%	42,86%	57,14%	0,00%	0%

En la Figura 36 y en la Tabla 34, se evidencia que aproximadamente cincuenta y siete por ciento (57,89%) de los clientes internos considera que la proactividad de la CPYCP para la toma de decisiones efectiva es “regular”. El resto de la opinión (42,86%), representada por el Gerente de Negocios del Skill “B”, el Gerente de Soporte de Negocios y el Coordinador de Negocios del Skill “B”, se concentra en el criterio que dicha proactividad es “buena”.

Figura 37. Actitud y orientación a la mejora en la atención de los requerimientos

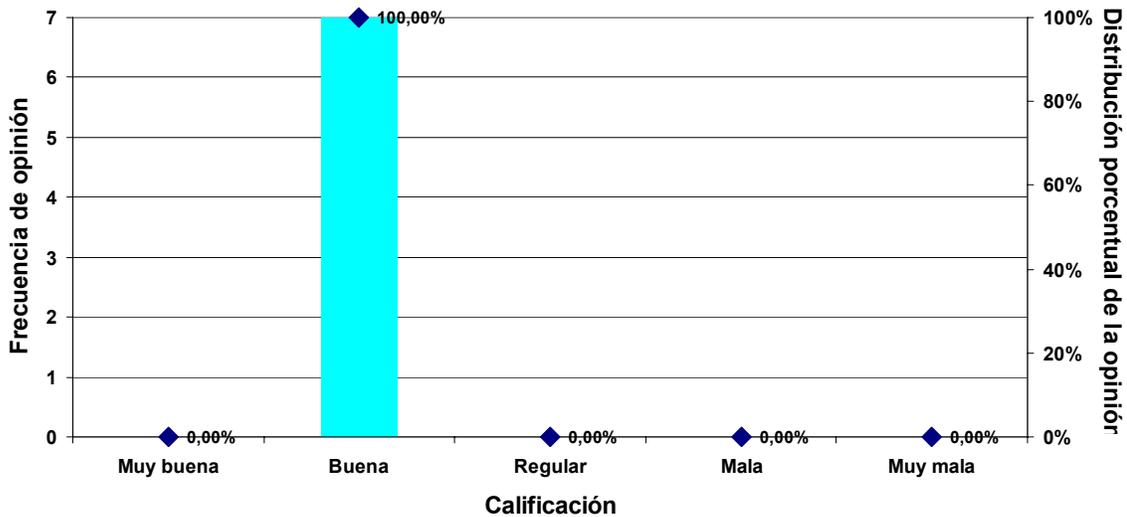


Tabla 35. Actitud y orientación a la mejora en la atención de los requerimientos

Encuestado	La actitud y orientación a la mejora demostrado en la atención de requerimientos				
	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Director de Negocios		1			
Gerente de Negocios Skill A		1			
Gerente de Negocios Skill B		1			
Gerente de Soporte de Negocios		1			
Coordinador de Negocios Skill A		1			
Coordinador de Negocios Skill B		1			
Analista de Finanzas		1			
Total Nominal	0	7	0	0	0
Total porcentual	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Las opiniones expuestas en la Figura 37 y en la Tabla 35 muestran que es unánime (100,00%) la percepción que tienen los clientes internos, al considerar que la actitud y orientación a la mejora demostrada por el equipo de la CPYCP es “buena”.

Seguidamente, se desarrollará el análisis de resultados de la Sección D, del cuestionario. En la primera percepción, la mayoría (71,43%) de los encuestados expresa que las competencias técnicas de planificación son “regulares” y el resto de la muestra (28,57%) marca una tendencia favorable al considerar que es “buena”, resultado coherente con lo expuesto en la sección C con respecto a la valoración que el cliente asigna a la función PLANIFICACIÓN. El origen de esta situación se focaliza en el hecho de la inexperiencia del equipo de Analistas de Planificación y Control, dos (2) de ellos con menos de tres (2) años de experiencia laboral y en áreas distintas a Planificación, con formación base de Ingeniería Mecánica (ambos) y el máximo de tiempo en el área de seis (6) meses. No obstante, el tercer Analista si posee mayor experiencia en el área de Planificación (siete años) y formación como Ingeniero de Producción, sin embargo para el momento de este estudio contaba con cuatro (4) meses en la Organización y humanamente su capacidad es insuficiente para todas las responsabilidades implicadas, aún cuando las comparte con el Coordinador del área, quien actualmente invierte sesenta y cinco por ciento (65%) de su tiempo en responsabilidades de Analista y en la *formación* y orientación de su Equipo. Este indicador crítico será calificado de muy alta atención para los planes de mejora del desempeño de la CPYCP.

En el segundo indicador, la mayoría de los encuestados (71,43%) califican como “buenas”, las competencias de las funciones de CONTROL de los integrantes y el resto conformado por el Director de Negocios y el Gerente de Negocios del skill A, inclinan

desfavorablemente la tendencia con el criterio de que son “regulares”. Las causas de esta situación, en las cuales siendo el área especializada se espera que las competencias en PLANIFICACIÓN Y CONTROL sean calificadas al menos por la mayoría como “muy buena”, se fundamentan en lo arriba expuesto, la ausencia de experticia, aún cuando se observa que existen mejores competencias para dar respuesta a los requerimientos de CONTROL. Por otro lado, no se conoce la existencia de una medición formal de detección de brechas propiciada por la Dirección de Recursos Humanos de la Organización y en consecuencia, el derivado del mismo lo cual constituye un plan formal, con recursos asignados, para el cierre de las mismas. Este indicador crítico será calificado de muy alta atención por ser pilar fundamentalmente de la pericia necesaria en la CPYCP.

Posteriormente, a través del tercer indicador, la mayoría de los cliente internos (71,43%) manifiestan que la flexibilidad y rapidez para adecuarse a las necesidades y/o cambios es “muy buena”, condición necesaria, aunque no suficiente, para considerar al equipo como potencialmente competitivo. La presencia de esta característica constituye una fortaleza y un indicio de la motivación del equipo para emprender nuevos retos y participar en los cambios evolutivos de la Dirección de Negocios. Este indicador, será catalogado como de atención baja para los planes de mejora en el desempeño, aunque siendo una fortaleza deberá ser empleado como una palanca para impulsar crecimiento en otros aspectos.

En cuarto lugar y quinto lugar, se analizarán simultáneamente, por su relación de origen, los resultados de los indicadores de orientación al cliente y compromiso con el logro de los objetivos. En ambos la mayoría de la percepción se concentra en que estas actitudes son entre “muy buenas” y “buenas”, resultado que es consistente con el indicador anterior y confirma los elementos arriba mencionados. Sin embargo, ambos serán considerados como un indicador de moderada atención con los fines de fortalecer su control y dominancia como un valor en la relación con los clientes.

En sexto lugar y de manera unánime, la máxima calificación de “muy buena” en la disponibilidad de asesoría, denota la postura del equipo en valorar, en el momento oportuno, las necesidades de los clientes internos así como el entendimiento de su impacto en caso que no sea atendido. Así mismo, constituye una prueba de la voluntad profesional del equipo y el compromiso por el logro de los objetivos. En términos, de la formulación de planes de mejora, será catalogado como un indicador de baja atención.

Los indicadores de proactividad para proponer acciones oportunamente y proactividad para la toma de decisiones efectiva, serán analizados en paralelo, dada la similitud de los resultados obtenidos y tratándose de la misma competencia frente a

diferentes situaciones. Los resultados obtenidos, en los cuales la mayoría (57,14%) califica ambos indicadores como “regulares”, indican que el equipo presenta debilidades en la iniciativa propia, condición indispensable en el cargo de Analista y además señala que actualmente exigen de tutoría y *coaching*. Sin embargo, en este caso en particular es determinante la influencia de la escasa experiencia promedio del área, tanto en la contabilización de vida curricular como en su tiempo en el área, lo cual generalmente se evidencia en la seguridad de los individuos para proponer acciones oportunamente o tomar decisiones, no obstante es importante analizar los casos individuales por Analista, para conocer si su origen responde a la generalidad mencionada anteriormente y podrá superarse con técnicas prácticas no muy complicadas o si el(los) caso(s) amerita de especialistas en las áreas de desarrollo de competencias. Ambos indicadores críticos son calificados de *muy alta* atención en las propuestas de mejoras.

Finalmente la actitud y orientación a la mejora en la atención a los requerimiento es calificada manera unánime como “buena”, lo cual confirma las características del equipo que ya se han discutido anteriormente sobre la valoración que el equipo ofrece a las necesidades de sus clientes internos, sin embargo, de acuerdo a los análisis precedentes se presume que la percepción no se ubicó en la máxima calificación favorables, ya que la orientación a la mejora, en su aplicación integral, comprende de elementos que aún debe fortalecer la CPYCP, tales como la proactividad para proponer acciones oportunamente y para la toma de decisiones efectiva, competencias de planificación para implantar proyectos de mejora. En términos, de la formulación de planes de mejora, será catalogado como un indicador de baja atención. Los resultados cuantitativos, arriba analizados se sintetizan en la Tabla 36.

Tabla 36. Tabla resumen de resultados de la Sección D del cuestionario

Encuestado	D.1.	D.2.	D.3.	D.4.	D.5.	D.8.	D.9.	Obtenido p/encuestado	Ponderado p/encuestado
Director de Negocios	2	2	4	3	3	2	3	25	0,69
Gerente de Negocios Skill A	2	2	4	2	3	2	3	24	0,67
Gerente de Negocios Skill B	2	3	4	4	4	3	3	30	0,83
Gerente de Soporte de Negocios	2	3	4	3	4	3	3	29	0,81
Coordinador Negocios Skill A	2	3	3	3	3	2	3	25	0,69
Coordinador de Negocios Skill B	3	3	4	3	4	3	3	30	0,83
Analista de Finanzas	3	3	3	4	4	2	3	28	0,78
Máximo favorable p/pregunta	28								
Mínimo favorable p/pregunta	0								
Obtenido p/pregunta	16	19	26	22	25	17	21		
Ponderado p/pregunta	0,57	0,68	0,93	0,79	0,89	0,61	0,75		

Nota: Para toda la sección D, la máxima calificación favorable total por encuestado es 36 y la mínima favorable por encuestado es 0.

Sección E. Valoración de la satisfacción del cliente

Finalmente, en la sección E, los clientes internos han tenido la oportunidad de calificar su satisfacción con respecto al desempeño de la Coordinación de Planificación y Control de Producción, a continuación los resultados:

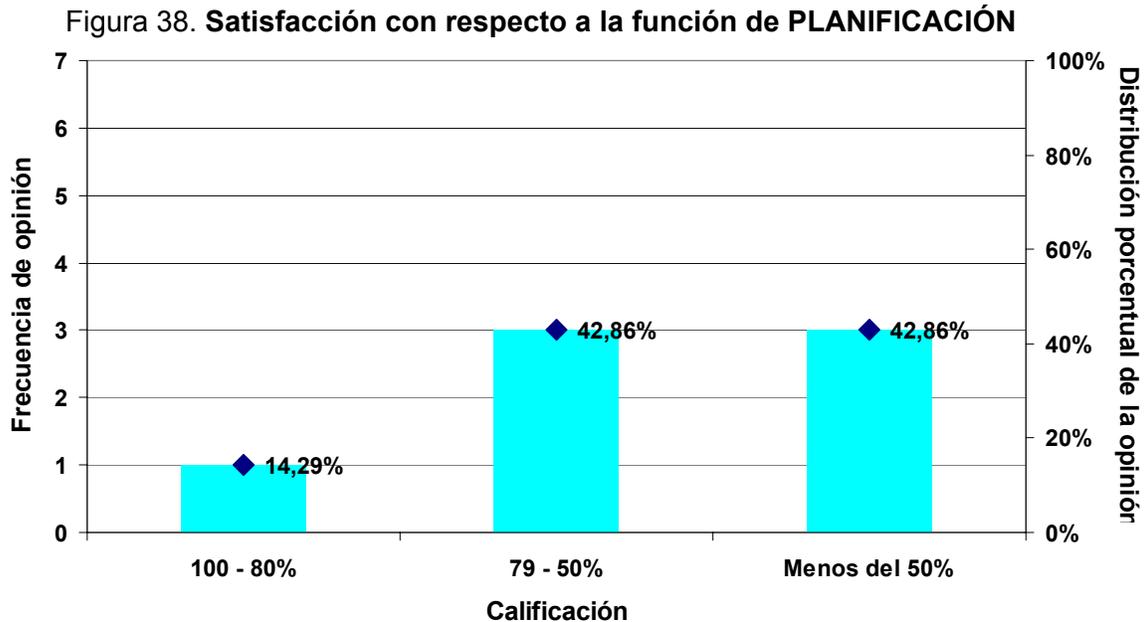


Tabla 37. Satisfacción con respecto a la función de PLANIFICACIÓN

Encuestado	En cuanto a planificación		
	100 - 80%	79 - 50%	Menos del 50%
Director de Negocios			1
Gerente de Negocios Skill A			1
Gerente de Negocios Skill B		1	
Gerente de Soporte de Negocios			1
Coordinador de Negocios Skill A		1	
Coordinador de Negocios Skill B		1	
Analista de Finanzas	1		
Total Nominal	1	3	3
Total porcentual	14,29%	42,86%	42,86%

En la Figura 38 y en la Tabla 37, se evidencia que aunque existe dispersión en el criterio de opiniones, la tendencia es que la satisfacción de los clientes internos, con respecto a la función de Planificación sea menor a 80%. El grado de satisfacción en

referencia a este atributo se distribuye de la siguiente manera (en cifras aproximadas): catorce por ciento (14,29%) ubica su satisfacción en la banda entre 100 – 80%, un cuarenta y tres por ciento (42,86%) se ubica entre 79 – 50% y el restante (42,86%) en menos del 50% de satisfacción.

Figura 39. Satisfacción con respecto a la función de CONTROL

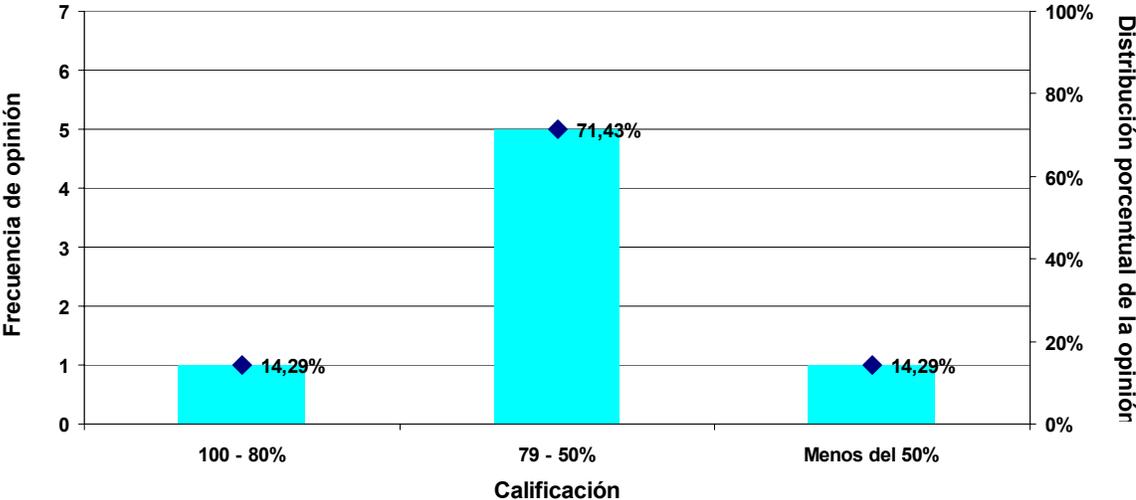


Tabla 38. Satisfacción con respecto a la función de CONTROL

Encuestado	En cuanto a control		
	100 - 80%	79 - 50%	Menos del 50%
Director de Negocios		1	
Gerente de Negocios Skill A			1
Gerente de Negocios Skill B		1	
Gerente de Soporte de Negocios		1	
Coordinador de Negocios Skill A		1	
Coordinador de Negocios Skill B		1	
Analista de Finanzas	1		
Total Nominal	1	5	1
Total porcentual	14,29%	71,43%	14,29%

De acuerdo a la Figura 39 y la Tabla 38, la satisfacción con respecto a la función de Control de la mayoría de los clientes internos (71,43%) se posiciona en la banda entre 79 – 50%, es decir, en general existe mediana satisfacción con respecto a este atributo. El resto

de las opiniones se distribuye equitativamente (14,29%), entre las dos opciones restantes (entre 100 – 80% y Menor a 50%).

Figura 40. Satisfacción global con la CPYCP

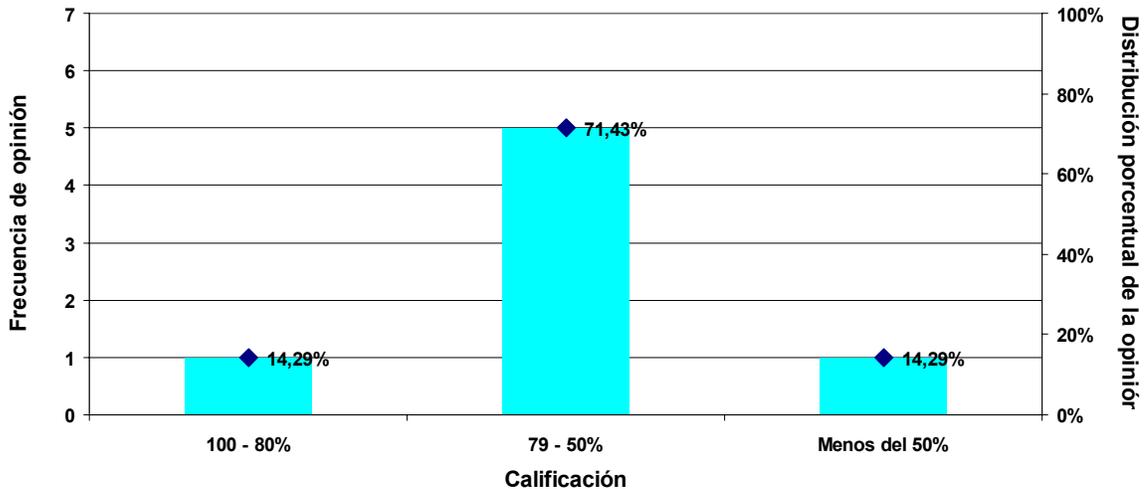


Tabla 39. Satisfacción global con la CPYCP

Encuestado	En general (consolidado)		
	100 - 80%	79 - 50%	Menos del 50%
Director de Negocios		1	
Gerente de Negocios Skill A			1
Gerente de Negocios Skill B		1	
Gerente de Soporte de Negocios		1	
Coordinador de Negocios Skill A		1	
Coordinador de Negocios Skill B		1	
Analista de Finanzas	1		
Total Nominal	1	5	1
Total porcentual	14,29%	71,43%	14,29%

La Figura 40 y en la Tabla 39, concluyen las preguntas cerradas de la Encuesta para el diagnóstico del satisfacción con la opinión mayoritaria (71,43%) que posiciona en la banda entre 79 – 50%, la satisfacción global de los clientes internos. Es decir, en los encuestados, predomina mediana satisfacción con la gestión de la CPYCP. El resto de las percepciones se dividen equitativamente (14,29%), entre las dos calificaciones restantes (entre 100 – 80% y Menor a 50%).

El análisis de la Sección E, constituye una síntesis cuantitativa de la opinión expresada por los clientes internos en las secciones precedentes del cuestionario. Si se considera que el intervalo de satisfacción requerido por la Gerencia de Gestión de Calidad de la organización, está entre 100 – 80% y en función de los resultados de la sección E, se infiere que aún el cliente interno tiene expectativas de mejora en la CPCYP entre un 30-50%, adicional a la posición promedio actual. Esta expectativa se prioriza, en primer lugar con la función PLANIFICACIÓN, que tal como los encuestados lo han manifestado anteriormente, fundamentalmente perciben oportunidades de mejora en aspectos asociados a alineación con la planificación estratégica de la Organización, gestión preventiva, énfasis en procesos, competencias técnicas de los integrantes entre otros. En segundo lugar, la función CONTROL, aunque significativa mejor valorada que la PLANIFICACIÓN, aún requiere trabajar sobre ciertos elementos asociados a procesos, transformación hacia una gestión centrada en la anticipación (preventiva), enfoque en la confiabilidad de los reportes internos y externos, entre otros. Por otro lado, en cuanto a la dedicación de esfuerzos por cliente, es necesario ofrecer mejor atención a la Gerencia y Coordinación de Negocios del *skill A*, empezando con profundizar la especificidad en los indicadores que manifestaron insatisfacción, la frecuencia de ocurrencia y su involucramiento en los planes de mejora que se generen.

En base al intervalo objetivo, definido por la Gerencia de Gestión de Calidad, el cliente interno está insatisfecho con la gestión de la CPYCP. Los resultados numéricos de la Sección E se consolidan en la Tabla 40.

Tabla 40. Tabla resumen de resultados de la Sección E del cuestionario

Encuestado	E.1.	E.2.	E.3.	Obtenido p/encuestado	Ponderado p/encuestado
Director de Negocios	0	1	1	2	0,33
Gerente de Negocios Skill A	0	0	0	0	0,00
Gerente de Negocios Skill B	1	1	1	3	0,50
Gerente de Soporte de Negocios	0	1	1	2	0,33
Coordinador Negocios Skill A	1	1	1	3	0,50
Coordinador de Negocios Skill B	1	1	1	3	0,50
Analista de Finanzas	2	2	2	6	1,00
Máximo favorable p/pregunta	14	14	14		
Mínimo favorable p/pregunta	0	0	0		
Obtenido p/pregunta	5	7	7		
Ponderado p/pregunta	0,36	0,50	0,50		

Nota: Para toda la sección E, la máxima calificación favorable total por encuestado es 6 y la mínima favorable por encuestado es 0.

Sección F. La voz del cliente

A continuación se presentan las opiniones expresadas abiertamente por los encuestados en la Sección F. y cuyo objetivo es “escuchar su voz” como clientes de la Coordinación de Planificación y Control de Producción:

Tabla 41. La voz del cliente interno

Cargo del cliente interno	Voz del cliente interno
Director de Negocios	"El potencial profesional del Equipo es muy bueno, en tanto que lo que se debe es desarrollarse. Actualmente existe un desbalance en dedicación según el skill, que impacta la valoración final del cliente, ambos deben dedicarse con el mismo esfuerzo y procurar que también el cliente, así lo perciba. Se requiere más conocimiento de dimensionamiento y planificación, más rapidez y enfoque de prioridades. Las mejoras deben aplicarse rápidamente para apalancar el crecimiento, no tenemos tiempo para divagar".
Gerente de Negocios Skill A	"Se requiere personal con mayor madurez profesional, se nota que existe interés, pero lamentablemente la Cuenta no puede esperar tanto por el desarrollo de las personas. Actualmente, se requiere personal con mayor experiencia y competitividad. Hay muchas funciones de la Gerencia de Soporte de Negocios que las están haciendo las Gerencias de Negocio".
Gerente de Negocios Skill B	"Antetodo los felicito por esta iniciativa para recibir lo que sus clientes perciben, es un paso importante. Considero que debemos mejorar como Dirección en cuanto anticipación a la Planificación, así mismo se deben generar y centralizar memoria estadística para afrontar la toma de decisiones, sobretudo en entornos de crecimiento y presión, donde el ingreso de personal nuevo , así como la rotación es alta."
Gerente de Soporte de Negocios	"Considero que conceptualmente ya se identificó qué aspectos debemos mejorar y con cuál prioridad, lo más importante, es capacitar al personal y dar un salto cuántico en cuanto la automatización de reportes, estadísticas y herramientas de dimensionamiento".
Coordinador de Negocios Skill A	"Se necesita rapidez en los resultados, así mismo hay muchos profesionales jóvenes en la Coordinación que no tienen experiencia ni conocimiento en el área de Contact Center, eso es una desventaja en referencia a la competencia"
Coordinador de Negocios Skill B	"A veces son muy lentos y buscan mucho la perfección y basamento de todo, eso nos hace dar respuestas lentas. Debemos ser buenos, pero a tiempo. Creo que falta automatización en el área y un sistema de indicadores de gestión de la Dirección centralizada en la Coordinación de Planificación y Control."
Analista de Finanzas	"Me parece que el equipo esta muy cohesionado, pero se nota que les hace falta ser más efectivos o más personal, pasan muchas horas trabajando y se les ve estresados. Son uno de mis mejores proveedores, pero no tengo visión global para responder algunas de las cosas que me preguntaron."

De la observación de la voz del cliente se pueden extraer algunos comentarios, que interpretados como expectativas, son considerados como claves para fortalecer la definición de los indicadores críticos de desempeño involucrados en la propuesta de planes de mejora, a saber:

“...desarrollo, experiencia de los integrantes...”

“...rapidez...”

“...dedicación equilibrada por *skill*...”

“...anticipación a la Planificación...”

“...memoria estadística...”

“...automatización de reportes, estadísticas...”

“...sistema de indicadores de gestión...”

Por otro lado, del análisis de sus expresiones puede notarse que la mayoría de ellas, tienen implícitas una connotación de preocupación y ansiedad por acelerar la mejora del área, acorde a la velocidad de crecimiento del servicio y al cual se necesita adaptación competitiva. Así mismo, en la mayoría de los comentarios destacan, la confianza en el potencial del equipo actual de la CPYCP.

Identificación y Caracterización de las actividades diarias de los Analistas de Planificación y Control de Producción

Con el fin de manejar una perspectiva más amplia de la información de la gestión de la CPYCP, era indispensable considerar el criterio de los ejecutores de las actividades: tres (3) Analistas más un (1) pasante temporal (éste último de dedicación exclusiva a un proyecto de cuatro (4) horas por día).

En este sentido, se procedió a recopilar de fuente primaria y durante un mes el detalle de la dedicación diaria del esfuerzo a través del registro en el formato que constituye el Anexo B de éste trabajo. Los resultados se consolidaron con fines de homologar términos, en un total de 39 actividades, denominadas de aquí en adelante *actividades fundamentales* (las *actividades fundamentales* consolidan, aquellas actividades repetitivas que fueron listadas por los integrantes de las CPYCP bajo criterios de denominación individuales, pero con la misma definición para todos).

Se han considerado que las actividades fundamentales, están compuestas por *tareas* o *sub-actividades* que determinan la dedicación de esfuerzo y tiempo por parte de las Analistas. En este particular, se ha destacado el impacto de las *tareas* en el establecimiento de la clasificación de las actividades, en términos de planificación, dedicación, cumplimiento de alcance y tiempos de entrega.

Sección 1. Clasificación de las actividades ejecutadas según la frecuencia de inclusión o no en la programación previa o agenda de los Analistas

Esta sección tiene como finalidad de cuantificar si las actividades *ejecutadas* por los Analistas han sido previamente agendadas, no agendadas o corresponden a la programación de un proyecto. Con esta medición, se pretende conocer si existe vulnerabilidad al cambio en la programación de las actividades de los Analistas, inferir si su repercusión tiene impacto negativo al rendimiento y objetivos preestablecidos así como establecer correlaciones con indicadores asociados a otros resultados de este trabajo. A continuación las mediciones obtenidas.

De la sección 1 del Anexo B, se concluyó que aproximadamente en un once por ciento (11,31%) de las actividades previamente agendadas (planificadas), se suscitaron, durante la ejecución, cambios de alcance del requerimiento o tareas no estimadas o imprevistas y que a su vez generan dilataciones en recursos, con respecto a la planificación original, así como postergación de la atención o resolución de otros requerimientos.

Sin embargo, siendo la CPYCP un área de apoyo, debe existir flexibilidad para combinar necesidades imprevistas de las operaciones y de los clientes internos y/o externos. El dilema aquí, es conocer si dicho 11,31%, es un valor “esperado”, por lo cual pasaría a ser un límite superior de control en la misma. En este sentido, es necesario analizar las etapas del proceso de definición y ejecución de requerimientos planificados, así como evaluar el impacto de dicha cifra. También, del estudio causal, evaluar si corresponden a deficiencias en el desarrollo de habilidades de planificación de los integrantes, o habilidades para la toma de decisiones en la identificación de prioridades, que tal como se evidenció a través del cuestionario de diagnóstico de desempeño existen importantes oportunidades de mejora en estas competencias.

Por otro lado, también se determinó que 22,7% de las actividades diarias ejecutadas, *no han sido previamente agendadas*. De nuevo, aplica la evaluación de impacto de la cifra, a través de los mismos medios mencionados anteriormente para las actividades *agendadas* cuya planificación fue afectada por cambios durante la ejecución.

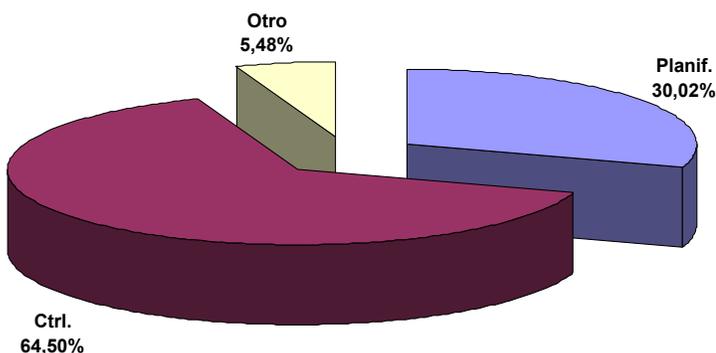
Finalmente, en cuanto al análisis de los proyectos se determinó, que de los cuatro (4) en progreso, todos han respetado su planificación y alcance, condición que demuestra la importancia y compromiso que el equipo de la CPYCP le otorga a la ejecución de los mismos, como herramienta de cambios de profundidad y permanencia en el tiempo.

Sección 2. Clasificación funcional del esfuerzo por actividades ejecutadas

En esta sección se conocerá la dedicación funcional por actividad, es decir, en que medida las actividades efectivamente están orientadas a la materialización de los resultados, en términos de la clasificación funcional originalmente definida para dicha actividad, ya sean de: planificación, control u otra (se define “otra” aquellas solicitudes de áreas distintas, que no son inherentes a las responsabilidades de la CPYCP).

El interés en esta medición, radica en conocer la distribución y enfoque actual del esfuerzo de la CPYCP, compararlo con la percepción actual de los clientes internos,. Seguidamente se presentan los resultados:

Figura 41. Distribución de la dedicación de esfuerzo por función



De la Figura 41, se extrae que el mayor número de actividades (64,5%) corresponden a satisfacer requerimientos de la función CONTROL, mientras que sólo 30 % a la función PLANIFICACIÓN, esto incluye proyectos. Al relacionar estas cifras con los resultados de la percepción de desempeño de los clientes internos, se puede interpretar que la deficiencia de competencias de planificación, así como el desempeño fundamentalmente correctivo de dichas actividades merman la cantidad de actividades que se puedan desarrollar en esta área.

En el caso de las actividades de CONTROL, además de existir la ventaja de mejores competencias técnicas, lo cual facilita el cumplimiento de mayor número de requerimientos, también se deduce que siendo la CPYCP, una Coordinación de apoyo al negocio y dada la magnitud de las operaciones y la sensibilidad de las mismas en un negocio de *Contact Center*, entonces existe mayor dedicación y prioridad a las actividades de CONTROL y se posterga el desarrollo permanente de actividades de PLANIFICACIÓN sujetas a la existencia y presión de cronogramas preestablecidos, lo cual caracteriza las actividades de PLANIFICACIÓN, de ejecución frecuente pero no continua, condición que en consecuencia, reduce el número de ellas. Esta situación remarca la existencia de indicadores críticos de atención *muy alta* para la propuesta de plan de mejora.

Por otro lado, nótese que existe una desviación del 6%, en el número de actividades atribuidas a la clasificación de "otras" y que tal como se definieron arriba, al no ser inherentes a las responsabilidades de la CPYCP, constituyen elementos distractores de su misión. Dichas actividades, generalmente consisten en programaciones en bases de datos tipo excel® y otras similares, cuyas habilidades son diferenciadas y reconocidas en la CPYCP y por otro lado escasas en el resto de las áreas de la Organización. Más adelante, en la Sección 4, se cuantificará el tiempo dedicado a cada una de estas funciones.

Sección 3. Cumplimiento de alcance y tiempos de entrega

El objetivo de esta sección, es dar a conocer, desde la perspectiva de los Analistas, la consistencia en el desempeño global de las actividades en términos de los indicadores de cumplimiento: alcance y tiempo de entrega.

La aplicación de información será con fines de estimar la frecuencia de cumplimiento (alcance y tiempos de entrega) de los compromisos, compararlo con la percepción actual de los clientes internos y reconocer si existe o no coherencia en los criterios de cumplimiento.

Los datos obtenidos evidencian que 79% de las actividades entregadas cumplen con el alcance definido, resultados que confirman lo expresado por la mayoría de los clientes internos (71,43%) quienes perciben que “casi siempre” se cumple el alcance, es decir se cumplen cada una de las especificaciones claves de los requisitos.

En cuanto al tiempo de entrega, los integrantes de la CPYCP, registraron que sólo el 21% de sus actividades son entregadas puntualmente, resultados que contradicen lo manifestado por los clientes internos quienes aseguran que el 86% de los requerimientos son entregados en los lapsos de tiempo comprometidos. Esta calificación de los Analistas, puede ser atribuida al hecho que aún cuando cumplen con las fechas estimadas, están conscientes que 43% de los clientes opinan que la estimación es inadecuada y que además los lapsos de implantación de mejoras son tardíos.

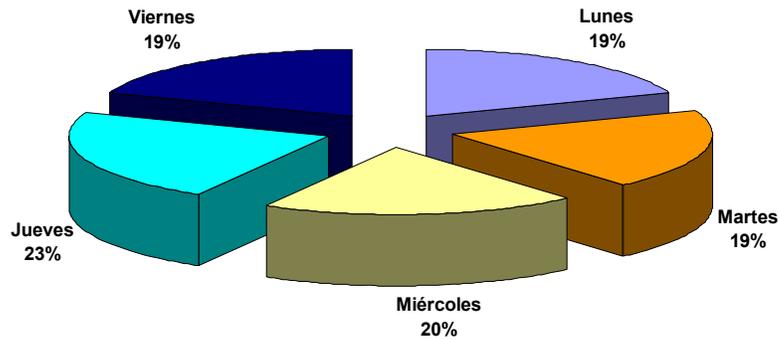
Esta diferencia de percepciones, pone de manifiesto la necesidad de mediciones de eficiencia de los procesos que registren continuamente los resultados de la interacción *cliente-proveedor* y que sean validadas por ambas partes.

Sección 4. Cuantificación de horas/Hombre dedicadas

A continuación se presentan los datos correspondientes a las horas de labor dedicadas por los integrantes de la CPYCP, se desagregan por días de la semana y se promedia las de horas / días por Analista.

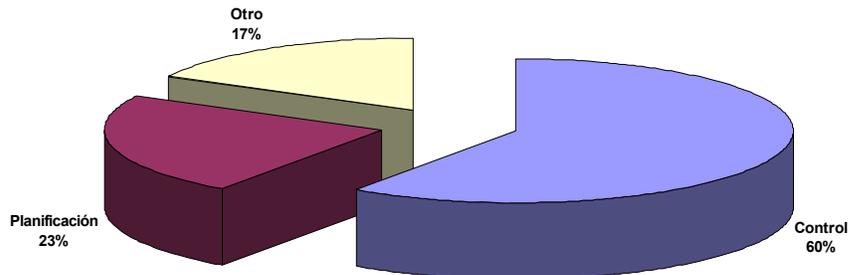
Estos resultados, permitirán obtener información sobre las prácticas de uso del tiempo en la CPYCP, compararla con estándares esperados, de acuerdo a lo establecido en la Ley del Trabajo de la Republica Bolivariana de Venezuela y someter a discusión aspectos relacionados a la productividad de los Analistas. A continuación los resultados:

Figura 42. Distribución del esfuerzo de h/H total del Equipo por día de semana



A partir de la Figura 42, se infiere que la distribución del esfuerzo diario del equipo es prácticamente equitativa para todos los días y alcanza su máximo valor los días jueves que se diferencia en 4% adicional de la carga laboral, con respecto al promedio del resto de los días. Sin embargo, el promedio de h/diarias por Analista es de aproximadamente catorce (14,2 h).

Figura 43. Distribución de la dedicación horaria por función



La Figura 43, demuestra que el sesenta por ciento de las horas /Hombre (60%) están dedicadas a actividades definidas en la función de control, seguidamente sólo un veinte tres por ciento (23%) las actividades de planificación y en similar magnitud, le sigue con diez y siete por ciento (17%) la dedicación horaria a las actividades identificadas como "Otras".

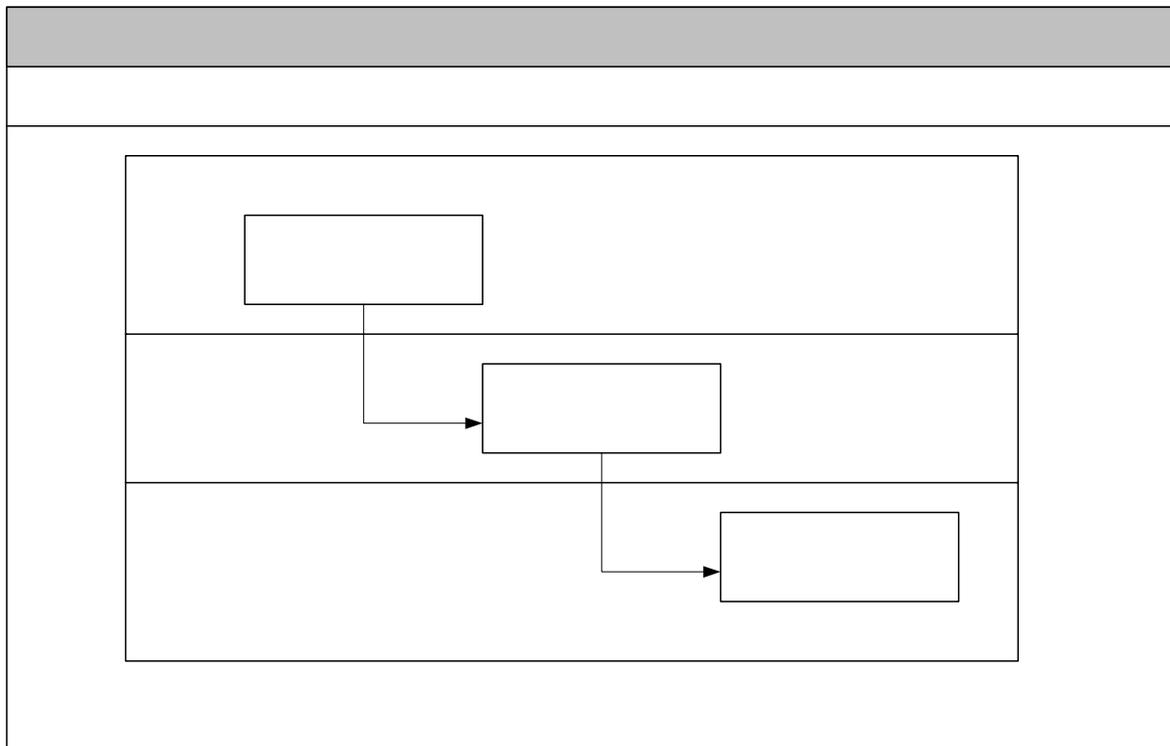
Al relacionar, los resultados mencionados con los presentados en la Figura 44 se nota que existe coherencia de esfuerzo entre el volumen de actividades y el tiempo dedicado a las actividades de Control, sin embargo, esta relación nos se repite en las actividades de Planificación y Otras, donde destaca el hecho que las actividades "distractoras" de la misión de la CPYCP, consumen una porción importante del tiempo, que bien pudiera ser dedicada al fortalecimiento de la Planificación o ajustar el número de horas /H día para contribuir a asegurar la salud laboral del Equipo y apoyar su desarrollo integral.

Procesos de la Coordinación de Planificación y Control de Producción

Finalmente parte importante de los datos recolectados, lo constituyen los procesos actuales de la CPYCP, los cuales exponen gráficamente la secuencia general de acciones que son aplicadas desde la perspectiva macro de su desempeño y que se cohesionan a la percepción de los clientes internos, así como a la caracterización de sus actividades para consolidar el análisis del diagnóstico a través de las variables determinantes del mismo. Es importante destacar, que los diagramas de procesos fueron definidos conjuntamente por el equipo de la CPYCP.

En primer lugar se presenta el proceso general (Figura 56), mediante la secuencia de los subprocesos que lo componen y que se desagregan seguidamente. En la parte externa de los cuadros de actividades de los subprocesos se agregan unas leyendas (**AV**, **NAV**, **PAV**, **TE**), la cual será aplicada, posteriormente para efectos del análisis.

Figura 44. Proceso global de la CPYCP



Proceso de Planificación y Control de Producción

Figura 45. Subproceso 1: Planificación

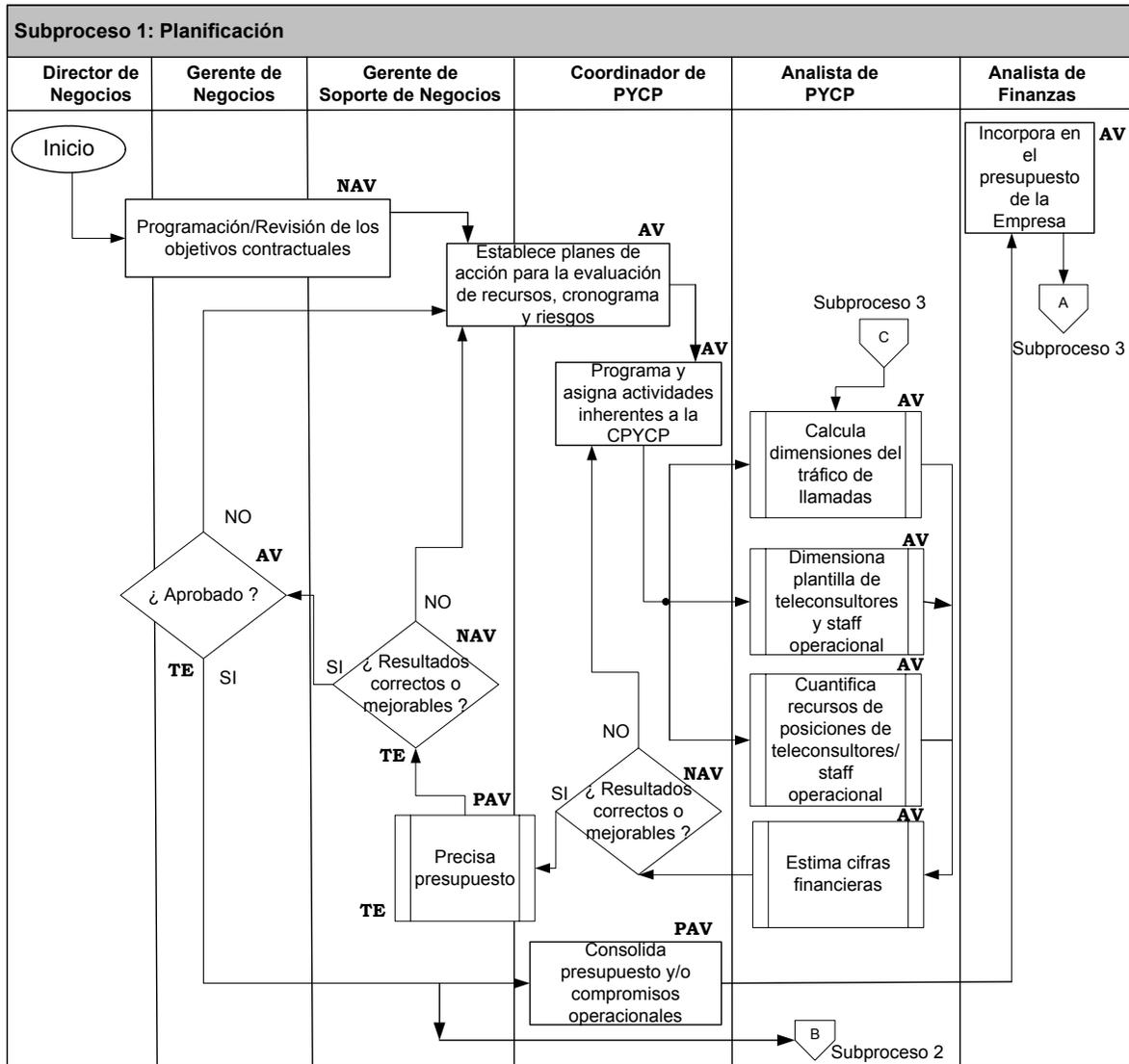
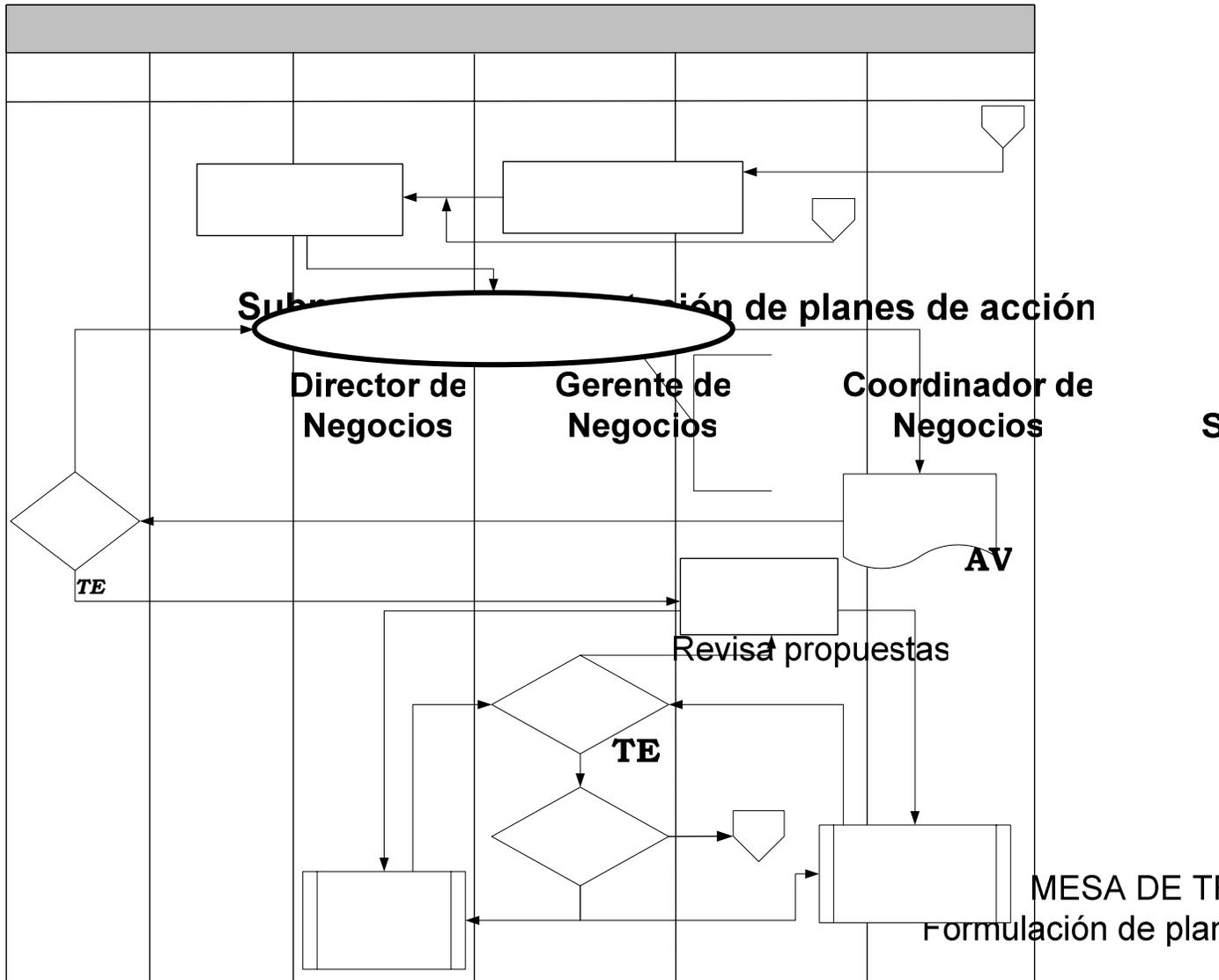


Figura 46. Subproceso 2: Implantación de planes de acción



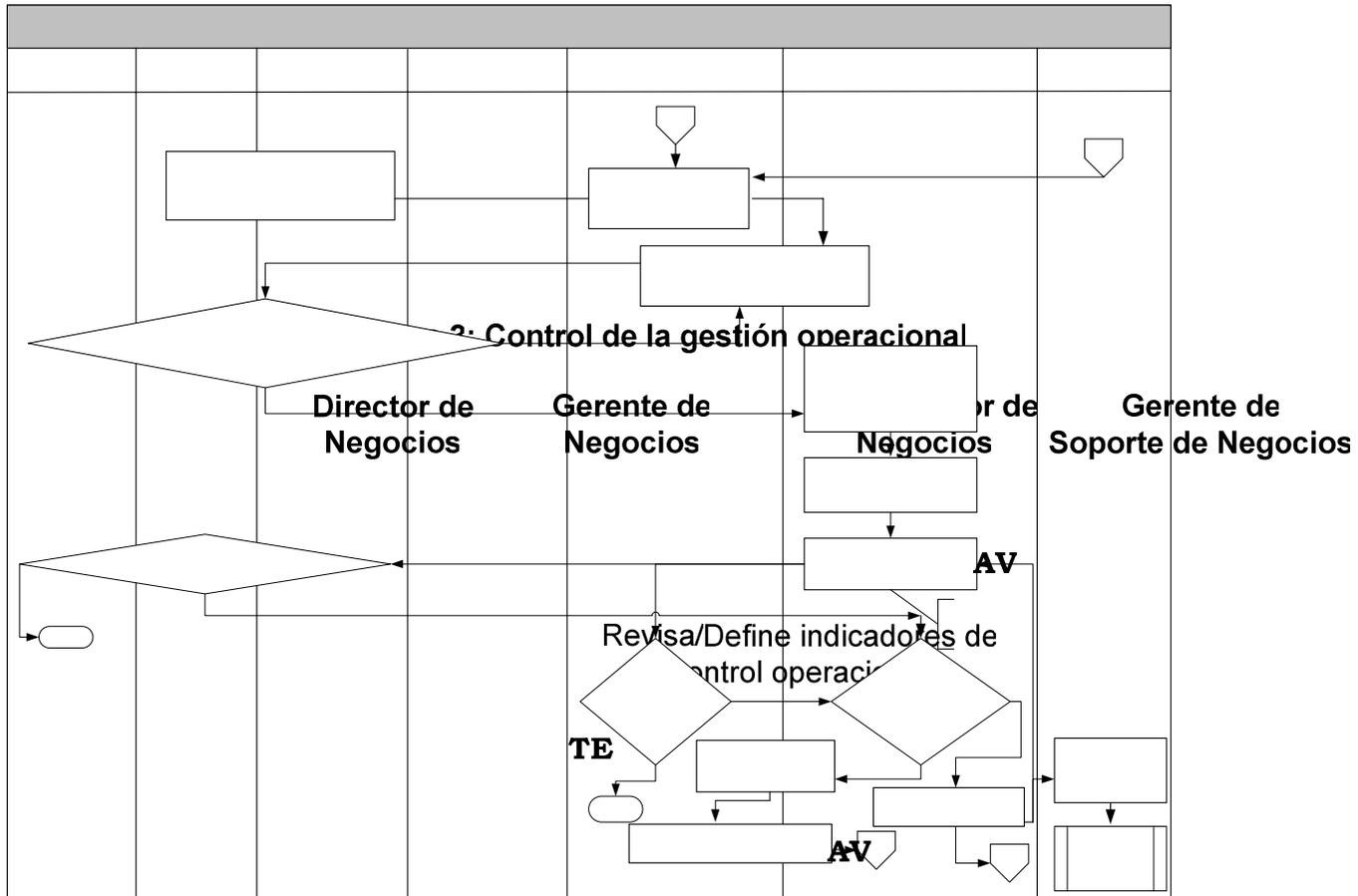
NO **AV**

¿Aprobado?

TE

SI

Figura 47. Subproceso 3: Control de la gestión operacional



Los procesos constituyen una *competencia fundamental* para mantener niveles adecuados de rendimiento y satisfacción de los clientes internos y externos; en este sentido, el análisis para el rediseño de los mismos se ha realizado con enfoque en el cliente externo y el valor que agregue a los resultados (productividad, rapidez, calidad, entre otras).

Previo al análisis de los procesos actuales, se reflexionó sobre la existencia de condiciones para aprobar su rediseño, de tal manera que en primer lugar, al pensar si existe una necesidad, amenazas u oportunidades importantes, la respuesta fue positiva y se derivó de manera natural de los resultados anteriormente analizados: del cuestionario de desempeño contestado por los clientes internos y del formulario de actividades diarias registrado por los Analistas de Planificación y Control de Producción.

En segundo lugar, se planteó si la Organización estaría dispuesta a asumir los riesgos de los cambios de los procesos. Efectivamente, la situación para la CPYCP hoy en día se trata de un problema de sobre vivencia por lo cual el planteamiento fue reformulado como una afirmación "debe considerarse un adecuado manejo para afrontar los cambios".

Por otro lado, los rediseños en los procesos también deben considerar que haya recursos y talento disponibles, que son elementos claves que deberán incluirse como parte de los compromisos que el Comité Directivo asumirá al evaluar las propuestas de mejoras que se plantearan en el siguiente capítulo de este estudio.

Una vez que fue corroborada la necesidad del rediseño de los procesos, se procedió al análisis de valor y de tiempo (Pande, Neuman, Cavanagh, 2002) como herramientas para detectar mejoras en la eficacia y eficiencia del proceso. El análisis de valor fue aplicado con la finalidad de hacer énfasis en retomar la razón de ser de la CPYCP, observando las actividades desde el punto de vista *externo* del *cliente* y asignando a cada una de ellas, una categoría de acuerdo a los criterios siguientes: (ver acotaciones en las actividades de los diagramas de subprocesos)

AV: Añaden valor: tareas o actividades valiosas *desde el punto de vista externo del cliente*. Pueden ser que:

- Al cliente le interesa o valora esta actividad si sabe que se está realizando.
- Aplican cambios al servicio o productos, pero no suelen añadir valor.
- Solamente se hacen una vez (repetición de actividades, corrección de errores, entre otras.)

PAV: Potencialmente permiten añadir valor, si se les imprime mayor rapidez o eficacia.

NAV: No añaden valor desde *el punto de vista externo del cliente* (retrasos, inspecciones, revisiones, informes y justificaciones de cara interior, configuraciones y preparaciones, entre otras).

De acuerdo a las categorías asignadas, se tiene que 64% de las actividades añaden valor (**AV**) *desde el punto de vista externo del cliente* y 25% no (**NAV**). En la práctica tal vez no sea necesario, eliminar todas las actividades que no agreguen valor, sin embargo constituyen puntos de concentración para el planteamiento de los planes de mejora que se propondrá en el Capítulo V. Es importante destacar que la mayoría de las actividades de la categoría **NAV**, corresponde a revisiones, validaciones y correcciones de los entregables de los Analistas de Planificación y Control de Producción, consistente con la debilidad de competencias técnicas, así como la orientación funcional esencialmente correctiva que propicia desconfianza entre los clientes internos y continuas revisiones que se traducen en desgaste, desperdicio y son aditivos contraproducentes a las expectativas de rapidez y eficiencia que hoy demanda el competitivo mercado del Cliente externo.

Es importante acotar que en los procesos no están explícitamente expuestos:

- mecanismos estandarizados de formalización de solicitud de requisitos y de definición de acuerdos de entrega.
- el mecanismo de priorización de la resolución de los requerimientos, es decir si el primero que entra es el primero que sale o el último es el primero, etc.

Posteriormente, se realizó el análisis de tiempo del proceso con el fin de identificar *tiempos muertos desde el punto de vista externo del cliente* y que merman la velocidad de respuesta en los requerimientos. De manera similar a lo realizado en el análisis de valor, se definió la categoría de tiempo de espera (**TE**), para denotar el tiempo en que el “entregable”, espera a que haga algo. En relación a este punto, reincide la observación que los **TE** corresponden a actividades de revisiones, validaciones y correcciones de los entregables, sin embargo, conviene precisar las mediciones con un estudio tiempo-movimiento de cada una de las actividades de todos los subprocesos.

Para concluir el Capítulo IV, en la Tabla 42 se resumen las necesidades claves de atención que se derivan del diagnóstico y que constituirán el punto de partida de las propuestas de mejoras que serán presentadas en el Capítulo V:

Tabla 42. Necesidades claves de atención derivadas del diagnóstico

	FUNCIÓN		
	Planificación	Control	Ambas
Tiempo de respuesta desde la solicitud hasta la recepción de acuse de recibo de un requerimiento			O
Lapso de tiempo de resolución ofrecido.			►
Cumplimiento de Lapso de tiempo de resolución ofrecido.			O
Lapso de resolución de fallas			O
Lapso de incorporación de mejoras			►
Cumplimiento del alcance definido			▲
Presencia de errores al momento de la aplicación de las propuestas			►
Valor añadido en las solicitudes			►
Cumplimiento del alcance establecido en los reportes internos			►
Confiabilidad de los datos suministrados en los reportes internos			▲
Frecuencia de la presencia de errores en los reportes internos			O
Cumplimiento del alcance establecido en los reportes externos			►
Confiabilidad de los datos suministrados en los reportes externos			►
Frecuencia de la presencia de errores en los reportes externos			O
Percepción de la distinción entre las funciones de Planificación y Control			▲▲
Alineación entre la planificación realizada y la Planificación estratégica (CMI) de la empresa	▲▲		
Percepción de diferencia de roles y responsabilidades entre los integrantes			►
Frecuencia en la que la CPYCP se desempeña en función de un esquema definido de procesos			▲▲
Definición de la gestión de PLANIFICACIÓN de la Coordinación	▲		
Definición de la gestión de CONTROL de la Coordinación		▲	
Formulación conjunta de los objetivos de la CPYCP con los de las Gerencias de Negocio			▲▲
Consistencia de los resultados de la Dirección de Negocios con lo planificado según el alcance de la CPYCP		▲	

Atención: ▲▲ Muy Alta ▲ Alta ► Moderada O Baja

Tabla 42 (Continuación). Necesidades claves de atención derivadas del diagnóstico

	FUNCIÓN		
	Planificación	Control	Ambas
Competencias técnicas de PLANIFICACIÓN	▲▲		
Competencias técnicas de CONTROL		▲▲	
Flexibilidad y rapidez para adecuarse a las necesidades y/o cambios			○
Orientación al cliente			▶
Compromiso con el logro de los objetivos			▶
Disponibilidad para asesorías			○
Proactividad para proponer acciones oportunamente	▲▲		
Proactividad para la toma de decisiones efectiva	▲▲		
Actitud y orientación a la mejora demostrada en la atención a los requerimientos			▲▲
Vulnerabilidad de cambios en la programación de actividades			▲
Distribución porcentual de la dedicación de esfuerzo por función			▲▲
Cuantificación de horas/Hombre dedicadas			▲▲
Distribución horaria por función			▲▲
Mapa de Procesos			▲▲

Atención: ▲▲ Muy Alta ▲ Alta ▶ Moderada ○ Baja

CAPÍTULO VI - PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS FUNCIONALES

Consideraciones generales

Una vez generado el diagnóstico correspondiente al estudio en cuestión, a continuación se presenta el modelo operacional propuesto para responder al objetivo general que corresponde a la propuesta de rediseño para la mejora de la estructura organizacional y procesos funcionales de la Coordinación de Planificación y Producción.

Las soluciones planteadas y los esquemas de análisis que las sustentan comprenden un modelo operativo que responde al diagnóstico generado sin apelar a esquemas teóricos complicados, sino a la aplicación en el corto plazo, simultánea a la continuidad operacional del negocio y donde sus integrantes perciban identificación, compromiso y comodidad con el desarrollo de nuevos cursos de acción más eficientes.

Para la formulación del rediseño se consideraran en primer término las propuestas de mejoras pertinentes, en segundo lugar la definición de los indicadores de desempeño que medirán la gestión y contribuirán al entendimiento del por qué de los resultados de la Coordinación, luego se prosigue, con los planes de acción para materializar dichas propuestas y finalmente con los mecanismos de control para asegurar la estabilidad y continuidad del rediseño propuesto.

Justificación de la Propuesta

El modelo planteado se justifica sobre el compromiso de responder de manera pertinente y precisa a las exigencias de cumplimiento de requisitos de servicio y resultados expresadas por los clientes internos en la encuesta de diagnóstico del desempeño de la CPYCP. Así mismo, el modelo argumenta la condición de conciliar soluciones viables en equilibrio con las percepciones de desempeño de los clientes internos y las correspondientes a los integrantes de la CPYCP para proponer un esquema de procesos acorde. Por otro lado, la estructura organizacional y procesos funcionales eficientes constituyen una competencia central que debe caracterizar a la Organización para mantener niveles adecuados de rendimiento según las especificaciones de los clientes externos, posicionamiento en el mercado, fortaleza y preparación frente a cambios internos o del entorno.

En el marco de esta situación, se hace necesario el desarrollo de un plan de proyecto para implantar las acciones propuestas, con el respaldo de un sistema de indicadores de seguimiento y control que permita consolidar resultados con impacto permanente en el tiempo y de beneficio para los clientes internos, externos y el resto de la Organización.

Desarrollo de la Propuesta

Propuesta

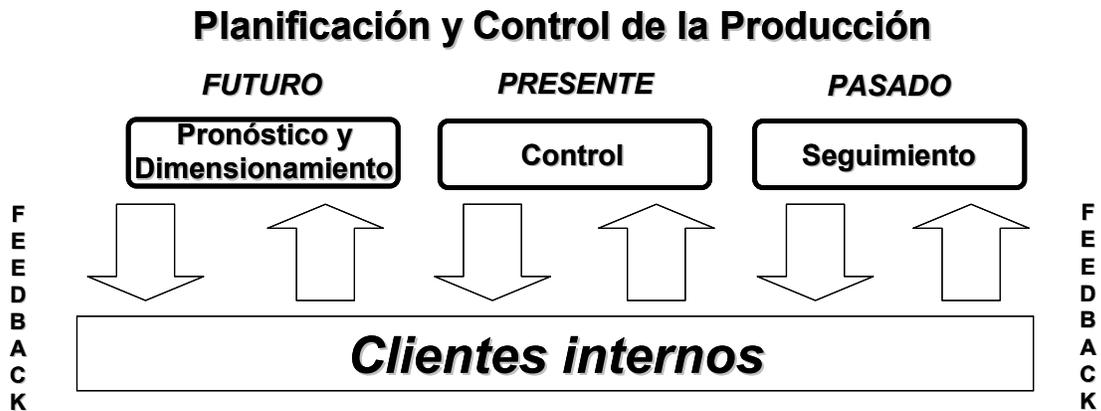
La propuesta de “mejora” de la estructura organizacional y funcional se refiere a una estrategia de desarrollo de soluciones orientadas a eliminar o minimizar el impacto de las causas que originan los problemas de rendimiento en el desempeño, detectados a través del diagnóstico y analizados en el Capítulo IV.

Por otro lado con el “rediseño” el objetivo es reemplazar el proceso, (o una parte de él), por otro nuevo, en respuesta a la adaptación de la CPYCP a un entorno y necesidades diferentes con respecto a la etapa de inicio de la Organización y que hoy ya han expirado. Al conjugar ambos términos: “mejora y rediseño”, da lugar a una *evolución* de la Organización para aprender, desarrollarse y sobrevivir a las condiciones actuales. En este contexto, la propuesta se despliega, por razones de dependencia, de manera interrelacionada para ambas estructuras: organizacional y funcional, en función de responder al objetivo específico de: ***Elaborar un plan de mejoras para la estructura organizacional y procesos funcionales.***

Nótese, que la variación del impacto de los cambios o mejoras propuestas se realiza, en principio, sobre la base de argumentos cualitativos esperados, sin embargo las metas cuantitativas que se pretenden alcanzar, serán especificados posteriormente en el apartado que trata sobre los indicadores de desempeño.

(1) Creación de un segmento funcional o área de gestión de SEGUIMIENTO: Además de las funciones Planificación y Control, se añade una denominada Seguimiento y que en conjunto cohesionan la orientación al análisis y generación de bases para la toma de decisiones de la Coordinación. El enfoque de cada segmento funcional está determinado por la temporalidad de la aplicación del análisis de la información estudiada en cada una (Figura 49) y que se describirá más adelante.

Figura 49. Propuesta de la estructura funcional para la CPYCP



En

la Figura 49, la connotación del tiempo está dada como un recurso para reconocer las diferencias de responsabilidades de Planificación, Control y Seguimiento en función de los objetivos de cada una, dada por el desarrollo de su enfoque específico (futuro, presente o pasado), así como posicionar el ámbito de acción de responsabilidades de su(s) ejecutor(es). A continuación se enuncian los *objetivos específicos, responsabilidades e indicadores de medición de desempeño global*, propuesto para cada segmento funcional:

Función Pronóstico y Dimensionamiento:

Objetivo: Planificar la gestión operativa y financiera de los servicios, fundamentados en estimaciones de tráfico y dimensionamiento de plantilla de teleoperadores, para lograr el cumplimiento de los indicadores contractuales y de rentabilidad de la Dirección de Negocios.

Responsabilidades:

- Dimensionamiento de tráfico de llamadas
- Dimensionamiento de plantilla de teleconsultores
- Dimensionamiento de recursos de plataforma tecnológica e infraestructura
- Pronóstico de comportamientos y tendencias del dimensionamiento
- Optimización de las técnicas, métodos y herramientas de pronóstico y dimensionamiento.

Función Control:

Objetivo: Realizar el control continuo de la actividad operativa y financiera que esté en progreso, para todos los servicios de la Dirección de Negocios, con el fin de

fortalecer la toma de decisiones inmediatas con perspectiva preventiva, correctiva y/o de mejora.

Responsabilidades:

- Registro, validación y seguimiento continuo del tablero de indicadores de desempeño
- Emisión de alertas diarias y en tiempo real de variables operacionales
- Emisión de alertas diarias y en tiempo real de variables de ingreso, retención y rotación de personal teleconsultor.
- Registro y validación diaria de bitácora de eventos operacionales.
- Elaboración de proyecciones de cierre operacional y financiero mensual
- Registro, validación y publicación de reportes internos y externos.
- Seguimiento de la integridad y eficiencia de plataforma tecnológica para garantizar la continuidad operativa.
- Seguimiento de la integridad y eficiencia de la infraestructura física para garantizar la continuidad operativa.

Función Seguimiento:

Objetivo: Realizar el análisis descriptivo y comparativo del desempeño histórico de la actividad operativa y financiera de todos los servicios de la Dirección de Negocios, para la toma de decisiones oportuna con miras a acciones preventivas, correctivas, de mejora, o innovación, así como para garantizar bases de conocimientos y memorias estadísticas robustas que aseguren la evolución de la Dirección de Negocios.

Responsabilidades:

- Optimización de desempeño de variables operacionales.
- Análisis del desempeño real en función del previsto por el dimensionamiento.
- Evaluación de variables de ingreso, retención y rotación de personal teleconsultor.
- Participación en la optimización de de variables de ingreso, retención y rotación de personal teleconsultor.
- Elaboración de memoria histórica de eventos y estadística de variables
- Retroalimentación a los procesos de pronóstico y dimensionamiento.
- Retroalimentación a los procesos de control
- Mejoramiento de reportes e informes internos y externos

Esta nueva estructura funcional tiene como primer objetivo definir claramente las responsabilidades de los segmentos funcionales de la CPYCP y “servicios” ofrecidos a sus clientes internos. Luego, estandarizar su entendimiento por parte de todos los vinculados a la Coordinación y diferenciar el alcance funcional de cada una de dichos segmentos funcionales o áreas de gestión.

En segundo lugar, la creación del segmento *Seguimiento* se propone, con el fin de satisfacer lo que se considera un área de gestión que hasta ahora ninguna de las funciones: PLANIFICACIÓN ni CONTROL, ha asumido para sí y que corresponde al “*reajuste*” de los análisis o decisiones para la mejora o la evasión de reincidencia de situaciones o resultados no deseados. Es decir, hasta ahora la CPYCP cumple una secuencia de: *planificar -hacer -revisar*, sin embargo queda subdesarrollada o en “*tierra de nadie*” el área de competencia correspondiente al *reajuste* y que permite cerrar el ciclo interfuncional del Equipo y responder oportuna y asertivamente a las necesidades de mejoras, optimización y valor añadido.

Desde otro punto de vista, la estructura funcional propuesta también tiene efectos colaterales inmediatos y positivos, que se refieren a consecuencias esperadas de optimización de los lapsos de incorporación de mejoras y el fortalecimiento de las expectativas de valor añadido, con la presencia de un enfoque funcional dedicado como lo es el área de SEGUIMIENTO. Además, se espera que la confinación de responsabilidades de CONTROL permita aumentar la confiabilidad de los datos suministrados en los reportes internos y externos y reducir la frecuencia de errores en los mismos. Así mismo, la definición de responsabilidades funcionales induce a la comprensión de la misión de cada segmento y a la orientación al cliente acorde con sus especificaciones. Finalmente, el desempeño de cada segmento funcional como un área de gestión con responsabilidades y cronogramas particulares, contribuye a reducir la vulnerabilidad de cambios y solapamiento de prioridades en la programación de actividades.

En conclusión, los planteamientos antes expuestos, constituyen las soluciones, a parte de las necesidades extraídas de la Tabla 43 y que se listan a continuación:

Tabla 43. Necesidades que se pretenden satisfacer con la estructura funcional propuesta (extracto de la Tabla 41)

	FUNCIÓN		
	Planificación	Control	Ambas
Lapso de incorporación de mejoras			►
Valor añadido en las solicitudes			►
Confiabilidad de los datos suministrados en los reportes internos			▲
Frecuencia de la presencia de errores en los reportes internos			○
Confiabilidad de los datos suministrados en los reportes externos			►
Frecuencia de la presencia de errores en los reportes externos			○
Definición de la gestión de PLANIFICACIÓN de la Coordinación	▲		
Definición de la gestión de CONTROL de la Coordinación		▲	
Orientación al cliente			►
Vulnerabilidad de cambios en la programación de actividades			▲

Atención: ▲▲ Muy Alta ▲ Alta ► Moderada ○ Baja

(2) Reemplazo de la estructura organizacional de desempeño multifuncional a una desagregada con funciones específicas para cada integrante.

Para responder a la estructura funcional antes descrita, se sugiere redistribuir las responsabilidades de los integrantes, a partir de la ruptura de la estructura organizacional multifuncional existente y asignar las responsabilidades con criterio único y específico asociado a cada segmento funcional o área de gestión, como una estructura que pudiera ser de transición hasta fortalecer los procesos y competencias de la Coordinación, es decir, eventualmente se podría volver a asumir una estructura multifuncional, tal como lo sugieren las teorías actuales de diseño organizacional, siempre y cuando existan las condiciones adecuadas.

Dado que el número de Analistas de Planificación y Control de Producción coincide con el número de segmentos funcionales (tres), se procederá a definir, asignar y asegurar para cada integrante, el entendimiento de una única área de gestión. Finalmente, es necesario enfatizar que la relación entre los integrantes será interfuncional, es decir no establece la delimitación de “parcelas” en la Coordinación.

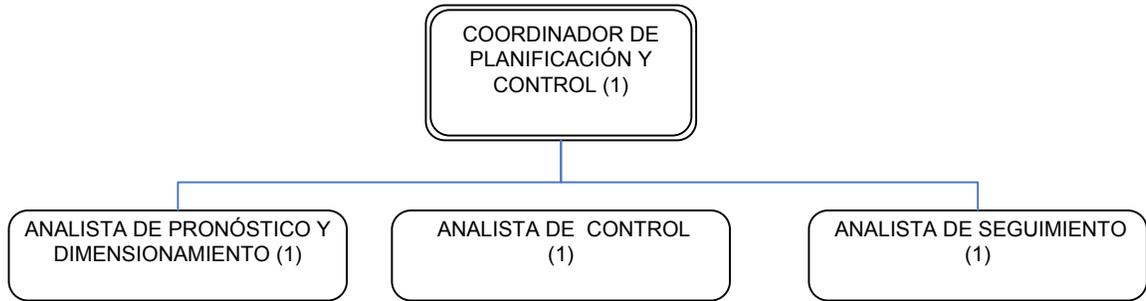
Por otro lado, se sugiere realizar previamente y con asistencia de personal especializado en el área de Recursos Humanos, diagnósticos de competencias y vocacionales que valoren la conveniencia y manejo del cambio para la asignación de responsabilidades a cada integrante. Por otro lado, también es pertinente considerar la rotación periódica de los Analistas de Planificación y Control para asegurar la integridad de la CPYCP en caso de la ausencia temporal o permanente de alguno de los integrantes o de asignaciones puntuales que requieran más de un recurso humano.

La alternativa expuesta, pretende favorecer la especialización y el cierre de brechas cognitivas, de manera progresiva y focalizada en el área de desempeño de cada integrante para aumentar sus pericias y competencias técnicas. Adicionalmente, busca reconocer la diferencia funcional entre los integrantes, para facilitar la orientación de la solicitud de requerimientos por parte de los clientes internos y la reducción de dispersión del Coordinador al momento de asignar responsabilidades.

Como implicaciones o influencia indirecta sobre la estructura planteada, se derivan que los integrantes al responsabilizarse por actividades específicas y de menores componentes funcionales que la estructura actual, su atención a los requerimientos estarán mejor focalizados y tendrán más oportunidades para desarrollar la totalidad de su alcance y para la dedicación exclusiva y orientada al cumplimiento de los compromisos con el cliente. Otra oportunidad, la representa la concentración a la tarea, que apalancada con el adecuado recurso cognitivo que se pretende reforzar, contribuye a la activación de la proactividad para la propuesta de acciones oportunas y la toma de decisiones efectiva. Así mismo, también se favorece la redistribución de la dedicación por función, pues se presume que con la intervención especializada de la Dirección de RRHH, las asignaciones por segmento funcional estarán aproximadamente equilibradas a la capacidad promedio de cada integrante, en tanto que esto, aunado con iniciativas de procesos, debería repercutir positivamente en la redistribución de la dedicación de esfuerzo y número de horas por función.

El organigrama de la estructura organizacional propuesta, se muestra en la Figura 50 y constituye el rediseño de la sección del organigrama del la Figura 2, que corresponde a la Coordinación de Planificación y Control de Producción.

Figura 50. **Propuesta de la estructura organizacional para la CPYCP**



En alineación con la Tabla 44, las necesidades cubiertas por esta alternativa se consolidan en la Tabla 51.

Tabla 44. Necesidades que se pretenden satisfacer con la estructura organizacional propuesta (extracto de la Tabla 41)

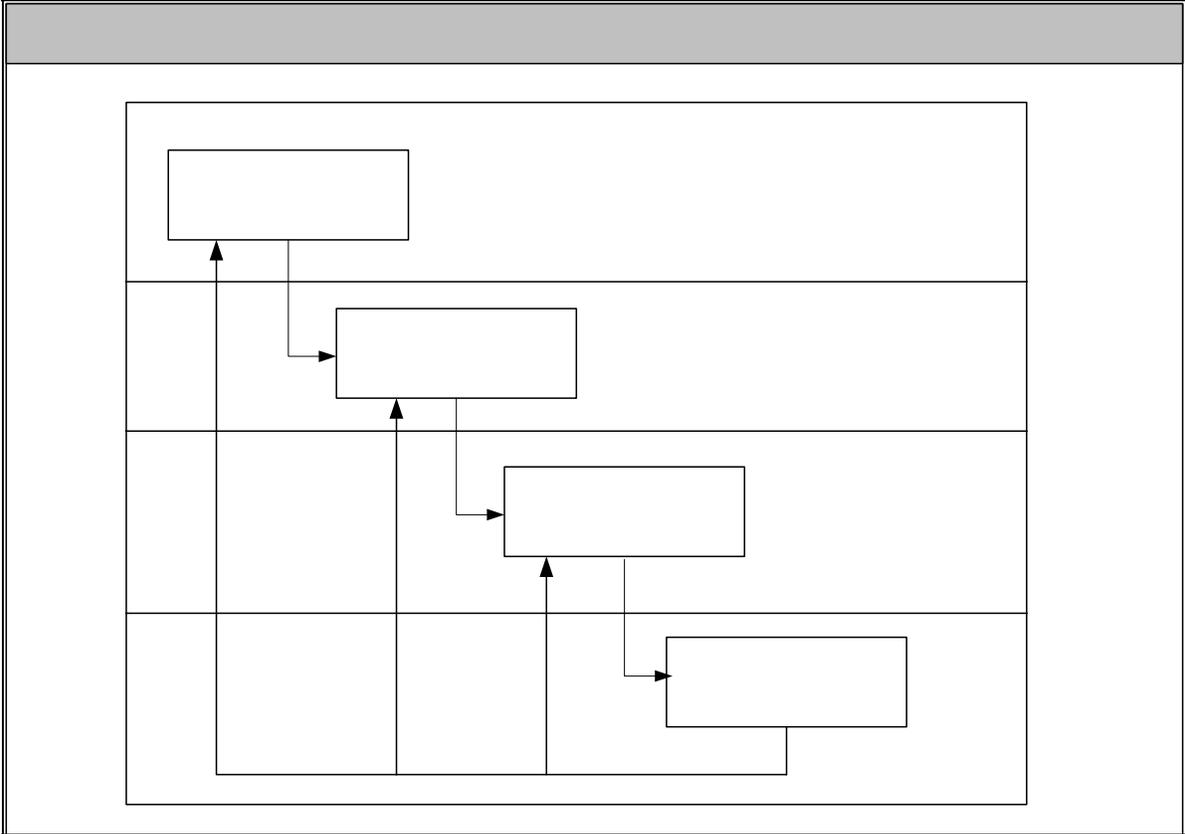
	FUNCIÓN		
	Planificación	Control	Ambas
Cumplimiento del alcance definido			▲
Percepción de diferencia de roles y responsabilidades entre los integrantes			►
Frecuencia en la que la CPYCP se desempeña en función de un esquema definido de procesos			▲▲
Definición de la gestión de PLANIFICACIÓN de la Coordinación	▲		
Definición de la gestión de CONTROL de la Coordinación		▲	
Competencias técnicas de PLANIFICACIÓN	▲▲		
Competencias técnicas de CONTROL		▲▲	
Orientación al cliente			►
Compromiso con el logro de los objetivos			►
Proactividad para proponer acciones oportunamente	▲▲		
Proactividad para la toma de decisiones efectiva	▲▲		
Actitud y orientación a la mejora demostrada en la atención a los requerimientos			▲▲
Vulnerabilidad de cambios en la programación de actividades			▲
Distribución porcentual de la dedicación de esfuerzo por función			▲▲
Cuantificación de horas/Hombre dedicadas			▲▲
Distribución horaria por función			▲▲

Atención: ▲▲ Muy Alta ▲ Alta ► Moderada ○ Baja

Finalmente, es conveniente tener presente que para mantener vigente dicha estructura, se requerirá diseñar un instrumento de medición de desempeño con componentes de valoración que incluyan la gestión individual, del Equipo de la CPYCP y de la Dirección, de tal manera que se cuantifique la propagación del efecto de los resultados de desempeño. Dicho instrumento, deberá ser consistente con los indicadores de desempeño generales definidos previamente para cada segmento funcional, con los indicadores de desempeño específicos que se definirán más adelante y con la misión y objetivos de la Dirección de Negocios.

(3) Rediseño del mapa de procesos para dar lugar a la nueva estructura funcional y organizacional es necesario reformular los procesos implícitos, tal como se muestra en las Figuras 51, 52, 53 y 54. Además en el rediseño, también se concentraron los esfuerzos en observar las actividades tipificadas como **NAV** (No agrega valor para el cliente externo) o **TE** (con tiempo de espera), sin embargo como se verá más adelante, la reducción de las actividades **NAV** fue mínima dado que las mismas compensan las necesidades de asistencia de los Analistas, por concepto de deficiencias en las competencias técnicas.

Figura 51. Rediseño proceso global de la CPYCP



La Figura 51 comparada con la Figura 44, evidencia que el proceso global de la CPYCP ha sido repensado con la orientación de precisar la denominación del primer subproceso 1, con el título de “Pronóstico y Dimensionamiento”, lo cual focaliza con mayor claridad cuál es su ámbito de acción dentro de la multiplicidad de actividades que comprende el término planificación.

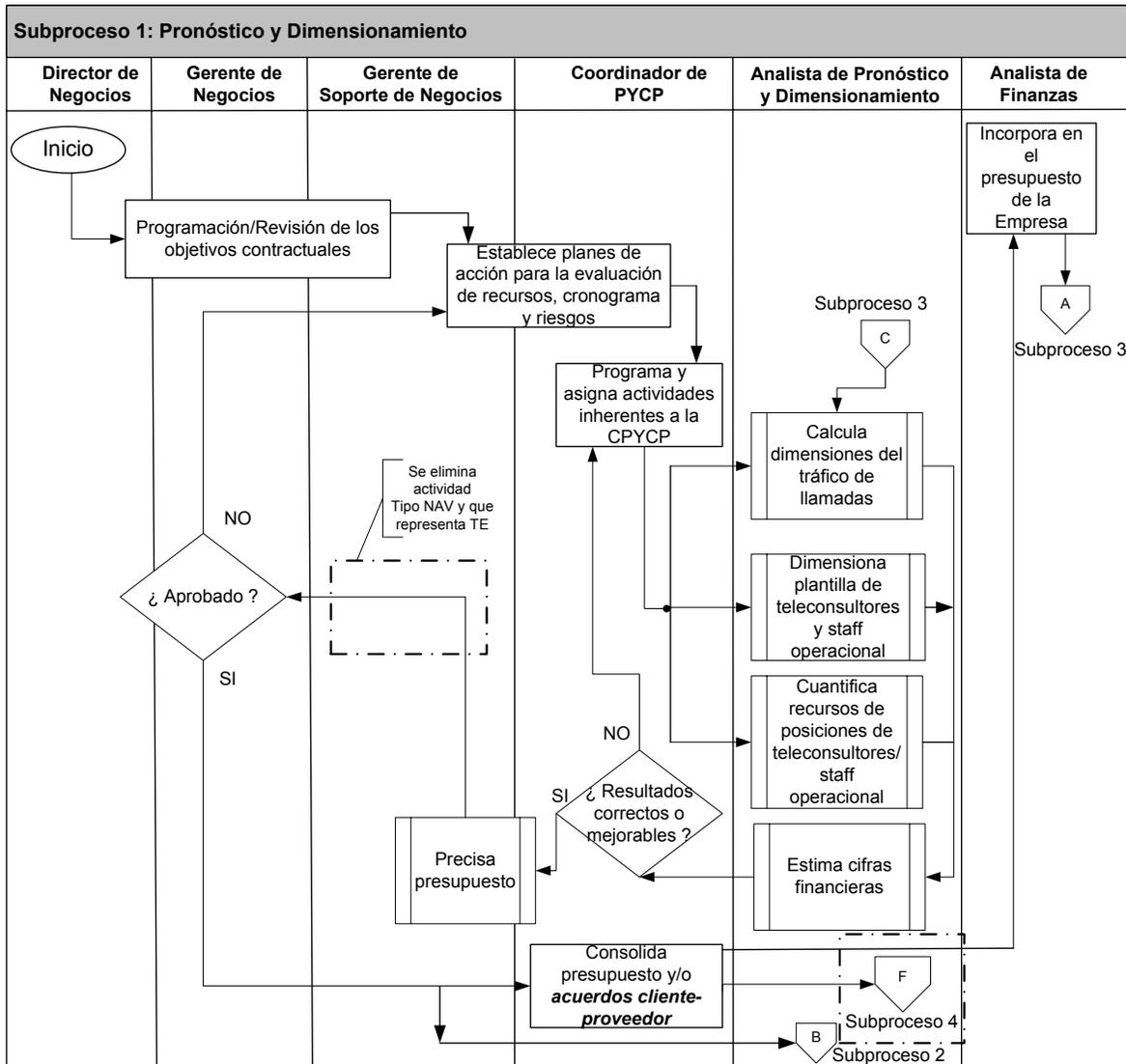
Por otro lado, destaca la inclusión del subproceso 4 “Seguimiento” y su retroalimentación con los subprocesos precedentes, la cual se detallará en las figuras siguientes correspondientes a los subprocesos.

A continuación, la Figura 52 en contraste con la Figura 45, destaca la eliminación de actividades redundantes en revisiones que pueden ser ejecutadas en simultáneo al realizar la actividad de precisión del presupuesto la cual tiene implícito el chequeo de los resultados (línea punteada). Además, resalta la formalización de los acuerdos cliente interno-proveedor los cuales necesariamente deberán ser documentados para que los compromisos sean asumidos con evidencia objetiva reconocida por ambas partes.

Un elemento importante que capta la atención es que, incluso antes del rediseño propuesto (Figura 45), se documenta la conjunción de esfuerzos entre el Director de Negocios, los Gerentes de Negocios y el Gerente de Soporte de Negocios para la programación/revisión de los objetivos contractuales, que dada la participación de los responsables mencionados y que pertenecen a la alta gerencia, presupone la alineación con la Planificación estratégica de la Organización, así como la homologación de esfuerzos y objetivos en todos los niveles gerenciales de la Dirección de Negocios. En este sentido, se demuestra que este hecho contradice la opinión emitida por la mayoría de los clientes internos (57,14%), quienes perciben que no existe alineación entre la planificación formulada por la CPYCP y la estrategia CMI de la Organización y que además no se realiza en conjunto con los Gerencias de Negocios, en conclusión se devela que aunque el proceso está documentado se incumple.

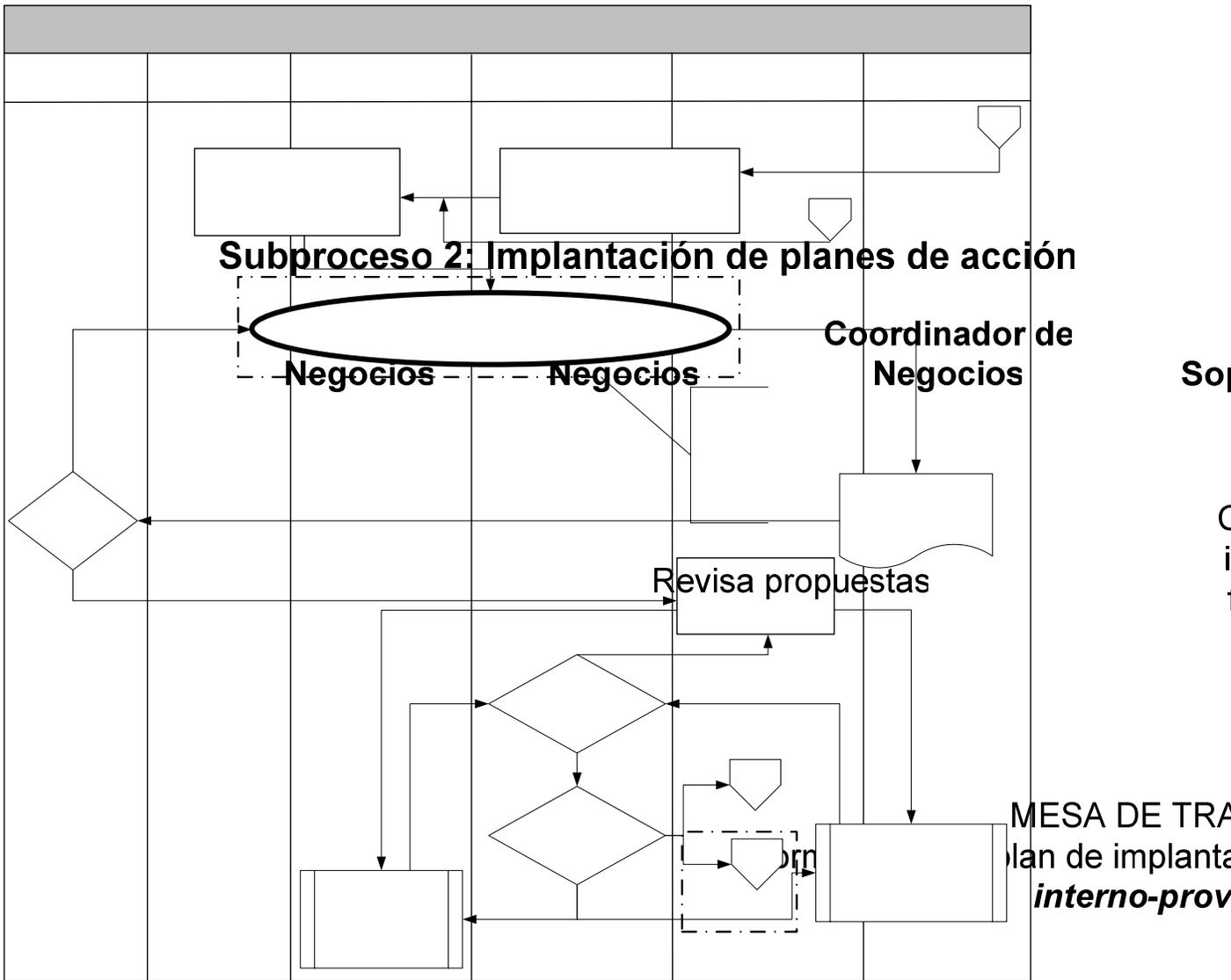
Nótese que también se agrega un vínculo de continuidad de acciones hacia el subproceso 4: Seguimiento de la gestión operacional.

Figura 52. Rediseño Subproceso 1: Pronóstico y Dimensionamiento



El rediseño previsto para el subproceso 2: “Implantación de planes de acción” (Figura 53) comparado con la Figura 46, no presenta cambios significativos, tan sólo de nuevo se resalta la incorporación formal de acuerdos cliente interno-proveedor, para afianzar el carácter de compromiso mutuo entre las partes. Así mismo, se incorpora la referencia de la continuidad del procedimiento al subproceso 4: Seguimiento de la gestión operacional.

Figura 53. Rediseño Subproceso 2: Implantación de planes de acción



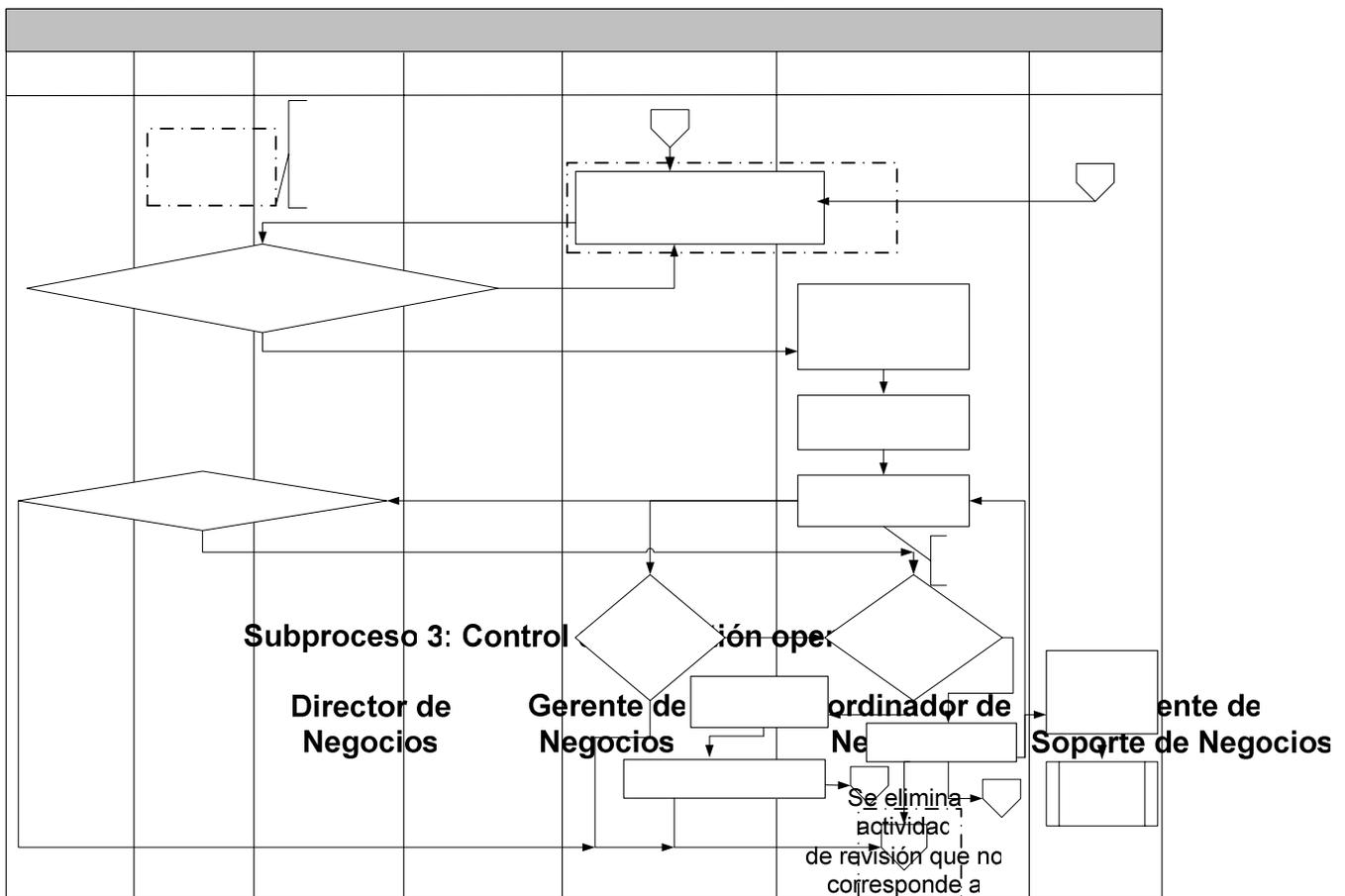
Con respecto al subproceso 3 (Figura 54) y en contraste con la Figura 47, se excluye de la responsabilidad de la actividad: "revisa/define indicadores de control operacional" a las Gerencias y Coordinaciones de Negocios y se documenta, tal como debe estar definida, de ejecución única de la CPYCP. En este sentido, se libera de actividades que están al margen de sus roles, a las Gerencias y Coordinaciones de Negocios y se contribuye a la focalización a sus misiones respectivas.

Por otro lado, se consolida en una sola actividad de definición de indicadores y mecanismos de control por considerarse una acción conjunta y dependiente, propia de una gestión de medición. También destaca que se otorga continuidad a las actividades de revisión de conformidad ("existe conformidad con los resultados") hacia el Subproceso 4, en

comparación con el subproceso actual en el cual se finalizan cuando no existe inconformidad, limitando la potencialidad de la información manejada, para seguir aportando a la mejora o innovación.

Finalmente obsérvese que se añaden los indicadores de administración de personal teleconsultor (ingreso, egreso, rotación, entre otras), por constituir el *insumo primario* y *recurso limitante*, al negocio de *Contact Center*.

Figura 54. Rediseño Subproceso 3: Control de la gestión operacional

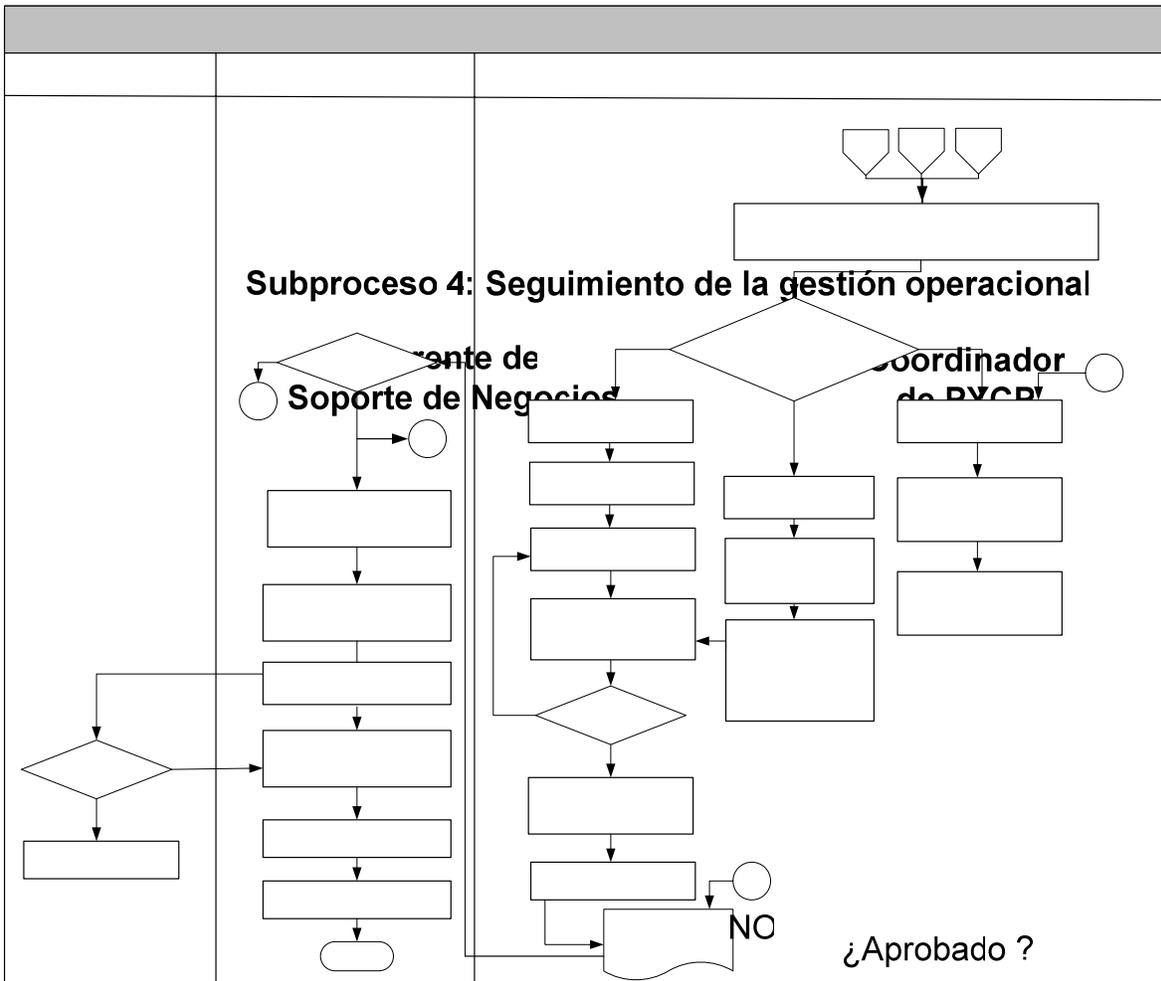


Finalmente, el subproceso 4 (Figura 55), formaliza una nueva etapa de gestión demandada por los clientes internos y por la racionalización de las funciones de los integrantes de la CPYCP y en la cual se satisfacen las necesidades de desarrollar acciones estructuradas que generen resultados de profundización en el análisis de la información, análisis estadístico, memoria histórica de la gestión, proyectos de mejora y/o innovación y retroalimentación a los subprocesos 1,2 y 3 para reducir la reincidencia de errores y el retrabajo.

SI

NO

Figura 55. Rediseño Subproceso 4: Seguimiento de la gestión operacional



(4) **Prevalencia del enfoque de inexistencia de fronteras en la Organización** En este sentido, se desea precisar las implicaciones organizativas de la propuesta planteada, dado que cuando se hace referencia a las funciones de la CPYCP, ² **los indicadores de desempeño de la CPYCP** se limitan al ejercicio de las actividades de sus integrantes, sino que necesariamente de la interrelación de otras áreas para cumplir el ciclo completo, antes mencionado: *planificar-hacer-revisar-reajustar*. Para el caso de la CPYCP, dichas áreas la componen los clientes internos que se han mencionado en este estudio y que en ocasiones también interactúan como proveedores de información y retroalimentan al proceso como un continuo (ver Figura 48).

Otro punto a considerar es el carácter dependiente e interfuncional de la estrategia de la Organización, dado que, por ejemplo, la planificación **Realiza propuestas/ planes de acción** no es un sólo departamento, sino que se requiere la coherencia de acciones y la comunión de criterios

¿Aprobado ? SI Implanta propuestas/ planes de acción 105

NO

Ident
impa
Identif
causa
Realiz
plane
S
aprob
nivele
NO
¿Ap

In
propu

para materializarla en todos los departamentos. De tal manera, que se requiere el liderazgo de la alta gerencia a fin de implantar la estrategia y planes de la Organización y en particular, los de responsabilidad directa de la Dirección de Negocios de manera participativa y asegurar que sea comprendida con los mismos criterios por todos. Lo dicho anteriormente, también implica que, en el caso en cuestión de la CPYCP, ésta no debe limitarse sólo al cumplimiento de sus “deberes” sino que debe incorporarse con mayor activismo para contribuir a la sincronización y coherencia que favorece a toda la Organización.

Con el fin de minimizar desviaciones en las situaciones mencionadas, es necesario que prevalezca el enfoque de cliente interno – proveedor como marco para establecer *formalmente* definiciones y acuerdos operativos, que permitan coordinar esfuerzos sin solapar responsabilidades entre áreas ni establecer fronteras entre ellas.

Indicadores de desempeño

Una vez realizada la propuesta de estructura organizacional y procesos funcionales, se dará cumplimiento a uno de los objetivos específicos de este estudio: ***Identificación, valoración y definición de indicadores que permitan medir el desempeño de la unidad de Planificación y Control de Producción***

La operacionalización de la propuesta se inicia con los aspectos relativos a la definición de indicadores de desempeño dado que constituyen la base de la medición de la gestión de la Coordinación de Planificación y Control de Producción. Tal como se observa, se ha enfatizado su importancia al darle carácter de *objetivo específico* del estudio en cuestión, pues es común en la práctica incurrir en desviaciones o deficiencias en la rigurosidad de la aplicación de los conceptos implicados en la definición de indicadores *que sean útiles* para la gestión o la detección de desviaciones, oportunidades o amenazas que accionen decisiones oportunas y acertadas para mantener, mejorar o innovar los procesos.

En este sentido y con el fin de internalizar la comprensión de los indicadores, se tendrán en cuenta los siguientes elementos: la definición, responsabilidades, puntos de lectura, periodicidad de la medición y valor objetivo (Rodríguez y Gómez, 1992). Sin embargo, previo a este desarrollo se consideran como insumos los requisitos de resultados y servicios especificados por los clientes internos y/o por los integrantes de la CPYCP que darán lugar a identificar los indicadores pertinentes.

Se utilizan los términos de requisitos de resultados y de servicios para diferenciar las necesidades en función de las “*características del producto final o servicio que son claves*

para al satisfacción del cliente” (requisitos de resultados) y de “*las normas para interactuar y tratar a los clientes*” (requisitos de servicios), (Pande, Neuman, Cavanagh, 2002). La Tabla 45, presenta el tipo de requisito, el proceso asociado, los requisitos propiamente dichos o necesidades especificadas y el indicador asignado para medir su cumplimiento y/o control, para tal fin se han seleccionado los indicadores cuyos resultados darán conocimiento global del desempeño de la CPYCP y en cada uno de sus segmentos funcionales.

A criterio de la autora de este trabajo y con fines de ejemplo referencial para el lector, se proponen niveles de rendimiento “aceptable” o “no aceptable”, para precisar valores meta para los indicadores.

Tabla 45. Requisitos de servicios y resultados

Proceso	Requisitos de Servicios		Requisitos de Resultados	
	Requisito propuesto	Indicador	Requisito propuesto	Indicador
Pronóstico y dimensionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos de la Dirección de Negocios deberán ser firmados electrónicamente, en señal de aprobación por el Director de Negocios, los Gerentes de Negocio y el Gerente de Soporte de Negocios. - La aprobación de los objetivos debe hacer previa a la implantación de los mismos. -La aprobación deberá ser consensuada 	<p>Consenso en la aprobación de los objetivos de la Dirección de Negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las variables a dimensionar son: tráfico de llamadas, plantilla de teleconsultores, niveles de servicio. - La desviación del dimensionamiento estimado vs. <i>real</i>, para cada variable por separado será de hasta 5%. 	<p>% de desviación de dimensionamiento estimado vs. real</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Medir e informar a cada integrante de la CPYCP, sus brechas cognitivas de pronóstico y dimensionamiento., en Diciembre de cada año. - Hacer plan de cierre de brechas y destinar el presupuesto acorde. - Cumplir el 100% del plan 	<p>%Cumplimiento de plan de cierre de brechas del área de pronóstico y dimensionamiento</p>		
Implantación de acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Se documentará un acuerdo cliente interno-proveedor previo a la implantación que comprende las especificaciones y el plan de implantación - La aprobación se hará mediante firma electrónica. - Pueden haber cambios del documento, para lo cual se requerirá la aprobación de los cambios - Cumplir 100% del plan 	<p>% Cumplimiento <i>check list</i> plan de implantación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir el 100% del alcance definido, bajo las condiciones planificadas (tiempo, recursos) 	<p>%Cumplimiento del alcance definido en las implantaciones</p>
			<ul style="list-style-type: none"> - Cero errores por implantación 	<p>% de errores¹ fatales al implantar las acciones</p>

¹ Se considera un error fatal, a cualquier condición fuera de las especificaciones del cliente interno y/o externo que afecten negativa e irreparablemente el cronograma, el presupuesto, el alcance, la toma de decisiones y la satisfacción del cliente o los intereses de la Organización.

Tabla 45. (Continuación) Requisitos de servicios y resultados

Proceso	Requisitos de Servicios		Requisitos de Resultados	
	Requisito propuesto	Indicador	Requisito propuesto	Indicador
Control de la gestión operacional	- Medir e informar a cada integrante de la CPYCP, sus brechas cognitivas de control, en Diciembre de cada año. - Hacer plan de cierre de brechas y destinar el presupuesto acorde. - Cumplir el 100% del plan	% Cumplimiento de plan de cierre de brechas cognitivas del área de control	- Cero errores fatales en los reportes internos en un mes	% de errores fatales en los reportes internos
			- Cero errores fatales en los reportes externos en un mes - Mínima 65% (*)	% de errores fatales en los reportes externos % de Productividad operacional
			- Mínima 85% (*)	% de Utilización de infraestructura física
			- Desviación máxima 0,5% (*)	% Desviación de Ingresos netos
Seguimiento de la gestión operacional	- La dedicación máxima semanal por integrante debe ser de hasta 42 h semanales. - Los días de labor son de lunes a viernes	% Cumplimiento de jornada laboral por integrante	- Debe ser mínimo 1% del monto del presupuesto original anual.	Ahorros por impacto de mejoras
	- La Sección E del cuestionario debe reportar un promedio entre 100-80% en cada pregunta para el 75% de los encuestados.	% de Satisfacción en la encuesta de diagnóstico de desempeño de la CPYCP.		

Seguidamente, el detalle de los indicadores se muestra en las Tablas 46 y 47.

Tabla 46. Indicadores de gestión de la CPYCP en función de los requisitos de servicios

Indicador	Definición	Responsable de medirlo	Responsable de la toma de acciones o decisiones	Puntos de lectura	Periodicidad de la medición	Valor objetivo
Consenso en la aprobación de objetivos de la Dirección de Negocios	Firma del Director de Negocios, los Gerentes de Negocio y el Gerente de Soporte de Negocios.	Coordinador de Planificación y Control de Producción	Director de Negocios	Documento entregado a la Dirección de Finanzas, que consolida los objetivos de la Dirección de Negocios y contiene la firma electrónica de todos sus miembros	Anual para efectos del portafolio del año y mensual para las revisiones correspondientes	"aprobación por consenso"
%Cumplimiento de plan de cierre de brechas del área de pronóstico y dimensionamiento	(Progreso del plan ejecutado)/Plan original x 100	Analista de Adiestramiento de la Dirección de RRHH	Coordinador de Planificación y Control de Producción	Instrumento de medición de brechas actitudinales y aptitudinales de la Dirección de RRHH	Trimestral	100%
% Cumplimiento <i>check list</i> plan de implantación	(Número de ítems cumplidos en su totalidad)/(Total de ítems) x 100	Analista de la CPYCP (según su segmento funcional)	Coordinador de Planificación y Control de Producción	Documento electrónico <i>Check list</i> plan de implantación	Cada vez que se implante una acción no cotidiana (extraordinaria).	100%
% Cumplimiento de plan de cierre de brechas cognitivas del área de control	(Progreso del plan ejecutado)/Plan original x 100	Analista de Adiestramiento de la Dirección de RRHH	Coordinador de Planificación y Control de Producción	Instrumento de medición de brechas actitudinales y aptitudinales de la Dirección de RRHH	Trimestral	100%
%Cumplimiento de jornada laboral por integrante	(promedio Horas efectivas día/promedio Horas teóricas de labor)x100	Analista de Higiene y Seguridad Ocupacional	Coordinador de Planificación y Control de Producción /Gerente de Soporte de Negocios	A través del registro de datos del sensor magnético de la tarjeta de acceso de los empleados	Mensual	No mayor al 100 %
% de Satisfacción en la encuesta de diagnóstico de percepción de desempeño	Rango de valoración de satisfacción global con al gestión de la CPYCP	Analista de Gestión de Calidad	Coordinador de Planificación y Control de Producción /Gerente de Soporte de Negocios	Encuesta de diagnóstico de desempeño de la CPYCP.	Cuatrimestral	100%>x>80% x: % de satisfacción

Tabla 47. Indicadores de gestión de la CPYCP en función de los requisitos de resultados

Indicador	Definición	Responsable de medirlo	Responsable de la toma de acciones o decisiones	Puntos de lectura	Periodicidad de la medición	Valor objetivo
% de desviación de dimensionamiento estimado vs. real	((Valor promedio de comportamiento real)-(Valor de dimensionamiento))/ (Valor de dimensionamiento) x100%	Analista de Seguimiento	Coordinador de Planificación y Control de Producción /Gerente de Soporte de Negocios	Documento electrónico de dimensionamiento vs. comportamiento operacional real	Mensual	Máximo 5%
%Cumplimiento del alcance definido en las implantaciones	% de avance del alcance ejecutado	Analista de Seguimiento	Coordinador de Planificación y Control de Producción	Documento electrónico <i>Check list</i> plan de implantación	Cada vez que se implante una acción no cotidiana (extraordinaria).	100%
% de errores fatales al implantar las acciones	(Número de errores fatales)/ (Número de errores fatales+errores no fatales) x 100	Analista de Seguimiento	Coordinador de Planificación y Control de Producción /Gerente de Soporte de Negocios	Documento electrónico <i>Check list</i> plan de implantación	Cada vez que se implante una acción no cotidiana (extraordinaria).	0%
% de errores fatales en los reportes internos	(Número de errores fatales)/ (Número de errores fatales+errores no fatales) x 100	Analista de Seguimiento	Coordinador de Planificación y Control de Producción	Registro en la bitácora diaria de eventos de la CPYCP	Semanal	0 %
% de errores fatales en los reportes externos	(Número de errores fatales)/ (Número de errores fatales+errores no fatales) x 100	Analista de Seguimiento	Coordinador de Planificación y Control de Producción /Gerente de Soporte de Negocios	Registro en la bitácora diaria de eventos de la CPYCP	Semanal	0 %
% Productividad operacional	(Horas de atención efectiva de llamadas)/ (Horas de teleoperación)x100: Horas de teleoperación: No. de horas diarias desde la apertura al cierre del servicio	Analista de Control	Coordinador de Planificación y Control de Producción /Gerente de Soporte de Negocios	Informe mensual de gestión entregado a la Dirección de Finanzas	Mensual	- Mínima 65%
% de Utilización de infraestructura física	((Horas de teleoperación)/(No. de posiciones de teleconsultor habilitadas) / (días totales del mes)	Analista de Control	Coordinador de Planificación y Control de Producción / Gerente de Soporte de Negocios	Informe mensual de gestión entregado a la Dirección de Finanzas	Quincenal	- Mínima 85%
% Desviación de ingresos netos	(Ingresos estimados-Ingresos reales)/(Ingresos reales)x100	Analista de Seguimiento	Gte. Soporte de Negocios/ Gtes. de Negocio y Director de Negocios	Informe mensual de gestión entregado a la Dirección de Finanzas	Mensual	- Desviación máxima 0,5%

Tabla 47. (Continuación) Indicadores de gestión de la CPYCP en función de los requisitos de resultados

Indicador	Definición	Responsable de medirlo	Responsable de la toma de acciones o decisiones	Puntos de lectura	Periodicidad de la medición	Valor objetivo
Ahorros por impacto de mejoras	Monto en ahorros de oportunidad u optimización del presupuesto por impacto de mejoras	Analista de Seguimiento	Coordinador de Planificación y Control de Producción /Gerente de Soporte de Negocios/ Director de Negocios	Informe mensual de gestión entregado a la Dirección de Finanzas	Semestral	Mínimo 1% del presupuesto original <i>anual</i> .

Plan de Implantación

Una vez que ya ha sido descrita la propuesta de la estructura organizacional y procesos funcionales de la Coordinación de Planificación y Control de Producción, se prosigue entonces con un plan general de implantación de la propuesta que pretende ser un recurso de orientación para iniciar la materialización de las acciones planteadas.

El liderazgo de la implantación de la propuesta será otorgado al Coordinador de Planificación y Control de Producción, quien oportunamente consolidará su propio Equipo para este proyecto.

Tabla 48. Plan general de actividades para la fase Preparatoria de la implantación.

No	Actividad	Responsables	Resultados esperados	Duración estimada/ Inicio - Fin	Observaciones
P1	Presentación de este estudio y mesa de trabajo, con el Gerente de Soporte de Negocios	Gte. de Gestión de Calidad / Coordinador de PYCP	Análisis del Gte. de Soporte de Negocios sobre los resultados Aportes para fortalecer la propuesta	1 ½ h. Semana 1	Se entiende que el Gerente de Soporte de Negocios se mantuvo vinculado a este estudio durante su ejecución, por lo cual de antemano conoce su contenido.
P2	Presentación de este estudio y mesa de trabajo al Director de Negocios, Gerentes de Negocio, Coordinadores de Negocio, Director de RRHH, Director de Finanzas y Analista de Finanzas	Gte. de Gestión de Calidad / Coordinador de PYCP	Análisis del Director de Negocios, Gerentes de Negocio, Coordinadores de Negocio. sobre los resultados Aportes para fortalecer la propuesta. Prioridades de satisfacción de necesidades Definición de Equipo de Trabajo para la implantación	2 ½ h Semana 1	
P3	Presentación de este estudio y mesa de trabajo a los Analistas de la CPYCP	Gte. de Gestión de Calidad / Coordinador de PYCP	Aportes para fortalecer la propuesta Dar a conocer resultados y conclusiones de las mesas de trabajo precedentes	2 ½ h Semana 1	Esta mesa de trabajo se desarrolla separada de las anteriores, dado que constituye el Equipo en observación y a nivel de dinámica de grupo se pretende ofrecer un ambiente libre de limitaciones o sesgos para la expresión.
P4	Consolidación final de la propuesta con el aporte de las mesas de trabajo	Gte. de Gestión de Calidad / Coordinador de PYCP	Precisar actividades del plan de implantación Definir responsabilidades, entregables y cronograma del equipo.	3 h Semana 2	El Equipo de trabajo deberá estar compuesto por representantes de la Dirección de RRHH, Gerencia de Gestión de Calidad, CPYCP y el carácter de aprobadores de etapas: Gte. de Soporte de Negocios, un Gte. de Negocios y un Coord. de Negocios

Tabla 48. (Continuación) Plan general de actividades para la fase Preparatoria de la implantación.

No	Actividad	Responsables	Resultados esperados	Duración estimada/ Inicio - Fin	Observaciones
P5	Reunión de la Dirección de Negocios para corroborar que los objetivos de la misma sean homologados y entendidos por todos sus integrantes	Director de Negocios, Gerente de Soporte de Negocios, Gerentes de Negocio, Coordinadores de Negocio, Coordinador de Planificación y Control de Producción	Afianzamiento de la alineación de los objetivos de la Dirección con la planificación CMI de la Organización	2 h. Semana 2	Esta actividad corresponde a una de las necesidades expresadas por los clientes internos en la encuesta de diagnóstico de desempeño de la CPYCP (Ver Capítulo IV de éste trabajo).
			Afianzamiento de la alineación de los objetivos de Gerencia de Soporte de Negocios con las Gerencias de Negocio		
			Definir métricas como objetivos de mejora en las dimensiones de la encuesta de diagnóstico de desempeño de la CPYCP, como cambios al final de la implantación		
P6	Mesa de Trabajo con el Equipo de Implantación	Coordinador de PYCP	Asignación de responsabilidades, entregables y cronograma a cada componente del equipo.	1 ½ h Semana 2	A su vez se asignaran jefes de equipo por cada sección funcional quien será responsable de los reportes de avance y entregables.
♦	Hito : Inicio de Ejecución de actividades	Coordinador de PYCP / Jefes de Equipo de cada sección funcional		0 h Semana 2	Ver Tabla 56: Plan general de actividades para la fase de ejecución de la Implantación

Tabla 49. Plan general de actividades para la fase de Ejecución de la implantación.

No	Actividad	Responsables	Resultados esperados	Duración estimada/ Inicio-Fin	Observaciones
E1	Definición de Roles	Analista de Administración de Personal/Dirección de RRHH – Coordinador de PYCP – Gerente de Soporte de Negocios	Definición de cargos	40 h Semana 2 - 4	
			Aprobación de cargos		
			Asignación e implantación de cargos		
			Incluir este proyecto como indicador en el bono de compensación anual de la CPYCP		
E2	Desarrollo Profesional del Equipo de CPYCP	Analista de Adiestramiento /Dirección de RRHH – Coordinador de PYCP – Gerente de Soporte de Negocios	Identificación de brechas aptitudinales y actitudinales	40 h Semana 3-5	Esta actividad servirá de insumo para estimar la fecha en la cual se estima que el Equipo estará completamente fortalecido a nivel de competencias.
			Plan de cierre de brechas identificadas para cada Analista		
			Aprobación del plan y el presupuesto de adiestramiento		

Tabla 49. (Continuación) Plan general de actividades para la fase de Ejecución de la implantación.

No	Actividad	Responsables	Resultados esperados	Duración estimada/ Inicio-Fin	Observaciones
E3	Elaboración de Tablero de Registro y Control de Indicadores	Analista de Desarrollo de Sistemas – Dirección de Infraestructura y Tecnología –Analista de Control de la CPYCP - Coordinador de PYCP –Analista de Gestión de Calidad	Sistema automatizado de registro y seguimiento de los indicadores de desempeño definidos en este estudio	100 h Semana 2-6	Este sistema ha sido propuesto como un instrumento para facilitar el control del desempeño del equipo
E4	Implantación de la estructura organizacional y procesos funcionales	Equipo de la CPYCP – Gerente de Soporte de Negocios- Analista de Gestión de Calidad – Gte. Gestión de Calidad - Analista de Administración de Personal/Dirección de RRHH	Propuestas planteadas en este estudio implantadas	160 h Semana 5 - 9	
E5	Seguimiento y Control de la estructura organizacional y procesos funcionales implantados	Coordinador de CPYCP – Gte. Gestión de Calidad	Mecanismos de control implantados	Semana 9-13	
			Evaluación y reporte de resultados de la implantación		
			Resultados segunda aplicación de la encuesta de diagnóstico de desempeño de la CPYCP (Semana 12)		
E8	Evaluación de resultados	Gte. de Gestión de Calidad / Coordinador de PYCP	Evaluar cumplimiento de los objetivos	8 h Semana 14	
			Medir cambios		

Mecanismos de control

Uno de los retos que se presentan una vez implantadas las propuestas de mejoras lo constituye el hecho de sostenerlas en el tiempo y convertir todos los elementos del diagnóstico y la propuesta en sí misma, en un sistema de gestión interfuncional en evolución permanente (etapa Controlar de la metodología Seis Sigma). A continuación se responderá ante esta inquietud la cual constituye el objetivo específico: **Definir los mecanismos de control para asegurar la estabilidad y continuidad de las acciones propuestas.**

La base fundamental de dichos mecanismos se sustenta en:

1. Implantar medidas y acciones continuas para mantener la mejora
2. Definir la responsabilidad de la estructura y procesos implantados
3. Mantener la mejora y evolución continua

En este sentido, se desagregaran cada una de dichas bases fundamentales como guía para mantener las mejoras una vez que hayan sido implantadas:

1. *Implantar medidas y acciones continuas para mantener la mejora*

Involucrar y comprometer al Equipo de la CPYCP y Clientes internos en el proceso de implantación con la finalidad de desarrollar desde etapas tempranas el compromiso necesario para materializar los objetivos, mantenerlos y propiciar su continua evolución. Esto implica, un plan de comunicación con el uso de medios asertivos de acuerdo a la cultura organizacional, por ejemplo: trípticos, charlas breves, considerar y aplicar sugerencias convenientes, practicar el consenso, entre otras.

Publicar un “storyboard” con eventos y datos donde se exponga en un lugar accesible a toda la Organización, los antecedentes, evolución y resultados con impacto en los clientes internos y externos y con uso de recursos gráficos y textuales. Así mismo, deberán estar incluidos con distinción especial los indicadores de desempeño definidos para la CPYCP y las reseñas convenientes en los procedimientos diseñados cuando haya impacto en alguna etapa de los procesos.

Crear un ambiente de entusiasmo y logros comunes El líder del proyecto, en este caso el Coordinador de Planificación y Control de Producción es el encargado de generar esa energía participativa y periódicamente reportar y resaltar a la Gerencia General los beneficios del conjunto. Así mismo, es conveniente incorporar reuniones sociales de acercamiento fuera del ambiente laboral, con la finalidad de crear o consolidar vínculos de confianza mutua y pertenencia a un Equipo.

Documentar los eventos y resultados importantes de una manera breve, precisa, simple y atractiva, en este sentido es importante que se delegue la labor de documentación en una sola persona, que preferiblemente sea asesorada por la Coordinación de Comunicación existente en la Organización, de manera de combinar las técnicas de control de documentación (actualización, revisión y aprobación), con la asertividad orientada a su objetivo: informar y preservar la información en el tiempo. Se sugiere que la documentación sea electrónica y deberá estar consolidada con todo lo referente al proyecto de implantación.

2. Definir la responsabilidad de la estructura y procesos implantados

Es importante reconocer que el Coordinador de Planificación y Control de Producción es el “dueño del proceso” global, responsable de formalizar progresivamente una estructura de gestión por procesos en la CPYCP y deberá estar concentrado en la operación interfuncional, en la mejora del proceso y en el desempeño de los integrantes.

Cada Analista es “dueño de proceso” de su segmento funcional, en consecuencia deberá mantener la documentación del subproceso, medir/supervisar y maximizar el rendimiento y valores de los indicadores asociados, identificar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades del subproceso, impulsar iniciativas de mejora e interrelacionarse activamente con los otros segmentos funcionales.

Se deberán desarrollar las competencias y habilidades para ejercer efectivamente el rol de “dueño de proceso”, entre las cuales destacan destrezas para la medición, la proactividad para emprender acciones de mejora oportunamente, orientación a resultados en función del cliente y la Organización, capacidad de convocatoria y para construir y desarrollar equipos de trabajo, aceptación en la Organización. Evidentemente, esto no es una condición que se logra a corto plazo y deberá ser considerada en el Plan de Cierre de Brechas sugerido.

3. Mantener la mejora y evolución continua

Crear y publicar herramientas de cuadro de mando para monitorear la estructura organizacional y procesos funcionales implantados, entre dichas herramientas se pueden ejemplificar el Tablero de registro y control de indicadores de desempeño, incluida como actividad del Plan de Implantación y cuya focalización siempre debe estar dirigida hacia los clientes internos y externos.

Aplicación cuatrimestral de la encuesta de diagnóstico de desempeño y del formato de registro de actividades de los integrantes de la CPYCP, con la finalidad de detectar grados de avance o desmejora en áreas específicas. Así mismo, es necesario que el cuestionario se revise y adapte periódicamente a las exigencias y circunstancias a medida que transcurre el tiempo.

Repetir anualmente el proceso de diagnóstico y mejora descrito en este estudio, con la finalidad de garantizar acciones preventivas y la evolución continua del área.

Finalmente se considera conveniente que esta fase de control se extienda por al menos ocho (8) meses, posterior a la implantación, tiempo que se considera que

comprende la aplicación y evaluación, en dos oportunidades adicionales de los instrumentos de diagnóstico empelados en este estudio y se determine si efectivamente las mejoras propuestas resultaron perdurables y efectivas.

CAPÍTULO VII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El trabajo realizado expone el desarrollo de una propuesta para el rediseño de la estructura organizacional y procesos funcionales de la Coordinación de Planificación y Control de Producción (CPYCP) de una empresa de *Contact Center*, con el fin de adaptarla a las exigencias del momento requeridas por la Organización y como reacción anticipada a las especificaciones de los clientes externos y del entorno de mercado. El estudio es del tipo investigación-acción de diagnóstico.

Dicho desarrollo, se basó en el diagnóstico generado a través de los resultados de un cuestionario de percepción de desempeño aplicado a los clientes internos de la CPYCP, la evaluación de las actividades diarias de los Analistas de la CPYCP y el análisis del mapa de procesos del área. Una vez concluido el diagnóstico, se formuló el rediseño, constituido por una propuesta estructurada en etapas planificadas, sustentada con la definición de indicadores de gestión de desempeño y de mecanismos de control para fomentar el carácter perdurable en el tiempo.

En el proceso de investigación la variable en estudio fue el *conjunto integrado por la estructura organizacional y procesos funcionales de la CPYCP* y las dimensiones que la componen fueron: tiempo de respuesta en cada etapa del proceso, calidad de los resultados generados por el equipo, grado de satisfacción con el desempeño global, desarrollo de la gestión y finalmente aptitudes y actitudes de los integrantes.

Al consolidar en el diagnóstico una variedad de métodos y datos recolectados desde diferentes puntos de vistas, se obtuvo que las necesidades críticas de enfoque fundamental en la mejora de procesos de la CPYCP fueron las siguientes: reducción de lapsos de tiempo de incorporación de mejoras, redefinición de los lapsos establecidos para la resolución de requerimientos con fines de disminuirlos, cumplimiento completo del alcance definido, mejora de la confiabilidad de los datos de los reportes internos, asegurar la alineación entre la planificación realizada por la CPYCP y la planificación estratégica de la Organización así como la sincronización de objetivos con las Gerencias de Negocios (clientes internos), fortalecer la gestión por procesos, optimizar la dedicación equilibrada por función y las

horas/Hombre laborales bajo los estándares de rendimiento eficiente de personal recomendados (promedio 40 h/sem.). Por otro lado, en términos de mejora de la estructura organizacional, destaca: precisar la distinción entre las funciones de Planificación y Control de Producción y el alcance de la gestión de cada una de ellas, cerrar las brechas de competencias técnicas de los integrantes en las áreas de Planificación y de Control, desarrollo de actitudes y habilidades de proactividad para proponer acciones oportunas y para la toma de decisiones.

Adicionalmente, en cuanto al análisis de resultados por sujetos, la Gerencia de Negocios y el Coordinador de Negocios del *skill* A sobresalieron por ser quienes expresaron con persistencia, mayor necesidad de atención a sus requerimientos y especificaciones. Esta particularidad se atribuye a la naturaleza “conflictiva” del alcance de los servicios del *skill* A, que comprenden la atención de elevados volúmenes de reclamos y quejas por parte de los clientes usuarios (tres veces superior al volumen de llamadas del *skill* B) y que por ende exigen mayor esfuerzo en planificación y control y además recibe mayor presión del cliente contratante. En términos generales, la valoración de satisfacción global de los clientes internos con la CPYCP, se promedió en un rango entre 79 -50%, por debajo del rango óptimo deseable entre 100 - 80%; al respecto, la función Control se ubicó entre 79 -50% y Planificación por debajo del 50%, condición que señala ésta última como prioridad en la aplicación de mejoras.

Es importante acotar que las causas y efectos de las desviaciones identificadas, se caracterizaron por estar interrelacionadas entre la estructura organizacional y los procesos funcionales, dados que en conjunto determinan el desempeño del equipo de la CPYCP, en consecuencia la propuesta de soluciones se planteó de manera integral considerando dicha interrelación.

En función de proponer alternativas para solventar cada una de las necesidades antes expuestas, se formuló el rediseño de la estructura organizacional y procesos funcionales a través de la aplicación de cuatro tácticas:

- (1) Creación de un segmento funcional adicional a Planificación y Control, denominado SEGUIMIENTO que suprima el vacío operacional y financiero, actualmente existente en lo que se refiere al análisis descriptivo y comparativo de los resultados de desempeño histórico de la CPYCP . Los

resultados de dicho análisis, serán aplicados con fines de generar valor a partir de la memoria estadística y cualitativa de la Coordinación y retroalimentar a la función de Control y a la de Pronóstico y Dimensionamiento (término que se ha propuesto en reemplazo de la función Planificación para precisar su verdadero enfoque).

- (2) Reemplazo de la estructura organizacional multifuncional por otra en la cual cada integrante es especialista de un área particular: Pronóstico y Dimensionamiento, Control y Seguimiento.
- (3) Rediseño del mapa de procesos para incorporar la función SEGUIMIENTO y su interrelación con los otros segmentos funcionales, así como evaluar la razón de ser de cada una de las actividades en términos del valor agregado al cliente externo.
- (4) Prevalencia del enfoque de inexistencia de fronteras en la Organización, estatuto que revela el carácter dependiente e interfuncional de la CPYCP con sus clientes internos y los involucra como factor indispensable en los procesos de cambios y propuestas planteadas en este estudio.

Por otro lado, la propuesta de medición de la gestión de la CPYCP se realizó a través de los indicadores de desempeño definidos para tal fin y que fueron diferenciados en base a los requisitos, ya sea de servicio o resultados que les dieron origen; así mismo se especificó la definición operacional, la responsabilidad de la medición y de la toma de decisiones asociadas, los puntos de lectura o de registro, la periodicidad de la medición y los valores objetivos propuestos para cada indicador.

Dichos indicadores se listan a continuación: *En función de los requisitos de servicios:* Consenso en la aprobación de objetivos de la Dirección de Negocios, %Cumplimiento de plan de cierre de brechas del área de pronóstico y dimensionamiento, % Cumplimiento *check list* plan de implantación, % Cumplimiento de plan de cierre de brechas cognitivas del área de control, %Cumplimiento de jornada laboral por integrante, % de Satisfacción en la encuesta de diagnóstico de percepción de desempeño; de manera análoga *función de los requisitos de resultados, se definieron:* % de desviación de dimensionamiento estimado vs. real , %Cumplimiento del alcance definido en las implantaciones, % de errores fatales al implantar las acciones, % de errores fatales en los reportes internos, % de errores fatales en

los reportes externos, % Productividad operacional, % de Utilización de infraestructura física, % Desviación de ingresos netos.

A través de un plan genérico, se estimó que el tiempo de implantación del rediseño que incluye una fase preparatoria y una fase de ejecución, será de catorce (14) semanas. En tanto que la fase de control deberá prevalecer, al menos por ocho (8) meses, posterior a la implantación, tiempo que se considera que comprende la aplicación y evaluación en dos oportunidades adicionales, de los instrumentos de diagnóstico empleados en este estudio.

Finalmente, para los mecanismos de control que permitan asegurar la estabilidad y continuidad de las acciones propuestas se establecieron ciertos lineamientos fundamentales, a saber: (1) Implantar medidas y acciones continuas para mantener la mejora, (2) Definir la responsabilidades de la estructura y procesos implantados y (3) Mantener la mejora y evolución continua. Cada uno de los mencionados lineamientos, comprende un conjunto de acciones que permiten materializar su propósito.

Recomendaciones

Una vez detectadas las dimensiones e indicadores a mejorar en el desempeño de la CPYCP, es importante profundizar el cuestionario con los clientes internos para precisar *cuál es la expectativa cuantitativa en los indicadores con oportunidades de mejora según el tipo de requerimiento (servicios o resultados)*, por ejemplo ¿cuál es la medida en tiempo, de un lapso de resolución adecuado para la revisión de un dimensionamiento mensual?, de esta manera el enfoque a las metas de los indicadores se basa en criterios homologados y objetivos especificados por los mismos clientes internos.

Con el fin de evaluar el proceso integral cliente interno-proveedor, es conveniente, pormenorizar en la manera cómo se realizan las solicitudes de requerimientos y si son oportunas y suficientemente justas en cuanto a tiempo, para generar la activación de una respuesta asertiva de la CPYCP.

Es conveniente que la Dirección de RRHH, aplique tan pronto sea posible, un instrumento de detección de brechas cognitivas y actitudinales en el Equipo de la CPYCP, que apalanque la definición y ejecución de los planes asociados de cierre de brechas. Así mismo, también es necesario el diseño de un sistema de evaluación anual de los integrantes

de la CPYCP basado en los indicadores de desempeño definidos, para enfocar los esfuerzos de la CPYCP de manera coherente con la planificación estratégica de la Organización y los objetivos de las Gerencias de Negocio.

Con miras a afinar la definición de los procesos de la CPYCP, es apropiado cuantificar el tiempo de trabajo efectivo y los tiempos de espera implícitos para cada una de sus actividades.

Se sugiere, evaluar la capacidad de recursos de sistemas tecnológicos de información, *softwares* de planificación y control y *hardware* de la Coordinación, de tal manera de completar el análisis con la información de los recursos disponibles o detectar si se requieren adicionales.

ANEXOS

Anexo A: Encuesta de diagnóstico de desempeño de la CPYCP

Se agradece su importante aporte al responder la siguiente encuesta, que tiene la finalidad de conocer su percepción acerca de la gestión de la Coordinación de Planificación y Control de Producción (PYCP). Los resultados serán aplicados para identificar y definir acciones de mejora continua en el desempeño de dicha Coordinación y de la Organización en general:

Instrucciones: Marque con una "x" la calificación que usted considere apropiada para cada uno de los atributos expuestos a evaluación. Debe seleccionar una sola opción.

A. En cuanto a lapsos de tiempo cómo calificaría Ud. los siguientes aspectos		Oportuno	Inoportuno	Nunca lo recibe		
A.1.	Tiempo de respuesta desde que usted emite un requerimiento hasta que recibe un acuse de recibo de la Coordinación					
A.2	Lapso de tiempo de resolución ofrecido	Adecuado	Inadecuado	Nunca se le ofrece		
A.3	Cumplimiento del lapso de tiempo de resolución ofrecido	Anticipado	Preciso	Tardío		
A.4	Lapso de resolución de fallas (si aplica)	Anticipado	Preciso	Tardío	No aplica	
A.5	Lapso de incorporación de mejoras (si aplica)	Anticipado	Preciso	Tardío	No aplica	
B. En cuanto a calidad de los productos y servicios (resultados) de la Coordinación de PYCP cómo calificaría Ud. los siguientes aspectos		Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
B.1.	Cumplimiento del alcance definido					
B.2	Presenta errores al momento de la aplicación de las propuestas	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
B.3	Recibe valor añadido por sus solicitudes	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
B.4	Los reportes internos cumplen con el alcance establecido	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
B.5	Los datos suministrados en los reportes internos son confiables	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
B.6	Con cuánta frecuencia se presentan errores en los reportes internos	Nunca	Rara vez en el mes	Una vez al mes	Semanalmente	Diariamente
B.7	Los reportes externos cumplen con el alcance establecido	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
B.8	Los datos suministrados en los reportes externos son confiables	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
B.9	Con cuánta frecuencia se presentan errores en los reportes externos	Nunca	Rara vez en el mes	Una vez al mes	Semanalmente	Diariamente
C. En cuanto a la gestión en general de la Coordinación de PYCP		Si	No	No sabe		
C.1.	Percibe usted una clara distinción en las funciones de Planificación y las de Control					
C.2	Considera usted que la planificación realizada esta alineada a la Planificación estratégica (CMI) de la empresa	Si	No	No sabe		
C.3	Percibe usted una clara diferencia de roles y responsabilidades entre los integrantes	Si	No			
C.4	Con qué frecuencia el desempeño de la Coordinación de PYCP se desarrolla en función de un esquema definido de procesos	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca
C.5	En los siguientes términos como definiría Ud. la gestión de PLANIFICACIÓN de la Coordinación	Generalmente Preventiva	Generalmente Correctiva	Las dos anteriores	Ninguna de las anteriores	No sabe
C.6	En los siguientes términos como definiría Ud. la gestión de CONTROL de la Coordinación	Generalmente Preventiva	Generalmente Correctiva	Las dos anteriores	Ninguna de las anteriores	No sabe

Anexo A (Continuación): Encuesta de diagnóstico de desempeño de la CPYCP

C. En cuanto a la gestión en general de la Coordinación de PYCP. Continuación

		Si	No	No sabe			
C.7	Considera que los objetivos de la Coordinación de PYCP son formulados conjuntamente con los de las Gerencias de Negocio						
C.8	Los resultados de la Dirección de Negocio son consistentes con lo planificado, según el alcance de la Coordinación de PYCP	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca	

D. Cómo calificaría a los integrantes de la Coordinación de PYCP en cuanto a:

		Muy buenas	Buenas	Regulares	Malas	Muy malas
D.1	Las competencias técnicas de PLANIFICACIÓN					
D.2	Las competencias técnicas de CONTROL					
D.3	La flexibilidad y rapidez para adecuarse a las necesidades y/o cambios	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
D.4	La orientación al cliente	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
D.5	El compromiso con el logro de los objetivos	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
D.6	La disponibilidad para asesorías	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
D.7	La proactividad para proponer acciones oportunamente	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
D.8	La proactividad para la toma de decisiones efectiva	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
D.9	La actitud y orientación a la mejora demostrado en la atención de requerimientos	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala

E. Cómo valoraría su satisfacción con la gestión de la Coordinación

		100 - 80%	79 - 50%	Menos del 50%
E.1	En cuanto a planificación			
E.2	En cuanto a control			
E.3	En general (consolidado)			

Queremos "oír su voz" como cliente de la Coordinación de Planificación y Control de Producción, ¿tiene usted algún comentario y/o sugerencia?

Gracias por su tiempo y participación en la mejora continua de los procesos.

Su cargo en la Empresa es:

Fecha:

Anexo B: Registro de actividades diarias de los Analistas de PYCP

Solicitante	Actividad	1. Actividades según frecuencia de clasificación			2. Actividades según frecuencia de categoría por función			3. Resultados de la Entrega		4. Día de la semana					Total horas semanales				
		Cotid. agendada	No agendada	Proy.	Planificación	Control	Otro	Total	Puntual u oportuno	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Nominal	Porcentual	Control	Planificación	Otro
Direc. Neg / Gcía. Gnral.	Actualización y corrida semi-automática de los reportes internos																		
Direc. neg / Gcía. Gnral / Cliente externo	Actualización y corrida semi-automática de los reportes del cliente (publicación en el portal web)																		
Coord. de Negocios	Actualización de base de datos de identificación y condición de personal teleconsultor, supervisores operacionales, mentores, facilitadores, back offices.																		
Gcía. de Negocios	Atención a requerimientos																		
Coord. de Negocios	Atención a requerimientos																		
Supr. Operacionales	Atención a requerimientos																		
Gcía. de Negocios	Resolución de requerimientos																		
Coord. de Negocios	Resolución de requerimientos																		
Supr. Operacionales	Resolución de requerimientos																		
Direc. neg / Gcía. Gnral / Cliente externo	Corrección de información publicada en reporte (pueden ser de clientes internos y/o externos)																		
Coord. de Negocios / Coord. Adm. de personal	Tramitación de ingreso de personal teleconsultor																		
Gerencias de Negocios	Aplicación de acciones correctivas derivadas de resultados de los indicadores de gestión																		
Gerencias de Negocios	Aplicación de acciones preventivas derivadas de resultados de los indicadores de gestión																		
Gerencias de Negocios	Dimensionamiento planificado de tráfico de llamadas (preventivo)																		
Gerencias de Negocios	Ajuste de dimensionamiento de tráfico de llamadas (correctivo o mejora)																		
Gcía. de Soporte de Neg.	Desarrollo de herramienta informática de registro y control de indicadores de gestión de Operas.																		
Gcía. de Soporte de Neg.	Desarrollo de herramienta informática de registro y control de indicadores de gestión de Dotación.																		
Dirección de Negocios	Análisis de indicadores de gestión de Operaciones																		
Gcía. de Soporte de Neg.	Análisis de indicadores de gestión de Dotación																		
Gcías. de Neg. / Cliente externo	Recolección / análisis de información de cliente externo																		
Dirección de Negocios / Cliente	Preparación de contenido para reunión semanal del cliente																		
Gcías. de Neg.	Preparación de presentación (formato) para reunión semanal del cliente																		
Dirección de Finanzas	Recolección de información para la Gerencia de Finanzas por razones distintas a cierre mensual																		
Dirección de Finanzas	Recolección de información para la Gerencia de Finanzas por cierre mensual																		
Gcías. de Negocio	Generación / emisión de recomendaciones derivadas de acciones preventivas y/o correctivas																		
Gcías. de Negocio	Generación / emisión de recomendaciones derivadas de acciones de mejora continua																		
Clientes internos	Reuniones reflexivas con otras áreas funcionales y/o clientes internos																		
Otras Áreas funcionales	Sesiones de trabajo interactivo con otras áreas funcionales y/o clientes internos																		
Cliente externo	Reuniones reflexivas con clientes externos																		
Cliente externo	Sesiones de trabajo interactivo con clientes externos																		
Equipo de PYCP	Reuniones reflexivas con Equipo de PYCP																		
Equipo de PYCP	Sesiones de trabajo interactivo con Equipo de PYCP																		
Direc. Neg / Gcía. Gnral.	Proyecto de implantación de software workforce management																		
Direc. neg / Gcía. Gnral / Cliente externo	Proyecto de mejora e implantación de SAGE (Registro de inf. de valor del cliente usuario en línea)																		
Direc. Neg. y/o Gcía. Gnral. y/o Cliente externo	Investigación de soluciones / Búsqueda de información																		
Gcía. de Soporte de Neg.	Ajustamiento distinto al recibido durante la ejecución del trabajo																		
Gcía. de Soporte de Neg.	Transferencia de información e inducción a personal nuevo																		
Director de Negocios	Atención/resolución a requerimientos																		
Gerencia General	Atención/resolución a requerimientos																		

BIBLIOGRAFÍA

- ANASTASI, A., URBINA SUSANA. Tests Psicológicos. (7ma. Ed.). México. Editorial Prentice Hall.
- BLANCO, A. (2001). Formulación y evaluación de proyectos. (5ª Ed.). Caracas. Editorial Texto.
- CHEIN, I., COOK S., HARDING J., (1948). The field of action research, American Psychologist, 3 (Febrero de 1948).
- DENZIN, N.K. (1978): The research act: a theoretical introduction to sociological methods, Nueva York, McGraw Hill.
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J., WOODMAN R. (1998). Comportamiento Organizacional. (8va Ed.) Thomson Editores
- HOROVITZ, J., JURGENS M. (1.999), La Satisfacción total del cliente, España, McGraw Hill.
- KERZNER, H. (2001). Project Management. A system approach to planning, scheduling and controlling. (7th Ed.) U.S.A. Editorial John Wiley & Sons.
- MALAVÉ J. (1991). Prácticas Organizacionales (1ra Ed.). Caracas. Ediciones IESA C.A.
- NADLER D., TUSHMAN M. (1.997). Competing by design, the power of organizational architecture, New York, United States, Oxford University Press.
- NISBET, J.D. y ENTWISTLE, N.J. (1980): Métodos de investigación educativa, Barcelona, Oikos-Tau.
- PANDE P., NEUMAN R., CAVANAGH R. (2002), Las claves de seis sigma, Madrid, McGraw-Hill.

- PALACIOS A, L. (2000). *Principios Esenciales para Realizar Proyectos. Un Enfoque Latino*. (2da Edición), Caracas: PDVSA/CIED/UCAB/OTEPI.
- PEÑALOSA S. y ZANTALLA R.. (2005). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- PEREZ SERRANO, G. (1994): *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. II. Técnicas y análisis de datos*, Madrid, La Muralla.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2004). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos, Guía PMBOK*. (3ra edición). Newton Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.
- RODRIGUEZ, F., GOMEZ L.: *Indicadores de Calidad y productividad en la empresa*, Caracas, Corporación Andina de Fomento (CAF).
- RODRIGUEZ, G. y otros (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Granada, Aljibe.