



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**GESTION DE PROCESOS INTERNOS EN HUAWEI TECHNOLOGIES MEXICO, PARA
MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO A PROVEEDORES DE TELEFONIA CELULAR**

Presentado por:
Gómez Albornoz, María Imaculada.

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Ing. Berardo Di Attanasio

Caracas, Marzo de 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**GESTION DE PROCESOS INTERNOS EN HUAWEI TECHNOLOGIES MEXICO, PARA
MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO A PROVEEDORES DE TELEFONIA CELULAR**

Presentado por:

Gómez Albornoz, María Imaculada.

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Berardi Di Attanasio

Caracas, Marzo de 2019

Directora del Programa Gerencia de Proyectos

Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)

Presente. -

CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana María Imaculada Gómez Albornoz C.I: V-19.144.964, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es **“GESTION DE PROCESOS INTERNOS EN HUAWEI TECHNOLOGIES MEXICO, PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO A PROVEEDORES DE TELEFONIA CELULAR”** y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, por lo tanto considérese apto para ser evaluado por el jurado que se decida para tal fin. En la Ciudad de Caracas a los 4 días del mes de marzo de 2019.

Ing. Berardo Di Attanasio

C.I: V- 5.418.846



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**GESTION DE PROCESOS INTERNOS EN HUAWEI TECHNOLOGIES MEXICO, PARA
MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO A PROVEEDORES DE TELEFONIA CELULAR**

Autor: Gómez Albornoz, María Imaculada

Asesor: Berardo Di Attanasio

Año: 2019

RESUMEN

Huawei technologies es una multinacional dedicada al área de servicios en telecom, sus servicios son diversos van desde optimizaciones, diseños de red, marketing hasta fabricación de equipos móviles de vanguardia. *Huawei technologies* se ha posicionado como la más grande de las empresas en el mundo de las telecomunicaciones ya que cuenta con profesionales de alta gama y con amplios conocimientos no solo en ingeniería si no en mercado lo que permite que sus relaciones comerciales le aseguren un puesto en el mismo. En este trabajo especial de grado se evaluará la gestión de procesos internos actual y como se puede mejorar para asegurar que la calidad de los entregables sea la requerida considerando el factor tiempo, calidad y costos. Al finalizar este proyecto se espera generar una serie de recomendaciones para optimizar los procesos ya existentes en el área de ingeniería.

Palabras Clave: Mejora – Optimización – Procesos

Línea de Trabajo: Gestión y mejora de procesos

Índice General

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	5
Planteamiento del Problema	5
Identificando el problema.....	6
Objetivo General:	6
Objetivos específicos:	6
Justificación del Proyecto.....	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	8
Bases Teóricas	13
Gestión de procesos de calidad	15
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	17
Tipo de investigación	17
Plan de ejecución	17
Tipo de investigación	18
Diseño de la investigación.....	19
Diseño de la muestra	20
Operacionalización de variables	21
Tabla 1 Cuadro de Operacionalización de Variables.....	21
Procedimiento por aplicar	21
Fase I	21
Fase II	22
Fase III	22
Fase IV	22
Cronograma de actividades	22
Consideraciones éticas.....	23
CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL ORGANIZACIONAL	24
La empresa	24
Misión de Huawei	24
Visión de Huawei	24
¿Qué valores fundamentan a Huawei?.....	25
Huawei y su propuesta de valor	25
Apuesta por el crecimiento y desarrollo.....	25
Capítulo V: ANÁLISIS Y RESULTADOS	27

CAPITULO VI. PROPUESTA DE MEJORA.....	38
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES.....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXO “A”	46

Índice de Imágenes

Fig. 1 Fuente propia basada en el PMBOK.....	14
Fig. 2 Organización Tradicional	16
Fig. 3 Organización con información centralizada	16
Fig. 4 Plan de trabajo para el desarrollo del trabajo. Fuente propia (2017).....	18
Fig. 5 Estructura actual del equipo (2018) Fuente propia	27
Fig. 6 Canal de comunicación o notificaciones	28
Fig. 7 Plan de mejora sugerido.....	36

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro de Operacionalización de Variables.....	21
Tabla 2 Cronograma de Actividades. Fuente: Autor (2017)	22
Tabla 3 Clientes, mercados y servicios de la empresa	26

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Tiempo de ejecución para las actividades.....	29
Gráfico 2 Asignación de actividades	29
Gráfico 3 Actividades y alcances.....	30
Gráfico 4 Canales de comunicación y satisfacción.....	30
Gráfico 5 Establecimiento de procesos	31
Gráfico 6 Procesos y definición	31
Gráfico 7 Tiempo para aclaración de dudas.....	32
Gráfico 8 Inducción a la empresa	32
Gráfico 9 Conocimiento de valores de la empresa.....	33
Gráfico 10 Alcance del perfil dentro de la organización	33
Gráfico 11 Registro de incidencias	34

INTRODUCCIÓN

Se ha hecho necesario con el paso del tiempo mejorar los planes administrativos en las empresas, anteriormente se prestaba mayor atención a los procesos orientados a soluciones ingenieriles sin tomar en cuenta que en la mayoría de las veces se trabajaba de manera desorganizada y aleatoria, ocasionando pérdidas de diversos recursos entre los cuales el tiempo siempre ha sido el factor más castigado. Durante el proceso que implica la gestión de servicios en cualquier empresa, no basta con ser bueno o excelente en el oficio que se tiene, es fundamental saber cómo manejar el rubro al que se atiende y plantear estrategias innovadoras que faciliten alcanzar los objetivos planteados, a la vez que se aprovechan al máximo los recursos dispuestos para tal fin.

Huawei Technologies ha basado el control de sus procesos en varios en 5 sostenes.

- Control del Entorno Corporativo
- Evaluación de Riesgo
- Control de Actividades
- Control de Información
- Control de comunicación y Monitoreo

Con esta estrategia lo que se pretende es alcanzar los objetivos propuestos de manera grupal, mejorando las competencias internas del equipo de trabajo y facilitando la integración de dichos procesos en un sistema global de información tecnológica (IT)

En este Trabajo Especial de Grado, se denota como mejorar la gestión de los procesos internos en el área de proyecto para asegurar la calidad en los servicios prestados cuidando el tiempo y costo involucrado a partir del análisis de procesos ya existentes.

En el presente proyecto se realizarán las recomendaciones necesarias para modificar los procesos existentes en cuanto a la gestión de proyectos dentro de *Huawei Technologies* para el área de proyecto, el cual proveerá a sus miembros canalizar mejor los esfuerzos consiguiendo más y mejores resultados.

En este proyecto, se explicará detalladamente el proceso de elaboración para el trabajo especial de grado, se divide en 5 capítulos cuyos propósitos se describen a continuación:

- **Capítulo I:** Planteamiento del problema, se expone el motivo de esta investigación, la necesidad y su importancia. De igual forma se justifica la realización de este proyecto y el objetivo planteado de manera general, así como, de manera específica.

- **Capítulo II:** Contiene la base teórica necesaria para vislumbrar el contenido de tema en desarrollo.
- **Capítulo III:** Se explica la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto.
- **Capítulo IV:** Marco referencial organizacional
- **Capítulo V:** Presenta las actividades realizadas para alcanzar los objetivos propuestos, apegadas a las propuestas expuestas previamente en el marco metodológico.
- **Capítulo VI:** Presenta una propuesta como mejora a la sinergia del colectivo en pro del alcance de las metas del proyecto.

Por último, se comparte las fuentes de donde se tomó la información que ha servido como referencia para el desarrollo de este tomo.

- **Capítulo IV:** Por último, se lista la propuesta de mejoras y se hace una evaluación final del proyecto.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Huawei Technologies es una empresa de origen chino dedicada a diversas ramas afectas al mundo de las telecomunicaciones entre las que destacan: fabricación de artefactos electrónicos, instalación y adecuación de sitios para transmisión, mediciones de redes, soluciones de servicios para data centers, integración de redes móviles y fijas, entrenamientos para empresas y profesionales involucrados en el negocio, esto solo por mencionar alguno de los alcances de este colosal.

La política base de esta organización y que ha sido clave del éxito abrupto y en constante ascenso es la importancia que dan a innovar cada día los servicios prestados, ofertando ideas y soluciones frescas a corto plazo con altos niveles de calidad.

La visión de este corporativo se basa en:

- El cliente como prioridad
- Dedicación
- Mejoramiento continuo
- Abierto y con iniciativa
- Integridad
- Trabajo en equipo

Las alianzas a través de la subcontratación, han permitido que los requerimientos del cliente puedan cubrirse en tiempo y forma, estos servicios suelen ser monitoreados y auditados. No obstante, pueden presentarse escenarios en los que por dar respuesta a otros imprevistos se llegan a omitir filtros de calidad comprometiendo los resultados ofrecidos e incluso más que por omisión es por la inexistencia de los mismos.

Considerando, que el negocio de las telecomunicaciones se encuentra en constante cambio se hace necesario verificar que procesos debería tener la empresa en cuestión de estándares de calidad y de no existir diseñarlos, al mismo tiempo que se inicia su divulgación familiarizando a los involucrados con las nuevas estrategias.

En el tiempo actual, la demanda de una red de telefonía de calidad se ha convertido en una preocupación para todos los proveedores de servicios tanto de voz como datos, la competencia

entre las diversas compañías telefónicas ha obligado a generar ajustes tanto en inversión de nuevos elementos como optimización de los ya existentes.

La cantidad de usuarios condensados en sectores específicos de la red -geográficamente hablando- ha ocasionado embotellamientos en la misma, lo que genera un colapso en el servicio prestado traduciéndose en quejas de los beneficiarios. El desempeño en el mercado de la operadora se posiciona en un escenario de desventaja competitiva obligándolo a tercerizar o contratar especialistas en mejoras de calidad de redes.

La misión de los ‘*vendors*’, es soportar a los proveedores en todos los ajustes de red para obtener indicadores de mayor calidad, a nivel de proyecto se gestiona a veces de manera improvisada las soluciones necesarias para responder a las demandas imprevistas del cliente. Por lo general, las actividades se desarrollan por inercia sin alinearse con un plan que permita que todos los involucrados estén enterados de los avances en las actividades generando puntos ciegos. Un plan de procesos definidos ayudaría a los participantes a reducir los tiempos de respuesta evitando escalaciones incensurables o re trabajos por omisión involuntaria.

Identificando el problema

¿Se podrán identificar dentro los actuales procesos de la gestión de la empresa, cuáles son los procesos que conforman un plan de gestión del alcance, tiempo, calidad, recursos humanos, comunicación efectiva, como mejorarlos para que su impacto sea positivo y revertir las debilidades actuales en el área de control de calidad?

Objetivo General:

Generar un plan de gestión de procesos internos en *Huawei Technologies* México, para mejorar la calidad de servicio a proveedores de telefonía celular.

Objetivos específicos:

1. Identificar los procesos que conforman el área de gestión de procesos dentro de la empresa.
2. Evaluar los procesos internos que se deben cumplir para completar las metas asignadas de acuerdo a los objetivos y planes de la organización.
3. Generar sugerencias de mejoras en la distribución de responsabilidades y procesos internos.

4. Validar el plan mediante el seguimiento y control para la actualización de los procesos.

Justificación del Proyecto

Para mantener en el tiempo las relaciones comerciales, así como la permanencia en el creciente mundo de los negocios, se hace necesario crear una reputación con base en ciertas características entre las que predomina la calidad de los servicios que se prestan.

En *Huawei Technologies*, el volumen de trabajos realizados es elevado por lo que en ocasiones los procesos pueden saltarse o simplemente no existe un proceso definido llegando a improvisar métodos o planes de acción. Estandarizar el plan de filtros -para dar por aprobado un trabajo- con su respectiva difusión entre los involucrados, permitirá evitar re trabajos, reducción en costos y por tanto, la optimización de los recursos dispuestos para tales fines.

Al dar curso a los trabajos sin un canal definido, se puede abrir un compás de escenarios como los que se presentan a continuación:

1. Incremento en los costos de análisis de la red, a través de consultorías, cuando el objetivo no se alcanza a la primera vuelta y es rechazado por el cliente.
2. Revisitas a sitios para validar nuevamente los datos secuenciales, es decir aquellos datos recopilados en campo que por seguir una secuencia lógica pueden ya dar una idea en sí misma de cómo se encuentra la red. Los cuales luego se trabajan para mejorar los indicadores de calidad (la métrica utilizada para este fin se conoce como KPI y varía internamente dentro de cada operador dependiendo de su departamento interno de calidad).
3. Pocos o nulos registros de eventos o anomalías.
4. Falta de integración en las áreas de trabajo en lo referente a operaciones
5. Centralización de la información ocultando datos útiles a otras áreas de trabajo.
6. Migración de usuarios a otras operadoras debido a mejores ofertas en paquetes de servicios o simplemente mejor alcance y cobertura por parte de la competencia desmejorando la cadena de negocios.
7. Incertidumbre de la permanencia en el mercado ocasionado por entrega de servicios que no satisfacen al cliente.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes bibliográficos permiten tener un punto de referencia y sustento para las ideas planteadas en cualquier trabajo final de grado. Por ello se hará mención a publicaciones anteriores, las cuales servirán de referencia y cita.

“DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO POSTVENTA PRESTADO POR EMPRESAS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES” Realizado por Martha Lucía Malaver Domínguez (2014).

Resumen: El objeto de estudio de este trabajo de grado es diseñar un modelo administrativo de mejoramiento de la calidad del servicio postventa prestado por empresas pertenecientes al Sector de Telecomunicaciones, el cual identifique las exigencias, necesidades y las expectativas de los clientes, evalúe los procesos que impactan directamente en la satisfacción de los mismos y valide esas expectativas vs. la realidad del servicio que el cliente está recibiendo; esto con el fin de asegurar los procesos de manejo de novedades, de quejas y de reclamos de los clientes.

Aporte de la investigación: Para poder brindar un servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes, es importante la existencia de un sistema que permita controlar, administrar y asegurar la calidad. El liderazgo de la calidad total es una filosofía empresarial y debe ser en últimas, el objetivo primordial de toda organización. La ingeniería industrial tiene la responsabilidad de encontrar la mejor forma de desarrollar un trabajo o actividad y de brindar las herramientas y recursos necesarios para que todos los trabajadores puedan ejecutar sus funciones de manera correcta, brindando así un servicio conforme a los estándares de calidad o niveles de desempeño establecidos por los propios clientes.

Palabras Claves: Desempeño, modelo, procesos, necesidades

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA PARA LA GESTIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD EN TELEFONÍA MÓVIL” Realizado por Carlos Alberto Balcázar Wong (2015).

Resumen: En nuestro país existen diversas empresas operadoras que ofrecen servicios de telefonía móvil; sin embargo, son muy pocos los usuarios que conocen realmente la calidad del servicio que están contratando, y en consecuencia, se generan disconformidades y reclamos debido a que la calidad ofrecida no cumple con las expectativas. Entonces, se hace evidente la necesidad de contar con indicadores que permitan al usuario conocer la evolución del servicio contratado a lo largo del tiempo y tener un mejor panorama para optar por la opción más fiable.

Aporte de la investigación: El propósito de la presente tesis es ofrecer a los usuarios una herramienta que les permita conocer el estado de la red para cada operadora; al mismo tiempo que se logra una conexión directa entre usuarios, operadoras y regulador que permita al conjunto conocer los puntos de la red que necesitan ser mejorados para plantear soluciones conjuntas. Esta solución se propone a través del diseño e implementación de un aplicativo web que muestre los indicadores de calidad de la red de telefonía móvil, a través de una interfaz intuitiva que motive a los usuarios a utilizarla en beneficio propio.

Palabras Claves: Sistema, Gestión, Telefonía, Planteamiento,

“METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE INDICADORES PARA MEDICIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (QOS) EN LA RED INTEGRADA TRIPLE-PLAY DE TELECENTRO”
Realizado por Paúl Andrés Chasi Pesantez (2015).

Resumen: La Empresa Tele Centro S.A. brinda un servicio integral de comunicaciones a corporativos y residenciales. Este servicio, llamado TRIPLE-PLAY, contiene Televisión, Internet y Telefonía unificados en un solo medio físico, el cual requiere de monitoreo permanente para su óptimo desempeño. La red de transporte tiene varios indicadores que monitorean el desempeño de la red, estos no necesariamente representan la calidad de servicio reflejada al cliente.

Aporte de la investigación: Esta investigación consta de un método que permite monitorizar mediante indicadores el cumplimiento de la estrategia y observar la relación de los diferentes actuadores de la empresa: accionistas, cliente, red y empleados.

La estrategia de esta investigación es fidelizar al cliente debido a que la empresa, en términos económicos, comienza la fase de madurez en la cual es necesario conservar a los clientes. Esto es posible mejorando la Calidad de los Servicios entregados por la empresa.

Palabras Claves: Monitoreo, Desempeño, Indicadores

“SERVICIO AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO” Realizado por Oscar Ronaldo Alvarado Villatoro (2011).

Resumen: La presente investigación se centró en la variable servicio al cliente y en la unidad de análisis: Empresas de Telefonía celular de la ciudad de Quetzaltenango; tomando en cuenta como problema principal las constantes denuncias por el mal servicio brindado a los usuarios de telefonía; las cuales, ascienden a más del 12 por ciento de las quejas que llegan a la Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor, DIACO.

Aporte de la investigación: Los resultados obtenidos demostraron la importancia que tiene brindar un servicio al cliente de calidad, para alcanzar la satisfacción de los usuarios, cuyos beneficios para la empresa, se traducen en: Fidelidad de los usuarios actuales del servicio y mayor captación de nuevos clientes, de tal forma que se convierte en una estrategia mercadológica que coadyuva la obtención de mejores resultados. Según el estudio de la problemática y su análisis; principalmente se recomendó y propuso una guía de atención al cliente, con estrategias para los ejecutivos de atención; cuyo propósito, está orientado a lograr que el cliente perciba un servicio de calidad.

Palabras claves: Calidad, Usuarios, Telefonía, análisis.

“PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTION EMPRESARIAL EN COPROABAS, JINOTEGA” realizado por Silvia Elena Flores Orozco (2015).

Resumen: Se desarrolló este trabajo con dos variables: Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, de las cuales se conceptualizaron mediante funciones del proceso Administrativo y Gestión Empresarial. Por su nivel de profundidad es descriptiva ya que se analizó el desempeño del Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, por su longitud en el tiempo es de corte transversal, ya que se realizó durante el periodo 2010-2013, con enfoque cualitativo, con elementos

cuantitativos, usando métodos empírico y teórico, con un universo de 15 Trabajadores, 2 Jefes de área y 1 Gerente, se emplearon los instrumentos Revisión documental, Observación directa y Entrevista.

Aportes a la investigación: De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados donde se midieron las variables en estudio, expresamos las principales conclusiones a las que arribamos tales como, se determina que: El proceso Administrativo y Gestión Empresarial de la Cooperativa de Producto de Alimentos Básicos RL, se lleva acabo de forma parcial, ya que no hubo un buen funcionamiento de los proceso administrativo y la Gestión empresarial, esto se observó de manera limitada por los pobres conocimientos administrativos de los órganos directivos que trabajan y el poco compromiso de alguno de ellos, además, se realizó un planteamiento de alternativas de soluciones para mejorar el desempeño administrativo en la Cooperativa.

Palabras Clave: Procesos, gestión, variables, desempeño.

“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DURANTE LA CONSTRUCCIÓN DE LAS OBRAS, COMO SOPORTE DE LA GESTIÓN DE CALIDAD DE CONSTRUMAX S.A.” Carolina Muñoz Sierra (2011)

Resumen:

Dentro de contexto se destaca que, en forma paralela a la creciente demanda de vivienda se ha generado e impulsado la incursión de nuevos y fuertes competidores, lo cual le exige a la empresa encaminar todos sus esfuerzos al mejoramiento y consolidación del Sistema de Gestión de Calidad que viene implementando desde finales del año 2008, para lo cual requiere estandarizar todos sus procesos internos y fortalecer el Sistema de Control Interno durante la ejecución de las obras, como herramienta administrativa y gerencial para lograr la construcción de soluciones de vivienda de la mejor calidad, acordes con las normas y procedimientos del sector de la construcción, garantizando de esta forma un seguimiento y control permanente y efectivo durante todo el proceso, para detectar las fallas a tiempo y facilitar la toma de decisiones.

Aportes a la investigación: Finalmente se relacionan y especifican los recursos financieros que requiere la empresa para poder desarrollar e implementar el plan de mejoramiento del sistema de control interno, detallando costos por actividad y especificando el costo total en que se debe incurrir para implementar la propuesta.

Palabras Clave: Control, sistema, gestión.

“PROPUESTA DE MODELO DE REFERENCIA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN PARA PYMES QUE PROVEEN SERVICIOS INTEGRADOS DE TELECOMUNICACIONES, APLICADO A LA EMPRESA INTEGRAL DATA S.A” Realizado por Marco Patricio Gordillo Pasquel. (2016)

Resumen: El presente trabajo trata sobre el desarrollo de una propuesta de modelo de referencia para la optimización de procesos de gestión de Tecnologías de la Información (TI) para pequeñas y medianas empresas (PYMES) que proveen servicios integrados de telecomunicaciones, aplicado a la empresa INTEGRALDATA como caso de estudio.

Las empresas pequeñas y medianas PYMES en Ecuador que se dedican a la provisión de servicios de telecomunicaciones debido a falta de recursos, experiencia y deficiente organización suelen tener problemas al momento de entregar servicios a sus clientes y cumplir con acuerdos de servicio, lo que ocasiona que sean menos competitivas frente a empresas grandes o mejor organizadas, una baja satisfacción al cliente, mala utilización de recursos, gastos ocultos y bajo rendimiento económico.

Aportes a la investigación: Como resultado se logró optimizar los servicios al detectar eventos antes que el cliente reporte incidentes, pasando de un nivel 0 o no implementado de los procesos a un nivel 3 de Establecido en la capacidad de los procesos implementados, reduciendo costos ocultos, reduciendo multas por incumplimiento de acuerdos de servicio acordados con el cliente, y multas de carácter regulatorio, junto con la mejora en la satisfacción del cliente.

Palabras claves: optimizar, procesos, costos, gestión, propuestas, control.

“DISEÑO DE GESTIÓN DE PROYECTOS BAJO LA GUÍA METODOLÓGICA DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. - PMI® PARA LA EMPRESA MABEGO S.A.S.” Realizado por Manuel Antonio Benavides Gómez. (2016).

Resumen: Con el presente trabajo se analizan los cuarenta y siete (47) procesos dentro de los grupos de inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control, además de cierre establecidos en las diez (10) áreas del conocimiento que establece el PMI® en la guía de los fundamentos para la

dirección de proyectos (Guía del PMBOK® - Project Management Body of Knowledge) quinta edición; se crea una metodología de acuerdo a las necesidades de la organización; para conseguirlo se analizaron cada uno de los procesos establecidos en el PMI® y como resultado se presenta la estandarización por medio de formatos y procedimientos que ayudan a la empresa a cumplir con los objetivos específicos de cada uno de sus proyectos.

Aportes a la investigación: Formalizar los procedimientos dentro de la empresa, esto debido a que se pretende lograr una correcta estructuración, ejecución y liquidación de los proyectos, además, se aplicó una metodología definida con el objetivo de estandarizar los procesos internos y así lograr un posicionamiento en el sector de la construcción por medio del reconocimiento del cliente en la entrega a tiempo y con la calidad propuesta en los documentos de venta del proyecto.

Palabras claves: Gestión, proyecto, procesos, calidad, servicios.

Bases Teóricas

La gerencia de proyectos en estos tiempos da importancia a reconocer, comprender, estudiar y mejorar las etapas de vida de un proyecto junto con todas las piezas que se desprenden del propósito macro. Un proyecto se puede definir como un plan de trabajo que se proyecta en el tiempo, y en el cual se deben repasar una serie de particularidades que durante de su desarrollo definirán el éxito y continuidad del mismo.

Todos los procesos a menos que sean automatizados son realizados por recursos humanos lo que con lleva a idear una forma de guiar a todos los miembros del equipo en una línea que apunte a una meta en común. Para ello se deben considerar varios *inputs* los cuales de acuerdo el PMBOK se pueden resumir de la siguiente manera:

- Plan de gestión de recursos humanos
- Asignación de personal
- Evaluación del rendimiento del equipo:
- Registro de problemas
- Informe de rendimiento laboral
- Registro del proceso de la organización

Según León, A. (2015), A. en su artículo “21” comenta lo fácil que puede ser la pérdida de información y dentro de la institución cuando se re direccionan los requerimientos entre departamentos así mismo generar pasos que sean eficaces y eficientes es determinante en lo óptimo o no de las gestiones que se realicen en las labores cotidianas.

Huawei, es un proveedor líder mundial de soluciones de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC). Impulsados por las operaciones responsables, la innovación continua y la colaboración abierta, ha establecido un portafolio competitivo de TIC de soluciones de extremo a extremo en redes de telecomunicaciones y de empresa, dispositivos y *cloud computing*. Las soluciones, productos y servicios TIC se utilizan en más de 170 países y regiones, atendiendo a más de un tercio de la población mundial. Con más de 170.000 empleados, Huawei se ha comprometido a posibilitar la futura sociedad de la información y construir un mundo mejor conectado. [Corporate Information - About Huawei, Recuperado de <http://www.huawei.com/en/about-huawei>].

Según Fernández, M. (2003), la calidad se define como: “La calidad total es un concepto que abarca mucho más que las prestaciones concretas de un producto: Persigue la satisfacción total del cliente y ésta, requiere una gestión estable y eficiente”

Según el PMBOK existen parámetros básicos a considerar unos basados en tiempo y otros en función, existen 5 grupos de acción constituidos por 47 grupos lógicos que buscan la práctica aplicación de herramientas y conocimientos como estrategia para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto a desarrollar, se pueden esquematizar de la siguiente manera para una mejor visual de los mismos.



Fig. 1 Fuente propia basada en el PMBOK

El PMBOK nos ayuda a identificar los tópicos a considerar en el manejo de un proyecto, estos hacen que exista una secuencia en los pasos a evaluar durante la ejecución de las actividades

minimizando el margen de omisión de acciones, dichos pasos se pueden definir de manera simplificada de la manera siguiente:

- Identificar los requerimientos
- Considerar las expectativas, dudas y necesidades de los interesados
- Mantener un canal de comunicación abierto entre los colaboradores
- Gestionar a los interesados para cumplir los requerimientos del proyecto y generar los entregables
- Moldear a lo largo del proyecto aspectos como el presupuesto, alcance, calidad recursos y riesgos entre algunos otros que pueden ser considerados

Gestión de procesos de calidad

Los procesos actualmente se consideran base en la dinámica de operaciones de un gran grupo de empresas, la importancia que ha tomado esta manera de llevar las acciones cotidianas ha generado que continuamente se trabaje en optimizar los mismos. Estos deben estar alineados con la estrategia, misión y objetivos del corporativo requiriendo ser ajustados si estos aspectos varían en la línea de tiempo

Según Pérez. (2004), J, el modelo de la ISO 9001 contempla otros principios para la gestión de calidad entre los que destacan:

- Organización orientada al cliente
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque en sistema para la gestión
- Mejora continua

Se ha hecho más recurrente que los clientes al ver una diversidad casi infinita de proveedores y facilitadores sean más exigentes y demanden una atención de 24 horas los 7 días de la semana, aunado a esto los recursos con los que se cuenta para satisfacer los requerimientos son limitados y generalmente no se ven incrementados, por ello se hace necesario ahondar un poco más en el estudio del cliente en sí mismo para plantear estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la mejor manera con la misma cantidad de recursos que ya se tiene.

Customer Relationship Management (CRM) busca integrar tres áreas específicas de cualquier empresa con proyección a satisfacer al cliente, estas áreas se identifican como marketing, ventas y

servicio al cliente. El método de CRM propone hacer un centro de información general (Fig.03) que luego la haga extensiva a todas las áreas que componen la organización, de este modo se evita dejar una única línea de frente al cliente que generalmente -de acuerdo a las acostumbradas estructuras organizacionales- son personas con un perfil muy fresco y con pocos incentivos laborales lo que hace que su enganche con el cliente se vea poco trabajado (Fig.02).

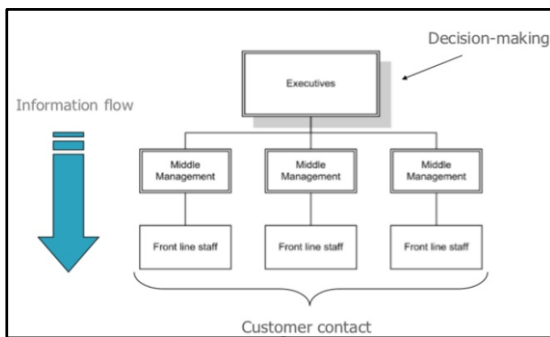


Fig. 2 Organización Tradicional
Fuente: Bennette, T. (2009)

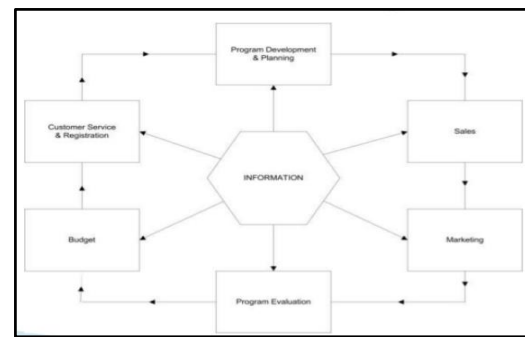


Fig. 3 Organización con información centralizada
Fuente: Bennette, T. (2009)

Entre las herramientas con las que se cuentan para estructurar las maniobras a realizar en el proyecto se encuentra el Cuadro de Mando Integral (CMI), esta simple herramienta permite representar de manera fácil y ordenada los puntos principales desde cuatro o más distintas perspectivas en una asociación. A través de este sencillo método se pretende traducir la estrategia en objetivos relacionados todos entre sí, además permite tener la información actualizada promoviendo la mejora continua siendo su fuerte el trabajo en equipo.

La variada aplicación del CMI hace que se puedan clasificar diferentes tipos como, por ejemplo

- CMI operativos
- CMI estratégicos
- CMI departamentales
- CMI organizativos

El indicador del CMI da una guía de las variables a medir las cuales pueden ser por comparación o por cuantificación, se considera de mayor utilidad los indicativos numéricos ya que con estos se puede delimitar un grado de tolerancia más concreto.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se expone la manera bajo la cual se desarrollará la investigación, sus premisas y el método a utilizar con el fin de alcanzar los objetivos propuestos al iniciar el trabajo.

Tipo de investigación

El trabajo a desarrollar se orienta al análisis de los procesos internos existentes en *Huawei Technologies* en el área de proyectos, en pro de ofrecer propuestas que induzcan a la mejora de los mismos o inclusive contemplar la creación de nuevos canales que permitan optimizar la gestión de las fases involucradas en el plan de trabajo. Por lo que estará contenido dentro de la concepción de una Investigación Aplicada.

Hipótesis

- Si los procesos internos para gestionar los entregables al cliente no están definidos entonces la perdida de información dentro del equipo de trabajo tiene grandes probabilidades de ocurrencia
- Si existe perdida de información dentro del equipo de trabajo entonces la calidad del servicio se puede ver comprometida

Plan de ejecución

Para todo plan de investigación se debe considerar que instrumentos nos servirán de utilidad en el camino para recopilar los datos duros a trabajar. En este caso particular se hará uso de entrevistas con la finalidad de generar un panorama de cómo perciben los involucrados los procesos existentes, su utilidad y precisar que tan enterados están de los mismos así como de los puntos débiles que pueden transformarse en fortalezas.

De manera general se puede plasmar el plan de trabajo para este estudio de la siguiente manera (Fig. 04):

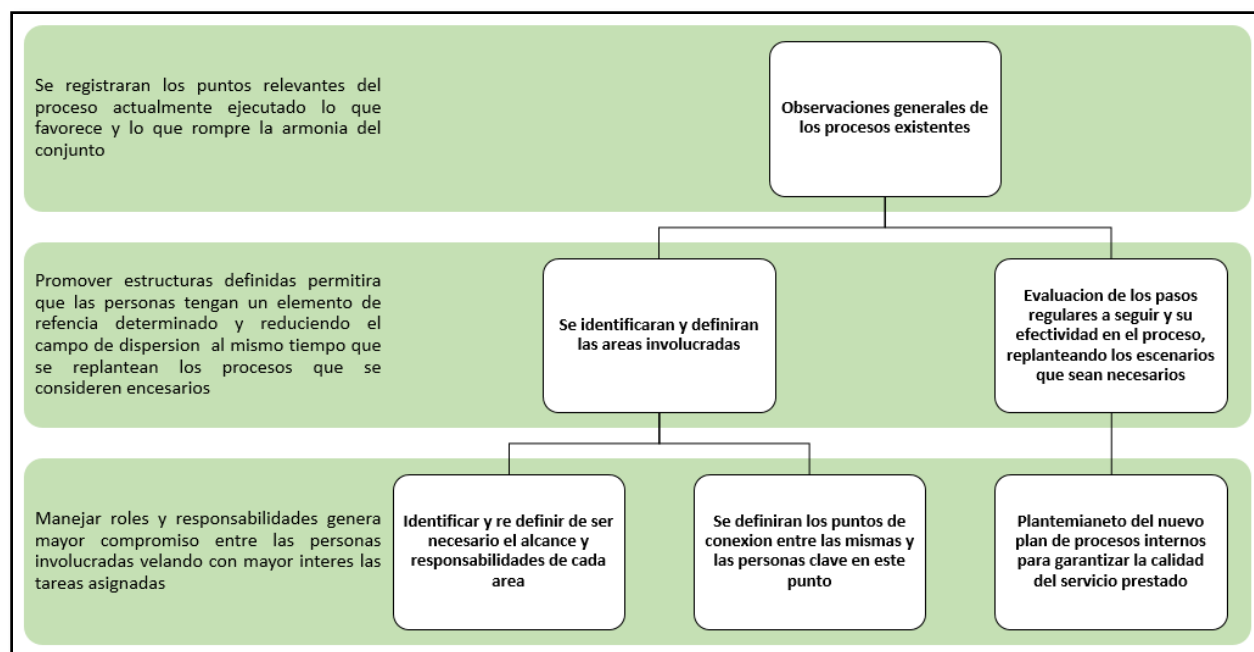


Fig. 4 Plan de trabajo para el desarrollo del trabajo. Fuente propia (2017)

Tipo de investigación

Para dar respuesta a los objetivos específicos e interrogantes planteadas, se debe realizar un trabajo de campo, con la finalidad de determinar la existencia de necesidades insatisfechas y su potencial en relación a la afectación del cumplimiento de las demandas por parte del cliente, al mismo tiempo que debilita la confianza y el grado de tolerancia para reajustar los requerimientos y se tornen más factibles de completar.

Dada sus características este proyecto, se inscribe dentro de la categoría de investigación de tipo exploratoria, descriptivo y relacional, ya que se busca obtener una perspectiva general de un problema. (Sabino, 1994).

Las investigaciones exploratorias persiguen una aproximación a una situación o problema. Se desarrollan, en general, cuando los investigadores no tienen conocimientos profundos de los problemas que están estudiando (...) Son menos rígidas en cuanto a los procedimientos de recogidas de información, que no se materializan en procesos o herramientas complejas. El objetivo de la investigación no

se encuentra totalmente cerrado, y a medida que se avanza puede ir alterándose (Sabino, 1994).

Por otra parte se utilizará una investigación descriptiva, con la finalidad de conocer la forma como se realizaría la implementación de las estrategias planteadas para seguimiento interno. Por último, se implementará una investigación del tipo relacional, cuya finalidad será analizar las ventajas y oportunidades que pueda representar un plan de procesos reestablecido con base a la previa evaluación de los existentes y las dolencias que presentan.

Estas investigaciones (Exploratorias, descriptivas y relacionales), permitirán conocer las alternativas para replantear la postura ante el cliente acerca de los servicios que se llevan y la manera en la que se realizan las diferentes entregas generando una nueva fuerza que impulse la mejora continua.

Diseño de la investigación

La investigación se basará en la recolección de información por medio de diferentes fuentes como: libros, revistas, artículos científicos, artículos en línea, entrevistas y encuestas, gracias a un trabajo de campo, involucrando a diferentes niveles de gerencia y operaciones en el proyecto.

En relación al trabajo de campo, la investigación será un diseño de modalidad no experimental con clasificación transversal o transaccional, lo que hace alusión a una “investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido”, permitiendo “recolectar datos en un solo momento y tiempo único” (Hernández & Fernández, 2007).

En tal sentido, se aplicará una encuesta a todos los involucrados por parte del proveedor –en este caso Huawei Technologies- con la finalidad de recopilar información directamente de las personas incluidas en las actividades y procesos actuales, dentro de las que se pueden identificar directores de proyecto e ingenieros. Los resultados obtenidos por medio de dicho instrumento no sufrirán manipulaciones y reflejarán la realidad sobre el tema durante el periodo bajo estudio.

Con la información recaudada a través del medio antes descrito, se podrá determinar las necesidades de este nicho de mercado y las alternativas con mayor potencial, para generar un motor comprometido con el cambio necesario orientado a la excelencia y fluidez de las asignaciones diarias, asegurando el máximo aprovechamiento de los recursos invertidos para tal fin.

Diseño de la muestra

La muestra del trabajo de campo para poder conocer las dolencias en los procesos actuales es de 60 personas las cuales se encuentran divididas en cuatro núcleos:

- 45 personas en la sede de Ciudad de México con planta en las oficinas del cliente (*Headquarter*).
- 5 personas en lo que por estructura del proyecto se ha determinado región 5, ubicados en Guadalajara atendiendo y reportando a *Headquarter* las necesidades del cliente en toda la zona occidental de México.
- 5 personas en lo que por estructura del proyecto se ha determinado región 7, ubicados en Puebla atendiendo y reportando a *Headquarter* las necesidades del cliente en toda la zona suroriente de México
- 5 personas en lo que por estructura del proyecto se ha determinado región 8, ubicados en Mérida atendiendo y reportando a *Headquarter* las necesidades del cliente en la zona sur y península de México

Operacionalización de variables

Evento	Sinergia	Indicios	Indicadores	Herramientas	Fuente
Gestión de procesos internos en <i>Huawei Technologies</i> México, para mejorar la calidad de servicio a proveedores de telefonía celular.	Identificar los procesos que conforman el área de gestión de procesos dentro de la empresa	Rotación de requerimientos por varios módulos sin dar atención oportuna	Decremento de triangulación	Tracker de folio donde se visualice el tiempo de recepción versus el tiempo de cierre	Promulgación del correcto proceder
	Evaluar los procesos internos que se deben cumplir para completar las metas asignadas	Deficiencias en las entregas hacia el cliente en tiempo	Culminación de asignaciones sin escalaciones o quejas		Fuentes primaria y secundaria
	Generar un plan de mejoras en la distribución de responsabilidades y procesos internos.	Los procesos existentes carecen de fuerza	Fluidez en las actividades	Charla de divulgación de nuevos procesos	Fuentes primaria y secundaria
	Validar el plan mediante el seguimiento y control para la actualización de los procesos.	Regularidad de las operaciones y baja de incidencias	Decremento en las quejas y escalaciones	Decremento del contador de incidencias	Fuente Primaria

Tabla 1 Cuadro de Operacionalización de Variables.

Procedimiento por aplicar

Para dar cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación se trabajará por fases, las mismas son:

Fase I

- Identificación procesos existentes
- Identificación de puntos débiles en los procesos que se manejan
- Recopilación de impresiones por parte del equipo a través de una encuesta que plantee interrogantes cuyas respuestas sean indicativas de los puntos débiles

Fase II

- Análisis de las vertientes que incrementan la problemática
- Vaciado de datos obtenidos en las encuestas
- Planteamiento de mejoras en los procedimientos actuales

Fase III

- Divulgación de nuevos procesos

Fase IV

- Monitoreo de las actividades a través de los nuevos procesos implantados
- Ajustes que sean necesarios si existieran

Cronograma de actividades

Actividades		Investigación Bibliográfica	Investigación exploratoria y de campo	Realización y aplicación de entrevistas	Realización del análisis de resultados	Diseño y planteamiento de los planes de gestión	Conclusiones y Recomendaciones
Feb	2017						
Mar	2017						
Abr	2017						
Ma y	2017						
Jun	2017						
Jul	2017						
Aug	2017						
Sep	2017						
Oct	2017						
Nov	2017						
Dec	2017						

Tabla 2 Cronograma de Actividades. Fuente: Autor (2017)

Consideraciones éticas

Para el desarrollo de este trabajo se han considerado todos los ítems referidos a las diversas políticas de privacidad y protección de datos que Huawei Technologies Co.,Ltd. Contempla en sus normativas las cuales incluyen seguridad cibernética, manipulación de datos sensibles en cuanto a la red móvil y acuerdo de confidencialidad . El manejo de datos personales ha sido completamente privado y restringido a un campo netamente académico por lo que tanto las fuentes primarias como secundarias no corren riesgos de mal uso de datos. Con la finalidad de dar soporte a dichas consideraciones se comparte carta de autorización por parte de la empresa dando su consentimiento para el uso de los mismos a lo largo del trabajo realizado.

CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL ORGANIZACIONAL

La empresa

Huawei es proveedor mundial de soluciones de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), la innovación continua y la colaboración abierta a través de alianzas comerciales estratégicas, ha permitido establecer un portafolio competitivo en redes de telecom, dispositivos móviles y cloud computing. Más de 170 países y regiones, se benefician de los servicios ofertados por Huawei atendiendo a más de un tercio de la población mundial. La planta de empleados supera los 170.000, La meta perenne es trabajar por mejorar las comunicaciones a nivel mundial y que todos tengan acceso a este servicio.

Huawei a pesar de sus orígenes chinos y la renuencia de muchos a los productos originarios de esa región se han logrado posicionar en el top 3 de las empresas con mejor desempeño en este campo. En Latinoamérica, busca dominar el mercado tanto de teléfonos móviles como de instalación, mantenimiento y monitoreo de red, los servicios que se proveen a diversos niveles y áreas abarcan desde México hasta Chile incluyendo el Caribe, donde el mayor énfasis se ha direccionado a México ya que las proyecciones comerciales son mucho más notorias en comparación al resto de la región principalmente por el tamaño del mercado así como de las facilidades que geográficamente se dan para manejar el resto de Latinoamérica.

Misión de Huawei

El cometido es la orientación al cliente buscando generar una relación de confianza, donde el éxito y crecimiento dentro de la corporación se mide a través del crecimiento del cliente y el valor agregado que este pueda ofrecer. Se busca ganar la confianza y respeto de los clientes mediante la dedicación que se promete en cada actividad que se toma como reto a ejecutar. El crecimiento y la innovación se mantienen siempre en foco considerando que es la llave para mantenerse competitivo en el constante cambio que se da a pasos agigantados cada día en el negocio de las telecomunicaciones.

Visión de Huawei

Para Huawei el cliente es y será siempre la prioridad, se pretende crear una relación a largo plazo basada en valores y beneficios mutuos. La dedicación es pilar fundamental en la relación que se

establece con cada uno de los interesados, el esfuerzo realizado por los empleados es reconocido y recompensado de acuerdo a sus méritos y esfuerzos reflejados en resultados exitosos.

La constante mejora de los procesos y servicios es consecuencia directa del crecimiento individual de cada integrante en la corporación el cual al hacerse regular se refleja en un colectivo que avanza, la pauta que marca el crecimiento y mejora viene dado por la capacidad de escuchar y aprender de las nuevas demandas.

¿Qué valores fundamentan a Huawei?

La confianza obtenida a lo largo del tiempo y que permite mantener las relaciones comerciales en el tiempo, se considera digna de las promesas cumplidas y lo honesto con lo que el trabajo se ha realizado, se ha comprendido que el trabajo en equipo permite alcanzar más y mejores metas, la interacción entre departamentos junto con el intercambio de conocimientos y estrategias culturales permitirán incrementar la fuerza del equipo de trabajo.

Huawei y su propuesta de valor

El lema es crear mejores puentes en la comunicación para que el mundo esté conectado, se reconoce la necesidad de comunicación e información en la sociedad por ello Huawei continua innovando en base a las necesidades del cliente y las tendencias tecnológicas. Al ir con esta línea de negocio se busca generar y encontrar nuevas oportunidades en el mercado que permitan satisfacer los constantes cambios en el mundo de las telecomunicaciones.

Apuesta por el crecimiento y desarrollo

Es elemental mantener ideas frescas para ello la formación de los integrantes de Huawei Technologies es un pilar básico. Gracias a la capacitación a través de entrenamientos se puede considerar el gran aporte de esta empresa al desarrollo de la industria. Actualmente se posiciona como pionera en el desarrollo de la tecnología ‘5G’.

En el cuadro que se presenta a continuación se muestra un resumen de los clientes que se manejan en la empresa así como el alcance a nivel nacional y de la región acompañada de los servicios que se proveen y los productos que se comercializan a nivel general.

Huawei Technologies México					
Stakeholders	Telcel	ATT	Telefónica	Telmex	Altan
Mercados	Toda la región de Latinoamérica con sus diferentes firmas comerciales Ej. 'Claro'	México regiones 5,6,7,8 y 9 (CDMX y área metropolitana)	Toda la región de Latinoamérica con sus diferentes firmas comerciales Ej. 'Movistar'	Toda la República Mexicana	Toda la República Mexicana (concesión de gobierno)
Servicios	Survey, Instalación de nuevos sitios, antenas y tarjetería de telefonía móvil. Monitoreo y optimización de red, servicios de trainee y capacitación, servicios de nube o <i>cloud</i> , integración y diseño, devices (equipos celulares)	Survey, Instalación de nuevos sitios, antenas y tarjetería de telefonía móvil. Monitoreo y optimización de red, servicios de trainee y capacitación, servicios de nube o <i>cloud</i> , integración y diseño, devices (equipos celulares)	Survey, Instalación de nuevos sitios, antenas y tarjetería de telefonía móvil. Monitoreo y optimización de red, servicios de trainee y capacitación, servicios de nube o <i>cloud</i> , integración y diseño, devices (equipos celulares)	Survey, Instalación de nuevos sitios, nodos, fibra óptica y tarjetería de telefonía fija. Monitoreo y optimización de red, servicios de trainee y capacitación, servicios de nube o <i>cloud</i> , integración y diseño, así como proveedor de equipos para hogar de última milla (módems)	Survey, Instalación de nuevos sitios, antenas y tarjetería de telefonía móvil. Monitoreo y optimización de red, servicios de trainee y capacitación, servicios de nube o <i>cloud</i> ,
Productos					
Servicio Global	Diseño y producción de teléfonos celulares de media /alta gama, equipos de cómputo, accesorios para teléfonos, softwares de ingeniería y diseño, gadgets, equipos servidores, routes, modems, soluciones de smart (automatización).				

. Tabla 3 Clientes, mercados y servicios de la empresa

Capítulo V: ANÁLISIS Y RESULTADOS

Para dar cumplimiento con la Fase I propuesta tenemos que los procesos identificados son ambiguos para parte del equipo, actualmente se tiene la siguiente estructura de trabajo:

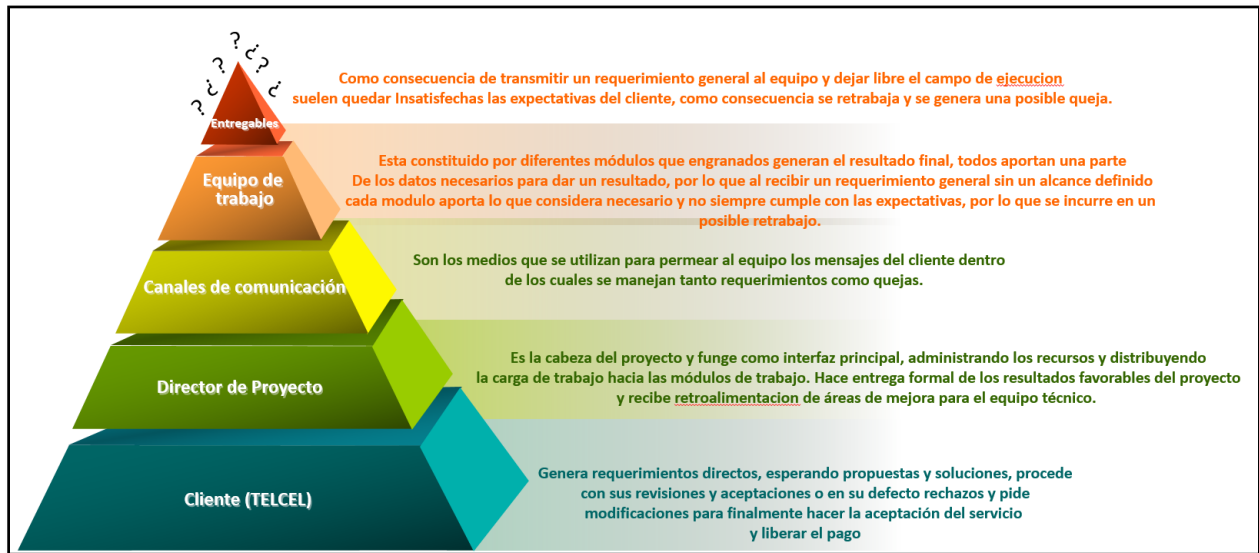


Fig. 5 Estructura actual del equipo (2018) Fuente propia

El proceso existente es por menos decir rudimentario, intuitivo y elemental, con vacíos de forma y estructura ya que la información que se permea al equipo presenta debilidades generando escenarios de intuición y no de certeza al momento de ejecutar las actividades que se han pedido sean realizadas. El punto débil se enfatiza en el orden de ideas anteriormente descritas, si se reciben instrucciones vagas el equipo hará lo que considere prudente y no lo que realmente satisfaga al cliente, recibiendo de vuelta la misma asignación con requerimientos que pueden ser considerados como adicionales – cuando realmente no lo son- desmotivando y desgastando a los recursos, que adicionalmente deben disponer de horas extras no consideradas en inicio para completar dichas asignaciones.

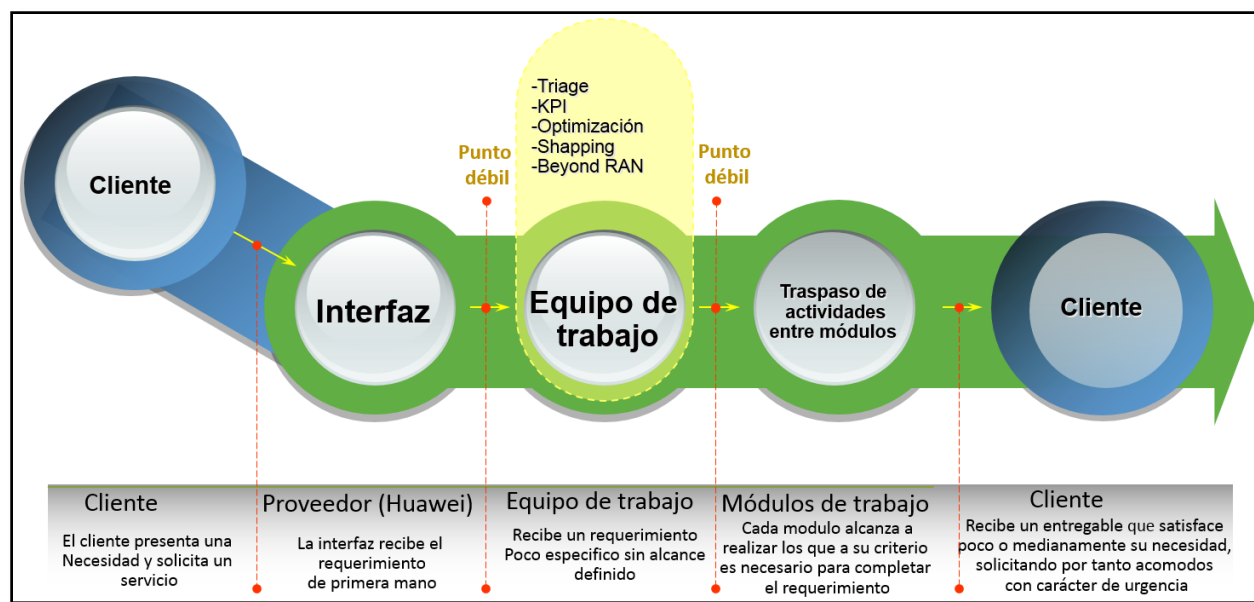


Fig. 6 Canal de comunicación o notificaciones

Luego de considerar el modo de accionar en el proyecto, se quiso validar las impresiones de los integrantes del equipo a través de una encuesta (Anexo A), la misma fue aplicada a una población de 60 personas, dicha encuesta consto de 11 preguntas las cuales se comparten en el modelo a continuación:

Nombre						
Departamento						
Fecha		Escala				
Numero de cuestionamiento	Questionamiento	1	2	3	4	5
		En desacuerdo	Poco de acuerdo	Medio	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Considera que los tiempos que le toma hacer sus actividade es el mas optimo?					
2	Usted esta de acuerdo con sus actividades actuales?					
3	Considera que sus actividades actuales forman parte de su alcance?					
4	Los canales de comunicacion de su actual empleo le dejan satisfecho?					
5	Considera que los procesos actuales estan bien establecidos?					
6	Considera que se tienen que definir pasos y procesos internos dentro de su empresa?					
7	Considera que los tiempos de respuesta ante quejas o dudas son los adecuados?					
8	Ha tenido cursos de induccion para conocer mejor su empresa?					
9	Conoce usted los valores , mision y vision de su empresa?					
10	Usted sabe cual es su alcance real dentro del puesto que desempeña?					
11	lleva usted un registro de los eventos o incidencias que han afectado sus resultados?					

En consecuencia, la fase II nos permitió vaciar los resultados de la encuesta anterior y se manifiestan en porcentajes de la siguiente manera:

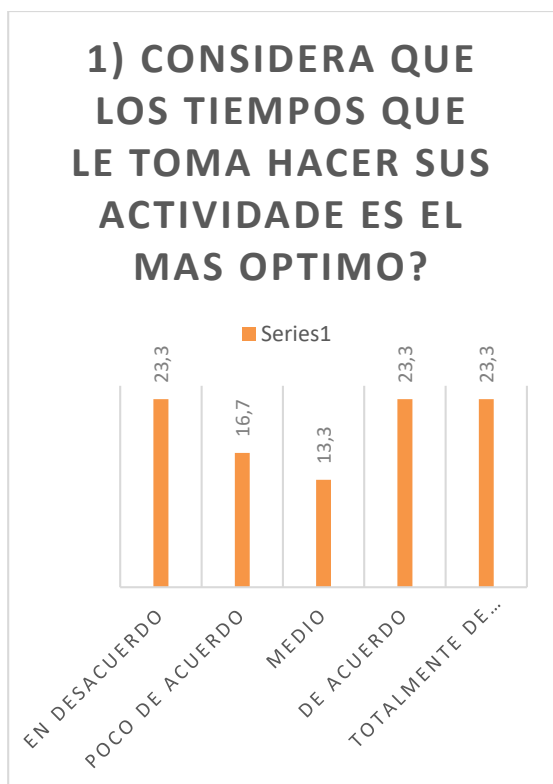


Gráfico 1 Tiempo de ejecución para las actividades

Un 40% de las personas consideran que sus tiempos efectivos de trabajos están con una tendencia negativa, mientras que un 13.3% consideran medianamente acordes sus tiempos y un 46.7% consideran que están en un rango óptimo de eficiencia. Se evidencia que la media los recursos percibe de manera negativa el tiempo que les toma el desarrollo de sus actividades, siendo esto un riesgo no solo a nivel de costos si no de cumplimiento de metas y objetivos.

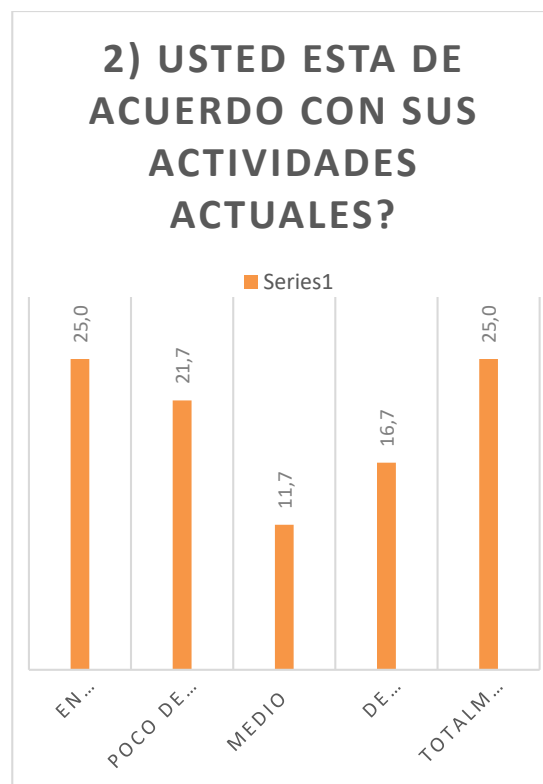


Gráfico 2 Asignación de actividades

Un 46.7% considera que las actividades que actualmente tienen bajo su cargo son las inadecuadas, un 11.7% siente que algunas de sus actividades se ajustan y un 41.6% manifiesta que considera sus asignaciones como apropiadas. La asignación de tareas según la percepción de los individuos no está acorde con sus perfiles, lo que puede ser un problema para la ejecución de las tareas con niveles de calidad aceptables, en consecuencia, puede además llevarle más tiempo del que pudiese tomarle a alguien mejor calificado para su realización.

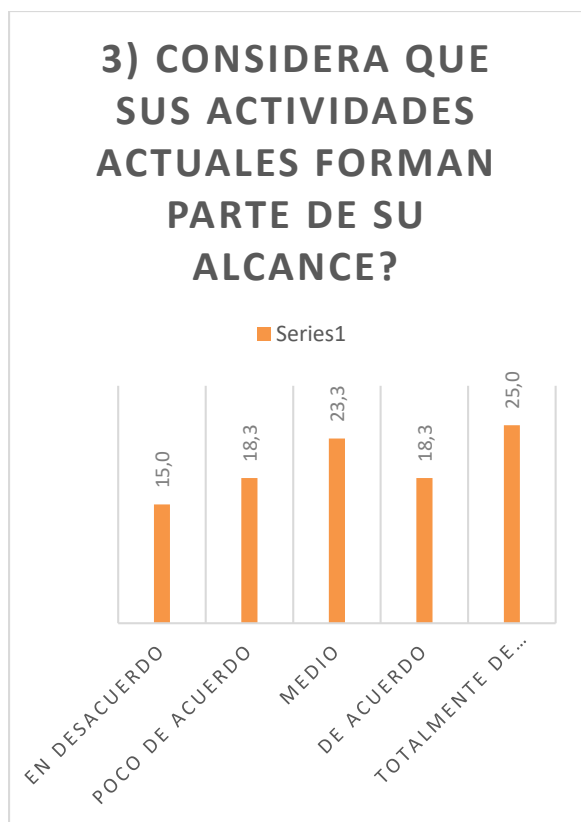


Gráfico 3 Actividades y alcances

Un 33.3% considera que las actividades que desempeñan están acordes con el alcance de sus perfiles mientras que un 23.3% consideran que sus actividades están parcialmente fuera de su alcance y un 43.3% considera que sus actividades están fuera de su alcance bien será por exceso o por defecto. Al tener los recursos actividades que no corresponden a sus módulos de trabajo, dilatan la terminación de las tareas previamente asignada, generando posibles retrasos.

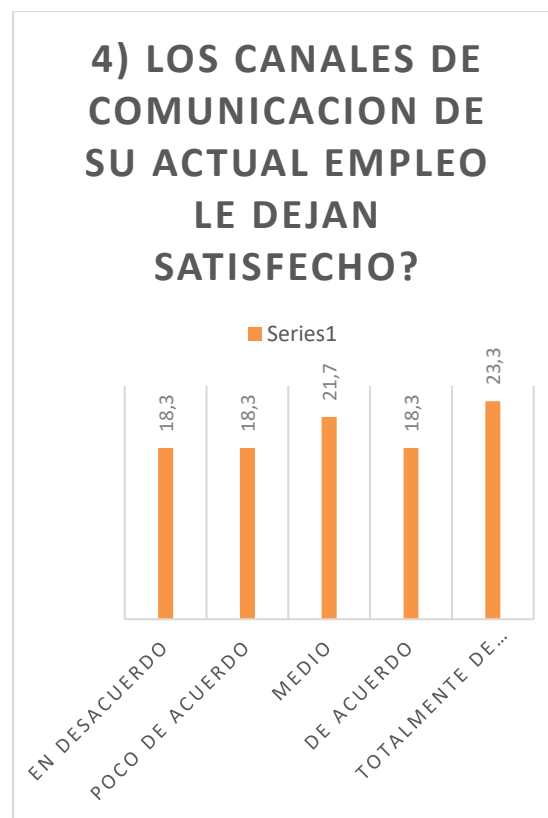


Gráfico 4 Canales de comunicación y satisfacción

Un 58.3% está de medio a desacuerdo con los canales de comunicación actuales en la organización, mientras que un 41.6% está conforme con los medios que se dispone para comunicarse y hacer extensivas las informaciones. Se hace notorio que la mayoría de los recursos considera poco asertiva la manera en la que las informaciones son permeadas al equipo, esto es una debilidad altamente sensible ya que fractura la sinergia ideal de las actividades.

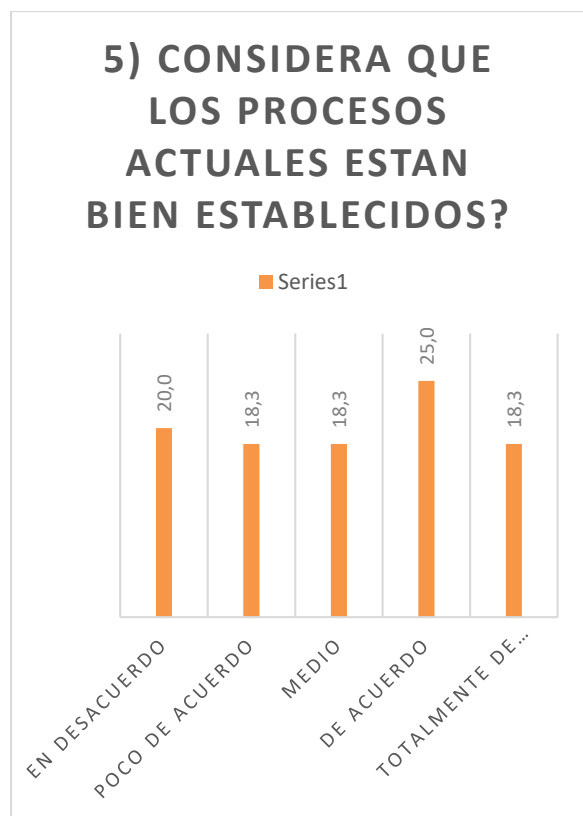


Gráfico 5 Establecimiento de procesos

Un 56.6% considera que los procesos no están o están medianamente establecidos mientras que el 43.4% considera que si existen. Al tener la sensación de no contar con una estrategia que alinee los esfuerzos que se contemplan para el trabajo diario da un compás de entropía que puede desembocar en dispersión de los recursos tangibles y no tangibles invertidos en el trabajo.



Gráfico 6 Procesos y definición

Un 45% considera que es poco o nada necesario definir procesos internos dentro de la organización, un 18.3 considera que es medianamente necesario mientras que 36.7% está de acuerdo con plantear canales internos definidos. Producto de la mala práctica en cuanto al seguimiento de procesos la mitad del equipo se muestra aprensivo en incorporar un proceso que les permita controlar mejor sus actividades, por otra parte la otra mitad siente necesario reforzar esta debilidad y definir los pasos a seguir.

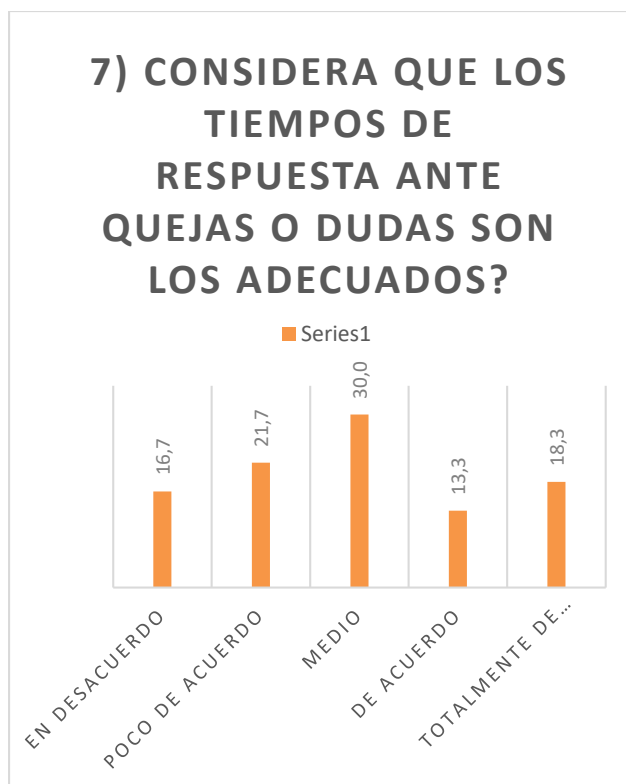


Gráfico 7 Tiempo para aclaración de dudas

Un 38.4% considera inadecuado el tiempo de respuesta interna a las dudas que puedan presentar ante las actividades por ejecutar, mientras que un 30% se siente medianamente atendido cuando por otra parte el 31.6% siente que el tiempo en que disipan sus dudas es el adecuado.

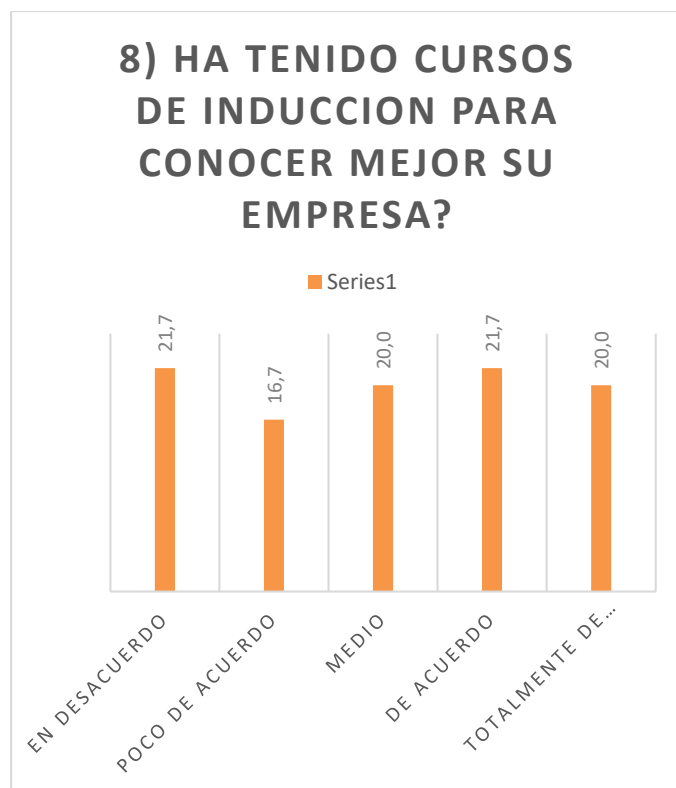


Gráfico 8 Inducción a la empresa

Un 38.4% no ha tenido una inducción formal de la empresa mientras que un 20% ha recibido algún tipo de información y un 41.7% manifiesta haber recibido inducción. El desconocimiento de la estructura de la empresa puede ser un factor determinante en como los empleados puedan canalizar los requerimientos y los niveles de soporte para cada situación en particular, desaprovechando las instancias existentes para servirse de sus atenciones y obtener soluciones a los inconvenientes presentes.



Gráfico 9 Conocimiento de valores de la empresa

Un 35% de la población entrevistada dice desconocer los valores, misión y visión de la empresa por otra parte un 23.3% indica tener alguna idea y un 41.7% se manifiesta en conocimiento de los mismos. El sentido de pertenencia hace que los recursos se preocupen por obtener mejores resultados que aquellos que desconocen la base en cuanto a valores del lugar donde laboran.

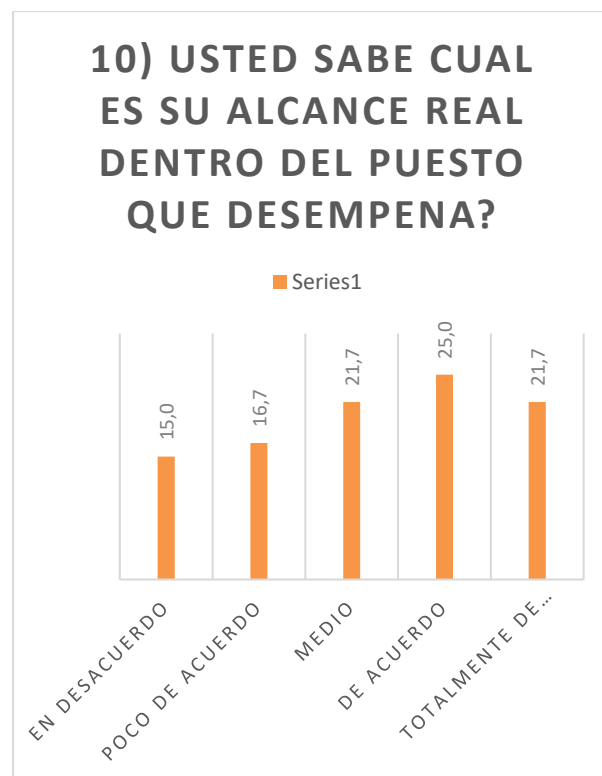


Gráfico 10 Alcance del perfil dentro de la organización

31.7% manifiesta no saber cuál es el alcance real de su posición en el proyecto mientras que un 21.7% tiene una idea ambigua de la misma y un 46.7% conoce bien cuál es el alcance de sus actividades. Cuando el recurso desconoce la trascendencia e importancia del aporte que hace siembra la indiferencia ante el resultado generado en sus labores, comprometiendo la calidad de los entregables.



Gráfico 11 Registro de incidencias

Un 43.3% de la población dice no llevar un registro de incidencias mientras que un 20% dice registrar eventualmente algunas por otra parte un 35.7% asegura llevar un registro de cada una de las mismas. Carencia de precedentes es sentencia de repetir los mismos errores, por ello es fundamental un registro que sea punto de consulta para escenarios de riesgo.

Considerando las impresiones del equipo se pueden identificar dos puntos débiles

1. La transferencia de información entre la interfaz y el equipo de trabajo

Los eventos que deben ser informados al equipo de trabajo se comunican de manera parcial sin considerar que el mensaje debe enviarse pensando en el receptor ya que cada persona entiende de acuerdo a su lógica y no a la que utiliza el emisor para formular el mismo, dejando por omisión información que considera implícita o tacita para sí cuando para los demás no lo es. Consecuencia directa de esta mala práctica es el comprometer de manera directa los resultados que se esperan, dar por sentado que los requerimientos, instrucciones y plan de trabajo deben ser considerados por todos los involucrados de la misma manera es un error de fuerza mayor, considerando que cada perspectiva de acuerdo a su alcance en el proyecto puede variar de manera considerable una de la otra. El tener un equipo multicultural añade en sí mismo un reto a superar en cuanto al lenguaje y la interpretación de las ideas manejadas.

2. Transferencia de información entre módulos

Debido a que cada módulo tiene una manera específica de alcanzar sus objetivos por la naturaleza propia del trabajo que realizan, cuando un requerimiento necesita ser atendido de forma integral, el módulo que responde de primero a la necesidad si llega a desatender alguna parte del requerimiento inicial genera un efecto de bola de nieve respecto a los demás módulos ya que el output va con una dolencia que se arrastra hasta la entrega final. Es mandatorio el desglose del alcance requerido y de las acciones que permitirán alcanzar los objetivos, solo de esta manera se garantiza que desde un inicio todo el equipo se encuentra alineado y canalizando los esfuerzos en una misma dirección. Cada módulo tiene sus premisas acorde con los datos que considera necesarios para resultados que se desean genera, por tanto es recomendable que sean compartidos tales puntos y sean apreciados por el equipo en general, buscando la manera en que los trabajos se integren y no sean soluciones aisladas o entregables desencajados.

Los planteamientos que se proponen para mitigar las dolencias en el canal de comunicación y mejorar los procesos que se manejan actualmente se pueden

1. Evaluar que posiciones están cubiertas y con qué recursos de manera que puedan definirse sus tareas de una manera más real y equilibrada
2. Validar con el equipo que canal de comunicación consideran más amigable para recibir los requerimientos necesarios, el medio formal debería ser un correo electrónico con las especificaciones necesarias y adicional de manera personal de manera que exista un dialogo aclaratorio fortaleciendo además la confianza y el vínculo entre las partes.
3. Listar todos los puntos que se deben cubrir en una actividad sin importar que tan básico parezca y generar por ende un requerimiento específico y concreto
4. Asegurarse que los involucrados comprendan cuales los puntos a cubrir y en qué medida
5. Definir los puntos clave de la entrega siendo estos los filtros para decir que está completa la actividad
6. Comenzar a implementar EDT (estructura desglosada de trabajo)
7. Redefinir la orientación al producto

8. Plantear las variables recurrentes y planes de contención para las mismas
9. Generar referencias alusivas a posibles escenarios para que la toma de decisiones sea más inmediata y no dependan de una retroalimentación específica
10. Generar a través de charlas sentido de pertenencia dentro de cada recurso, que quiera, sienta y valore la empresa y su puesto de trabajo.
11. Hacer notar la trascendencia de cada actividad que se realiza, el impacto que tiene el trabajo de cada uno de los miembros del equipo.
12. Cultivar una cultura de “aprender de los errores” dejar constancia de los fallos que se han presentados y considerarlos como una oportunidad de aprendizaje compartiendo con toda la experiencia vivida.
13. Incentivar intercambio de impresiones entre los líderes de módulos para verificar y fortalecer el vínculo entre los diferentes componentes del proyecto.

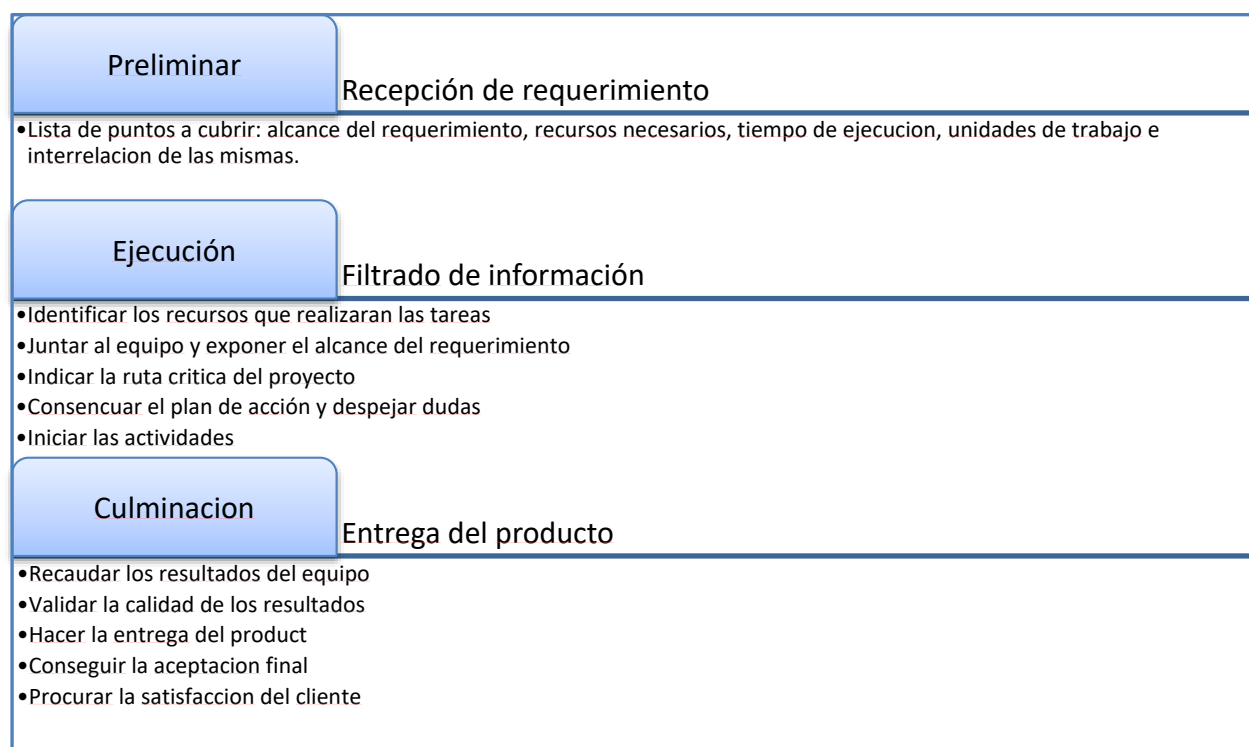


Fig. 7 Plan de mejora sugerido

Para la fase III se convocó a una asamblea donde se comunicaron los puntos anteriores aclarando dudas y generando el compromiso de todos para generar el cambio.

Durante la fase IV de monitoreo, se percibió que algunos miembros del equipo seguían trabajando bajo el esquema de comunicación fracturada mientras que otros mostraron apoyo a las ideas planteadas impulsando a los demás a apoyar las nuevas propuestas anteriormente descritas.

CAPITULO VI. PROPUESTA DE MEJORA

En el orden de ideas manejadas a lo largo de la realización del proyecto se puede observar que existe una debilidad que resalta y sobresale sobre cualquier otra que pudiese existir, el quiebre en los canales de comunicación. Es prudente como plan de mejora sugerir la realización de un plan de comunicación en el que se definan las estrategias del lado los interesados, los requerimientos del cliente, identificar los recursos capaces de suplir la necesidad que surge, el plan de trabajo que cumplirá con los objetivos y los compromisos adquiridos para tal fin.

Es fundamental que todos los involucrados en el proyecto manejen el estatus de las actividades, de esa manera se puede generar un plan de acción y colaboraciones entre los miembros donde se aprovechen las mejores prácticas y se optimicen los recursos invertidos.

El plan de comunicación se puede estructurar de la siguiente manera:

- Definir en mutuo acuerdo los involucrados en el proyecto y su rol, así como su punto de contacto y soporte.
- Acordar con el cliente una reunión semanal para tratar los avances en las unidades de trabajo definidas, tareas, oportunidades de crecimiento y otros tópicos que se consideren deban ser discutidos.
- Procesar internamente como proveedor los requerimientos, dudas y comentarios recolectados en la reunión con los interesados
- Identificar que recursos bien sea humanos, mobiliario o inmobiliario se deben disponer para cubrir los requerimientos recibidos por parte de cliente.
- Reunir al equipo de trabajo para presentar las actualizaciones del proyecto de acuerdo a los comentarios obtenidos en conjunto con el cliente y traspasar las observaciones que tengan alusión a sus actividades.
- Definir reuniones internas de manera periódica con el equipo de trabajo para actualizar el estatus de las actividades en cuanto a progresos y retrasos, levantar los puntos críticos y que puedan representar riesgos en el proyecto.

Durante el desarrollo del proyecto estos seguimientos de intercambio de información se pueden ir adaptando de acuerdo a la naturaleza del proyecto, cuando se refieren a operaciones como es el

caso de este estudio, las variables son la constante en el día a día, las condiciones son permanentemente mutables pues se manejan ajustes que implican decisiones al momento lo que puede generar un cambio en el panorama general y que afecta directamente las ejecuciones de otros grupos de trabajo que forman parte del engranaje total del equipo. Si estos cambios no son notificados en tiempo y forma todos los esfuerzos que se estén aplicando para culminar los compromisos en curso serán en vano desencadenando re trabajo e inversión de recursos adicionales.

La diferencia entre el éxito y fracaso de un entregable puede ser fácilmente determinada por la manera en que se maneje la transferencia de los mensajes entre aquellos que se involucren directamente con el proyecto, la optimización de las horas hombre va directamente relacionada con la rapidez en la que se les notifique de los cambios y nuevos escenarios, considerando que es una posibilidad.

Para considera que la comunicación externa -refiriéndose a los comunicados con el cliente- pueda manifestar el control de las actividades, la comunicación interna -es decir el equipo de trabajo-, debe estar alineada con los objetivos, de manera que se perciba el manejo asertivo y oportuno de los procesos que implica la consecución de los mismos.

CONCLUSIONES

- ✓ Se identificó que los procesos dentro del proyecto estaban medianamente definidos, dando lugar a un compás de acción por parte de los involucrados que no necesariamente conducía a una solución óptima de los requerimientos recibidos. Dentro de los procesos existentes se observó un quiebre en los canales de comunicación y transmisión parcial de las especificaciones amarradas a los requerimientos recibidos.
- ✓ La evaluación de los procesos internos que se deben cumplir para completar los objetivos de la organización arrojó que un 56.6% de los entrevistados considera que los procesos no están o están medianamente establecidos mientras que el 43.4% considera que, si existen, esto demuestra la falta de difusión de los pocos pasos definidos para el flujo interno de trabajo, hay desconocimiento en general y poca alineación de los integrantes del equipo.
- ✓ Generar un plan de mejoras dentro de la organización se hace necesario de manera que las asignaciones sean distribuidas de manera más equitativa y ajustada al alcance del perfil de cada profesional miembro del proyecto. Al observar de manera general esta debilidad se reforzó el mecanismo de acción en el proyecto a través del planteamiento de una serie de ítems alineados a la mejora de los actuales procesos y medios de trabajo.
- ✓ Con la finalidad de asegurar que, los planteamientos y recomendaciones dados a lo largo del trabajo especial de grado sean incorporados y sus prácticas no sean abandonadas, se ha comenzado a implementar de manera periódica juntas de seguimiento con los líderes de cada módulo de operaciones.
- ✓ Un 40% de los entrevistados considera que el tiempo que les lleva culminar sus asignaciones es poco optimo así como un 46.7% dice tener actividades asignadas que no se ajustan a sus responsabilidades mientras que un 33.3% considera que ni siquiera son parte de su alcance, un 58.3% esta desacuerdo con los canales de comunicación existentes junto con un 56.6% que considera que los procesos dentro de la estructura de trabajo no están establecidos sin embargo un 45% considera que no es necesario definirlos, un 38.4% refiere a estar inconforme con los tiempos que toma obtener una respuesta a las dudas que surgen en la labor diaria, un 38.4% está poco familiarizado con la empresa en la que labora, un 35% desconoce la misión y valores de la empresa, un 31.7% desconoce a ciencia cierta cuál es el alcance de la posición que ocupa en la estructura de trabajo restando valor a la trascendencia de las actividades que

realiza, un 43.3% no lleva un registro de incidencias dejando un vacío de incidencias que podrían servir como lecciones de aprendizaje y prevención.

- ✓ Un 46.7% considera que el tiempo que invierten en sus actividades es adecuado, un 41.6% considera que las actividades que llevan son adecuadas, un 43.3% considera que sus asignaciones forman parte de su alcance, un 41.6% está satisfecho con los canales de comunicación que se utilizan, un 43.4% percibe que los procesos en la empresa están establecidos de manera correcta, un 36.7% considera que no es necesario definir o replantear los procesos internos, un 31.6% siente que el tiempo de respuesta a sus dudas es adecuado, un 41.7% ha tenido una inducción a la empresa, un 41.7% identifica los valores, misión y visión de la empresa, un 46.7% conoce de manera certera el alcance de su posición por último un 35.7% dice llevar un registro de incidencias ocurridas en sus labores y que han afectado de alguna manera el entregable de sus actividades.

RECOMENDACIONES

- ✓ Conocer y mantener una evaluación crítica y periódica de la sinergia del proyecto.
- ✓ Identificar cuáles son los puntos de coyuntura en caso de que se genere una situación de conflicto o confusión.
- ✓ Identificar y evaluar los procesos que se manejan para alcanzar los objetivos propuestos y optimizarlos periódicamente.
- ✓ Generar un plan de monitoreo de las actividades para ajustar los medios que se utilizan en el desarrollo de las actividades diarias.
- ✓ Mantener un canal de comunicación abierto y activo dentro del equipo involucrado como, por ejemplo: reuniones periódicas, informes encuestas internas.

Se sugiere en caso de temas operativos:

- Identificar puntos de débiles y sus impactos
- Identificar a los involucrados
- Identificar los problemas presentes, las vertientes de los mismos, posibles soluciones, tiempos de ejecución para dichas soluciones y plan de acción.
- Seleccionar el medio o estrategia que se utilizara para transmitir las ideas
- En caso de que la solución necesite ser consensual se propone identificar los recursos con mayor experiencia y generar una tormenta de ideas y definir medidas oportunas a ejecutar.

Se sugiere en temas de aglutinamiento grupal:

- Acercamiento con el equipo para levantar impresiones
- Considerar recomendaciones que surjan de las opiniones del equipo respecto a los procesos que se maneja.
- Evaluar de manera objetiva basado en las apreciaciones del equipo los puntos de mejora.
- ✓ Incorporar y generar una estructura desglosada de trabajo dentro del proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Martha Lucía Malaver Domínguez (2004). *DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO POSTVENTA PRESTADO POR EMPRESAS DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES* (Tesis de pregrado). PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Colombia, Bogotá.

Carlos Alberto Balcázar Wong (2015). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA PARA LA GESTIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD EN TELEFONÍA MÓVIL* (Tesis de pregrado). PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. Perú, Lima.

Paúl Andrés Chasi Pesantez (2015). *METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE INDICADORES PARA MEDICIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO (QOS) EN LA RED INTEGRADA TRIPLE PLAY DE TELECENTRO* (tesis de maestría). UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. Argentina, Buenos Aires.

Oscar Ronaldo Alvarado Villatoro (2011). *SERVICIO AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE TELEFONÍA DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO* (Tesis de pregrado). UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR, Guatemala, Quetzaltenango.

Silvia Elena Flores Orozco (2015). *PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTION EMPRESARIAL EN COPROABAS, JINOTEGA* (Tesis de Maestría). UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA. Nicaragua, Managua.

Carolina Muñoz Sierra (2011). *PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DURANTE LA CONSTRUCCIÓN DE LAS OBRAS, COMO SOPORTE DE LA GESTIÓN DE CALIDAD DE CONSTRUMAX S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle. Colombia, Bogotá.

Marco Patricio Gordillo Pasquel (2016). *PROPUESTA DE MODELO DE REFERENCIA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN*

PARA PYMES QUE PROVEEN SERVICIOS INTEGRADOS DE TELECOMUNICACIONES, APLICADO A LA EMPRESA INTEGRAL DATA S.A (Tesis de Maestría) Escuela Politécnica Nacional. Ecuador, Quito.

Project Management Institute, (2013). A guide to the Project Management Body of knowledge PMBOK Guide Fifth Edition

Fernández, M. (2003), *El Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*, Madrid, España. Editorial ESIC.

León, A. (2015) “Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua” Recuperado de http://www.altagestion.com.co/boletines/mailling2015/redes_sociales/doc/0702_DOCUMENTO_RelevanciaGPP_20150708.pdf

Bennette, T. (2009), Customer Relationship Management (CRM): Theory and Practice. Recuperado de <https://www.slideshare.net/stetsonhatter/customer-relationship-management-crm-theory-and-practice>

Pérez, J (2004). Gestión por procesos como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización, Madrid, España. Editorial ESIC Recuperado de: <http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/Ciul/documentos/COMITE/ModConsEticas.pdf>

Hernández, Fernández y Baptista (2010). Definición del alcance de la investigación a realizar. En J, M. Chacón (Eds.), *Metodología de la investigación*. México, Editorial Mc Graw-Hill. 5ª edición.

Ramírez, A. (2012) Metodología de la investigación más que una receta, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327350004>

Restrepo, G. (2000) El concepto y alcance de la gestión tecnológica Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ingenieria/article/viewFile/325929/20783236>

Varas, M. (2005) Examinando los procesos de la Dirección de proyectos Recuperado de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2005/org_trabajo/238.pdf

ANEXO “A”
Modelo de encuesta utilizado

Nombre						
Departamen						
Fecha						
		1	2	3	4	5
		En desacuerdo	Poco de acuerdo	Medio	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Considera que los tiempos que le toma hacer sus actividade es el mas optimo?					
2	Usted esta de acuerdo con sus actividades actuales?					
3	Considera que sus actividades actuales forman parte de su alcance?					
4	Los canales de comunicacion de su actual empleo le dejan satisfecho?					
5	Considera que los procesos actuales estan bien establecidos?					
6	Considera que se tienen que definir pasos y procesos internos dentro de su empresa?					
7	Considera que los tiempos de respuesta ante quejas o dudas son los adecuados?					
8	Ha tenido cursos de induccion para conocer mejor su empresa?					
9	Conoce usted los valores , mision y vision de su empresa?					
10	Usted sabe cual es su alcance real dentro del puesto que desempeña?					