



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**“Gestión y evaluación de la migración de procesos en un centro de servicios”**

ELABORADO POR

**ALEJANDRO GABRIEL VILLALTA USEDA**

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2017



UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, Costa Rica, 27 de Febrero del 2017

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

**“Gestión y evaluación de la migración de procesos en un Centro de Servicios”**,  
elaborado por el estudiante: **Alejandro Gabriel Villalta Useda**, como requisito para  
que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MASTER  
PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido  
exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité  
de Trabajos Finales de Graduación.

**Suscribe cordialmente,**

**Ing. Rocío Briceño López, MBA, PMP, CSM, PAG.**



**CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**  
**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR**  
**DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, Costa Rica, 16 de marzo del 2017

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

**“Gestión y evaluación de la migración de procesos en un Centro de Servicios”**,  
elaborado por el estudiante: **Alejandro Gabriel Villalta Useda**, como requisito para  
que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MASTER**  
**PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido  
exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité  
de Trabajos Finales de Graduación.

**Suscribe cordialmente,**

---

**Ing. Luis Cordero Calvo MPM, PMP**



**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA**  
**CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**  
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO  
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, Costa Rica, 17 de marzo del 2017

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

**Estimados señores:**

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado **“Gestión y evaluación de la migración de procesos en un Centro de Servicios”** elaborado por el estudiante: **Alejandro Gabriel Villalta Useda** para optar por el grado académico **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

**Suscribe de Ustedes cordialmente,**

---

**Licda. Ginette Fonseca Vargas.**

## DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, **Alejandro Gabriel Villalta Useda** con cédula de identidad número **1-1451-0200**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a).

Heredia, Costa Rica, 12 de enero de 2017




---

**Alejandro Gabriel Villalta Useda**

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El suscrito, **Alejandro Gabriel Villalta Useda** con cédula de identidad número **1-1451-0200**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MASTER PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, Costa Rica, 12 de enero de 2017

  
\_\_\_\_\_  
**Alejandro Gabriel Villalta Useda**

*“A Leonor, que me enseñó a vivir...”*

## Resumen Ejecutivo

Los centros de servicios han tenido auge en el país desde inicios de 1990, han brindado trabajo a los costarricenses a lo largo del país y en específico en la Gran Área Metropolitana, calificando a sus colaboradores y a la vez demandando al país costarricenses profesionales en diversas ramas.

El primer capítulo contiene la razón de este proyecto de investigación, que nace con la intención de gestionar la migración de procesos del centro de servicios Resources del Reino Unido al de Costa Rica. Este capítulo establece esto como problema central, abriendo camino para que esta empresa realice lo necesario para lograr con éxito este proyecto, estableciendo objetivos específicos para desgranar nuestro objetivo central, con el fin de satisfacer a un cliente acostumbrado a un servicio de alta calidad y que busca aumentar su margen de ganancias al reducir costos.

En el segundo apartado se observa qué herramientas y bases teóricas apoyarán la investigación, partiendo de la premisa de que se necesitan colaboradores identificados con el proyecto, que estén dispuestos a crecer profesionalmente con un reto como lo es una migración de procesos, y anuentes a variar sus horarios de trabajo, gozando de beneficios propios en el ejercicio de sus tareas. El capítulo enfatiza en herramientas de comunicación, bases importantes como el PMBOOK, estudiando a fondo a los involucrados y participantes.

Para el tercer capítulo se tiene la puesta en práctica, usando herramientas como el plan de negociación Harvard, instrumentos del PMBOOK como identificación de involucrados, planes de gestión, control, mejoras, lecciones aprendidas, control de calidad, métricas, herramientas de calidad, entre otras muchas variables que nos enseñan que cada una de ellas es propicia y necesaria para lograr esta mencionada gestión.



El capítulo cuarto es fundamental, ya que permite evaluar, comprender y verificar todas las herramientas que se decide usar para lograr una buena administración de tareas y por ende un satisfactorio cumplimiento de los entregables en los que se dividen los objetivos. El análisis que permite hacer esta parte de esta investigación muestra variables en las que no se había enfocado antes y que son importantes para no permitir desatenciones en el proyecto, que al fin y al cabo se quedará en el país si se logra cumplir con la expectativa del nuevo cliente.

El quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones que deja el proyecto y que responden a los objetivos planteados en el primer capítulo, es decir, se llega a la conclusión de que el proyecto es exitoso hasta el momento y que si se sigue por la misma vía, hay una alta probabilidad de que *Resources Costa Rica* cuente con este galardón, que sin duda le abrirá muchas puertas con los países europeos.

El sexto y último capítulo tiene el sentido de direccionar un proyecto más claro y definir la línea por la que la empresa debe seguir para no caer en reprocesos o errores. El capítulo define el servicio final que es necesario entregar para lograr con éxito esta migración u oportunidad para todos los colaboradores de la compañía.

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO</b> .....	14
1.1 Estado actual de la investigación .....	14
1.2 Planteamiento del problema .....	15
1.3 Justificación.....	16
1.4 Objetivo general y objetivos específicos .....	16
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	17
2.1 Los siete elementos de negociación .....	17
2.2 PMBOOK Capítulo 8 Gestión de la calidad del proyecto .....	23
2.3 Siete herramientas básicas de calidad.....	25
2.4 Análisis de involucrados, gestión pública para resultados y evaluación de programas públicos, CEPAL-ILPES-INDETEC, Hector Ovarce.....	31
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	33
3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado .....	33
3.2 Descripción del contexto o del sitio donde se lleva a cabo el estudio .....	34
3.3 Las características de los participantes y las fuentes de información .....	34
3.4 Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.....	34
3.4.1 Análisis de involucrados.....	34
3.4.2 Plan de gestión de comunicación y gestión de interesados .....	35
3.4.3 Documentación de requisitos .....	36
3.4.4 Planificar de gestión de calidad.....	37
3.4.5 Plan aseguramiento de la calidad .....	38
3.4.6 Plan de control .....	39
3.4.7 Registro de riesgos .....	40
3.4.8 Herramientas básicas de la calidad .....	40
3.4.9 Costos estimados.....	44
3.4.10 Horas invertidas .....	45
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	48
4.1. Análisis.....	48

4.1.1	Análisis de involucrados.....	48
4.1.2	Plan de gestión de comunicación y gestión de interesados.....	49
4.1.3	Documentación de requisitos.....	49
4.1.4	Planificar la gestión de calidad.....	50
4.1.5	Plan de aseguramiento de la calidad .....	50
4.1.6	Plan de control .....	51
4.1.7	Registro de riesgos .....	51
4.2.	Interpretación de los resultados .....	51
4.2.1	Herramientas básicas de la calidad .....	52
4.2.2	Planes de mejora .....	54
4.2.3	Lecciones aprendidas .....	55
4.2.4	Costos estimados.....	56
4.2.5	Horas estimadas .....	59
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>60</b>
5.1.	Conclusiones.....	60
5.2.	Recomendaciones .....	62
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA .....</b>		<b>65</b>
6.1	EDT del proyecto .....	65
6.2	Interesados del proyecto.....	66
6.3	Cronograma .....	67
6.4	Costo de implementación.....	68
6.5	Riesgos .....	70
6.6	Comunicación .....	71

## Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis de involucrados .....	35
Tabla 2 Métodos de negociación.....	36
Tabla 3 Planificación de la calidad .....	38
Tabla 4 Plan de aseguramiento de la calidad .....	38
Tabla 5 Plan de control .....	39
Tabla 6 Hoja de verificación .....	42
Tabla 7 Diagrama de dispersión.....	43
Tabla 8 Costos estimados .....	45
Tabla 9 Horas invertidas por colaborador .....	46
Tabla 10 Horas invertidas por departamento .....	47
Tabla 11 Costos estimados mes 1 .....	57
Tabla 12 Costos estimados mes 2 .....	57
Tabla 13 Costos estimados mes 3 .....	58
Tabla 14 Costo total          Tabla 15 .....	59
Tabla 16 Interesados del proyecto .....	66
Tabla 17 Costos de implementación .....	69
Tabla 18 Matriz de riesgos .....	70
Tabla 19 Comunicación.....	71

## **Índice de Figuras**

Figura 2 Control de calidad .....	24
Figura 3 Siete herramientas básicas de calidad.....	28
Figura 4 Análisis de involucrados.....	32
Figura 5 Diagrama causa y efecto.....	41
Figura 6 Diagrama de flujo .....	44
Figura 7 EDT .....	65
Figura 8 Cronograma .....	68
Figura 9 Niveles de escalación.....	71

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 Exactitud de métricas.....	43
--------------------------------------	----

## CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

### 1.1 Estado actual de la investigación

Lion Resources Costa Rica inicia operaciones en el país en el año 2008, con 60 personas migrando la operación financiera y contable de la empresa madre en Estados Unidos, esto con el fin de bajar el costo operativo de esos procesos al ser la mano de obra tica más rentable y de óptima calidad. Actualmente la empresa tiene dos edificios, uno en San José y otro en la provincia de Heredia y cuenta con 300 colaboradores distribuidos en ambos edificios. La empresa ahora brinda servicio de *Back Office* a más de 15 países, contando a Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica y Suramérica, debido a su excelente rendimiento a nivel transaccional y atención al cliente, por lo que se espera que otros países de otras áreas del mundo vean en Lion Resources de Costa Rica una oportunidad estratégica para aumentar el servicio y rendimientos.

El centro de servicios se encuentra en un período de migración de 5 procesos operativos del Reino Unido a Costa Rica, absorbiendo alrededor del 70% de la operación. El proyecto evaluará la gestión y brindará lineamientos para su correcta ejecución.

Los procesos asumidos por el centro de servicios cuentan con clientes enfatizados en la alta calidad del servicio brindado, por lo que una migración del proceso puede implicar una curva en su calidad. El proyecto será absorbido por el país, específicamente en el edificio de Lion Resources ubicado en la Zona Franca del Este en San José, fue liberado a Costa Rica al ser este el de mejor rendimiento en los distintos Resources de América Latina.

Los principales participantes e interesados son la misma empresa y sus colaboradores, así como el eventual cliente que recibirá el servicio, el cual se espera

migrar en su totalidad a los tres meses de su inicio, el deficiente desempeño luego de este tiempo implicaría la cancelación de la migración.

El proceso de migración inició hace dos meses y medio, siendo este tiempo muy importante para evaluar la gestión y rendimiento del proyecto mencionado.

## **1.2 Planteamiento del problema**

La razón por la cual es realmente necesario elaborar esta gestión y evaluación es asegurar la calidad y cumplir con los estándares necesarios para culminar con éxito la migración de los procesos provenientes del país europeo, los centros de servicios subsisten, de manera que la calidad del servicio que brindan sea mayor y que el costo de recursos incurrido sea cada vez menor, es decir, se busca la eficacia y efectividad en los resultados.

El problema central que vendría a resolver este estudio es el gestionar de manera incorrecta la migración, esto incluyendo variables de alcance y tiempo, causas que incurrirían en la cancelación si se hace de mala manera, haciendo perder al centro de servicios la oportunidad de crecimiento y generación de trabajos, entre otras variables de peso.

En un plazo de tres meses se espera que el proceso esté correctamente migrado y que en el período de transición, el cliente final note a niveles mínimos el cambio de dueño del proceso.

La empresa ha logrado en este mismo plazo migrar otros procesos para América Latina, por lo que necesita gestionar de gran manera este nuevo reto para lograr lo mismo.

### **1.3 Justificación**

Como se indicó, es necesaria la correcta gestión e investigación, así como la creación de controles o métricas con el fin de asegurar los resultados esperados por el cliente, acostumbrado a recibir un servicio de calidad y a un tiempo oportuno. La correcta gestión, la comunicación e integración del equipo de trabajo con los objetivos, la proactividad, serán los puntos por seguir para alcanzar los objetivos a continuación citados, mediante los cuales el éxito de la migración será concreto.

### **1.4 Objetivo general y objetivos específicos**

#### **Objetivo general**

Gestionar la migración de procesos, cumpliendo con las expectativas del cliente, en un plazo de tres meses.

#### **Objetivos específicos**

- Generar la logística de la inducción de los colaboradores en el proyecto y concluirla en un plazo de un mes, para definir criterios de secuencia y evaluación a través de distintos programas de proyectos.

- Administrar el talento humano de manera que todos se identifiquen con el nuevo proyecto en un plazo de dos semanas, usando actividades de integración para generar cohesión y sentido de pertenencia en el grupo.

- Establecer métricas de seguimiento y control para el desempeño en el último mes del proyecto, con el fin de medir y mejorar el desempeño logrado usando sistemas de calibración.

- Crear planes de acción y lecciones aprendidas para gestionar con el cliente nuevas expectativas en las últimas dos semanas del proyecto, para generar procesos efectivos, mediante reuniones tipo lluvia de ideas.



## CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Este capítulo establecerá las bases donde se apoyará el estudio con el fin de ir proporcionando las herramientas necesarias para gestionar de buena manera la recepción, medición y cierre del proyecto adoptado por Lion Resources Costa Rica S.A.

### 2.1 Los siete elementos de negociación

Según Juan Malaret en su libro *Negociación para Todos*, publicado en 2008, el método es aplicable tomando los siguientes siete elementos:

Los siete elementos en los que se puede dividir el proceso negociador constituyen la espina dorsal de la ciencia y el arte de la negociación. El aspirante a ser un buen negociador tendrá que familiarizarse con cada uno de ellos, ya que todos poseen igual trascendencia a la hora de llevar a buen término un proceso como este.

1- La mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN). En el caso de no llegar a un acuerdo negociado, será preciso analizar la mejor alternativa para cada una de las partes. Hay muchas razones para conocer el propio MAAN y el de las otras partes, y entre ellas destacan las dos siguientes: mejorar nuestro MAAN y empeorar el MAAN de la otra parte.

La mejora del propio MAAN puede tener resultados sorprendentes. Fue el caso de cierta empresa papelera que negociaba la compra de una materia prima a un proveedor alemán: al estudiar las alternativas existentes para el caso de que la negociación fracasara, descubrió una empresa química estadounidense que disponía de una gama de productos semejante y que mejoraba a la alemana en precio, plazos, descuentos, etc. Al final, resultó que el MAAN de la empresa

papelera era la empresa americana, es decir, que la alternativa “menos mala” superaba a la “buena” inicialmente estudiada.

En cuanto a empeorar el MAAN de la otra parte, se trata de un recurso lícito que el adversario también va a estudiar. Se puede, por ejemplo, conseguir que la otra parte no vaya a la huelga haciéndole ver las consecuencias negativas que acarreará para ella, aunque no tenga por qué ser así.

2- Intereses y Posiciones. Intereses. En el contexto de la negociación, los intereses se definen como todo aquello que el negociador piensa que está potencialmente a su alcance durante el proceso.

No se debe confundir intereses con objetivos. Todos los intereses proceden de los objetivos, pero sólo los intereses son intercambiables entre las partes. Por ejemplo, una persona puede tener como objetivo negociar un aumento de sueldo con sus jefes, pero eso no se puede intercambiar. Sin embargo, de la petición de aumento de sueldo sí pueden surgir intereses negociables, tales como abarcar más responsabilidad en el trabajo, cumplir mejores objetivos, desplazarse o trabajar en otro país, etc. Todos ellos sí son intercambiables con aquellos otros que tengan los jefes.

En el ámbito de la política, un ejemplo clásico de intercambio de intereses se dio en los famosos acuerdos entre Israel y Egipto en Camp David. Aquella negociación se presumía muy compleja, pues ambas partes partían de posiciones que parecían irreconciliables. Sin embargo, al final se llegó a un acuerdo basado en el intercambio de intereses diferentes. Así, durante la negociación, las partes descubrieron que la soberanía sobre la península del Sinaí no era prioritaria para Israel, pero sí para Egipto. Por el contrario, lo más importante para los israelíes era “dormir tranquilos” y tener la seguridad de que no hubiera armas ofensivas en la península, mientras que la soberanía sobre la

misma no les importaba tanto. Como resultado, Egipto recuperó la soberanía sobre el Sinaí e Israel logró que fuera desmilitarizada.

Posiciones. Una posición es lo contrario a un interés o, en otras palabras, lo que a las partes les gustaría hacer si tuvieran poder para ello. Son las “tomas de postura” innegociables. Un buen ejemplo de esto lo dio quien en su día fue la ministra española de Sanidad, Elena Salgado, impulsora de la ley que prohibía fumar en las empresas. Cuando los empresarios quisieron negociar con ella la habilitación de una sala únicamente para fumadores, ella contestó tajante: *“No. Quiero defender a los fumadores de sí mismos”*. La ministra tenía tomada una posición respecto al tabaco y disponía del suficiente poder para imponerla. Lo que estaba haciendo no era negociar, sino imponer. En una negociación no deben existir el “por principios” ni “la fuerza de la ley”. No se puede llegar a un acuerdo si alguna de las partes pretende negociar por posiciones, ya que estas son la negación misma de la negociación.

3- Opciones de acuerdos. Las opciones en negociación son el desarrollo, en términos de acuerdo negociado, de los objetivos que se tiene para la negociación, con las diferentes alternativas tanto en precios y valores como en elementos cualitativos. Cuando se prepara una negociación siempre hay que contemplar varias opciones, desde el acuerdo de mínimos hasta el acuerdo deseable.

A un negociador no debe importarle que la otra parte consiga más que él, siempre y cuando él mismo alcance lo que pretendía. En los ya mencionados acuerdos de Camp David, Israel logró más resultados que Egipto porque el mediador (el presidente norteamericano Carter), en nombre de Estados Unidos, consiguió beneficios para el primer ministro israelí Begin que Egipto no llegó a alcanzar. Sin embargo, Egipto sí obtuvo lo que pretendía: recuperar la soberanía sobre la península del Sinaí.

4- Criterios de equidad y legitimidad. Pocas negociaciones tienen en cuenta este elemento del proceso y son muchas las que fracasan por no haberle concedido la importancia que merece.

En una importante multinacional francesa dedicada a la venta al por menor de productos de bricolaje para el hogar, una de las directivas -responsable de las compras- había conseguido un acuerdo muy favorable con uno de sus proveedores. El precio y las condiciones de entrega parecían los hitos de su buen resultado en la negociación. Sin embargo, ese mismo día recibió una llamada del proveedor anulando el pedido. Ocurrió lo siguiente: el proveedor era una pequeña empresa familiar establecida en una zona costera del Levante español. Al repasar el pedido, el propietario y su hijo comprobaron que el precio permitía un margen muy estrecho, aunque en principio suficiente: para ellos, la multinacional francesa era un cliente emblemático que además les permitía cubrir períodos de baja actividad. Sin embargo, el plazo de entrega era muy corto y para poder cumplir con él tendrían que realizar horas extra y hasta contratar personal eventual. Con esas previsiones, sus números ya no salían.

Aunque a padre e hijo se les puede reprochar el no haber hecho bien las cuentas antes de aceptar el trato, y no después, quizá no lo hicieron llevados por el entusiasmo de conseguir un gran pedido. Por otra parte, la directiva de la multinacional era una profesional de la negociación y, entre sus obligaciones, estaba el conocer los costes del proveedor como si ella misma fuera la propietaria, de forma que el detalle de las horas extra no se le habría pasado por alto y debería haber estado incluido en el precio final.

5- Relación. Una negociación tiene más posibilidades de obtener mejores resultados en la medida en que las partes mejoran su capacidad para trabajar juntas. Las negociaciones más relevantes se llevan a cabo con las personas o

instituciones con las cuales hemos negociado antes y volveremos a hacerlo de nuevo.

Al mismo tiempo que se exploran los elementos básicos para conseguir un acuerdo negociado (asuntos a tratar, prioridades, intereses comunes, etc.), es importante tener en cuenta con qué personas estamos negociando. Hay una gran diferencia entre negociar con una persona a la que conocemos bien y de la que sabemos que es abierta y amistosa, a hacerlo con otra que se muestra arrogante y rígida, de modo que es preciso ajustar la estrategia y las expectativas a cada una de ellas.

6- Comunicación. Una comunicación pobre o deficiente puede ser causa de sonoros fracasos en negociación, incluso aunque el resto de áreas y elementos del proceso se hayan afrontado correctamente.

Para ilustrar cómo una mala comunicación es capaz de arruinar una buena negociación, Juan Malaret narra un caso en el que él mismo participó como negociador: el del famoso restaurante barcelonés *La Puñalada* que, en 1997, se enfrentaba al cierre y al desmantelamiento, tras haberlo vendido sus antiguos propietarios a otra empresa.

En aquel momento, los trabajadores del establecimiento llevaban seis meses sin cobrar. Los nuevos propietarios pretendían, por un lado, conseguir que la empresa se considerase insolvente por impago y así obtener de la plantilla el consentimiento para la rescisión de sus contratos por el procedimiento de regulación de empleo; por otro lado, querían negociar con la propiedad del local la renuncia al contrato de inquilinato, cuya renta anual era muy baja, para obtener con ello entre 600.000 y 800.000 euros (la propietaria del local era vulnerable en este punto y necesitaba con cierto apremio un acuerdo, ya que pretendía venderlo pronto a un gran establecimiento hotelero).

Tras meses de negociaciones con la propiedad y sus asesores, se llegó a un acuerdo según el cual ésta haría entrega de 420.000 euros -la mitad de los cuales iría a la plantilla y la otra mitad a la empresa- a cambio de los cuales los trabajadores extinguirían su relación laboral con el restaurante y éste renunciaba a su contrato de inquilinato. El problema era que no había forma de establecer una comunicación con los propietarios del restaurante, que eran unos “reclamantes de valor” en estado puro y querían la totalidad del dinero para sí.

Finalmente, hizo falta alguien que hablara su propio lenguaje y fuera capaz de comunicarles con claridad que si los trabajadores no cobraban 30 millones, ellos tampoco conseguirían los suyos. A este “intérprete” lo encontró la parte de los trabajadores en la persona de un “subastero” profesional en los juzgados que, gracias a los términos de comunicación que supo establecer, consiguió el acuerdo en menos de veinte minutos.

7- El acuerdo y el compromiso. Hay que diferenciar “acuerdo” de “compromiso”. El acuerdo es la plasmación escrita del resultado de la negociación. Para que un acuerdo sea eficaz debe ponerse sobre un papel, pues lo que no está escrito, simplemente no existe. El compromiso, por su parte, es la parte no escrita del acuerdo, y en muchas ocasiones de mayor importancia que éste.

Volviendo a los acuerdos de paz de Camp David, el compromiso no escrito entre Egipto e Israel fue que no sólo deseaban pacificar el Sinaí para siempre, sino también vivir en paz. Uno de los resultados tangibles de este compromiso no escrito lo constituye en la actualidad el *resort* turístico de Sharm el Sheik, que se ha convertido en el lugar favorito de los israelíes para pasar las vacaciones, a pesar de encontrarse en un país árabe. Por cierto, esta convivencia pacífica no le gusta en absoluto a Al Qaeda, lo cual explica el reciente atentado con

bombas contra el complejo. (Malaret, J., 2008. *Negociación para Todos*. Madrid, España: La Esfera de los Libros, pp. 6-11)

## **2.2 PMBOOK Capítulo 8 Gestión de la calidad del proyecto**

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos- Guía del PMBOK®. Quinta edición, p. 226)

Además la guía explica cómo mediante actividades ya sean de mejora u otras, hacen posible tal gestión.

La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Guía del PMBOK®. Quinta edición, p. 226)

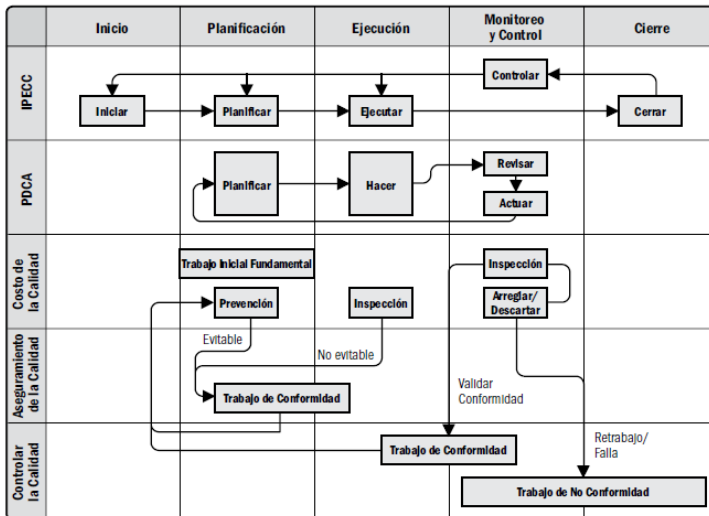
Según la guía, la calidad de un proyecto se segrega en las siguientes etapas con el fin de ir reconociendo el avance de la gestión:

8.1 Planificar la Gestión de la Calidad: Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad: Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas.

8.3 Controlar la Calidad: Es el proceso por el que se monitorea y se registran los resultados de la ejecución de las actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK®. Quinta edición, p. 226)

**Figura 1 Control de calidad**



Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Guía del PMBOK®. Quinta edición, p. 231).

Nuestra guía base detalla ciertas partes esenciales de la fase de Planificación de la Calidad, que se indican a continuación:



### *Registro de interesados*

Este registro contribuye a la identificación de aquellos que tienen un interés específico o un impacto en la calidad.

### *Registro de riesgos*

El registro de riesgos contiene información sobre las amenazas y oportunidades que podrían tener impacto en los requisitos de calidad.

### *Documentación de requisitos*

La documentación de requisitos recoge los requisitos que debe cumplir el proyecto en relación con las expectativas de los interesados. Los componentes de la documentación de requisitos incluyen, entre otros, los requisitos del proyecto (incluyendo el producto) y los requisitos de calidad.

El equipo del proyecto utiliza los requisitos para planificar la manera en que se llevará a cabo el control de calidad en el proyecto (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Guía del PMBOK®. Quinta edición, p. 233.)

La calidad es alcanzable mediante herramientas gestionadas y escogidas de acuerdo con la necesidad y fin del proyecto. Es necesario escoger las óptimas con el fin de no tener información innecesaria o, peor aún, información faltante. A continuación se detallan.

## **2.3 Siete herramientas básicas de calidad**

Las siete herramientas básicas de calidad, también conocidas en la industria como Herramientas 7QC, se utilizan en el contexto del Ciclo PDCA para resolver problemas relacionados con la calidad. Como ilustra conceptualmente el Gráfico 8-7, las siete herramientas básicas de la calidad son las siguientes:

- Diagramas causa-efecto, también conocidos como diagramas de espina de pescado o diagramas de Ishikawa. El enunciado del problema, colocado en la cabeza de la espina de pescado, se utiliza como punto de partida para trazar el origen del problema hacia su causa raíz. Típicamente, el enunciado describe el problema como una brecha que se debe cerrar o como un objetivo que se debe lograr. El mecanismo para encontrar las causas consiste en considerar el problema y preguntarse “por qué” hasta que se llegue a identificar la causa raíz o hasta que se hayan agotado las opciones razonables en cada diagrama de espina de pescado.

- Diagramas de flujo, también denominados mapas de procesos, porque muestran la secuencia de pasos y las posibilidades de ramificaciones que existen en un proceso que transforma una o más entradas en una o más salidas. Los diagramas de flujo muestran las actividades, los puntos de decisión, las ramificaciones, las rutas paralelas y el orden general de proceso, al mapear los detalles operativos de los procedimientos existentes dentro de la cadena horizontal de valor de un modelo SIPOC.

Las hojas de verificación, también conocidas como hojas de control, se pueden utilizar como lista de comprobación a la hora de recoger datos. Las hojas de verificación se utilizan para organizar los hechos de manera que se facilite la recopilación de un conjunto de datos útiles sobre un posible problema de calidad. Son especialmente útiles a la hora de recoger datos de los atributos mientras se realizan inspecciones para identificar defectos. Por ejemplo, los datos sobre frecuencias o consecuencias de defectos recogidos en las hojas de verificación se representan a menudo utilizando diagramas de Pareto.

- Los diagramas de Pareto son una forma particular de un diagrama de barras verticales y se utilizan para identificar las pocas fuentes clave responsables de la mayor parte de los efectos de los problemas.

Las categorías que se muestran en el eje horizontal representan una distribución probabilística válida que cubre el 100% de las observaciones posibles. Por lo general, el diagrama de Pareto se organiza en categorías que miden frecuencias o consecuencias.

Los histogramas son una forma especial de diagrama de barras y se utilizan para describir la tendencia central, dispersión y forma de una distribución estadística. A diferencia del diagrama de control, el histograma no tiene en cuenta la influencia del tiempo en la variación existente en la distribución.

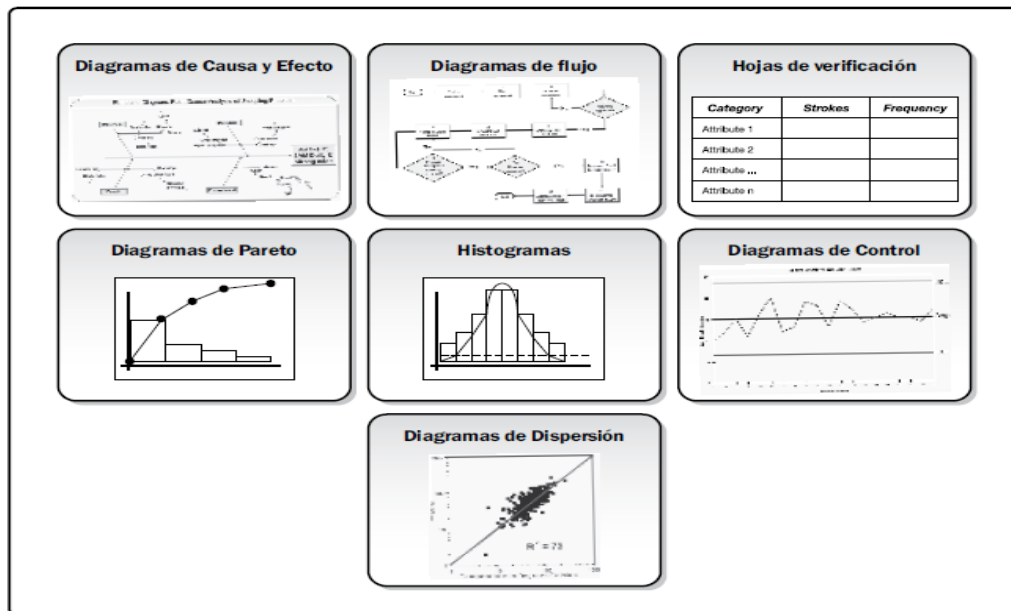
- Los diagramas de control se utilizan para determinar si un proceso es estable o tiene un comportamiento predecible. Los límites superior e inferior de las especificaciones se basan en los requisitos establecidos en el acuerdo. Reflejan los valores máximo y mínimo permitidos. Puede haber sanciones asociadas al incumplimiento de los límites de las especificaciones. Los límites de control superior e inferior son diferentes de los límites de las especificaciones.

El director del proyecto, junto con los interesados adecuados, puede utilizar los límites de control calculados estadísticamente para identificar los puntos en que se aplicarán medidas correctivas para prevenir un desempeño anormal. Aunque se utilizan con mayor frecuencia para realizar el seguimiento de actividades repetitivas relativas a la fabricación de lotes, los diagramas de control también se pueden utilizar para monitorear las variaciones del costo y del cronograma, el volumen y la frecuencia de los cambios en el alcance u otros resultados de gestión, para ayudar a determinar si los procesos de dirección del proyecto se encuentran bajo control.

- Los diagramas de dispersión representan pares ordenados (X, Y) y a menudo se les denomina diagramas de correlación, ya que pretenden explicar un

cambio en la variable dependiente Y en relación con un cambio observado en la variable independiente X. La dirección de la correlación puede ser proporcional (correlación positiva), inversa (correlación negativa), o bien puede no darse un patrón de correlación (correlación cero). En caso de que se pueda establecer una correlación, se puede calcular una línea de regresión y utilizarla para estimar cómo un cambio en la variable independiente influirá en el valor de la variable dependiente. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Guía del PMBOK®. Quinta edición, pp. 235-238.)

**Figura 2 Siete herramientas básicas de calidad**



Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Guía del PMBOK®. Quinta edición, p. 238).

Dentro de las salidas o entregables para la etapa de planificación en la gestión de proyectos se encuentran los planes de mejora, las métricas, documentación, entre otras que le darán base a la etapa siguiente de aseguramiento de la calidad:

## ***Plan de mejoras del proceso***

El plan de mejoras del proceso es un plan secundario del plan para la dirección del proyecto. El plan de mejoras del proceso detalla los pasos necesarios para analizar los procesos de dirección del proyecto y de desarrollo de producto a fin de identificar las actividades que incrementan su valor. Entre las áreas por tener en cuenta se incluyen las siguientes:

- Límites del proceso. Describen el propósito del proceso, su inicio y fin, sus entradas y salidas, el dueño y los interesados del proceso.
- Configuración del proceso. Proporciona una descripción gráfica de los procesos, con las interfaces identificadas, y se utiliza para facilitar el análisis.
- Métricas del proceso. Junto con los límites de control, permiten analizar la eficiencia del proceso.
- Objetivos de mejora del desempeño. Guían las actividades de mejora del proceso.

(Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Guía del PMBOK®-Quinta edición, p. 226)

## ***Métricas de calidad***

Una métrica de calidad describe de manera específica un atributo del producto o del proyecto, y la manera en que lo medirá el proceso de control de calidad. Una medida es un valor real. La tolerancia define las variaciones permitidas de las métricas. Si el objetivo de calidad es mantenerse dentro del límite de  $\pm 10\%$  del presupuesto aprobado, por ejemplo, la métrica específica puede consistir en medir el costo de cada entregable y determinar porcentaje de variación con respecto al presupuesto aprobado para ese entregable. Las métricas de calidad se emplean en los procesos de realizar el aseguramiento de calidad y de controlar la calidad. Algunos ejemplos de métricas de calidad serían el índice

de puntualidad, el control del costo, la frecuencia de defectos, la tasa de fallas, la disponibilidad, la confiabilidad y la cobertura de las pruebas. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Guía del PMBOK®. Quinta edición, p. 226)

### ***Listas de verificación de calidad***

Una lista de verificación es una herramienta estructurada, por lo general específica de cada componente, que se utiliza para verificar que se hayan llevado a cabo una serie de pasos necesarios. Las listas de verificación pueden ser sencillas o complejas, en función de los requisitos y prácticas del proyecto. Muchas organizaciones disponen de listas de verificación estandarizadas para asegurar la consistencia en tareas que se realizan con frecuencia. En algunas áreas de aplicación se dispone asimismo de listas de verificación desarrolladas por asociaciones profesionales o por proveedores de servicios comerciales. Las listas de verificación de calidad deberían incorporar los criterios de aceptación incluidos en la línea base del alcance. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Guía del PMBOK®. Quinta edición, p. 226.)

### ***Documentación sobre lecciones aprendidas***

Las causas de las desviaciones, el razonamiento subyacente a la acción correctiva elegida y otros tipos de lecciones aprendidas a partir del control de calidad se deben documentar, de manera que formen parte de la base de datos histórica tanto del proyecto como de la organización ejecutora. (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos-Guía del PMBOK®). Quinta edición, pp. 240-241)

## **2.4 Análisis de involucrados, gestión pública para resultados y evaluación de programas públicos, CEPAL-ILPES-INDETEC, Hector Ovarce**

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite:

- (i) identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto,
- (ii) aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo,
- (iii) y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar. (Ovarce, H., 2005, p. 3).

De acuerdo con el autor, en el análisis se definen los diferentes tipos de involucrados, los cuales se detallan a continuación:

### ***Tipos de involucrados***

#### Beneficiados

Quienes ven ventajas para ellos en un cambio, tratarán de impulsarlo en la forma más ventajosa posible.

#### Perjudicados

Tratarán de impedir el perjuicio que les ocasiona el cambio o proyecto procurando que sea diferente o simplemente que no se lleve a cabo.

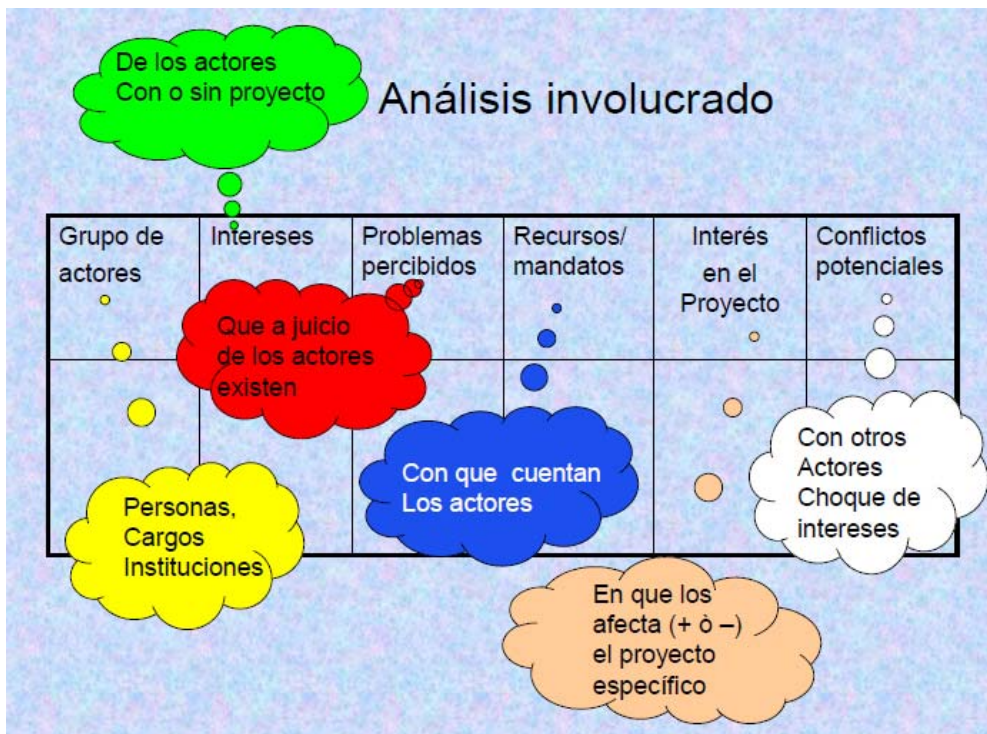
#### Análisis de los involucrados según el marco lógico

Como instrumento del marco lógico, el propósito de esta técnica es:

- Identificar a los actores.
- Definir sus intereses y percepciones de los problemas específicos sobre los cuales se intenta intervenir.

- Identificar los recursos que cada grupo aporta en relación con el problema.
- Identificar las responsabilidades institucionales que cada grupo tiene.
- Identificar el interés que cada grupo tiene en el proyecto.
- Identificar los conflictos que cada grupo de actores tendría respecto al proyecto.
- Concluir sobre las actividades que pueden realizarse para satisfacer los intereses de los actores. (Ovarce, H., 2005, pp. 7 y 14).

**Figura 3 Análisis de involucrados**



Fuente: Ovarce, H. (2005, p. 23).



## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este capítulo se plasmará el estudio en el cual, mediante la investigación y planeación, se llevarán a cabo las gestiones necesarias para cumplir con los objetivos descritos anteriormente, es decir, se hará el trabajo de campo.

### 3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado

El fin de la investigación es gestionar de manera eficiente la migración de los diferentes procesos a la empresa, manteniendo un estándar de calidad alto. Para lograr lo anterior se necesita lo siguiente:

- Se planteará un **Análisis de los Involucrados** para especificar más criterios e intereses de los distintos participantes y de su peso en el proyecto.
- Se elaborará el plan de comunicación y gestión de interesados usando el análisis de los siete Métodos de Negociación, identificando a los involucrados de este nuevo proyecto mitigando el efecto de resistencia con una buena gestión y negociación, esto a través de beneficios brindados y expuestos por parte de la alta gerencia, para lo siguiente se trabajará el Método Harvard de Negociación.
- Crear y comunicar las métricas de seguimiento, con el fin de asegurar la calidad del servicio por brindar, primeramente revisando los manuales de procesos y revisando los parámetros usados por la empresa que transfiere el servicio, para esto se implementará información proveniente del PMBOOK, específicamente la ***Documentación de requisitos, Planificar de gestión de calidad, aseguramiento, control, registro de riesgos, se aplicarán algunas de las herramientas básicas de la calidad (Diagrama de causa y efecto, hoja de verificación, diagrama de dispersión y de flujo).***

### **3.2 Descripción del contexto o del sitio donde se lleva a cabo el estudio**

La investigación se hará en la sede de la empresa en San José, donde se encuentra la Gerencia de Proyectos y de la cual se obtendrán los insumos necesarios. La empresa se encuentra en la zona franca del Parque Empresarial del Este, en Calle Blancos, zona conocida por albergar empresas de esta índole.

### **3.3 Las características de los participantes y las fuentes de información**

Los colaboradores de la empresa de este sector viven en la capital en su mayoría y rondan una edad de 19 a 45 años, con un estatus económico medio bajo-medio alto, el 60 % son mujeres, con un rango universitario de Bachiller o niveles universitarios más altos, con un nivel de segundo idioma del 60 % o más.

La fuente de información será la gerencia del proyecto así como las supervisiones de cada proceso, los manuales de procesos y el equipo de calidad y métricas.

### **3.4 Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos**

#### **3.4.1 Análisis de involucrados**

El análisis de involucrados permite observar de una manera más cercana los diferentes aspectos inmersos para las entidades o personajes beneficiados o afectados en el proyecto. Se necesita enfatizar en la posición de cada participante para evidenciar los posibles comportamientos, variables y resultados de cada uno de ellos.

Una misma variable, dependiendo de cada involucrado, puede ser beneficiosa o perjudicial, tanto que con el análisis de involucrados se puede obtener opciones de mejora en la gestión de estos.

**Tabla 1 Análisis de involucrados**

<b>Análisis de involucrados</b>					
<b>Grupo de Actores</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos/Mandatos</b>	<b>Interes en el proyecto</b>	<b>Conflictos potenciales</b>
Colaboradores de Resources CR	Mayor oferta de trabajo, ascensos, desarrollo profesional, beneficios	Sobrecargas de trabajo, cambio de horarios, poca retroalimentación	Manuales, hardware/software, conocimiento.	ALTO	Sistemas deficientes, poca ayuda de antiguo proveedor, clientes exigentes
Colaboradores de Resources UK	Mantener su rol de trabajo u oficio, desarrollo en otras áreas	Pérdida de puestos de trabajo o reasignaciones	Liberación de tareas, estrenamientos a nuevo proveedor	BAJO	Pérdida de puestos de trabajo o reasignaciones.
Gerencia y supervisores CR	Reconocimiento, migración exitosa, nuevas migraciones	Gestión deficiente de la migración, mala reputación.	Presupuesto, recurso humano	ALTO	Poca integración de equipos de trabajo, malas relaciones con nuevos clientes
Unidades de negocio (Cliente)	Mejor servicio a un precio menor	Servicio de menor calidad en los primeros meses, retrabajo	Transacciones efectivas	MEDIO	Servicio lento, de calidad inferior en los primeros meses

### 3.4.2 Plan de gestión de comunicación y gestión de interesados

#### 3.4.2.1 Siete métodos de negociación

**Tabla 2 Métodos de negociación**

7 Herramientas de negociación de Harvard				
	Colaboradores RS CR	Colaboradores RS UK	Gerencia y Supervisores CR	Unidades de negocio (Clientes)
<b>1. Alternativas al no acuerdo</b>	a) Colaboradores no anuentes a participar en el proyecto propuesto seguirán en su rol actual. B) Poca proyección a puestos o ascensos futuros para quienes declinen la oferta.	a) Porcentaje alto de colaboradores de mejor desempeño conservarán trabajo en otro rol. B) Colaboradores que declinen la nueva posición se les buscará rol en unidades de negocio y de última instancia se despedirán.	a) Alternativas de crecimiento en otras áreas no inmersas al proyecto. B) Poca proyección a puestos futuros	a) Salida del cliente de la cadena de Unidades de negocio. B) Reasignación del servicio a otro centro de servicios del mundo
<b>2. Intereses y posiciones</b>	Servicio de alta calidad a costo menor	Dominio del proceso ya maduro, buenas relaciones con clientes	Resultados que respaldan buenas gestiones en otros procesos migrados	Remuneración por un servicio de calidad
<b>3. Opciones</b>	a) Oportunidad de crecimiento brindando servicios de calidad. B) Beneficios ganados por logro de objetivos.	a) Reasignación de tareas. B) Salida de la organización con todos los derechos legales.	a) Gestión y supervisión de alto impacto. B) Alineamiento al proceso y creación de empoderamiento en los colaboradores.	a) Familiarización con los nuevos proveedores del servicio. B) Distanciamiento con el proveedor y menor respuesta.
<b>4. Criterios</b>	Absorción pronta de los nuevos procesos de una forma efectiva.	Migración paulatina de los procesos, facilidades de salida de la organización.	Migración pronta de los nuevos procesos de una forma efectiva.	Ahorro en costos manteniendo la calidad del servicio brindado.
<b>5. Relación</b>	Colaboradores RS CR - Gerencia y supervisores CR	Colaboradores RS UK - Gerencia y supervisores CR	Colaboradores RS CR - Gerencia y supervisores CR - Colaboradores RS UK	Gerencia y supervisores CR - Clientes - Colaboradores RS CR
<b>6. Comunicación</b>	Los colaboradores escogidos para la migración del proyecto son comunicados y se les pide discreción máxima.	6 Meses antes se les comunica a los colaboradores la reorganización del proceso, se dan los primeros contactos de ambas gerencias, primeras llamadas y luego la visita a CR	Se comunican nuevos roles y ascensos y cambios laterales.	4 Meses antes se les comunica a los colaboradores la reorganización del proceso
<b>7. Compromisos</b>	Se firman nuevos contratos con beneficios, cambios de horarios y roles	Se firman contratos para prescindir de los colaboradores, dejando solo los claves.	Se firman nuevos contratos con beneficios, cambios de horarios y roles	Se firman nuevos contratos con el nuevo proveedor en CR.

### 3.4.3 Documentación de requisitos

Los requisitos del proyecto son un ejemplo más concreto de los objetivos por lograr y de cómo alcanzarlos, se derivan de una serie de peticiones que el cliente o unidades de negocio están acostumbrados a recibir y que el centro de servicios brinda.

Los procesos por migrar son de carácter continuo, por lo que la transición de tareas no puede ser factor para dejar rezagada ninguna de las tareas. Entre los requisitos expuestos por las unidades de negocio se encuentran:

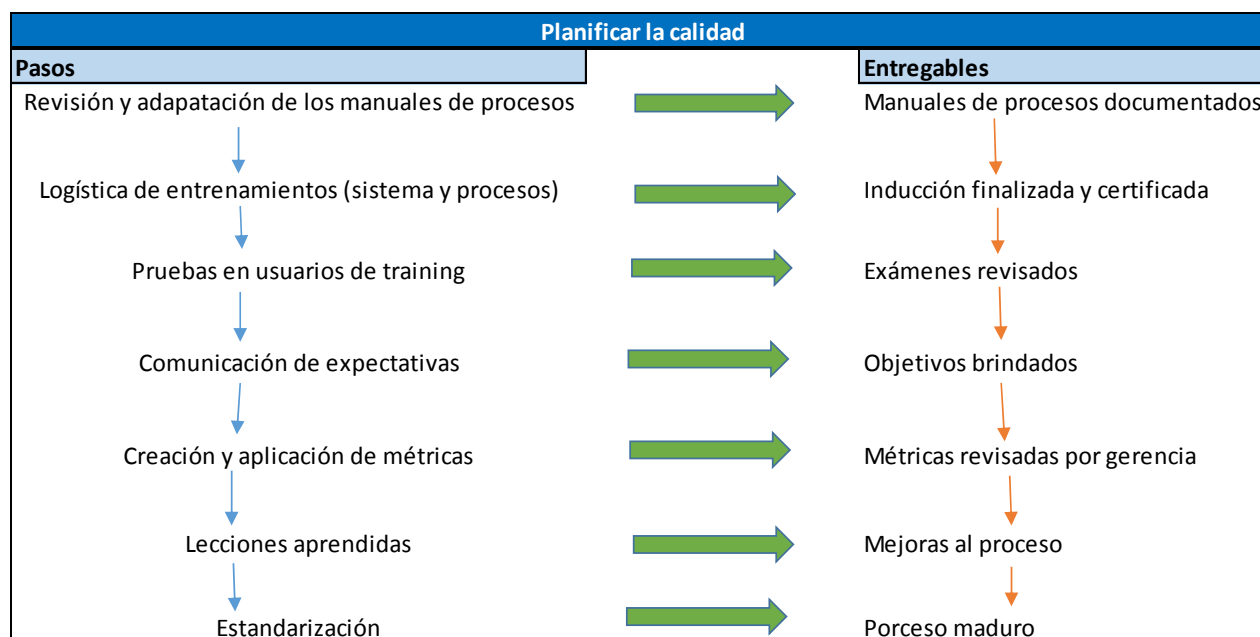
- Migrar los procesos en un mes, abarcando todas las tareas trasladadas del Reino Unido para Costa Rica.

- Cumplir desde el primer mes un porcentaje de exactitud de un 98%.
- Mantener constante el número de colaboradores inmersos en el proyecto.
- Aumentar el nivel de excelencia con el paso del tiempo al ir estandarizando los procesos.
- Tener llamadas o reuniones mensuales y tres veces a la semana en los cierres o picos altos de cada proceso.
- Mantener una capacidad de respuesta de 48 horas máximo para cada transacción.
- Mantener en horarios del Reino Unido a personas clave de cada departamento para brindar servicio de calidad.
- Canalizar las dudas o casos especiales al supervisor, gerencia, centro de servicios del Reino Unido y por último las unidades de negocio.

#### **3.4.4 Planificar de gestión de calidad**

El proyecto de la migración deberá contar con el siguiente flujo de pasos desde el primer mes (diciembre 2016), para que la consecución de las tareas lleve a la finalización de entregables con la calidad esperada por el cliente:

**Tabla 3 Planificación de la calidad**



### 3.4.5 Plan aseguramiento de la calidad

En lo concerniente al aseguramiento de la calidad, se iniciarán auditorías mensuales con estándares de calidad no menores del 98% de efectividad, los cuales deberán cumplir con requisitos de tiempo, exactitud y servicio al cliente.

**Tabla 4 Plan de aseguramiento de la calidad**

Departamento	Transacciones mensuales	Cantidad de errores	Porcentaje de errores permitidos	Frecuencia de revisión	Porcentaje de Excelencia esperado
Tesorería	8200	150	1.5%	Mensual	98.50%
Cuentas por Pagar	10500	200	2%	Mensual	98.50%
Contabilidad	5000	76	1.5%	Mensual	98.50%
Master Data	3100	50	2%	Mensual	98.00%
Intercompany	8250	100	1.5%	Mensual	98.50%

En cuanto al tiempo de respuesta de cada una de las transacciones, todas contarán con dos días de hábiles para su conclusión.

### 3.4.6 Plan de control

Como en todo centro de servicios, los niveles de estandarización y exactitud, van aumentando de acuerdo con el tiempo que se lleve en el proceso, por lo que se buscará un mejor desempeño en cada mes.

**Tabla 5 Plan de control**

Departamento	Frecuencia de revisión	Porcentaje de Excelencia esperado Mes 1	Porcentaje de Excelencia esperado Mes 2	Porcentaje de Excelencia esperado Mes 3
Tesorería	Mensual	98.50%	98.75%	99%
Cuentas por Pagar	Mensual	98.50%	98.75%	99%
Contabilidad	Mensual	98.50%	98.75%	99%
Master Data	Mensual	98.00%	98.25%	98.5%
Intercompany	Mensual	98.50%	98.75%	99%

La empresa espera abrirse camino a nuevas migraciones a través del desempeño de calidad brindado al Reino Unido, los estándares de calidad deben ir de la mano con el empoderamiento que vaya siendo dado paulatinamente a los colaboradores y que ellos también vayan demostrando; la calidad del trabajo se logra a través de colaboradores que cuenten con las actitudes y aptitudes necesarias para lograrlo.

Las reuniones llamadas uno a uno serán vitales para retroalimentación del supervisor al colaborador y viceversa.

### **3.4.7 Registro de riesgos**

La migración del proceso, al ser un evento de cambios en toda su naturaleza, tiene una gama de riesgos que pueden venir desde los colaboradores hasta los entregables finales, entre ellos pueden estar:

- La falta de familiarización de los colaboradores con el proyecto.
- Colaboradores que tomen el reto de la migración de mala manera.
- Procesos de inducción que no abarquen, midan o controlen todos los temas o eventos en vivo.
- Manuales de procesos incompletos.
- Métricas irreales.
- Retroalimentación incorrecta, puertas cerradas a la gestión del personal.
- Alta rotación de personal.
- Incumplimiento de las expectativas del cliente.
- Pérdida de la migración y reasignación a otro país.
- Afectación a la reputación de la compañía.
- Pérdida monetaria y de eventuales empleos considerables.

### **3.4.8 Herramientas básicas de la calidad**

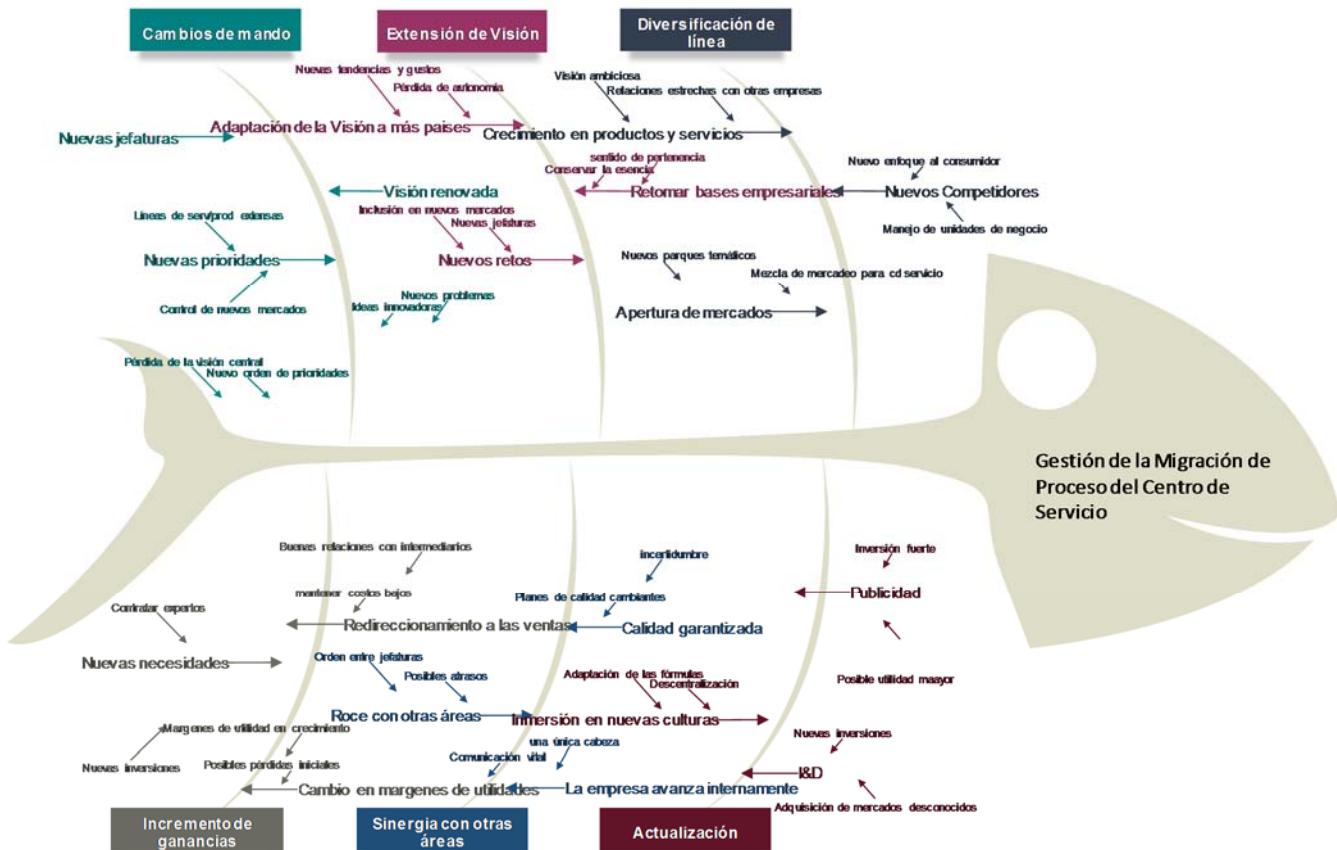
#### **3.4.8.1 Diagrama de causa y efecto**

Este diagrama, también llamado diagrama de pescado o Ishikawa, revela puntos que tal vez otros análisis no los podrían mostrar. Muestra, en la cabeza del diagrama, el problema u objetivo por abarcar, en sus espinas los puntos más



importantes o de partida y en el cuerpo del pescado se muestran las variables o resultados del análisis.

**Figura 4 Diagrama causa y efecto**



### 3.4.8.2 Hoja de verificación

De acuerdo con la gestión evaluada por la entidad, se verificaron los siguientes pasos y entregables:

**Tabla 6 Hoja de verificación**

Hoja de Verificación			
Secuencia de pasos		Entregables	
Revisión y adaptación de los manuales de procesos	✓	Manuales de procesos documentados	✓
Logística de entrenamientos (sistema y procesos)	✓	Inducción finalizada y certificada	✓
Pruebas en usuarios de training	✗	Exámenes revisados	✗
Comunicación de expectativas	✓	Objetivos brindados	✓
Creación y aplicación de métricas	✓	Métricas revisadas por gerencia	✗
Lecciones aprendidas	✗	Mejoras al proceso	✓
Estandarización	✗	Proceso maduro	✗

Como se muestra, se dejó rezagados pasos como la prueba de los usuarios para el entrenamiento, se dejó para luego de la migración la dinámica de lecciones aprendidas y al no terminar aún la migración, la estandarización de los procesos no está lista, a nivel de entregables no se revisó los exámenes a los colaboradores, las métricas aún no han sido revisadas.

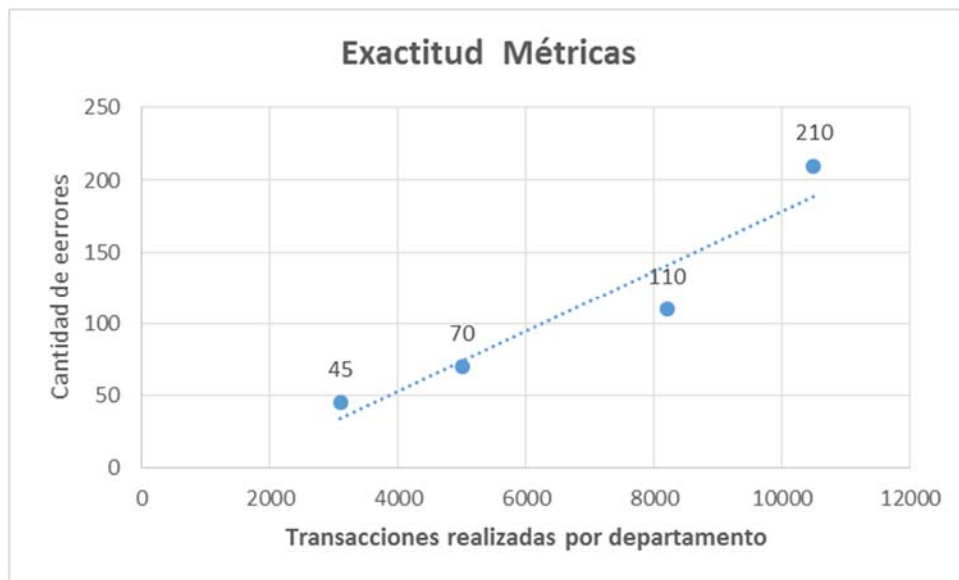
### 3.4.8.3 Diagrama de dispersión

El siguiente diagrama de Pareto mostrará el número de transacciones por departamento y lo comparará con el nivel de errores incurridos durante el primer mes.

**Tabla 7 Diagrama de dispersión**

Departamento	Transacciones mensuales	Cantidad de errores	Porcentaje de errores permitidos	Frecuencia de revisión	Porcentaje de Excelencia esperado
Tesorería	8200	110	1.34%	Mensual	98.66%
Cuentas por Pagar	10500	210	1.50%	Mensual	98.50%
Contabilidad	5000	70	1.40%	Mensual	98.60%
Master Data	3100	45	1.45%	Mensual	98.55%
Intercompany	8250	95	1.15%	Mensual	98.85%

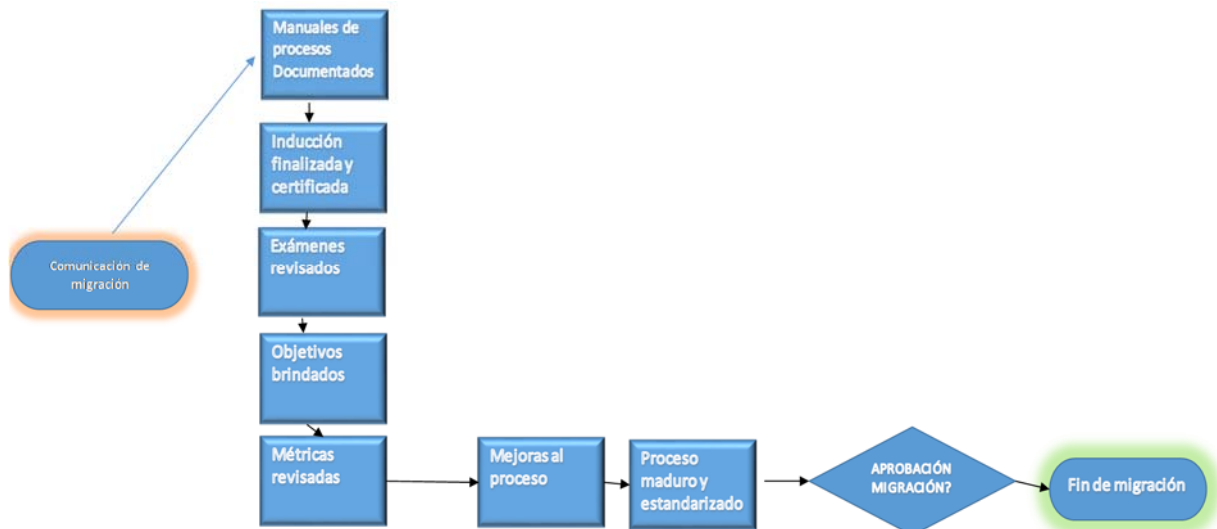
**Gráfico 1 Exactitud de métricas**



El gráfico evidencia la sensibilidad de los departamentos de Contabilidad y Master Data debido a su cantidad de transacciones, caso contrario para los procesos de Tesorería, Cuentas por pagar e Intercompany.

#### 3.4.8.4 Diagrama de flujo

Figura 5 Diagrama de flujo



#### 3.4.9 Costos estimados

Los costos estimados se acordarán de acuerdo con las horas hombre en las que se incurrirá, tomando de referencia salarios base y estimando otros recursos invertidos como logísticas de transporte, alimentación y bonos económicos por horario nocturno. Serán una aproximación de los costos solamente del proyecto, tomando la premisa *ceteris paribus* de que los mismos se mantendrán constantes durante el período de migración, a continuación un detalle:

**Tabla 8 Costos estimados**

Costos	Mes 1 (Meses 2 y 3 Gastos constantes)*				Total mensual	Total (3 meses)**
	Salario Base	Bono Trabajo Nocturno	Transporte taxi	Alimentación nocturna		
<i>Gerente de Proyectos</i>	CRC 2,500,000.00				CRC 2,500,000.00	CRC 7,500,000.00
<i>Gerente de Migraciones</i>	CRC 2,750,000.00	CRC 250,000.00		CRC 100,000.00	CRC 3,100,000.00	CRC 9,300,000.00
<i>Supervisor Cuentas por pagar</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00	CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Intercompany</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00	CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Contabilidad</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00	CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Vendor Master</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00	CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Cuentas Tesorería</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00	CRC 4,500,000.00
<i>Analistas grado 2 (10)</i>	CRC 7,500,000.00	CRC 750,000.00	CRC 600,000.00	CRC 500,000.00	CRC 9,350,000.00	CRC 28,050,000.00
<i>Analistas grado 1 (28)</i>	CRC 11,200,000.00	CRC 1,500,000.00	CRC 1,200,000.00	CRC 1,000,000.00	CRC 14,900,000.00	CRC 44,700,000.00
<i>Doctora y Nutricionista</i>	CRC 600,000.00		CRC 120,000.00		CRC 720,000.00	CRC 2,160,000.00
<b>Totales</b>	<b>CRC 32,050,000.00</b>	<b>CRC 2,500,000.00</b>	<b>CRC 1,920,000.00</b>	<b>CRC 1,600,000.00</b>	<b>CRC 38,070,000.00</b>	<b>CRC 114,210,000.00</b>

### 3.4.10 Horas invertidas

El proyecto captará en la mayoría de los casos el 100% del tiempo disponible por cada colaborador dentro de la compañía, el siguiente estimado toma en cuenta tiempos de recreación o entrenamientos como tiempo perteneciente a la migración, ya que todos estos son parte de la gestión de los diferentes aspectos para obtener los resultados esperados de los procesos. Se presenta el primero por rol y el segundo por departamento.

**Tabla 9 Horas invertidas por colaborador**

HORAS INVERTIDAS POR COLABORADOR			
<b>Horas Invertidas</b>	<b>Horas mensuales</b>	<b>Horas Proyecto Totales (3 meses)*</b>	<b>% de horas del proyecto</b>
<i>Gerente de Proyectos</i>	220.00	660.00	3%
<i>Gerente de Migraciones</i>	250.00	750.00	3%
<i>Supervisor Cuentas por pagar</i>	200.00	600.00	3%
<i>Supervisor Intercompany</i>	200.00	600.00	3%
<i>Supervisor Contabilidad</i>	200.00	600.00	3%
<i>Supervisor Vendor Master</i>	200.00	600.00	3%
<i>Supervisor Tesorería</i>	200.00	600.00	3%
<i>Analistas grado 2 (10)</i>	1800.00	5400.00	23%
<i>Analistas grado 1 (28)</i>	4480.00	13440.00	57%
<i>Doctora y Nutricionista</i>	80.00	240.00	1%
<b>Total</b>	<b>7830.00</b>	<b>23490.00</b>	<b>100%</b>

**Tabla 10 Horas invertidas por departamento**

HORAS INVERTIDAS POR DEPARTAMENTO			
<b>Departamento/Horas</b>	<b>Horas mensuales</b>	<b>Horas Proyecto Totales (3 meses)*</b>	<b>% de horas del proyecto</b>
<i>Departamento Proyectos</i>	220.00	660.00	3%
<i>Departamento de Migraciones</i>	250.00	750.00	3%
<i>Departamento Cuentas por pagar</i>	1333.33	4000.00	17%
<i>Departamento Intercompany</i>	1545.33	4636.00	20%
<i>Departamento Contabilidad</i>	1612.00	4836.00	21%
<i>Departamento Vendor Master</i>	1333.33	4000.00	17%
<i>Departamento Tesorería</i>	1456.00	4368.00	19%
<i>Doctora y Nutricionista</i>	80.00	240.00	1%
<b>Totales</b>	<b>7830.00</b>	<b>23490.00</b>	<b>100%</b>

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. Análisis**

Este apartado se basará en los resultados obtenidos con el fin principal de evidenciar si los objetivos claramente definidos han sido alcanzados por la gestión y por el proyecto en sí, es decir, saber a ciencia cierta si el proceso de migración ha sido completado de buena manera y si permanecerá en el país o si es perjudicial para la compañía.

#### **4.1.1 Análisis de involucrados**

El análisis de involucrados ha indicado el sentir y parecer de cada una de las partes, por un lado están los colaboradores del centro de servicios en Costa Rica, que gozan de proyección y oportunidades, a cambio de esfuerzo y entrega en un proyecto, esto sin dejar de lado variables como intereses en común, estado de los recursos y sistemas por analizar, entre otros.

En cuanto a los colaboradores del Reino Unido, los nuevos roles establecidos corporativamente tienden a afectarlos e incomodarlos, o en los peores casos, a prescindir de sus servicios.

La gerencia y supervisores tienen al alcance la proyección de sí mismos, pero también la responsabilidad de llevar por buen camino el proceso de migración.

Por último, las unidades de negocio, los clientes de Resources Costa Rica, necesitan que el servicio y su calidad no decaigan y por supuesto la razón de todo esto, que su margen de ganancias sea el mejor posible.



## **4.1.2 Plan de gestión de comunicación y gestión de interesados**

### **4.1.2.1 Los siete métodos de negociación**

- El método enfatizó en el parecer de los involucrados más importantes del proyecto, respecto a las alternativas al no estar de acuerdo con el proyecto, la compañía pone en práctica sus valores corporativos y brinda a los colaboradores variables para escoger, con el fin de que saquen todo el provecho posible al ser parte del proyecto o de tener el mejor escenario si no lo hicieran. En cuanto a los intereses y posiciones de cada uno de los grupos integrantes, se da cierta fricción normal de toda reasignación de procesos, en la cual el cambio es inevitable. Las opciones brindadas por la compañía son provechosas para todos los integrantes y su conocimiento y profesionalismo, los criterios y relaciones se dan de acuerdo con el área impactada por el proyecto y su cercanía con el involucrado más cercano.
- La comunicación, la cual es esencial para este tipo de evento, es gestionada en buena manera, se va segregando paulatinamente de manera que cada involucrado sepa solamente lo necesario para evitar ruidos o malentendidos entre los participantes, los compromisos desde la compañía con todos van siendo manejados de la misma manera, brindando la misma importancia para todos.

### **4.1.3 Documentación de requisitos**

- Los requisitos del proyecto son demandantes, la migración se espera en tres meses y desde el primer mes se necesitan los resultados con la excelencia demandada por las unidades de negocio o clientes.

- Las llamadas semanales o con mayor frecuencia deben ser aprovechadas por Costa Rica para exponer escenarios nuevos y demostrar el compromiso con el proyecto.
- Los cambios de horarios a los que los colaboradores se expondrán requerirán más variables por evaluar, siendo la primera la óptima calidad de vida, por lo que se le brindan beneficios como transporte nocturno, apertura de la cafetería a un horario más temprano, un subsidio de alimentación y un bono económico extra salarial por trabajar de 3 de la mañana a 10 de la mañana de lunes a viernes.
- Los supervisores deben seguir incentivando al personal y este debe comprometerse cada vez más con la tarea.

#### **4.1.4 Planificar la gestión de calidad**

La planificación de la calidad tiene como fin dar al nuevo cliente un servicio de la calidad esperada e ir aumentándola con el tiempo. La consecución de tareas planteada en esta planificación compara el entregable esperado con las tareas necesarias para alcanzarlo de buena manera, yendo desde la adaptación y documentación de los manuales de procesos hasta su estandarización y maduración.

#### **4.1.5 Plan de aseguramiento de la calidad**

Este plan es necesario para saber y comunicar a los equipos de trabajo los resultados que el cliente espera. En él se definió, de acuerdo con el volumen de transacciones de cada proceso comunicado por el Reino Unido, qué porcentaje de exactitud es necesario y en qué tiempo de respuesta se deberá actuar.

Los departamentos de Master Data y Contabilidad son más sensibles al error por su bajo nivel de volumen de transacciones comparados con los otros, pero Contabilidad tienen una métrica más alta al ser un proceso menos transaccional y más de análisis. Por otra parte, el departamento de Cuentas por pagar tiene el mayor volumen de transacciones, pero su métrica es alta debido al impacto que generaría un eventual error en el proceso.

#### **4.1.6 Plan de control**

El plan de control es claro, se desea desde un inicio cumplir con el porcentaje de excelencia pedido por el cliente e ir aumentando conforme la migración vaya en rumbo a su estandarización.

#### **4.1.7 Registro de riesgos**

Es evidente la gama de riesgos que tiene el proceso y las muchas variables que los alimentan. La compañía debe cerciorarse de que en el proyecto están las personas correctas y comprometidas con los objetivos. Los manuales de procesos, las inducciones, deben dar pasos enfatizados en la calidad, para que se garantice un servicio de calidad a la hora de la práctica, evitando la creación de métricas sesgadas y en una rotación de personal que elevaría el costo de la migración y pondría en peligro su éxito.

#### **4.2. Interpretación de los resultados**

El siguiente apartado refleja el análisis de las herramientas aplicadas con el fin de comparar los objetivos con los resultados obtenidos.

## 4.2.1 Herramientas básicas de la calidad

### 4.2.1.1 Diagrama causa y efecto

El diagrama de causa y efecto o *Fishbone* fue muy enriquecedor para el estudio, arrojó respuestas y circunstancias que otro estudio no podría brindar. Se establecieron seis variables por evaluar escogidas, de forma que se profundizara más en el día a día del proceso de migración.

Entre los hallazgos más interesantes se encuentran:

**Cambios de mando:** El proceso que antes fue manejado por el Reino Unido ahora es gestionado por Costa Rica, por otro lado este último debe reportar bajo Reino Unido a todas las personas inmersas en el proceso.

**Extensión de visión:** La empresa ahora no solo brinda servicio a Latinoamérica o Estados Unidos, ahora brinda servicio a Europa, por lo que debe extender su horizonte con el fin conocer a su cliente y su cultura laboral.

**Diversificación de líneas:** Los procesos que se han migrado tienen otros alcances que los que se tienen ya para Latinoamérica o Estados Unidos, el servicio al cliente abarca más objetivos que no se tienen para otros sectores.

**Incremento de ganancias:** La remuneración del servicio es basta y es necesario disponer de recurso humano disponible en una extensión de tiempo mayor.

**Sinergia con otras áreas:** La aceleración de la migración provoca alta tensión en los colaboradores, esto por el sentido de urgencia y demanda de servicios de calidad.

**Actualización:** La actualización del personal implica invertir en su desarrollo, el auge que tiene la empresa en Costa Rica le da mayor proyección e imagen y se cotiza alto para ser poseedora de próximas migraciones, mercados desconocidos, entre otros aspectos.

#### **4.2.1.2 Hoja de verificación**

La revisión de la secuencia, pasos y entregables se ha hecho un mes luego de la migración, los entregables alcanzados se han logrado de manera exitosa, algunos fueron rezagados por la prontitud de la operación y se dio prioridad a otras etapas críticas del proyecto.

Se debe tener cuidado de que las etapas de pruebas y lecciones aprendidas sean aplicadas en el segundo mes, ya que esto es esencial para el mejoramiento de la migración en el transcurso del tiempo pues arrojará variables que posiblemente se estén dejando de lado o que se puedan hacer de mejor manera. Las últimas etapas, de cierre, estandarización y maduración, son vitales para la conclusión y decisión final del proyecto.

#### **4.2.1.3 Diagrama de dispersión**

El diagrama de dispersión, más allá de analizar la relación volumen-error, evidenció que la empresa es capaz de lograr y mejorar los objetivos planteados desde el inicio del proyecto, motivando a los colaboradores a seguir trabajando con compromiso y entrega para lograr que el proceso de cada departamento sea un éxito.

#### **4.2.1.4 Diagrama de flujo**

El diagrama de flujo es un mapa que dibuja los entregables por elaborar, iniciando desde la comunicación a los colaboradores de la empresa, hasta la decisión de si el proyecto se queda en el país o no, lo que resalta la importancia de cada uno de los involucrados y que deja ver que cada uno de ellos es necesario e importante.

#### **4.2.2 Planes de mejora**

- El registro de tareas debe ser más específico, deber abarcar variables que mitiguen la incertidumbre que puede haber en los casos especiales para actuar con propiedad y en un tiempo adecuado.
- Se debe mantener, al menos en los primeros tres meses, las tareas de cada colaborador, para así generar experiencia y empoderamiento en la gente.
- Los manuales de procesos debe actualizarse después de cada cierre de ciclo.
- La logística de la captación de personas debe ser más rápida, ya que el factor tiempo y sobrecargas de trabajo puede ser perjudicial para la calidad, que es la carta de presentación del servicio.
- La retroalimentación debe ser personalizada y acompañada de un plan de acción para todos.
- El desprendimiento de tareas debe ser claro para todas las partes, para así evitar confusión, duplicación de tareas o re trabajos.

El plan abarcó temas que salieron a relucir durante la etapa de inicio, uno de ellos muy importante y que de cierta manera afectó en la confianza de los colaboradores fue el manejo de la información en los casos en los que algunos sectores sentían incertidumbre hacia la expectativa, ya que en ciertas ocasiones se vio que la expectativa real con el cliente era diferente a la descrita en los manuales de

proceso. La rotación de tareas en el primer mes no es lo más aconsejable, ya que no existe margen de tiempo para empoderarse de las diferentes tareas.

El desprendimiento del antiguo proveedor del servicio debe ser mejor comunicado, de manera que no se creen roces entre el antiguo y nuevo proveedor, o bien se debe dar visión de los resultados solo a la empresa que asume el trabajo.

#### **4.2.3 Lecciones aprendidas**

- Es sumamente importante retomar bases y analizar casos luego de un ciclo de proceso o cierre, esto para asegurar que los casos aislados, errores o desempeños emprendedores se gestionen de buena manera, esto puede ser elaborado mediante una exposición en la que el facilitador sea la persona que directamente estuvo en cada uno de los casos, acompañada de una lluvia de ideas por parte del equipo y cerrando con un plan de acción que garantice el aprendizaje por parte de los equipos de trabajo.
- Para migraciones futuras se puede sacar un tiempo para reconocimientos de manera verbal, esto para crear en el equipo una actitud positiva y estímulo para seguir dando el 100% de las capacidades.
- Se debe analizar el estado de la información que contienen los sistemas para verificar que coinciden con los descritos en los manuales de proceso, esto para evitar malentendidos o escenarios desconocidos ante algún caso en particular.
- Se puede comunicar a los colaboradores los avances que se puedan compartir, esto para evitar rumores de pasillo.

En este apartado, el reconocimiento verbal puede ser gestionado de mejor manera, esto también para la retroalimentación proveniente de la gerencia, un tema más crítico es el de comprobar el estado de los sistemas financieros ya que los manuales de procesos parten del mejor escenario y eso no es una realidad en la mayoría de los casos.

#### **4.2.4 Costos estimados**

Los costos para sostener la operación son altos si se ven desde una perspectiva abstracta, supera los 114 millones de colones, lo que deja en evidencia que si este costo es asumido por la empresa es por la única razón de que recibirá un monto mayor que este y esta operación de ese monto es menor a la que anteriormente pagaba el Reino Unido en su país para sostenerla.

El principio de los centros de servicios es reducir costos aumentando su margen de ganancia y posicionándose como la mejor opción para proveedores y clientes, lo que pone a Lion Resources Costa Rica S.A. como una alternativa interesante para demás países europeos que necesiten reducir costos sin afectar su operación ni prescindir de sus clientes.

*Los costos se mantienen constantes durante el paso del tiempo tal como se detalla en los cuadros siguientes.*



**Tabla 11 Costos estimados mes 1**

Costos	Mes 1				Total
	Salario Base	Bono Trabajo Nocturno	Transporte taxi	Alimentación nocturna	
<i>Gerente de Proyectos</i>	CRC 2,500,000.00				CRC 2,500,000.00
<i>Gerente de Migraciones</i>	CRC 2,750,000.00	CRC 250,000.00		CRC 100,000.00	CRC 3,100,000.00
<i>Doctora y Nutricionista</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00
<i>Supervisor Intercompany</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00
<i>Supervisor Contabilidad</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00
<i>Supervisor Vendor Master</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00
<i>Supervisor Cuentas Tesorería</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00
<i>Analistas grado 2 (10)</i>	CRC 7,500,000.00	CRC 750,000.00	CRC 600,000.00	CRC 500,000.00	CRC 9,350,000.00
<i>Analistas grado 1 (28)</i>	CRC 11,200,000.00	CRC 1,500,000.00	CRC 1,200,000.00	CRC 1,000,000.00	CRC 14,900,000.00
<i>Doctora y Nutricionista</i>	<u>CRC 600,000.00</u>			<u>CRC 120,000.00</u>	<u>CRC 720,000.00</u>
<b>Totales</b>	<b>CRC 32,050,000.00</b>	<b>CRC 2,500,000.00</b>	<b>CRC 1,800,000.00</b>	<b>CRC 1,720,000.00</b>	<b>CRC 38,070,000.00</b>

**Tabla 12 Costos estimados mes 2**

Costos	Mes 2				Total
	Salario Base	Bono Trabajo Nocturno	Transporte taxi	Alimentación nocturna	
<i>Gerente de Proyectos</i>	CRC 2,500,000.00				CRC 2,500,000.00
<i>Gerente de Migraciones</i>	CRC 2,750,000.00	CRC 250,000.00		CRC 100,000.00	CRC 3,100,000.00
<i>Doctora y Nutricionista</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00
<i>Supervisor Intercompany</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00
<i>Supervisor Contabilidad</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00
<i>Supervisor Vendor Master</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00
<i>Supervisor Cuentas Tesorería</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00
<i>Analistas grado 2 (10)</i>	CRC 7,500,000.00	CRC 750,000.00	CRC 600,000.00	CRC 500,000.00	CRC 9,350,000.00
<i>Analistas grado 1 (28)</i>	CRC 11,200,000.00	CRC 1,500,000.00	CRC 1,200,000.00	CRC 1,000,000.00	CRC 14,900,000.00
<i>Doctora y Nutricionista</i>	<u>CRC 600,000.00</u>			<u>CRC 120,000.00</u>	<u>CRC 720,000.00</u>
<b>Totales</b>	<b>CRC 32,050,000.00</b>	<b>CRC 2,500,000.00</b>	<b>CRC 1,800,000.00</b>	<b>CRC 1,720,000.00</b>	<b>CRC 38,070,000.00</b>

**Tabla 13 Costos estimados mes 3**

Costos	Mes 3				Total (3 meses)**
	Salario Base	Bono Trabajo Nocturno	Transporte taxi	Alimentación nocturna	
<i>Gerente de Proyectos</i>	CRC 2,500,000.00				CRC 7,500,000.00
<i>Gerente de Migraciones</i>	CRC 2,750,000.00	CRC 250,000.00		CRC 100,000.00	CRC 9,300,000.00
<i>Doctora y Nutricionista</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Intercompany</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Contabilidad</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Vendor Master</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Cuentas Tesorería</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 4,500,000.00
<i>Analistas grado 2 (10)</i>	CRC 7,500,000.00	CRC 750,000.00	CRC 600,000.00	CRC 500,000.00	CRC 28,050,000.00
<i>Analistas grado 1 (28)</i>	CRC 11,200,000.00	CRC 1,500,000.00	CRC 1,200,000.00	CRC 1,000,000.00	CRC 44,700,000.00
<i>Doctora y Nutricionista</i>	<u>CRC 600,000.00</u>			<u>CRC 120,000.00</u>	<u>CRC 2,160,000.00</u>
<b>Totales</b>	<u>CRC 32,050,000.00</u>	<u>CRC 2,500,000.00</u>	<u>CRC 1,800,000.00</u>	<u>CRC 1,720,000.00</u>	<b>CRC 114,210,000.00</b>

Además, los dineros o costos incurridos de acuerdo con el proyecto son mucho menores que el pago del servicio u otros beneficios invaluable como se muestra en el siguiente cuadro, de acuerdo con la facturación final por los servicios brindados:

**Tabla 14 Costo total**

**Tabla 15 Beneficios**

<b>Costos</b>	<b>Total (3 meses)**</b>
<b>Estimación de Costos</b>	
<i>Gerente de Proyectos</i>	CRC 7,500,000.00
<i>Gerente de Migraciones</i>	CRC 9,300,000.00
<i>Doctora y Nutricionista</i>	CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Intercompany</i>	CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Contabilidad</i>	CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Vendor Master</i>	CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Cuentas Tesorería</i>	CRC 4,500,000.00
<i>Analistas grado 2 (10)</i>	CRC 28,050,000.00
<i>Analistas grado 1 (28)</i>	CRC 44,700,000.00
<i>Doctora y Nutricionista</i>	CRC 2,160,000.00
<b>Totales</b>	<b><u>CRC 114,210,000.00</u></b>

<b>Beneficios</b>		
<b>Cuantificables</b>		
<b>Estimación</b>	<b>Facturación Mensual</b>	<b>Total (3 meses)**</b>
<i>Facturación por servicios</i>	CRC 77,000,000.00	CRC 231,000,000.00
<i>Bono mensual del grupo metas alcanzadas</i>	CRC 15,000,000.00	CRC 45,000,000.00
<b>Total cuantificables</b>	<b>CRC 92,000,000.00</b>	<b>CRC 276,000,000.00</b>
<b>No cuantificables</b>		
<i>Mayor alcance de entidades e información</i>	<i>Mejoramiento de servicio</i>	<i>Generación de empleos</i>
<i>Ambiente laboral óptimo</i>	<i>Estandarización</i>	<i>Mejor imagen del trabajador costarricense</i>
<i>Desarrollo del personal</i>	<i>Crecimiento empresarial</i>	<i>Solidez emoresarial</i>
<i>Imagen mejorada de la empresa</i>	<i>Nuevos sistemas</i>	<i>Conocimiento nueva cultura</i>
<i>Experiencia en migraciones</i>	<i>RSE</i>	<i>Otros beneficios a terceros</i>

#### 4.2.5 Horas estimadas

El primer cuadro hace referencia a las horas utilizadas por la organización segregadas en los diferentes roles, donde se enfatiza que a mayor perfil de puesto de trabajo, mayor número de horas trabajadas se obtiene. Presenta tanto las horas totales mensuales como las trimestrales, que reflejan al proyecto en su alcance de tiempo.

El segundo cuadro hace referencia a los departamentos, donde se puede profundizar que procesos como el de Contabilidad e Intercompañías abarcan la mayor parte de tiempo, esto por su naturaleza.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- La logística de las inducciones y entrenamientos respecto a planeación, ejecución y cierre fue muy buena, se abarcaron todos los temas centrales que llevarían al colaborador de la compañía a tener un desempeño óptimo. La secuencia fue administrada de manera efectiva, brindando a los involucrados en el proyecto las herramientas, información y retroalimentación adecuadas. Los procesos anteriormente mencionados cumplieron con la fecha de entregables -a un mes de dar marcha a la migración. Sin embargo, las sesiones de retroalimentación pudieron ser más enriquecedoras.
- El grupo de trabajo se logró convertir y cohesionar en un equipo de colaboradores dispuestos a ponerse la camiseta siempre que la ocasión lo ameritó, el Método Harvard de Negociación aplicado dejó claro los diferentes escenarios e intereses de los involucrados, mitigando riesgos y haciendo parte de las decisiones a las opiniones de los demás. La tarea se cumplió en el tiempo establecido gracias a la comunicación clara de roles y responsabilidades en este proyecto tan importante para la compañía.
- Las métricas de desempeño se lograron establecer dos meses antes de lo previsto, esto debido al servicio enfocado a la calidad que se necesita entregar en esta migración, lo que deja un panorama seguro y claro de qué áreas son más críticas en cuanto a exactitud de resultados y medición de errores, y también alzando la expectativa de que aún se pueden hacer mejores cosas en los meses y cierres de procesos futuros.

- Las reuniones de lluvia de ideas están aún pendientes en el proyecto, esto porque no se ha cerrado totalmente, aunque se presume que debido a los resultados que se van alcanzando y a las expectativas de las diferentes gerencias, se puede deducir que se queda en la compañía.
- El proyecto deja ver entre líneas que la empresa es capaz de hacer migraciones similares en tres meses o antes, la gestión de interesados evidenció que el proceso de toma de decisiones y del rol de cada uno de los participantes es fluido, dando como resultado el cumplimiento de las métricas desde el primer mes.
- Como todo centro de servicios, Lion Resources Costa Rica S.A. vive del ahorro de costos y de la calidad del servicio brindado, por lo que se puede modelar como un ejemplo ante los demás Resources en Latinoamérica, atrayendo la atención de las diferentes unidades de negocio o agencias que deseen mejorar sus ganancias o bien que se encuentren en un punto crítico de solvencia económica.
- La interacción entre departamentos para compartir retroalimentación desde el proveedor, ha sido de gran ayuda para poder comprenderlo, y así brindar un servicio al cliente más integrado. Es necesario tomar en cuenta la cultura laboral del cliente, para conocer la manera más efectiva para relacionarse con él, las diferentes reuniones semanales han sido de gran aporte para lograr esto.
- La relación con el anterior proveedor se manejó bien, solamente se hicieron preguntas necesarias con el fin de que este no generara una actitud de rechazo hacia el proyecto o hacia quienes lo conforman. Las situaciones en las que hubo tensión se abordaron al instante, ya que en estos casos el tiempo de respuesta puede crear sensación de desagrado en cuanto al servicio brindado, lo cual es muy delicado.

- La rotación del personal fue muy baja, lo cual habla muy bien del talento humano y de las personas que lo supervisan, las personas contratadas por la compañía fueron óptimas y brindaron un desempeño esperado, sin importar el horario en el que estas se desenvolvían y las funciones asignadas. Se necesita un poco más de retroalimentación hacia estos nuevos ingresos ya que en ciertos períodos estas personas no sabían si este silencio era bueno o malo.
- Un éxito retundo ha sido la previa inducción hacia los sistemas por utilizar, antes de la inducción de los procesos en sí, ya que al momento de los picos altos de trabajo el desempeño de las personas respecto al uso de los sistemas fue óptimo, y esto no propició atrasos ni servicios incompletos.

## **5. 2. Recomendaciones**

- El departamento de Migración de Proyectos, el cual fue el encargado de distribuir toda la información entre los distintos departamentos, podría, para futuras migraciones y para los meses venideros del presente proyecto, especificar un poco más en cuanto a tareas y entregables, esto para eliminar incertidumbres que generen ruidos informales entre los colaboradores.
- Igualmente para próximas migraciones es realmente necesario que no solo el departamento de proyectos sea el que tenga el contacto directo con el proveedor anterior, es necesario el roce de supervisores o colaboradores de las áreas y procesos a migrar con las personas que van a traspasar las tareas, ya que el alcance probablemente tenga más peso.
- Los distintos supervisores de departamento pueden administrar las tareas de una forma constante y evitar la rotación de responsables o efectos

polifuncionales no tan aptos para un proceso que apenas se viene estableciendo.

- Es vital la actualización de manuales de proceso luego de cada cierre de mes, esto para evitar reincidencia de errores cada vez que se hagan ciertas tareas, para no crear mala imagen ante el cliente final del servicio y generar confianza en el talento humano.
- La comunicación de la conclusión de tareas del nuevo proveedor debe ser clara, esto para evitar confusiones y posibles retrabajos que le resten sentido de pertenencia a las personas que están dentro de la migración de todos los procesos inmersos.
- Los manuales de proceso deben ser analizados y verificar que los estados de los sistemas y de la información que contienen se encuentra afín a lo que mencionan los manuales, esto para mitigar, en la medida de lo posible, los escenarios aislados que puedan causar alteraciones en el tiempo de respuesta de cada una de las transacciones y -más importante- en su calidad.
- Para eventuales migraciones se debe tener un poco más de cuidado en cuanto a la coordinación de transporte para personas que trabajen en la madrugada, ya que posibles atrasos o inconvenientes pueden causar ruidos innecesarios, la logística de las tarjetas de acceso o puertas de seguridad podría contener planes de contingencia si por alguna razón los accesos a las puertas se dañen.
- La coordinación de la presencia de los supervisores de los procesos por migrar se debe gestionar por lo menos una semana antes, ya que puede haber algún tipo de departamento descubierto por un día entero, dejando de lado posibles transacciones de carácter urgente que representen sobrecargas para las demás áreas o supervisores.

- El ambiente laboral en el proyecto ha sido muy bueno, característica que ha destacado a la empresa desde años atrás, aunque se debe mantener distancia y respetar el ambiente que rige en el país proveniente de la migración, ya que no necesariamente ese ambiente se vive ahí.
- Las personas tóxicas que se identifiquen podrían ser retroalimentadas sin ser expuestas de manera evidente, así mismo los colaboradores que necesiten una segunda ronda de entrenamientos podrían ser ayudados por compañeros laterales, ya que los supervisores inmersos ya en el proyecto no cuentan con el tiempo disponible que tenían en las primeras inducciones.



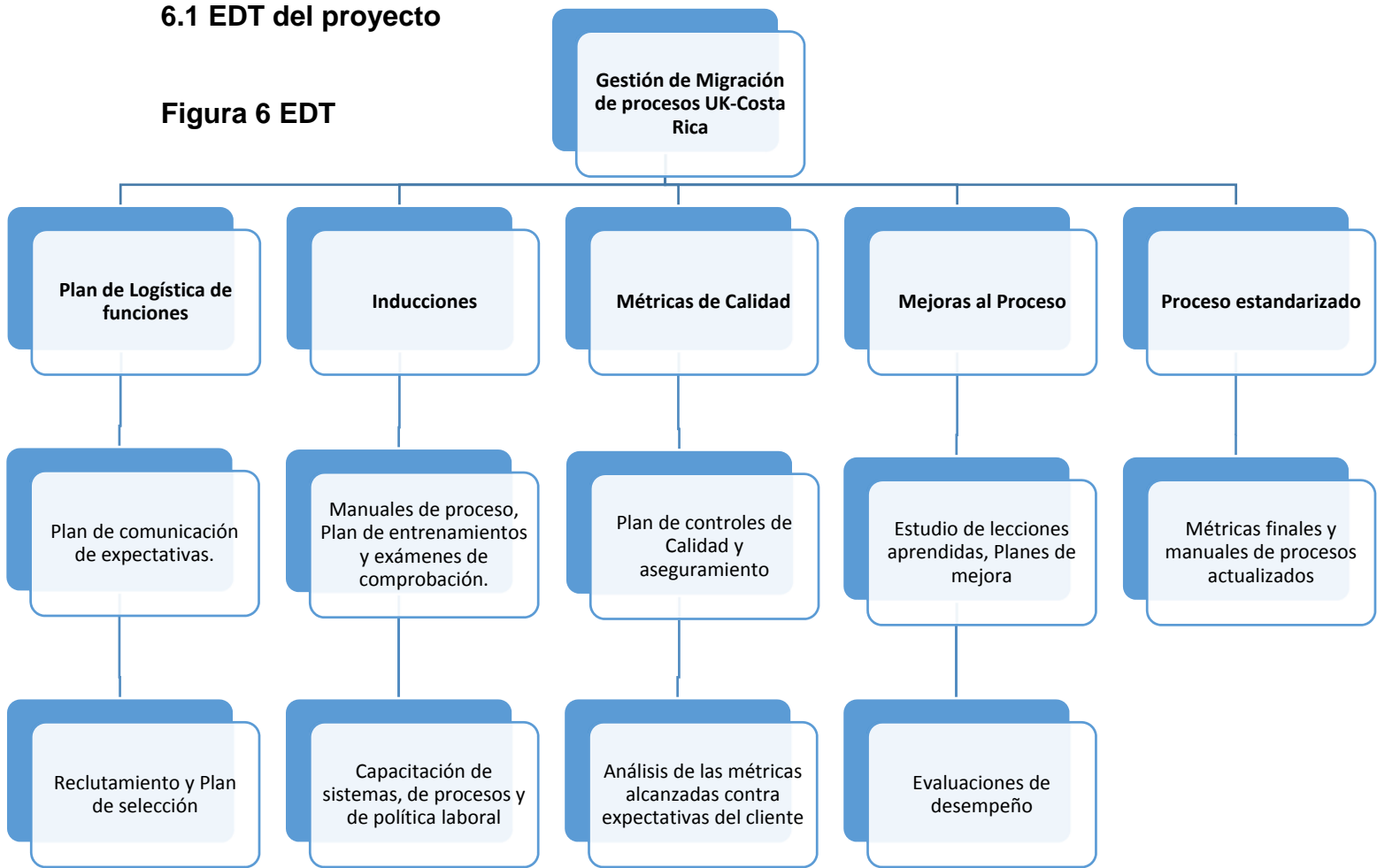
## CAPÍTULO VI: PROPUESTA

El proyecto de la gestión de la migración de los cinco procesos provenientes del Reino Unido para Resources Costa Rica se ha llevado por buen camino, a través de este estudio se establecieron lineamientos que han dado base a un camino por seguir si se quiere cumplir con los objetivos propuestos en el capítulo I y desarrollado en los capítulos restantes.

Para establecer una propuesta idónea para la planeación, ejecución, control y cierre del mencionado proyecto se plantean los siguientes puntos.

### 6.1 EDT del proyecto

Figura 6 EDT



El orden de los entregables necesarios durante el proyecto va acorde al progreso de este, en busca de la estandarización de los procesos por migrar, pasando desde los estudios previos de proyectos similares, la comunicación de objetivos, la creación de los manuales de procesos, reuniones, establecimiento de métricas de desempeño y su posterior revisión, hasta reuniones de lecciones aprendidas en busca de una calidad óptima y por último, el fin, que es la estandarización de estos proyectos.

## 6.2 Interesados del proyecto

**Tabla 16 Interesados del proyecto**

Análisis de Interesados						
Grupo de Actores	Según PMBOOK	Intereses	Problemas percibidos	Recursos/Mandatos	Interes en el proyecto	Conflictos potenciales
Colaboradores de Resources CR	Vendedores	Mayor oferta de trabajo, ascensos, desarrollo profesional, beneficios	Sobrecargas de trabajo, cambio de horarios, poca retroalimentación	Manuales, hardware/software, conocimiento.	ALTO	Sistemas deficientes, poca ayuda de antiguo proveedor, clientes exigentes
Colaboradores de Resources UK	Socios de negocios	Mantener su rol de trabajo u oficio, desarrollo en otras áreas	Pérdida de puestos de trabajo o reasignaciones	Liberación de tareas, estrenamientos a nuevo proveedor	BAJO	Pérdida de puestos de trabajo o reasignaciones.
Gerencia y supervisores CR	Patrocinadores y Gerentes Funcionales	Reconocimiento, migración exitosa, nuevas migraciones	Gestión deficiente de la migración, mala reputación.	Presupuesto, recurso humano	ALTO	Poca integración de equipos de trabajo, malas relaciones con nuevos clientes
Unidades de negocio (Cliente)	Clientes y usuarios	Mejor servicio a un precio menor	Servicio de menor calidad en los primeros meses, retrabajo	Transacciones efectivas	MEDIO	Servicio lento, de calidad inferior en los primeros meses

Los interesados del proyecto se conforman por:

Colaboradores de Resources Costa Rica: Disfrutarán de mayores ofertas de trabajo, ascensos, desarrollo profesional y demás beneficios al recibir los procesos migrados, se debe gestionar el talento humano para no crear sobrecargas de trabajo o demás contratiempos o problemáticas que afecten los objetivos del proyecto. Su interés es alto.

Colaboradores de Resources Reino Unido: Los colaboradores a quienes se les dé la oportunidad de mantenerse en la compañía serán rotados en cuanto a su rol de tareas, se librarán de tareas anteriores para asumir las nuevas.

Gerencias y supervisores en Costa Rica: Tendrán el mayor peso en la migración, serán los mejores remunerados y los de mayor exposición de acuerdo con el desempeño del proyecto.

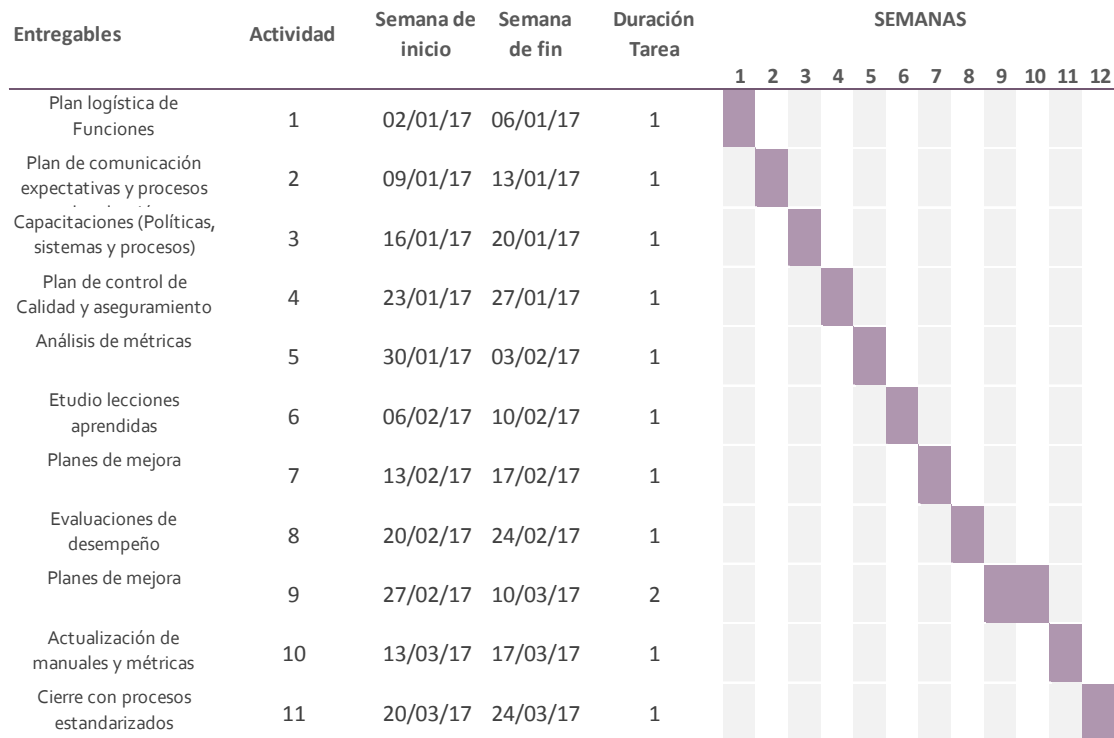
Unidades de negocio: El cliente final busca un servicio de calidad a un costo menor, contando con transacciones eficientes continuas.

### **6.3 Cronograma**

La secuencia de tareas del proyecto en el tiempo se detalla a continuación:

**Figura 7 Cronograma**

## Cronograma Migración



### 6.4 Costo de implementación

Los costos de implementación del proyecto, como se mencionó en el capítulo IV, se mantendrán en los tres meses que durará la migración, de acuerdo con el siguiente cuadro resumen:

**Tabla 17 Costos de implementación**

Costos	Mes 1				Total	Total del proyecto (3 meses)
	Salario Base	Bono Trabajo Nocturno	Transporte taxi	Alimentación nocturna		
<i>Gerente de Proyectos</i>	CRC 2,500,000.00				CRC 2,500,000.00	CRC 7,500,000.00
<i>Gerente de Migraciones</i>	CRC 2,750,000.00	CRC 250,000.00		CRC 100,000.00	CRC 3,100,000.00	CRC 9,300,000.00
<i>Doctora y Nutricionista</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00	CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Intercompany</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00	CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Contabilidad</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00	CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Vendor Master</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00	CRC 4,500,000.00
<i>Supervisor Cuentas Tesorería</i>	CRC 1,500,000.00				CRC 1,500,000.00	CRC 4,500,000.00
<i>Analistas grado 2 (10)</i>	CRC 7,500,000.00	CRC 750,000.00	CRC 600,000.00	CRC 500,000.00	CRC 9,350,000.00	CRC 28,050,000.00
<i>Analistas grado 1 (28)</i>	CRC 11,200,000.00	CRC 1,500,000.00	CRC 1,200,000.00	CRC 1,000,000.00	CRC 14,900,000.00	CRC 44,700,000.00
<i>Doctora y Nutricionista</i>	<u>CRC 600,000.00</u>			<u>CRC 120,000.00</u>	<u>CRC 720,000.00</u>	CRC 2,160,000.00
<b>Totales</b>	<u>CRC 32,050,000.00</u>	<u>CRC 2,500,000.00</u>	<u>CRC 1,800,000.00</u>	<u>CRC 1,720,000.00</u>	<b>CRC 38,070,000.00</b>	<b>CRC 114,210,000.00</b>

## 6.5 Riesgos

Tabla 18 Matriz de riesgos

Matriz de Riesgos		
Riesgo	Objetivo en riesgo	Probabilidad de impacto
La falta de familiarización de los colaboradores con el proyecto.	Administrar el talento humano de manera que todos se identifiquen con el nuevo proyecto en un plazo de dos semanas, usando actividades de integración para generar cohesión y sentido de pertenencia en el grupo.	Alta
Colaboradores que tomen el reto de la migración de mala manera.	Administrar el talento humano de manera que todos se identifiquen con el nuevo proyecto en un plazo de dos semanas, usando actividades de integración para generar cohesión y sentido de pertenencia en el grupo.	Alta
Procesos de inducción que no abarquen, midan o controlen todos los temas o eventos en vivo.	Generar la logística de la inducción de los colaboradores en el proyecto y concluirla en un plazo de un mes, esto para definir criterios de secuencia y evaluación a través de distintos programas de proyectos.	Baja
Manuales de procesos incompletos.	Generar la logística de la inducción de los colaboradores en el proyecto y concluirla en un plazo de un mes, esto para definir criterios de secuencia y evaluación a través de distintos programas de proyectos.	Alta
Métricas irreales.	Establecer métricas de seguimiento y control para el desempeño de los mismos en el último mes del proyecto, esto con el fin de medir y mejorar el desempeño logrado usando sistemas de calibración.	Baja
Retroalimentación incorrecta, puertas cerradas a la gestión del personal.	Administrar el talento humano de manera que todos se identifiquen con el nuevo proyecto en un plazo de dos semanas, usando actividades de integración para generar cohesión y sentido de pertenencia en el grupo.	Media
Alta rotación de personal.	Administrar el talento humano de manera que todos se identifiquen con el nuevo proyecto en un plazo de dos semanas, usando actividades de integración para generar cohesión y sentido de pertenencia en el grupo.	Baja
Incumplimiento de las expectativas del cliente.	Crear planes de acción y lecciones aprendidas para gestionar con el cliente nuevas expectativas en las últimas dos semanas del proyecto, esto para generar procesos efectivos, mediante reuniones tipo Lluvia de ideas.	Baja
Pérdida de la migración y reasignación a otro país.	Gestionar la migración de procesos cumpliendo con las expectativas del cliente en un plazo de tres meses.	Baja
Afectación a la reputación de la compañía.	Gestionar la migración de procesos cumpliendo con las expectativas del cliente en un plazo de tres meses.	Baja
Pérdida monetaria y de eventuales empleos considerables.	Gestionar la migración de procesos cumpliendo con las expectativas del cliente en un plazo de tres meses.	baja

## 6.6 Comunicación

La comunicación para este proyecto se maneja en las direcciones correctas con el fin de que a cada persona inmersa en él le llegue la información necesaria y solamente esa, para evitar un clima desfavorable entre los colaboradores y para que estos últimos tengan toda la información necesaria para cumplir con sus trabajos y se elimine toda incertidumbre.

Los niveles de escalación en los distintos problemas o situaciones en cada proceso se van filtrando por nivel de jerarquización, como se detalla en la siguiente figura:

**Figura 8 Niveles de escalación**



Así mismo, el tratamiento de la información se da de acuerdo con la necesidad e importancia de cada caso, como también se puede observar a continuación:

**Tabla 19 Comunicación**

Comunicación	
Tipo de Evento	Tipo de Comunicación
Comunicaciones de grupo	<i>Chat empresarial y correo</i>
Staff Meetings	<i>Reunión presencial</i>
Reunión gerencial	<i>Reunión presencial y videoconferencias</i>
Comunicación cliente	<i>Uso de correo, chat empresarial y llamadas</i>
Seguimiento de casos/Revisiones	<i>Uso de correo, llamadas</i>
Reuniones con anterior proveedor	<i>Uso de correo, llamadas</i>
Apertura de nuevos proyectos	<i>Viajes, Uso de correo, llamadas</i>

## Bibliografía

Gestión de la Calidad del Proyecto. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*— Quinta edición, páginas 227-254. Newtown Square, Pensilvania. Project Management Institute.

Malaret, J. (2008). *Negociación para Todos*. Madrid, España: La Esfera de los Libros, páginas 6-11.

Malaret, J. (2011). *Negociación en acción. Proceso 360º: Acuerdos eficaces en la mesa de negociación*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Ovarce, H. (2005). *Gestión Pública para Resultados y Evaluación de Programas Públicos, CEPAL-ILPES-INDETEC*. Páginas 3, 7, 14, 23.