



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**División de Posgrado**

**Tesis**

**“LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE TICs EN UNA EMPRESA  
MULTINACIONAL”**

**Que presenta**

**Jesús Manuel Hernández Jasso**

**Para obtener el grado de:  
Maestro en Administración con Énfasis en Negocios**

**Director de Tesis  
Dra. Azucena del Carmen Martínez Rodríguez**

**San Luis Potosí, S.L.P.  
Abril del 2015**



# Tesis

## “LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE TICs EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL”

Que presenta

**Jesús Manuel Hernández Jasso**

Para obtener el grado de:

**Maestro en Administración con Énfasis en Negocios**

**Dra. Azucena del Carmen Martínez Rodríguez**  
Director

**M.A. Esther Castañón Nieto**  
Asesor

**M.C.E. Omayra Yolanda Reynoso Ibarra**  
Asesor

San Luis Potosí, S.L.P.

Abril del 2015



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**División de Posgrado**



El que suscribe Jesús Manuel Hernández Jasso, y en mi carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre: “LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE TICs EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL”, en lo sucesivo “LA OBRA” y por ende, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, para que lleve a cabo la divulgación, publicación, reproducción, así como la digitalización de la obra, en formato electrónico y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 30 de Abril del 2015.

Atentamente

---

Jesús Manuel Hernández Jasso



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**División de Posgrado**



**Aclaración**

El presente trabajo que lleva por título “LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE TICs EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL”, se realizó entre agosto del 2013 y marzo de 2015, bajo la dirección de la Dra. Azucena del Carmen Martínez Rodríguez

**Originalidad**

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin ayuda indebida de terceros y sin utilizar otros medios más que los indicados.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

---

Jesús Manuel Hernández Jasso

## DEDICATORIA

Tengo a mis padres llenos de salud y apoyando a mi familia siempre, una hermosa esposa y 2 hijos excelentes a quienes tanto amo y estoy orgulloso de ellos día a día. Esta tesis se termina con la falta de una persona quien fue parte de la felicidad de mi vida y que tanto quise, cuyo apoyo incondicional fue una constante y un gran soporte en nuestras vidas sin dejar a un lado sus palabras de aliento durante el ciclo de mi maestría. Doña Fina no sabe cuánta falta nos hace y cuánto la extrañamos, siempre le estaré agradecido por todo y siempre estará en mis plegarias. Papás mil gracias por su soporte incondicional a mi esposa, mis hijos y a mí.

Adry, no sabes cuánto le agradezco a Dios el haberte puesto en mi camino, mi vida es plena y feliz gracias a ti por tenerte como amiga, socia, esposa y compañera en todos los proyectos de nuestras vidas.

Chuyito y Val, por lo pronto ya se terminan aquellos días dónde tenían que desvelarse o dormirse en el carro para ir a recoger a su mamá y papá a la maestría en las noches, los amo y ustedes son la energía y motivación que necesito día a día.

## Resumen

En el ámbito de los negocios exitosos todo se encuentra basado en proyectos, es por ello la necesidad de identificar las causas de fracaso desde el punto de vista del servicio al cliente en proyectos de tecnologías de la información, el cual, considerando que dentro de este ambiente contemporáneo como el acelerado avance de la tecnología y la rápida dinámica de los negocios, siendo necesario tener en cuenta que el servicio al cliente es una de las partes medulares de los negocios y organizaciones

La empresa multinacional en estudio cuyo nombre por cuestiones de privacidad se omite durante todo el documento cuenta con una mano de obra superior a los 100, 000 empleados en los 5 continentes del mundo.

La muestra de esta investigación se conforma de 740 cuestionarios aplicados a los clientes y 57 cuestionarios realizados a los integrantes del equipo del proyecto, obteniendo datos de gran relevancia como porcentaje, frecuencia, puntos críticos, promedios y así determinar cuáles puntos necesitaban rápida atención.

En cuanto a metodología se refiere utilizamos el método deductivo con un enfoque cuantitativo considerando la población de los 5 continentes tanto del cliente interno como del cliente externo, es decir, utilizamos 2 instrumentos, uno para tener la retroalimentación del cliente externo con 741 respuestas y el otro para conocer la opinión del cliente interno (miembros del equipo) obteniendo 57 respuestas.

Por último se apreciará en las conclusiones que si bien se obtuvieron resultados buenos no son los deseados para deducir que nuestro cliente externo se encuentra satisfecho con nuestros servicios en la administración de proyectos de tecnologías de la información.

## Índice de Contenidos

Capítulo 1: Introducción .....	1
Antecedentes.....	2
Planteamiento del problema.....	4
Justificación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos de la investigación .....	6
Limitaciones de la investigación.....	6
Capítulo 2: Revisión de la Literatura .....	7
Concepto de administración.....	8
Administración de proyectos .....	9
Administración de calidad .....	10
El servicio al cliente.....	12
Comunicación efectiva.....	16
Motivación .....	17
Satisfacción laboral y satisfacción del cliente con un enfoque administrativo.....	18
El servicio al cliente desde la perspectiva de la administración.....	19
El servicio al cliente en el campo de la administración de proyectos.....	19
Capítulo 3: Metodología .....	24
Hipótesis .....	24
Método deductivo .....	24
Enfoque.....	25
Población.....	25

Instrumentos.....	26
Análisis de datos .....	30
Capítulo 4: Análisis y exposición de los resultados.....	31
Resultados cuestionario 1 .....	32
Cuestionario 2 aplicado al equipo de trabajo .....	40
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones .....	54
Conclusiones .....	55
Recomendaciones. ....	61
Anexos .....	64
Referencias.....	72

## Índice de Figuras y Tablas

Figura No. 1 Productos de las unidades de negocios.....	2
Tabla No. 1: Procesos y áreas de conocimiento .....	10
Tabla No. 2: Porcentajes del comportamiento de proyectos de TI desde 1994 a 2009 .....	20
Tabla No. 3 Objetivos y preguntas Instrumento 1 .....	27
Tabla No. 4 Cuestionario aplicado a los integrantes del equipo del proyecto.....	28
Segunda parte de la tabla No. 4, preguntas enfocadas a la comunicación del proyecto.....	29
Figura No. 2. Cantidad de proyectos encuestados .....	32
Tabla No.5 Frecuencias sobre la pregunta número 1 aplicada al cliente externo.....	33
Figura No. 3. Promedios obtenidos por regiones sobre la pregunta número 1 aplicada al cliente externo.....	34
Tabla No. 6. Frecuencias sobre la pregunta numero 2 aplicada al cliente externo.....	35
Figura No. 4. Promedios obtenidos por regiones sobre la pregunta número 2 aplicada al cliente externo.....	35
Tabla No. 7 Frecuencias sobre la pregunta número 3 aplicada al cliente externo.....	36
Figura No. 5. Promedios sobre la pregunta numero 3 aplicada al cliente externo .....	37
Tabla No. 8. Frecuencias sobre la pregunta numero 4 aplicada al cliente externo.....	38
Figura No. 6. Promedios sobre la pregunta numero 4 aplicada al cliente externo .....	38
Tabla 9. Frecuencias sobre la pregunta numero 5 aplicada al cliente externo.....	39
Figura No. 7. Promedios por regiones respecto a la pregunta numero 5 aplicada al cliente externo .....	40
Figura No. 8. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 1 aplicada al equipo de trabajo	41
Figura No. 9. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 2 aplicada al equipo de trabajo	42

Figura No. 10. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 3 aplicada al equipo de trabajo	43
Figura No. 11. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 4 aplicada al equipo de trabajo	44
Figura No. 12. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 5 aplicada al equipo de trabajo	45
Figura No. 13. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 6 aplicada al equipo de trabajo	46
Figura No. 14. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 7 aplicada al equipo de trabajo	47
Figura No. 15. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 8 aplicada al equipo de trabajo	48
Figura No. 16. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 9 aplicada al equipo de trabajo	49
Figura No. 17. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 10 aplicada al equipo de trabajo	50
Figura No.18. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 11 aplicada al equipo de trabajo	51
Figura No. 19. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 12 aplicada al equipo de trabajo	52
Figura No. 20. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 13 aplicada al equipo de trabajo	53

## Capítulo 1: Introducción

El servicio al cliente, tiene sus orígenes en la necesidad del comerciante de antaño para atender mercados, esta surge desde la aparición del trueque, la idea principal radicó en iniciar contacto con otras personas para intercambiar productos y satisfacer así una necesidad, evidentemente, aún y cuando el concepto no se encontraba definido, surgía ya la idea de interrelacionarse ofreciendo un suministro en el momento y lugar adecuado con otras personas y que de transportar esta acción a la actualidad, la conocemos hoy en día como atención a clientes.

De acuerdo a Satterwhite (2013) quien a su vez cita una frase de Blanchard y Bowles que articula con el servicio al cliente donde indican que sólo tener clientes satisfechos ya no es suficiente. Si realmente se quiere un negocio en auge, tiene que crear *fans* (modismo en inglés y español que significa admirador o seguidor de algo) incondicionales. Por último en este tema de servicio al cliente y como cita John Keith (2005) indicando que la mejor organización en el mundo será inefectiva si pierde su enfoque al cliente.

Por otro lado, en el tema de la administración de proyectos, el Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute por sus siglas en inglés, es una asociación global líder en la profesión de la administración de proyectos) establece a la administración de proyectos como parte de la columna vertebral de las organizaciones debido a que, toda empresa para crecer tanto física como económicamente requiere implementar proyectos que le permitan actualizar y mejorar sus servicios. Es decir, realizar un esquema visionario de trabajo basado en el servicio al cliente es esencial, debido a que va implícito en cualquier actividad comercial; de igual manera, un entrenamiento pertinente se vuelve fundamental para asegurar el crecimiento de manera paralela de sus recursos, a saber, humano, productivo y económico.

## Antecedentes.

La empresa donde se realizó el presente estudio es del tipo multinacional de origen estadounidense creada en 1885. El propósito desde entonces, radica principalmente en brindar servicios de ingeniería y sistemas con diferentes unidades de negocio tales como aeroespacial, soluciones de automatización y control, materiales de tecnologías de rendimiento y sistemas de transporte. Contando con alrededor de 130,000 empleados en todo el mundo, establecida en los 5 continentes y en más de 100 países con cerca de 200 plantas. A continuación se presentan en la Figura número 1, los diferentes productos desarrollados tanto de nueva creación como de características innovadoras.

Figura No. 1 Productos de las unidades de negocios.



La compañía en investigación está conformada por 5 unidades de negocios, la primera referente a aeroespacial, la segunda enfocada a soluciones de control y automatizaciones, la tercera dirigida al negocio de desarrollo de tecnologías y materiales especiales, la cuarta cubriendo el rubro de sistemas de transporte y la quinta conformada por el corporativo, todas estas unidades de negocio con presencia en todo el mundo produciendo una variedad de

productos de consumo, servicios de ingeniería y sistemas aeroespaciales para una amplia variedad de clientes, desde clientes particulares a grandes corporaciones donde el excelente servicio al cliente es la base del éxito de dicha empresa.

De acuerdo a Ullah y Yasmin (2013) quienes a su vez citan a Money y Foreman (1995) el concepto del cliente interno se avoca a que cada empleado es vendedor y comprador de otra persona dentro de la organización. Hernández, Vidal y Guzmán (2004) agregan que un cliente es la organización o persona que recibe un producto, tanto el cliente interno como el cliente externo satisfacen necesidades, el cliente externo sus necesidades tales como alimentación, transportación, recreación, de sentimientos, etcétera, mientras que el cliente interno sus necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización y poder.

Los clientes internos en este estudio son los integrantes del equipo del proyecto, mientras que los clientes externos son todas aquellas personas representantes de los diferentes negocios, plantas y oficinas que son parte del corporativo pero requieren de proyectos enfocados a la infraestructura de las tecnologías de la información. Cabe mencionar que un proyecto que culmina es aquel que ha cubierto de manera eficiente, los siguientes rubros: a) en cuanto a calidad al servicio al cliente, b) dentro de los tiempos establecidos, c) respetando el presupuesto planeado y d) cubriendo todas las expectativas del cliente en tiempo y forma cumpliendo a su vez con todos los entregables.

Entiéndase por entregables, los documentos que el equipo del proyecto tienen que compartir con el cliente externo durante el desarrollo del mismo, tales como: planes, documentos financieros, propuesta formal, tiempos de entrega en gráfica, el producto final así como el documento del cierre formal del proyecto. Por otro lado, un proyecto culminado de manera no eficiente, es cuando por alguna circunstancia es cancelado o bien, no cumplió con algunas de las

especificaciones antes mencionadas. Para validar esta calificación en función de la eficiencia, al término de cada proyecto se realiza una encuesta de satisfacción con las siguientes preguntas:

¿En general, que tan satisfecho se está sobre cómo el proyecto fue manejado?

¿Fue el proyecto entregado a tiempo?

¿Los entregables del proyecto cumplieron con todo lo requerido por el negocio?

¿La comunicación fue bien manejada durante todo el proceso del proyecto?

¿La transición a producción fue efectiva?

No obstante, las estadísticas de la empresa no evidencian el nivel de eficiencia deseado en el servicio al cliente.

### **Planteamiento del problema.**

En el ámbito de los negocios, un proyecto se vuelve una herramienta planificadora, que engloba un conjunto de actividades que a su vez definen la ruta del bien o servicio objetivo de la organización. La administración de proyectos hoy en día se vuelve una actividad esencial para el éxito o fracaso de las organizaciones, entendiendo esta actividad como una rama de la administración. De acuerdo al Cuerpo de Conocimientos de la Administración de Proyectos (PMBOK Project Management Body of Knowledge por sus siglas en inglés) la gestión de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para alcanzar los requerimientos.

En virtud de lo anterior, la empresa multinacional en la cual se realizó el presente estudio muestra en sus estadísticas que durante 2012 se desarrollaron 741 proyectos, de los cuales el 64% fueron generados en Estados Unidos y el 36% representa a los proyectos desarrollados en otras partes del mundo. De igual manera, se evidencia en estos datos estadísticos que de los proyectos generados fuera de EEUU no han podido consolidarse de acuerdo a los estándares

establecidos por el cliente externo, tales como, tiempos, costos y calidad en el servicio al cliente tal como la oportuna y consistente comunicación. Dicha investigación se centra en conocer las variables que afectan el desempeño y culminación exitosa de los proyectos.

### **Justificación.**

Con base al planteamiento anterior, es importante resaltar que el servicio al cliente es a través de los productos y servicios brindados por dicha compañía, los cuales deben de entregar un valor sin comparación por medio de soluciones innovadoras a nuestros clientes externos. Dicho esto, el papel de las tecnologías de la información juega un papel primordial al proveer de todas las herramientas en cuanto a comunicación y tecnología se refiere para cumplir con las demandas y necesidades de las empresas esparcidas en todo el mundo para así, lograr los objetivos y estrategias de la firma en mención.

La empresa en estudio, define su misión como “tener un impacto hacia el cliente a través de sus servicios y productos alcanzando niveles de clase mundial”. Por ello, es preciso que en la empresa multinacional se solucione el problema de una baja percepción de la satisfacción del cliente brindada por los servicios de tecnologías de la información a través de sus diferentes proyectos desarrollados para las empresas de esta compañía multinacional ya que al lograrlo se contribuye directamente a lograr las metas establecidas en cuanto a los productos y servicios hacia los clientes de esta empresa.

### **Objetivo general**

Identificar, analizar y determinar el impacto de las variables que inciden en el servicio de los equipos de trabajo de proyectos de tecnologías de la información, como clientes internos y que a su vez afecta los entregables (los documentos que el equipo del proyecto tienen que compartir con el cliente externo durante el desarrollo del mismo, tales como: planes, documentos

financieros, propuesta formal, tiempos de entrega en gráfica, el producto final así como el documento del cierre formal del proyecto) y el desarrollo del proyecto a nuestros clientes externos en países como Brasil, Estados Unidos, México, China e India principalmente, afectando la culminación exitosa de los proyectos de la empresa multinacional donde se realizó el presente estudio.

### **Objetivos específicos de la investigación**

- a) Definir y medir el grado y la importancia de las variables que inciden en el servicio al cliente en la administración de proyectos.
- b) Analizar cómo se pueden reducir los riesgos del proyecto desde el enfoque de un buen servicio al cliente.

### **Limitaciones de la investigación**

La ejecución de la investigación no está exenta a limitantes, ya que debido a la necesidad de entrevistar a todos los miembros que intervienen en los equipos de los proyectos quienes se encuentran esparcidos en los 5 continentes del mundo. Además de las barreras de lenguaje, zonas horarias y carga excesiva de trabajo, factores que pueden repercutir en la recolección de datos o bien en la contextualización de las preguntas realizadas.

## Capítulo 2: Revisión de la Literatura

Este capítulo permite describir el tema objeto de investigación a través de los subtemas que se describirán a continuación. En primera instancia, se aborda un panorama general de la empresa sede de esta investigación, enseguida se definen los conceptos de administración, administración de proyectos, administración de calidad, servicio al cliente, enfatizando en los tópicos de comunicación efectiva, motivación, satisfacción laboral y satisfacción del cliente desde un enfoque administrativo. Finalmente, se menciona también, qué es el servicio al cliente tanto desde la perspectiva de la administración como desde la administración de proyectos.

La empresa multinacional objeto de estudio y como se describió en los antecedentes, cuenta con alrededor de 130,000 empleados en todo el mundo, establecida en los 5 continentes y en más de 100 países con cerca de 200 plantas, produce una gran variedad de productos de consumo, servicios de ingeniería y sistemas aeroespaciales para una amplia variedad de clientes, desde clientes particulares a grandes corporaciones.

Dicha empresa define su Misión: “Maximizar el valor y el impacto en las empresas a sus clientes, proporcionando soluciones de tecnología y negocio de productos y servicios estableciendo normas de desempeño de clase mundial”. Con la Visión: “Ser la empresa con mayor crecimiento en cuanto a entrega de valor inigualable para los clientes al proporcionar soluciones innovadoras y servicios totales que mejoran la seguridad, el confort, la eficiencia energética y la productividad del medio en el que viven, trabajan y viajan. Todo esto bajo la política de calidad de satisfacer a nuestros clientes, proporcionando soluciones seis sigma de calidad total, lo que demuestra el valor y la mejora continua a través de profesionales competentes y disciplinados” (Company Operating Model, 2013).

## **Concepto de administración**

De acuerdo a Martins y Martins (2012), hoy en día las organizaciones compiten por consumidores, capital y mercado, a través de productos y servicios que respondan a las necesidades del cliente. Consideran también que la base de toda organización, son sus procesos de negocio y el éxito competitivo depende precisamente de la transformación de sus procesos como la clave estratégica.

En esta misma línea, respecto al éxito competitivo, Aragón y Rubio (2005) mencionan que para alcanzar dicho éxito es necesario lograr ventajas competitivas que permitan a las organizaciones ser rentables a lo largo del tiempo. Básicamente, se propone una visión estratégica enfocada en la importancia de proporcionar un valor agregado a cada proceso de la administración de un proyecto y al producto per se.

Los negocios hoy en día son muy dinámicos, y es por ello que se necesita del apoyo de la administración para el logro de los objetivos de la compañía ya que sin ella cualquier negocio no sería capaz de sobrevivir. De aquí la importancia de definirla, según Robbins y Coulter (2009) la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz.

La administración es un proceso que consta de 4 pilares principales: Planeación, que implica la identificación de los objetivos y se visualiza a donde queremos ir; Organización, etapa donde se definen las actividades y se asignan responsables; Dirección, que es cuando se influye a las personas para lograr que dichas actividades previamente definidas se terminen de acuerdo a lo planeado; y el Control que no es más que la medición de la ejecución de dichas actividades. (Robbins, Coulter, 2009).

## **Administración de proyectos**

De acuerdo a Mulcahy (2009) establece que para la administración de proyectos y debido al cambiante mundo de la competencia en cada compañía se necesita tener fundamentada una metodología, esto con el fin de asegurar el inicio y el cierre formal de proyectos así como evitar que proyectos que pueden ser esenciales queden a medio camino o sólo como ideas sin concretar. Cabe mencionar que un proyecto es un esfuerzo temporal con un inicio y un fin dónde se crea un único servicio, producto o resultado. Sólo para conocer la diferencia de un proyecto a un trabajo operacional; este último consiste en que es continuo y el proyecto es un trabajo único (PMBOK, 2009) y la administración de proyectos es dónde se aplica el conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas que se aplican a las actividades del proyecto para alcanzar los requerimientos de dicho proyecto (PMBOK, 2009). Para mayor referencia ver la tabla 2 donde se muestra la interacción de las áreas de conocimiento y los procesos definidos por PMBOK.

La administración de proyectos según Berg y Karlsen (2007) quienes a su vez citan a Neuhauser (2007) describen que la administración de proyectos consiste en administrar los componentes técnicos del proyecto tales como planes, tiempos, presupuestos, análisis estadísticos, monitoreo y el control involucrados durante todo el ciclo del proyecto, por otro lado se debe administrar también a la gente para lograr los objetivos del proyecto y terminarlo de manera exitosa.

Con el crecimiento global, los administradores de proyectos se ven forzados a desarrollar una nueva habilidad de administrar equipos virtuales, Nuells (2013) define que un equipo virtual es un grupo de trabajadores del proyecto dispersos geográficamente usando una combinación de tecnologías de información y comunicación para el logro de las tareas de la organización. Algunos factores de éxito que el administrador de proyectos debe tener para lograr la gestión de

los equipos virtuales dentro del proyecto son: a) comunicación para tener un plan bien organizado para el éxito del proyecto, b) trabajo en conjunto y compartir el conocimiento con los demás miembros del equipo.

Tabla No. 1: Procesos y áreas de conocimiento

Procesos y áreas de conocimiento en la gestión de proyectos de acuerdo a PMBOK 2010

INITIATING /Iniciación	PLANNING / Planeación	EXECUTING / Ejecución	MONITORING AND CONTROLLING /Monitoreo y control	CLOSING /Cierre del proyecto
Select project manager / Seleccionar Administrador de proyectos	Determine how will you do planning - part of all management plans / Determinar como se llevará a cabo la planeación, esto es parte de todos los planes de administración	Execute work according to the PM plan / Ejecutar el trabajo de acuerdo al plan	Take action to control the project / Tomar acción y control del proyecto	Confirm work is done to requiren / Confirmar que trabajo es final: de acuerdo a requerimiento
Determine company culture and existing systems / Determinar la cultura de la empresa y sus sistemas	Finalize requirements / Finalizar requerimientos	Produce product scope / Producir el alcance del producto	Measure performance against the performance measurement baseline / Medir el desempeño contra la línea base	Complete procurement closure / Completar el cierre de las adquisiciones
Collect processes, procedures and historical information / Colectar procesos, procedimientos e información histórica	Create project scope statements / Crear la declaración del alcance del proyecto	Request changes / Proceso de solicitud de cambios	Measure performance against other metrics defined by the project / Medir el desempeño contra las métricas definidas por el proyecto	Gain formal acceptance of the pr / Tener formal aceptación de producto
Divide large projects into phases / Dividir proyectos grandes en fases	Determine what to purchase / Determinar que comprar	Implement only approved changes / Implementar sólo los cambios aprobados	Determine variances and if they warrant a change request / Determinar varianzas y si garantizan la solicitud del cambio	Complete financial performance reporting / Completar el reporte financiero del desempeño de proyecto
Understand business case / entender el porque es necesario ese proyecto	Determine Team / Determinar el equipo del proyecto	Ensure common understanding / Asegurar un entendimiento común	Influence the factors that cause changes / Influir los factores que causan cambios	Index and Archive records / Arch ordenar registros
Uncover initial requirements and risks / Descubrir requerimientos iniciales y riesgos	Create WBS and WBS Dictionary / Crear el detalle y división de todas las actividades a realizar	Use the work authorization system / Usar el sistema de autorización del trabajo	Request changes / Solicitud de cambios	Update lessons learned knowledge base / Actualizar las lecciones aprendidas en la base de datos
Create measurable objectives / Crear objetivos medibles	Create activity list / Crear la lista de actividades	Continuously improve / Mejora continua	Perform Integrated Change control / Ejecutar un control integral de cambios	Hand Off completed product / Entregar el producto
Develop project charter / Desarrollar el documento de la constitución del proyecto	Create network diagram / Crear el diagrama de red	Follow processes / seguir procesos	Approve or reject changes / Aprobar o negar cambios	Release resources / Liberar recursos
Identify Stakeholders / Identificar las partes interesadas	Estimate resource requirements / Estimar los requerimientos de recursos	Perform Quality Assurance / Aseguramiento de la calidad	Inform stakeholders of approved changes / Informar a las partes interesadas sobre los cambios aprobados	
Develop stakeholder management strategy / Desarrollar la estrategia de administración de las partes interesadas	Estimate time and cost / Estimar el tiempo y el costo	Perform quality audits / Auditorías de calidad	Manage configuration / Administrar configuración	
	Determine critical path / Determinar la ruta crítica	Acquire final team / Adquirir el equipo final del proyecto	Create forecasts / Crear pronósticos	
	Develop Schedule / Desarrollar el cronograma	Manage people / Gestionar gente	Gain acceptance of interim deliverables from customer / Tener la aceptación de los entregables provisionales del cliente	
	Develop Budget / Desarrollar el presupuesto	Evaluate team and project performance / Evaluar el desempeño del equipo del proyecto	Perform quality control / Ejecutar control de la calidad	
	Determine quality Standards, processes and metrics / Determinar los estándares de calidad, procesos y métricas	Hold team-building activities / Actividades de recreación e interacción con el equipo	Report on project performance / Reportar desempeño del proyecto	
	Develop process improvement plan / Desarrollar el proceso del plan de mejoras	Give recognition and rewards / Reconocimientos y premiación	Perform risk audits / ejecutar auditorías en riesgo	
	Determine all roles and responsibilities / Determinar los roles y responsabilidades	Use issue logs / Registro de problemas	Manage reserves / Gestionar reservas	
	Plan communications / Plan de comunicación	Facilitate conflict resolution / Facilitar la resolución de conflictos	Administer procurements / Gestionar adquisiciones	
	Perform risk identifications, quantitative and qualitative analysis and response planning / Desempeñar identificación de riesgos, análisis cualitativo y cuantitativo y un plan de respuestas	Send and receive information / Enviar y recibir información		
	Iterations - go back / Iteraciones Preparar Procurement documents / Preparar los documentos de adquisiciones	Hold meetings / Mantener juntas		
	Finalize "how to execute and control" parts of all management plans / Finalizar las partes de como ejecutar y controlar las partes del plan de administración	Select sellers / Seleccionar vendedores		
	Develop final PM plan and performance measurement baseline that are realistic / Desarrollar las bases de mediciones del plan final de la administración del proyecto que sean realistas			
	Gain formal approval of the plan / Tener aprobación final del plan			
	Hold kick off meeting / Tener la junta inaugural			

Nota: Traducido al español de PMBOK que significa cuerpo del conocimiento de la administración de proyectos por sus siglas en inglés (Project Management Body Of Knowledge) 4a Edición, es un documento formal del PMI Instituto de la administración de proyectos por sus siglas en inglés (Project Management Institute) donde se describen normas, métodos, procesos y prácticas.

## Administración de calidad

En acuerdo a Leelakulthanit & Hongcharu (2009), establecen que “Existen ciertos factores que anteceden la satisfacción del cliente como lo es la calidad (conjunto de atributos de un servicio o producto que cubren las expectativas del cliente), dicho factor es importante porque es la base para lograr la satisfacción del cliente deseada, de hecho se considera que la calidad del servicio o producto tiene como consecuencia la satisfacción del cliente”.

Dentro de la gama de los diferentes sistemas de calidad está la Administración Total de la Calidad (TQM por sus siglas en inglés Total Quality Management) según menciona Hyung Hur (2009) la cual fue originalmente creada para el sector privado y es un acercamiento estructurado y comprensivo a la administración organizacional que busca mejorar la calidad de los productos y servicios a través de los refinamientos frecuentes en respuesta de la retroalimentación continua. Los requerimientos de TQM pueden ser definidos separadamente por una organización particular o pueden ser en conjunto con los estándares ya establecidos y conocidos tales como ISO (International Organization for Standardization por sus siglas en inglés).

En este sistema de calidad TQM puede ser aplicado a cualquier tipo de organización, en la empresa se originó en el sector de manufactura y desde entonces ha sido adaptado en la mayoría de las organizaciones tales como, escuelas, mantenimiento de carreteras y autopistas, administración de hoteles, iglesias, entre otras, y todo esto basado en el punto de vista del cliente para lograr su satisfacción.

También detalla Hur (2009) que los procesos de TQM están divididos en 4 categorías secuenciales: Planear, Hacer, Revisar y Actuar (PDCA Plan, Do Check and Act por sus siglas en inglés): a) Planear. En ésta se define el problema que será atacado, y toda la información relevante al respecto y determinan la causa raíz de dicho problema; b) Hacer, se desarrolla e implementa una solución y decide sobre una medida para asegurar su efectividad; c) Revisión,

se confirman los resultados a través de la comparación del antes y el después; d) Actuar, se documentan los resultados, se informa sobre los cambios de procesos y se realizan recomendaciones para el problema en cuestión en el próximo ciclo PDCA .

Ahora bien, sobre como TQM ayuda a una mejor administración de proyectos Stanciu, Dragut y Orheian (2012) realizaron un estudio sobre como puede el conocimiento de mayores preposiciones de la filosofía de TQM ayudar en vencer los obstáculos para lograr ser un administrador de proyectos efectivo y definieron que los aspectos centrales de la cultura de TQM donde citan también a (Cicmil, 1997) tales como: a) la integración de las cadenas de cliente - suministro internas y externas para la provisión de un mejor servicio al cliente; b) prevención de errores a través de sistemas de aseguramiento de la calidad; c) desarrollo y cuidado del empleado y, d) buen liderazgo.

### **El servicio al cliente**

De acuerdo a Curry (2004) El servicio al cliente es el todo para los negocios, con ello se triunfa o fracasa como negocio, al final siempre hay que recordar que el cliente es quien decide que negocio se queda y quien se va por medio de su satisfacción.

Un punto que se debe considerar sobre los empleados, es que siempre un empleado feliz tratará muy bien a tus clientes, para lograr un buen servicio al cliente la organización se debe de preocupar por los empleados, tratar de cubrirles sus expectativas en la medida de los recursos disponibles y una vez que los empleados cuenten con todo esto se sentirán cómodos y tranquilos de pertenecer a la compañía y por ende tratarán bien a tus clientes (Curry, 2004).

También lo confirman Dumitrescu, Cetrina y Pentescu (2012) donde describen que la satisfacción de los empleados que están frente a los clientes tiene una fuerte influencia en la satisfacción de los clientes externos.

Ahora bien, en lo que representa el concepto del servicio al cliente. De acuerdo a Ward (2011) el servicio al cliente es el alma de cualquier negocio y está relacionado con tener al cliente de vuelta en la compañía.

Ward (2011) en su documento también mencionó algunas recomendaciones y mejores prácticas : a) Las personas al realizar una llamada a cualquier negocio siempre desean tener a alguna persona quien los atienda y no a una voz robotizada, desagradable y grabada; b) siempre que se hable con un cliente por teléfono se debe sonreír como si se le estuviera viendo, ya que por medio de la voz en una llamada telefónica se puede reflejar el estado de ánimo y humor; c) No se debe prometer nada que no se pueda cumplir; d) Se debe escuchar con atención al cliente, jamás ignorarlo mientras está hablando; e) Se útil, inclusive si no se recibe alguna ganancia en ese momento; g) Atreverse a hacer ese paso extra, v.gr si alguien pregunta por el departamento de deportes llevarlo al departamento y presentar al cliente con el encargado de ese departamento; h) Siempre al cliente le agrada salir con algo extra, ofrecen algún cupón de descuento para una compra futura v.gr.

Por otro lado Zurier (2010) nos hace mención de algunos puntos importantes del servicio al cliente desde el punto de vista de un “*Help Desk*” (departamento técnico que se encarga de dar soporte técnico y solución a los problemas de los usuarios de una corporación, escuela u organización desde el punto de vista de tecnologías de la información): a) orientarse primero al servicio. Lograr que el equipo siempre piense que está manejando servicios para otras personas, no solo software y equipo; b) buscar el más alto servicio. c) Identificar que personas del equipo tienen habilidades para ofrecer un excelente servicio al cliente y asignarlos en puestos importantes así como darles la libertad de que trabajen con el ejemplo.

También Zurier (2010) agrega dentro de los puntos a considerar que: d) Invertir tiempo operando el Help Desk. Esto aplica especialmente para altos mandos como directores y gerentes del ramo de TI. Inmiscuirse hasta el más mínimo detalle de los procesos y cuando se reciba una llamada hacer saber a los usuarios quienes son y que están realmente preocupados en sus problemas. A los usuarios les agrada saber que en realidad si se preocupan por sus problemas y además esto ayudara para conocer más a fondo los procedimientos del help desk; e) Contratar gente paciente. Recordar que no siempre una persona con grandes habilidades técnicas tendrá habilidades de servicio; f) Encontrar las herramientas justas y necesarias. Este punto es muy importante porque teniendo las herramientas precisas y combinado con un excelente equipo se podrá proveer de un excelente servicio sin duda alguna.

Entender como un cliente juzga y valora un servicio o producto es primordial para los negocios, para lograr sus objetivos de incremento de utilidad aunado al valor del cliente que tiene como objetivo esencial describir, analizar y medir empíricamente el valor que las compañías dan he aquí algunas perspectivas como: a)El valor del cliente desde las perspectiva de la compañía: donde desde el punto de vista del proveedor, la compañía analiza todos sus clientes, grandes y pequeños para ver que tan atractivos o rentables son para lograr los objetivos; b)El valor del cliente desde la perspectiva del cliente: Se evalúa que tan satisfecho esta el cliente con el servicio o producto proveído. Desde estas dos perspectivas se puede ver la fuerte relación que se tiene del concepto con marketing y con las estrategias y el desarrollo organizacional de la empresa (Graf, Maas, 2008).

También Sabharwal, Soch, Kaur (2010) mencionan que desde la perspectiva del cliente se identifican tres tipos de percepción de acuerdo al servicio y estos son: a) el cliente la conceptualiza como si el dinero que gastó valió la pena: a)Es la equidad percibida del proceso a

través del cual los fines son alcanzados, b) Es cuando el cliente siente que al estar en interacción con el personal que le está dando servicio está siendo atendido y considerado, es decir, siente que se le dedica tiempo y atención a sus quejas y no sólo eso sino también que se le da seguimiento a sus preocupaciones.

Por su parte, Knight, (2010) describió que siempre es público que un mal servicio al cliente tiene muchas desventajas desde el punto de vista de los negocios. Existen pérdidas multimillonarias por un mal servicio al cliente, la preocupación no es sólo por la pérdida de cliente ya que aún después de perderlo se continúan con pérdidas ya que dicho consumidor no regresará más.

En esta misma línea Dixon, Freeman, y Toman, (2010) citan en su documento que un cliente sólo espera una solución satisfactoria a su problema, para alcanzar las expectativas del cliente los representantes del negocio debería anticiparse y hacerles saber al cliente la necesidad de llamadas de seguimiento, saber manejar las emociones del cliente, minimizar la necesidad del cliente de cambiar los canales de servicio, escuchar y aprender de un cliente descontento y enfocarse a resolver el problema.

Por otro lado, Homer (2009) establece unos puntos a considerar para brindar un excelente servicio al cliente: a) Si no se ama lo que se hace, esto será fácilmente perceptible para el cliente; b) Aprender a ajustar tu percepción. En lugar de brindar una sonrisa falsa mientras se atiende al cliente analizar que es lo que les está haciendo ver un panorama negativo y trabajar en ello para no verlo de esa manera nunca más; c) Rapport, establece que los clientes jamás harán negocios con gente que no son de su agrado, por lo que lo mejor es hacer una buena conexión con gestos simples, haciendo preguntas y realizando contacto visual; d) Evitar enfrentamientos con los clientes. Por el contrario es conveniente dar unos pasos hacia atrás para analizar con calma lo

que el cliente necesita y muy seguramente se llegará a tan necesitada solución; e) Reaccionar con entusiasmo, se confiable y creíble. Recordar que la percepción del cliente lo es todo. Ellos precisan de seguridad, integridad y la confianza de que si sucede algún problema tendrán el respaldo de sus proveedores.

### **Comunicación efectiva**

Comunicación es de acuerdo a Jain, Sethi y Mukherji (2009) un proceso interactivo para construir relaciones entre la organización y el cliente. Comunicación efectiva durante los encuentros de servicio tiene un definitivo impacto sobre la percepción del cliente de la organización.

Respecto a la comunicación efectiva, de acuerdo a Robbins, Coulter, (2009) algunas compañías usan la técnica de la personalización, en algunos hoteles de gran clase los empleados están obligados a compartir cualquier información que haya descubierto del cliente, v.gr si mientras los empleados se encuentran trabajando y pasa algún huésped hablando de la celebración de su cumpleaños ese día, el empleado debe informar a su gerente al respecto y el hotel ofrece un detalle alusivo a ese evento.

Según menciona Dietz (2004) a mayor cantidad de contacto cliente-empleado el cliente tendrá más oportunidades de recoger pistas del empleado para conocer más la compañía con la que se está relacionando y por ende una mayor relación entre el clima del servicio con la satisfacción del cliente.

Robbins, (2009) pone como ejemplo también del manejo de comunicación efectiva en el servicio al cliente dónde en hoteles utilizan mucho la retroalimentación del cliente, existen casos donde el cliente al dejar el hotel indica que le hubiera gustado y normalmente en su

próxima visita obtienen esos detalles. Estas consideraciones ayudan a tener clientes más satisfechos, a tener recomendaciones de boca en boca y se logra que el cliente regrese con gusto.

Aunado a esto para lograr un buen servicio al cliente, es necesario manejar perfectamente la información para conocer al cliente, y para analizar las quejas y demandas e informarle al cliente sobre cómo se actuará sin crear falsas expectativas y por otro lado cuidando los intereses de la empresa. (Spencer, 2011)

### **Motivación**

Se hablará de motivación estrictamente en el sentido de cuando un empleado se encuentra motivado y esto se refleja en el servicio al cliente. Hynes (2012) cita a Herzberg (1968) donde demostró que los motivadores de los trabajadores están relacionados directamente con el tener trabajos interesantes y desafiantes que ayuden al trabajador a ser reconocido.

Respecto al porque la satisfacción del empleado según establecen Grandey, Goldberg y Pugh, (2011) está relacionada con la satisfacción del cliente se debe a el contagio emocional. El contagio emocional propone una relación directa entre el empleado y la satisfacción del cliente por una transmisión afectiva durante el contacto de persona a persona. Frecuentemente el empleado y el cliente se encuentran física y psicológicamente cerca durante las interacciones y cómo resultado de sus actitudes tienden a converger.

Grandey (2011) también indica que cuando el empleado está satisfecho la experiencia cliente-empleado es positiva. Desde el punto de vista de la cadena de beneficios de servicios, un empleado satisfecho incrementa la satisfacción del cliente porque estos empleados entregan un trabajo con más alta calidad de servicio. Esto es, porque un empleado satisfecho tiene ese espíritu de ayuda, de respuesta y de voluntad de ayudar lo más pronto que se pueda al cliente como lo establece.

Sin embargo Tschohl (2010) indica que antes de invertir en medir la satisfacción del cliente, se debe considerar la capacitación de los empleados para lograr un excelente servicio al cliente y tener cuidado en: a) Seleccionar personas que estimen a los clientes; b) Capacitar a todo el equipo en los conceptos básicos del servicio al cliente incentivando la autoestima y confianza en ellos mismos; c) Después de capacitar al equipo o equipos en base a algún programa de capacitación amigable con el usuario, los empleados se darán cuenta de que la compañía se preocupa por ellos y por los clientes, aunado a esto, le proporciona a toda la organización una cultura enfocada al servicio.

Continuando con Tschohl (2010) sobre los puntos que indica que dentro de identificar los errores más comunes que una compañía comete al tratar al cliente como v.gr: creer que el cliente está equivocado; no confiar en los empleados para tratar a un cliente y pensar que van a regalar la tienda con tal de resolver el problema; no considerar la opinión del equipo; pensar que solo una persona puede tomar decisiones; nunca capacitar a todo el personal en cuanto a servicio al cliente se refiere; no integrar nuevos programas de capacitación; tener miedo de que el empleado deje la empresa una vez que ha sido capacitado; creer que se tiene un número ilimitado de clientes.

### **Satisfacción laboral y satisfacción del cliente con un enfoque administrativo.**

La satisfacción laboral está directamente relacionada con los resultados positivos de la clientela. Todo empleado satisfecho aumenta la satisfacción y la lealtad del cliente ya que en las compañías, la retención y deserción de clientes dependen por mucho de la manera en el trato que los empleados de primera línea tienen con los clientes. Los empleados satisfechos tienden a ser más amigables, alegres y receptivos, cualidades que los clientes aprecian. Y dado que los empleados satisfechos normalmente no dejan sus empleos, es más probable que los clientes se

encuentren con caras familiares y reciban un servicio experimentado. Estas cualidades ayudan a construir la satisfacción y lealtad de los clientes. No obstante, la relación también parece darse al contrario: los clientes insatisfechos pueden incrementar la insatisfacción laboral de un empleado. Los empleados que están en contacto con los clientes reportan que los clientes que son groseros, desconsiderados o intransigentes afectan negativamente su satisfacción laboral como lo establece Robbins (2009).

### **El servicio al cliente desde la perspectiva de la administración.**

La administración tiene todas las herramientas necesarias para asegurarnos que por medio de ella las compañías logre un excelente servicio al cliente y por ende obtener una alta satisfacción del mismo, sin embargo, cabe resaltar que todo esto se logra sólo por medio de los gerentes; es decir, aquella persona con ciertas capacidades y cualidades de liderazgo, comunicación y manejo de personal que nos ayuda a coordinar y supervisar el trabajo diario de las personas para lograr los objetivos de la empresa, Robbins (2009).

### **El servicio al cliente en el campo de la administración de proyectos**

Por su parte, Crawford (2002) citado en Martins y Martins (2012) define a la administración de proyectos como un grupo de técnicas modernas y recursos de gestión para facilitar el logro de los resultados esperados del proyecto en términos de costo, tiempo y alcance.

Belassi y Tukul (1996) quienes son citados por M-L. Barry and L. Uys (2011) indican que los rápidos cambios en el ambiente de los negocio puede afectar también los factores de éxito de los proyectos.

Según presentan Cerpa y M. Verner en su documento ¿Por qué tu proyecto falló? (2009) y de acuerdo al grupo Standish el cuál, es una organización situada en Boston, Massachussets,

Estados Unidos creada en 1985, cuyo objetivo es aprovechar el conocimiento profundo dentro de las organizaciones a través de acciones que dan como resultado mejoras significativas en los proyectos de TI (Tecnologías de la Información), dicho grupo a su vez genera un reporte anual mejor conocido como chaos donde se muestran las estadísticas de éxito y fracaso en los proyectos de TI) en su reporte Chaos del 2007 indicó que de acuerdo a los proyectos de desarrollo de software en los Estados Unidos iniciados en el 2006 solo un 35% fueron exitosos, el 46% tuvieron desafíos tales como no cumplir con los requerimientos de cliente y excesos en costos o tiempo y un 19% fueron de fracaso rotundo.

La siguiente tabla 2 presentada por Eveleens y Verhoef en su documento el aumento y falla del reporte Chaos presenta los porcentajes de fracaso en proyectos de TI de acuerdo al grupo standish.

Tabla No. 2: Porcentajes del comportamiento de proyectos de TI desde 1994 a 2009

<b>Datos de standish group</b>			
	<b>%</b>	<b>% con</b>	<b>%</b>
<b>Año</b>	<b>Exitosos</b>	<b>problemas</b>	<b>Fracasados</b>
1994	16	53	31
1996	27	33	40
1998	26	46	28
2000	28	49	23
2004	29	53	18
2006	35	46	19
2009	32	44	24

Nota: Los datos presentados arriba es una traducción al español del documento de Eveleens y Verhoef (2010) quienes a su vez hacen mención del reporte del grupo Standish, cuya información es detallada anteriormente.

De acuerdo a lo que Flyvbjerg y Budzier (2011) mencionan en su documento que de 1,471 proyectos analizados donde compararon el presupuesto y las ventajas de rendimiento esperadas con el costo actual y sus resultados encontraron datos como que, el promedio de sobre costos era del 27% entre otros datos sobresalientes.

El número de factores que llevan a un proyecto al fracaso son casi ilimitados, v.gr: tiempos irreales, déficits presupuestarios, alcance mal definido, políticas internas por mencionar algunos según indica Whitemyer (2013) y “el fracaso es una de las cosas más duras que un administrador de proyectos tiene que enfrentar. La dirección ejecutiva tiene que apoyar al administrador del proyecto cuando esto sucede” nos menciona Caietti citada por Whitemyer.

Todo proyecto tiene como base un equipo conformado por diversos tipos de personas o equipos intercambiando información, fuerzas y funciones a lo que es mejor conocido como interacción dentro y fuera del equipo, Baeza, Lao y Menese (2009) mencionan que al interactuar los miembros del equipo del proyecto siempre lo hacen compartiendo su temperamento, lo que es conocido como el clima afectivo del equipo dónde el líder del proyecto debe tener capacidad para influenciar las emociones individuales y así lograr la mejor interacción dentro y fuera del equipo del proyecto llevando a su vez a una mejor administración del proyecto.

Durante la ejecución de un proyecto así como la comunicación, liderazgo en el administrador del proyecto, la calidad, el tiempo entre otros factores, el análisis de riesgos juega un papel crucial durante la gestión de proyecto y como mencionó Angel (2010) donde el administrador de proyecto deberá ser capaz de identificar las amenazas al proyecto y durante la ejecución del mismo por lo que es necesario estar monitoreándolo para identificarlos, aunado a esto se debe de contar con un plan de acción para el caso de los riesgos que no se pudieron evitar y resolverlos de forma inmediata. Por lo que el administrador del proyecto debe de contar con un perfil de liderazgo el cuál ayudara a todas las personas involucradas para realizar todas estas actividades en tiempo y cuando el cliente lo necesite sin importar el día y la hora.

En el ámbito de la administración de los proyectos normalmente el administrador trabaja en varios proyectos al mismo tiempo y tiene que lidiar con retrasos en algunas actividades,

pérdida de recursos y cambios en el alcance y/o requerimientos del cliente y la satisfacción al cliente siempre se encuentra en un alto riesgo latente día a día, es por ello que una propia planeación al comienzo del proyecto, así como su ejecución y siempre monitoreando todas las actividades durante el ciclo son puntos cruciales para obtener una satisfacción del cliente alta. (Ash, R., Smith, D., 2004)

Cargile y Vang (2009) mencionaron que dentro del campo de la administración de proyectos, los siguientes puntos básicos deben de ser evitados al máximo si es que se quiere brindar un excelente servicio al cliente: a) Si existe alguna actividad la cual se ha retrasado de acuerdo a lo planeado se debe mantener al tanto al administrador de proyectos; b) Tener cuidado de los días hábiles y festivos para la planeación del cronograma; c) Tener mucho cuidado con la información financiera, siempre cuidando los decimales en las operaciones de acuerdo a lo convenido; d) Siempre hablar con la verdad, si existe alguna actividad o proyecto que no se pueda realizar ser sincero y mantener al cliente al tanto de que no se puede lograr; e) Siempre tener a la mano la información con la comparación de lo planeado con lo actualmente completado no sólo para costos sino para tiempo también.

Continuando con lo que mencionan Cargile y Vang (2009): f) Es muy importante la opinión de los integrantes del equipo del proyecto y debe ser conocida al administrador de proyectos; g) Un administrador de proyectos no puede estar adivinando, el debe tener toda la información necesaria en tiempo real; h) Ya sea el administrador de proyectos o cualquier integrante del equipo del proyecto, evitar estar inundado de actividades; i) Evitar ocultar los problemas que algunas veces se encaran con los proveedores; j) Manejar con responsabilidad los horarios, cuidando los trabajos extra y viajes donde después de trabajar en el proyecto por el cual se viajó

a las 10 de la noche se debe continuar con los demás proyectos, esto es riesgoso y puede que al estar saturado no se desarrolle correctamente todas las actividades.

Respecto al documento de Wilson y Doz (2012) “10 reglas para gestionar innovación global” a continuación se listarán algunos puntos importantes para lograr el éxito en proyectos en lo que al servicio al cliente se refiere, que si bien hablan específicamente de proyectos de innovación son aplicados y de mucha ayuda para cualquier tipos de proyectos: a) Un proyecto de Innovación requiere de un equipo de proyectos fuerte y de experimentados líderes de proyectos respaldados por procesos y herramientas robustas; b) Asignar recursos de acuerdo a sus capacidades no a su disponibilidad. El personal de un proyecto global requiere de gran atención con el fin de seleccionar e integrar lo mejor posible en conocimientos y capacidades.

También Wilson y Doz (2012) mencionan que: No hay que depender solamente en tecnología para comunicación. Tecnologías de la información y comunicación tales como correo electrónico, juntas vía web, plataformas de redes sociales, foros en línea y video conferencia ciertamente tiene un rol a jugar pero no deberían ser sobre considerados porque tienden a enmascarar diferencias entre sitios y malos entendidos, es por ello que los proyectos deberían incluir gastos de viaje para realizar visitas personalizadas, juntas con el equipo del proyecto y transferencias temporales de personas clave en el proyecto.

### **Capítulo 3: Metodología**

En este capítulo se describe a detalle los métodos e instrumentos empleados para realizar el presente estudio así como el tipo de población que fue objeto de la misma, el objetivo de cada una de las preguntas planteadas así como el tipo de escalas utilizadas en cada uno de los cuestionarios, tanto para el cliente interno como para el externo así como los resultados derivados del mismo en lo que respecta a los instrumentos utilizados se detallan de que tipo fueron,

#### **Hipótesis**

Hipótesis 1. Fuera del país de los Estados Unidos de Norte América (conocido en esta investigación como la región US por sus siglas en inglés) la satisfacción al cliente en las otras regiones es menor en los proyectos desarrollados dentro de la compañía de acuerdo a los estándares establecidos por el cliente externo debido a la falta de infraestructura para desarrollar la planeación y ejecución de los mismos.

Hipótesis 2. El equipo del proyecto desarrolla un muy buen trabajo en cuanto a calidad al servicio al cliente externo en variables tales como tiempos de entrega y comunicación efectiva, por ende los factores que afectan el servicio al cliente son externos a ellos.

#### **Método deductivo**

De acuerdo a López (2004) “El método deductivo suele decir que pasa de lo general a lo particular”, y el presente estudio busca analizar las variables que afectan el servicio al cliente en el proyecto desde el diseño del mismo hasta la entrega al cliente final, razón por la cual en esta investigación se empleara el método antes mencionado, que nos permitirá conocer el problema a analizar desde un ámbito global.

## **Enfoque**

Esta investigación se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo, ya que de acuerdo a Sampieri (2010) establece: que el enfoque cuantitativo; usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (p. 4), siendo así en el presente estudio se realizaron y aplicaron dos cuestionarios, el primero para conocer la satisfacción del cliente y un segundo realizado a las personas del equipo del proyecto.

## **Población**

En lo que respecta al concepto de población Sampieri (2010) y quien a su vez cita a Selltiz (1980) indica que es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (p. 174)

Para el caso de esta investigación se tomaron en cuenta países de los 5 continentes como Estados Unidos por considerarse uno de los mejores ambientes para llevar a cabo proyectos a buen término debido a la gran infraestructura con la que actualmente se cuenta; Brasil: contrario a Estados Unidos se le considera el ambiente más inconveniente para correr un proyecto debido a las diferentes regulaciones gubernamentales; China por ser un país ejemplo en cuanto al ámbito cultural y económico; La India por ser una de las potencias más destacadas de los mercados emergentes a pesar de tener una gran diversidad cultural y religiosa y finalmente México por ser el país dónde se desarrolla el presente estudio.

El muestreo para ambos cuestionarios es del tipo estratificado, debido a que se aplicó únicamente a los participantes y clientes de los proyectos

## **Instrumentos**

En lo que concierne a los instrumentos de los que nos basamos para poder recolectar datos cabe mencionar que Sampieri (2010) menciona que medición es el proceso que vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos (p. 199), y un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (p. 200).

En este estudio se aplicaron dos instrumentos nombrados cuestionarios el primero enfocado al cliente externo (véase Tabla numero 3) el cual fue diseñado y aplicado por la empresa, misma que proporciono los datos recolectados y el cuestionario número dos (anexo cuadro dos) el cuál; fue diseñado y aplicado por el autor del presente estudio siendo previamente validado, a los participantes de los proyectos.

Dichos cuestionarios fueron elaborados y ejecutados con la ayuda de diferentes herramientas de tecnologías de la información como: carpetas compartidas para acceder al cuestionario y correo electrónico en el idioma inglés; esto debido a la diversidad de idiomas entre los participantes y cliente de los proyectos, que radican en diferentes partes del mundo y la diversidad de idiomas que esto implica.

La estructura del cuestionario uno utilizó la escala del 0 al 10 donde 0 es la calificación más baja y 10 es la calificación más alta donde dicha escala fue acordada con los clientes y nuestros directores previamente. El propósito del mismo consistió en conocer la opinión del cliente y se estructuró con 5 preguntas con los siguientes objetivos descritos en la tabla 3.

Tabla No. 3 Objetivos y preguntas Instrumento 1

<b>Instrumento 1: Objetivos y preguntas hechas a los clientes externos una vez terminado el proyecto conocido como ISR.</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Objetivo</b>
<b>1. ¿En general, que tan satisfecho estás sobre cómo el ISR (Solicitud de Servicios de Infraestructura) fue manejado?</b>	<b>El objetivo de esta pregunta es conocer de manera muy general que tan satisfecho quedó nuestro cliente externo una vez que el proyecto ha sido finalizado</b>
<b>2. ¿Fue tu ISR entregado a tiempo?</b>	<b>El propósito es conocer si el proyecto cumplió las expectativas en cuanto a tiempo, es decir que no se haya finalizado tarde o que el proyecto pudiera haber sido extendido más de lo planeado.</b>
<b>3. ¿Los entregables del ISR cumplieron con todo lo requerido por el negocio?</b>	<b>El propósito de todo proyecto es cubrir las necesidades del negocio que estén consideradas dentro del alcance del mismo, si dichas necesidades no fueron cubiertas entonces determinar el impacto de las mismas en el proyecto.</b>
<b>4. ¿La comunicación fue bien manejada durante todo el proceso del ISR?</b>	<b>El propósito es determinar el impacto del tiempo dedicado por parte del administrador del proyecto para comunicar las instrucciones correspondientes en todos los canales</b>
<b>5. ¿La transición a producción fue efectiva?</b>	<b>El objetivo de esta pregunta es garantizar que el cliente final reciba el servicio de manera oportuna y eficaz, sin que se vea afectada su operatividad.</b>

En lo que respecta al cuestionario dos donde cada ítem fue calificado basado en la escala de likert, a menudo es utilizado para tener una mejor idea sobre en qué medida los encuestados están de acuerdo o en desacuerdo y/o con qué frecuencia, en este caso el valor de 1 es nunca, 2 significa de vez en cuando, 3 para determinar la mitad del tiempo, 4 cuando ha sucedido la mayoría de las veces y 5 cuando siempre sucede, con un total de 13 preguntas donde las primeras 4 preguntas buscan identificar los principales factores que retrasan un proyecto y las siguientes 9 preguntas van enfocadas a la comunicación entre los miembros del equipo al realizar un proyecto, y cuyos objetivos de cada ítem se detallan a continuación. (Tabla numero 4)

Tabla No. 4 Cuestionario aplicado a los integrantes del equipo del proyecto

<b>Primera parte, 4 preguntas relacionadas con el tiempo del proyecto</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Objetivo</b>
1. ¿Qué tan a menudo consideras que el tener una dependencia con proveedores externos afecta el ciclo del tiempo del proyecto?	Objetivo: Determinar que una alta dependencia a proveedores externos puede ser riesgoso para el éxito del proyecto
2. Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto y entendiendo por re trabajo cómo regresar y volver a empezar en algunas actividades del proyecto ¿Qué tan a menudo consideras que existe re trabajo causado por errores del equipo del proyecto?	Objetivo: Conocer que tan común es el re trabajo dentro de los proyectos, esta pregunta nos puede ayudar a conocer que tanto se afecta el tiempo del proyecto además de una posible mala comunicación e interacción entre los miembros del equipo
3. Sobre los proyectos que tu has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto ¿Qué tan a menudo consideras que más tiempo de lo planeado fue necesario para realizar una investigación ya que no hay muchas opciones para cubrir con las necesidades del negocio.	Objetivo: Dar a conocer que uno de los motivos por los cuales el proyecto se retrasa es por la falta de infraestructura y proveedores.
4. ¿Qué tan a menudo consideras que procesos burocráticos (aprobaciones financieras, v.gr) dentro del equipo del proyecto o por factores externos como regulaciones gubernamentales afectan el ciclo de tiempo del proyecto?	Objetivo: de las respuestas de esta pregunta se espera saber si los procesos burocráticos ya sean dentro del equipo del proyecto y por factores externos son comunes y a su vez retrasen el proyecto.

Segunda parte de la tabla No. 4, preguntas enfocadas a la comunicación del proyecto

<b>Segunda parte: preguntas de la 5 a la 14 relacionadas con la comunicación del proyecto</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Objetivo</b>
5. Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto ¿Tu punto de vista es considerado para crear la lista de actividades, la duración y los recursos necesarios para cada actividad?	Determinar si los participantes en el equipo son involucrados, en las actividades del desarrollo del proyecto.
6. Plan de comunicación es básicamente para determinar el mensaje a comunicar a todas las partes interesadas, que tan a menudo ellos necesitan recibir información y en que formato se necesita entregar dicha comunicación a ellos. Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto, ¿Es tu punto de vista considerado para realizar el plan de comunicación del proyecto?	Conocer si la retroalimentación de los integrantes del equipo es considerada para la realización del plan de comunicación
7. Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto ¿Consideras que la comunicación normalmente fluye como debiera ser dentro del equipo del proyecto?	Conocer la percepción del integrante del equipo del proyecto respecto a cómo ve la comunicación dentro del equipo de manera general
8. Las expectativas del proyecto es la visión del cliente sobre los resultados del servicio o acción proveída. Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto, ¿Consideras que las expectativas del proyecto son propiamente establecidas por el administrador del proyecto con todas las partes interesadas al inicio del proyecto?	Determinar si las especificaciones del proyecto son presentadas en tiempo y forma, al equipo del proyecto y al cliente externo
9. Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto ¿La importancia del proyecto a ser ejecutado es presentada a todas las partes interesadas no sólo al comienzo sino también durante toda la ejecución del proyecto?	Determinar si; la importancia del proyecto es planteada al inicio y durante el transcurso del mismo, al equipo y al cliente externo
10. Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto ¿Las cosas que tienen valor agregado al proyecto son normalmente presentadas y remarcadas a todas las partes interesadas no sólo al comienzo sino también a través de la ejecución del proyecto?	Determinar la frecuencia con la que; el valor agregado de los proyectos es explicado e identificado por el administrador del proyecto hacia el cliente interno
11. Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto, durante el cierre del proyecto, ¿las lecciones aprendidas son propiamente documentados?	Determinar la frecuencias con la que las lecciones aprendidas son documentadas.
12. Por favor menciona 3 puntos que tú crees deben ser considerados como pilares claves para tener un proyecto exitoso.	Se busca de manera general que el miembro del equipo plantee 3 puntos que considere como pilares para el éxito del proyecto
13. ¿Consideras que el tener un mal servicio al cliente interno (interacción entre las personas del equipo del proyecto, otros equipos, personas de la misma organización y proveedores externos) afecta la calidad del servicio al cliente externo?	Conocer la percepción de las personas de esta empresa sobre un mal servicio al cliente interno y el impacto al cliente externo.

Para comprobar la fiabilidad de las preguntas y tener certeza de su homogeneidad, nos basamos en la herramienta estadística conocida como alfa de cronbach obteniendo un valor de 0.827 considerado como bueno para el instrumento hacia el cliente externo y con un valor de 0.789 considerado entre aceptable y bueno para el instrumento hacia el cliente interno , ya que cómo citan Ledesma, Molina y Valero (2002) éste método es el más habitual para estimar la fiabilidad de pruebas, y en este caso nos ayuda a determinar la consistencia interna de dichos cuestionarios.

### **Análisis de datos**

El presente trabajo de investigación se llevo a cabo a través del tipo descriptivo, ya que con base a datos estadísticos se busca determinar cuál es la situación actual del servicio al cliente dentro de los proyectos de tecnologías de información e identificar el problema y sus variables que nos puedan ayudar a una mejora, todo esto, bajo el fin de comprobar la hipótesis planteada al inicio del presente estudio.

Se utilizó como herramienta el software SSPS para la recolección y análisis de los datos proveniente de 740 cuestionarios aplicadas a los clientes y 57 cuestionarios realizadas a los integrantes del equipo del proyecto o conocidos también como clientes internos, obteniendo datos de gran relevancia cómo porcentaje, frecuencia, puntos críticos, promedios y así determinar cuáles puntos necesitaban rápida atención.

Con los resultados arrojados se pudo determinar cuáles temas son los que se deben de tener presentes y no sólo eso, al cruzar variables se arrojó información que nos da un punto de vista no considerado al principio pero vital en lo que respecta al servicio al cliente dentro de la administración de proyectos de tecnologías de la información.

## **Capítulo 4: Análisis y exposición de los resultados**

Como se mencionó anteriormente se realizaron 2 cuestionarios, uno para el cliente externo y el segundo enfocado hacia el cliente interno, los resultados arrojados nos darán la información pertinente para realizar las deducciones necesarias fundamentadas en el análisis de estos datos. Para efectos de organización de este capítulo se presenta en primera instancia los resultados Respecto al cuestionario numero 1 el cual es para conocer el punto de vista del cliente externo se observarán principalmente dos rubros: a) describiendo principalmente promedios de manera general, medianas, cual fue la calificación que obtuvo la mayoría y cuál fue la peor calificación; b) los promedios de satisfacción al cliente por región. En lo que corresponde al cuestionario aplicado al cliente interno se realizaron preguntas enfocadas principalmente al tiempo y a la comunicación efectiva dentro del equipo del proyecto dónde se resalta la periodicidad (ocasionalmente, la mitad de las veces, la mayoría de las veces y siempre) con la que ocurre cierta actividad la cual es descrita en cada una de las preguntas del cuestionario.

Enseguida, se presentan los resultados del cuestionario 2 que incluye una serie de encuestas al equipo del proyecto o clientes internos, es decir, a las personas que se encargan de ejecutar los proyectos, los cuales se encuentran laborando en diferentes partes del mundo, al respecto se realizaron 57 cuestionarios para tener su retroalimentación en cuanto a 2 puntos considerados de suma importancia para la ejecución de cualquier proyecto, a) en lo que respecta al tiempo del proyecto y b) sobre cómo la comunicación dentro del mismo.

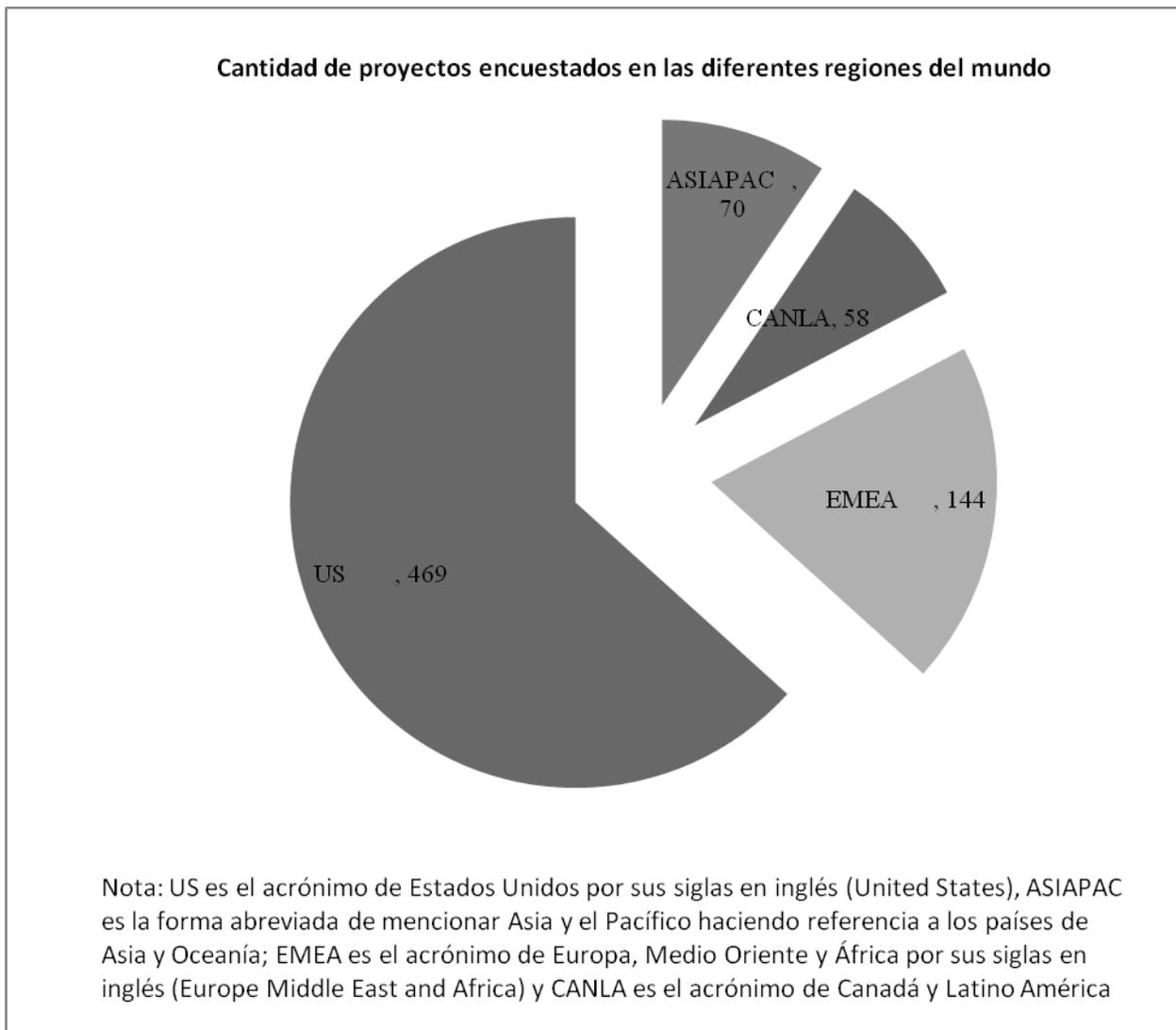
Una vez que se aplicaron los cuestionarios descritos anteriormente, se recolectaron y analizaron las respuestas emitidas en tablas y gráficos las cuales; muestran la opinión y percepción sobre si el proyecto conocido como ISR (Solicitud de Infraestructura por sus siglas en inglés) se entregó a tiempo, que tan satisfecho quedó el cliente al término de este, si los

entregables cumplieron con lo requerido por el negocio, si la comunicación fue manejada de manera correcta durante todo el proceso del ISR y por última si la transición del cierre del proyecto a la puesta en marcha fue efectiva.

### Resultados cuestionario 1

Este instrumento fue aplicado a 741 clientes de los cuales 70 son de la región ASIAPAC, 58 CANLA, 144 de EMEA y 469 de US; como se representan en la figura No. 2

Figura No. 2. Cantidad de proyectos encuestados



Con lo que respecta a la primer pregunta donde se buscó conocer que tan satisfecho está el cliente sobre cómo se maneja el proyecto ISR al respecto se tiene que: tomando como base una calificación de 0 a 10, el promedio fue de 8.5, y la mediana de 9; 183 obtuvieron una calificación igual a 9 lo que representa el 24.7% del total y 309 de los proyectos evaluados obtuvieron 10, lo que es equivalente al 41.7%, haciendo un total de 492 proyectos con una calificación igual o mayor a la mediana lo que representa el 66.4% del total de los proyectos encuestados. Por otro lado 249 proyectos fueron evaluados con una calificación menor o igual a 8 lo que representa el 33.6 7% resaltando que; 7 proyectos fueron evaluados con una calificación de 0 los resultados desglosados por calificación, se encuentran representados en la tabla No. 5 para una mejor referencia.

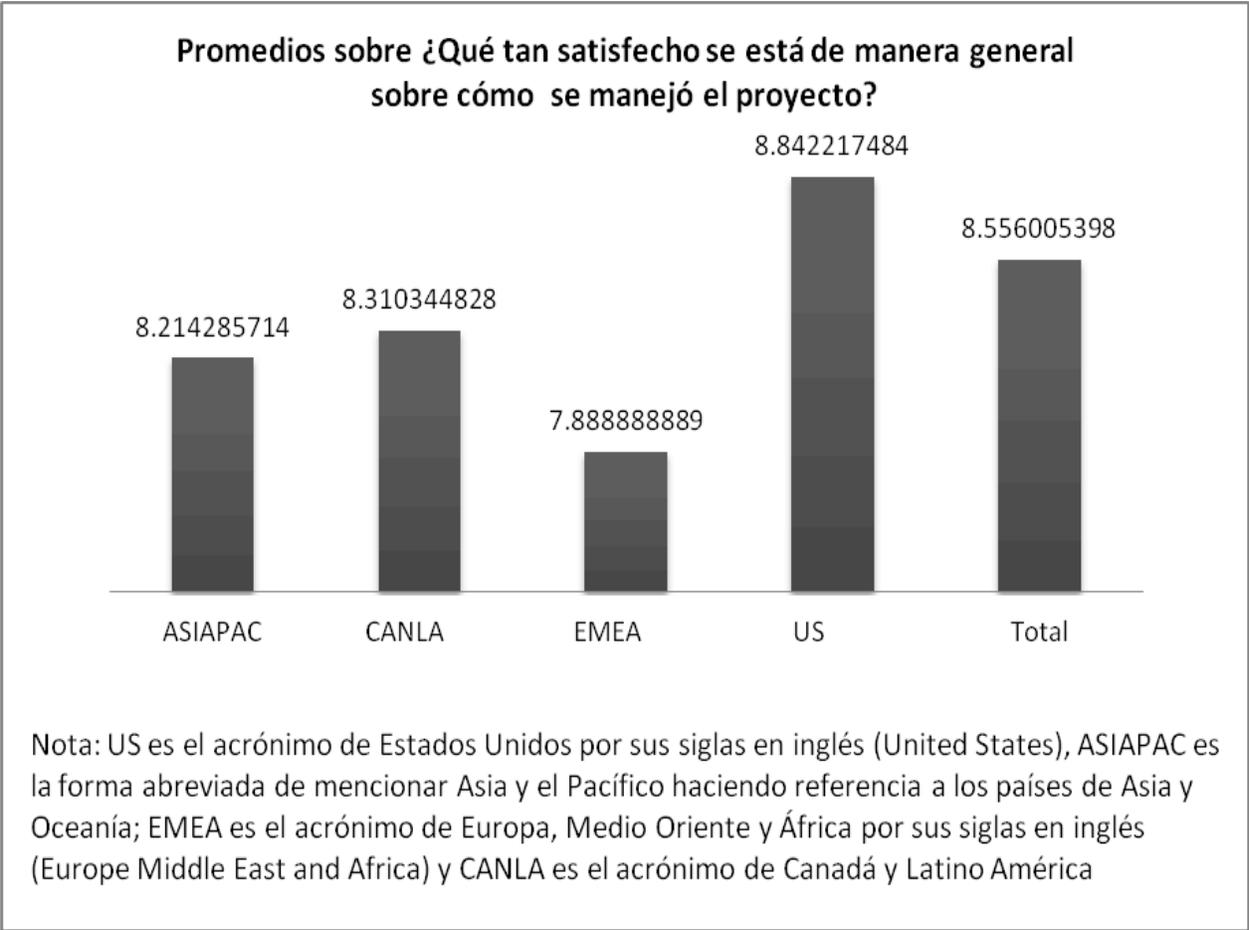
Tabla No.5 Frecuencias sobre la pregunta número 1 aplicada al cliente externo

En general, ¿Qué tan satisfecho estas sobre como se manejó el proyecto ISR?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcen acumul
Válidos	0.0000000	7	.9	.9	
	1.0000000	11	1.5	1.5	
	2.0000000	6	.8	.8	
	3.0000000	13	1.8	1.8	
	4.0000000	6	.8	.8	
	5.0000000	9	1.2	1.2	
	6.0000000	31	4.2	4.2	
	7.0000000	42	5.7	5.7	
	8.0000000	124	16.7	16.7	
	9.0000000	183	24.7	24.7	
	10.0000000	309	41.7	41.7	
Total	741	100.0	100.0		

Nota: La columna “Frecuencia” indica el numero de respuestas obtenidas en cada una de las calificaciones disponibles; la columna de “Porcentaje Válido” indica el porcentaje real después de analizar si existió algún error en la captura de los resultados y la columna del “Porcentaje Acumulado” detalla la sumatoria del porcentaje observado mas todos los porcentajes anteriores.

Ahora analizando esta misma pregunta por regiones se podrá apreciar que la región con mejor calificación es la de US con un promedio de 8.55, ASIAPAC con 8.21, CANLA con 8.31 y EMEA con 7.88. Ver figura No. 3.

Figura No. 3. Promedios obtenidos por regiones sobre la pregunta número 1 aplicada al cliente externo



Por lo que respecta a; la entrega en tiempo del proyecto desde la perspectiva del cliente, se tiene que: el promedio fue de 8.3, y la mediana de 9; 127 obtuvieron una calificación igual a 9 lo que representa el 17.1% del total y 329 de los proyectos evaluados obtuvieron 10, lo que es equivalente al 44.4%, del total de encuestados, haciendo un total de 456 proyectos con una calificación igual o mayor a la mediana lo que representa el 61.5% del total de los proyectos encuestados. Por otro lado 285 proyectos fueron evaluados con una calificación menor o igual a 8 lo que representa el 38.5% resaltando que; 12 proyectos fueron evaluados con una calificación de 0 los resultados desglosados por calificación se muestran en la tabla No 6.

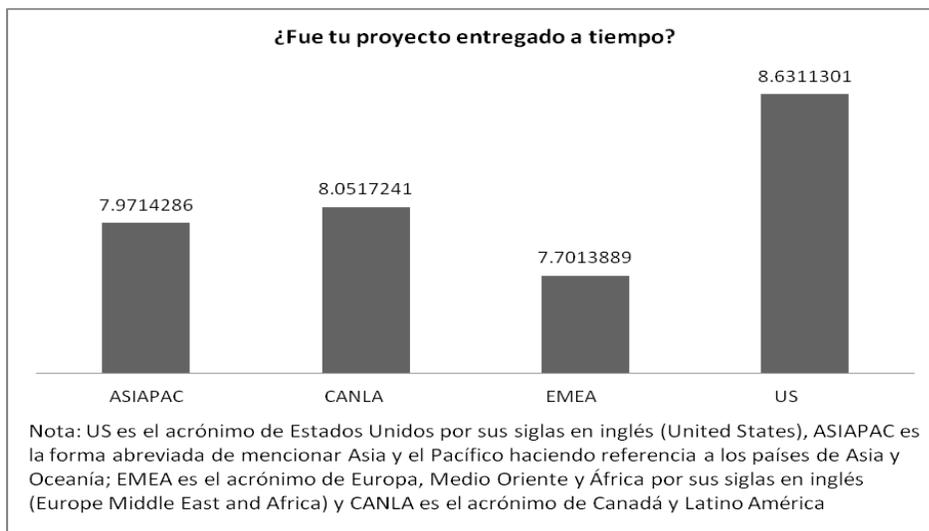
Tabla No. 6. Frecuencias sobre la pregunta numero 2 aplicada al cliente externo

¿Fue tu ISR entregado a tiempo?						
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	.00000	12	1.6	1.6	1.6	
	1.00000	15	2.0	2.0	3.6	
	2.00000	10	1.3	1.3	5.0	
	3.00000	9	1.2	1.2	6.2	
	4.00000	7	.9	.9	7.2	
	5.00000	23	3.1	3.1	10.3	
	6.00000	43	5.8	5.8	16.1	
	7.00000	42	5.7	5.7	21.7	
	8.00000	124	16.7	16.7	38.5	
	9.00000	127	17.1	17.1	55.6	
	10.00000	329	44.4	44.4	100.0	
	Total		741	100.0	100.0	

Nota: La columna “Frecuencia” indica el numero de respuestas obtenidas en cada una de las calificaciones disponibles; la columna de “Porcentaje Válido” indica el porcentaje real después de analizar si existió algún error en la captura de los resultados y la columna del “Porcentaje Acumulado” detalla la sumatoria del porcentaje observado mas todos los porcentajes anteriores.

Analizándolo por regiones se podrá apreciar que la región con mejor calificación es la de US con un promedio de 8.63, seguido por CANLA, después EMEA y por último ASIAPAC con promedios de 8.05, 7.97 y 7.70 respectivamente Ver figura No. 4

Figura No. 4. Promedios obtenidos por regiones sobre la pregunta número 2 aplicada al cliente externo



En cuanto a si; los entregables del proyecto cumplieron con todo lo requerido por el negocio, (Pregunta No.3) se tiene que: el promedio fue de 8.7, y la mediana de 10; 161

obtuvieron una calificación igual a 9 lo que representa el 21.7% del total y 384 de los proyectos evaluados obtuvieron 10 lo que es equivalente al 51.8%, haciendo un total de 384 proyectos con una calificación igual o mayor a la mediana lo que representa el 51.8% del total de los proyectos encuestados. Por otro lado 357 proyectos fueron evaluados con una calificación menor o igual a 9 lo que representa el 48.2% resaltando que 26 proyectos fueron evaluados con una calificación de 0 los resultados desglosados por calificación se muestran en la tabla No. 7.

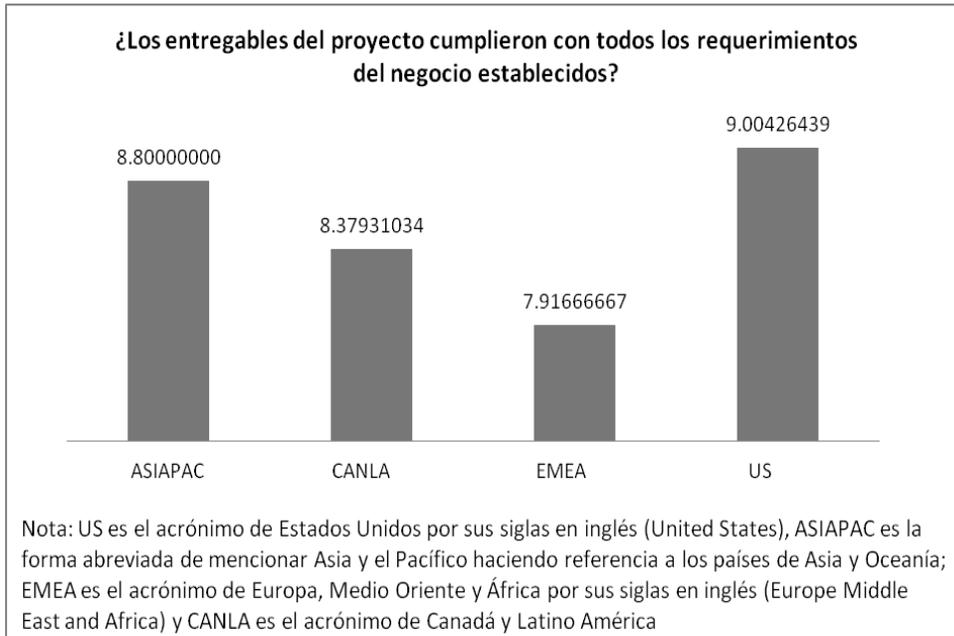
Tabla No. 7 Frecuencias sobre la pregunta número 3 aplicada al cliente externo

¿Los entregables del ISR cumplieron con todos los requerimientos del negocio establecidos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	.000000	26	3.5	3.5	3.5
	1.000000	6	.8	.8	4.3
	2.000000	3	.4	.4	4.7
	3.000000	7	.9	.9	5.7
	4.000000	2	.3	.3	5.9
	5.000000	3	.4	.4	6.3
	6.000000	20	2.7	2.7	9.0
	7.000000	32	4.3	4.3	13.4
	8.000000	97	13.1	13.1	26.5
	9.000000	161	21.7	21.7	48.2
	10.000000	384	51.8	51.8	100.0
	Total	741	100.0	100.0	

Nota: La columna “Frecuencia” indica el numero de respuestas obtenidas en cada una de las calificaciones disponibles; la columna de “Porcentaje Válido” indica el porcentaje real después de analizar si existió algún error en la captura de los resultados y la columna del “Porcentaje Acumulado” detalla la sumatoria del porcentaje observado mas todos los porcentajes anteriores.

Una vez que se obtuvieron las calificaciones se agruparon por regiones de acuerdo a las establecidas y descritas anteriormente obteniéndose que; la región con mejor calificación es la de US con un promedio de 9.00, seguido por ASIAPAC, después CANLA y por último EMEA con promedios de 8.8, 8.37 y 7.91 respectivamente según se muestra en la figura No. 5.

Figura No. 5. Promedios sobre la pregunta numero 3 aplicada al cliente externo



En lo que se refiere a si, ¿La comunicación fue bien manejada durante todo el proceso del ISR? (Pregunta No.4) Se obtiene que: el promedio fue de 8.6, y la mediana de 9; 167 obtuvieron una calificación igual a 9 lo que representa el 22.5% del total y 346 de los proyectos evaluados obtuvieron 10, lo que es equivalente al 46.7%, haciendo un total de 513 proyectos con una calificación igual o mayor a la mediana lo que representa el 69.2% del total de los proyectos encuestados. Por otro lado 228 proyectos fueron evaluados con una calificación menor o igual a 8 lo que representa el 30.8% resaltando que; 6 proyectos fueron evaluados con una calificación de 0 los resultados desglosados por calificación, (Véase la tabla No. 8 para una mejor referencia.)

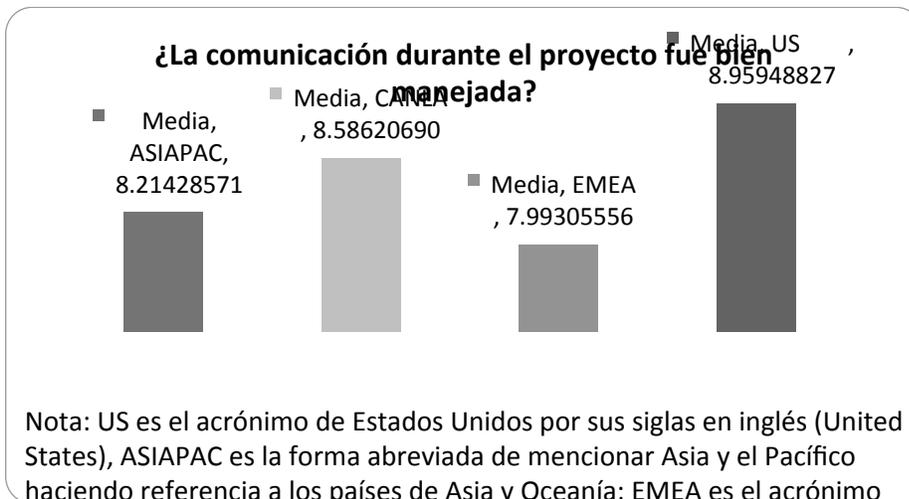
Tabla No. 8. Frecuencias sobre la pregunta numero 4 aplicada al cliente externo

¿La comunicación durante el ISR fue bien manejada?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	.000000	6	.8	.8	.8
	1.000000	14	1.9	1.9	2.7
	2.000000	5	.7	.7	3.4
	3.000000	6	.8	.8	4.2
	4.000000	6	.8	.8	5.0
	5.000000	14	1.9	1.9	6.9
	6.000000	24	3.2	3.2	10.1
	7.000000	41	5.5	5.5	15.7
	8.000000	112	15.1	15.1	30.8
	9.000000	167	22.5	22.5	53.3
	10.000000	346	46.7	46.7	100.0
	Total		741	100.0	100.0

Nota: La columna “Frecuencia” indica el numero de respuestas obtenidas en cada una de las calificaciones disponibles; la columna de “Porcentaje Válido” indica el porcentaje real después de analizar si existió algún error en la captura de los resultados y la columna del “Porcentaje Acumulado” detalla la sumatoria del porcentaje observado mas todos los porcentajes anteriores.

En cuanto a Regiones como se muestra en la Figura No. 6 se aprecia que la región con mejor calificación es la de US con un promedio de 8.95 de calificación, seguido por CANLA con promedio de 8.58, después CANLA, ASIAPAC con un promedio de 8.21 y por último EMEA con promedio de 7.99.

Figura No. 6. Promedios sobre la pregunta numero 4 aplicada al cliente externo



En lo referente sobre si; la transición a producción una vez terminado el proyecto fue efectiva se obtuvo la siguiente información: el promedio fue de 7.5, y la mediana de 9; 136

obtuvieron una calificación igual a 9 lo que representa el 18.4% del total y 322 de los proyectos evaluados obtuvieron 10, lo que es equivalente al 43.5%, haciendo un total de 458 proyectos con una calificación igual o mayor a la mediana lo que representa el 61.8% del total de los proyectos encuestados. Sin embargo 283 proyectos fueron evaluados con una calificación menor o igual a 8 lo que representa el 38.2% resaltando que; 112 proyectos fueron evaluados con una calificación de 0 los resultados desglosados por calificación se muestran en la tabla No. 9 para una mejor referencia.

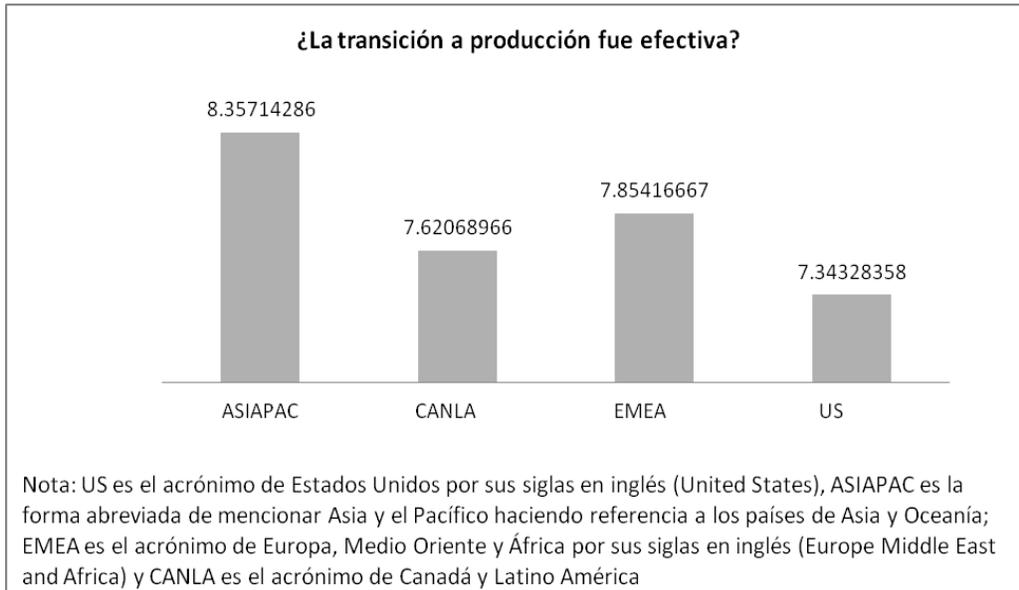
Tabla 9. Frecuencias sobre la pregunta numero 5 aplicada al cliente externo

¿La transición a producción fue efectiva?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0.000000	112	15.1	15.1	15.1
	1.000000	9	1.2	1.2	16.3
	2.000000	1	.1	.1	16.5
	3.000000	5	.7	.7	17.1
	4.000000	5	.7	.7	17.8
	5.000000	4	.5	.5	18.4
	6.000000	27	3.6	3.6	22.0
	7.000000	30	4.0	4.0	26.0
	8.000000	90	12.1	12.1	38.2
	9.000000	136	18.4	18.4	56.5
	10.000000	322	43.5	43.5	100.0
	Total	741	100.0	100.0	

Nota: La columna “Frecuencia” indica el numero de respuestas obtenidas en cada una de las calificaciones disponibles; la columna de “Porcentaje Válido” indica el porcentaje real después de analizar si existió algún error en la captura de los resultados y la columna del “Porcentaje Acumulado” detalla la sumatoria del porcentaje observado mas todos los porcentajes anteriores.

Con lo que respecta a esta pregunta como se observa en la figura No. 7 la región con mejor calificación es la de ASIAPAC con un promedio de 8.35 de calificación, seguido por EMEA con promedio de 7.85, después CANLA con 7.62 y por último US con promedio de 7.34.

Figura No. 7. Promedios por regiones respecto a la pregunta numero 5 aplicada al cliente externo



## Cuestionario 2 aplicado al equipo de trabajo

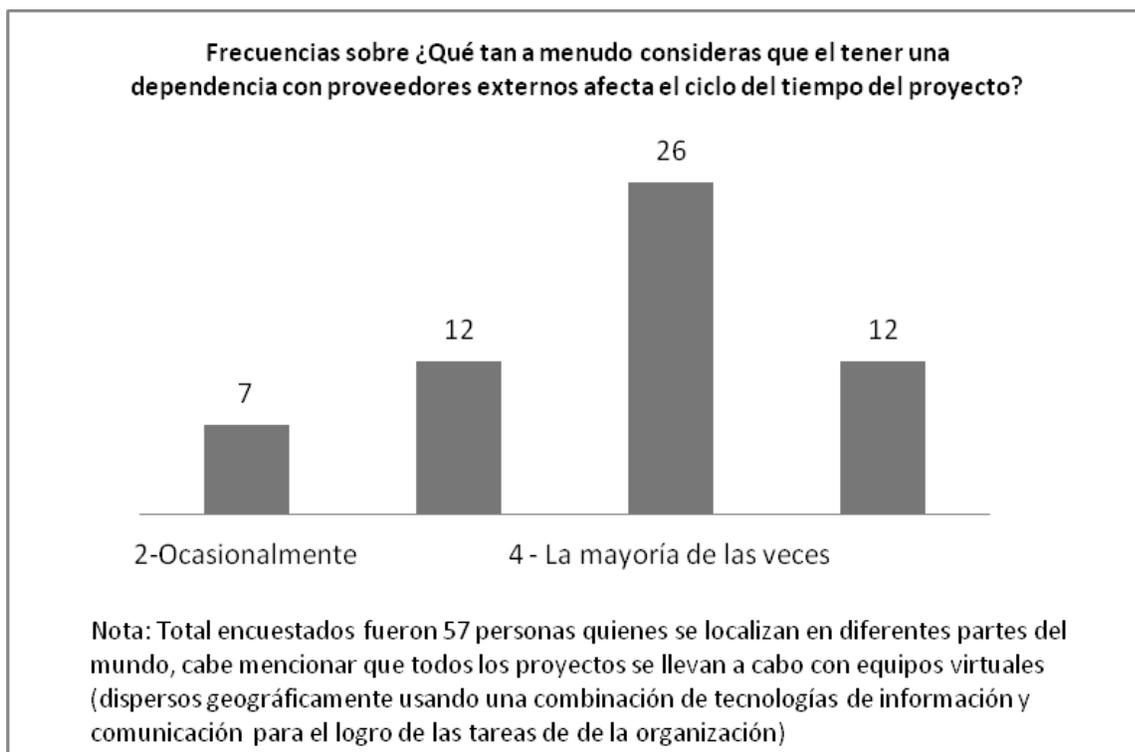
En una segunda etapa una vez teniendo la retroalimentación de nuestro clientes externos se buscó identificar aquellas variables que inciden con los clientes internos (equipo de trabajo) y así analizarlas para ver y determinar cómo afectan los entregables y el desarrollo del proyecto realizándose una serie de encuestas al equipo del proyecto, es decir, a las personas que se encargan de ejecutar los proyectos, los cuales se encuentran laborando en diferentes partes del mundo, al respecto se realizaron 57 cuestionarios para tener su retroalimentación en cuanto a 2 puntos considerados de suma importancia para la ejecución de cualquier proyecto, el primero en lo que respecta al tiempo del proyecto y el segundo sobre cómo la comunicación dentro del mismo.

Con una evaluación basada en la escala de Likert la cual tiene por objetivo conocer la frecuencia con la que el equipo del proyecto es involucrado en el plan de comunicación así como conocer su punto de vista en cuanto a algunos tópicos sobre el tiempo del proyecto dónde 1

significa nunca, 2 ocasionalmente, 3 la mitad de las veces, 4 la mayoría de las veces y 5 siempre, se arrojan los siguientes resultados.

En lo que respecta a ¿Qué tan a menudo considera que el tener una dependencia con proveedores externos afecta el ciclo del tiempo del proyecto? De las 57 personas encuestadas sólo 7 personas creen que ocasionalmente esto afecta al proyecto, es decir un 12.3%; 12 personas que representan el 21.1% creen que la mitad de las veces se afecta, 26 personas que son el 45.6% concuerda que la mayoría de las veces dicha dependencia con proveedores externos afecta el ciclo del tiempo del proyecto y por último el 21.1% es decir; 12 personas consideran que siempre dicha dependencia afecta la ejecución del proyecto, ver figura No. 8.

Figura No. 8. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 1 aplicada al equipo de trabajo

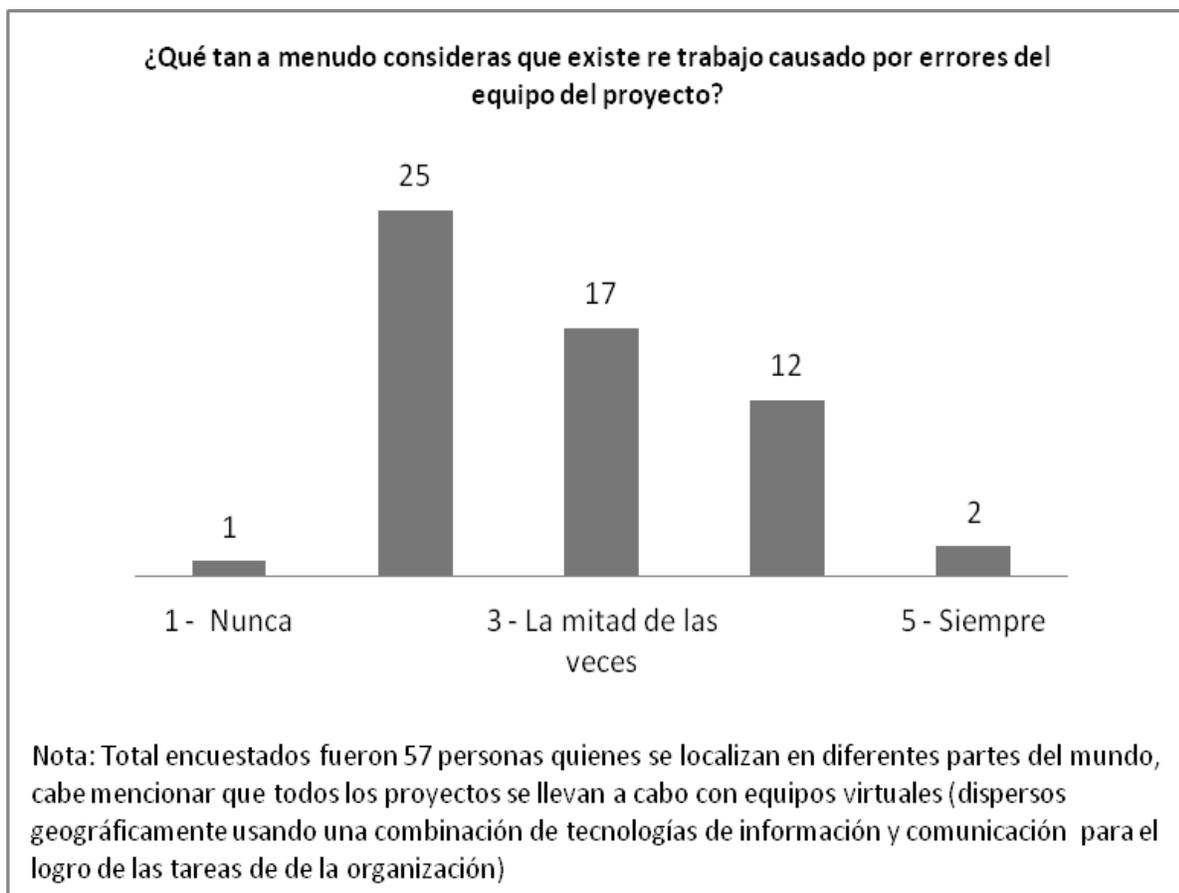


Concerniente a los proyectos en los que han colaborado o que han sido parte del equipo del proyecto y entendiendo por re trabajo cómo regresar y volver a empezar en algunas

actividades del proyecto se les cuestiono sobre; ¿Qué tan a menudo se considera que existe re trabajo causado por errores del equipo del proyecto?

Arrojando que sólo una persona es decir el 1.8% considera que nunca existe re trabajo, 25 que representan el 23.9% respondieron que ocasionalmente existe re trabajo, 17 personas que son el 29.8% consideran que la mitad de las veces existe, 12 personas es decir el; 21.1% consideran que esto sucede la mayoría de las veces y sólo 2 personas que nos representa el 3.5% consideran que siempre existe re trabajo, Ver figura No.9.

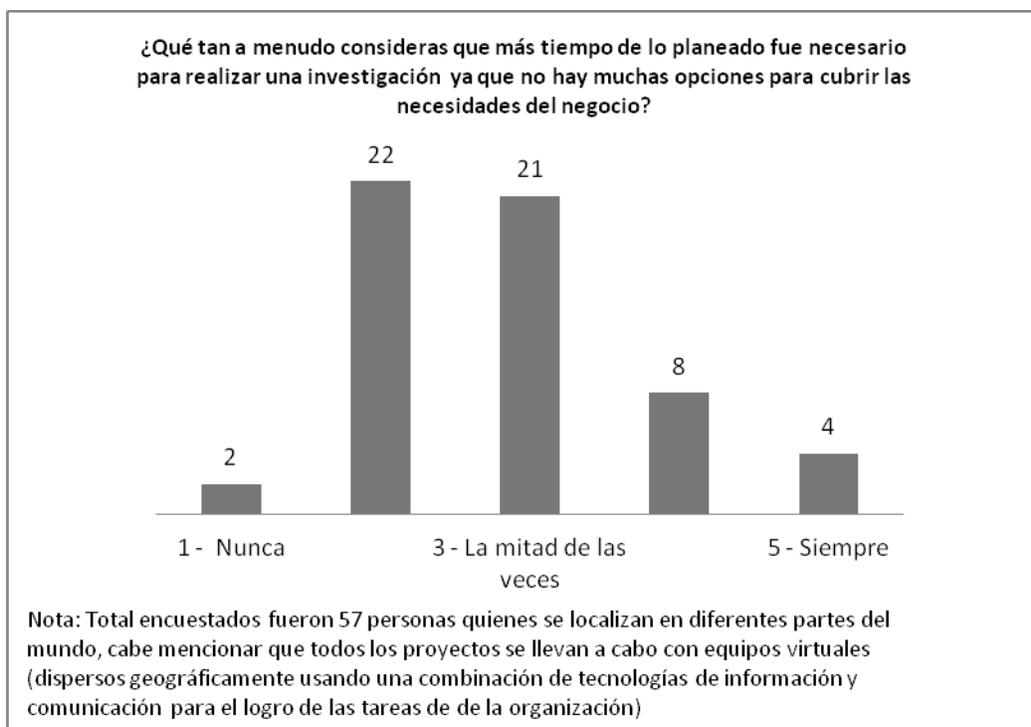
Figura No. 9. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 2 aplicada al equipo de trabajo



Respecto a la pregunta qué tan a menudo considera que más tiempo de lo planeado fue necesario para realizar una investigación, 2 personas del equipo (3.5%) consideran que nunca

mientras que 22 personas (38.6%) del equipo del proyecto opinan que ocasionalmente, 21 personas (36.8%) consideran que esto sucede la mitad de las veces, 8 personas (14%) del equipo creen que la mayoría de las veces mientras que; 4 personas (7%) consideran que siempre. Ver figura No. 10.

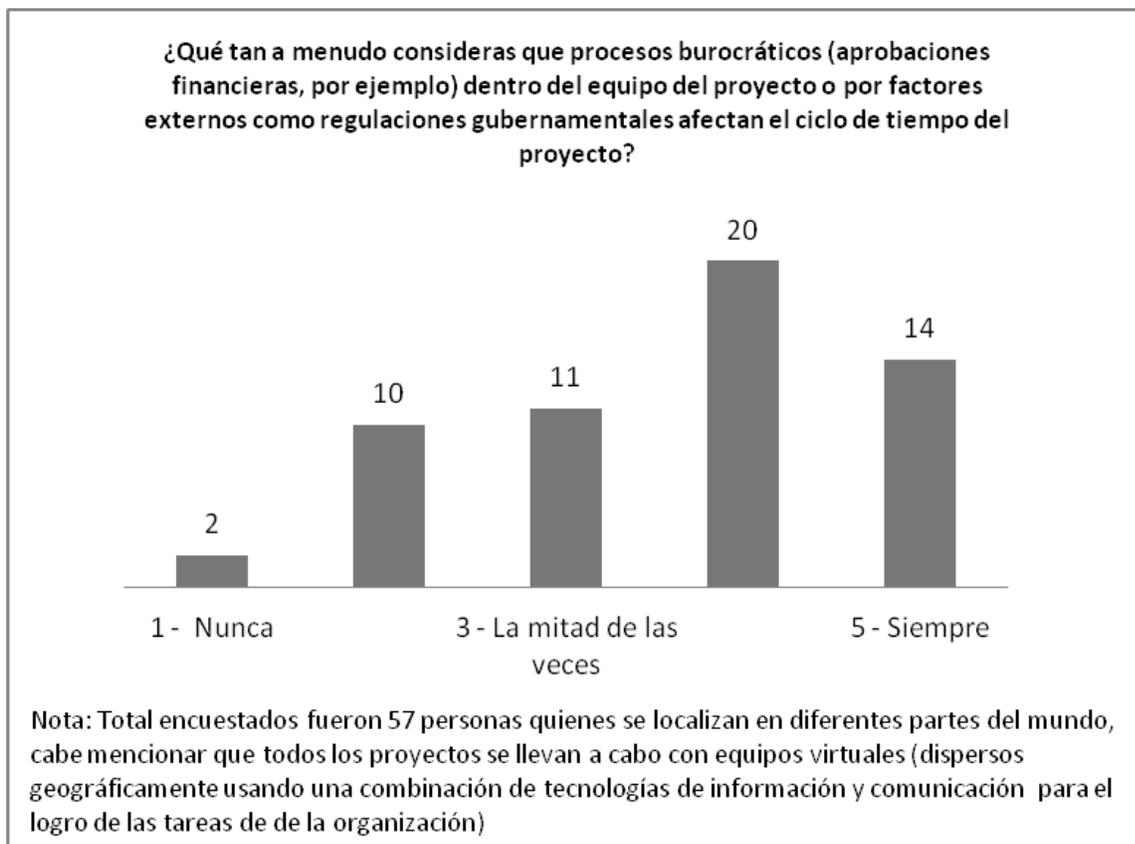
Figura No. 10. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 3 aplicada al equipo de trabajo



En lo que respecta a: ¿Qué tan a menudo considera que procesos burocráticos (aprobaciones financieras, v.gr) dentro del equipo del proyecto o por factores externos como regulaciones gubernamentales afectan el ciclo de tiempo del proyecto? Sólo una persona de las encuestadas es decir el 3.5% considera que nunca, mientras que el 17.5% que equivale a 10 personas creen que esto sucede ocasionalmente, 11 personas que es igual al 19.3% consideran que esto sucede la mitad de las veces, 20 personas que representan el 35.1% si consideran que

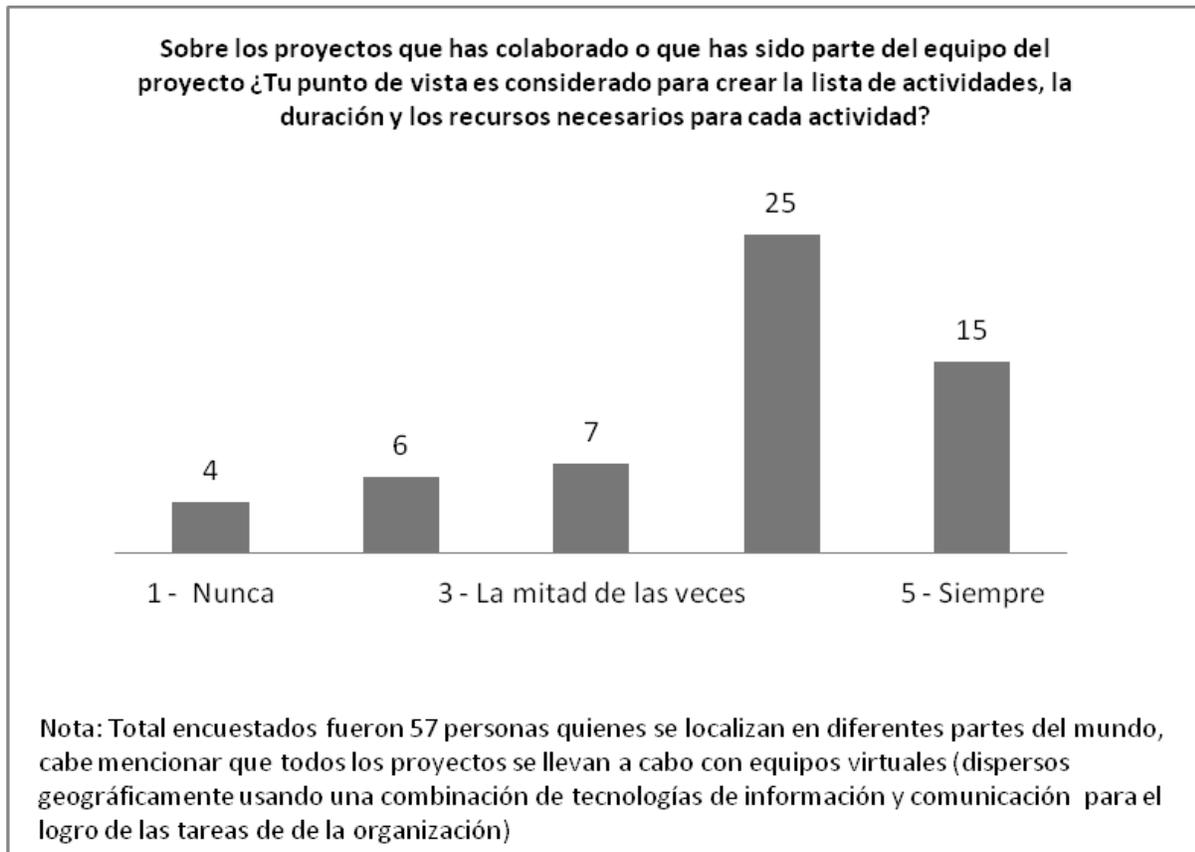
esto sucede la mayoría de las veces mientras que el 24.6% es decir 14 personas consideran que siempre sucede, ver figura No. 11 para mayor referencia.

Figura No. 11. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 4 aplicada al equipo de trabajo



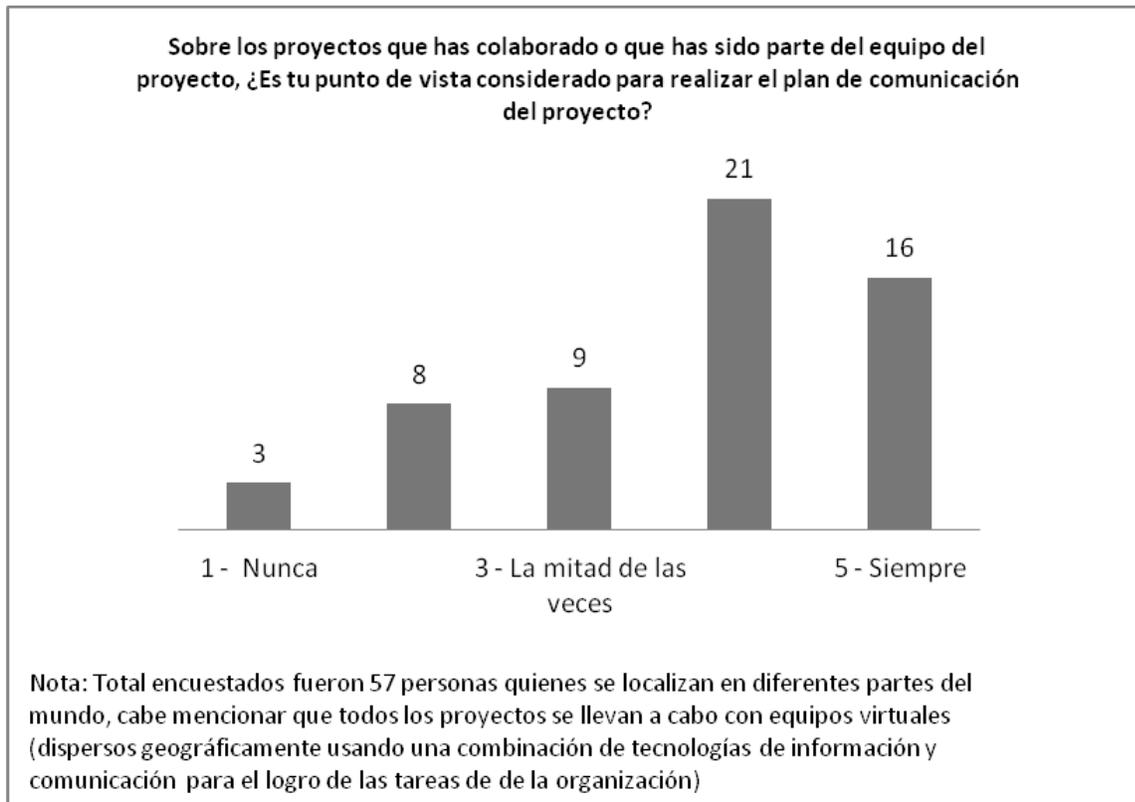
En cuanto a si; El punto de vista de los participantes es considerado para crear la lista de actividades, la duración y los recursos necesarios para cada actividad; 4 personas que representan el 7% indican que nunca han sido considerados, 6 personas del equipo es decir el 10.5% indican que esto sucede ocasionalmente, el 12.5% considera que la mitad de las veces que es; equivalente a 7 personas, 25 personas que representan el 43.9% responden que esto sucede la mayoría de las veces mientras que el 26.3% equivalente a 15 personas indican que siempre sucede esto. Ver figura No. 12.

Figura No. 12. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 5 aplicada al equipo de trabajo



En la figura No. 13 se representan, las frecuencias con respecto a si su punto de vista es considerado para realizar el plan de comunicación del proyecto y de acuerdo a las respuestas se obtuvo que 3 personas que es el 5.3% consideran que nunca, el 14% equivalente a 8 personas creen que solo ocasionalmente mientras que el 15.8% representado por 9 personas del equipo respondieron que esto sucede la mitad de las veces, el 36.8% que equivale a la opinión de 21 personas consideran que esto sucede la mayoría de las veces y 16 personas o el 28.1% del equipo indicaron que siempre sucede.

Figura No. 13. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 6 aplicada al equipo de trabajo



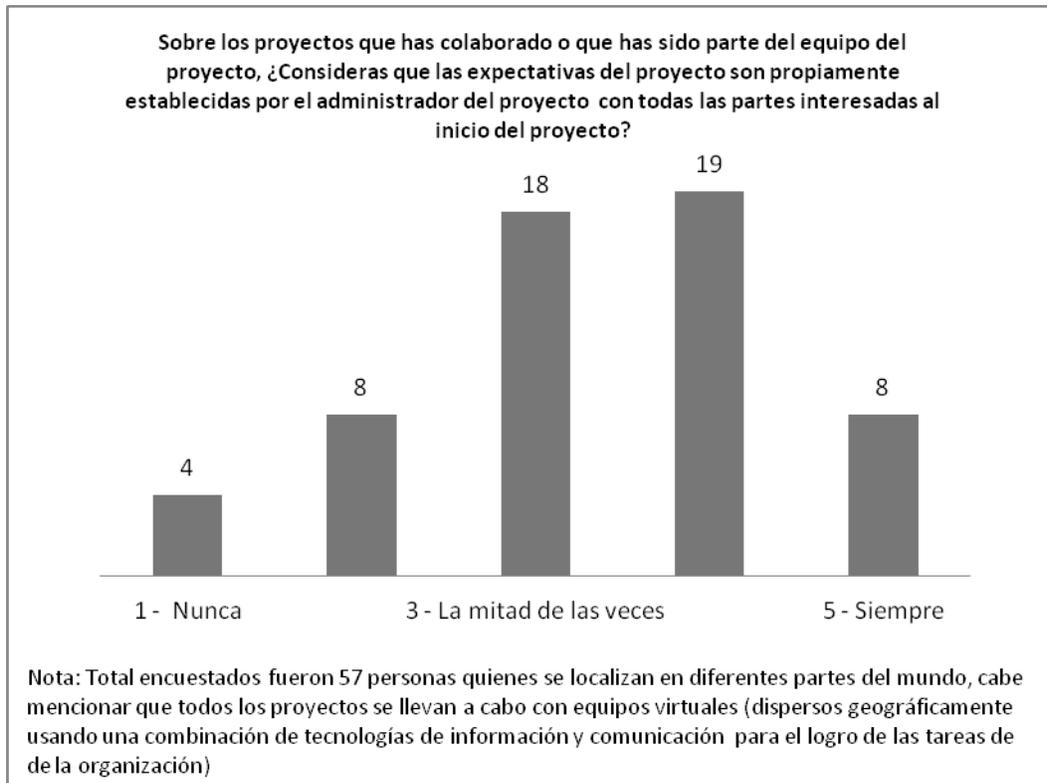
De acuerdo a la figura No. 14 (véase abajo), respecto a la pregunta: Si; ¿Considera que la comunicación normalmente fluye como debiera ser dentro del equipo del proyecto?, se obtuvo que 6 personas o el 10.5% coinciden en que nunca fluye la comunicación como debe ser, sólo 3 personas consideran que ocasionalmente sucede mientras que el 24.6% equivalente a 14 personas creen que esto sucede la mitad de las veces, la mayoría visiblemente es para el 50.9% del equipo donde respondieron que la mayoría de las veces la comunicación fluye como debe ser mientras solo 5 personas o el 8.8% coincide que esto siempre sucede.

Figura No. 14. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 7 aplicada al equipo de trabajo



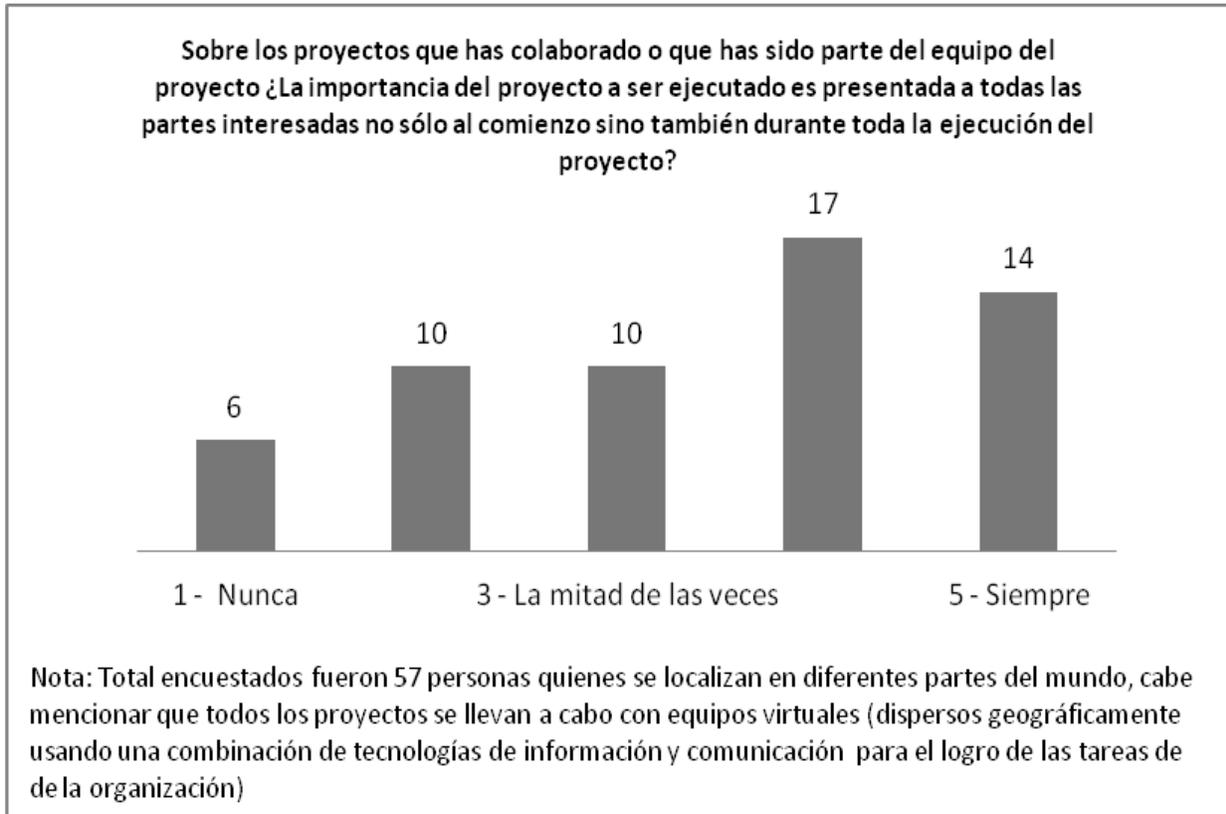
En cuanto a los proyectos que han colaborado o que han sido parte del equipo del proyecto, se les preguntó si: ¿Consideraban que las expectativas del proyecto son propiamente establecidas por el administrador del proyecto con todas las partes interesadas al inicio del proyecto? Y dicha pregunta nos arrojó los siguientes datos descritos en la figura No. 15, 8 personas o el 14% creen que siempre las expectativas del proyecto son propiamente establecidas, 19 personas del equipo o el 33.3% coincidieron en que esto sucede la mayoría de las veces, 18 personas o el 31.6% creen que esto sucede la mitad de las veces, 8 personas que representan el 14% respondieron que ocasionalmente sucede y 4 personas o el 7% creen que esto nunca pasa

Figura No. 15. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 8 aplicada al equipo de trabajo



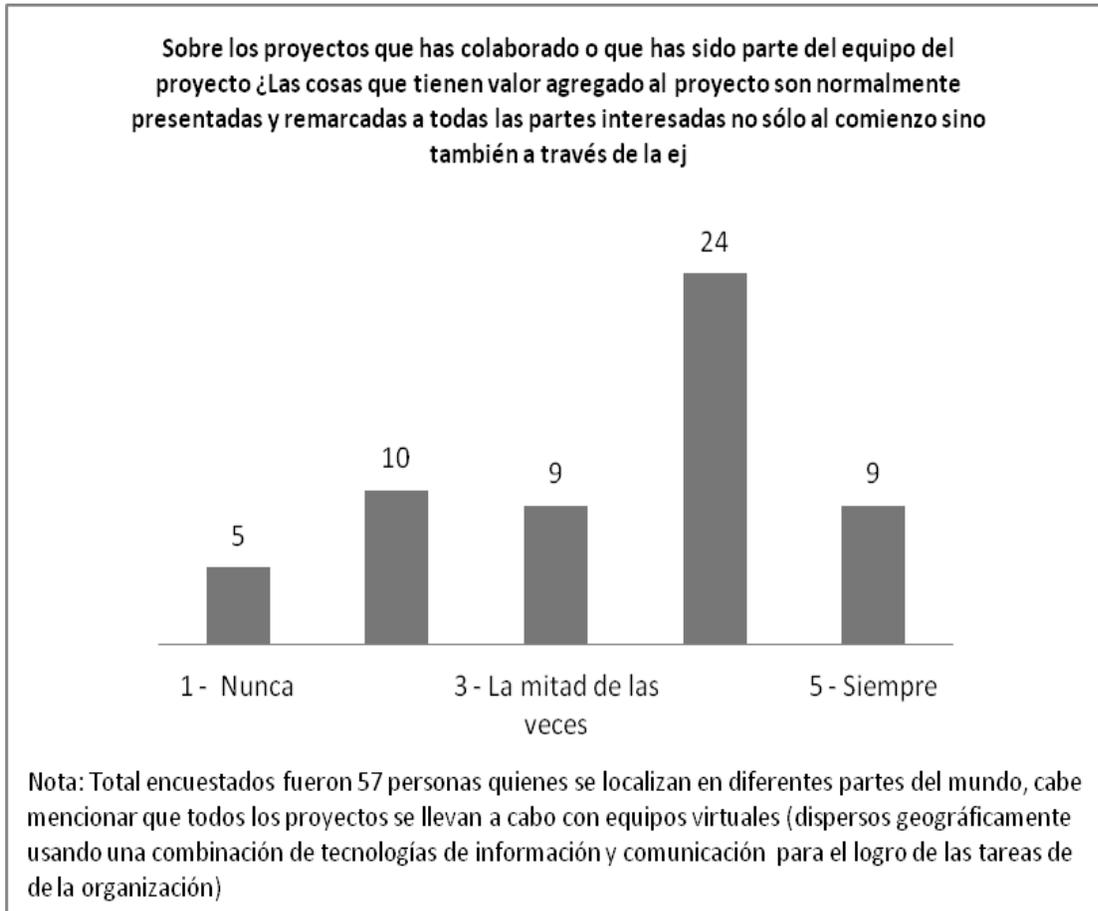
Con lo que respecta a si los proyectos en los que se ha colaborado o en los que ha sido parte del equipo del proyecto se pregunto sobre la: ¿La importancia del proyecto a ser ejecutado es presentada a todas las partes interesadas no sólo al comienzo sino también durante toda la ejecución del proyecto?, las respuestas de esta pregunta nos arrojo que: 6 personas representando el 10.5% indican esto nunca sucede, un 17.5% equivalente a 10 personas indican que sucede ocasionalmente y otras 10 personas del equipo consideran que la mitad de las veces sucede, 17 personas es decir el 29.8% del equipo creen que sucede la mayoría de las veces y sólo el 24.6% lo que equivale a 14 personas del equipo consideran que esto siempre sucede, véase la figura No.16.

Figura No. 16. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 9 aplicada al equipo de trabajo



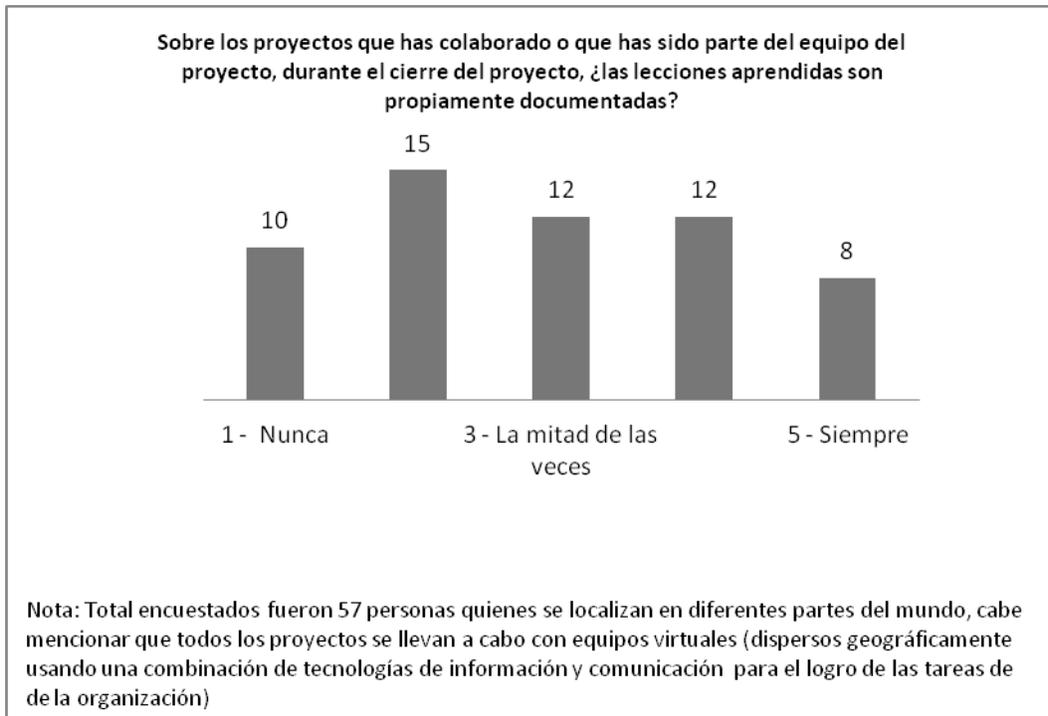
En la figura a No. 17, se muestra la frecuencia de la pregunta: sobre si Las cosas que tienen valor agregado al proyecto ¿son normalmente presentadas y remarcadas a todas las partes interesadas no sólo al comienzo sino también a través de la ejecución del proyecto? Se obtuvo que 5 personas con el 8.8% del equipo consideran que esto nunca se lleva a cabo, 10 personas abarcando el 17.5% del equipo consideran que sucede ocasionalmente, 9 personas o el 15.8% del equipo respondieron que esto sucede sólo la mitad de las veces, 24 personas con el 42.1% del equipo indican que sucede la mayoría de las veces y sólo 9 personas con el 15.8% creen que siempre sucede.

Figura No. 17. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 10 aplicada al equipo de trabajo



En lo que concierne a los proyectos que ha colaborado o que ha sido parte del equipo del proyecto, durante el cierre del proyecto, y si las lecciones aprendidas son propiamente documentadas; Se obtuvieron los siguientes datos estadísticos mostrados en la figura No.18 y describe que el 17.5% del equipo que equivale a 10 personas consideran que nunca se documentan las lecciones aprendidas del proyecto, 15 personas o el 26.3% consideran que esto sucede ocasionalmente, el 21.1% equivalente a 12 personas del equipo respondieron que esto sucede sólo la mitad de las veces mientras que otras 12 personas consideran que sucede la mayoría de las veces, sólo 8 personas que representan el 14% creen que esto siempre sucede.

Figura No.18. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 11 aplicada al equipo de trabajo



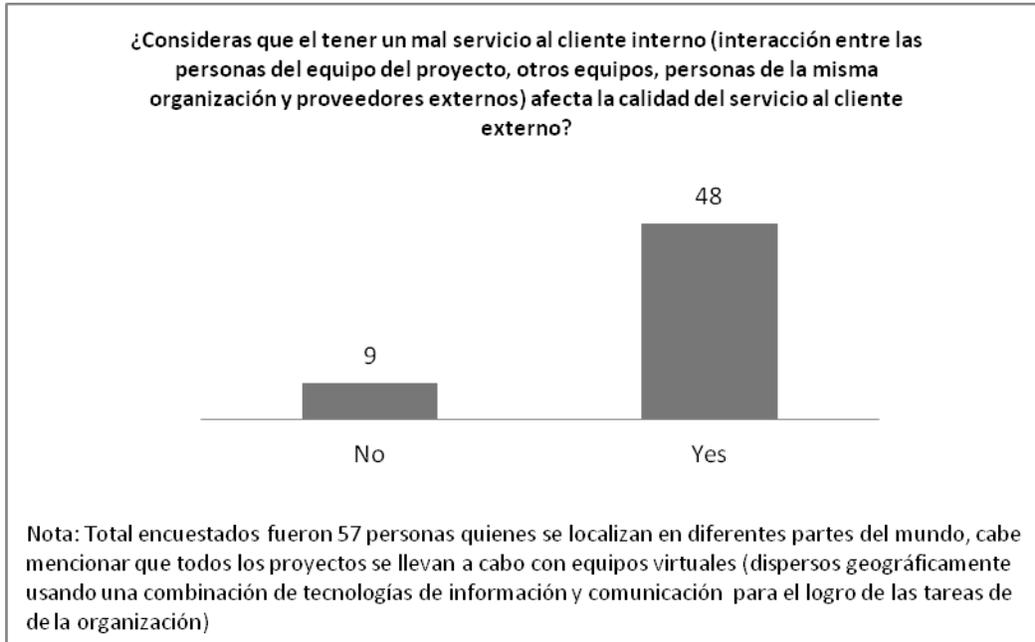
También se les solicito mencionar 3 puntos que consideraba como; pilares claves para tener un proyecto exitoso, de lo cual se obtuvo que de las 57 personas del equipo del proyecto encuestadas sólo 39 de ellos; respondieron a esta pregunta resaltando 3 puntos importantes, los cuales son: comunicación, Planeación del proyecto y el tiempo del proyecto teniendo la cantidad de 25, 15 y 7 respuestas respectivamente.

Sobre si consideran que el tener un mal servicio al cliente interno (interacción entre las personas del equipo del proyecto, otros equipos, personas de la misma organización y proveedores externos) afecta la calidad del servicio al cliente externo respondieron: El 84.2% representando a 48 personas del equipo consideran que un mal servicio en el cliente interno se ve afectado en la calidad del servicio al cliente externo, el resto de las personas con un 15.8%

consideran que no un mal servicio al cliente interno no afecta el servicio al cliente externo.

Véase figura No. 19

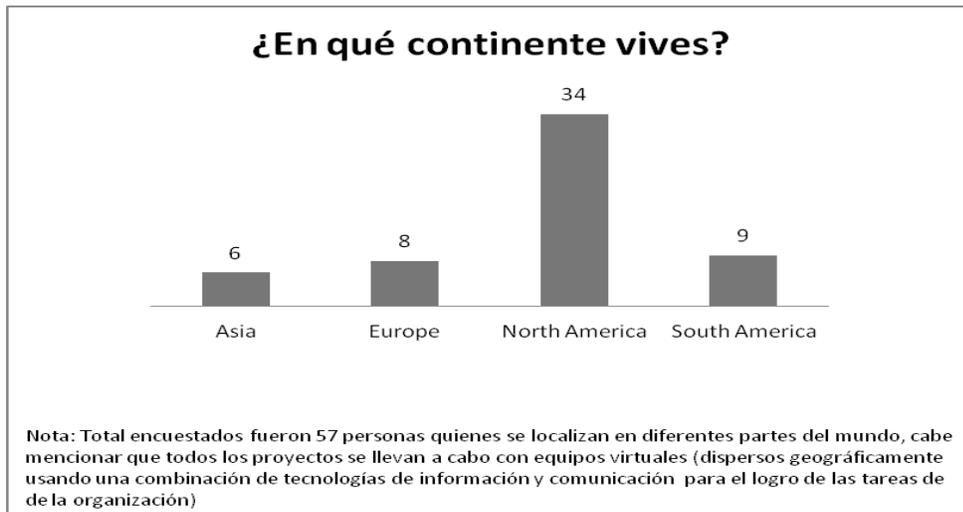
Figura No. 19. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 12 aplicada al equipo de trabajo



De todo el equipo del proyecto tenemos la siguiente distribución de personas:

6 personas se encuentran localizadas en Asia, 8 personas se encuentran en Europa, 34 personas en Norte América cubriendo Estados Unidos, México y Canadá y en Sudamérica contamos con 9 personas, todas ellas bajo el ambiente de equipos virtuales. Véase figura No. 20.

Figura No. 20. Gráfica de frecuencias sobre la pregunta numero 13 aplicada al equipo de trabajo



## **Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones**

Como el título de este capítulo lo describe, se detallarán las conclusiones en base a los resultados obtenidos así como nuestras recomendaciones. Respecto al bloque de las conclusiones se inicia en base al cuestionario del cliente externo; donde al ver los resultados de la satisfacción del cliente de manera general, se comprueba nuestra primera hipótesis. Posteriormente, y gracias a las metodologías y mejores prácticas en esta empresa, se menciona cómo esto ayuda a cumplir con los entregables del proyecto. En lo que respecta a la retroalimentación del cliente externo sobre cómo se manejó de manera general el proyecto se aprecia que aún hay trabajo para mejorar la calidad y así tener una mejor satisfacción del cliente y cerrando dichas conclusiones en lo que a comunicación efectiva se refiere en base a lo respondido por nuestro cliente externo.

El segundo bloque de nuestras conclusiones es respecto al cuestionario aplicado a nuestro equipo de trabajo donde el principal factor es la comparación de lo que nos respondió nuestro cliente externo con las respuestas del cliente interno iniciando con los resultados de las preguntas al equipo del proyecto en cuanto a tiempo se refiere, después, se realiza una comparación sobre los resultados obtenidos del cliente interno sobre si son considerados para la creación del plan del proyecto respecto a lo que nuestro cliente externo respondió al hablar sobre la transición del proyecto una vez finalizado. Debido a que al equipo del proyecto se realizaron más preguntas en comparación a las realizadas a nuestro cliente externo también se concluye respecto a si las expectativas, la importancia del proyecto son dadas a conocer dentro del equipo del proyecto al igual que las lecciones aprendidas y cerrando este bloque sobre qué conclusiones se tienen de acuerdo a lo identificado como principales pilares a cuidar dentro de todo proyecto según los miembros del equipo.

En cuanto al bloque de las recomendaciones se toca el tema desde la perspectiva de la administración en cuanto al servicio al cliente se refiere para acto seguido hablar sobre cómo cuidar al cliente interno para que este brinde un mejor servicio al cliente externo pasando por la recomendación de un análisis de riesgos y también sobre algunas sugerencias en la estructura del equipo del proyecto para cerrar el capítulo con algunos consejos sobre algunas mejores prácticas en la creación de listas de revisión.

## **Conclusiones.**

De acuerdo a nuestra primera hipótesis dónde se establece que fuera del país de los Estados Unidos de Norte América (conocido en esta investigación como la región US por sus siglas en inglés) la satisfacción al cliente en las otras regiones es menor en los proyectos desarrollados dentro de la compañía. Se puede comprobar con los resultados de la pregunta número uno aplicada ya que como se puede apreciar a simple vista y respecto al primer cuestionario, la región de US es quien ocupa el mayor porcentaje de respuestas. Esto se debe a que el mayor porcentaje (60%) de negocios de la empresa en cuestión se encuentran en este país.

De acuerdo a lo que se citó anteriormente y según Coulter (2009) la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. En este equipo encargado de llevar dichos proyectos para la coordinación y supervisión de actividades entre los integrantes del equipo se realizan bajo varias metodologías como lo es seis sigma que de acuerdo a Mantilla y Sánchez (2012) mencionan que seis sigma es una metodología rigurosa de mejoramiento desarrollada por Motorola en los años 80, cuyo principio fundamental es el enfoque al cliente. Utiliza el proceso DMAIC y métodos estadísticos con el fin de: Definir los problemas y situaciones a mejorar, Medir para obtener información y datos, Analizar la información recolectada, Implementar mejoras a los procesos y finalmente, Controlar los procesos o productos con el objetivo de alcanzar resultados sostenidos, lo que a su vez genera un ciclo de mejoramiento continuo y quienes a su vez citan a Arnheiter y Maleyeff (2005). La otra metodología que ayuda al equipo del proyecto a una mejor administración de procesos de TI es la conocida como ITIL V3 (Information Technology Infrastructure Library, Librería de Infraestructura de Tecnologías de la Information por sus siglas en inglés) que de acuerdo al artículo de la revista computer world

(julio 2008) la cuál según se menciona en el artículo de la revista antes mencionada fue creada a finales de los ochentas por la OGC (British Office of Government Commerce, oficina británica de comercio gubernamental por sus siglas en inglés) y el cuál a su vez menciona que Robert Humphrey quien es el director global de gobierno de procesos en Computer Sciences corp y explica que ITIL versión 3 con la introducción del modelo del ciclo de vida el cuál cubre estrategia a través del diseño a la mejora continua. Dentro de este artículo se describe que ITIL consta de 5 fases dentro del ciclo de vida: estrategia, diseño transición (el cual cubre implementación y cambio), operación y mejora continua.

En lo que concierne a la administración de proyectos según se vio en el capítulo dos y de acuerdo a Mulcahy (2009) es donde se aplica el conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas que se aplican a las actividades del proyecto, y para los proyectos desarrollados en esta empresa dichas técnicas y herramientas están basadas en el Instituto de administración de proyectos (PMI por sus siglas en inglés) el cuál a través del PMBOK (2009) se describieron con anterioridad los detalles de dichas técnicas, procesos y herramientas. Y los resultados de la encuesta al cliente pueden confirmarlo ya que al cuestionarles si los entregables cumplieron con todo lo requerido por el negocio se tuvo una mediana con calificaciones de 10, gracias a las metodologías y estándares por las que se rige el equipo del proyecto se logran estos resultados. Al separarlos por regiones claramente se observa que US es quien obtiene mejor calificación en comparación al resto de las regiones.

Respecto a la administración de calidad y cabe recordar que según Leelakulthanit & Hongcharu (2009) calidad es un conjunto de atributos de un servicio o producto que cubren las expectativas del cliente y la administración de la calidad tiene como consecuencia la satisfacción del cliente. Al ver los resultados sobre la satisfacción del cliente en cuanto al manejo del

proyecto si bien se tiene un promedio aceptable que corresponde a 8.5 el 33.6% de los encuestados está por debajo de una calificación de 8 lo que representa que un poco más una tercera parte calificaron, cabe resaltar que se obtuvieron siete clientes nada satisfechos con calificaciones de cero. Separando los resultados por regiones se ve que la región US es la más alta con un promedio de 8.55 sin embargo, fuera de US se pueden apreciar calificaciones inclusive debajo de 8 lo que demanda un análisis profundo para mejorar el servicio al cliente y a su vez tener clientes más satisfechos. Continuando dentro del ámbito de la administración de calidad el tiempo es un pilar muy valioso en todo proyecto y aquí no es la excepción, sobre la percepción del cliente respecto a la entrega del proyecto a tiempo cabe resaltar que también se tiene un promedio aceptable sin embargo existen puntos a mejorar ya que también más de una tercera parte calificaron con 8 o menor, nuevamente la región de US es la más alta por lo que es necesario aplicar acciones para reducir el ciclo de tiempo en las regiones CANLA, ASIAPAC y EMEA, esta es una área de oportunidad a enfatizar ya que el tiempo es muy valioso para todo negocio y no se puede dar retrasos a nuestros clientes ya que desafortunadamente eso se refleja en costos muy altos en sus operaciones diarias. Sin dejar a un lado el tema de la percepción del cliente externo sobre los entregables y después de observar que la mayoría, es decir más de la mitad calificaron con 10 este punto, nuevamente la región US es quien más aporta con un promedio de 9.004 y teniendo a EMEA con el menor promedio de 7.9. El último punto del cuestionario para los clientes externos es sobre la transición desde que se cerró el proyecto a la puesta en marcha dándose a notar una calificación baja con un promedio de 7.5 resaltando a ASIAPAC como la mejor calificada y en esta ocasión US con el peor resultado, dejando mucho de qué hablar ya que la transición es parte primordial de un cierre de proyecto exitoso, donde es de verse que hay mucho por trabajar en todas las regiones.

Un punto clave dentro de todo proyecto es la comunicación, la comunicación efectiva, según Jain, Sethi y Mukherji (2009) tiene un impacto definitivo sobre la percepción del cliente, y al respecto casi la mitad de nuestros clientes externo consideraron una calificación de 10 lo que por ende el mayor promedio fue para US y el menor para EMEA.

Como se pudo observar, la región de US es quien ocupa el mayor porcentaje de negocios de la empresa en mención, si removemos esta región de los resultados de la satisfacción del cliente se nota que los promedios bajan de manera notoria resaltando que el tiempo de un proyecto y la efectividad de la transición del proyecto a producción serían los más afectados con un promedio de debajo de 8 (7.84 y 7.93) respectivamente.

Ahora bien, en lo que respecta a todas las preguntas realizadas al cliente externo excepto la última dónde se quiere conocer lo que opina sobre la transición EMEA es quien obtiene los promedios más bajos de todas las regiones, respecto a la transición del proyecto la sorpresa es la región de US con el promedio más bajo, cabe hacer mención que en esta región los proveedores externos son los encargados de la implementación y de la transición lo que deja exhibido no están realizando un buen trabajo junto con el administrador del proyecto.

Ahora enfocándose al cuestionario aplicado al cliente interno, al preguntarles sobre qué tan a menudo considera que más tiempo de lo planeado fue necesario para la investigación de requerimientos la mayoría (43 persona) considera que ocasionalmente o la mitad de las veces sucede esto. Casi la mitad del equipo del proyecto opinaron que la mayoría de las veces la dependencia con proveedores externos afecta el ciclo del tiempo del proyecto y la mayoría del equipo del proyecto también considera que los procesos burocráticos afectan el ciclo del tiempo del proyecto lo que empata con la opinión del cliente externo donde el tiempo del proyecto fue de los más bajos en cuanto a calificación se refiere.

Al ver los resultados sobre si los participantes del equipo son considerados para crear la lista de actividades, duración y asignación de recursos necesarios la mayoría opinó que si son considerados la mayoría de las veces o siempre, y lo mismo sucedió al preguntarles si su punto de vista era considerado para crea el plan de comunicación, al cruzar estos resultados con lo que el cliente externo respondió se observa que no compagina ya que en la transición del proyecto a la puesta en marcha hay que mejorar debido que fue el promedio más bajo de todo el cuestionario al cliente interno, es bien sabido que si en realidad se realiza una buena planeación identificando actividades así como su duración y se maneja una comunicación efectiva a todas las partes interesadas del proyecto la falta de calidad al servicio al cliente se puede decrementar asegurándose de una transición sin problemas y transparente para el usuario final. Y continuando con la comunicación, es que si bien el cliente externo ha identificado que la comunicación es un área de oportunidad dentro del proyecto, el cliente interno no lo ha identificado ya que consideran que la mayoría de las veces opinan que el flujo de comunicación fluye como debe ser dentro de un proyecto.

En lo que se refiere a las expectativas del proyecto, es decir, donde se define a donde se quiere llegar, el porqué del proyecto, que sucede si no se completa a tiempo, la mayoría del equipo del proyecto considera que esto sucede la mitad de las veces o la mayoría pero pocos opinan que siempre, este es un factor clave ya que al no darse a conocer las expectativas del cliente las partes interesadas no se involucran como es necesario, contrario a lo que nos arrojan las respuestas sobre la importancia del proyecto si es presentada, aquí más de la mitad opina que la mitad de las veces o siempre es presentada la importancia del proyecto, en ambos casos se debe asegurar que siempre suceda por parte del administrador del proyecto para una mejor ejecución del proyecto así como colaboración de todas las partes interesadas.

Al ver los resultados sobre qué opinan los integrantes del equipo sobre si las cosas que tienen valor agregado al proyecto son normalmente presentadas sólo una minoría indicó que siempre sucede, se debe trabajar en el equipo para tener certeza que siempre las cosas que generan valor agregado al proyecto deben ser resaltadas durante la ejecución del proyecto.

De acuerdo a la retroalimentación del equipo del proyecto donde más de la mitad indican que solo la mitad de las veces, ocasionalmente o tal vez nunca las lecciones aprendidas son documentadas, y según Jugdev (2012), las lecciones aprendidas son una manera eficiente y efectiva de transferir conocimiento de mucho valor del proyecto. Lecciones aprendidas involucra compartir conocimiento sobre los elementos de las fases del proyecto que fueron de acuerdo al plan, las partes que pudieron ser mejoradas y planes para dirigir esos problemas antes de avanzar a la siguiente fase.

Algo en que si concordaron los resultados al realizarse una pregunta abierta sobre cuáles son los 3 pilares esenciales para tener un proyecto exitoso fueron comunicación, una buena planeación del proyecto y el tiempo. Como se puede notar todos los integrantes del equipo tienen el objetivo en común así como la idea de qué camino tomar para mejorar la calidad del servicio al cliente, sólo es necesario asegurar que el administrador de proyectos los guíe de la mejor manera y aquí es donde influyen factores externos tales como excesiva carga de trabajo, nuevos procesos no informados a tiempo por otros equipos dentro de la organización, falta de experiencia del administrador, por mencionar algunos.

## **Recomendaciones.**

De acuerdo a lo que se vio en temas pasados, el servicio al cliente desde la perspectiva de la administración. Según Robbins (2009) aunque la administración tiene todas las herramientas necesarias para asegurar un excelente servicio al cliente esto se logra a través de los gerentes con un perfil con cualidades de liderazgo, comunicación y manejo de personal para poder coordinar el trabajo diario de las personas, actualmente en la empresa objeto de estudio cuentan con programas y capacitación para líderes de equipo y gerentes para cumplir con estas características, la recomendación se enfoca en asegurarse de que las personas tomen ventaja de los cursos existentes para así tener líderes más capaces de acuerdo a como el ambiente de los negocios los necesita.

Para la recomendación anterior aplica lo que se citó de Baeza, Lao y Meneses (2009) donde para obtener un buen servicio al cliente en el campo de la Administración de proyectos mencionaban que un buen administrador de proyectos balancea el temperamento de cada uno de los integrantes para una mejor interacción entre ellos y como se aconsejo antes, es necesario asegurarse que los líderes de equipo y gerentes aprovechen el entrenamiento ya existente, en este caso como por ejemplo cursos de coaching y comunicación efectiva; sobre esta recomendación cabe recordar lo que se cito en cuanto a motivación del empleado según Tschohl (2010) donde se vio que antes de invertir en medir la satisfacción del cliente se debe de invertir en capacitación de los empleados para lograr un excelente servicio al cliente.

Otro punto de suma importancia en cuanto al servicio al cliente se refiere y basando esta recomendación en lo que citamos de Curry (2004) donde se menciona que empleados felices ayuda a tener un mejor servicio al cliente y debido a la complejidad de la estructura organizacional se sugiere tener más acercamiento con cada uno de los empleados de las

diferentes regiones para asegurarse que todos cuenten con los mismo beneficios y flexibilidad brindados, es decir, algunos empleados tienen la flexibilidad de trabajar desde su casa en caso de enfermar o por causas de fuerza mayor por mencionar un ejemplo.

Algo que resaltar como menciona Angel (2010) es llevar a cabo un buen análisis de riesgos en cada uno de los proyectos debido a la diversidad de ambientes y culturas donde se desarrollan los proyectos de manera global y de acuerdo a los resultados obtenidos donde las lecciones aprendidas no son registradas, un análisis de riesgos, así como el registro de las lecciones aprendidas ciertamente ayudará al administrador del proyecto a ejecutar un mejor proyecto en cuanto a comunicación efectiva y tiempo se refiere.

Como Wilson y Doz (2012) mencionan en su trabajo “10 reglas para gestionar innovación global” Asignar recursos de acuerdo a sus capacidades no a su disponibilidad, el correo electrónico, juntas vía web y cualquier otra herramienta tales como redes sociales y foros en línea no deben ser las únicas herramientas para comunicación porque tienden a enmascarar malentendidos, por ello, los proyectos deben incluir gastos de viaje para realizar juntas personalizadas, juntas con el equipo del proyecto y transferencias temporales de personas clave en el proyecto, esto es algo que no se está llevando a cabo y bien valdría la pena implantarlo, ya que estos viajes ayudarán al administrador de proyectos a establecer las expectativas, la importancia y que es lo que da valor agregado al proyecto de una manera que se logre que los integrantes del equipo así como partes interesadas externas capten el mensaje que el administrador de proyectos está lanzando para todos estar en el mismo entendido y trabajar juntos de manera conjunta con los objetivos del proyecto bien definidos y comprendidos por todos.

Dentro de la Administración de calidad citamos a Hur (2009) donde detalló que existen varios pasos, planear, hacer (solución), Revisión, Actuar (documentar resultados como lecciones aprendidas y riesgos encontrados), y dentro de estos pasos y de acuerdo a los resultados obtenidos en ambos cuestionarios se sugiere trabajar el listas de revisión para ayudar al administrador de proyectos a que pueda darle seguimiento junto con los integrantes de su equipo a todas las actividades por realizarse y así ayudar al ciclo del tiempo del proyecto para no omitir alguna tarea importante que nos pueda generar re trabajo o retroceso en la ejecución del proyecto.

Debido a que US es la región con mayor demanda de proyectos, es esencial no bajar el nivel de servicio al cliente en esa región y ver que procesos y mejores prácticas se pueden copiar de US y llevarse a las otras regiones del mundo ya que al bajar el nivel de servicio al cliente en esta región fuertemente afectará de manera global.

Se debe formar un programa a fondo para tomar en consideración la retroalimentación de los clientes de EMEA ya que esta región es la que obtuvo la menor calificación de 4 preguntas de un total de 5.

Algo que de acuerdo a la retroalimentación de los integrantes del equipo del proyecto se pudo notar es que la dependencia con proveedores externos afecta de gran manera el ciclo del tiempo es altamente recomendable lograr que el equipo de adquisiciones tome algunas de las lecciones aprendidas y experiencias del equipo de proyectos para mejorar los contratos con los proveedores externos y así mitigar los riesgos identificados por parte de los proveedores externos

## **Anexos**

Frecuencias obtenidas de la Herramienta SPSS sobre la encuesta hacia el cliente externo.

FRECUENCIAS VARIABLES=Engeneral¿Qué tan satisfecho estas sobre como se manejó el proyecto ISR					
/PERCENTILES=25.0 75.0					
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT					
/ORDER=ANALYSIS.					
<b>Frecuencias</b>					
<b>Notas</b>					
Resultados creados		23-jun-2013 14:58:32			
Comentarios					
Entrada	Datos	C:\Excel para SPSS\Export_130413\Excel\CSAT 2012 Espanol.sav			
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1			
	Filtro	<ninguno>			
	Peso	<ninguno>			
	Segmentar archivo	<ninguno>			
	Núm. de filas del archivo de trabajo	741			
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.			
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.			
Sintaxis		FRECUENCIAS VARIABLES=Engeneral¿Qué tan satisfecho estas sobre como se manejó el proyecto ISR /PERCENTILES=25.0 75.0 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT			
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.031			
	Tiempo transcurrido	00:00:00.016			
[Conjunto_de_datos1] C:\Excel para SPSS\Export_130413\Excel\CSAT 2012 Espanol.sav					
<b>Estadísticos</b>					
En general, ¿Qué tan satisfecho estas sobre como se manejó el proyecto ISR?					
N	Válidos	741			
	Perdidos	0			
Media	8.556005398				
Mediana	9.000000000				
Moda	10.000000000				
Desv. típ.	2.0338107542				
Asimetría	-2.218				
Error típ. de asimetría	.090				
Curtois	5.253				
Error típ. de curtois	.179				
Rango	10.000000000				
Mínimo	.000000000				
Máximo	10.000000000				
Percentiles	25	8.000000000			
	75	10.000000000			
En general, ¿Qué tan satisfecho estas sobre como se manejó el proyecto ISR?					
	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.0000000	7	.9	.9	.9
	2.0000000	11	1.5	1.5	2.4
	3.0000000	6	.8	.8	3.2
	4.0000000	13	1.8	1.8	5.0
	5.0000000	6	.8	.8	5.8
	6.0000000	9	1.2	1.2	7.0
	7.0000000	31	4.2	4.2	11.2
	8.0000000	42	5.7	5.7	16.9
	9.0000000	124	16.7	16.7	33.6
	10.0000000	183	24.7	24.7	58.3
	10.0000000	309	41.7	41.7	100.0
Total	741	100.0	100.0		

FRECUENCIAS VARIABLES=¿Fué tu ISR entregado a tiempo					
/PERCENTILES=25.0 75.0					
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT					
/ORDER=ANALYSIS.					
<b>Frecuencias</b>					
<b>Notas</b>					
Resultados creados			25-jun-2013 00:07:01		
Comentarios					
Entrada	Datos	C:\Excel para SPSS\Export_130413\Excel\CSAT 2012 Espanol.sav			
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1			
	Filtro	<ninguno>			
	Peso	<ninguno>			
	Segmentar archivo	<ninguno>			
	Núm. de filas del archivo de trabajo	741			
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.			
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.			
Sintaxis	FRECUENCIAS VARIABLES=¿Fué tu ISR entregado a tiempo /PERCENTILES=25.0 75.0 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT.				
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.000			
	Tiempo transcurrido	00:00:00.008			
[Conjunto_de_datos1] C:\Excel para SPSS\Export_130413\Excel\CSAT 2012 Espanol.sav					
<b>Estadísticos</b>					
¿Fué tu ISR entregado a tiempo?					
N	Válidos	741			
	Perdidos	0			
Media	8.3427800				
Mediana	9.0000000				
Moda	10.00000				
Desv. típ.	2.31823963				
Asimetría	-1.891				
Error típ. de asimetría	.090				
Curtosis	3.335				
Error típ. de curtosis	.179				
Rango	10.00000				
Mínimo	.00000				
Máximo	10.00000				
Percentiles	25	8.0000000			
	75	10.0000000			
<b>¿Fué tu ISR entregado a tiempo?</b>					
	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	.00000	12	1.6	1.6	1.6
	1.00000	15	2.0	2.0	3.6
	2.00000	10	1.3	1.3	5.0
	3.00000	9	1.2	1.2	6.2
	4.00000	7	.9	.9	7.2
	5.00000	23	3.1	3.1	10.3
	6.00000	43	5.8	5.8	16.1
	7.00000	42	5.7	5.7	21.7
	8.00000	124	16.7	16.7	38.5
	9.00000	127	17.1	17.1	55.6
	10.00000	329	44.4	44.4	100.0
	Total	741	100.0	100.0	

FRECUENCIAS VARIABLES=¿Los entregables del ISR cumplieron con todos los requerimientos del negocio					
/PERCENTILES=25.0 75.0					
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT					
/ORDER=ANALYSIS.					
<b>Frecuencias</b>					
<b>Notas</b>					
Resultados creados			25-jun-2013 00:10:20		
Comentarios					
Entrada	Datos	C:\Excel para SPSS\Export_130413\Excel\CSAT 2012 Espanol.sav			
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1			
	Filtro	<ninguno>			
	Peso	<ninguno>			
	Segmentar archivo	<ninguno>			
	Núm. de filas del archivo de trabajo	741			
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.			
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.			
Sintaxis	FRECUENCIAS VARIABLES=¿Los entregables del ISR cumplieron con todos los requerimientos del negocio /PERCENTILES=25.0 75.0 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT				
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.000			
	Tiempo transcurrido	00:00:00.013			
[Conjunto_de_datos1] C:\Excel para SPSS\Export_130413\Excel\CSAT 2012 Espanol.sav					
<b>Estadísticos</b>					
¿Los entregables del ISR cumplieron con todos los requerimientos del negocio establecidos?					
N	Válidos	741			
	Perdidos	0			
Media	8.72469636				
Mediana	10.00000000				
Moda	10.000000				
Desv. típ.	2.242054456				
Asimetría	-2.697				
Error típ. de asimetría	.090				
Curtosis	7.214				
Error típ. de curtosis	.179				
Rango	10.000000				
Mínimo	.000000				
Máximo	10.000000				
Percentiles	25	8.00000000			
	75	10.00000000			
¿Los entregables del ISR cumplieron con todos los requerimientos del negocio establecidos?					
	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1.000000	26	3.5	3.5	3.5
	1.000000	6	.8	.8	4.3
	2.000000	3	.4	.4	4.7
	3.000000	7	.9	.9	5.7
	4.000000	2	.3	.3	5.9
	5.000000	3	.4	.4	6.3
	6.000000	20	2.7	2.7	9.0
	7.000000	32	4.3	4.3	13.4
	8.000000	97	13.1	13.1	26.5
	9.000000	161	21.7	21.7	48.2
	10.000000	384	51.8	51.8	100.0
	Total	741	100.0	100.0	

```

FRECUENCIAS VARIABLES=¿LacomunicaciónduranteelISRfuebienmanejada
/PERCENTILES=25.0 75.0
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT
/ORDER=ANALYSIS.

```

### Frecuencias

Notas		
Resultados creados		25-jun-2013 00:12:15
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Excel para SPSS\Export_130413\Excel\CSAT 2012 Espanol.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	741
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		FRECUENCIAS VARIABLES=¿LacomunicaciónduranteelISRfuebienmanejada /PERCENTILES=25.0 75.0 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.015
	Tiempo transcurrido	00:00:00.007

[Conjunto\_de\_datos1] C:\Excel para SPSS\Export\_130413\Excel\CSAT 2012 Espanol.sav

Estadísticos		
¿La comunicación durante el ISR fue bien manejada?		
N	Válidos	741
	Perdidos	0
Media		8.67206478
Mediana		9.00000000
Moda		10.00000000
Desv. típ.		2.005166213
Asimetría		-2.351
Error típ. de asimetría		.090
Curtosis		5.972
Error típ. de curtosis		.179
Rango		10.00000000
Mínimo		.00000000
Máximo		10.00000000
Percentiles	25	8.00000000
	75	10.00000000

¿La comunicación durante el ISR fue bien manejada?					
	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	.000000	6	.8	.8	.8
	1.000000	14	1.9	1.9	2.7
	2.000000	5	.7	.7	3.4
	3.000000	6	.8	.8	4.2
	4.000000	6	.8	.8	5.0
	5.000000	14	1.9	1.9	6.9
	6.000000	24	3.2	3.2	10.1
	7.000000	41	5.5	5.5	15.7
	8.000000	112	15.1	15.1	30.8
	9.000000	167	22.5	22.5	53.3
	10.000000	346	46.7	46.7	100.0
	Total	741	100.0	100.0	

FRECUENCIAS VARIABLES=¿Latransiaciónproducciónfueefectiva					
/PERCENTILES=25.0 75.0					
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT					
/ORDER=ANALYSIS.					
<b>Frecuencias</b>					
<b>Notas</b>					
Resultados creados		25-jun-2013 00:14:31			
Comentarios					
Entrada	Datos	C:\Excel para SPSS\Export_130413\Excel\CSAT 2012 Espanol.sav			
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1			
	Filtro	<ninguno>			
	Peso	<ninguno>			
	Segmentar archivo	<ninguno>			
	Núm. de filas del archivo de trabajo	741			
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.			
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.			
Sintaxis		FRECUENCIAS VARIABLES=¿Latransiaciónproducciónfueefectiva /PERCENTILES=25.0 75.0 /STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT			
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.031			
	Tiempo transcurrido	00:00:00.074			
[Conjunto_de_datos1] C:\Excel para SPSS\Export_130413\Excel\CSAT 2012 Espanol.sav					
<b>Estadísticos</b>					
¿La transición a producción fue efectiva?					
N	Válidos	741			
	Perdidos	0			
Media	7.56005398				
Mediana	9.00000000				
Moda	10.000000				
Desv. típ.	3.545948887				
Asimetría	-1.425				
Error típ. de asimetría	.090				
Curtosis	.424				
Error típ. de curtosis	.179				
Rango	10.000000				
Mínimo	.000000				
Máximo	10.000000				
Percentiles	25	7.00000000			
	75	10.00000000			
¿La transición a producción fue efectiva?					
	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	.000000	112	15.1	15.1	15.1
	1.000000	9	1.2	1.2	16.3
	2.000000	1	.1	.1	16.5
	3.000000	5	.7	.7	17.1
	4.000000	5	.7	.7	17.8
	5.000000	4	.5	.5	18.4
	6.000000	27	3.6	3.6	22.0
	7.000000	30	4.0	4.0	26.0
	8.000000	90	12.1	12.1	38.2
	9.000000	136	18.4	18.4	56.5
	10.000000	322	43.5	43.5	100.0
Total	741	100.0	100.0		

Frecuencias obtenidas de la Herramienta SPSS sobre la encuesta hacia el cliente interno o equipo de trabajo.

<b>Tabla de frecuencia</b>					
<b>¿Qué tan a menudo consideras que el tener una dependencia con proveedores externos afecta el ciclo del tiempo del proyecto?</b>					
	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2-Ocasionalmente	7	12.3	12.3	12.3
	3 - La mitad de las veces	12	21.1	21.1	33.3
	4 - La mayoría de las veces	26	45.6	45.6	78.9
	5 - Siempre	12	21.1	21.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	
<b>Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto y entendiendo por re trabajo cómo regresar y volver a empezar en algunas actividades del proyecto ¿Qué tan a menudo consideras que existe re trabajo causado por errores del equipo del proyecto?</b>					
	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - Nunca	1	1.8	1.8	1.8
	2 - Ocasionalmente	25	43.9	43.9	45.6
	3 - La mitad de las veces	17	29.8	29.8	75.4
	4 - La mayoría de las veces	12	21.1	21.1	96.5
	5 - Siempre	2	3.5	3.5	100.0
	Total	57	100.0	100.0	
<b>Sobre los proyectos que tu has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto ¿Qué tan a menudo consideras que más tiempo de lo planeado fue necesario para realizar una investigación ya que no hay muchas opciones para cubrir con las necesidades del negocio?</b>					
	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - Nunca	2	3.5	3.5	3.5
	2 - Ocasionalmente	22	38.6	38.6	42.1
	3 - La mitad de las veces	21	36.8	36.8	78.9
	4 - La mayoría de las veces	8	14.0	14.0	93.0
	5 - Siempre	4	7.0	7.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	
<b>¿Qué tan a menudo consideras que procesos burocráticos (aprobaciones financieras, por ejemplo) dentro del equipo del proyecto o por factores externos como regulaciones gubernamentales afectan el ciclo de tiempo del proyecto?</b>					
	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - Nunca	2	3.5	3.5	3.5
	2 - Ocasionalmente	10	17.5	17.5	21.1
	3 - La mitad de las veces	11	19.3	19.3	40.4
	4 - La mayoría de las veces	20	35.1	35.1	75.4
	5 - Siempre	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	
<b>Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto ¿Cuándo trabajas en un proyecto, conoces por el administrador del proyecto quienes son el resto de las partes interesadas con las que tendrás contacto?</b>					
	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - Nunca	3	5.3	5.4	5.4
	2 - Ocasionalmente	5	8.8	8.9	14.3
	3 - La mitad de las veces	13	22.8	23.2	37.5
	4 - La mayoría de las veces	21	36.8	37.5	75.0
	5 - Siempre	14	24.6	25.0	100.0
	Total	56	98.2	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.8		
Total		57	100.0		
<b>Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto ¿Tu punto de vista es considerado para crear la lista de actividades, la duración y los recursos necesarios para cada actividad?</b>					
	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - Nunca	4	7.0	7.0	7.0
	2 - Ocasionalmente	6	10.5	10.5	17.5
	3 - La mitad de las veces	7	12.3	12.3	29.8
	4 - La mayoría de las veces	25	43.9	43.9	73.7
	5 - Siempre	15	26.3	26.3	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto, ¿Es tu punto de vista considerado para realizar el plan de comunicación del proyecto?

	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - Nunca	3	5.3	5.3	5.3
	2 - Ocasionalmente	8	14.0	14.0	19.3
	3 - La mitad de las veces	9	15.8	15.8	35.1
	4 - La mayoría de las veces	21	36.8	36.8	71.9
	5 - Siempre	16	28.1	28.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto ¿Consideras que la comunicación normalmente fluye como debiera ser dentro del equipo del proyecto?

	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - Nunca	6	10.5	10.5	10.5
	2 - Ocasionalmente	3	5.3	5.3	15.8
	3 - La mitad de las veces	14	24.6	24.6	40.4
	4 - La mayoría de las veces	29	50.9	50.9	91.2
	5 - Siempre	5	8.8	8.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto, ¿Consideras que las expectativas del proyecto son propiamente establecidas por el administrador del proyecto con todas las partes interesadas al inicio del proyecto?

	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - Nunca	4	7.0	7.0	7.0
	2 - Ocasionalmente	8	14.0	14.0	21.1
	3 - La mitad de las veces	18	31.6	31.6	52.6
	4 - La mayoría de las veces	19	33.3	33.3	86.0
	5 - Siempre	8	14.0	14.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto ¿La importancia del proyecto a ser ejecutado es presentada a todas las partes interesadas no sólo al comienzo sino también durante toda la ejecución del proyecto?

	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - Nunca	6	10.5	10.5	10.5
	2 - Ocasionalmente	10	17.5	17.5	28.1
	3 - La mitad de las veces	10	17.5	17.5	45.6
	4 - La mayoría de las veces	17	29.8	29.8	75.4
	5 - Siempre	14	24.6	24.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto ¿Las cosas que tienen valor agregado al proyecto son normalmente presentadas y remarcadas a todas las partes interesadas no sólo al comienzo sino también a través de la ejecución del proyecto?

	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - Nunca	5	8.8	8.8	8.8
	2 - Ocasionalmente	10	17.5	17.5	26.3
	3 - La mitad de las veces	9	15.8	15.8	42.1
	4 - La mayoría de las veces	24	42.1	42.1	84.2
	5 - Siempre	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Sobre los proyectos que has colaborado o que has sido parte del equipo del proyecto, durante el cierre del proyecto, ¿las lecciones aprendidas son propiamente documentadas?

	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - Nunca	10	17.5	17.5	17.5
	2 - Ocasionalmente	15	26.3	26.3	43.9
	3 - La mitad de las veces	12	21.1	21.1	64.9
	4 - La mayoría de las veces	12	21.1	21.1	86.0
	5 - Siempre	8	14.0	14.0	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

¿Consideras que el tener un mal servicio al cliente interno (interacción entre las personas del equipo del proyecto, otros equipos, personas de la misma organización y proveedores externos) afecta la calidad del servicio al cliente externo?

	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	15.8	15.8	15.8
	Yes	48	84.2	84.2	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

¿En qué continente vives?

	Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Asia	6	10.5	10.5	10.5
	Europe	8	14.0	14.0	24.6
	North America	34	59.6	59.6	84.2
	South America	9	15.8	15.8	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

## Referencias

- AbuAli, A. & Abu Arja, M. (2010). PMP Growth in the IT field.
- Aragón Sánchez, A. & Rubio Bañón, A. (Octubre 2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España, *Universia business review*.
- Artículo de la revista de Computer World (julio 21 2008). How to get more out of ITIL with V3, págs. 28-31).
- Ash, R., Smith, D. (April 2004). Managing the impact of customer support disruptions on new product development projects.
- Barry, M. & Uys, L. (May 2011). An investigation into the status of project management in south Africa.
- Berg, M. & Karlsen, J. (Sept 2007). Mental Models in project management coaching, *engineering management journal* Vol. 19 No.3
- Cargile, T. & Vang, E. (2009). PM's and salespeople, resolving tensions
- Cerpa, N. & Verner, J. (Dic. 2009) Why did your Project fail?
- Cicerone, B., Hekele, A. & Morado, J. (May/June 2009). Stop Managing Customer Satisfaction Reactively.
- Computerworld magazine, How to get more out of ITIL with V3, julio 21 2008, págs. 28-31]
- Curry, M. (2004). Why Providing Excellence in Customer Service is Essential to Every Business
- Dietz, J., Pugh, S. & Wiley, J. (2010). service climate effects on customer attitudes: an examination of boundary conditions.
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010) Stop trying to delight your customers.
- Dumitrescu, L., Cetrina, I., & Pentescu, A. (Mar 2012) employee satisfaction measurement part of internal marketing, Volume 13 issue 1.
- Eveleens, L. & Verhoef, C. (Feb 2010). The Rise and Fall of the Chaos Report Figures.
- Flyvbjerg, B. & Budzier, B. (September 2011). Why your IT project may be riskier than you think.
- Gómez López, R. Evolución, científica y metodología de la economía, recuperado de:

- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.2.htm>]
- Graf, A. & Maas, P. (March 2008). Customer Value from a customer perspective.
- Grandey, A., Goldberg, L. & Pugh, D. (2011) Employee Satisfaction, Responsiveness and customer satisfaction: linkages and boundary conditions.
- Hernández Baeza, C., Lao, A. & Garçia Menese, J. (2009) Leader carisma and affective team Climate.
- Hernández Sampieri, R. (Metodología de la investigación, Ed. Mc Graw Hill, 4ta edición, pág. 5)
- Ho Ha, S. & Jung Lee, M. (Nov 2010). Customer service quality improvement in the public sector through the Internet.
- Homer, J. (2009) Tips for curing bad customer service.
- Hur, M. Total Quality Management (2009). The influence of total quality management practices on the transformation of how organizations work, Vol. 20, No. 8, August págs. 847–861
- Hurley, R (2010). Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality.
- Hynes, G. (2012) Interpersonal communication competencies: AQualitative study.
- Jain, N., Sethi, A. & Mukherji, S. (2009) Impact of communication during service encounters on customer's perception of organization image.
- Jugdev, K. (2012). Learning from Lessons learned: Project management research program, American Journal of Economics and Business Administration, pages. 13-22.
- Juna, M. & Caib, S. (Feb 2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer Satisfaction.
- Keith, J. (2005). Customer service in Ontario's College, College quarterly Volume 8 Number 4
- Knight, K. (Feb 2010). \$83 billion lost because of bad customer service.
- Lawal, Y., y S.O. (September 2010). Onohaebi, Project management: a panacea for reducing the incidence of failed projects in Nigeria.
- Ledesma, R., Molina, G. & Valero, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos.
- Leelakulthanit, O. & Hongcharu, B. (2011). Factors that impact customer satisfaction: Evidence from Thailand mobile celular network industry.
- Mantilla, L. & Sánchez, J. (Julio-septiembre 2012). Modelo tecnológico para el desarrollo de proyectos logísticos usando lean six sigma, pág 27.

Martin, V. (July 2012) International journal of project management, Vol 30 issue 5

Martins, V. & Martins, M. (Abr. 2012) Outsourcing Operations in Project Management Offices: The reality of Brazilian companies, Project management journal

Mulcahy, R. (2009). PM exam prep, 6th Ed

Nuells, N. (November 2013). Effective project management with virtual teams, PM world journal Vol. II Issue XI

Patterson, P. (2009). Customer rage: triggers, tipping points, and take-outs

Pérez, R., Hernández, M., Vidal, G. & Guzman, M. (2004) Cliente interno y externo diferencias y semejanzas, recuperado de:<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/difsemclie.htm>]

PMBOK(2009). A guide to the Project Management Body of Knowledge), 4th Ed

Robbins, S., Coulter, M. Administración, 10ª edición

Sabharwal, N. Soch, H., Kaur, H. (Sept 2010) are we satisfied with incompetent services? A scale development approach for service recovery

Satterwhite, S. (2013). Why I'm deeply paranoid with good customer services, American Management association.

Simona, C. (2010). The main causes which lead to success or failure of a Project

Spencer, S. (2011) Customer Service versus cost

Stanciu, I., Dragut, B. & Orheian, M. (2012) TQM Implementation for effective project management, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Volume2.

Trigger, J. and Harrison, M. (Jan 2006) Six steps to excellent customer service.

Tschohl, J. (2011). 10 consejos del gurú para mejorar tu servicio al cliente.

Ullah, I. & Yasmin, R. (August 2013). Journal of Internet Banking and Commerce, The influence of Human Resources practices on internal customer satisfaction, vol. 18, no.2

Ward, S. About.com Guide (2011). 8 Rules For Good Customer Service, Good Customer Service Made Simple.

Whitemyer, D. (January 2013). Game blame, Project management institute

Wilson, K. & Doz, Y. (October 2012) 10 rules for managing global innovation, Harvard business review.

Zurier, S. (July 2010) IT departments at colleges and universities move beyond the traditional help desk.