



Universidad Estatal a Distancia
Vicerrectoría Académica
Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Administración

Programa de Maestría en Administración de Negocios
Mención en Gerencia de Proyectos

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“TRANSFERENCIA DE PROYECTOS DISPERSOS EN LATINOAMÉRICA HACIA COSTA RICA: EL CASO DE HP”

Trabajo final de graduación sometido a la consideración del Tribunal Examinador del Programa de Maestría en Administración de Negocios, como requisito para optar al grado académico de Magíster en Administración de Negocios

Investigador: Alfredo Chavarría Jiménez

Director de Investigación
Mario Alejandro Morúa Saborío

**San José, Costa Rica
2012**

TRIBUNAL EXAMINADOR

Este trabajo final de graduación (TFG) ha sido aceptado y aprobado, en su forma presente, por el Tribunal Examinador del Programa de Maestría en Administración de Negocios de la Escuela de Ciencias de la Administración de la Universidad Estatal a Distancia, como requisito para optar por el grado de Magíster en Administración de Negocios con mención en Gerencia de Proyectos.

Miembros del Tribunal Examinador	Firma
Dr. Víctor Hugo Fallas Araya Director del Sistema de Estudios de Posgrado	
MBA Eduardo Castillo Arguedas Director de la Escuela de Ciencias de la Administración	
Dra. Julia Li Vargas Coordinadora del Programa de Maestría en Administración de Negocios	
Mag. Mario Alejandro Morúa Director de TFG	
MBA. Mauricio Largaespada Lector	

Postulante	Firma
Alfredo Chavarría Jiménez Estudiante Investigador	

Fecha

DEDICATORIAS

A Dios, por darme la oportunidad y la dicha de la vida, brindarme los medios necesarios para continuar mi formación como gerente de proyectos, y ser un apoyo incondicional para lograrlo, ya que sin Él habría sido imposible.

A mi madre, quien ya partió y me cuida desde el cielo, pues permanentemente me apoyó con su espíritu alentador, contribuyendo incondicionalmente a lograr mis metas, y a enseñarme, con su ejemplo, a ser perseverante, dándome la fuerza impulsora para conseguirlas.

A mi familia, padre y hermanos, quienes me acompañaron a lo largo del camino, brindándome el temple necesario para continuar, y momentos de ánimo y ayuda, con orientación y consejos.

A Jose Pablo Vega, por haber estado en los momentos difíciles y apoyarme cuando más lo necesitaba, ofreciéndome sus palabras de aliento. ¡Gracias!

...

AGRADECIMIENTOS

A Mario Alejandro Morúa Saborío, por la profesional y humana conducción que me suministró durante el tiempo en el que se desarrolló esta investigación. ¡Muchas gracias, don Mario!

A la Dra. Julia Li Vargas, por sus criterios, observaciones y apoyo académico, a través del Programa y de la investigación.

A don Mauricio Largaespada, por el suministro de refuerzo y revisión para que este trabajo fuera una realidad.

Al MBA. Robert O'Brien, por su apoyo profesional y por sus consejos a lo largo del Programa de Maestría.

Al equipo de proyectos de Hewlett Packcard Costa Rica y Latinoamérica, por sus enseñanzas y por toda la ayuda para que este trabajo contara con la información requerida.

...

Índice de contenidos

Capítulo I.....	11
Tema principal	11
1. Tema	12
1.1 Antecedentes:.....	12
1.2 Justificación.....	14
1.3 Problema.....	16
1.4 Delimitación del problema	16
1.5 Objetivo general.....	18
1.6 Objetivos específicos.....	18
Capítulo II.....	19
2. Marco teórico	20
2.1 Ciclo de planeación	21
2.2 El plan estratégico.....	22
2.3 Los ejes de desarrollo.....	23
2.4 Gestión de proyectos	23
2.5 Diseño de proyectos	25
2.6 Los planes operativos.....	25
2.7 Estrategias.....	26
2.9 Proyecto interactivo o de entornos.....	27
2.10 Gestión de transferencia de proyectos	28
2.11 Capacitación y participación del personal.....	28
2.12 Utilización de tecnología	29
2.13 Empresas transnacionales.....	30
2.14 Aspectos culturales	31

2.15 Barreras culturales	31
2.16 Distancia del poder	32
2.17 Evasión de la incertidumbre.....	33
2.18 Individualismo versus colectivismo.....	34
2.19 Servicios globales	34
CAPÍTULO III	36
Marco metodológico.....	36
3. Metodología.....	37
3.1 Introducción.....	37
3.2 Tipo de investigación	37
3.3 Fuentes consultadas	38
3.3.1 Fuentes primarias	38
3.3.2 Fuentes secundarias.....	39
3.4 Técnica de investigación	39
3.4.1 Entrevista	39
3.4.2 Observación	40
3.5 Instrumentos utilizados.....	41
3.6 Descripción metodológica.....	42
3.6.1 Forma de aplicar la técnica de investigación.....	43
3.6.2 Procedimiento de análisis de datos:.....	43
3.6.3 Principales resultados observados	44
3.6.4 Organización del trabajo de campo	44
3.7 Definición de variables.....	44
Capítulo IV.	46
Análisis de resultados y diagnóstico de la situación actual	46

4.1 <i>Introducción</i>	47
4.2 Análisis de datos	48
4.2.1 País de procedencia	48
4.2.2 Aceptación para que Costa Rica administre sus proyectos	49
4.2.3 Transferencia de proyectos de otros países de Latinoamérica hacia Costa Rica.....	50
4.2.4 Tipo de proyecto para "transicionar"	51
4.2.5 Nivel de aceptación para que se trabajen desde Suramérica.....	52
4.2.6 Factores culturales	53
4.2.7 Factores que afectan la transferencia	54
4.2.8 Principales razones para "transicionar" proyectos a Costa Rica.....	55
4.2.9 Frecuencia de problemas con las migraciones actuales	57
V. Conclusiones y recomendaciones.....	59
5.1 Conclusiones	60
6.2 Recomendaciones	62
Capítulo VI	65
Propuesta: El caso de HP Costa Rica	65
6.1 Introducción.....	66
6.2 Iniciación	69
6.2.1 Acta de constitución del proyecto.....	70
6.2.2 Caso del negocio	70
6.2.3 Factores organizacionales	71
6.2.4 Procesos organizacionales involucrados	71
6.2.6 Identificación de los involucrados	73
6.3 Planeación.....	74
6.3.1 El plan para la dirección del proyecto o proyecto	76

6.3.2 Recopilación de requisitos	76
6.3.3 Definición del alcance	77
6.3.4 Estructura del desglose de trabajo	77
6.3.5 Definir las actividades	78
6.1.5.1 Aprobación del proyecto	79
6.3.5.2 Decisión sobre países a transferir.....	79
6.3.5.3 Plan de comunicación a cada área	79
6.3.5.4 Tipo de proyecto por transferir	82
6.3.5.5 Creación del plan de entrenamiento	82
6.3.5.6 Transferencia de documentos	82
6.3.5.7 Preparación y aplicación de pruebas	82
6.3.5.8 Resultados y verificación de puntos por corregir	83
6.3.6 Desarrollar el cronograma.....	83
6.3.7 Planificar la calidad	84
6.3.8 Plan de recursos humanos	84
6.3.9 Identificación y gestión de riesgos.	86
6.4 Ejecución del proyecto de transferencia	87
6.4.1 Asegurar la calidad	88
6.4.2 Adquirir y desarrollar un equipo de trabajo	88
6.4.3 Distribuir la información	90
6.5 Seguimiento y control	91
6.5.1 Dar seguimiento y controlar el trabajo.....	91
6.5.2 Control de cambios	92
6.5.3 Verificación del alcance.....	92
6.5.4 Controlar el cronograma	92
6.5.5 Controlar la calidad y el desempeño	92
6.5.6 Control y seguimiento de riesgos	93

6.6 Cierre	94
Bibliografía.....	95
Bibliografía de referencia.....	95
ANEXOS.....	97

Índice de cuadros y gráficos

Gráfico 4.1.....	45
Gráfico 4.2.....	46
Gráfico 4.3.....	47
Gráfico 4.4.....	48
Gráfico 4.5.....	49
Gráfico 4.6.....	50
Gráfico 4.7.....	51
Gráfico 4.8.....	52
Gráfico 4.9.....	54
Gráfico 6.1.....	54
Gráfico 6.2.....	55
Gráfico 6.3.....	55
Tabla 6.1.....	56
Tabla 6.2.....	56
Tabla 6.3.....	57
Tabla 6.4.....	57
Tabla 6.5.....	59
Diagrama 6.1.....	60
Diagrama 6.2.....	98

Capítulo I

Tema principal

1. Tema

Administración para la transferencia de proyectos dispersos en Latinoamérica hacia los centros de servicios globales en Costa Rica

1.1 Antecedentes:

Costa Rica ha sido un país beneficiado por las compañías transnacionales que han decidido realizar procesos administrativos y operativos, invirtiendo en naciones como esta. Tales empresas han aumentado la oferta de trabajo, el desarrollo de personal bilingüe y colaboran en el proceso productivo y el crecimiento económico del país.

“La mayoría de estas empresas se encuentran localizadas en zonas francas, las cuales benefician a los inversionistas por su bajo costo para instalar expansiones de compañías o hacer alianzas administrativas” (Mora, Gustavo. “Inversión Extranjera”, La Nación, 2007). Además, la estabilidad económica, social y política del país y de la sociedad en general, brindan confianza a muchos otros inversionistas que desean migrar operaciones.

Es evidente que para que Hewlett Packard y muchas empresas transnacionales puedan desarrollar todas sus aplicaciones, deben tener un respaldo tecnológico que les sirva como base, con la suficiente versatilidad para generar nuevas opciones, más eficientes, creativas y seguras.

Debido a la complejidad y aumento en las operaciones de la empresa, se requiere un sistema capaz de administrar la información que la compañía utiliza, tomándola de diferentes fuentes, de una manera flexible, sencilla y práctica, que de forma integral articule las distintas herramientas que emplea. En el caso de Hewlett Packard, los sistemas de información inteligentes permiten que estos procesos fluyan con más rapidez y claridad, lo que beneficia a un gerente al tomar la información, revisar métricas y decidir.

Hewlett Packard utiliza un *software* especializado de comandos, llamado *HP Technology Systems*, que le permite generar el análisis para obtener mayores ganancias, transformando sus operaciones a nivel global. El sistema diseñado por HP tiene la capacidad de analizar más de treinta millones de registros históricos de clientes en pocos segundos, permitiendo a la empresa realizar estas funciones que antes tomaban horas.

Este nuevo *software* inteligente está programado para disminuir sustancialmente los conflictos en los sistemas de cada división, empleando una plataforma común, que puede ser accedida por los diferentes colaboradores de la empresa de forma indistinta, favoreciendo un uso eficaz de los recursos, mayor poder de reacción ante los cambios del entorno y aumentando la visión de negocios potenciales.

Un ejemplo claro de mejora obtenida por medio del uso de este programa, se da a nivel contable y presupuestario, puesto que permite acceso en tiempo real a los datos contables, de forma que los responsables de finanzas y operaciones puedan trabajar simultáneamente en la estructura presupuestaria integral, e interconectados y, además, por medio de videoconferencia, tienen la posibilidad de analizar oportunidades de negocios en el mundo.

A nivel operativo, el *software* de Hewlett Packard ejecuta reportes mensuales de forma automática, generados al día siguiente del cierre de resultados del sistema contable, obteniendo información de ventas, inventarios y líneas de productos (Amanda Lackey 2009).

Por esto, las empresas como HP han comenzado a administrar sus proyectos de implementación de *software*, sistemas inteligentes, *hardware* y ventas en Costa Rica. “*Sin embargo, el proceso de transferencia de proyectos de Hewlett Packard no ha sido correcto en su totalidad, por lo tanto, las empresas han comenzado a ver pérdidas financieras a largo plazo*” (Mark Hurd, “Financial things” (2009). Esto por cuanto el tiempo que invierten para hacer la transferencia es muy largo, con una aproximación de un año en el caso de Hewlett Packard; no hay colaboración de los colegas en el resto de Latinoamérica y no existe un proceso definido que conecte todas las partes involucradas.(Robert O’Brien, Gerente de operaciones,2009).

Por otra parte, las empresas transnacionales han querido fortalecer el desarrollo de sus proyectos, eligiendo a Costa Rica como destino de bajo costo operativo, proveedor de personal capacitado y bilingüe. Además, la transferencia de proyectos es conocida en Hewlett Packard como el proceso con el que se traen los proyectos administrados en un país de Latinoamérica hacia el centro de operaciones de Costa Rica, en procura de estar en un lugar con mejor estabilidad económica que la de otras naciones de la región, lo que permite manejar las transacciones en línea de los clientes, de forma rápida.

1.2 Justificación

Desde hace varios años las compañías transnacionales, como Hewlett Packard, son conocidas a nivel internacional por sus altos desempeños mostrados en medios de comunicación, con una apreciable cultura de mejora de procesos. Los proyectos se han convertido en un producto de calidad en todo el mundo, y la presencia más representada en los proyectos comerciales es la implementación de *hardware* y *software*, acompañada del mantenimiento de sistemas.

Hewlett Packard, además de ser una empresa extendida en seis continentes (con excepción de África), es fabricante de computadoras de escritorio y portátiles, y se dedica a desarrollar proyectos para la instalación, implementación y mantenimiento del *software* en empresas alrededor del mundo.

La compañía ha decidido, por motivos estratégicos, centralizar todas las operaciones de proyectos de *software* de Latinoamérica en Costa Rica, con el objetivo de disminuir costos de operación y mejorar los estándares de calidad con los clientes de los servicios de la compañía (Valesca Maroquio, 2009).

Actualmente no existe ningún protocolo, manual o método documentado para realizar ese proceso. Por esa razón, este trabajo final de graduación pretende plantear un proyecto de transferencia de proyectos para empresas transnacionales, tomando como ejemplo el caso de la empresa Hewlett Packard Costa Rica.

El interés por esta investigación justamente se relaciona con el sistema de procesos para compañías transnacionales que transfieren sus proyectos a Costa Rica. El trabajo incluye como factor indispensable, estudiar la cultura de Latinoamérica en compañías internacionales, la cual ha sido un motivo principal para que la transferencia de proyectos sea más eficiente y rápida.

La resistencia por el temor a la pérdida de empleos es un factor que dificulta la colaboración para transferir los proyectos con éxito, y esta investigación pretende buscar la manera de transferirlos del resto de Latinoamérica, considerando el aspecto cultural como facilitador de la participación al respecto.

Por otro lado, se pretende plantear un proyecto de transferencia de proyectos de servicios globales dispersos en Latinoamérica, hacia centros de negocios ubicados en Costa Rica. Así, se ayudará a estandarizar los procesos de traspaso de proyectos, contribuyendo a mejorar la productividad de la empresa en el área de proyectos, disminuyendo la carga de trabajo en los empleados involucrados, implementando un plan de capacitación de sistemas utilizados para administrar los proyectos, mejorando el sistema de comunicación entre los empleados, el cliente y la empresa, y reduciendo deseablemente el tiempo de espera en pasos, hasta en un 50%.

Este proyecto debe elaborar los procesos para la transferencia, los cuales planean distribuir el mercado foráneo, principalmente a través de las empresas transnacionales de servicios globales, por su aceptación reconocida y su crecimiento.

1.3 Problema

¿Cómo debe ser el proceso de transferencia de proyectos de servicios globales dispersos en Latinoamérica, hacia centros de negocios ubicados en Costa Rica?

1.4 Delimitación del problema

Con la recopilación de los datos de los colaboradores, se tiene la oportunidad de plantear un diagrama de flujo de procesos con un mejor enfoque a los proyectos que se pretende transferir. Sin embargo, algunas empresas, como es el caso de HP, cuentan con recursos limitados, que no les permiten hacer varios intentos de transferencias, debido al alto costo de la inversión de tiempo, el poco conocimiento del mercado costarricense, la falta de capacitación de personal y los errores en los sistemas administrativos. Además, se requiere conocimiento previo acerca de la administración de proyectos en Latinoamérica, lo cual disminuye la rapidez para conseguir el personal indicado en Costa Rica.

Si este proyecto lograra algún éxito, la compañía verá un poco más fácil la incursión de nuevos empleados costarricenses que asistan la administración de los proyectos, sin embargo, es necesario regular la demanda con los clientes y así estimar la cantidad de colaboradores que puedan incursionar.

Este proyecto permitiría hacer de Costa Rica un destino mucho más atractivo para llevar los procesos, que muchos de los otros países de América Latina. Pero, es relevante conocer los altos costos de implementación de sistemas de información, y los métodos de capacitación que se llevarían a cabo. Los sistemas de información requieren permisos legales por parte de la compañía que brinda Internet a la empresa, que en el caso de Hewlett Packcard es el ICE (Instituto Costarricense de Electricidad), con el objetivo de tener conexiones seguras y no relacionadas con información confidencial del país. Esto es un proceso de alto costo y en

Costa Rica solo una empresa puede dar el soporte necesario a Hewlett Packard, por la cantidad de conexión requerida.

Por el momento, en Costa Rica la capacidad para instalación y manejo de nuevos sistemas de información es bastante limitada, lo que implica poca disposición de los empleados para migrar y distribuir sus proyectos.

Estos proyectos son complejos por sus componentes tecnológicos, que son nuevos para el país, así como son desorganizados, porque no hay una estructura de procesos para saber administrarlos, y el tiempo que se invierte solo en la transferencia es largo y exhaustivo, por lo que se podrían generar pérdidas financieras en la empresa. También existen factores que influyen en el proceso de transferencia:

- Choque cultural en América Latina
- Falta de control en los accesos para revisión de documentos
- Inexistencia de capacitación del personal para realizar los proyectos
- Carencia de un plan del proyecto de transferencia que muestre todas las fases de ejecución e implementación por parte de la gerencia.

1.5 Objetivo general

Diseñar un proyecto de transferencia de proyectos de servicios globales dispersos en Latinoamérica hacia, centros de negocios ubicados en Costa Rica.

1.6 Objetivos específicos

1. Determinar los problemas que los centros de servicios de Costa Rica deben resolver en su relación con empresas dispersas en Latinoamérica.
2. Analizar el proceso de migración de empresas transnacionales que deciden hacer operaciones en Costa Rica.
3. Plantear los aspectos que se deben de tomar en cuenta dentro de la transferencia de proyectos para mover negocios dispersos en Latinoamérica hacia Costa Rica: el caso de Hewlett Packard.

Capítulo II

Marco teórico

2. Marco teórico

Es importante conocer una estrategia para transferir proyectos al país. Al mismo tiempo, es relevante que los encargados de dicha transferencia tengan conocimiento del equipo de trabajo con el que laborarán.

La cesión se hará con países de América Latina, por lo que la transferencia de proyectos tendrá aspectos relacionados con la cultura Latinoamericana y con el aporte de las empresas transnacionales en Costa Rica. En el presente estudio se hace mención de una técnica dentro del diagnóstico situacional, que recopila la información del contexto o escenario de estudio.

En este caso, en el proyecto por elaborar se establecen las acciones de manera general, los proyectos y las metas, con la finalidad de identificar, superar las limitaciones y tener claridad de lo que se pretende lograr.

Para Julian F Gonsalves, el proyecto de transferencia es “*una antítesis de la investigación participativa*” (página 19,2006)

El proyecto de transferencia también es considerado como el plan de acción o paquete de proyectos de inversión integrados, y contiene la identificación de objetivos generales y particulares, y la priorización de propuestas de acción e inversión.

El proyecto es importante para las organizaciones en el área administrativa, en tanto prevé el futuro mediante el ordenamiento y consecución de acciones para lograr objetivos, resultados, metas e intereses en común, teniendo en cuenta el uso adecuado de los recursos con que se cuenta.

Para efectos de este trabajo, el proyecto de transferencia se convierte en un documento formal, en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía

(directivos, gerentes, empresarios), cuál será la estrategia durante un periodo, o hasta que se apruebe otro proyecto.

2.1 Ciclo de planeación

La planeación es, sin duda, el proceso administrativo que está inmerso o es inherente al quehacer empresarial. Es el primer paso para lograr el aprendizaje completo y eficaz de los contenidos que requieren los investigadores. Es más, con una buena planeación, los resultados son mucho más previsibles y, por ende, es un buen procedimiento para una evaluación satisfactoria.

Por lo tanto, según Isaías Álvarez (2007, pág. 30) *“la planeación es un proceso técnico que permite resolver problemas complejos y orientar procesos de cambio, mediante la instrumentación de estrategias apropiadas dentro de un horizonte de tiempo dado”*.

El proyecto de transferencia podría incluir los siguientes pasos:

- a. Diagnóstico: conocer las parcialidades y debilidades de la situación.
- b. Formulación: la estructura de un plan, que se realiza antes de ponerlo en marcha, deberá pasar por una serie de evaluaciones para analizar si es coherente y viable.
- c. Ejecución: durante el proceso de ejecución se debe crear un sistema de monitoreo para medir el cumplimiento y establecer posibles correcciones. Para redactar la planeación se requiere análisis y discusión, con el propósito de que las decisiones tomadas respondan a las necesidades o problemas identificados por y para el grupo meta. En procura de lograr los resultados de las decisiones y acciones establecidas, se requiere de determinadas estrategias para cumplir con los elementos principales (objetivos, resultados esperados, metas, tiempo de ejecución, recursos y responsables).

“Las estrategias o mecanismos para ejecutar las acciones, indican la forma de cómo se va a lograr lo que la organización se propone, las condiciones y medios necesarios para que el personal operativo tenga la capacidad administrativa, política y económica para alcanzar la misión y visión”; Mintzberg (2005); por esto, se dice que la estrategia se refiere al patrón o plan que busca integrar las principales metas y políticas de una organización, y establecer la secuencia coherente de las acciones por realizar para el logro de los objetivos. La planeación se llama estratégica, cuando define el marco para actuar, los valores, políticas, normas y directrices, la misión y visión, la naturaleza y tipo de población meta, los objetivos de largo y mediano plazo, las pautas del camino para lograr los resultados deseados, las medidas de control en el transcurso y final de la ejecución, y la organización de los recursos.

El proyecto de transferencia tiene un conjunto de acciones coherentes con sus principios, valores y propósitos, que tienen como objetivo mostrar los procesos deseables. Este proyecto sintetizan los principios básicos de la formulación de procesos internos, como la participación ciudadana de los grupos o departamentos involucrados en procesos y la negociación.

2.2 El plan estratégico

Contiene objetivos estratégicos y políticas. Para llevar a cabo esos objetivos se desarrollan planes detallados, con el fin de implementar las estrategias y lograr las metas preestablecidas. Se identifican las oportunidades y amenazas futuras, que sirven como base para la toma de decisiones que contrarresten las debilidades y amenazas, y permitan tener claridad en cuanto a la proyección de las actividades, buscando con firmeza el resultado planteado, con un orden adecuado y realista.

Un beneficio del plan estratégico es que contribuye al cumplimiento de las responsabilidades de la dirección de la organización, y permite la proyección y simulación del futuro, con lo cual, las decisiones actuales pueden ser más acertadas. Así, introduce un nuevo conjunto de fuerzas y medios para tomar decisiones.

2.3 Los ejes de desarrollo

“Los ejes de desarrollo son aquellas áreas en que la organización debe trabajar sistemáticamente en los próximos años, es decir, las áreas donde debe concentrar sus inversiones y agrupar los proyectos de desarrollo”, según Mendonca Ferreira (2002, pág. 302). Para la organización, los ejes del desarrollo son áreas y programas de intervención en las distintas actividades económicas, sociales, políticas y culturales, en donde promueven cambios o desarrollo integral. Para determinarlos se debe tomar en cuenta la parte filosófica, que indica qué se quiere hacer en el corto, mediano y largo plazos para el desarrollo organizacional.

“Un objetivo se entiende como un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico” (Mora, 2001). Los objetivos a largo plazo representan la posición estratégica que se desea alcanzar para la organización en un momento dado.

“Los objetivos estratégicos son aquellas situaciones que la ciudad, empresas, instituciones y ciudadanos deben alcanzar para cumplir con sus objetivos de largo plazo o proteger intereses importantes para su futuro” (Mendonça Ferreira, 2002); se refieren a la calidad que se quiere alcanzar para hacer cumplir la visión de la organización, y deben estar relacionados los ejes de desarrollo y formulados de manera positiva, tomando en cuenta las características que describen la calidad, cantidad y tiempo para su cumplimiento; en otros términos, deben ser prácticos, identificables, medibles, realizables y alcanzables.

Los objetivos de un proyecto son equivalentes a poseer un enunciado claro y preciso de las metas que se persiguen. Deben estar unidos con los del investigador y los de la investigación. Cualquier proyecto de investigación es evaluado por el logro de los objetivos.

2.4 Gestión de proyectos

“La gestión de proyectos es el proceso de planeación, manejo de tareas y recursos con el fin de cumplir con los objetivos definidos para la implementación de un proyecto en la empresa” (Publicaciones Vértice, 2007 pág. 1).

Los proyectos son una forma adicional de agrupar documentos. Gran cantidad de los clientes trabajan en proyectos que generan mucha documentación propia (creación de un *software*, construcción de una planta, implantación de un nuevo sistema).

Además, en algunos tipos de empresas esos proyectos están ligados a clientes, es decir, que siempre un proyecto pertenece a un cliente (por ejemplo: la fabricación de un chip específico para cierto país). Por eso, en el sistema local, el administrador puede decir en la configuración general si está activa la tabla de proyectos y si estos están ligados a clientes o no.

A partir de ahí, se pueden crear proyectos y de seguido, al elaborar un tipo de documento (o modificar uno existente) aparece una casilla que permite "asociar a proyectos" (incluso se puede usar el código de proyecto como parte del código de los nuevos documentos). De este modo, cada vez que alguien va a crear un documento de ese tipo, tiene la posibilidad de elegir, entre una lista, a qué proyecto va asociado.

Luego, para un cierto proyecto, se puede consultar toda la documentación que le pertenece, la cual puede ser de muchos tipos.

Cuando este proceso se quiere hacer "a posteriori", es decir, con documentos ya vigentes, existe para el administrador un botón en el explorador que le permite "mover" uno o varios de esos documentos existentes "a otro proyecto".

Por otra parte, *“Un proyecto es un trabajo temporal, seguido de fases y pasos para crear un producto, servicio o resultado”* (Talledo, 2008). Por lo tanto, requiere de una formulación y ejecución específica. También se considera como una idea generadora de propuesta de

acción y de inversión tentativa, formulada de manera general, que apunta a satisfacer las necesidades de bienes o servicios de la población, o al aprovechamiento de los recursos vacantes de un área.

La importancia y utilidad de este trabajo se centra en el resultado final que se entregará a los lectores, estudiantes, empresarios y directores.

2.5 Diseño de proyectos

“El diseño del proyecto es el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo a pautas y procedimientos sistemáticos” (Galeano, 2004). Por lo tanto, un buen diseño debe identificar a los beneficiarios y actores claves; establecer un diagnóstico de la situación problema; definir estrategias posibles para enfrentarla y justificar la estrategia asumida; objetivos del proyecto (generales y específicos); resultados o productos esperados y actividades y recursos mínimos necesarios.

Al mismo tiempo, la propuesta o diseño debe contemplar la definición de indicadores para realizar el seguimiento y verificación de los resultados obtenidos, y establecer los factores externos que garantizan su factibilidad y éxito.

Cada uno de los conceptos mencionados: objetivos, estrategia, resultados, productos, actividades, recursos, indicadores y factores externos, se irá describiendo y analizando por separado a lo largo del documento, y en la medida en que avance la elaboración del proyecto.

2.6 Los planes operativos

Son instrumentos indispensables de teorización y organización, que deben contemplar todos los detalles para ejecutar acciones concretas. Se debe planificar antes de actuar sobre una situación o problema, para poder transformarlo. Estos planes permiten organizar en

secuencia lógica las actividades y acciones concretas, definen las funciones y responsabilidades de la institución y de los beneficiarios.

La formulación de planes operativos anuales (POA) debe obedecer a un conjunto de principios básicos que le dan consistencia al proceso de planeación: participación, realismo, flexibilidad y unidad (Talledo, 2008).

Los planes operativos son formalmente el mecanismo para llevar a la práctica la planeación estratégica. Planificar operativamente es asignar tareas, recursos y tecnología para la realización de esas tareas, que estarán en conexión directa con las aspiraciones definidas en el plan estratégico. Un plan operativo es la disposición de recursos, tiempo, tecnología, y decisiones para el alcance de objetivos o resultados concretos (objetivos operativos).

El plan operativo se convierte entonces en una guía de operaciones, un orientador de las tareas cotidianas para obtener resultados en plazos definidos, generalmente cortos (hasta un año).

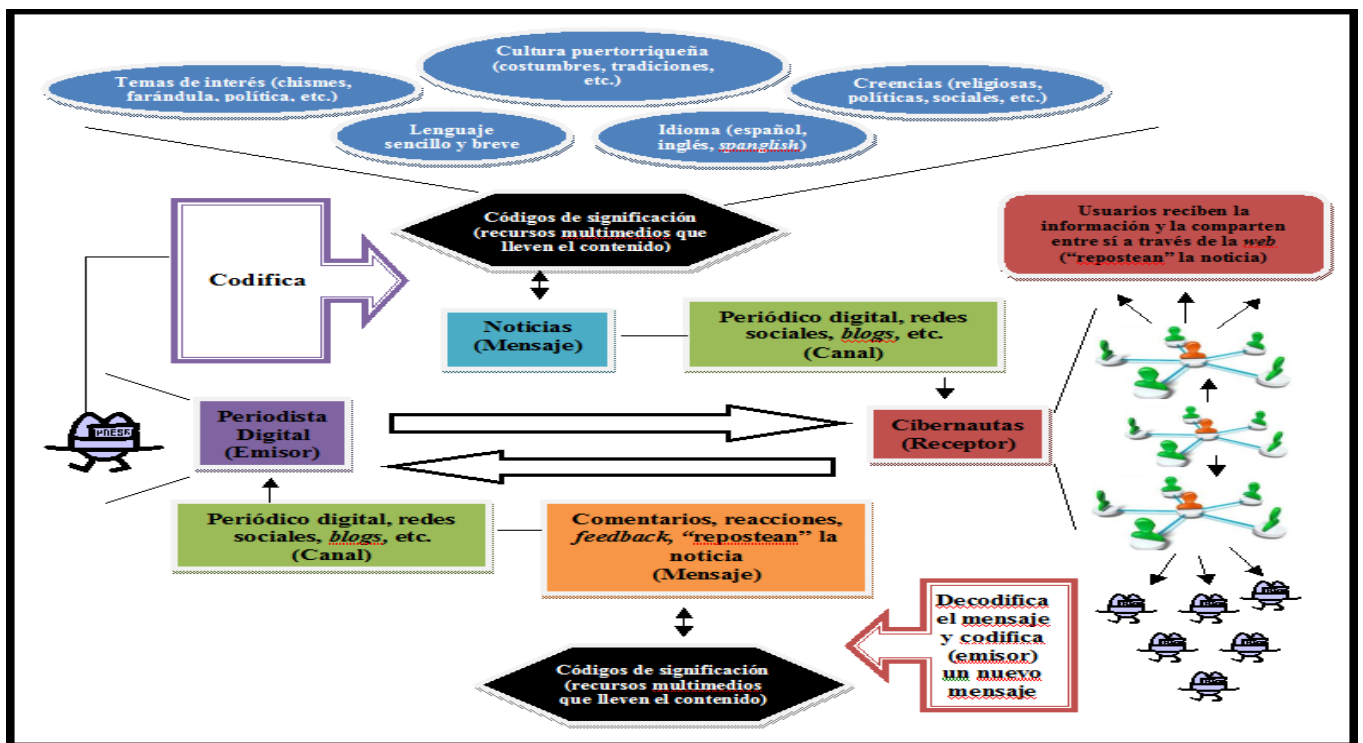
2.7 Estrategias

“Las estrategias son implantaciones de objetivos, políticas, distribución de recursos, reestructuración e incluso reingeniería de una empresa para lograr una meta” (David, 2003). Las estrategias para la relación cliente-empresa no pueden tener éxito en una compañía, a menos que la dirección o gerencia les dediquen la debida atención.

Los planes establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben de realizar determinadas actividades (Koontz, 1994). Tomado de la publicación de Dr. Yasim Olum (2004, pág. 156).

2.9 Proyecto interactivo o de entornos

Este proyecto parte de las necesidades del cliente. La innovación surge de la interacción de diferentes fuentes de conocimiento, internas y externas a la organización, de modo que todas las personas vinculadas al proceso productivo puedan aportar a la innovación, y no solo los científicos responsables de la investigación. El *know-how* de los ingenieros y trabajadores se considera fundamental para innovar, tanto como el aporte de los clientes y proveedores. *Universidad Javeriana, Cali (2010)* Adjunto un ejemplo del proyecto que utiliza un diario de Puerto Rico



Fuente: Press.com/ <http://blackandwhitepress.blogspot.com>

Como lo indica Henry, Cathryne (2004, pág.107), “El proyecto interactivo enfatiza mas el proceso porque se centra en la forma de operar del grupo. La ayuda mutua es el proceso por que el grupo se conecta para alcanzar sus objetivos”.

Por un lado, esta información es válida para entender que se tiene como base el trabajo en equipo, tanto de los colaboradores en Hewlett Packard en Latinoamérica, como en Costa

Rica. Entonces, el trabajo se centrará en crear un proyecto que indique todos los pasos por seguir para la transferencia de proyectos, y los procesos que debe manejar cada equipo involucrado en el traspaso.

2.10 Gestión de transferencia de proyectos

“Es la tarea más importante del rápido rediseño porque más proyectos de las administraciones fracasan por falta de una eficiente gestión del cambio que por razón de defectos en su diseño técnico o social, ésta tarea refina y amplía el plan del cambio preparado en la tarea”, Manganelli, R., Klein, M., (1997, pág. 189).

Según Herrera, S. y Mora, H. (2003), *“definitivamente para rediseñar y cambiar los procesos de cualquier organización, es necesario algunos elementos de apoyo para lograr el éxito deseado, cambiar los procesos por sí solos no será posible si no se toman en cuenta los siguientes aspectos”:*

- Capacitación y participación del personal
- Adecuada utilización de tecnología
- Evaluación y cambio de estructuras.

Los procesos de mejora permiten optimizar la calidad en una organización, mediante el enfoque de su posición competitiva; la certificación es el beneficio marginal del sistema, no debe ser el objetivo principal.

2.11 Capacitación y participación del personal

Los programas de capacitación que se impartan a las personas deben tener como objetivo dar a conocer los aspectos generales de la organización y sus principales elementos

administrativos, pero, sobre todo, los procesos en general que se llevan a cabo dentro de la empresa, y no solo las actividades en las cuales el personal objeto de capacitación interviene directamente.

El comportamiento y los conocimientos de las personas, así como sus necesidades de capacitación y desarrollo personal, son factores importantes para la aplicación de los nuevos procesos y para el desarrollo de la cultura de cambio que se persigue al aplicarlos.

Aunque el personal sea atento, el cliente no quedará satisfecho si no cumple adecuadamente con sus necesidades, por lo que además es necesario estar capacitado para lograr esa satisfacción.

Las funciones de cada uno de los puestos de trabajo desempeñan un papel fundamental como elementos de conocimiento o experiencia y siempre tendrán un lugar en la estructura organizacional; además, son necesarias en los equipos de trabajo, pues estos no pueden estar integrados solo por personas con conocimientos generales, sino que también deben participar personas con atributos especiales y particulares, con pensamiento de equipo basado en los procesos que ejecutan. Cada uno de ellos aportará un valor adicional, con conocimientos y habilidades específicas.

2.12 Utilización de tecnología:

El progreso de la tecnología ofrece oportunidades para facilitar las tareas a través de métodos nuevos e innovadores. Sin embargo, muchas organizaciones se preocupan por adquirir tecnología y adecuarla a los procesos existentes, con lo que logran mejoras incrementales en esos procesos, pero no por ello pueden considerarse más eficientes. El enfoque de la utilización de la tecnología debe ser a la inversa, pues lo principal debe ser mejorar los procesos existentes y, posteriormente, adecuar las facilidades que brinda la tecnología a esos nuevos procesos (*Mark Hurd 2009*).

La tecnología de la información puede ser una herramienta muy poderosa para acelerar los procesos y ofrecer un servicio de más calidad a los clientes. Los sistemas tecnológicos por sí solos no producen ningún resultado, de manera que es importante administrar adecuadamente aquellos con los que se cuenta, para aprovechar al máximo su capacidad, mejorando, a través de ellos, los procesos internos de la organización.

2.13 Empresas transnacionales

Este trabajo aborda información sobre multinacionales que operan en el país, mediante proyectos de tecnología hacia clientes. Lo que las distingue es, principalmente, su carácter legal, el cual está relacionado con la propiedad de la compañía. Estas empresas presentan distintas ventajas y consecuencias en el ámbito tributario, en costos de iniciación y operación, e incluso en las diferentes posibilidades de recaudación de capital. Según la definición de Daniels (2000, pág.126), una sucursal en el extranjero es “*una prolongación de la compañía matriz más que una empresa formalmente constituida en un país extranjero*”.

Con base en lo anterior es posible clasificar las empresas internacionales en: empresa multinacional, compañía multinacional o *Multinational Corporation*, y compañía transnacional.

Se entiende por empresa multinacional a una compañía que asume una perspectiva global sobre los mercados y la producción extranjera; por ello, este tipo de corporaciones tiende a considerar como posibles mercados y lugares adecuados para la producción de sus productos, cualquier parte del mundo (Daniels, 2000). Sin embargo, también se plantea que para que cierta compañía sea considerada como EM, debe contar con plantas de producción en un determinado número de países o poseer dimensiones específicas. Por tanto, se utilizará el término EM para referirse a toda compañía con operaciones en más de un país.

El término compañía multinacional o *Multinational Corporation*, es muy común en el ámbito de las empresas internacionales y tiende a utilizarse en forma muy similar a la empresa multinacional. Sin embargo, este último término es más general, puesto que involucra, por

ejemplo, a muchas compañías que a nivel mundial no están constituidas como sociedades anónimas. Las compañías multinacionales permiten que cada una de sus operaciones en el extranjero proceda en forma independiente, como sería el caso del diseño y producción de un producto o servicio en un país determinado, destinado para ese mercado. Por lo tanto, son capaces de equilibrar las capacidades y recursos, tanto en su país de origen como en los países extranjeros en donde opera; además pueden dispersarse geográficamente en cuanto al poder de la empresa y a las estructuras físicas (instalaciones) de la compañía.

La compañía transnacional se refiere a aquella cuya administración está a cargo de personas de diversas nacionalidades. Este tipo de organizaciones puede diferir de un país a otro, tanto en sus capacidades como en sus contribuciones; posee operaciones mundialmente integradas.

2.14 Aspectos culturales

Cada vez más las compañías multinacionales utilizan talentos locales para operar subsidiarias extranjeras, en vez de apoyarse en expatriados “importados”. La mayoría de las compañías multinacionales exportan frecuentemente sus sistemas de control a sus subsidiarias en el extranjero, pero fracasan al no considerar el impacto de los factores culturales. La efectividad de los sistemas de control gerencial depende de si el gerente local de la subsidiaria extranjera percibe que el sistema está alineado con los valores compartidos en el país anfitrión.

Hofstede (2005) define cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue los miembros de una categoría de gente de aquellos de otra” (pág.204).

2.15 Barreras culturales

A pesar de las particularidades de los servicios tecnológicos, su dinámica está influida por la cultura. Por tanto, se considera conveniente situar su análisis dentro del examen conjunto

de los servicios, cuya discusión está más avanzada, tanto desde el punto de vista teórico, como el empírico.

El contenido de este trabajo se enmarca y profundiza en esta línea argumental. Aborda los principales rasgos y tendencias del comercio internacional, con barreras culturales a partir de un contexto más amplio, desde el que se entienden las relaciones entre servicios y globalización. Para llevarlo a cabo se estudia, en primer lugar, la naturaleza, características e importancia económica de los servicios en general; en segundo, se analizan sus intercambios exteriores.

Dicho lo anterior, la información es viable para perfilar el contenido del comercio exterior de servicios culturales y establecer su relevancia. Dada la estrecha definición que presentan las estadísticas de intercambios exteriores de los servicios culturales, en el apartado se plantea una definición alternativa y más amplia de estas actividades, con objeto de plantear en sus justos términos el comercio internacional de servicios culturales. Por último, se establecen las conclusiones, con las que se pretende proporcionar referencias para el debate sobre el comercio internacional de cultura.

Se trata, en definitiva, de analizar estos últimos a la luz de los primeros, extendiendo el conocimiento relativo a definiciones, características y clasificaciones de los servicios en general, al de los servicios culturales.

2.16 Distancia del poder

“Esta indica la aceptación de una sociedad hacia una distribución del poder desigual, y es una de las dimensiones más importantes a considerar cuando se diseña un sistema de control”. (Mora, 2001)

Un gerente de una unidad estratégica de negocios en una cultura con una alta distancia de poder, está más propicio a aceptar controles presupuestarios más apretados, bonos más discretos y una evaluación de desempeño más subjetiva.

Los gerentes y subordinados en un país con baja distancia de poder, desean más igualdad en la evaluación del desempeño, menos control presupuestario, participar en la elaboración de presupuestos, compensaciones estandarizadas (tal vez basadas en fórmulas), fácil acceso a los superiores y canales abiertos para la comunicación. Un gerente autoritario en este tipo de países tendría subordinados más descontentos y resentidos.

2.17 Evasión de la incertidumbre

Se refiere a las preferencias de la sociedad por situaciones libres de riesgo y no ambiguas. Una cultura con una alta evasión a la incertidumbre refleja preferencias por sistemas de control que se adhieren a medidas de desempeño claramente definidas, con relaciones no ambiguas a la evaluación de desempeño y recompensas. Por otro lado, una cultura con baja evasión a la incertidumbre está más abierta a sistemas de control menos estructurados, donde las recompensas son discrecionales o incluyen esquemas de bonos, en vez de compensaciones fijas.

Con preferencia hacia la evasión de la incertidumbre, la seguridad en la posición es primordial y rígida, y las reglas específicas que reducen la incertidumbre son generalmente aceptadas. La ambigüedad en un sistema de control podría ser percibida como una amenaza continua y resultar en la moral baja, alta rotación, e incrementar el estrés y la ansiedad.

En la investigación de Hofstede (2005) pareciera haber una interacción entre la distancia de poder y la evasión de incertidumbre. Los países que tienen baja distancia de poder y baja evasión de incertidumbre prefieren participar en el proceso de elaboración de presupuestos, pero también aceptan más riesgo en la estructura de recompensas. Los países con alta distancia de poder y alta evasión a la incertidumbre aceptan una distribución del poder más desigual en la estructura de poder y la falta de presupuestos participativos, pero demandan recompensas más estables (fijas).

En el caso de Costa Rica, tiene uno de los más altos índices de incertidumbre en el mundo, lo cual indica que los costarricenses buscan los medios para hacer los trabajos con el menor riesgo posible. Esta situación, como parte de la cultura costarricense, tiene la ventaja de mostrar seguridad por hacer las cosas bien; sin embargo, la desventaja se presenta cuando existe el exceso de seguridad, por lo tanto, esto puede influir en la toma de decisiones.

2.18 Individualismo versus colectivismo

“Esta dimensión representa el grado en que los miembros una sociedad se perciben así mismos como individualistas en vez de miembros de un grupo. Los países con alto individualismo reflejan una cultura con preferencias por recompensas individuales versus grupales, independencia, y reconocimiento de los logros personales” (Aréchiga, 2009).

Fuertes controles presupuestarios podrían ser percibidos como sofocantes del desempeño individual. Al contrario, un sistema de control con controles presupuestarios débiles y recompensas individuales, impuesto sobre una cultura colectivista, sería percibido como contrario a las normas sociales. Tal sistema resalta las diferencias individuales y promueve la competencia y rivalidades interpersonales, contrarias a la preferencia por la armonía del grupo y la igualdad.

2.19 Servicios globales

Para Bernardo González (2009, pág. 235), *“Se debe diferenciar el origen de las ofertas de acuerdo a la máxima empresarial que aconseja evitar los riesgos potenciales de depender exclusivamente de una fuente para obtener un servicio como la administración de la información”*. La estandarización implica desarrollar, modificar partiendo de diseños básicos, hacer pequeñas adaptaciones. Esto ayudaría a poder ofrecer, en cada país, un proyecto distinto. Se puede estandarizar una combinación mundial de servicios o el contenido de un producto. Una combinación mundialmente estandarizada significa que el negocio vende la misma variedad o lista de proyectos en todo el mundo.

2.19 Beneficios de servicios globales

Reducción de costos: cuanto más alto sea el costo de desarrollo con respecto a los ingresos que se esperan, tanto más necesario será desarrollar unos pocos servicios globales o regionales, en lugar de muchos nacionales. La economía en compras, producción e inventario, se realiza al reducir el número de productos y aumentar el volumen por producto (Maroquio, 2009).

Mejora de la calidad: la reducción del número de productos permite concentrar recursos financieros y administrativos en unos pocos productos (O'Brien, 2009).

Preferencia de los clientes: en productos y servicios que se consumen estando el usuario en el exterior, lo mismo que en su país de origen; la disponibilidad del producto o servicio es a menudo una ventaja que refuerza la preferencia (O'Brien, 2009).

La estandarización global también fortalece la preferencia del consumidor cuando el hecho de ser global es parte esencial del atractivo de la categoría o la marca. Por ejemplo, el atractivo de la ropa *de la marca* "Gap" parte de la idea de que usarla contribuye de alguna manera a la unidad mundial.

Eficacia competitiva: recursos para desarrollar y sostener productos diferentes para los distintos países. Las firmas con productos estandarizados rinden más.

En conclusión, la parte teórica es fundamental para este proyectos, porque permite definir los conceptos de los factores que se utilizarán e implementarán en la transferencia de proyectos hacia Costa Rica.

CAPÍTULO III

Marco metodológico

3. Metodología

3.1 Introducción

En este capítulo se presenta la metodología que permite desarrollar el presente trabajo final de graduación. Se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha exploración. Este tipo de proyecto se realizó para diseñar un proyecto de transferencia de proyectos de empresa dispersas en Latinoamérica hacia Costa Rica, el caso de ejemplo: HP de Costa Rica.

3.2 Tipo de investigación

En esta investigación se utiliza el estudio de tipo descriptivo, dado que el tema tiene fácil acceso a información. *“La investigación descriptiva es describir algo, por lo general características o funciones del mercado o la situación de la empresa”.* (Rosales, 2004)

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones existentes entre dos o más variables. Tal y como lo plantea Fabiola Mora:

“Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”. Mora (2001: p. 23).

Esta investigación es cuantitativa porque trata de mostrar la cantidad de personas expertas en el tema que tienen una opinión al respecto de lo que se investiga.

También, trata de determinar la fuerza de agrupación o similitud entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra, para hacer secuela a una población de la cual toda muestra procede.

3.3 Fuentes consultadas

3.3.1 Fuentes primarias

En esta parte del proceso de investigación se proyecta obtener la mayor información posible, que sea base para hacer un análisis de datos que muestre la situación actual de la empresa, en cuanto al producto que va a vender, la manera en que se vende y cómo los gerentes administran los proyectos donde se realiza la venta. Para ello fue de vital importancia contar con las fuentes de información dentro de este paso. Las fuentes primarias utilizadas son las siguientes:

Se hizo una reunión virtual con los empleados (61) y altos mandos de la compañía, con el fin de definir los parámetros por investigar, tales como la frecuencia de los clientes en la consulta sobre los productos, medir el grado de satisfacción con respecto a la administración local y en Costa Rica, la relevancia de un proyecto de transferencia y los principales problemas sobre la migración de proyectos. Esto porque la implementación de nuevos procesos tiene sus pros y contras, y es preciso conocer la opinión de todos los involucrados.

Fuente primaria será el entrevistado (en el anexo 1 se encuentra el cuestionario) con el que se pretende acceder la perspectiva de los expertos en los proyectos dispersos en Latinoamérica hacia Costa Rica. Entre las características que serán de vital importancia para la muestra de investigación se incluye:

- Prioridades de la transferencia de proyectos hacia Costa Rica
- Principales procesos de comunicación, finanzas, gerencia y tiempo para llevar a cabo el proyecto

La experimentación se utiliza con el fin de dar a conocer el proyecto con los clientes y gerentes, es decir, determinar el interés de los clientes por el servicio, después de probarlo. Esta parte de la investigación se efectúa cuando se le da una muestra de proyectos transferidos de varios clientes, para que la analice por unos días, y así poder seguir con las preguntas de la entrevista.

3.3.2 Fuentes secundarias

Internet fue consultada con el fin de buscar datos sobre la elaboración de los proyectos. Con esto, se pretende investigar a profundidad las propiedades del contenido de cada proyecto. De igual manera, se utilizó como herramienta para investigar qué información existe sobre el actual método de transferencia en la página web (www.hp.com), en cuanto a la manera de promocionar los productos, información general, variedad de productos, beneficios, ofertas, entre otros.

3.4 Técnica de investigación

3.4.1 Entrevista

Tal y como lo menciona Rodrigo Barrantes (2007), la entrevista es: *“un valioso instrumento para obtener información sobre un determinado problema en la investigación.”* (2007: pág. 208).

Asimismo, ese autor hace referencia a las ventajas de la entrevista, las cuales sirvieron de inspiración para elaborarla; se listan a continuación:

“Permite el contacto con personas que no saben leer ni escribir.

Facilita la labor de persuasión.

Precisa y aclara preguntas.

Verifica las respuestas y capta el ambiente natural.

Se observan opiniones y actitudes.

Se aprecia el lenguaje no verbal.”(Barrantes: 2007)

La técnica de investigación utilizada es la entrevista, debido a que es la más significativa y productiva de las que se dispone para recabar datos en este tipo de proyectos.

Los cuestionarios se emplean para recopilar información en forma verbal o digital, a través de preguntas que propone el investigador. En este caso, los cuestionarios se aplicarán a empleados de HP. Dado el hecho de que se trata de una población infinita, se efectuó un muestreo no probabilístico.

Según Klaus Krippendorff (2000, pág. 178): *“El análisis de contenido procura comprender los datos, no como un conjunto de acontecimientos físicos, sino, de acontecimientos simbólicos y abordar su análisis directo”*.

Este método es útil en el proceso de investigación porque tiene de base la determinación de unidades, muestreo, registros, construcción de lenguajes de datos y el uso de tecnología. Para efectos de este trabajo, los cuestionarios son virtuales, por medio de una herramienta llamada “Google Docs”, que permite que la interacción sea más efectiva y que los participantes de otros países puedan ingresar los datos.

Este muestreo no probabilístico fue de tipo *incidental/conveniencia*, el cual trata de un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente a los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es utilizar como muestra a los individuos a los que se tiene fácil acceso. Por lo tanto, los empleados de Latinoamérica, de empresas de proyectos de tecnología, son los predilectos para escoger.

Por otra parte, la entrevista ofrece al investigador una excelente oportunidad para establecer una corriente de empatía con el personal encargado, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

3.4.2 Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Es por eso que el autor Rodrigo Barrantes (2006, pág. 123), en su libro *Investigación*, señala que: *Un camino al conocimiento* menciona que “*la observación permite ver más cosas de las que se observan a simple vista. (...)*”

La observación permite obtener información sobre los fenómenos o acontecimientos tal y como se producen. (...)

La observación es un proceso sistemático por el que un especialista recoge por si mismo información relacionada con ciertos”

Estas citas se tomaron de referencia para utilizar la observación como instrumento de investigación en el trabajo de campo. Hay dos tipos de observación que se deben conocer antes de aplicarlos en el proyecto. Por esa razón, la referencia que más se ajustaba es:

“Existen dos clases de observación: la observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa”. (Puente, W. 2000, pág., 345)”.

Se emplea la observación científica, porque se pretende determinar el atractivo y las reacciones del gerente hacia el proyecto.

3.5 Instrumentos utilizados

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario utilizar herramientas que permitieron recolectar la mayor cantidad de información necesaria, con el fin de obtener un conocimiento

más amplio de la realidad de la problemática. Por la naturaleza del estudio, se requirió aplicar un cuestionario a una muestra de gerentes y administradores proyectos de tecnologías de HP en Latinoamérica.

3.6 Descripción metodológica

Como anteriormente se mencionó, la entrevista figura entre las técnicas de investigación empleadas en el proyecto. Es una técnica utilizada para obtener datos de varias personas, en este caso de clientes potenciales, cuyas opiniones impersonales interesan al proyecto. Para tales efectos se elaboró una entrevista que será empleada directamente con los clientes potenciales, durante los días 6, 7 y 8 de septiembre de 2011. A continuación se detalla su aplicación:

Población de interés: gerentes y empleados involucrados en los proyectos que se transfieren de Latinoamérica hacia Costa Rica.

Marco muestral: la entrevista se hará, por conveniencia, a gerentes que presentaron la propuesta de transferir la administración hacia Costa Rica.

Tipo de muestreo: por conveniencia, dado que la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo, lo que hace que este sea el mayor inconveniente del método, en razón de que no se puede cuantificar la representatividad de la muestra.

Tamaño de la muestra: el 100% de los involucrados en cada migración de Latinoamérica a Costa Rica, en proyectos de Hewlett Packard.

Selección y distribución de la muestra: los criterios por abordar son los siguientes:

- Que tengan relación directa con el proyecto de transferencia
- Formar parte de la resistencia para así conocer sus argumentos.

Unidad de muestreo: la unidad de muestreo y la unidad informante son las mismas, ya que serán los gerentes mencionados en la población de interés. Además, los gerentes que

abarcan la unidad de muestreo son aquellos a quienes se aplique la entrevista y cumplan con las características a las que se enfoca la estrategia de transferencia.

3.6.1 Forma de aplicar la técnica de investigación

El procedimiento llevado a cabo para realizar la entrevista fue consultar a los empleados de HP sus opiniones, sugerencias, reclamos y estrategias para manejar el traslado de trabajo hacia Costa Rica; por razones económicas, todo el proceso se haría por chat interno y teléfono internacional; con esto se afirma que se llevará a cabo un proceso de recolección de datos.

3.6.2 Procedimiento de análisis de datos:

El procedimiento de análisis de datos se hace por medio de interpretación de resultados del cuestionario y la posterior creación de gráficos.

Una vez realizadas las respectivas entrevistas, su tabulación incluye la revisión de las respuestas dadas por los diferentes entrevistados, con el fin de clasificar las características mencionadas por ellos.

Esto es necesario, por cuanto algunas de las características mencionadas por los entrevistados en las secciones de pregunta abierta, pueden clasificarse como características que se preguntan previamente, mientras que otras constituyen características completamente nuevas, que requieren una clasificación separada.

Los resultados de los cuestionarios se utilizan para crear los gráficos y así obtener porcentajes para cada una de las características y que se determinen dentro de las entrevistas realizadas. Las proporciones de respuesta para cada una de las características son ponderadas por porcentajes que representan la relativa importancia considerada por el grupo de entrevistados.

3.6.3 Principales resultados observados

Las entrevistas se hicieron a los operadores de HP involucrados en el proceso de migración, los días 7 y 8 de septiembre, porque así se facilitaba el proceso de conocer opiniones de personas interesadas en productos de comida peruana. Estas entrevistas tienen un total de 10 preguntas y se analizarán las respuestas de aquellas que muestren más relevancia para la empresa.

3.6.4 Organización del trabajo de campo

Es importante destacar que con el fin de llevar a cabo las entrevistas, se coordinó de manera previa con los empleados de proyectos de HP Latinoamérica, ubicados en Brasil, Argentina, Chile, Ecuador, Perú y Colombia. Una vez completada la fase anterior, se procedió a aplicar la entrevista a los gerentes de alto nivel involucrados en el nuevo proyecto. Se aprovechó tal colaboración para aplicar los instrumentos.

3.7 Definición de variables

A continuación se detalla la administración de las entrevistas realizadas a las personas mencionadas. De ahí, se parte a resaltar los aspectos importantes de cada entrevista y las características principales que requeridas para el análisis:

Objetivo específico	Variables de estudio	Definición conceptual	Indicadores de operación	Definición instrumental
Determinar los problemas que los centros de servicios de Costa Rica deben resolver en su relación con empresas dispersas en Latinoamérica.	Problemas	Una determinada cuestión o asunto que requiere una solución	Porcentaje en favor Porcentaje en contra Diferencias de procesos Factores más repetidos	Pregunta de cuestionario #6 Pregunta de cuestionario #8 Pregunta de cuestionario #10 Pregunta de cuestionario #11 Pregunta entrevista # 5 Pregunta de entrevista #7
Estudiar el fenómeno de migración de empresas transnacionales que deciden hacer operaciones en Costa Rica.	Migración de empresas internacionales	Derecho a decidir quién puede acceder a su territorio, sin perjuicio de las obligaciones que han contraído en virtud de tratados internacionales.	Ventajas Costos Localización Capacitaciones Tecnología	Pregunta de cuestionario #12 Pregunta de cuestionario #5 Pregunta de cuestionario #14 Pregunta de cuestionario # 15 Pregunta de cuestionario # 7 Pregunta de cuestionario # 9 Pregunta de entrevista #8 Pregunta de entrevista #6
Plantear los aspectos a considerar dentro de la administración de proyectos para mover negocios dispersos en Latinoamérica hacia Costa Rica: El caso de Hewlett Packard	Aspectos por considerar dentro de la administración de proyectos	Es cuando se da un énfasis y una atención especial para conducir actividades no repetitivas con el propósito de lograr un conjunto de metas.	Conocimientos: Gerenciales Financieros Tecnológicos	Pregunta de cuestionario #13 Pregunta de cuestionario #16 Pregunta de entrevista #4 Pregunta de entrevista #10

Capítulo IV

Análisis de resultados y diagnóstico de la situación actual

4.1 Introducción

Las fuentes primarias fueron la entrevista y el cuestionario.

Como se mencionó en el capítulo III, la entrevista y el cuestionario son los métodos más significativos y productivos de que dispone el investigador para recabar datos en este tipo de trabajo. En cuanto en el cuestionario, este ofrece al investigador la posibilidad de establecer los aspectos que el empleado hace durante su trabajo, como: administrar, medir, “transicionar”, comunicar y realizar sistemas de proyectos.

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, mediante preguntas que propone el investigador. En este caso, la entrevista se dirige a los empleados y gerentes de nivel medio- alto que se encontraban en la oficina durante el 9 de septiembre, para un total de 25 empleados. De ellos, el 100% se asoció dentro de la muestra, según las características por estudiar. A saber:

- Que tengan relación directa con el proyecto de transferencia
- Formar parte de la resistencia y así conocer sus argumentos.

Estos colaboradores son considerados como los principales empleados en quienes se enfocarán los beneficios del proyecto de transferencia. Por lo tanto, el análisis de variables se hizo con base en las respuestas de los 25 entrevistados y los 60 que llenaron los cuestionarios en línea.

4.2 Análisis de datos

4.2.1 País de procedencia

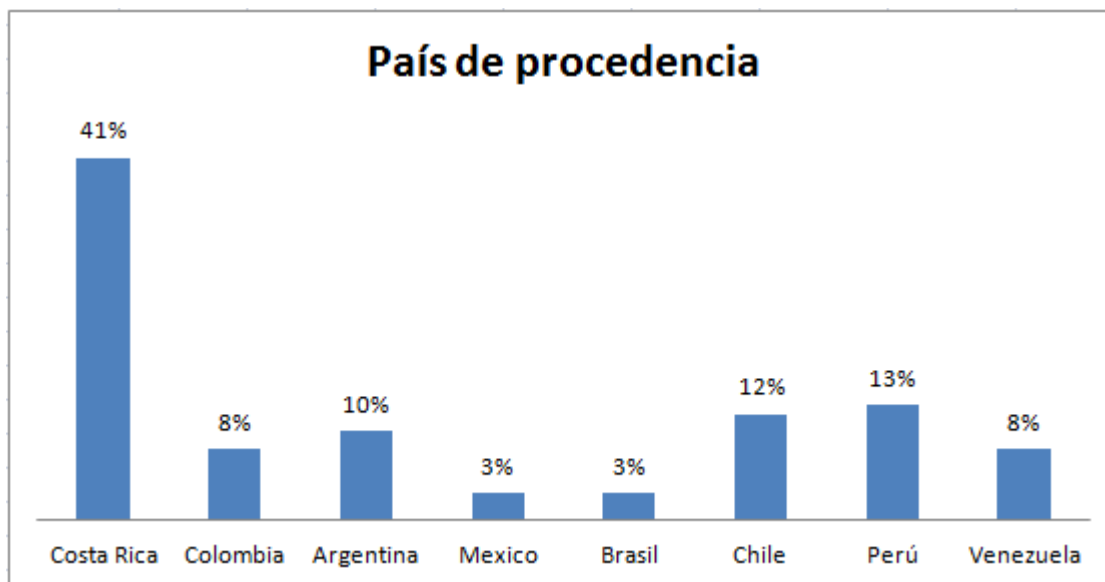
Este gráfico tiene relación con el país de procedencia de los empleados que completaron el cuestionario. Del total, 60 personas tenían las características que los incluye en la muestra, y de esa muestra se observa que las personas que laboran en las oficinas de Costa Rica representan un 41% de los sujetos que llenaron el cuestionario, seguido de los que trabajan en Perú con un 13%, Chile con un 12%, Argentina con un 10%, Venezuela con un 8%, y el resto dividido entre Colombia, Brasil y México. Con estos resultados se podría considerar el cuestionario en Internet como un medio más eficiente y que no utiliza papel.

La participación costarricense es más evidente, por la cercanía al investigador, lo que facilita informar a los empleados sobre las consecuencias de aportar información para este trabajo.

Gráfico 4.1

Porcentaje de empleados que completaron el cuestionario en línea

Septiembre 2011



Fuente propia

4.2.2 Aceptación para que Costa Rica administre sus proyectos

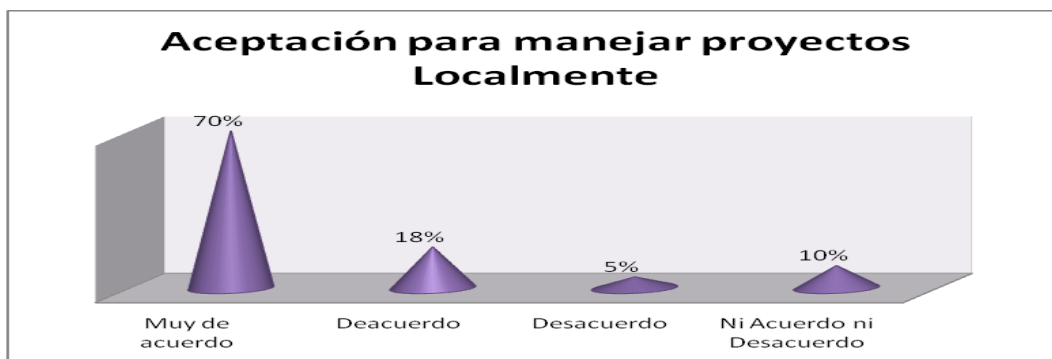
Con respecto a la pregunta #5 del cuestionario (Anexo #3), la cual trata sobre el grado de aceptación para que Costa Rica administre sus proyectos desde sus centros ubicados en zonas francas, se detecta que el 70% de la muestra está muy de acuerdo con la propuesta, seguido de los que están de acuerdo con un 18% y por último, pero no menos significativo, el porcentaje de los empleados que dijeron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y los que están en desacuerdo, con un 10% y un 5%, respectivamente.

Se podría explicar que las personas que no están de acuerdo tendrían temor a perder sus trabajos, si estos se enfocaran a proyectos de Costa Rica. Por lo que sería conveniente referirse a quienes no están en desacuerdo. Lo anterior se enfoca a las ventajas que representa para la compañía, tanto en ventas como en ahorro de tiempo y costos; también se reubica a las personas que puedan disminuir su carga laboral por la transferencia.

Gráfico 4.2

Porcentaje de aceptación para que los proyectos de Costa Rica se manejen localmente

Septiembre 2011



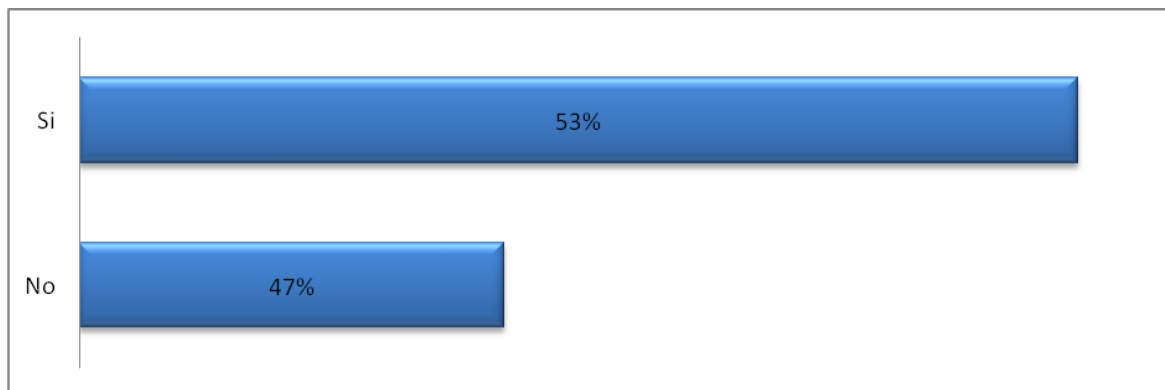
Fuente propia

4.2.3 Transferencia de proyectos de otros países de Latinoamérica hacia Costa Rica

Hewlett Packard, como fabricante de productos de tecnologías, estudia las diferentes maneras en que sus compradores utilizan sus productos. Sin embargo, también analiza dónde puede manejar sus operaciones y reducir sus costos. Por esta razón es preciso conocer las distintas opiniones de los empleados respecto a “transicionar” toda la operación administrativa de los proyectos de algunos países de Latinoamérica (Argentina, Ecuador, Perú, Colombia, Chile, Brasil y México) hacia los centros de Costa Rica (*outsourcing*). Así se puede estimar si van a manifestarse presiones de los empleados por miedo o por incertidumbre sobre su futuro en el trabajo. Por eso, se menciona que la mayoría de los entrevistados dijo que sí prefiere que se transicionen, lo que representa un 53%, mientras el 47% mencionó no estar de acuerdo con eso. Con esta información, es notable que gran parte de los empleados prefiere pasar los proyectos y aumentar las plazas de trabajo en Costa Rica, sin embargo, casi la mitad, repartida en Suramérica, no desea perder sus trabajos, lo que representa un riesgo para la transferencia.

Gráfico 4.3

**Porcentaje de preferencia para transferir proyectos de Latinoamérica hacia
Costa Rica
Septiembre 2011**



Fuente propia

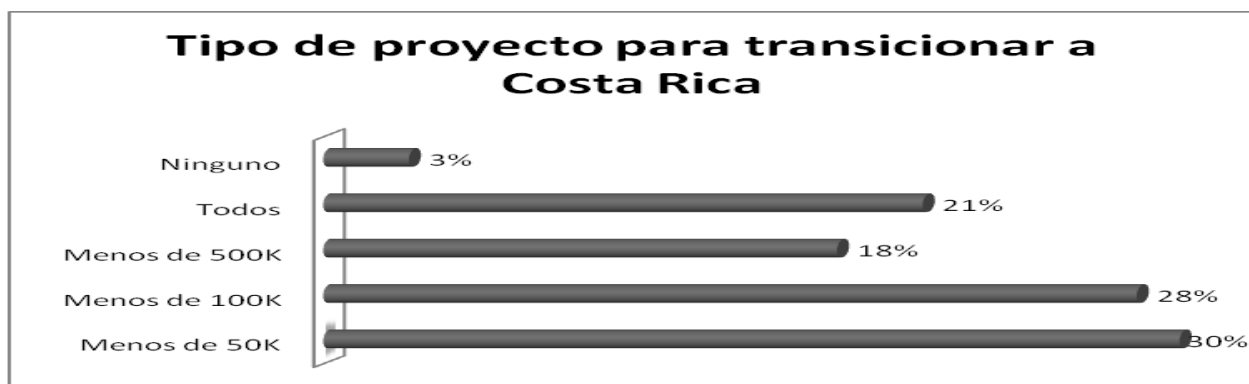
4.2.4 Tipo de proyecto para “transicionar”

Además de estudiar la aceptación de los empleados para “transicionar” los proyectos, fue necesario saber qué tipo de proyecto se piensa que es mejor para que Costa Rica lo administre. Estos proyectos pueden ser locales o pertenecer a otro país. Se debe aclarar que cuanto más complejo y complicado sea el proyecto, más alto el costo; esto obedece a que tiene más componentes en cada fase. Es fundamental saber qué tipo de proyecto tiene mayor posibilidad de “transicionarse”, porque así el proyecto de transferencia se podría modificar para cada uno. De tales resultados, se desprende que el 21% prefiere que se pasen todos los tipos. Sin embargo, ese porcentaje representa el 100% de los que trabajan en Costa Rica, lo cual hace pensar que hay un interés no solo para proyectos locales, sino para todo tipo, con el fin de aumentar las plazas de trabajo. Por otro lado, los proyectos cortos de 50K (cincuenta mil dólares) y 100K (cien mil dólares) fueron representados con un 30% y un 20%, respectivamente. El 3% restante representa las personas que no quieren que ningún proyecto se migre a Costa Rica. Esto, sirve de ayuda para saber cuáles podrían ser los primeros en migrar e incluirse en el proyecto.

Gráfico 4.4

Porcentaje de aceptación para el tipo de proyecto que los empleados desean “transicionar” a Costa Rica

Septiembre 2011



Fuente Propia

4.2.5 Nivel de aceptación para que se trabajen desde Suramérica

Para la empresa es primordial conocer cuán satisfechos están los clientes al comprar los productos y servicios, es decir, conocer el nivel de satisfacción que tienen con respecto al proceso y tiempo de cada proyecto. Para ello, es relevante que todos los pasos se manejen eficientemente y en el tiempo estimado. Sin embargo, la empresa tiene repartidos los proyectos en varios países, lo cual dificulta lograr una adecuada satisfacción. Se preguntó a los entrevistados si estarían de acuerdo con dejar que el centro de negocios de Suramérica siga administrando los proyectos de Costa Rica. Los resultados fueron interesantes, porque la mayoría mencionó estar en desacuerdo, con un 31%, seguido de los que están muy en desacuerdo, con un 26%; el resto, no muy distante, está de acuerdo y muy de acuerdo, con un 5% y un 21%, respectivamente. Lo interesante del caso, radica en que el 100% de los entrevistados argentinos piensa que se deben dejar en Suramérica, lo cual hace creer que hay un cierto conflicto con las distintas maneras de trabajar entre Costa Rica y ese país.

Gráfico 4.5

Porcentaje de aceptación para que los proyectos de Costa Rica se administren desde Suramérica

Septiembre 2011



Fuente Propia

4.2.6 Factores culturales

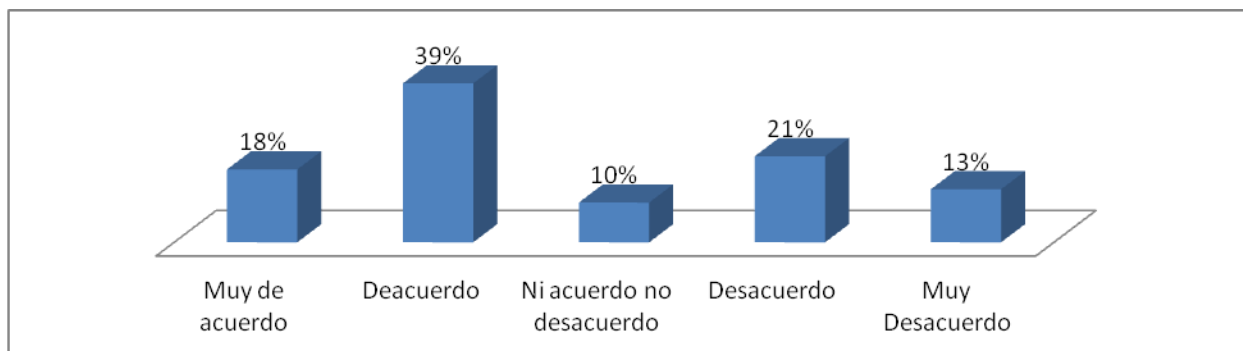
Se consultó sobre los factores culturales dentro una organización y si estos afectan los procesos del proyecto de transferencia. Esta pregunta se realizó para analizar en qué nivel puede afectar la cultura de cada país y qué medidas se pueden realizar para cada país o, simplemente, estandarizar a todos.

La mayor parte de los entrevistados coincidió en estar de acuerdo con el enunciado representado con un 39%. Sin embargo, el 21% expresó que están en desacuerdo, lo cual muestra una clara discrepancia de opiniones y, por ende, lo interesante se presentó cuando se observó que la mayoría de empleados de Costa Rica son los que están de acuerdo, mientras los consultados en Argentina y Brasil piensan lo contrario. Esto permitiría suponer que el choque cultural más fuerte es con ellos, y por eso se podría prestar más atención a este grupo, para que el proyecto no tenga problemas si se llega a aplicar. Además, sería relevante analizar la manera de trabajar con estos países sin afectar el “timeline” del proyecto.

Gráfico 4.6

Porcentaje de opinión de empleados que creen que los factores culturales afectan la transferencia

Septiembre 2011



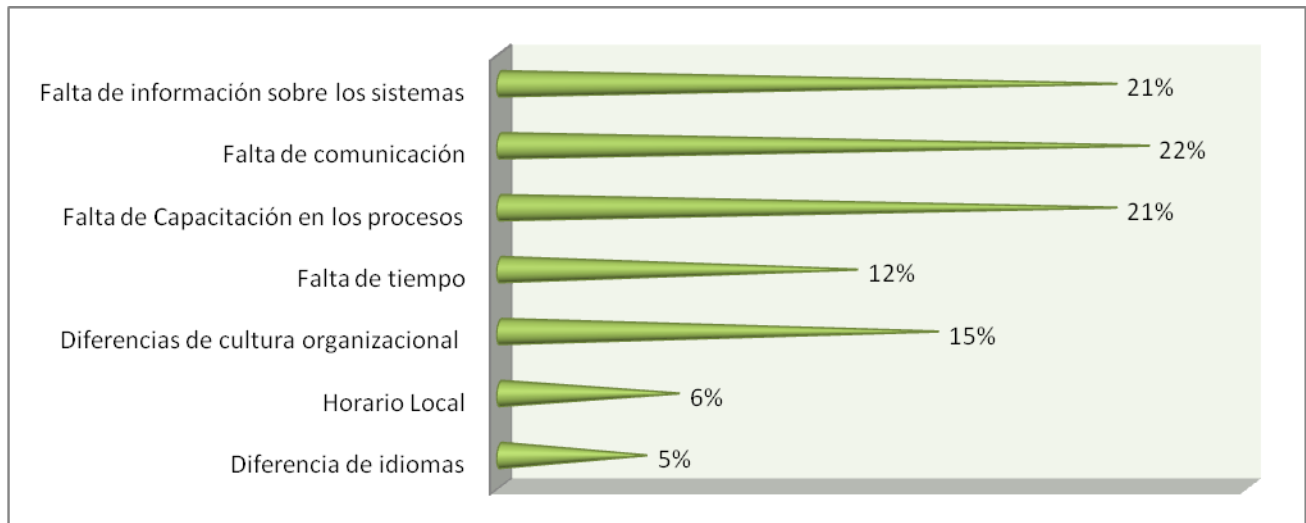
4.2.7 Factores que afectan la transferencia

Según los datos del Gráfico 4.7, correspondientes a la opinión de selección sobre los factores que más afectan la transferencia, estos fueron generalizados, y se pidió a los empleados que escogieran el que creían más común. Los resultados fueron muy acertados y parecidos: tanto la falta de información de sistemas como la capacitación obtuvieron un 21%, seguido de la diferencia de cultura organizacional con un 15%. Por delante está la falta de comunicación, con un 22%. Esto significa que las partes esenciales de una transferencia no se están efectuando de manera adecuada y los empleados tienen que lidiar con esos problemas todas las veces que pasan algún trabajo a otro país. Es por eso que el proyecto tendría más enfoque en esas áreas, dado que son las que más perjudican la transferencia de proyectos. Por lo tanto, la propuesta debería mencionar cada aspecto y la manera en que se podría resolver, o al menos, hacer eficiente el proceso.

Gráfico 4.7

**Porcentaje sobre factores generales que afectan la transferencia, según
sujetos que completaron el cuestionario**

Septiembre 2011



Fuente propia

4.2.8 Principales razones para “transicionar” proyectos a Costa Rica

Es relevante saber cuáles son las principales razones por las que se decide “transicionar” proyectos locales e internacionales en Costa Rica. Por ese motivo, resulta interesante ver los porcentajes de los aspectos físicos de la pregunta y cómo pueden influir en el diseño del proyecto.

En el momento cuando se accedió a pedir la opinión sobre este tema, se determina que la decisión de trasladar los proyectos a Costa Rica obedece a la reducción de costos, representada con un 35%. También, es interesante mencionar que esta respuesta tuvo tanta participación suramericana como costarricense, es decir, ambas partes están conscientes de que es más económico pasar operaciones a Costa Rica. Sin embargo, la centralización de procesos estuvo de seguido, con un 28%, lo que indica que los altos gerentes prefieren tener un centro de operaciones encargado de la mayoría de las funciones administrativas en Costa Rica, un centro a cargo de los procesos en relación directa con el cliente (finanzas, facturación, producto y venta), en cada país donde se ha cerrado la negociación.

Por otro lado, el 19% de quienes completaron el cuestionario está de acuerdo con la capacidad laboral de los centros del país para manejar todos los procesos. Sin embargo, el 98% de estos son de Costa Rica, por ende, es claro que la fuerza

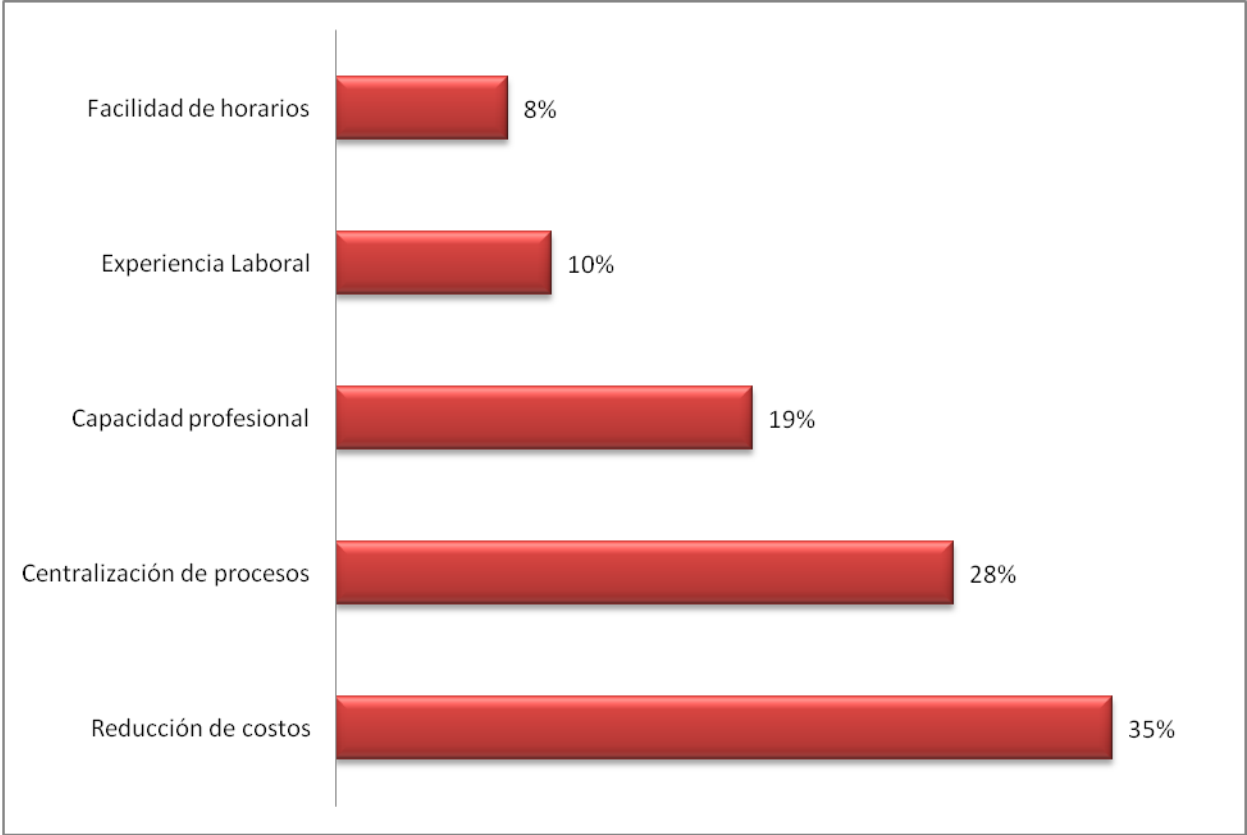
laboral del resto de los centros de HP en Suramérica todavía no ve destreza en la mano de obra costarricense. No obstante, llama la atención el hecho de que esto solo lo opinen cuando se trata de “transicionar” proyectos de varios países a Costa Rica, pues en caso de que solo se pase proyectos locales, el grupo suramericano opina que sí hay capacidad laboral, lo cual es una muestra de conflicto de intereses.

Por el último, el estudio arrojó a la experiencia laboral con un 10%, porque el centro de Hewlett Packcard Costa Rica tiene solo 8 años, en comparación con los otros centros de Suramérica, que tienen mínimo 15 años de existir. Sin embargo, los pocos años no son motivo para que no haya buena labor en los trabajos de cada proyecto.

Gráfico 4.8

Porcentaje de las principales razones por las que se cree que los proyectos se “transicionen” a Costa Rica

Septiembre 2011



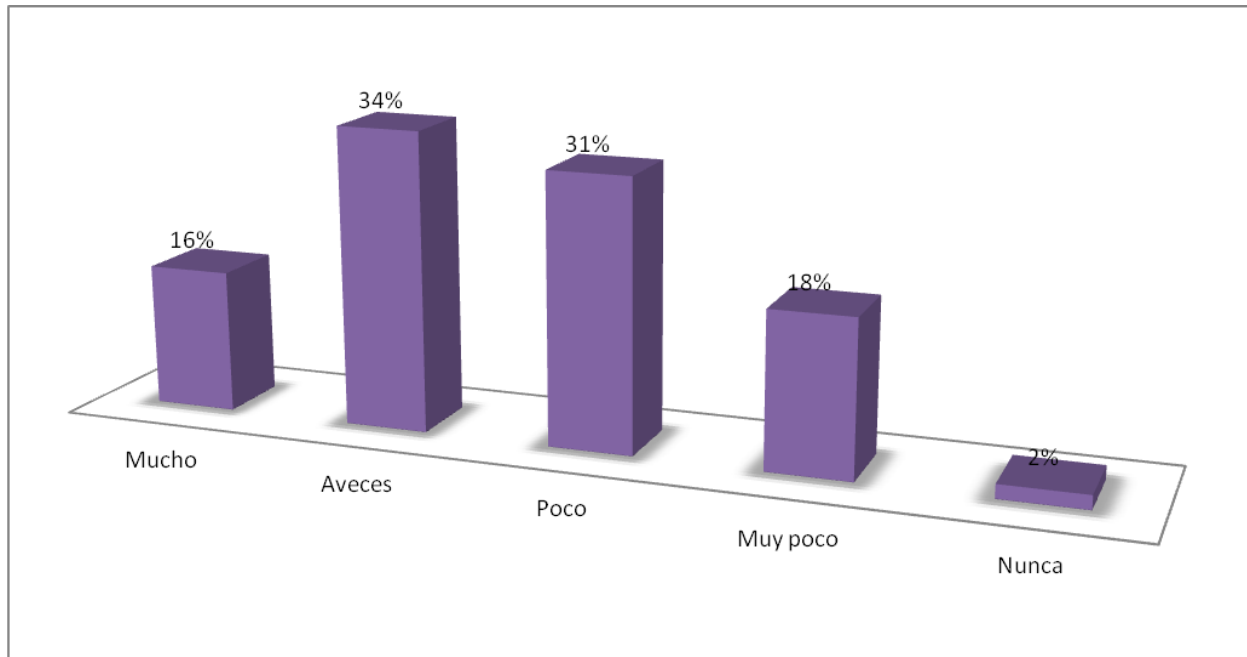
4.2.9 Frecuencia de problemas con las migraciones actuales

Con respecto a la opinión sobre la frecuencia de problemas que tienen los empleados de Hewlett Packard Suramérica con los centros de negocios de Costa Rica y viceversa, es claro ver que los datos que del gráfico 4.9 muestran que el 34% ha tenido dificultades algunas veces, seguido del 16% que las ha tenido muchas veces. Pero, esto tiene relación con los gráficos anteriores, ya que, se ha visto que la falta de comunicación y capacitación de sistemas es grave en la transferencia. Por lo tanto, el proyecto debería tener una medición de este tipo en cada etapa, para verificar si se están disminuyendo los problemas entre los centros de servicios.

Gráfico 4.9

Porcentaje de frecuencia de problemas cuando se trabaja con proyectos desde los centros de negocios de Costa Rica

Septiembre 2011



Fuente Propia

V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

¿Cómo debe ser el proceso de transferencia de proyectos de servicios globales dispersos en Latinoamérica hacia el centro de negocios ubicado en Costa Rica?:

El proceso de transferencia debe ser menos complejo y con miras a la estandarización global. La transferencia debe seguir una metodología compuesta por fases que permitan llevar el orden y la buena comunicación entre todas las áreas involucradas. Estas fases deben estar compuestas por pasos fáciles de llevar y con una explicación sencilla, la cual permita que cualquier gerente de proyecto las pueda seguir. Las fases básicas para realizar la transferencia son la iniciación, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre. Estas fases son detalladas más adelante en la propuesta para el caso de HP. Además, el proceso de transferencia debe ser flexible en algunas áreas, porque las políticas monetarias y fiscales son distintas en cada país, por lo cual es relevante que el proyecto de transferencia que se use, tome en cuenta esas políticas al aplicar ciertos procesos.

En este trabajo final de graduación se analizó el manejo de una aplicación de gerencia de proyectos. Además, se logró realizar los objetivos planteados durante el desarrollo del trabajo. Estas medidas continúan siendo una de las acciones que las organizaciones toman en cuenta para mejorar los resultados y sus procesos de desarrollo, sin embargo, estas diligencias son ampliamente distintas a las actividades que se realizaban para transferir sus proyectos hacia el país. A continuación se detallan aspectos trascendentes de los procesos de transferencia:

- La mayoría de los empleados que llenó el cuestionario pertenecen a Costa Rica, lo cual significa que hay un mayor interés de ellos en participar y contribuir a proveer información a la gerencia, para así tomar medidas que eviten errores.
- Mediante el cuestionario se observó que la falta de comunicación e interacción de todos los empleados involucrados con un proyecto es una

situación común, y las herramientas que tiene la empresa para comunicarse son poco utilizadas.

- Hay poca discrepancia en que se “transicionen” proyectos de Costa Rica (clientes costarricenses) al país, lo cual indica que habría poco riesgo con el trabajo local.
- No hay mucho apoyo para transferir proyectos de Latinoamérica hacia Costa Rica, por el temor a perder puestos de trabajo en otros países.
- Los empleados involucrados prefieren “transicionar” los proyectos más pequeños hacia el país, porque se consideran más fáciles de manejar y que pueden servir como práctica antes de pasar los de mayor magnitud.
- El factor cultural es una barrera al aplicar el proyecto de transferencia, ya que cada país tiene su manera de trabajar y hay resistencia a la estandarización.
- Las principales razones por las cuales la empresa decide pasar trabajo hacia Costa Rica son reducción de costos y centralización de procesos, además de la comodidad horaria con los Estados Unidos, país que necesita tener el control total de las operaciones.
- En transiciones anteriores se ha tenido problemas con los centros de Costa Rica y el resto de Latinoamérica, que cada vez son más frecuentes, esto por la falta de un proyecto organizativo.
- El uso de las herramientas y técnicas de planeación, ejecución, control y cierre no se aplica en todos los proyectos, dada la falta de coordinación y experiencia de los involucrados.
- La planeación no ha tenido un control específico, por lo que no se toman acciones correctivas a tiempo.

- Las métricas y el control de los avances del proyecto de transferencia no han aplicado actividades para integrar cada avance del trabajo, por lo que no hay coherencia en la alineación de los procesos.
- No se ha analizado el rol que tiene cada miembro del equipo ni sus funciones específicas.
- El gerente de proyectos no ha tenido control sobre los demás departamentos, por lo que no se ha podido completar las actividades en forma ordenada. El proyecto de transferencia propuesto sirve de guía para que esos procesos se puedan hacer en orden.
- No se ha hecho horario de las actividades para cualquier transferencia o proyecto, que garantice el avance correcto de cada etapa.

Posteriormente, se observó que la mejora en las prácticas de la administración de proyectos de desarrollo de tecnologías, dadas las características de la situación actual, solo puede lograrse por medio de la integración de todos los involucrados, desde la creación de la planeación, el uso de sistemas de información, el plan de comunicación, la ejecución de las actividades y control, hasta elaborar planes e iniciativas para optimizar la calidad del proceso de mejora y promover el aprendizaje organizacional, uso de técnicas, y admisión de nuevos proyectos de colaboración que apoyen la estrategia de cada organización, incluyendo el factor cultural.

6.2 Recomendaciones

Al gerente de operaciones de Costa Rica:

- Implementar técnicas de planeación y control para la comparación del avance real con lo programado. Además, utilizar las herramientas necesarias y disponibles para analizar los riesgos que se podrían presentar.

- Tener una visión más detallada de cómo esta cada etapa del proyecto y si cumple con las actividades establecidas, en el tiempo estimado y con las métricas bajo control.
- Identificar los posibles riesgos que puedan afectar a cada proyecto o etapa de transferencia y así poder controlar, minimizar y eliminar los problemas que se podrían presentar.

Al gerente de proyecto de cada país:

- Documentar los procesos de cada área, fase, empleado y proyecto. De esta manera se hace más fácil el seguimiento de las actividades y logro de las metas planificadas.
- Diseñar y aplicar los manuales de procesos para los encargados de actividades operativas e administrativas. Entonces, el uso de herramientas de tecnología sería más eficiente y duradero.

Al equipo de capacitación global:

- Implementar el plan de entrenamientos para puestos de gerencia y ventas, los cuales toman procesos más delicados y con decisiones más riesgosas. Estos entrenamientos deben tener periodos de pruebas y control, y soporte de todas las áreas que ya tienen experiencia.

Al gerente de Estrategia y control de HP Regional:

- Cuantificar los resultados en procesos donde se aplicaron o se mencionaron técnicas de mejora y en los que no se hizo. Esto permitirá analizar el beneficio de aplicar nuevas técnicas de organización, gerencia e información.
- Fomentar la diversidad cultural de cada país donde está la empresa, rescatar los valores que ofrece y ser abiertos a diferentes maneras de organización. Sin embargo, se debe tener un fuerte sistema de comunicación en el cual se indique la estandarización de los procesos operacionales para hablar el mismo idioma en esa área.

Capítulo VI

Propuesta: el caso de HP Costa Rica

6.1 Introducción

La empresa Hewlett Packard global realiza trabajos con miras a alcanzar una serie de objetivos. Este puede clasificarse como un proyecto de transferencia de operaciones.

Este tipo de proyecto tiene las siguientes características:

- Son realizados por individuos especializados en su área.
- Cada país está limitado por restricciones, incluso de recursos o de sistemas.
- La mayoría de estos proyectos no son bien planificados, ejecutados y controlados.
- Son realizados con el fin de alcanzar los objetivos de la organización y mejorar los procesos que influyen al cliente.

Los proyectos de la empresa difieren principalmente en que las operaciones son continuas y producen servicios, resultados o productos repetitivos. Los proyectos (junto con los miembros del equipo y a menudo las oportunidades) son temporales y tienen un final. Sin embargo, las operaciones que tiene cada uno son continuas y sostienen la organización a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, existe una cantidad indicadora de interacciones entre los departamentos operativos y el equipo del proyecto, dado que trabajan juntos para alcanzar los objetivos del proyecto. Un ejemplo de esto es la creación de un diseño de un proyecto de transferencia de proyectos a Hewlett Packard Costa Rica. El investigador puede trabajar con varios gerentes de proyectos y de procesos operativos, para investigar las preferencias de los empleados al pasar la información, elaborar especificaciones técnicas, construir un diagrama de procesos, un plan de comunicaciones, probarlo y comenzar la etapa inicial. El equipo de proyectos interactuará con los departamentos operativos para determinar la

capacidad de realización del mecanismo actual, o para establecer el momento más oportuno en el cual transferir la información, procesos, números, entrenamientos, contactos y posiciones para la realización total del proyecto.

La cantidad de recursos proveídos por los departamentos operantes varía de un proyecto a otro. Un ejemplo de esta interacción es cuando se determina personal de operaciones como recurso dedicado al proyecto. Su práctica en materia operativa se utiliza para desarrollar y completar los entregables del proyecto, a través de su responsabilidad con el resto del equipo para completar lo propuesto.

En función de la naturaleza del proyecto, los entregables pueden modificar o realizar contribuciones a las operaciones existentes.

Por otro lado, por tratarse de un proyecto que involucra la participación de los miembros de Suramérica, las culturas y cualidades pueden tener una fuerte influencia en la capacidad del proyecto de alcanzar sus metas. Las culturas y formas de ser y trabajar, se conocen normalmente como reglas culturales. Las reglas incluyen un conocimiento común sobre qué enfoque abordar para la realización del trabajo, qué medios se consideran aceptables para este fin y quién tiene influencia para facilitarlo.

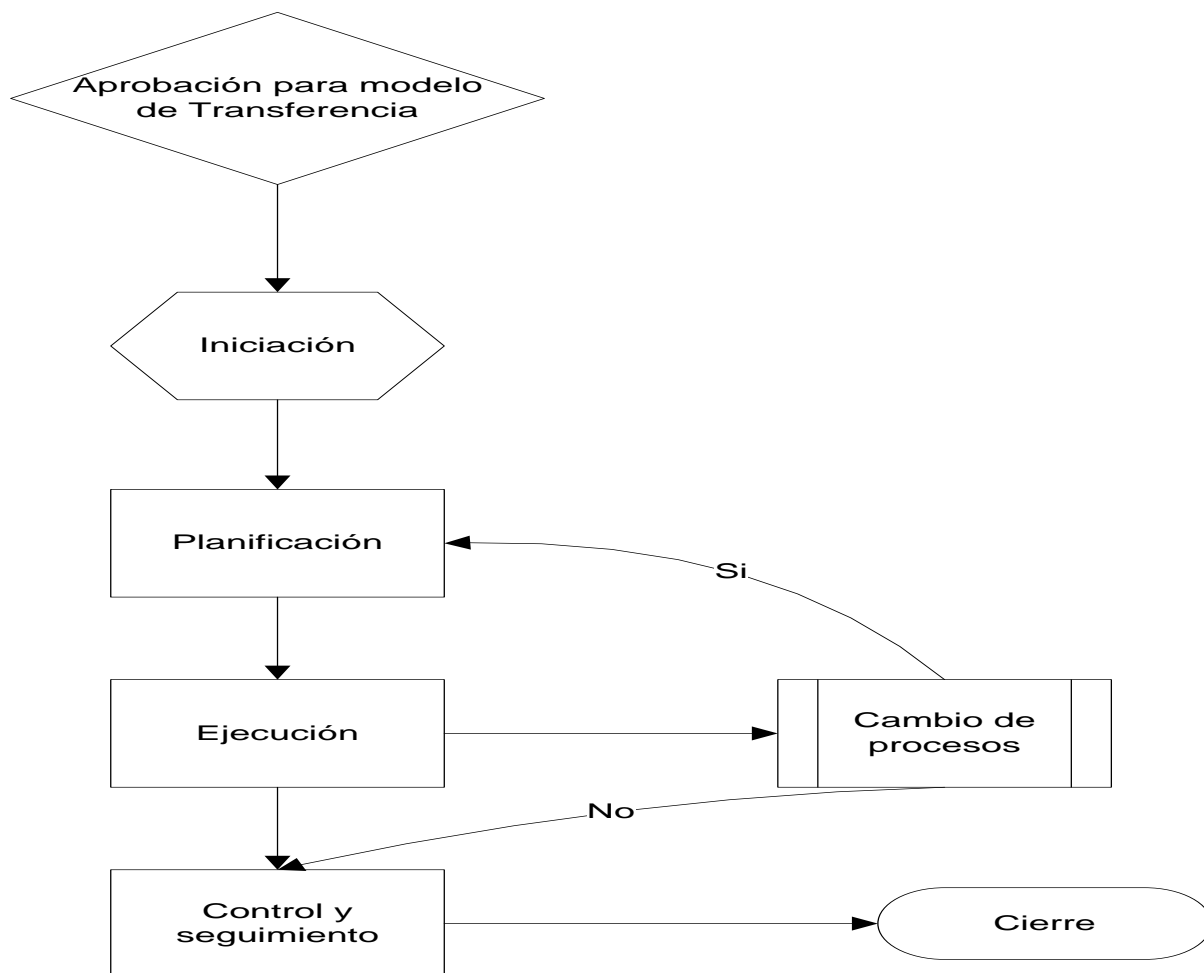
En las oficinas de HP Suramérica (Argentina, Chile, Perú, Colombia, Brasil), han desarrollado culturas únicas que se manifiestan de varias maneras, entre las que se incluyen:

- Diferentes visiones, valores, normas, creencias y expectativas compartidas.
- Diferentes políticas, métodos y procedimientos para cada proyecto.
- Los mandos de autoridad son diferentes.
- La ética de oficina y horario son distintos en cada país.

“Para que un proyecto tenga éxito, el equipo del proyecto debe:

- seleccionar los procesos adecuados requeridos para alcanzar los objetivos del proyecto.
- utilizar un enfoque definido que pueda adoptarse para cumplir con los requisitos
- cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados.
- Equilibrar las demandas contrapuestas relativas al alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo para producir el producto, servicio o resultado especificado.”(Talledo, 2008, pág. 32)

6.1.2 Diagrama de flujo de procesos de proyecto y proyecto de transferencia



Fuente propia

6.2 Iniciación

Según Mónica Talledo:

“El proceso de Iniciación está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. Dentro de los procesos de iniciación, se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales” (2008, pág.48).

Esta cita se relaciona con lo que se quiere hacer en HP Costa Rica, porque ya se obtuvo la autorización de los gerentes de operaciones de los centros de negocios de Costa Rica y de Suramérica, mediante la realización de un acta de constitución y la identificación de los interesados.

Según Tolledo:

“el Acta de Constitución del Proyecto es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase, y en documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados” (2008, pág. 48)

Por lo tanto, cada fase del proyecto o proyecto de transferencia deberá ser firmado o autorizado por correo electrónico, para así continuar con la siguiente etapa.

Además, el alcance inicial pretende que los empelados locales estén capacitados para manejar los sistemas de información de cada proyecto y tengan la experiencia para desarrollar proyectos con clientes costarricenses. Los documentos protegen esta disposición, contienen la declaración inicial del alcance, los entregables, la duración y una proyección de los recursos involucrados en cada fase.

Para el ámbito internacional, el proyecto tiene como objetivo que lo administrativo y financiero se realice correctamente, dejando ventas y gerencia en el país local.

6.2.1 Acta de constitución del proyecto

En el caso de Hewlett Packcard, el proyecto debería incluir el enunciado de trabajo como parte primordial del acta explicada. Este enunciado es una descripción narrativa de los productos, servicios, procesos, involucrados, comunicaciones y resultados que deben suministrarse. Esta acta debe tener una parte de firmas para que los altos mandos firmen y autoricen el cierre de cada fase.

6.2.2 Caso del negocio

Esta parte explica el caso por el cual la empresa ha decidido transferir los proyectos a Costa Rica. Se aprobó por diferentes razones:

1. Reducción de costos
2. Capacidad laboral o mano de obra calificada
3. Centralización de proyectos (tomado de cuestionario, capítulo IV).

Por lo tanto, la empresa se ve obligada a pasar sus proyectos de Costa Rica y Suramérica (Colombia, Perú, Chile, Argentina y Brasil), al país. Sin embargo, el proceso de migración no ha sido exitoso, ha tomado mucho tiempo, presenta problemas de por medio, y no existe ningún plan o proyecto que indique los pasos para hacer la transferencia en el futuro. Dicho esto, el trabajo de investigación se enfoca en diseñar un proyecto con las etapas requeridas para hacer el traspaso eficiente y ordenado.

6.2.3 Factores organizacionales

En esta etapa se describe los factores organizacionales que se involucran en el proyecto. Según se explica en el capítulo IV, los factores más relevantes en este caso, son los siguientes:

- Cultura organizacional
- Falta de comunicación
- Falta de capacitación de procesos
- Falta de tiempo.

Para el área de cultura organizacional se consultó la página de Internet www.countrynavigator.com, la cual contiene información relevante sobre cada país. Además, se incluyen consejos para trabajar con cada país y las características generales de las culturas en el trabajo. Se indicarán diferentes procedimientos para trabajar con cada país involucrado.

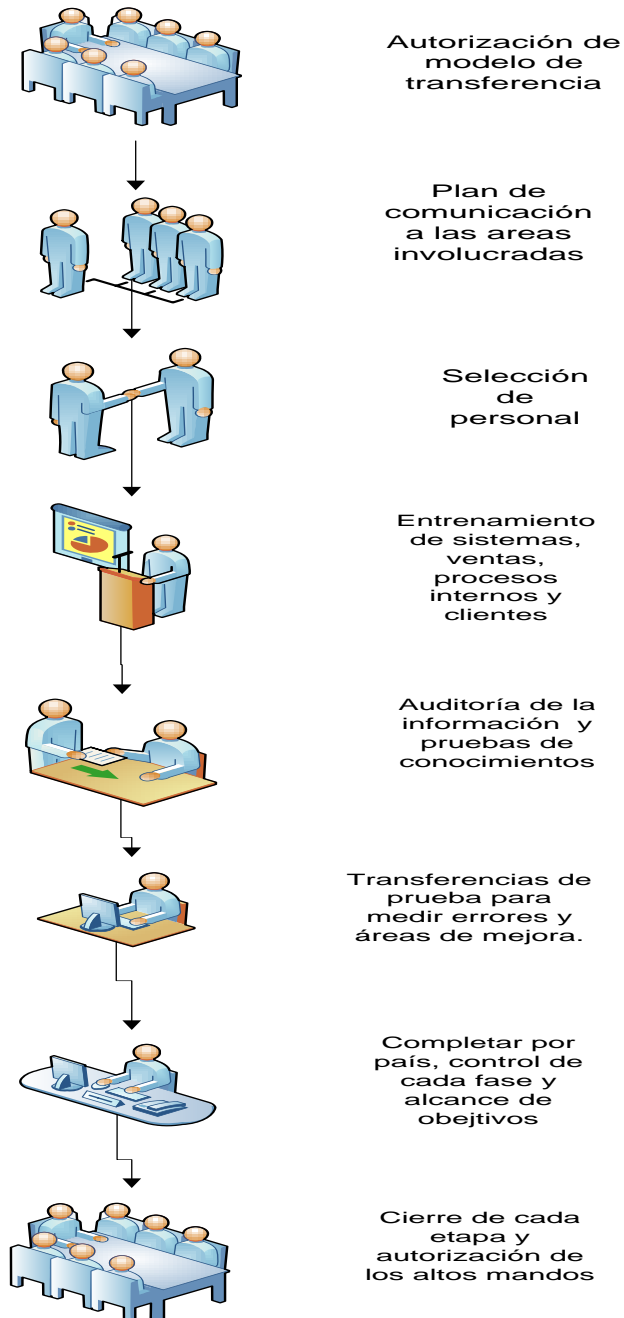
6.2.4 Procesos organizacionales involucrados

Los procesos involucrados en el proyecto de transferencia son los siguientes:

- Plan de comunicación a todas las partes involucradas
- Selección de personal para cada área involucrada
- Entrenamiento de sistemas y procesos internos, a los seleccionados
- Entrenamiento en ventas y clientes, a los seleccionados
- Auditoría de la información y pruebas de conocimiento de los entrenamientos
- Transferencias de prueba para medir errores y áreas de mejora
- Completar cada transferencia país por país.
- Control de cada fase y alcance de objetivos
- Cierre de cada etapa por autorización de los altos mandos

Diagrama 6.1

Actividades principales de procesos organizacionales en el proyecto



Fuente propia

6.2.6 Identificación de los involucrados

De acuerdo con Talledo: *“Identificar a los Interesados es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto, y en documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto”* (2008, pág.48).

En el grafico 6.1 se muestra los problemas principales que los empleados entrevistados mencionaron al aplicarles la entrevista. La falta de manual de procesos tiene un 40%, lo cual significa que las transferencias hechas no han presentado una manera fácil de enseñar los procesos de cada área involucrada en el proyecto. Por lo tanto, el proyecto de transferencia tendría un manual como parte de la capacitación.

Por otro lado, el sistema de comunicación tiene un 35%, lo cual indica que los empelados se sienten confusos al consultar procesos y problemas con cada proyecto. Además, hay información que no se indica y, por ende, perjudica el proyecto y el cliente. Entonces, el proyecto debería tener un plan de comunicación para cualquier situación relacionada con los proyectos.

Grafico 6.2

Principales problemas captados en las transiciones de proyectos



Fuente propia

En el proyecto de transferencia de los proyectos de tecnologías de Hewlett Packcard, los involucrados seleccionados pertenecen a las siguientes áreas:

- Administración de operaciones
- Gerencia de proyectos
- Ventas y negociaciones
- Finanzas
- Sistemas operativos y soporte.
- Facturación e inventarios.

6.3 Planeación

Según Tolledo, en su traducción del PMBOK, *“El proceso de planeación está compuesto por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollarla línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos”* (2008, pág. 48).

Por lo tanto, los procesos de planeación diseñarían lo que sería el plan para la dirección del proyecto de transferencia y los procesos que cada proyecto utilizará

para llevarlo a cabo. A medida que se recopilan más características e informaciones sobre el proyecto, puede ser necesaria una mayor planeación, sin embargo, la idea es hacerlo lo más corto y comprensible que se pueda. Los cambios relevantes que ocurren a lo largo del ciclo de vida del proyecto, generan la necesidad de reconsiderar uno o algunos procesos de la planeación.

El equipo del proyecto debería motivar la cooperación de todos los interesados pertinentes durante la planeación del proyecto, y en el desarrollo del plan para la dirección y documentos de este. Debido a que el proceso de realimentación y mejora no puede continuar de manera indefinida, los procedimientos establecidos por la organización dictan cuándo se termina el esfuerzo de planeación inicial.

Según el sitio de Internet www.countrynavigator.com, hay características principales de cada país que facilitan la planeación del proyecto y la forma de trabajar. Por ejemplo: *“En general tener una negociación con Argentinos (sic) es un proceso lento, algunas veces burocrático y con muchas reuniones por delante. Se debe hablar claro y al punto con bases que respalden sus decisiones. Es ofensivo, irse inmediatamente terminada la reunión, por lo general, los argentinos gustan de hablar de otro tema unos minutos después de cada sesión.”* Kris Gauten, *Working negotiating in Argentina* (2009), [En Línea] <http://www.countrynavigator.com/cinfo.cfm?cid=36#rid=3076&cid=36&t=>), consultado el 17 de septiembre de 2011.

Por lo tanto, cuando el proyecto se aplique en la migración de Argentina a Costa Rica, se debería dedicar un poco más de tiempo con los altos mandos y se debería tener documentación que resuelva todas las dudas surgidas durante las reuniones.

Dado que el proyecto se debería aplicar país por país, lo importante es conocer este tipo de características generales, para lograr mejores negociaciones y fluidez de los procesos en la transferencia.

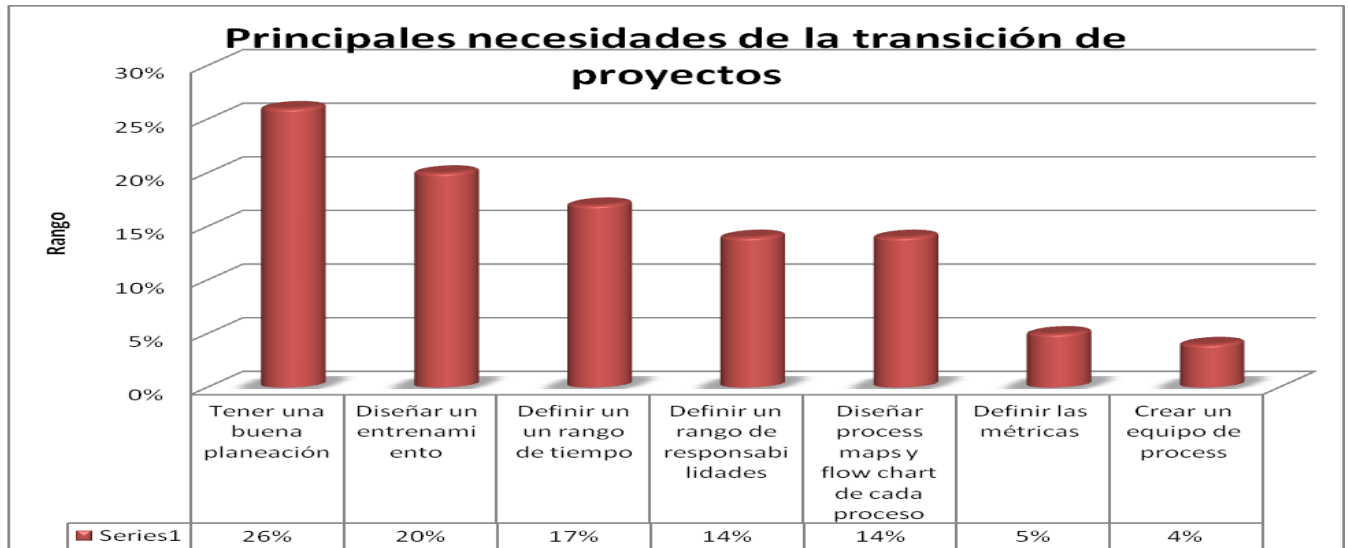
6.3.1 El plan para la dirección del proyecto o el proyecto

Para efectos del proyecto, el proceso debería comenzar con la documentación las acciones necesarias para definir, preparar, completar y coordinar todos los planes que componen el proyecto. El plan para la dirección del proyecto se convierte en la fuente primaria de información para determinar la manera en que se planificará, ejecutará, supervisará y controlará, y cerrará el proyecto.

6.3.2 Recopilación de requisitos

Según Tolledo: *“Recopilar Requisitos es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto”* (2008, pág. 51). Por lo tanto, en el gráfico 6.3 se muestran las principales necesidades de los empleados, las cuales se compilaron por medio de la entrevistas a los administradores expertos en los proyectos. Se ordenaron por prioridad.

Gráfico 6.3
Porcentaje de principales necesidades dentro de la transferencia
Septiembre 2011



Fuente propia

Son claras las prioridades que se deben considerar en la planeación del proyecto de transferencia.

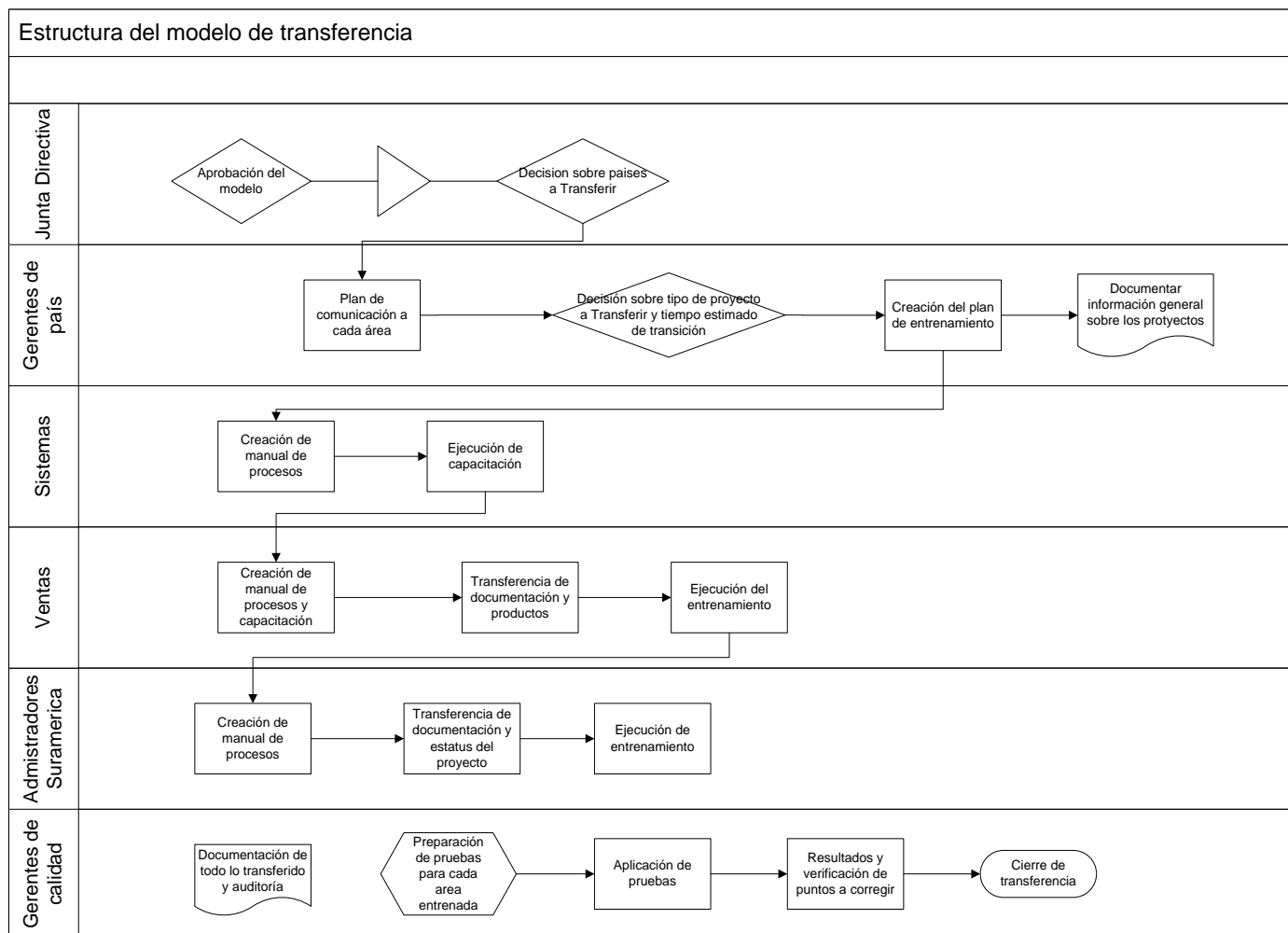
6.3.3 Definición del alcance

En términos generales, el alcance del proyecto es lograr pasar todas las funciones operativas de cada proyecto hacia el centro HP Costa Rica, hacia Costa Rica, de manera que queden repartidos todos los procesos y nuevos puestos, según su área.

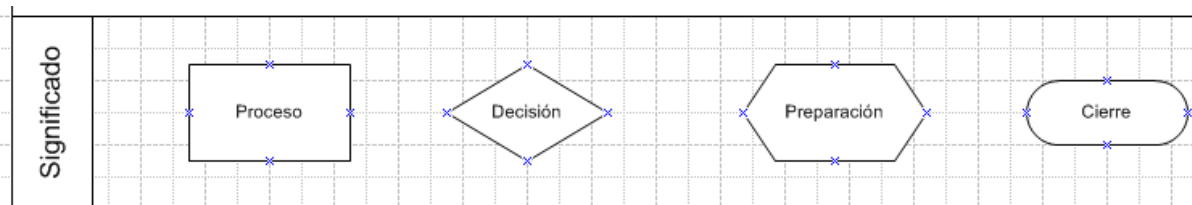
6.3.4 Estructura del desglose de trabajo

La estructura del proyecto debe ser clara y concisa para que pueda ejecutarse en el menor tiempo posible y de manera eficiente. El proceso consiste en subdividir los entregables, presentar los componentes del trabajo y hacerlos más fáciles de administrar.

Tabla 6.1
Estructura de proyecto de transferencia



Fuente Propia



6.3.5 Definir las actividades

En este proceso se identifican las acciones específicas de cada paso del proyecto de transferencia. Por lo tanto, es indispensable que el trabajo tenga los procesos delimitados para cada sección. En esta parte, el proyecto debería tener incluido el

factor cultural de cada país. Así, se disminuye las dificultades presentadas en cada migración.

Como se había indicado, la idea del traspaso es hacerlo país por país, para evitar desórdenes, y que los nuevos recursos no tengan que recibir toda la información.

Las actividades para cada proceso se explican a continuación:

6.1.5.1 Aprobación del proyecto

Consiste en informarse sobre reuniones hechas por los altos directivos de la empresa y saber si aprobaron la transferencia de los proyectos hacia Costa Rica.

6.3.5.2 Decisión sobre países por transferir

Los altos directivos observan los países que manejan proyectos de Costa Rica y aprueban al país para que sea la sede central de administración de varios proyectos de Suramérica, es decir, aprueban que el centro de Costa Rica se encargue de hacer procesos administrativos para Suramérica, y totales para los locales.

6.3.5.3 Plan de comunicación a cada área

Todas las personas de la empresa se comunican; dependiendo de su posición y responsabilidades, su comunicación será más o menos crítica, pero igualmente es relevante que su gestión sea correcta y coordinada con el resto de la compañía o, en este caso, las áreas involucradas. Por ello que el plan pretende ser comprensivo en todos los ámbitos de la comunicación en los que se muestren los pasos y departamentos disponibles, para la correcta gestión de la comunicación en cada uno de ellos.

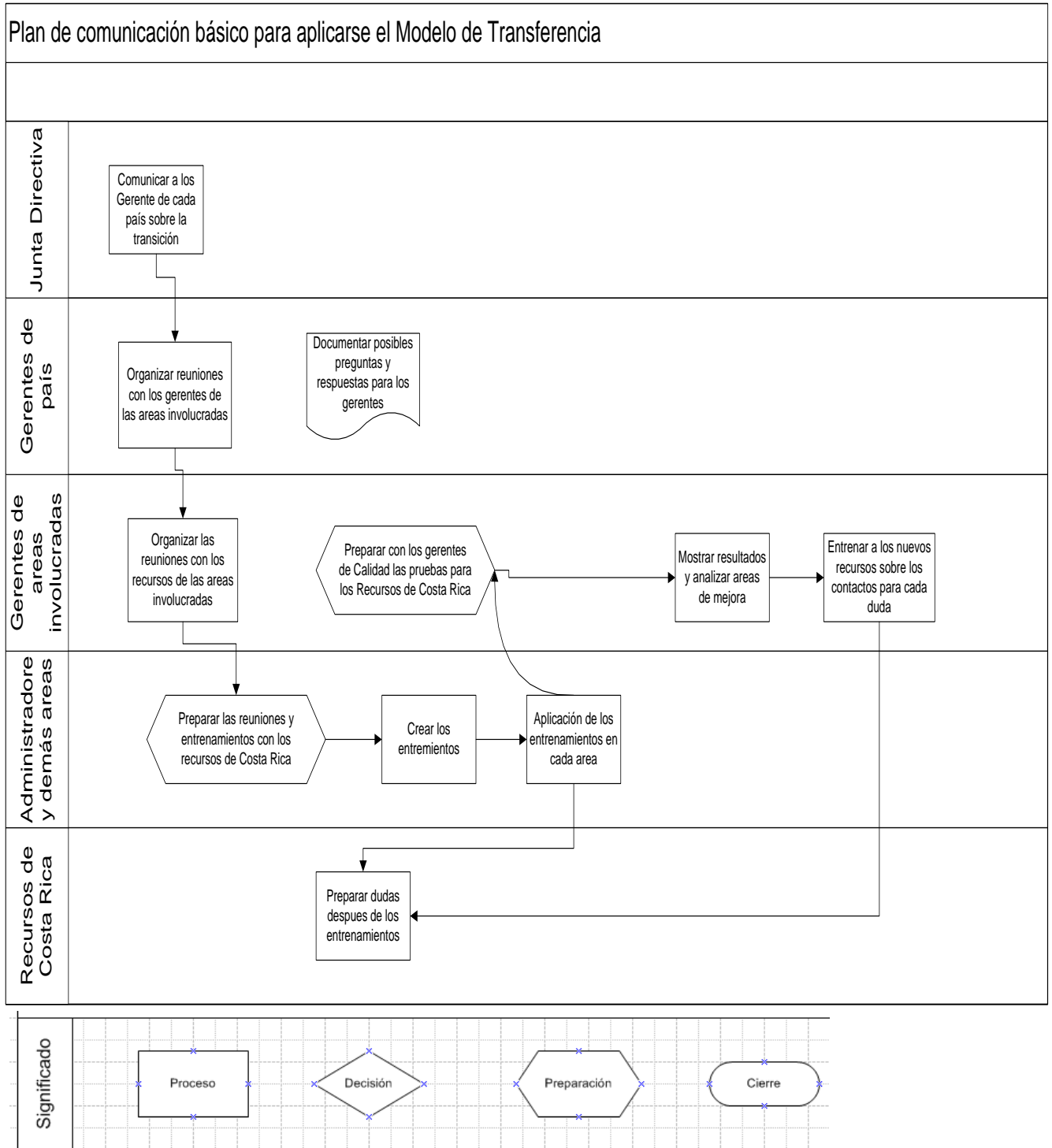
Para efectos del proyecto de transferencia, el plan tiene que indicar el proceso de comunicación sobre el traspaso de proyectos, el orden en que se hará y las áreas por comunicar. Luego, el plan señalará las áreas con las que se tienen que comunicar los administradores, en caso de dudas o consultas.

A continuación se muestra un ejemplo del plan básico de comunicación que se debería aplicar al realizar la transferencia de proyectos hacia Costa Rica. Una vez que los nuevos recursos del país son entrenados y evaluados en su área respectiva, los gerentes de cada país explican y dan a conocer los contactos específicos para dudas o consultas, en cada área. Esto se efectúa en un tiempo estimado, dado por los altos directivos o gerentes de país.

Los medios por los cuales se comunican los empleados son:

- Los mensajes de comunicación se harán por medio de correo electrónico y luego por conferencia electrónica.
- Los entrenamientos se impartirán por medio de conferencia electrónica, en la cual los participantes pueden observar la pantalla del entrenador y hacer consultas.
- Las dudas y consultas sobre los entrenamientos se pueden evacuar por correo electrónico, comunicador interno, Intranet y vía telefónica, por un tiempo estimado de prueba.
- Las dudas sobre procesos en general se aclararán por medio de correo electrónico, comunicador interno, Intranet y, si es para varios recursos, por medio de conferencia electrónica.

Tabla 6.2
Plan de comunicación básico para proyecto de transferencia



Fuente Propia

6.3.5.4 Tipo del proyecto por transferir

Esta sección del proyecto incluye la decisión de los tipos de proyectos que se deben transferir a Costa Rica.

6.3.5.5 Creación del plan de entrenamiento

Los gerentes de cada área y sus empleados se reunirán para establecer los entrenamientos que impartirán a los nuevos recursos de Costa Rica. Los entrenamientos deben contemplar todos los procesos, contactos, riesgos y sistemas usados para administrar y desarrollar los trabajos con cada cliente o en general.

Dentro del plan de entrenamientos, es relevante que cada equipo que los ejecute, tenga listo un manual de procesos en el cual se indican los pasos por realizar en el sistema para manejar los proyectos. En el caso de Ventas, el manual es útil al hacer los cierres, sin embargo, el recurso contratado deberá tener experiencia en negociaciones con clientes, ya que esa parte no puede documentarse en un manual.

El manual de procesos de cada área (ventas, finanzas, inventarios, facturación, sistemas) debe ser entregado a cada integrante de la capacitación, una vez finalizado el proceso.

6.3.5.6 Transferencia de documentos

El proceso consiste en pasar toda la documentación relacionada con cada proyecto, después de que se ha entrenado al equipo que lo administrará. Estos informes y correos se enviarían por Intranet para que sea seguro y confiable.

6.3.5.7 Preparación y aplicación de pruebas

Una vez que los entrenamientos y la documentación son entregados, cada equipo tendrá una prueba escrita y una observación de al menos 3 meses. Estas pruebas incluyen: teoría, aplicación de sistemas, uso de los sistemas, contactos,

procedimientos, clientes y buen manejo de los recursos de que se dispone, por cada proyecto.

6.3.5.8 Resultados y verificación de puntos por corregir

Esta sección consiste en presentar los resultados a los recursos individualmente. Además, se reforzará las áreas con más dificultades y, de ser necesario, se repetirá el entrenamiento.

6.3.6 Desarrollar el cronograma

Es relevante que el gerente de proyecto o de migración tenga presente el tiempo estimado para terminar una transferencia. Sin embargo, para efectos de este trabajo, no se puede señalar fechas exactas, pero se mostrará un ejemplo de un cronograma para una transferencia.

Tabla 6.4

Tabla básica de tiempos y actividades para proyecto de transferencia



Fuente Propia

6.3.7 Planificar la calidad

De acuerdo con Tolledo: “*Planificar la Calidad es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, y se documenta la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos*” (2009, pág. 54).

Se necesitaría establecer tablas de control sobre cada proceso dentro del proyecto de transferencia (los explicados anteriormente). Dichas tablas contendrán cada proceso y actividad, y mostrarán si se cumplió satisfactoriamente. Así, los gerentes de calidad podrán tener el control sobre cada etapa.

6.3.8 Plan de recursos humanos

Se identifican y documentan los roles de los involucrados en la transferencia; se indican las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación.

En este trabajo se enfocaron varias áreas: gerencia, finanzas, ventas, administración, facturación e inventario y sistemas.

A continuación se indican las principales responsabilidades que tendrá cada puesto de trabajo.

Gerente de proyecto:

- Mantener la línea del proyecto como se negoció.
- Mantener el acceso de todos los involucrados a las herramientas
- Tener contacto directo con el cliente para dudas o problemas.
- Indicar a los administradores los acontecimientos que sucedan durante el proyecto.

- Controlar el presupuesto establecido.
- Administrar a terceros en caso de ser contratados para un proyecto

Finanzas:

- Administrar las ganancias y costos para cada cuenta.
- Enviar los reportes financieros a los altos directivos y gerentes de proyectos.
- Informar anomalías en las cuentas y contactar a los responsables.
- Mantener los márgenes de los presupuestos en la cuenta correcta.

Ventas:

- Vender y promocionar productos.
- Buscar y mantener clientes potenciales y actuales.
- Negociar y cerrar los proyectos.
- Crear los documentos para los administradores, plan de proyecto, facturas, garantías, recopilación de aprobaciones y firmas requeridas.

Administración:

- Efectuar la auditoría y control de los documentos de Ventas
- Ingresar las órdenes de compra al sistema
- Crear la estructura del proyecto al sistema
- Mantener y controlar los costos en el sistema.
- Informar y reportar a la gerencia, finanzas y ventas sobre los estatus de cada etapa.
- Diseñar la facturación para cada proyecto
- Cerrar proyectos en Sistemas.

Facturación e inventario:

- Recibir las órdenes de compra y despacho de productos.
- Mantener el control de los inventarios según los proyectos.

Sistemas:

- Brindar soporte para problemas con las herramientas virtuales usadas para administrar los proyectos.
- Informar y capacitar sobre cambios o implementaciones de los sistemas.

6.3.9 Identificación y gestión de riesgos

Es el paso por el cual se establecen los riesgos que pueden afectar el proyecto y se fundamentan sus características. A los riesgos se les asigna una categoría, se explica cada uno y se menciona posibles soluciones.

A continuación se muestran los principales riesgos que podría tener el proyecto de transferencia para el caso de Hewlett Packard Costa Rica.

Tabla 6.5

Tabla de posibles riesgos en la transferencia de proyectos

Tabla de riesgos

Categoría	Descripción	Probabilidad (A,M,B)	Impacto (A,M,B)	Descripción del impacto	Soluciones
Organizational	Desacuerdo con la transición por parte de alguna area.	A	M	Inconcosistencia en la secuencia de actividades.	Colaboración de todos los equipos de proyectos.
Ventas	Documentación faltante para ingresar proyecto	B	A	Retraso en la ejecución del proyecto.	Los departamentos y el cliente envían la aprobación a tiempo.
Finanzas	Faltante de información para elaborar los reportes.	A	A	Altos directivos pueden dudar del rendimiento del proyecto.	Contribución total de los equipos de trabajo para reportar los costos.
Administración	Ingreso incorrecto de las variables del proyecto.	M	A	Cientes podría recibir los productos y cotizaciones incorrectas	Tener respaldo de la información y manual de reversos.
Sistemas	Perdida de la conexión o del sistema	A	M	Errores en traspaso de información y atraso en la ejecución de procesos.	Manual de procesos, plan de procesos manuales y/o otras herramientas.

Fuente Propia

6.4 Ejecución del proyecto de transferencia

Según el PMBOK, durante el proceso de ejecución:

“Los resultados pueden requerir que se actualice la planeación y que se vuelva a establecer la línea base. Esto puede incluir cambios en la duración prevista de las actividades, cambios en la disponibilidad y productividad de recursos, así como en los riesgos no anticipados” (Tolledo, 2008, pág. 58).

Con esto, el trabajo tendría como acción, ejecutar el proyecto de transferencia, verificar resultados y analizar si es viable cambiar la planeación. Sin embargo, este proyecto no se ha desarrollado en la empresa, por lo tanto, todavía no hay manera de saber si se debe cambiar la planeación.

Por otro lado, se explicarán los pasos que el proyecto deberá contener al realizarse en la compañía.

6.4.1 Asegurar la calidad

El proceso consistirá en auditar los requisitos de calidad y los resultados obtenidos. Esto se realiza por medio de tablas de control (Anexo #4), donde se desglosan todos los procesos de cada etapa y su calificación al respecto. A partir de esas calificaciones, se podría saber si se tiene que hacer cambios inmediatos, los cuales serían comunicados a los involucrados. Con esto se garantizaría que se utilicen definiciones operacionales y normas de calidad adecuadas.

Las tablas de control deben adecuarse a cada país, ya que cada uno tiene sus propias políticas de envío, medidas de tiempo e impuestos.

6.4.2 Adquirir y desarrollar un equipo de trabajo

Consiste en tener los recursos humanos disponibles, indicar sus responsabilidades y explicar la relación que tienen con cada área de trabajo. Además, es relevante explicar el plan de comunicación que deben seguir para tener un proceso más eficiente y así enviar la información al departamento correcto.

Un ejemplo de una estructura de equipo de trabajo en el proyecto es el siguiente: los gerentes de cada área, el supervisor y los expertos en sistemas. Estos líderes serían los responsables de enviar los reportes al encargado del proyecto, presentar los

estatus de cada área, indicar sus problemas y, por ende, buscar soluciones en cada reunión.

El proyecto propone que los gerentes se reúnan una vez por semana para evaluar el estatus de la transferencia y así ejecutar los cambios que se acuerden.

Diagrama 6.2
Estructura básica de equipo de trabajo

Estructura de Equipo de Trabajo



Fuente Propia

6.4.3 Distribuir la información

Se refiere a poner la información importante a disposición de los empleados que integran el proyecto de transferencia y que están de acuerdo con el plan establecido.

La distribución de la información sería puesta en una base de datos o “link” de Intranet, con todas las presentaciones, decisiones, métricas, cambios de planes, imágenes, ejemplos, etc. (Anexo #5).

De esa manera, los empleados tienen el acceso a la información sobre cada etapa del proyecto y pueden poner sus comentarios o verificar los requerimientos faltantes para completar cada fase.

6.5 Seguimiento y control

Se compone de los procesos requeridos para supervisar, analizar, regular el progreso y su desempeño. Luego, se identifican las áreas en las que el plan requiera cambios y se inician. El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño del proyecto se observa y se regula por las métricas y requerimientos de cada fase. El seguimiento y control en este trabajo incluye:

- Controlar cambios y recomendar acciones preventivas para tomar la delantera a posibles problemas.
- Dar seguimiento a las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para su dirección y la línea base de desempeño de ejecución de la transferencia.

Este seguimiento continuo facilita al equipo los conocimientos sobre la calidad de lo propuesto, y permite identificar las áreas que requieren más atención.

6.5.1 Dar seguimiento y controlar el trabajo

El proyecto establece que el seguimiento y control se debe llevar a cabo mediante tablas que indican todos los procesos de cada fase y área (Anexo #4). Estas se cargarían a los “link” de Intranet, para que los empleados observen lo que hace falta en cada proceso y sepan que pueden continuar con otro.

Además, los informes suministrarían información sobre el desempeño del proyecto en lo referente al alcance, cronograma, recursos, calidad y riesgos; se utilizaría como aceptación para otros pasos.

6.5.2 Control de cambios

Es relevante que el proyecto tenga un control de cambios, el cual consistiría en recibir todas las solicitudes de cambios de proceso, métricas, recursos, etc. Los gerentes encargados informarían sobre cada caso y aprobarían o no las solicitudes.

Cada solicitud debe estar fundamentada con hechos y acontecimientos que indiquen que se puede evitar un problema en el futuro.

6.5.3 Verificación del alcance

Esta parte consistirá en formalizar la aceptación y finalización de cada etapa, la cual deberá ser firmada por cada gerente involucrado. La verificación se efectuará por cada país y fase. Una vez aprobada la etapa, se continuaría con la próxima, incluyendo todos los procesos referentes (Anexo #6).

6.5.4 Controlar el cronograma

Es importante para cada gestor del proyecto, tener las fechas claras de cuándo debe finalizar cada proceso y etapa del proyecto. En caso de que no se cumpla con las fechas establecidas, los empleados deberán informar a su gerente y este al de Calidad, para que se comprendan los factores que influyen en el retraso y se apruebe otra fecha.

6.5.5 Controlar la calidad y el desempeño

En esta fase, los gerentes de Calidad deberán aplicar las pruebas respectivas e informar los resultados, de manera que los encargados puedan saber qué áreas hay que reforzar.

Para controlar el desempeño, el proyecto debe tener un tiempo de recopilación y distribución de datos sobre este, incluidos informes de estado, mediciones del avance y proyecciones. Estas medidas contribuyen al orden del plan y a disminuir el riesgo.

6.5.6 Control y seguimiento de riesgos

Para la empresa Hewlett Packard es muy relevante la disminución de riesgos en sus proyectos. Por lo tanto, es fundamental que el proyecto tenga como prioridad controlar los riesgos e informar a los empleados la importancia de comunicar cualquier problema. Así, se podrían tomar las acciones para no enfrentar riesgos mayores.

Este control se debe manejar semanalmente en las reuniones de gerentes, en las cuales se presentará todo lo que suceda (Anexo #7). Así, los altos mandos pueden verificar si los alcances están en camino, lo cual da luz verde a la disminución de problemas.

6.6 Cierre

Este proceso consistiría en la verificación total de todas las fases, documentos, reuniones y reportes de gerentes. Los reportes indicarían que toda la información fue recibida por los recursos de Costa Rica, que las pruebas fueron aprobadas exitosamente y que el control de los proyectos ha sido regulado con normalidad. Por lo tanto, el trabajo de proyectos de Costa Rica sería totalmente “transicionado” al país, con el fin de que los empleados locales lo continúen con normalidad.

Para que el proceso de cierre esté completo, es necesario que cada gerente y directivo involucrado apruebe y firme el acta, o documentos que especifican que todas las métricas fueron alcanzadas, y que el trabajo solo sería monitoreado por los siguientes meses. Esta acta puede ser aprobada por correo electrónico.

Ejemplo propuesto:

Tabla 6.5
Tabla de cierre para proyecto y etapas

Modelo de Transferencia					
Gerente de Modelo	Fase	Fecha	Gerente de país	Aprobación	Condiciones
Alfredo Chavarria	Iniciación		Depende de país	Aprobado	
Alfredo Chavarria	Planeación			Aprobado	
Alfredo Chavarria	Ejecución			Aprobado	
Alfredo Chavarria	Seguimiento y control			Aprobado	

Fuente propia

Bibliografía

Bibliografía de referencia

Amanda Lackey (2009): COMPASS Methodology, HP products:

<http://teams9.sharepoint.hp.com/teams/3PARServicesIntegration/default.aspx?type=dns&ISN=7D3A50EFE1434BADB39D36A0CDD07284&ccv=135&cnid=827316&cco=US&ct=1&sc=800c0005>

Bernardo González-Aréchiga (2009). Hacia un desarrollo basado en el conocimiento. Fondo Editorial de NL

Black and White Foro. Press.com/ <http://blackandwhitepress.blogspot.com>(2010). Puerto Rico

Eco News magazine, HP, 2008:

<http://teams1.sharepoint.hp.com/teams/Engcos%2520MCA/default.aspx>

Edición, McGraw-Hill. Tomado de publicación de Dr. Yasim Olum (2004)

Fabiola Mora (2001). El posicionamiento. Costa Rica: EUNED.

Geert Hofstede (2005). Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill, 2005

Henry Mintzberg (2005). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Editorial Ariel S.A

Herrera, S. y Mora, H. (2003). El costo de capital en las empresas. Colombia: Univ. Nacional de Colombia.

Isaías Alvarez, (2007). Planificación y desarrollo de proyectos. México. Editorial Limusa.

John D. Daniels (2000). International Business. Pearson Education (2004)

Julian F. Gonsalves (2006). Investigación y desarrollo participativo. Lima, Perú: ISBN

Kris Gauten, Working negotiating in Argentina (2009), [En Línea]

[http://www.countrynavigator.com/cinfo.cfm?cid=36#rid=3076&cid=36&t=\)](http://www.countrynavigator.com/cinfo.cfm?cid=36#rid=3076&cid=36&t=)) Consulta el 17 de septiembre del 2011.

Mark Hurd, "Financial things" (2009): <http://athp.hp.com>. *El nuevo camino de la tecnología, HP Central TS Core. [En línea] Centro de operaciones HP.* <http://teams4.sharepoint.hp.com/teams/HPS%20LAC%20ECO%20CR/default.aspx>. Tomado el 19 de Agosto del 2011.

Monica Talledo Jimenez (2008) PMI MemberID: 1352929. PMI Member benefit. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Cuarta Edición.

Periódico La Nación online. www.nación.com/ Económicos/2007

Publicaciones Vértice, Gestión de Proyectos, Editorial Vértice, 2007

Robert O'Brien, Valesca Maroquio artículos y correos:
<http://webcast.corp.hp.com/webcast/event/default.asp?id=62099>

Rodrigo Barrantes (2007). Investigación: Un camino al conocimiento. EUNED

Sebastião Mendonça Ferreira (2002). Planeamiento estratégico para microfinanzas. Brasil: PROMIFIN-COSUDE.

Universidad Javeriana, Cali. Proyectos de transferencia de datos. [En línea], Escuela de Sistemas. www.puj.edu.co/centro/cap/5891_5894.htm. Tomado el 19 de agosto del 2011.

Van Dalen y Meyer (1974). Estrategia de la investigación descriptiva.

ANEXOS

Anexo #1

Se hizo *on line* por la herramienta Google Docs.

Cuestionario No. _____

Este un cuestionario de la carrera de Maestría de Gerencia de Proyectos de la Universidad Estatal a Distancia (UNED. Agradecemos la información, las respuestas que usted nos indique son totalmente confidenciales.

1. Nombre (Opcional)

2. Departamento:

TS SW GBS Sales PM

3. ¿País donde trabaja?

Costa Rica Venezuela Colombia Perú Argentina Chile México

4. ¿Trabaja con proyectos de Latinoamérica?

Si No

5. ¿Está de acuerdo con que los proyectos de Costa Rica se trabajen localmente en el país?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni Acuerdo ni Desacuerdo Desacuerdo Muy Desacuerdo

6. ¿Cree usted que los proyectos de Latinoamérica deberían ser manejados por los centros de negocios de Costa Rica?

SI NO

7. ¿Qué tipo de proyectos prefiere que trabaje el centro de negocios de Costa Rica?

Menos de 50K Menos de 100K Menos de 500K Todos Ninguno

8. ¿Está de acuerdo sobre administrar los proyectos de Costa Rica desde un país de Suramérica?

Muy de acuerdo De acuerdo Ni Acuerdo ni Desacuerdo Desacuerdo Muy Desacuerdo

9. ¿Qué opina usted que los proyectos de Costa Rica sean administrados actualmente desde Venezuela?

10. ¿Está de acuerdo con el siguiente enunciado: “Los factores culturales de Latinoamérica afectan la transferencia de proyectos a los centros de Costa Rica”?

() Muy de acuerdo () De acuerdo () Ni Acuerdo ni Desacuerdo () Desacuerdo () Muy Desacuerdo

11. ¿Cual de los siguientes factores cree usted afecta la transferencia de proyectos hacia Costa Rica? Puede elegir opciones repetidas

- () Diferencia de idiomas
- () Horario local
- () Diferencias de cultura organizacional
- () Falta de tiempo
- () Falta de comunicación
- () Falta de Capacitación
- () Falta de información sobre los sistemas
- () Políticas internas de cada país
- () Otro, Indique: _____

12. ¿Cuál cree usted la razón por la que se ha dado la transferencia de proyectos a Costa Rica en los últimos años?

- () Reducción de costos
- () Facilidad de Horarios
- () Capacidad profesional
- () Centralización de procesos
- () Experiencia laboral
- () Otro, Indique: _____

13. ¿Con que frecuencia ha tenido dificultades con la administración de proyectos dada en Costa Rica?

() Mucho () A veces () Poco () Muy poco

14. ¿Aceptaría usted que el centro de negocios de Costa Rica implemente la herramienta COMPASS para administrar proyectos locales?

() Si () No / ¿Por qué? _____

15. ¿Qué tan benéfico ve usted que los proyectos de Latinoamérica se administren exclusivamente en su país respectivo? Ejemplo: proyectos de Chile solo se administran en Chile

Muy benéfico Benéfico Ni benéfico ni perjudicial Perjudicial Muy perjudicial

16. ¿Cuál es su opinión general sobre los procesos que se llevan a cabo en la transferencia proyectos a Costa Rica?

Anexo #2

Entrevista, se realizó personalmente, pero codificada con Google Docs

Entrevista No. _____

Esta es una entrevista de la carrera de Maestría de Gerencia de Proyectos de la Universidad Estatal a Distancia (UNED). Agradecemos la información, las respuestas que usted nos indique son totalmente confidenciales.

1. Nombre (Opcional)

2. Departamento:

TS SW GBS Sales PM

3. ¿País donde trabaja?

Costa Rica Venezuela Colombia Perú Argentina Chile México

4. Díganos ¿Porque cree usted, que los proyectos de Costa Rica están siendo migrados al país de origen y no como se administran actualmente?

5. Mencione ¿cuales son algunos factores por la cual Costa Rica se ha convertido en el centro de transferencia de proyectos de Latinoamérica?

6. En el tema de transferencia de proyectos. ¿Qué ventajas cree usted tiene Costa Rica con respecto a los demás países de Latinoamérica?

7. Dado el caso que la alta gerencia decidiera detener la transferencia de proyectos de Costa Rica, ¿En cuál país de Latinoamérica preferiría que se administraran y por qué?

8. Con respecto a la tecnología. ¿Cree usted que Costa Rica cuenta con la tecnología suficiente para administrar sus proyectos localmente? ¿Por qué?

9. ¿Cuales pasos o procesos cree usted se deben seguir para hacer una transferencia de proyectos hacia Costa Rica?

10. ¿Qué recomendaciones puede dar a la alta gerencia para tener la correcta administración de proyectos de Latinoamérica?

Anexo # 3

Resultados del cuestionario: respuestas con más relevancia para el análisis

Costa Rica	41%
Colombia	8%
Argentina	10%
México	3%
Brasil	3%
Chile	12%
Perú	13%
Venezuela	8%
Pasar proyectos de CR al país	
Muy de acuerdo	70%
De acuerdo	18%
Desacuerdo	5%
Ni Acuerdo ni Desacuerdo	10%
Transicionar de LA hacia CR	
No	47%
Si	53%
Tipo de proyecto	
Menos de 50K	30%
Menos de 100K	28%
Menos de 500K	18%
Todos	21%
Ninguno	3%
Administrar desde Suramérica	
Muy de acuerdo	21%
De acuerdo	5%
Ni acuerdo ni desacuerdo	16%
Desacuerdo	31%
Muy Desacuerdo	26%
Factores culturales	
Muy de acuerdo	18%
De acuerdo	39%
Ni acuerdo no desacuerdo	10%
Desacuerdo	21%
Muy Desacuerdo	13%

Factores Generales

Diferencia de idiomas	5%
Horario Local	6%
Diferencias de cultura organizacional	15%
Falta de tiempo	12%
Falta de Capacitación en los procesos	21%
Falta de comunicación	22%
Falta de información sobre los sistemas	21%

Razón para transferir a Costa Rica

Reducción de costos	35%
Centralización de procesos	28%
Capacidad profesional	19%
Experiencia Laboral	10%
Facilidad de horarios	8%

Dificultad con proyectos en Costa Rica

Mucho	16%
A veces	34%
Poco	31%
Muy poco	18%
Nunca	2%

Entrevista

Falta un manual de procesos	40%
Falta un sistema de comunicación	35%
Falta capacitación de personal	25%
Tener una buena planeación	26%
Diseñar un entrenamiento	20%
Definir un rango de tiempo	17%
Definir un rango de responsabilidades	14%
Diseñar "process maps y Flow" chart de cada proceso	14%
Definir las métricas	5%
Crear un equipo de process	4%

Anexo #4

Ejemplo Tabla de control simple


#	Numero de Proyecto	Control de Ejecución			Cierre de Etapa	Seguimiento y Control						Finalización de Etapa	Gerente de Proyecto
		Dias establecidos	Transferido en los dias establecidos	Documentación enviada y completa		Plan de comunicación en marcha	Ingreso al sistema	Finanzas establecidas	Revisión de facturas con Ventas	Proyecto de Suramerica Y/o Mexico	Recursos extra oficiales requeridos		
xx	2041081355	NT45	Si	Si	Pass	Si	Si	Si	Si	No	N/A	Pass	Alfredo Chavarria
1	CL3-IW244	NT30	No	Si		Si	Si	Si	Si	No	N/A		Alfredo Chavarria
2	CL3-IW250	NT30	No	Si		Si	Si	Si	Si	No	N/A		Alfredo Chavarria
3	CL3-IW240	NT45	No	Si		Si	Si	Si	Si	No	N/A		Alfredo Chavarria
4	CL3-IW224	NT30	No	Si		Si	Si	Si	Si	No	N/A		Alfredo Chavarria
5	CL3-DC227	NT30	No	Si		Si	Si	Si	Si	No	N/A		Alfredo Chavarria
6	CL3-IM209	Costa Rica											Alfredo Chavarria
7	CL3-DC220	NT30	No	Si	Pass	Si	Si	Si	Si	No	N/A	Pass	Alfredo Chavarria
8	CL3-CC246												Alfredo Chavarria
9	CL3-CL078	NT60	No	Si		Si	Si	Si	Si	No	N/A		Alfredo Chavarria
10	CL3-DC132	Costa Rica											Alfredo Chavarria
11	CL3-DC160	NT30	No	Si		Si	Si	Si	Si	No	N/A		Alfredo Chavarria
12	CL3-DC200	NT30	No	Si		Si	Si	Si	Si	No	N/A		Alfredo Chavarria
13	CL3-DC219	Costa Rica											Alfredo Chavarria
14	CL3-DC222	NT30	No	Si		Si	Si	Si	Si	No	N/A		Alfredo Chavarria
15	CL3-DC227												Alfredo Chavarria

Fuente propia

Anexo #5

Ejemplo de base datos en Intranet de transiciones recientes

3PAR Services Integration

 3PAR Services Integration

3PAR Services Integration | AMS Contract Migration | APJ Contracts Migration | EMEA Contracts Migration

3PAR Services Integration > 3PAR Contract Migration Tracker

3PAR Contract Migration Tracker

View All Site Content

Documents

- Shared Documents
- Portfolio
- Gap Analysis Meeting Documentation
- Project Documentation
- FAQs
- Mapping Data and Templates
- Mgmt Presentations
- Channels Strategy (Global)
- Migration Processes & Templates
- 3PAR Information Wiki

New ▾ Actions ▾

Title	Overall status	3PAR Source File	Date data received	3PAR Contract No.	System Serial No.	Legacy GoTo Market Model	Global Pricing Agreement
3PAR	WIP	Contract Migration - June Data (102 records)	3/30/2011	1103929	1001150	Direct	No
3PAR	WIP	Contract Migration - June Data (102 records)	3/20/2011	1101834	1001635	Profile 3	No
3PAR	WIP	Contract Migration - June Data (102 records)	3/30/2011	1102746	1001635	Profile 3	No
3PAR	WIP	Contract Migration - June Data (102 records)	3/30/2011	1103744	1001142	Direct	No

Fuente propia

Anexo #6

Ejemplo de tabla de aprobación de etapas

Fase de cierre					
Transferencia de proyectos					
Gerente de Transición	Pais	Fecha	Gerentes	Aprobación	Comentarios
Alfredo Chavarria	Colombia			Aprobación	
				Aprobación	
				Aprobación	
				Aprobación	
				Aprobación	
				Aprobación	
				Aprobación	

Fuente propia

Anexo #7

Ejemplo simple de tabla de control de riesgos

Alfredo Chavarria	Team:PM Practice	Manager Name:	Robert Obrien
Meta	Problemas	Fecha	Status
			Nov
Ingresar proyectos a sistema local	No hay soporte de sistema en Costa Rica	sep-11	Equipo de soporte asignado
Documentación guardada y almacenada	Alguna documentación esta incompleta	sep-11	Faltan 6 documentos
Concluir entrenamiento al equipo de ventas	3 personas no pasaron las pruebas	sep-11	El equipo paso las pruebas

Fuente propia