

**DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL ÁREA DE
SERVICIO AL CLIENTE PARA LA COMPAÑÍA JHONSON & JHONSON**

CARLOS DANIEL CORREA CORREA

YUDY LILIANA MORENO BERNAL

PABLO EMILIO AGUDELO FONSECA

UNIVERSIDAD EAN



FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C. COLOMBIA 2020

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1.	RESUMEN.....	4
4.	OBJETIVOS.....	10
5.	JUSTIFICACIÓN.....	11
6.	MARCO TEORICO	12
7.	MARCO INSTITUCIONAL.....	19
8.	METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL.....	21
9.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	26
10.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	27
11.	CONCLUSIONES.....	33
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	35
13.	ANEXOS.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Visión Estratégica del Desarrollo de la Organización.....	13
Figura 2 Lista de comprobación de hechos internos.....	15
Figura 3 Las 7S de McKinsey.....	16
Figura 4 Análisis comparativo de riesgos/grado control	17
Figura 5 – Proceso planteado	23
Figura 7 Respuesta de pregunta	27
Figura 8 Respuesta a pregunta II	28
Figura 9 Respuesta a pregunta III	29
Figura 10 Respuesta a pregunta IV	29
Figura 11 Respuesta a pregunta V	30
Figura 12 Respuesta a pregunta VI.....	30
Figura 13 Respuesta a pregunta VII.....	31
Figura 14 Respuesta a pregunta VIII	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Grupos de procesos.....	21
Tabla 2 Definición operacional.....	24

1. RESUMEN

Se presenta en el documento a continuación un diagnóstico elaborado sobre las prácticas de gestión de proyectos presentes en la compañía Johnson & Johnson en su área de servicio al cliente B2B, este proceso recorre los principales objetivos que la compañía tiene presente en su desarrollo de proyectos además de analizarlos y establecer una metodología que permita estandarizar las herramientas y acciones necesarias para la consecución de un proyecto dentro de la compañía Johnson & Johnson, especializando estas en su área de servicio al cliente, quienes hoy no cuentan con una metodología establecida y claridad sobre la eficiencia y eficacia sobre los proyectos implementado en el área.

Se usa como base el PMBOK del Project Management Institute para el diagnóstico y análisis de las prácticas de gestión de proyectos de la compañía Johnson & Johnson, y por medio del uso del PMBOK se analizarán las herramientas que faciliten la gestión de proyectos de la compañía en el área del servicio al cliente, el enfoque de la investigación es cualitativo, de tipo descriptivo y transversal; no experimental. El diseño de la investigación es de tipo estudio de caso y a través de una encuesta de escala de tipo intervalo se recopiló la información analizada.

Dentro de los principales hallazgos del diagnóstico se encuentra que siguiendo la guía de PMBOK para la gestión de proyectos en todos sus campos de conocimiento, dentro de la organización se tiene un 57% promediando de asertividad en estos aspectos, lo que muestra un no buen balance. Se encuentra la mayor oportunidad en la gestión de las comunicaciones y riesgos; como puntos fuertes a destacar se tiene la asignación de roles y responsabilidades y gestión de las necesidades de los interesados. Otro punto que destaca es la falta de personal calificado en gestión y gerencia de proyectos en el área.

Con lo anterior se hizo un diagnóstico a la gestión de proyectos del área de servicio al cliente de la compañía Johnson & Johnson, se analizaron y presentaron los resultados de dicho diagnóstico y se llegó a identificar algunos puntos importantes que pueden servir y ayudar a la compañía para conseguir una mejora en la gestión de proyectos y efectividad de estos en el área; así como se pone a disposición y se amplía la literatura existente sobre gestión de proyectos organizacional.

Palabras clave: servicio al cliente, PMBOK, efectividad de la gestión de los proyectos.

2. ABSTRACT

This document shows an elaborated diagnosis of the project management practices present at the Johnson & Johnson company, on its B2B customer service area, this process goes through the main objectives that the company has in mind in its development of projects in addition to analyzing them and establishing a methodology that allows to standardize the tools and actions necessary for the achievement of a project within the company Johnson & Johnson, in their area of customer service, whom today do not have an established methodology and clarity on efficiency and effectiveness about the projects being implemented.

The Project Management Institute's PMBOK is used as the basis for the diagnosis and analysis of Johnson & Johnson's project management practices, and through the use of the PMBOK's guide will analyze the tools that facilitate the management of the company's projects in the area of customer service, the focus of this research is qualitative, descriptive and transverse type; non-experimental. The design of the research is case study type and through an interval-type scale survey the analyzed information was collected.

Among the main findings of the diagnosis is that following PMBOK's guide to project management in all its fields of knowledge, within the area there is a 57% averaging assertiveness in all these aspects showing a not good balance, the greatest opportunities are found in the management of communications and risks; as strengths to highlight it is found the assignment of roles and responsibilities and management of the needs of interesados. Another highlight is the lack of qualified personnel in project management in the area.

With this, a diagnosis to the project management was made for the Customer service area of the company Johnson & Johnson, the results of that diagnosis were analyzed and

presented; some important points that can serve and help the company to achieve an improvement in the project management and effectiveness of these in the area were identified; as well as making available and expanding existing literature on organizational project management.

Key Words: Customer Service, PMBOK, Project Management Effectiveness.

INTRODUCCION

El presente trabajo busca desarrollar y exponer las etapas efectuadas para la elaboración de un diagnóstico de las prácticas y procesos presentes en la gestión de proyectos del área de servicio al cliente de la compañía Johnson & Johnson, en donde hoy por hoy no se sigue con certeza una medición y un estándar definido que cumpla con las necesidades del área. El documento cuenta con 13 capítulos en donde se desarrolla el análisis usando una metodología de investigación de tipo estudio de caso enfocado en su totalidad a la compañía y área anteriormente descritas.

Se identificaron las herramientas y procesos que son utilizados en la compañía Johnson & Johnson para la ejecución y medición de calidad de los proyectos que se efectúan en el área de servicio al cliente; a través de la identificación de los factores presentes en los proyectos desarrollados en la compañía se brindará un análisis profundo de las posibles fortalezas y debilidades, y se efectuará un diagnóstico que proporcione la suficiente información sobre el estado actual de los proyectos, su eficiencia y efectividad dentro del área.

Lo anterior sirve como una base para cualquier intervención en búsqueda de mejoría para la gestión de proyectos en el área y responde a la pregunta de ¿Cuál es la percepción de

las personas involucradas en proyectos dentro del área sobre la gestión de estos? ¿Qué tanto se alinea la metodología seguida hoy en el área a la guía estándar propuesta por el PMI en su PMBOK 6ta Edición? En los capítulos siguientes podremos ver lo relacionado a la solución de estas incógnitas.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con Agudelo (2020), el área de servicio al cliente de J&J se creó a partir de la implementación de un proyecto regional de la compañía hace 3 años, con el objetivo de mejorar la experiencia de los clientes a nivel Latinoamérica, para esto se implementó un área operativa que se encargó de la atención de los clientes en Latinoamérica, con el soporte de un área de calidad y de mejora de procesos. Dentro de mejora de procesos se tiene la responsabilidad de la consecución y ejecución de proyectos para el área, el personal que trabaja en esta área actualmente no aplica una metodología estándar para llevar a cabo esta tarea y por ende en varias ocasiones se dificulta que el flujo de proyectos sea llevado a cabo a conformidad y dentro de las fechas objetivas establecidas. Adicional a esto se tiene en cuenta que las personas que trabajan en esta área solo 1 tiene alguna formación en gerencia de proyectos por su pregrado en Ing. Industrial.

3.1. Descripción del problema:

La estructura metodológica para llevar a cabo la implementación de proyectos y/o mejoras en el área de servicio al cliente de la compañía no tiene un estándar definido que cumpla con las necesidades del área. De acuerdo con (Fernandez, 2014) las organizaciones son víctimas de su propio crecimiento en este ámbito se convierte en imperativo la gestión de proyectos. No existen muchas investigaciones relacionadas como las prácticas de gerencia de proyectos en el entorno colombiano. Por esta razón, se requiere conocer cómo son estas

prácticas, de modo que, los gerentes de proyectos y gerentes de áreas tengan una guía con respecto a que falencias se presentan en la gestión de los proyectos y aspectos a mejorar.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivos generales

Diagnosticar las prácticas de gestión de proyectos hoy en el área de servicio al cliente de la compañía.

4.2. Objetivos específicos

1. Revisar la literatura existente sobre prácticas de gestión de proyectos
2. Seleccionar y/o ajustar instrumentos de medición.
3. Aplicar encuesta, analizar y presentar los resultados.

5. JUSTIFICACIÓN

El área de servicio al cliente de Johnson & Johnson fue creada por medio de la implementación de un proyecto regional de la compañía hace 3 años, el objetivo del proyecto era el de mejorar la experiencia de los clientes de Johnson & Johnson en Latinoamérica y para la realización de este proyecto se estableció un área operativa la cual se encargaría de la atención y servicio prestado a los clientes B2B en Latinoamérica, esta área se vio respaldada por el área de calidad y de mejora de procesos. El área de calidad y mejora de procesos posee la responsabilidad de establecer los mecanismos y herramientas necesaria para la consecución y ejecución de proyectos del área, por el momento las personas que trabajan en esta área no aplican una metodología estandarizada la cual permita llevar acabo esta tarea, esto directamente afecta a los procesos establecidos en los proyectos de la compañía y dificulta que el flujo de proyectos se lleve a cabo a conformidad y dentro de las fechas establecidas para la ejecución de estos. Adicional a esto el área no posee un personal capacitado para la ejecución de este proyecto, teniendo en cuenta que en el área solo hay una persona que posee formación y experiencia en el área de gerencia de proyectos, siendo esta un ingeniero industrial que posee estudios de pregrado en esta área.

La estructura metodológica que lleva a cabo la implementación de proyectos y/o mejoras en el área de servicio al cliente de la compañía no tiene una estandarización definida que cumpla con las necesidades del área, afectando los procesos presentes en esta área y afectando de manera directa los procesos de diversas áreas de la compañía que tiene alguna influencia en el área de servicio al cliente. En el momento no existen muchas investigaciones relacionadas con las prácticas y herramientas que la gerencia de proyectos posee en el entorno colombiano. Por esta razón, se necesita conocer cómo se realizan y se establecen

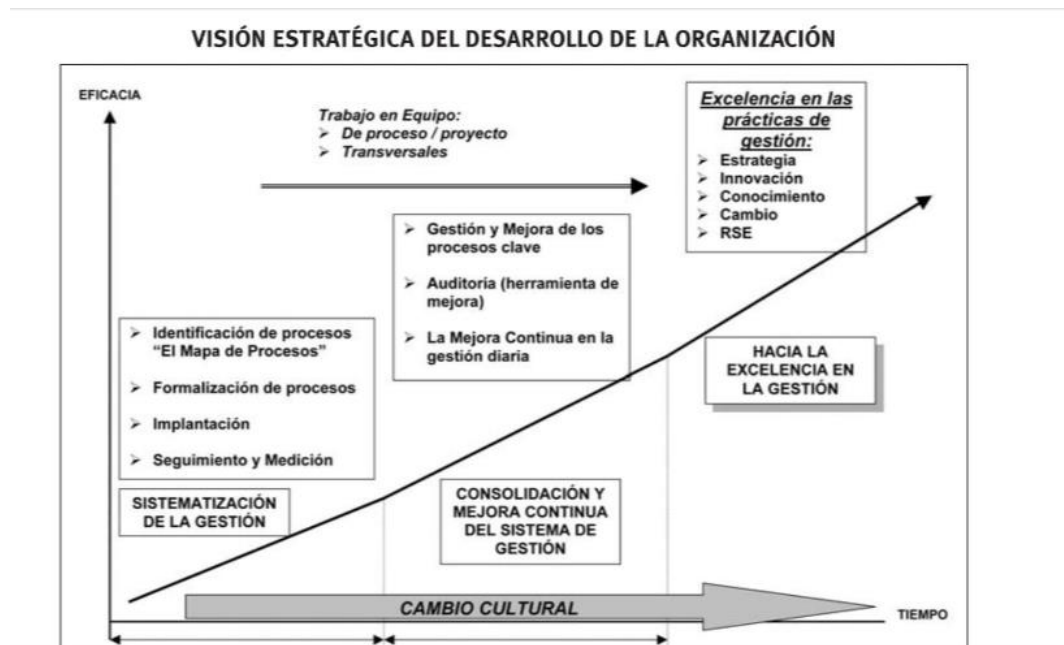
estas prácticas, de modo que los gerentes de proyectos y los gerentes de las diversas áreas de la compañía tengan una guía con respecto a que falencias se presentan en la gestión de los proyectos y aspectos a mejorar de estos.

Por medio de una investigación cualitativa y cuantitativa este proyecto busca establecer un diagnóstico real que establezca los puntos a mejorar en el proceso de establecer y estandarizar proyectos en el área de servicio al cliente de la compañía Johnson & Johnson.

6. MARCO TEORICO

Permanentemente las empresas se enfrentan a los desafíos que se derivan de su propio crecimiento (Fernandez, 2014) propone que "Las empresas reconocidas como líderes en gestión están viendo que, siendo aún importante disponer de unas directrices estratégicas, la ventaja competitiva es más duradera si está basada en los procesos operativos y de gestión a través de los cuales se implementan.", el mismo autor plantea a través de la siguiente figura que en el desarrollo de la organización uno de los elementos base y más importantes es la sistematización de la gestión, partiendo de que todo proceso que se repite puede ser sistematizado en aras de incrementar la eficiencia en los procesos:

Figura 1 Visión Estratégica del Desarrollo de la Organización



Fuente: Elaborado a partir de Publishing, M. (2007)

Dentro del diagnóstico a realizar se identifican de manera preliminar que se deben explorar: El mapa de procesos del área, la implantación, el seguimiento y la medición, así como una detallada observación de la estrategia actual, los niveles de innovación aplicación del conocimiento para formular posibles cambios.

(Publishing, 2007) plantea que el diagnóstico en general debe tener un enfoque estratégico, basado en seis premisas:

Figura 2 Premisas para un diagnóstico Estratégico

Fuente: Elaborado a partir de (Publishing, 2007)



La permanencia en referencia a la intención de la organización de seguir funcionando, con una dimensión de utilización hacia el futuro de la misma, con objetivos empresariales

claros, conscientes de la situación actual, con la directriz de establecer estrategias reales con potencial de implantación y que sean sujetas de permanente retroalimentación.

Evaluando las distintas herramientas para ejecutar un correcto diagnóstico del área de servicio al cliente de Jonhson &Jonhson (Joyanes, 2015) plantea que la "Analítica descriptiva (descriptive analytics). Consiste en preparar y analizar datos históricos para identificar patrones y tendencias. Logra un profundo conocimiento a partir de dichos datos con informes, cuadros de mando, agrupaciones, etc. utiliza los datos para explicar lo que sucedió en el pasado. Por esta razón el análisis descriptivo responde a la pregunta ¿qué pasó?" este análisis descriptivo permite entre otras cosas responder también a las preguntas ¿qué somos?, ¿dónde estamos?, ¿con que contamos? y ¿qué podemos hacer?

(Van Laethem, 2015) propone la herramienta “lista de comprobación de hechos internos”, que integra los siguientes elementos de análisis interno:

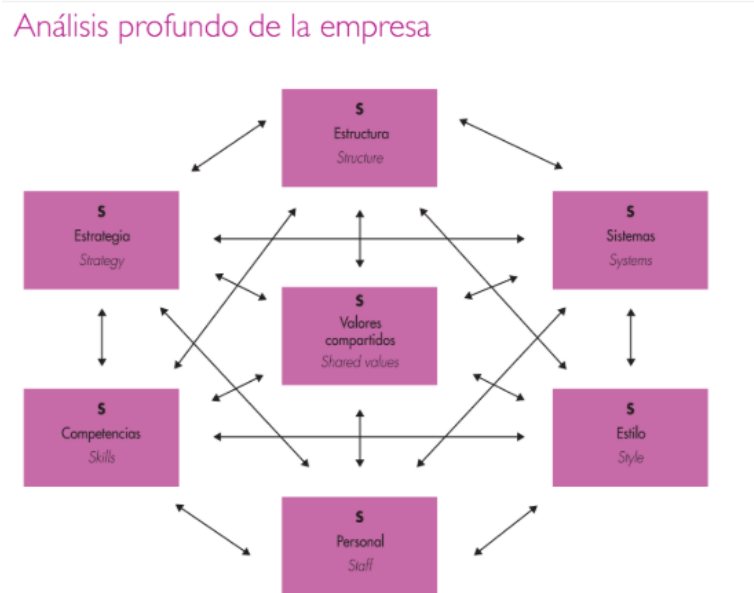
Figura 2 Lista de comprobación de hechos internos

	Cualitativo <i>Qualitative</i>	Cuantitativo <i>Quantitative</i>
Recursos <i>Resources</i>	Especificidad de la oferta <i>Specificity of the offer</i> Imagen <i>Image</i> Notoriedad <i>Awareness</i> Capacidad de innovación (introducción periódica de novedades) <i>Capacity of innovation (regular launch of novelties)</i>	Amplitud de la gama <i>Width of range</i> Volumen <i>Marge margin</i> Control de costos <i>Control of costs</i> Cobertura territorial <i>Territorial cover</i> Capacidad de inversión <i>Investment capacity</i> Abastecimiento <i>Supply</i>
Competencias <i>Skills</i>	Motivación <i>Motivation</i> Liderazgo de los directivos <i>Leadership of the managers</i> Adaptabilidad de los equipos <i>Adaptability of the teams</i> Equipos cohesionados <i>Closed-knit teams</i> Capacidad de movilización <i>Capacity of mobilization</i>	Empresa comercial <i>Sales organization</i> Calidad profesional <i>Professional quality</i> Estructura organizacional <i>Organizational structure</i> Distribución general o concentrada <i>Distribution network wide or concentrated</i> Investigación y Desarrollo <i>Research and Development</i>

Fuente: *La caja de herramientas Van Laethem, 2015 (Van Laethem, 2015)*

Esta herramienta según (Van Laethem, 2015) “permite determinar las capacidades estratégicas, de cambio y de evaluación de los proyectos estudiados de la empresa”, a través de criterios cualitativos como estudios realizados a los diferentes interesados y de criterios cuantitativos como los costos, volúmenes, cobertura, etc. Este autor también propone como herramienta para el diagnóstico las 7S de McKinsey:

Figura 3 Las 7S de McKinsey



Fuente: Tomada de La caja de herramientas. Mercadotecnia. Grupo Editorial Patria.

Esta herramienta permite analizar conjuntamente 7 factores clave: Estilo (Style), Personal (Staff), Sistemas Systems Estrategia Strategy Estructura (Structure), competencias (Skills) y Valores Compartidos (Shared Values), estos interconectados permiten un diagnostico completo, así como la posibilidad de implementar cambios con un panorama 360.

Por otra parte (Van Laethem, 2015) expone la herramienta “Análisis de vulnerabilidad” para identificar riesgos que deban vigilarse comparando la importancia de los riesgos vs. el grado de control como se puede apreciar en la siguiente ilustración:

Figura 4 Análisis comparativo de riesgos/grado control



Fuente: La caja de herramientas Van Laethem 2015

Esta herramienta permite identificar esos factores que son controlables, los riesgos grandes con control débil, riesgos menores, así como formular las diferentes hipótesis que posteriormente hacen parte del análisis FODA.

El diagnóstico diseñado objetivamente y con las herramientas correctas permitirá lograr como lo plantea (Virgilio, 2016) "El aprendizaje organizativo que incluye tanto el mejoramiento continuo de los enfoques actuales y un significativo cambio o innovación, lo que conduce a nuevas metas y estrategias. El aprendizaje debe ser integrado en el modo en el cual la organización opera. Esto significa que: 1) es parte regular del trabajo diario; 2) es practicado a nivel personal, de grupo de trabajo y de la organización en general; 3) tiene como resultado la solución de problemas en la fuente (en la causa raíz); 4) se basa en la

construcción y en la compartición del conocimiento en toda la organización; y 5) es propulsado por las oportunidades para efectuar cambios significativos y para innovar."

Dicho aprendizaje según (Virgilio, 2016) " puede resultar en: 1) una fuerza de trabajo más comprometida, satisfecha y versátil, que se queda en la organización; 2) el aprendizaje organizativo interdisciplinario; 3) la construcción de la riqueza cognitiva de la organización, y 4) un contexto mejorado y más dispuesto a la innovación."

7. MARCO INSTITUCIONAL

Según Agudelo (2020), Especialista Sr de mejora de procesos en el área de Servicio al Cliente de la compañía Johnson & Johnson, el objetivo de la dependencia de Mejora Continua es hacer que la experiencia del grupo de interesados del área sea mejor cada día. Iniciando con una descripción del marco de la compañía, Johnson & Johnson es la empresa de salud más grande a nivel mundial; se fundó en 1886 y es fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, de cuidado personal y para bebés. Lleva más de 100 años cotizando en la bolsa de Estados Unidos y tiene alrededor de 134.000 empleados a nivel mundial. J&J es una compañía diversificada con al menos 230 subsidiarias entre las que se destacan 3 principales grupos. Medical Devices, Pharmaceuticals y Consumer Goods. Su casa matriz está ubicada en New Jersey, Estados Unidos.

Dentro de esta compañía se encuentra el área de Servicio al cliente para Latinoamérica, con su centro de operaciones situado en Bogotá Colombia, el área se dedica a prestar servicios logísticos y de seguimiento a pedidos de compra para los clientes de la región, B2B, y para los 3 principales grupos de compañías mencionados anteriormente. El área se fundó en 2017 como un proyecto de estandarización y centralización de estos procesos para la región, el objetivo del proyecto era entregar el mejor servicio posible a los clientes y grupos de interés de la compañía, su lema es tener una visión 2020 sobre los procesos y servicios ofrecidos ayudando así a que los productos de la compañía lleguen a los pacientes que más lo necesitan siguiendo lo más estrictos estándares de calidad y todo siempre dentro de una marco de conformidad y legalidad. Con la creación de esta nueva área como proyecto se desprendieron 3 principales componentes para su funcionamiento, operaciones, calidad y mejorar continua de procesos. Es en la mejora continua de procesos

donde se lleva a cabo la implementación de proyectos de toda el área, y es la dependencia en estudio de este trabajo de investigación.

Actualmente, el área pasó de ser un proyecto a ser un área consolidada dentro de la región y por ende recae entonces ahora la responsabilidad de que los productos lleguen a los pacientes en todo Latinoamérica sobre esta. Dentro de los principales grupos de interés se encuentran los clientes de la compañía, los equipos comerciales, los equipos de planeación, los equipos financieros y logísticos. El área como toda la compañía se maneja en base al respeto al Credo que se puede visualizar en <https://www.jnj.com/credo/>. Este es una guía en la toma de decisiones diarias de todos los empleados de la compañía y es el pilar base para la toma de decisiones que incluye la aprobación y ejecución de proyectos.

8. METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL

8.1. Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, es de tipo descriptivo, transversal porque la información se recolecta una sola vez y es no experimental, porque los datos no son medidos antes o después de una intervención en las variables de estudio. El diseño de esta investigación es de tipo estudio de caso (Hernández, 2014).

8.2. Definición de variables

8.2.1. Variable: Ciclo de vida administrativo del proyecto

a) Definición conceptual:

En un ciclo de vida del presente proyecto es incremental, según el (PMI, 2017) para este ciclo “el entregable se produce a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado. El entregable contiene la capacidad necesaria y suficiente para considerarse completo sólo después de la iteración final”.

Los grupos de procesos que se implementarán son los siguientes:

Tabla 1 Grupos de procesos

GRUPO	PROCESO
Inicio	Acta de constitución del proyecto: DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE PARA LA COMPAÑÍA JHONSON & JHONSON
	Identificar a los interesados
	Plan para la dirección del proyecto
	Plan de involucramiento de los interesados
	Registro de cambios
	Registro de incidentes
	Documentación de requisitos

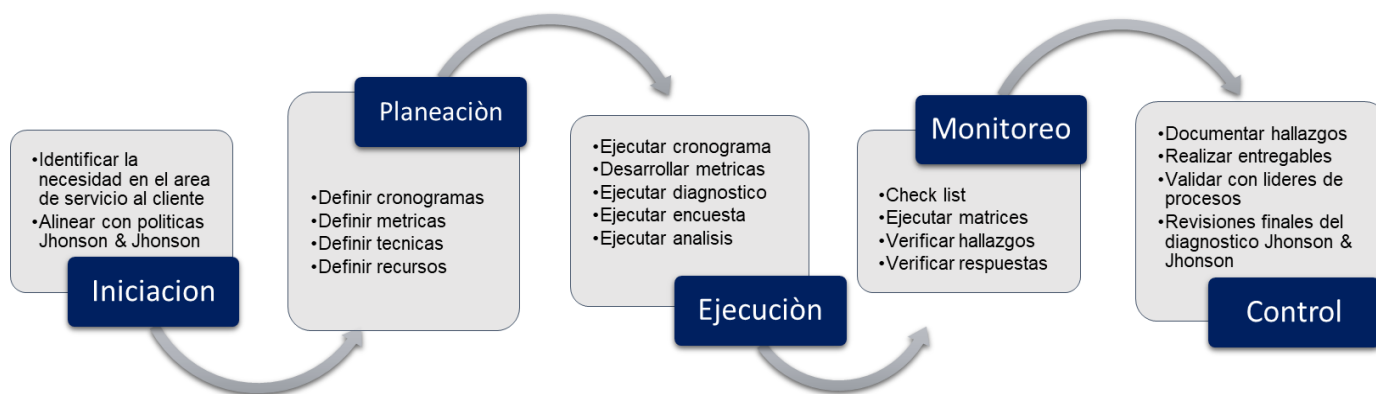
	Actualizaciones de los planes de acuerdo a la evolución del proyecto
	Actualización a los documentos del proyecto (Supuestos, incidentes riesgos) en otros a necesidad
Planificación	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto
	Planificar la gestión del alcance
	Plan de gestión de calidad del proyecto
	Diseño de EDT
	Plan para la ejecución del cronograma planteado
	Estimar la duración de las actividades
	Estimar los costos
	Determinar el presupuesto
	Plan para la gestión de recursos
	Plan para la gestión de las comunicaciones
	Plan para el análisis y gestión de los riesgos
Ejecución	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto
	Gestionar el conocimiento del proyecto
	Gestionar la calidad del proyecto
	Desarrollar y dirigir al equipo
	Gestionar las comunicaciones
	Implementar y ejecutar la respuesta a los riesgos que se materialicen
Gestionar la participación de los interesados	
Monitoreo	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto
	Realizar el control integrado de cambios
	Validar, controlar y ejecutar el alcance
	Controlar el cronograma
	Controlar los costos
	Controlar la calidad y recursos
	Monitorear las comunicaciones, riesgos y el involucramiento de los interesados
Cierre	Cerrar el proyecto
	Registro de supuestos, estimaciones, cambios, incidentes, lecciones aprendidas, hallazgos,
	Mediciones realizadas, informes de calidad
	documentación final

Fuente: Elaboración propia

b) Definición operacional:

Las definiciones operacionales para el proyecto se enmarcan teniendo en cuenta que la actividad principal es realizar el diagnostico de las practicas que actualmente se están ejecutando en la compañía en el área de servicio al cliente de la compañía, según (PMI, 2017) “En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación e interrelación. Estas acciones deberían aplicarse desde el inicio del proyecto hasta su conclusión.”

Figura 5 – Proceso planteado



Fuente: Elaboración propia

Los indicadores en cada etapa del ciclo administrativo se fijan con el propósito de obtener permanentemente durante el proyecto cifras ciertas que permitan determinar si los tiempos y resultados son óptimos o si debe aplicarse un recalcule de ruta en algún punto del proceso, los fijamos para el presente proyecto son los siguientes:

Tabla 1 Etapa de ciclo x Definición operacional

ETAPA CICLO ADMINISTRATIVO	DEFINICION OPERACIONAL	
	Medición	Indicador
Iniciación	Única, entregable	% Impacto de la necesidad en el área
Planeación	Semanal	% de avance en el cronograma
Ejecución	Semanal	% avance en la aplicación del instrumento (Encuesta) # Personas que responden encuesta /Total de encuestados
Monitoreo	Semanal	Check list, Entregables de documentación de hallazgos
Control	Única, entregable	% de impacto pos diagnóstico, entregable final

Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Variable: Áreas de conocimiento de soporte a la gestión de los proyectos

a) **Definición conceptual:** Corresponde a los grupos de procesos distribuidos por áreas de soporte de acuerdo con PMI (2017).

b) **Definición operacional:**

Para la percepción operacional se plantea la siguiente tabla:

Tabla 2 Definición operacional

Variable	Definición operacional
Alcance	Percepción de la muestra sobre el manejo de proyectos la correcta definición del alcance y las actividades, se usa escala de puntuación de 1 a 5.
Tiempo	Percepción de la muestra sobre el cumplimiento de proyectos y tareas a tiempo, así como la comunicación y toma de decisiones sobre posibles desviaciones, se usa escala de puntuación de 1 a 5.
Costo	Percepción de la muestra sobre la correcta estimación y seguimiento a los costos de los proyectos en el área de Servicio al cliente de la organización. Se usa escala de puntuación de 1 a 5.

Calidad	Percepción de la muestra sobre la correcta definición de métricas, acciones preventivas y correctivas sobre posibles desviaciones. Se usa escala de puntuación de 1 a 5
Riesgos	Percepción de la muestra sobre la correcta identificación y gestión de los riesgos en los proyectos del área. Se usa escala de puntuación de 1 a 5
Adquisiciones	Percepción de la muestra sobre las adquisiciones y los correctos entregables de los proveedores seleccionados para los proyectos del área. Se usa escala de puntuación de 1 a 5
Gestión de Interesados	Percepción de la muestra sobre la identificación de necesidades y gestión de los interesados de los proyectos del área. Se usa escala de puntuación de 1 a 5
Gestión de Recursos Humanos	Percepción de la muestra sobre la definición de roles y responsabilidades, así como el seguimiento al desempeño y la oportuna retroalimentación de los miembros de los proyectos del área. Se usa escala de puntuación 1 a 5
Comunicaciones	Percepción de la muestra sobre las comunicaciones del proyecto, el correcto flujo de información hacia los interesados y la documentación de aprendizajes. Se usa escala de puntuación de 1 a 5.
Cambio	Percepción de la muestra sobre a aceptación, y gestión del cambio en los proyectos del área. Se usa escala de puntuación de 1 a 5.

Fuente: Elaboración propia

8.3. Población y muestra

El presente estudio utiliza una muestra intencional y no-probabilística constituida por 7 personas, que se caracterizan porque participan en el proyecto así: 5 integrantes de equipo, 1 líder de proyecto y 1 Interesado.

9. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación seleccionada para el análisis y estudio de resultados es la metodología cuantitativa la cual permite medir por medio de datos cuantificables, se espera establecer un análisis que se realizara por medio de la utilización y medición estadística de las variables presentes en el instrumento de recolección de datos y patrones constantes. El método de razonamiento es deductivo, por lo cual se trabaja con base en una muestra representativa del área estudiada como los es la de servicio al cliente.

8.1. Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos que se utilizará es el de una encuesta electrónica la cual es enviada de manera individual a los correos de las personas que se encuentran en el área de servicio al cliente de la compañía, esta encuesta se encuentra confeccionada por 32 preguntas las cuales buscan desglosar de manera precisa y medida las variables que pertenecen al área del servicio al cliente de la compañía y las variables que se establecen y están presentes en los proyectos de esta área de la compañía.

10. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente análisis se presentarán los resultados obtenidos por medio de la encuesta electrónica que se utilizó como método de recolección de datos para esta investigación, la investigación busca establecer un rango de uso de las herramientas y procesos presentes en el área de servicio al cliente y como estos se efectúan en los proyectos de esta área de la compañía. A continuación, se analizarán las preguntas de más alta relevancia de la encuesta y de aquellas que llamaron la atención del grupo ante sus resultados, vale la desatacar que la encuesta se pudo realizar directamente a las 7 personas que se encuentran en el área de servicio al cliente de la compañía Johnson & Johnson.

La primera pregunta de la encuesta les cuestionaba a las personas del área del servicio al cliente si estos poseían estudios en Gerencia de proyectos, fue una amplia sorpresa encontrar que esta área no posee por el momento ninguna persona con formación alguna en gerencia de proyectos. Esto permite ver la necesidad de que al menos el líder de esta área posea algún conocimiento sobre como gerenciar un proyecto y efectuar este de manera eficaz para la compañía.

Figura 6 Respuesta de pregunta



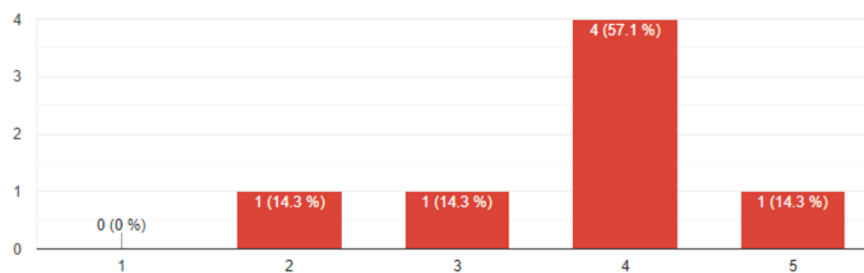
Fuente: Elaboración propia

Otra pregunta de la encuesta que llamo la atención por sus resultados fue la de, ¿si desde el inicio de los proyectos del área se establecían objetivos fijos?, esto atrajo la atención en el estudio ya que con un resultado muy variable entre las personas que se encuentran en el área de servicio al cliente de la compañía, esto permite establecer que la falta de establecer objetivos y metas son escasos en esta área de la compañía y no permiten medir el rendimiento del proyecto ante su efectucción.

Figura 7 Respuesta a pregunta II

Al iniciar un proyecto en su área ¿Se definen los objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios?
Califique de 1 a 5 (decimal permitido)

7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Otra parte fundamental de esta encuesta fue el de buscar como el área de servicio al cliente tenía en cuenta sus interesados en sus procesos dentro de los diversos proyectos que se pueden realizar en esta área de la compañía, en este sentido se puede establecer que la mayoría del área del servicio al cliente tiene en cuenta a los interesados y esto es de amplia relevancia ya que estos pueden tener una influencia directa en los procesos de los proyectos del área.

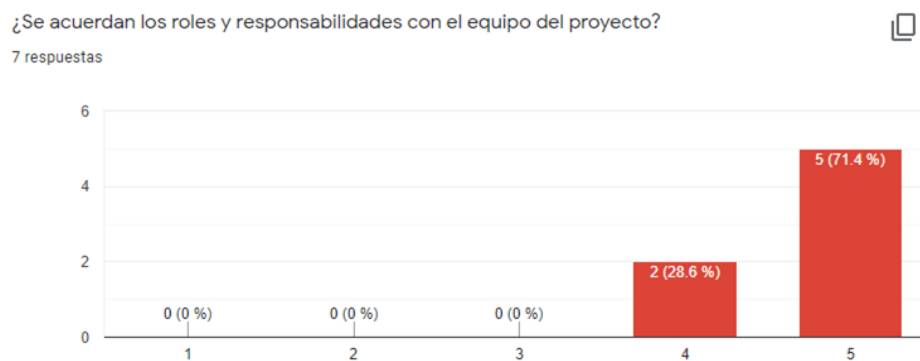
Figura 8 Respuesta a pregunta III



Fuente: Elaboración propia

También la encuesta demuestra que los roles en los proyectos que realizan área de la compañía son elegidos y de buena manera establecida desde el inicio del proyecto, permitiéndonos ver como las tareas y responsabilidades son divididas de manera integral y efectiva.

Figura 9 Respuesta a pregunta IV

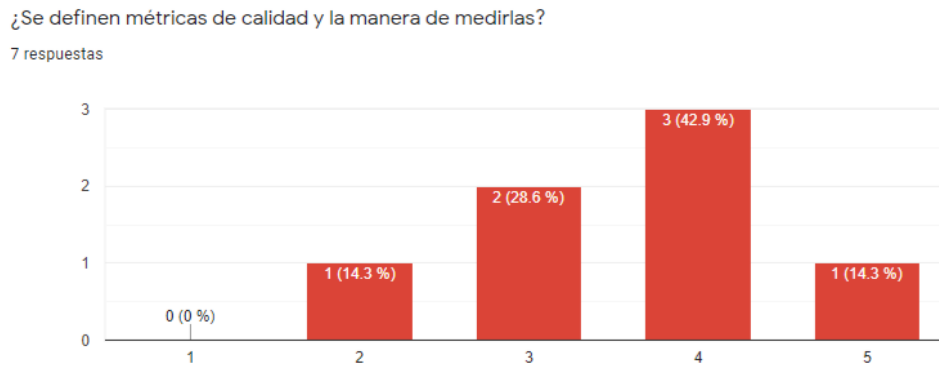


Fuente: Elaboración propia

Encontramos de manera preocupante que en los proyectos establecidos en el área de servicio al cliente las métricas y factores de calidad son ambiguos ante las respuestas de los integrantes de esta área de la compañía ya que no se establece una mayoría ante esta pregunta

y esto llama la atención de manera activa dado que la calidad del proyecto debe ir ligada directamente con las métricas establecidas al inicio de un proyecto.

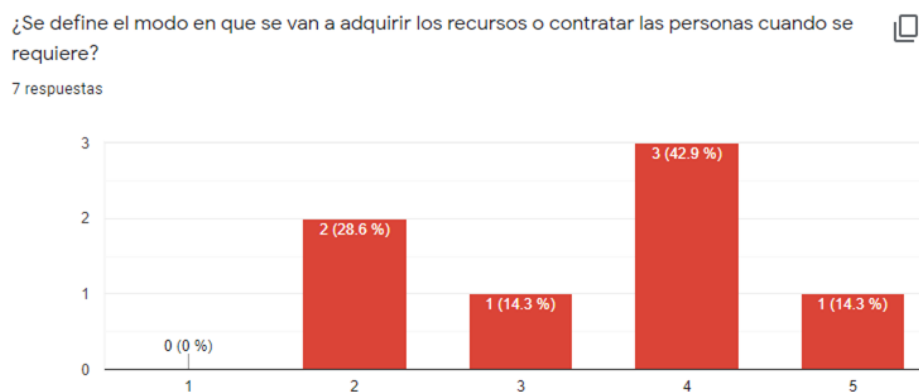
Figura 10 Respuesta a pregunta V



Fuente: Elaboración propia

Otro punto que llama la atención sobre el manejo de proyectos en el área de servicio al cliente es el de definir un modo para adquirir recursos y contratar personal, y se encuentra que no hay una manera para definir estos requisitos, y esto puede generar que los recursos del área se han invertidos de manera errónea y afecte a los proyectos y sus reservas

Figura 11 Respuesta a pregunta VI



Fuente: Elaboración propia

La encuesta también permite ver que la comunicación dentro del área es una debilidad dado a su falta de reporte a las actividades que se procesan en los proyectos del área, esto genera que no halla conocimiento continuo sobre los procesos que se están realizando dentro del proyecto, afectando al proyecto en todo su desarrollo.

Figura 12 Respuesta a pregunta VII



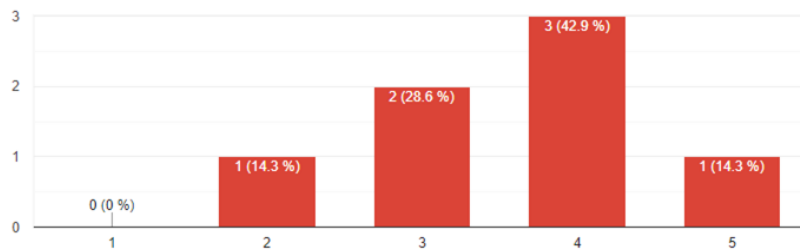
Fuente: Elaboración propia

Este análisis también permite ver como los riesgos presentes en el proyecto son registrado por parte de esta área de la compañía, en este sentido se puede ver que los riesgos en su gran mayoría son registrados e identificados por el área del servicio al cliente, esto les permite a los proyectos del área establecer de mejor manera las acciones correctivas hacia estos riesgos presentes dentro del proyecto.

Figura 13 Respuesta a pregunta VIII

¿Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos?

7 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal del área de servicio al cliente de la compañía permiten ver que no hay una manera establecida para medir la efectividad y calidad de los proyectos dentro del área, algo que llama la atención de buena manera son las acciones que toma la compañía y esta área para tener en cuenta sus interesados dentro de los procesos necesarios para la efectuación del proyecto correspondiente al área, finalizando este análisis se puede resaltar la falta de personal calificado con algún tipo de estudio en gerencia de proyectos ya que ninguna persona del personal de la compañía posee estudio para efectuar un proyecto de manera que este se beneficiano y productivo para la compañía y sus objetivos.

11. CONCLUSIONES

- Se realizó el diagnóstico de las prácticas de gestión de proyectos presentes en la compañía Johnson & Johnson en el área de servicio al cliente B2B, lo que permitirá tener una base para estandarizar las herramientas y procesos de manera eficaz y eficiente en la gestión de futuros proyectos dentro del área.
- Se revisó literatura existente sobre prácticas de gestión de proyectos enfocada a los temas de diagnóstico y servicio al cliente.
- Se seleccionó la encuesta como instrumento de medición como parte de metodología cuantitativa utilizada para el diagnóstico propuesto se integró el juicio de un experto para su construcción.
- Se aplicó la encuesta a la muestra seleccionada, se analizaron y presentaron los resultados que apuntaron principalmente a deficiencias en la gestión de las comunicaciones, la gestión de los riesgos y el personal calificado, estos se lograron catalogar como factores críticos de riesgo en la ejecución de los proyectos.
- Al integrar las mejores prácticas recopiladas en el PMBOK del Project Management Institute al diagnóstico del presente documento, se logra no solo un enfoque integral si no también la posibilidad de extrapolar los resultados y hallazgos a otras áreas de la compañía lo que permitirá consolidar a futuro ventajas competitivas de mayor escala.
- Para utilizar los resultados del presente documento se deberá tener en cuenta que el diagnóstico se realizó integrando un número limitado de personas, enfocado únicamente al área de servicio al cliente de la compañía, el año en

curso, con las políticas y procedimientos actuales; los cambios eventuales de estos factores podrían cambiar los resultados.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, P. (2020). Entrevista, estado actual Servicio al Cliente J&J.
- Arboleda, V. G. (2017). *Proyectos - Identificación, formulación, evaluación y gerencia*. Bogotá: Alfaomega.
- Fernandez, J. A. (2014). *Gestión por procesos 5 ed.* ESIC.
- Ford Foundation. (2016). *Early Lessons from Large-Scale Implementations of the Graduation Approach*. Estados Unidos: Ford Foundation.
- Hernández, F. &. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Joyanes, L. (2015). *Sistemas de información en la empresa*. Alfaomega.
- M, P. (2007). *El Diagnóstico de la Empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Moen, A. (2016). *Lecciones tempranas de las implementaciones a gran escala del modelo graduación*. Bogotá: Ford Foundation.
- PMI, P. M. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*.
- Publishing, M. (2007). *El diagnóstico de la empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Van Laethem, N. y.-M. (2015). *La caja de herramientas*. Grupo Editorial Patria.
- Virgilio, H. F. (2016). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Alfaomega.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw-Hill.

13. ANEXOS

Anexo A. Instrumento de medición