

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PROMOCIÓN XVIII

TESIS DE GRADO

TITULO:

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DISEÑO DEL MODELO
DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE
APLICACIONES DE TATA CONSULTANCY SERVICES - TCS**

MARZO - 2016

**Ing. Ana Rocío Erazo Cerón
Ing. María Eugenia Velasco Mantilla**

Directora: Ing. María Romero

SITUACIÓN ACTUAL

- Introducción
- Metodología de investigación
- Tata Consultancy Services
- Área de Mantenimiento de Aplicaciones
- Diagrama Causa Efecto - Problema

Introducción

Tata Consultancy Services

El estudio de este trabajo se hace sobre el área de Mantenimiento de Aplicaciones de Tata Consultancy Services en donde se encontró varios problemas internos en la gestión de los procesos internos, en el manejo del recurso humano y la administración de las aplicaciones de sus clientes.

Para la recolección de la información se han realizado los siguientes estudios

- Exploratorio
- Descriptivo
- Correlacional
- Explicativo

Tata Consultancy Services

Empresa Multinacional fundada en 1968 – Grupo Tata

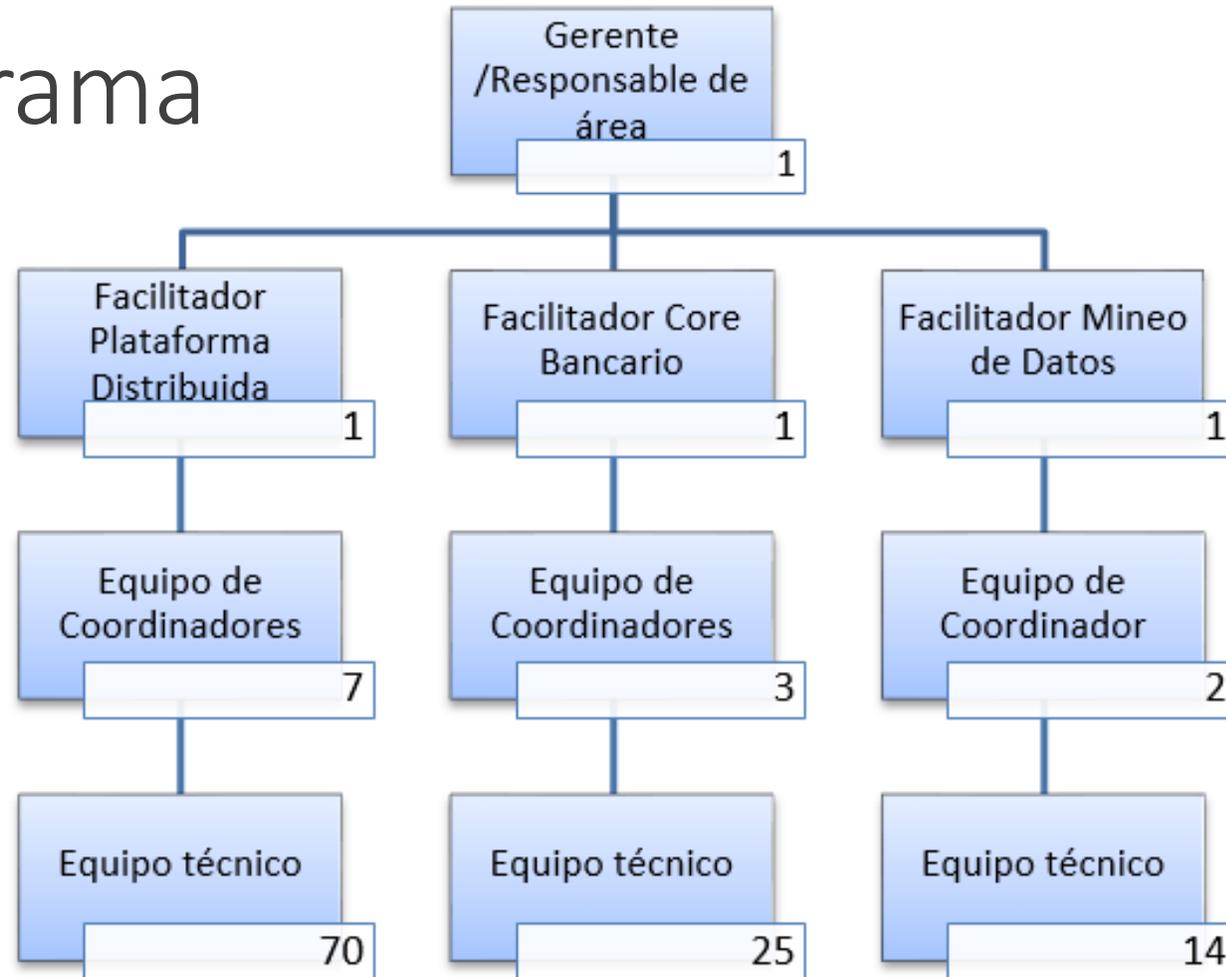
- Servicios de TI
- Servicios de infraestructura de TI
- Soluciones empresariales
- Consultoría
- Tercerización de Procesos Comerciales
- Soluciones BPO de plataforma
- Inteligencia empresarial y gestión de rendimiento
- Servicios industriales y de ingeniería
- Pequeñas y medianas empresas
- TCS BaNCS

Tata Consultancy Services

TCS Ecuador

- Con presencia en el Ecuador desde el año 2007.
- Se apoya en el Banco Pichincha como primer cliente para dar sus servicios de Outsourcing tecnológico y operaciones.
- Áreas de soporte tecnológico
 - Librarian
 - Control de cambios
 - Pruebas QA
 - Base de datos
 - Seguridad informática
 - Centro de computo
 - Arquitectura
 - **MANTENIMIENTO DE APLICACIONES**

Organigrama



Mantenimiento de Aplicaciones

El papel principal del área de Mantenimiento de Aplicaciones es la **administración del cambio de las aplicaciones de sus clientes**, tarea que realizan con la gestión interna y las áreas de soporte.

Los servicios que el área presta son:

1. Solución de errores en aplicaciones.
2. Atención a requerimientos de información.
3. Atención a requerimientos de información de organismos de control.
4. Coordinación de atención de errores en aplicativos de proveedor.
5. Soporte a usuarios en el uso de las aplicaciones.
6. Atención de solicitudes de cambios en aplicaciones.

Mantenimiento de Aplicaciones

1. ERRORES

- El usuario no puede continuar con sus actividades por el error presentado en los aplicativos.

2. SOLICITUDES

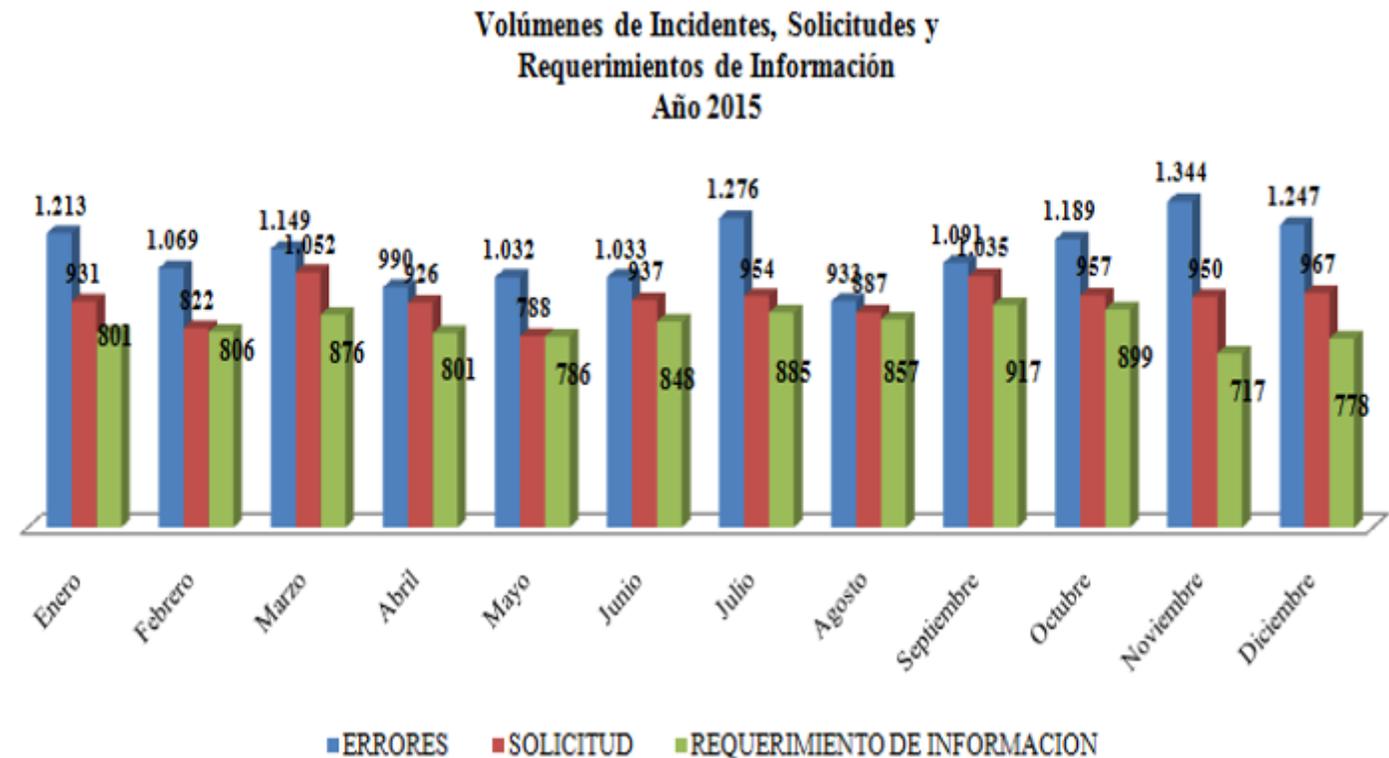
- Cambios pequeños sobre las aplicaciones.

3. REQUERIMIENTOS DE INFORMACION

- Consultas y reportes a la información de los aplicativos.

Estadísticas – Cantidad de errores, solicitudes y requerimientos de la información – Año 2015

AÑO 2015	ERRORES	SOLICITUDES	REQUERIMIENTO DE INFORMACION
Enero	1.213	931	801
Febrero	1.069	822	806
Marzo	1.149	1.052	876
Abril	990	926	801
Mayo	1.032	788	786
Junio	1.033	937	848
Julio	1.276	954	885
Agosto	933	887	857
Septiembre	1.091	1.035	917
Octubre	1.189	957	899
Noviembre	1.344	950	717
Diciembre	1.247	967	778
TOTALES	13.566	11.206	9.971
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	39%	32%	29%

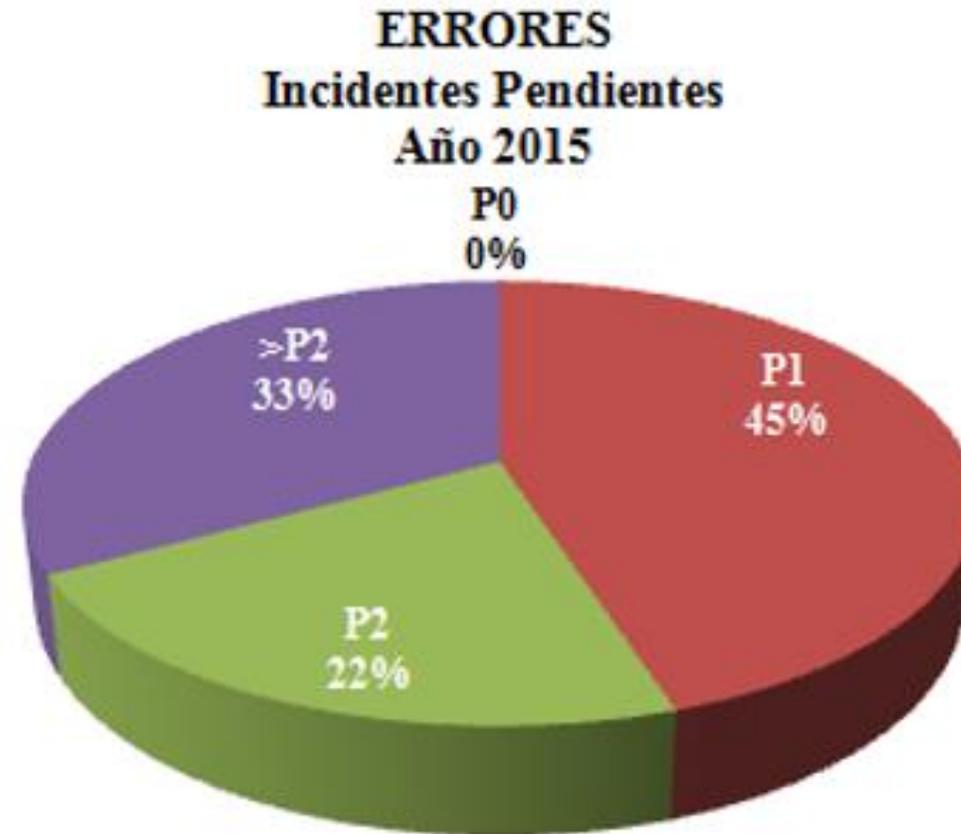


Estadísticas

Producto de Errores – Año 2015

DEMANDA TOTAL INGRESADA		TOTAL DE ERRORES													TRÁMITES CERRADOS	TRÁMITES PENDIENTES
MES	TOTALES	TRÁMITES ATENDIDOS														
		Año 2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Año 2014	45.119	44.706	168	153	92										45.119	-
Enero	1.213		804	341	38	30									1.213	-
Febrero	1.069			748	244	38	10	10	1	13	2				1.066	3
Marzo	1.149				803	295	24	17	7	2	1				1.149	-
Abril	990					689	247	34	7	5	4	4			990	-
Mayo	1.032						719	269	20	3	5	2			1.018	14
Junio	1.033							699	272	32	17	3	4	1	1.028	5
Julio	1.276								865	352	34	12	9	2	1.274	2
Agosto	933									616	254	45	11	3	929	4
Septiembre	1.091										696	333	34	15	1.078	13
Octubre	1.189											848	287	38	1.173	16
Noviembre	1.344												899	386	1.285	59
Diciembre	1.247													1.014	1.014	233
TOTALES	58.685	44.706	972	1.242	1.177	1.052	1.000	1.029	1.172	1.023	1.013	1.247	1.244	1.459	58.336	349

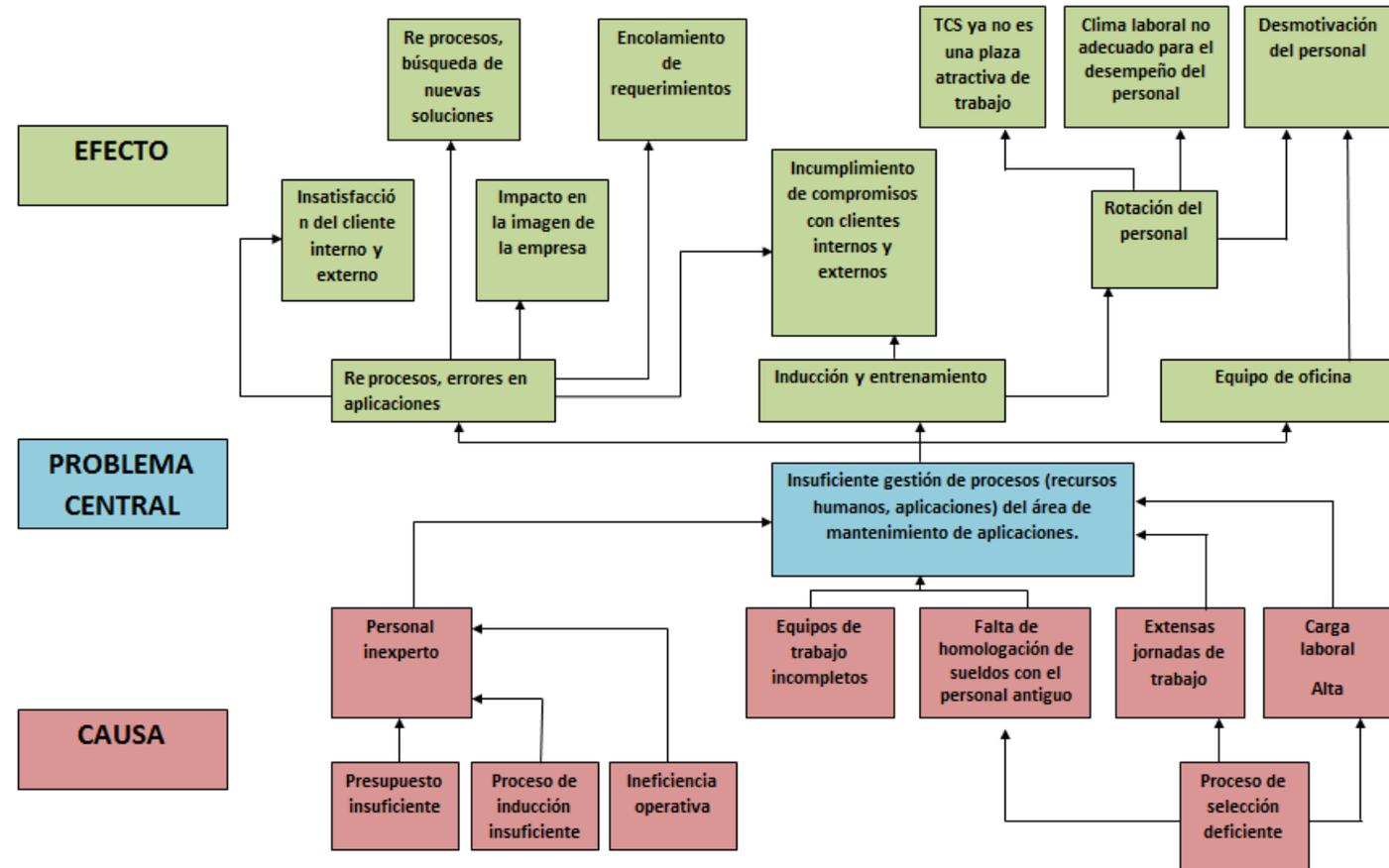
Estadísticas – Pendientes de Atención



Procesos Administrativos Internos Área de Mantenimiento

- Capacitaciones
- IQMS
- Administración RRHH
- Auditoría interna de documentos
- Proveeduría
- Administración Contratos
- Control de Actas
- Uso de Vouchers de taxis
- Encuesta de Satisfacción
- Recursos y Tiempos

Diagrama Causa Efecto - Problema



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

- Análisis Matrices FODA
- Matrices de Ponderaciones
 - Fortalezas
 - Debilidades
 - Oportunidades
 - Amenazas
- Matrices de Acciones
 - FO (Maximizar- Maximizar)
 - DA (Minimizar – Minimizar)
 - FA (Maximizar – Minimizar)
 - DO (Minimizar – Maximizar)
- Matriz de Síntesis
- Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI
- Matriz de Evaluación de Factores Internos EFE
- Definición de Estrategias

Matriz FODA

Situación Interna

N°	FORTALEZAS
F1	En el producto de "Errores" frecuentes los tiempos de solución son inmediatos.
F2	Alto nivel de confiabilidad en la implantación de las soluciones y satisfacción de los clientes.
F3	Experiencia y conocimiento de las aplicaciones adquirido dentro del área.
F4	Calidad en las soluciones aplicadas en la atención de requerimientos del cliente.
F5	Las coordinaciones cuentan con la suficiente experiencia en las aplicaciones del cliente.
F6	Brinda soluciones basadas en las tecnologías que están desarrolladas las aplicaciones de los clientes.
F7	Contratos que superan los 3 años de servicio con los clientes.

N°	DEBILIDADES
D1	Falta de automatización en los procesos administrativos que se manejan al interno del área.
D2	No existe modelo de gestión del área.
D3	Recursos materiales limitados (equipos de computación e inmobiliario)
D4	No se cumplen con los objetivos internos en lo relacionado a atención de requerimientos de los clientes.
D5	Baja capacidad instalada vs. Capacidad operativa.
D6	Alta rotación de personal.
D7	Falta de especialización y capacitación con respecto a las aplicaciones de los clientes.
D8	No se ha aplicado el proceso de mejora continua.
D9	Base de datos de usuarios no centralizado (usuarios activos e inactivos).
D10	Los empleados no conocen con claridad sus roles y funciones en la empresa, esto es independiente del cargo.
D11	Falta de difusión de cultura organizacional por ausencia de los empleados que se encuentran en las instalaciones de los clientes

Matriz FODA

Situación Externa

Nº	OPORTUNIDADES
01	Mercado potencial en gestión del cambio de aplicaciones.
02	Constante crecimiento tecnológico hacia nuevas tecnologías que el cliente va adquiriendo.
03	Marco legal estable en lo referente a la Ley de consultoría.
04	Bajas restricciones por parte del gobierno.
05	Cambio de la matriz productiva que tiene como base el conocimiento, innovación, ciencia y tecnología.
06	Se necesita de conocimientos tecnológicos para ingresar en este segmento de negocio.
07	Servicio prestado dentro de las instalaciones del cliente.
08	Parámetros internacionales que certifican el funcionamiento de este tipo de servicio.

Nº	AMENAZAS
A1	Competidores directos.
A2	Falta de inversión en desarrollo de tecnologías.
A3	Innovación de competidores.
A4	Inestabilidad política.
A5	Baja inversión extranjera en el país.
A6	Falta de crédito a los clientes para financiar proyectos nuevos.

Matrices de Ponderaciones (Impacto)

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
F1	En el producto de "Errores" frecuentes los tiempos de solución son inmediatos.	X		
F2	Alto nivel de confiabilidad en la implantación de las soluciones y satisfacción de los clientes.	X		
F3	Experiencia y conocimiento de las aplicaciones adquirido dentro del área.	X		
F4	Calidad en las soluciones aplicadas en la atención de requerimientos del cliente.	X		
F5	Las coordinaciones cuentan con la suficiente experiencia en las aplicaciones del cliente.	X		
F6	Brinda soluciones basadas en las tecnologías que están desarrolladas las aplicaciones de los clientes.	X		
F7	Contratos que superan los 3 años de servicio con los clientes.	X		

N°	DEBILIDADES	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
D1	Falta de automatización en los procesos administrativos que se manejan al interno del área.			X
D2	No existe modelo de gestión del área.	X		
D3	Recursos materiales limitados (equipos de computación e inmobiliario)	X		
D4	No se cumplen con los objetivos internos en lo relacionado a atención de requerimientos de los clientes.	X		
D5	Baja capacidad instalada vs. Capacidad operativa.	X		
D6	Alta rotación de personal.	X		
D7	Falta de especialización y capacitación con respecto a las aplicaciones de los clientes.	X		
D8	No se ha aplicado el proceso de mejora continua.	X		
D9	Base de datos de usuarios no centralizado (usuarios activos e inactivos).		X	
D10	Los empleados no conocen con claridad sus roles y funciones en la empresa, esto es independiente del cargo.	X		
D11	Falta de difusión de cultura organizacional por ausencia de los empleados que se encuentran en las instalaciones de los clientes	X		

Matrices de Ponderaciones (Impacto)

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
01	Mercado potencial en gestión del cambio de aplicaciones.			X
02	Constante crecimiento tecnológico hacia nuevas tecnologías que el cliente va adquiriendo.		X	
03	Marco legal estable en lo referente a la Ley de consultoría.	X		
04	Bajas restricciones por parte del gobierno.	X		
05	Cambio de la matriz productiva que tiene como base el conocimiento, innovación, ciencia y tecnología.	X		
06	Se necesita de conocimientos tecnológicos para ingresar en este segmento de negocio.	X		
07	Servicio prestado dentro de las instalaciones del cliente.	X		
08	Parámetros internacionales que certifican el funcionamiento de este tipo de servicio.		X	

N°	AMENAZAS	IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo
A1	Competidores directos.			X
A2	Falta de inversión en desarrollo de tecnologías.			X
A3	Innovación de competidores.			X
A4	Inestabilidad política.		X	
A5	Baja inversión extranjera en el país.		X	
A6	Falta de crédito a los clientes para financiar proyectos nuevos.	X		

Matrices de Acciones FO (Maximizar – Maximizar)

Fortalezas

- Alto nivel de confiabilidad en la implantación de las soluciones y satisfacción de los clientes.
- Experiencia y conocimiento de las aplicaciones adquirido dentro del área.
- Contratos que superan los 3 años de servicio con los clientes.

Oportunidades

- Constante crecimiento tecnológico hacia nuevas tecnologías que el cliente va adquiriendo.
- Servicio prestado dentro de las instalaciones del cliente.
- Se necesita de conocimientos tecnológicos para ingresar en este segmento de negocio.

Por tal motivo es importante manejar con cautela cada estrategia que se vaya a definir con el fin de mejorar las fortalezas, para alcanzar todas las oportunidades.

Ver MATRIZ FO

Matrices de Acciones DA (Minimizar – Minimizar)

Debilidades:

- Recursos materiales limitados (equipos de computación e inmobiliario)
- Alta rotación de personal.
- No se ha aplicado el proceso de mejora continua.

Amenazas:

- Innovación de competidores.
- Falta de inversión en desarrollo de tecnologías.
- Competidores directos.

Es indispensable corregir o mejorar las debilidades para disminuir el impacto de las amenazas sobre la empresa.

Ver MATRIZ DA

Matrices de Acciones FA (Maximizar – Minimizar)

Fortalezas:

- Alto nivel de confiabilidad en la implantación de las soluciones y satisfacción de los clientes.
- Experiencia y conocimiento de las aplicaciones adquirido dentro del área.
- Contratos que superan los 3 años de servicio con los clientes

Amenazas:

- Innovación de competidores.
- Falta de inversión en desarrollo de tecnologías.
- Competidores directos.

Se debe seguir desarrollando fortalezas para lograr reducir aún más las amenazas.

Ver MATRIZ FA

Matrices de Acciones DO (Minimizar – Maximizar)

Debilidades:

- Recursos materiales limitados (equipos de computación e inmobiliario)
- Alta rotación de personal.
- No se ha aplicado el proceso de mejora continua.

Oportunidades

- Constante crecimiento tecnológico hacia nuevas tecnologías que el cliente va adquiriendo.
- Servicio prestado dentro de las instalaciones del cliente.
- Se necesita de conocimientos tecnológicos para ingresar en este segmento de negocio

Demuestra que la probabilidad de que las debilidades impidan alcanzar las oportunidades es muy baja, de tal forma las debilidades no influyen fuertemente sobre las oportunidades.

Ver MATRIZ DO

Matriz de Síntesis

ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO" (Maximizar - Maximizar)	
F2	Alto nivel de confiabilidad en la implantación de las soluciones y satisfacción de los clientes.
F3	Experiencia y conocimiento de las aplicaciones adquirido dentro
F7	Contratos que superan los 3 años de servicio con los clientes.
O2	Constante crecimiento tecnológico hacia nuevas tecnologías que
O7	Servicio prestado dentro de las instalaciones del cliente.
O6	Se necesita de conocimientos tecnológicos para ingresar en este

ÁREAS DE MEJORAMIENTO DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DO" (Minimizar - Maximizar)	
D6	Alta rotación de personal.
D7	Falta de especialización y capacitación con respecto a las
D2	No existe modelo de gestión del área.
O7	Servicio prestado dentro de las instalaciones del cliente.
O1	Mercado potencial en gestión del cambio de aplicaciones.
O2	Constante crecimiento tecnológico hacia nuevas tecnologías que el cliente va adquiriendo.

ÁREAS DE RESPUESTA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FA" (Maximizar - Minimizar)	
F2	Alto nivel de confiabilidad en la implantación de las soluciones y satisfacción de los clientes.
F4	Calidad en las soluciones aplicadas en la atención de
F6	Brinda soluciones basadas en las tecnologías que están desarrolladas las aplicaciones de los clientes.
A1	Competidores directos.
A3	Innovación de competidores.
A2	Falta de inversión en desarrollo de tecnologías.

ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA" (Minimizar - Minimizar)	
D3	Recursos materiales limitados (equipos de computación e
D6	Alta rotación de personal.
D8	No se ha aplicado el proceso de mejora continua.
A3	Innovación de competidores.
A2	Falta de inversión en desarrollo de tecnologías.
A1	Competidores directos.

Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

En esta matriz se obtuvo un resultado total de **2.16** que se encuentra bajo el promedio.

Es importante tomar en cuenta que se procedió a sumar por separado tanto las Fortalezas como Debilidades y se pudo determinar que la mayor participación de la Matriz EFI se encuentra concentrado en las fortalezas con un 1,60 del 2,16.

Por lo tanto podemos concluir que las fuerzas internas son favorables para la organización y de esta manera mejorar el equilibrio entre los factores internos.

Ver MATRIZ EFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos EFE

En esta matriz se logró un **2.96** lo cual demuestra que existe un crecimiento en cuanto al desarrollo de las oportunidades y de las amenazas; es decir supera el promedio (2.50).

En esta matriz se manejó el mismo análisis que en la matriz EFI, se obtuvo la sumatoria de manera independiente de las Oportunidades y Amenazas y se pudo determinar que lo que predomina en esta matriz son la oportunidades con un 2,35 del 2,96.

Por tal motivo es importante que TATA logre potencializar más las oportunidades con el fin de reducir el impacto de las amenazas.

Ver MATRIZ EFE

Estrategias Internas

- Diseñar e implementar el Nuevo Modelo de Gestión para el área de Mantenimiento de Aplicaciones.
- Manejar de manera adecuada el proceso de Gestión del Cambio ya que si no se lo efectúa de la manera correcta los funcionarios presentaran rechazo al modelo de gestión.
- Conformar equipos de trabajo (multidisciplinarios) con su respectivo coordinador, es importante mencionar que cada equipo de trabajo deberá estar conformado por la misma cantidad de funcionarios y relativamente con la misma antigüedad con el fin de equilibrar la capacidad de respuesta de los mismos.
- Equidad en la carga de trabajo, efectuar el proceso de transparencia de la distribución de carga
- Definir el proceso de Curva de Aprendizaje para el nuevo personal, esto implica evaluaciones de desempeño con el fin de ver las mejoras con cada uno de los funcionarios nuevos.
- El Área de Mantenimiento deberá solicitar a quien corresponda que se automaticen los procesos administrativos con el fin de optimizar recursos y tiempos y de esta manera evitar inconsistencias o errores en los mismos ya que actualmente estos procesos son manuales y tienen una alta probabilidad de errores.
- De manera urgente se debe designar a un equipo de trabajo para que se implemente al 100% el proceso de mejora continua y no solamente estar cumpliendo el momento que se efectúe las auditorias de mantenimiento.

Estrategias Externas

- Efectuar reuniones con el cliente para revisar resultados mensuales y a avances del proyecto, la empresa no debe confiarse que los clientes firman un contrato por más de tres años.
- Efectuar periódicamente análisis y estudios de la competencia, la empresa no debe confiarse que en el Ecuador tiene el Respaldo del TCS Internacional, por lo que debe manejar los mismos estándares a nivel internacional.
- Reinventar canales de comunicación con los clientes y solicitarles retroalimentación en lo relacionado a la satisfacción de atención y el servicio.
- Emisión de reportes mensuales a los cliente y a su vez involucrar al equipo operativo de los logros obtenido o en las mejoras que se deben implementar.
- Expandir su cartera de clientes y no solo concentrarse en los clientes actuales potenciales. Es importante mencionar que a nivel país todas las empresas tanto públicas como privadas disminuyeron los presupuestos y si uno de los clientes potenciales de la empresa decide dar por terminado el contrato la utilidad de TCS no va a ser la misma.

PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN

- Introducción
- Objetivos – Necesidades a atender y planes de Acción

Introducción

Como resultado del análisis efectuado a los procesos y comportamientos del Área de Mantenimiento de Aplicaciones, es necesario implementar un Modelo de Gestión el mismo que servirá como instrumento de orientación para que las acciones y estrategias sean implementadas y que los empleados que son los principales actores de los servicios prestados formen parte del proceso de mejora continua.

Un modelo de gestión es un esquema que se establece para conducir los procesos administrativos y de negocio, desarrollando sus políticas y acciones dentro de las unidades de la empresa y de esta manera poder alcanzar sus objetivos.

Orientación del negocio

FACTOR	CRITERIOS	CONCLUSIÓN
NECESIDAD	Sistematización de procesos administrativos.	Resultado de este análisis se pudo determinar la necesidad de establecer procesos administrativos y de negocio; los mismos que deberán ser medidos y evaluados, con el fin de establecer la situación actual y puntos de mejora continua.
	Definición de procesos y políticas internas.	
	Sistema interno de control de grupos de trabajo multidisciplinarios.	
	Distribución de carga de trabajo equitativa para los equipos de trabajo.	
	Clasificación o priorización de los requerimientos de clientes.	
	Evaluación de personal y feedback oportuno.	
	Inducción al personal en temas Institucionales y Técnicos como es la curva de aprendizaje de hasta 6 meses.	
	Eliminar el conocimiento centralizado ciertos empleados y trabajar en la Gestión del Conocimiento.	
	Mejorar los canales de comunicación interna del área de procesos y cultura organizacional.	
	Retroalimentación del servicio por parte del cliente de manera oportuna.	
La logística para los empleados nuevos.		

Orientación del negocio

FACTOR	CRITERIOS	CONCLUSIÓN
CLIENTES	Soporte a áreas de apoyo	Los beneficiarios de los servicios son las áreas de soporte y usuarios de aplicaciones del cliente.
	Usuarios de aplicaciones del Cliente	
OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL NEGOCIO	Automatización de Procesos administrativos	El área de mantenimiento de aplicaciones debe rediseñar sus reglas del negocio y la definición políticas internas de servicio.
	Definición de Políticas Internas	
	Administración del Talento Humano	
	Proceso de negocio mejorado	

Necesidades identificadas

1. Automatizar los procesos administrativos con el fin de mejorar los tiempos de respuesta en la atención de incidentes.
2. Definir procesos y políticas internas que regulen el manejo del negocio.
3. Reorganizar el área con el fin de que la carga de trabajo sea equitativa y de esta manera proyectar a los empleados imparcialidad.
4. Clasificar y priorizar los requerimientos de los clientes con el fin de darles una solución oportuna a los que son más críticos.
5. Motivar al personal del área con una evaluación por cumplimiento de objetivos y dar el feedback oportuno y real de la situación laboral.
6. Mejorar el proceso de inducción al personal en los procesos internos del área y en el conocimiento propio de las aplicaciones del cliente y de esta manera mejorar el tiempo de la curva de aprendizaje que actualmente es de 6 meses. Optimizar el tiempo que se tarda el proceso logístico de ingreso de nuevo empleado.
7. Realizar encuestas de satisfacción al cliente y encontrar puntos de mejora en el servicio.

Objetivo 1

Automatizar los procesos administrativos con el fin de mejorar los tiempos de respuesta en la atención de incidentes.

Para los siguientes procesos internos y administrativos del área el registro, seguimiento y control de los trámites se realiza de forma manual.

Cada proceso tiene un técnico responsable.

- Capacitaciones
- Auditorias IQMS
- Administración de RRHH
- Proveeduría
- Administración de Contratos
- Control de Actas
- Tiempo de trabajo de recursos

Objetivo 2 y 3

OBJETIVO 2: Definir procesos y políticas internas que regulen el manejo del negocio.

Es mandatorio que el área establezca nuevos procesos (de ser necesario) y políticas internas que apoyen al cumplimiento de los objetivos del área.

TCS al ser una empresa multinacional y que presta este tipo de servicio en otros países tiene ya políticas establecidas que se deben cumplir en el Ecuador, con la debida customización de acuerdo a las necesidades y requerimientos

OBJETIVO 3: Reorganizar el área con el fin de tener una carga de trabajo equitativa.

El número de empleados en el área es de 125 personas, con 14 personas en mandos medios y la diferencia se encuentran distribuidos en soporte técnico y operativo.

Cada coordinador tiene en su grupo entre 8 y 10 personas a su cargo lo que ya significa que por lo menos 3 personas quedan sin atención y seguimiento dentro del grupo.

Las 3 personas que quedan sin “atención y seguimiento” es debido a que el coordinador está atendiendo a otros miembros de su equipo pueden estar teniendo problemas en la gestión oportuna de los requerimientos, falta de seguimiento, encolamiento de requerimientos, entre otros.

Objetivo 4

Clasificar y priorizar los requerimientos de los clientes con el fin de darles una solución oportuna a los que son más críticos.

Los requerimientos que se reciben en el Área de Mantenimiento tienen una priorización que es dada por el N1 de la Mesa de Servicios Informáticos. A pesar de esta característica es usual que los requerimientos de mayor prioridad no sean atendidos con la oportunidad debida.

Para ayudar a tener un segundo filtro de clasificación se dispone que una persona de cada grupo (11 personas) esté al pendiente de revisar la bandeja de requerimientos e identifiquen las siguientes características:

- Aplicaciones críticas (con afectación a nivel nacional o regional)
- Lista de usuarios VIP, identificar usuarios de nivel gerencial, quienes deben tener una mayor prioridad de atención.
- Requerimientos de fácil solución, errores conocidos o no filtrados por el N1, para identificar cierres inmediatos.
- Requerimientos de reportes conocidos, buscando dar una solución inmediata y posible automatización para próximas ocurrencias.

Objetivo 5

Motivar al personal del área con una evaluación por cumplimiento de objetivos y dar el feedback oportuno y real de la situación laboral.

El área de Mantenimiento en cumplimiento con los procesos internos de la Empresa cumple con evaluaciones anuales dentro de la herramienta institucional.

Se ha detectado que la mayoría de las veces el proceso se cumple de manera incorrecta o incompleta, ya que se los efectúa por calendarios preestablecido y con un número tan grande de empleados el trabajo operativo supera al verdadero objetivo de realizar una evaluación correcta. Adicionalmente la evaluación se realiza por el facilitador de cada vertical principal, esto significa que una persona puede llegar a evaluar a más de 40 personas, dependiendo de la vertical a la que pertenezca.

Con el fin de mejorar y personalizar aún más este proceso, la evaluación debe realizarse por la línea de supervisión directa (coordinadores), de esta manera el número de evaluados se reduce a 7 personas y puede realizarse un acercamiento más real.

Adicionalmente este proceso de evaluación podrá medir actitudes y competencias que son observadas por el supervisor directo y con la capacidad de que el feedback sea más enriquecedor.

Objetivo 6

Mejorar el proceso de inducción al personal en los procesos internos del área y en el conocimiento propio de las aplicaciones del cliente y así mejorar el tiempo de la curva de aprendizaje que actualmente es de 6 meses, optimizando el tiempo que se tarda el proceso logístico de ingreso de nuevo empleado.

La curva de aprendizaje de una persona que ingresa al Área de Mantenimiento puede llegar a tardar 6 meses, tiempo en el que el empleado apoya en la solución de requerimientos pero no con la suficiente celeridad que lo hace un recurso con experiencia.

Para esto y con el fin de lograr un tiempo menor se realizara un acompañamiento a cada persona nueva, el acompañamiento lo realizará una persona con experiencia, que puede ser el coordinador del grupo u otra persona con la suficiente antigüedad.

El objetivo es que el empleado nuevo tenga una fuente constante de asesoría de parte del empleado antiguo que le ayude a solventar sus dudas sobre:

- Procesos administrativos
- Procesos técnicos propios de la atención de requerimientos
- Conocimiento en las herramientas en las que están desarrolladas las aplicaciones
- Guía sobre las personas idóneas que pueden ayudarle sobre inconvenientes que se presenten en el día a día.

Esta persona también apoyará en toda la logística para recibir al nuevo empleado y de esta manera iniciará con la hoja de ruta para la adquisición de parte del cliente de mobiliario y equipos de computación para la ejecución del trabajo de la persona nueva. Con esto se espera que la persona no pierda tiempo esperando tener herramientas básicas para el desarrollo de su trabajo

Objetivo 7

Realizar encuestas de satisfacción al cliente y encontrar puntos de mejora en el servicio.

El Área de Mantenimiento de aplicaciones cumple un proceso de encuesta de satisfacción hacia sus clientes que es dirigido por el área de Calidad (externa al área).

Esta encuesta no muestra una medición confiable sobre la satisfacción de los clientes por lo siguiente:

- La encuesta se realiza a determinados clientes (escogidos al azar) y que no tienen un número considerable de requerimientos atendidos por el área.
- La encuesta se realiza una vez cada semestre. Esto sesga la calificación pues el cliente tiende a recordar los últimos requerimientos que fueron atendidos omitiendo todas las experiencias anteriores.

Bajo esta premisa, se sugiere que las encuestas de satisfacción sean realizadas a los clientes con el mayor número de requerimientos atendidos, para tener una muestra más cercana a la realidad de la atención.

Adicionalmente se espera que la encuesta no sea semestral, sino que tenga una frecuencia trimestral o mensual, con mediciones más cercanas se puede cubrir las experiencias de un mayor número de eventos de atención hacia el cliente y en consecuencia se tendrá una medición más apegada a la realidad.

RESUMEN

- Conclusiones
- Recomendaciones

Conclusiones

- ✓ En Ecuador TCS no tiene un marco regulatorio directo sino de manera indirecta ha sido regulada por la constitución en el tratamiento de datos, comercio electrónico, base de datos, firmas electrónicas.
- ✓ En Tata Consultancy Services la planificación y objetivos estratégicos son difundidos a las altas gerencias y posteriormente son convertidos en objetivos operativos.
- ✓ Durante el año 2015 se pudo observar que el mayor porcentaje de participación de los tres productos es el de Incidentes o Errores para lo cual el Área de Mantenimiento está concentrando su esfuerzo en la atención de los mismos considerando que existe un alto porcentaje de rezagos.
- ✓ El alto porcentaje de requerimientos rezagados en el producto de Errores es lo que está perjudicando la imagen de esta Área.
- ✓ Una de las fortalezas más importante que tiene la empresa es que sus clientes han firmado los contratos por mínimo tres años, es decir que la empresa mantiene relaciones comerciales a largo plazo por lo que sus clientes son fijos.
- ✓ La ausencia o falta de seguimiento para el cumplimiento de los procesos de mejora continua no ha permitido que el Área de Mantenimiento evolucione y busque Planes de Mejora o Innovación en los procesos.
- ✓ El que la empresa preste servicios dentro de las instalaciones del cliente le permite que conozca de mejor manera a su cliente y la realidad del giro del negocio.

Recomendaciones

- Implementar el Modelo de Gestión propuesto para del Área de Mantenimiento de Aplicaciones de TATA CONSULTANCY SERVICES- TCS.
- Socializar el Modelo de Gestión conjuntamente con Gestión del Cambio para que de esta manera los empleados conozcan su función en los procesos y la responsabilidad compartida que implica el desarrollo de cada una de sus actividades.
- Empoderar al equipo de trabajo del Área de Mantenimiento de Aplicaciones para que formen parte de la gestión interna y el proceso de mejora continua.
- Integración del equipo de trabajo del Área de Mantenimiento de Aplicaciones con el fin de que los objetivos del área se conviertan en su manual de trabajo y que de esta manera se sientan parte de la empresa para poder obtener un mejor desempeño.
- La disminución del porcentaje de rotación de personal es un trabajo de todo el equipo directivo y esto incluye temas de homologación de salarios, espacios físico aptos para el desarrollo de las actividades, movilización en las jornadas nocturnas y reconocimientos internos en el Área en lo relacionando a cumplimiento de metas por equipos de trabajo es decir requerimientos atendidos vs reproceso y cantidad de rezagos es decir se velara por la calidad del servicio.
- El proceso de capacitación deberá efectuarse tanto institucionalmente y operativamente (curva de aprendizaje) con el fin de que el empleado nuevo se sienta parte de la empresa y que su estacionalidad sea por largo plazo.

Gracias

