



Documentación del proceso de gestión de recursos de la operación Directv del Grupo

Konecta.

Jeferson Jair Sánchez Palacios

Informe de Práctica presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Luis Guillermo Álvarez Torres

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Empresas  
Apartadó, Antioquia, Colombia

2021

<b>Cita</b>	(Sánchez Palacios, 2021)
<b>Referencia</b>	Sánchez Palacios, J, (2021). <i>Documentación del proceso de gestión de recursos de la operación Directv del Grupo Konecta</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes

**Decano/Director:** Sergio Iván Restrepo Ochoa

**Jefe departamento:** Bernardo Ballesteros

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

### **Dedicatoria**

Este proyecto de grado está dedicado a mi madre Elsy Palacios y a mi padre Emiliano Martínez que me acompañaron y apoyaron en todo momento para alcanzar esta meta, también lo dedico a mis compañeros ya que para muchos ha sido muy difícil permanecer en la universidad peor aun así siempre la han dado toda y ya algunos pudieron dar este paso, otros estamos acá hoy, pero estoy seguro que los próximos serán ustedes, se llevan mi gran admiración y respeto.

### **Agradecimientos**

Primeramente, agradezco a la universidad por haberme dado la oportunidad de pertenecer a este selecto grupo de increíbles personas, docentes, estudiantes, directivos y todas aquellas personas que aportan de una manera u otra, su granito de arena para que esta institución funcione como lo hace.

Agradezco igualmente a mi asesor de prácticas el señor Luis Guillermo Álvarez Torres, que gracias a su orientación puede culminar satisfactoriamente la última etapa de mi proceso formativo.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	6
Introducción .....	8
Tema de práctica .....	9
Antecedentes .....	9
Contexto De La Organización .....	11
Antecedentes De La Organización.....	11
Panorama Actual de la Organización en Colombia .....	12
Portafolio de Servicios .....	13
Plataforma estratégica.....	14
Principios corporativos .....	15
Modelo de Negocio.....	15
Definición de la estrategia de Grupo Konecta. ....	16
Análisis PESTEL .....	16
Análisis DOFA.....	18
Diagnóstico Estratégico .....	18
Antecedentes del área de gestión de recursos .....	19
Problemática y problema .....	21
Objetivos .....	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos .....	23
Justificación .....	23
Delimitaciones .....	24
Temporal.....	24

Espacial .....	25
Alcance .....	25
Marco de Referencia .....	25
Marco Teórico.....	25
Pensamiento administrativo .....	25
Gestión por Procesos.....	28
Beneficios de la gestión por procesos .....	30
Gestión de Calidad.....	31
Documentación de procesos .....	34
Marco normativo.....	34
Marco conceptual.....	37
Concepto de Documentación .....	38
Diseño metodológico .....	38
Administración del proyecto.....	39
Recursos Disponibles.....	39
Cronograma de Actividades.....	40
Conclusiones y logros .....	41
Recomendaciones .....	42
Glosario.....	44
Referencias.....	46

**Lista de tablas**

Tabla 1: PESTEL .....	16
Tabla 2: DOFA .....	18
Tabla 3: Diseño metodológico .....	39
Tabla 4: Cronograma .....	40

## **Resumen**

El proyecto de investigación se desarrolla en la organización Grupo Konecta, la cual presta servicios de centro de contacto a otras organizaciones, y de forma más exacta el proyecto se desarrolla en su totalidad en el área de gestión de recursos de la unidad de negocios de Grupo Konecta Directv.

Este proyecto se compone estructuralmente de cuatro etapas; diagnóstico, propuesta de intervención, ejecución y control. Para la realización del diagnóstico se analizó a detalle la forma como la organización gestiona sus procesos, y posterior a esto se logró identificar a detalle las diferentes situaciones que están generando problemas en el sistema de gestión calidad.

Para la realización de la propuesta de intervención, se contrasta la manera como se desarrolla la gestión de calidad de la organización y fundamentos teóricos.

Posterior a esto, para lograr la ejecución de la propuesta, se estructura el proceso de gestión de recursos de conformidad con el sistema de gestión de calidad y se establecen los parámetros para su control y mejora.

## **Introducción**

La problemática sobre la cual se desarrolla el proyecto, es la baja integración que tienen los procesos diferentes al proceso operativo, al sistema de gestión de calidad. De modo que para la realización de este diagnóstico se tomaron principalmente los conceptos primarios de la gestión por procesos.

A partir de allí se plantea la propuesta de intervención que es en este caso es documentar el proceso de gestión de recursos, proceso de la unidad de negocios Directv y se estable como meta, estructurar el proceso y procurar el mejoramiento continuo.

La ejecución y control del proceso desarrolla bajo los parámetros del sistema de gestión de calidad de la organización, ISO 9001, direccionando cada avance a lo que es el mejoramiento continuo del proceso de gestión de recursos de la unidad de negocios Directv de la empresa Grupo Konecta, y se obtuvo como resultado la integración de este proceso al sistema de gestión de calidad.



### **Tema de práctica**

El tema de la práctica está fundamentado en la gestión por procesos, organizaciones y principios de administración. Proponiendo como iniciativa del proyecto, la documentación del proceso de gestión de recursos de la línea empresarial Directv Konecta de acuerdo con el modelo de gestión de calidad ISO 900. Este modelo de gestión de calidad que aplica la organización, pretende que haya una mayor sincronía entre todas las partes que la conforman, se aumente la eficiencia en la utilización de las herramientas del proceso, y se aumente la productividad operativa por medio de la estandarización.

### **Antecedentes**

Las condiciones de los mercados actuales, han llevado a las organizaciones a adoptar estructuras dinámicas para gestionar sus actividades, de manera que esto les permita tener una mayor capacidad adaptación frente a las cambiantes condiciones de los mercados.

Esa capacidad de adaptación que pretenden alcanzar las organizaciones, se puede lograr en la medida en que estas puedan controlar a fondo los procesos, y la forma más viable para hacerlo es enfocando su modelo organizacional en la gestión por procesos. La gestión por procesos les permite a las empresas enfocar el trabajo en el desarrollo de actividades que generen valor, y aumenten la satisfacción del cliente, al mismo tiempo que se retroalimenta para mejorar de forma progresiva.

Por otro lado, a nivel global se ha aumentado la demanda de los servicios que prestan los centros de contacto, es por este motivo que a pesar de que es un servicio relativamente nuevo, existen importantes avances en la aplicación de tendencias gestión a los centros de contacto, estudiando principalmente procesos estratégicos y procesos operativos.

Grupo Konecta gestiona sus procesos basándose el sistema de gestión de calidad ISO 9001, con este sistema de gestión de calidad, la empresa apunta a ofrecer servicios que estén acordes a las expectativas de sus clientes, teniendo como premisa, que la prestación del servicio se haga de acuerdo a los parámetros exigido; otro objetivo al que apunta la organización con este sistema de gestión de calidad es que dinamicen los programas de formación del personal de manera que sea más fácil y adaptativo el ingreso de nuevo personal, también pretende involucrar el personal en el sistema de gestión, que se cumpla los compromisos legislativos y los compromisos adquiridos voluntariamente, para así asistir de manera constante al mejoramiento de los procesos.

Trabajos adelantados por diferentes autores como Fonseca y Parra (2012) en el cual proponen el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad del centro de contacto de una entidad financiera, basado en la norma ISO 9001; esta propuesta se centra en los procesos de prestación del servicio y el proceso de recuperación de cartera: el trabajo en prelación tiene como objetivo mejorar la imagen de la organización por medio un servicio más oportuno, también pretende aumentar la confianza de la empresa frente a sus clientes actuales y sus clientes potenciales, mayor competitividad en el sector de los servicios bancarios telefónicos y en general mejorar la ejecución de los procesos y aumentar la productividad.

Para lograr los objetivos planteados por la organización se elaboró un diagnóstico para conocer el estado de los procesos de la organización frente a los requisitos de la normatividad ISO 9001; para la implementación se identificaron inicialmente todas las actividades de acuerdo con el método PHV, algo que es característico en el diseño de los modelos de gestión de calidad bajo esta norma.

De igual forma, estudios realizados por Pulido (2017) centran su atención en la gestión de los procesos de grupo Konecta, y tiene como planteamiento principal la reestructuración de los

procesos operativos de la empresa. En este estudio se evalúa la gestión de los de los procesos operativos y los procesos estratégicos de medio alcance, se plantea una problemática efecto de una reestructuración de cargos tras la adquisición de grupo Konecta de Allus global, en esta reestructuración de acuerdo al estudio se aumentó la carga de tareas para los cargos de coordinadores y líderes.

## **Contexto De La Organización**

### ***Antecedentes De La Organización***

De acuerdo con Grupo Konecta (2017) Konecta es una multinacional de origen español que tiene presencia en 10 países: España, Marruecos, Portugal, Reino Unido, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

Fundado en 1999 por un grupo emprendedores españoles, Grupo Konecta se dedica exitosamente a la tercerización de procesos de negocio (BPO, Business Processing Outsourcing), abarcando desde la planificación y ejecución de tareas internas de front office y back office, hasta el control de actividades de agentes de externos.

Para llevar a cabo su negocio, Grupo Konecta cuenta con una potente infraestructura tecnológica centralizada y basada en tecnología IP que permite proporcionar soluciones multicanal a medida que aportan una mayor eficiencia, optimización de costes y nuevas herramientas de contacto. Además, hace posible que sus clientes lleven a cabo la reingeniería de procesos de gestión de los servicios.

Grupo Konecta Colombia tiene una corta pero acelerada historia, esta tiene su inicio tras la fundación de Multienlace en el año 1997. Para el año 1999 Multienlace expande el servicio a otras grandes empresas del país. Más adelante, en 2008 después de 10 años, Multienlace Colombia y Action Line Córdoba unen sus capacidades para crear Allus, la compañía regional de Contact

Center y BPO líder en el cono sur, con un amplio portafolio de servicios. Para el año 2009 Allus Global BPO Center inició las operaciones en Lima, Perú, sumando 14.000 colaboradores en América Latina. Posterior a esto, en 2011 Contax compra las operaciones de Allus de Colombia, Perú y Argentina. Finalmente, para el 2016 Allus se integra al **Grupo Konecta**, convirtiéndose en un jugador global de la Industria de Relacionamiento con Clientes.

### *Panorama Actual de la Organización en Colombia*

Tras la adscripción de Allus, la empresa se ha adaptado de forma rápida a las exigencias del mercado en los últimos años y en muy poco tiempo ha multiplicado su capacidad operativa, elementos que lo han catapultado en lo más alto dentro de las empresas que hacen parte de este sector en América latina y el mundo.

Por otro lado, a nivel interno ha pasado por reformas administrativas estructurales debido a las fusiones que ha hecho con otras empresas del mismo sector, es por este motivo esencialmente la empresa ha aumentado su capacidad, implementando soluciones que se ajusten a los requerimientos del mercado, las exigencias de sus grupos de interés. Gracias a su experiencia y conocimiento Konecta ha generado nuevas soluciones, diseñadas para garantizar una gestión completa de sus procesos de servicio; ajustada a los constantes cambios y necesidades de los clientes, nacionales y extranjeros, que les permiten construir verdaderas relaciones de valor.

Tras la experiencia acumulada en el ámbito nacional e internacional como proveedor de servicios de outsourcing, Konecta Colombia ha capitalizado un conocimiento profundo de la industria, las empresas, los clientes y los colaboradores, efectuando sistemáticamente análisis de 360° que dan como resultado una lectura integral del contexto global y por ende una claridad para la planeación y toma de decisiones de cara a los clientes.

A partir de estos análisis, hoy por hoy la compañía ha evolucionado hacia la omnicanalidad, con la capacidad de reunir en unas pocas herramientas, todas las soluciones requeridas de punta a punta para soportar las relaciones empresa-cliente integrando la investigación, diagnóstico y conocimiento de los clientes, con la asesoría y consultoría para el diseño de experiencias de clientes, incorporando las nuevas tendencias mundiales e impulsando muchas otras iniciativas propias.

### ***Portafolio de Servicios***

De acuerdo con Konecta (2021) este es el portafolio de servicios de la empresa

**BPO.** Gestión end-to-end que incluye la planificación y ejecución de las tareas internas de front y back office, y el control de las actividades realizadas por agentes externos. El objetivo es incrementar la eficiencia y la productividad de los procesos de negocio de los clientes, proporcionando flexibilidad para una mayor y más rápida adaptación a los cambios en el mercado.

**Atención al Cliente.** Rapidez, cercanía y eficacia son las claves del modelo de atención al cliente de Konecta, gestionando para ello un amplio portfolio de soluciones. A través de múltiples canales de comunicación y aplicando procedimientos óptimos de inteligencia de negocio que incorporan la voz del cliente en la toma de decisiones, se mejoran los niveles de satisfacción a lo largo del ciclo de vida de la relación con los usuarios de las marcas.

**Back Office.** Soluciones integrales para optimizar los procesos de apoyo al negocio. Mejora y robotización de operaciones rutinarias y repetitivas partiendo de un ejercicio previo de consultoría y con base en desarrollos tecnológicos propios que incrementan la eficiencia.

**Social Media.** Amplia oferta de herramientas innovadoras que integran diversos canales de atención en un mismo CRM para atender las necesidades de los usuarios en las Redes Sociales. Esto permite gestionar minuto a minuto las conversaciones de los clientes a través de Twitter,

Facebook, YouTube, entre otras redes sociales, complementando los canales tradicionales y cumpliendo con los criterios de inmediatez, calidad y eficiencia requeridos para alcanzar los objetivos propuestos.

**Legal & Collections.** Servicios de gestión de cobros para empresas, a través de múltiples canales y desarrollos tecnológicos específicos y únicos, mediante un proceso integral de gestión de las reclamaciones de deuda. Sus estrategias están dirigidas a alcanzar los objetivos de recuperación establecidos para cada cartera, preservando al mismo tiempo la confianza del cliente final y la imagen de marca.

**Ventas.** Alta especialización y experiencia en estrategias de venta y comunicación multicanal, abarcando la planificación y producción, el análisis y control de resultados de los procesos de venta directa e indirecta. Konecta utiliza potentes herramientas digitales para “escuchar” al usuario final, conocer sus intereses y necesidades y ofrecerles así productos y servicios adaptados a sus expectativas.

**Field Marketing.** Externalización de servicios de field marketing y marketing, con base en una amplia experiencia en el diseño de estrategias y campañas comerciales, así como en su implantación y seguimiento con soporte tecnológico propio. Igualmente, la Compañía cuenta con una división especializada en el diseño, publicidad, producción gráfica y audiovisual, así como en la organización integral de eventos.

### ***Plataforma estratégica***

**Misión.** Konecta es una organización orientada a la excelencia en la gestión de la experiencia de cliente y la innovación, que presta servicios integrales de outsourcing a través de un modelo sostenible que contribuye a crear valor para los accionistas, clientes y empleados, manteniendo un amplio compromiso con el medioambiente y la sociedad.

**Visión.** Ser la compañía líder global de BPO y Contact Center ofreciendo las mejores experiencias a los clientes.

**Valores corporativos.** Profesionalidad, Excelencia, Innovación, Desarrollo sostenible, Integridad

### *Principios corporativos*

**Compromiso con los clientes.** Ponemos a nuestros clientes en primer lugar en todo lo que hacemos. El cliente es nuestro referente.

**Confianza y Respeto.** Trabajamos juntos para crear una cultura que construya confianza y respeto.

**Logro y Contribución.** Nos esforzamos por la excelencia. La contribución de cada persona es fundamental para alcanzar el éxito.

**Apertura e Innovación.** Somos creativos al implementar cambios en los procesos que mejoren la experiencia total del cliente. Garantizamos la satisfacción de las necesidades del cliente.

**Integridad.** Somos abiertos, honestos y directos en todas nuestras relaciones.

**Éxito y colaboración.** Colaboramos de forma eficaz para prestar un servicio profesional que dé como resultado una buena experiencia para nuestros clientes internos y externos.

**Agilidad y Rapidez.** Contamos con los recursos para dar soluciones rápidas y a medida a los requerimientos de nuestros clientes.

### *Modelo de Negocio*

**Estándares de clase mundial.** Fuerte énfasis en RH: Seleccionar, Entrenar y Retener a la mejor gente. El uso de la tecnología para ofrecer mejores servicios y maximizar las interacciones con clientes. Procesos operativos orientados a mejorar la productividad y reducir el costo por

interacción. Proveer una experiencia memorable de servicio para los clientes, garantizando la satisfacción de estos con altos niveles de excelencia operativa.

***Definición de la estrategia de Grupo Konecta.***

**Expansión Internacional.** Konecta planea continuar buscando oportunidades para ampliar su negocio a nivel internacional, concretamente en Brasil, Europa y Estados Unidos, y consolidando un crecimiento sostenible en regiones estratégicas como LATAM y EMEA.

**Transformación de Servicios.** De la mano del cliente, mantener su plan de transformación de los servicios, pivotando sobre el Customer Experience, el desarrollo del talento y la innovación tecnológica, mejorando la eficiencia de las operaciones y ofreciendo servicios verdaderamente diferenciales. El futuro del sector está en el valor añadido.

**Innovación y Tecnología.** Aprovechar las múltiples oportunidades de negocio abiertas por las nuevas tecnologías para potenciar su crecimiento y acompañar a sus clientes en sus procesos de transformación digital. Para ello ha incrementado las inversiones en I+D+i destinadas al desarrollo de nuevas herramientas, al mismo tiempo que apuesta por la formación de su equipo humano para mejorar la eficiencia del servicio ofrecido a los clientes.

***Análisis PESTEL***

Los factores externos que tienen implicación directa o indirecta con la organización son:

*Tabla 1: PESTEL*

<b>Político</b>	<b>Económico</b>	<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Ecológico</b>	<b>Legal</b>
Inversión o pública en mejorar la infraestructura tecnológica y de conectividad a internet.	Aumento en la demanda de servicios digitales lo cual abre el camino a más clientes para la empresa.	Cambios en la cultura organizacional debido a la contingencia de sanidad causada por el covid-19.	Fuerte infraestructura física y tecnológica que facilita el trabajo presencial y el trabajo de forma remota.	Norma UNE - ISO 14001. sistema definido de planes de mejora centrados en la disminución	Ley 1581 de manejo y protección de datos.  Norma ISO 27001 de seguridad informática.



	Las condiciones económicas del país para el cual se opere donde influye directamente en los resultados que obtendrá la empresa.		Implementación y desarrollo de aplicativos que garanticen una total seguridad en el manejo de datos.	emisiones de gases de efecto invernadero y reducción de la huella de Carbono de la compañía.	Norma ISO 9001, de gestión de calidad.
--	---	--	--	--	--

*Elaboración propia*

## **Análisis DOFA**

*Tabla 2: DOFA*

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orden administrativo</li> <li>- Poca estandarización de procesos</li> <li>- Poca flexibilidad de turnos de trabajo</li> <li>- Trabajo mecánico y rutinario</li> <li>- Oportunidades de crecimiento profesional</li> <li>- Atracción y Retención de talentos</li> <li>- Vacíos de comunicación entre departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación a las necesidades del mercado</li> <li>- Aumentar la flexibilidad operativa</li> <li>- Desarrollar planes de gestión de recursos para aumentar la eficiencia de las tareas y alcanzar mejores resultados de productividad y de costos.</li> <li>- desarrollar centros de formación atracción y retención de talento</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento, experiencia y reconocimiento en el mercado</li> <li>- Equipos tecnológicos avanzados para y diseñados para ofrecer los mejores servicios</li> <li>- Omnicanalidad para dar múltiples soluciones a sus clientes</li> <li>- Personal capacitado</li> <li>- certificados de seguridad de gestión de información y datos informáticos</li> <li>- Infraestructura para garantizar la mejor operación</li> <li>- Beneficios laborales que buscan fortalecer las condiciones de trabajo y la calidad de sus trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerte competencia</li> <li>- Escases de talento humano</li> <li>- Sustitución de la mano obra, Inteligencia artificial</li> <li>- Desmotivación del personal</li> </ul>

*Elaboración propia*

### **Diagnóstico Estratégico**

Tras los análisis realizados, se observa que Grupo Konecta se está enfocando en la atracción de nuevos clientes y la apertura de nuevas líneas de servicios, ya que cuenta con el reconocimiento, la experiencia, los recursos y la capacidad tecnológica para hacerlo, pero la empresa debe mejorar y ajustar su gestión administrativa, ya que a nivel administrativo se está generando desorden y se está sobrecargado al personal con tareas con las que no corresponden a

el cargo, además se está descuidando la calidad del servicio operativo, debido a la necesidad de vincular más personal se está desarrollando planes de selección en los cuales los aspirantes no cumplen con los requisitos para ocupar las plazas, esto a larga se verá reflejado en el aumento de la tasa de deserción de los programas de formación, disminución de la calidad del servicio, baja productividad y aumento de los costos de operación.

Por otro lado haciendo énfasis en lo observado en el análisis DOFA, se puede visualizar que la empresa va a seguir creciendo ya que posee todas las condiciones que facilitan el crecimiento, las tendencias de mercado y las condiciones sociales, como las que se están presentando en este momento por causa de la contingencia del covid-19 apuntan a hacia un crecimiento en la demanda de estos servicios.

Otro tema que resulta importante mencionar es el tema de satisfacción laboral, es apenas comprensible que como organización la se deben seguir unos parámetros para poder cumplir los objetivos de la empresa que en general beneficiaran a todos los integrantes de esta, pero existen casos en cuales es necesario que exista una flexibilidad e en la asignación de los turnos de trabajo, por otro lado otro tema que también tiene que ver con las satisfacción laboral son las oportunidades de ascenso dentro de la empresa. Se debe tener en cuenta que la organización ofrece dentro de sus beneficios acceso a programas de formación profesional pero los programas de ascenso o promoción son muy pocos lo cual se desencadena en la fuga de talento y personal calificado.

### ***Antecedentes del área de gestión de recursos***

A nivel interno Konecta funciona o trabaja por operaciones o líneas empresariales, dentro de estas líneas se pueden encontrar empresas como: Bancolombia, Tigo, Sura, Postobon, Directv entre otras, para cada línea Konecta presta varios servicios, que van desde ventas, atención al usuario, retención de clientes y muchos otros, este es la razón por la cual la empresa está apostando

por la multicanalidad ya que por medio de esta se pueden prestar múltiples servicios; para cada operación Konecta pone el capital tecnológico y también es el encargado de poner el talento humano.

Cada operación requiere de recursos tecnológicos diferentes ya depende si la operación se desarrolla a pequeña, mediana o a gran escala, como es el caso de la operación de Directv y la cual es el centro de este estudio.

Como se mencionó con anterioridad la operación Directv Konecta trabaja un tanto diferente, ya que por su dimensión y por exigencias del cliente, su forma de operar requiere unos alicientes de grado tecnológico diferentes a otras operaciones. Por lo que además del proceso de gestión de recursos de Konecta, la operación Directv realiza su propio proceso de gestión de recursos; Tanto en la organización como en las distintas operaciones el proceso de gestión de recursos es fundamental para que la organización pueda operar, ya que por medio de este proceso se gestiona la infraestructura física y de sistemas, al ser un puente de comunicación entre la operación y el cliente, este caso Directv.

El área de gestión de recursos de Konecta – Directv, dentro de la estructura de procesos que posee la organización Grupo Konecta, resulta ser un proceso de apoyo a la operación, pero este proceso de apoyo se ubica en el ápice estratégico debido a la relevancia de las tareas que lo conforman.

El proceso de gestión de recursos brinda el soporte a la operación Directv, gestionando principalmente incidentes y requerimientos ante el cliente y ante la misma empresa, para que la operación se pueda llevar a cabo en países como; puerto rico, argentina, Uruguay, Chile, Perú, Ecuador y Colombia. Debido a que la operación que realiza Konecta para Directv se desarrolla por

medio de los aplicativos del cliente, los cuales son centralizados y Konecta para realizar su operación accede de forma remota, lo cual dificulta la eficiencia con que se desarrolla la operación.

Además, cada una de estas campañas cuenta con diferentes líneas de servicios las cuales son prestadas por Konecta: Algunos de estos son: tele ventas, soporte al técnico, retenciones entre otros. Entonces desde el área o departamento de recursos se administran todas las herramientas necesarias a nivel de software, hardware, tecnología e infraestructura para que los asesores que son los que realizan y mueven la operación puedan trabajar de forma óptima.

### **Problemática y problema**

El proceso logístico-tecnológico que realiza grupo Konecta para prestar el servicio y funcionar de forma óptima es de muy alta magnitud, e involucra de forma incluyente, personas, sistemas (software) e infraestructura (hardware), elementos los cuales regularmente no tienen presencia en un mismo lugar, sino que deben interactuar de forma remota, para de este modo lograr que se dé una sinergia que permita que las operaciones fluyan y avancen.

Este modo de trabajo requiere una gran sincronía, para así conseguir la más mínima cantidad de errores en la ejecución de las actividades, que a fin de cuenta se verán reflejados en los niveles de productividad operativa y los niveles de eficiencia en la utilización de los recursos.

Las condiciones anteriores son en esencia las razones principales por las cuales la implementación de un sistema de gestión enfocado en procesos, resulta esencial para alcanzar un adecuado funcionamiento de la organización.

La organización Grupo Konecta, cuenta con certificación del modelo gestión de calidad ISO 9001; aun así, existen procesos importantes, que carecen de información registrada; información a detalle, ¿de quién?, ¿cómo?, ¿por qué? y ¿para qué? se deben desarrollar las

actividades y procesos, además de cuál es la secuencia de las tareas, y en general cuales son los elementos que componen el proceso.

Para el caso de la operación Directv existen vacíos de información en algunos de los procesos claves como lo es el proceso de gestión de recursos, esto pone en riesgos todos los aspectos del proceso ya que:

- Se tiene poca trazabilidad sobre los riesgos en que se incurre al realizar o no una tarea, lo cual genera retrasos ya que no prioriza cuáles son las actividades que requieren ser ejecutadas con prioridad.
- Desconocimiento de cuáles son los orígenes de los problemas que diariamente debe gestionar el proceso e incluso de cuál es la mejor forma de solucionarlos.
- Desconocimiento de las funciones y de los responsables del proceso, esto genera principalmente inconvenientes en los procesos de formación cuando entra y sale personal. Ya que, al no contar con registros de la ejecución del proceso, se presentan problemas como la gestión del conocimiento; al generar vacíos de conocimiento en caso que cualquier integrante del proceso se desvincule de la organización implícitamente también genera cambio en la forma como se hacen las actividades y en los resultados que se obtienen, situación que ha sucedido y a la cual el proceso ha sufrido variaciones y se ha alejado del objetivo.
- Bajo aprovechamiento de los recursos, por un lado, existe poco conocimiento de las herramientas que ofrece la organización para agilizar el proceso de soporte incidentes para las distintas modalidades de trabajo. Al igual se debe entrar a analizar el nivel de aprovechamiento de los recursos que la operación tiene

asignados, debido que esto está directamente reflejado en la productividad y en los costos de operación.

A raíz de lo anterior se plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo incide la gestión por procesos al mejoramiento de la gestión y al control de los recursos de la operación Directv Konecta?

Por consiguiente, para lograr altos niveles de sincronización y fluidez en la operación, se deben documentar el proceso y las tareas que se realizan, de modo que se reduzca la variabilidad de las actividades y la variabilidad de los resultados que se obtienen en los distintos ámbitos de la operación y de organización, integrando este proceso al sistema de gestión de calidad de la empresa, ya que a pesar de ser este un proceso de apoyo, es un proceso clave para el correcto funcionamiento de la operación; es por esta razón que la documentación del proceso que realiza el equipo de gestión de recursos, además de servir como mecanismo de mejoramiento y control del proceso, servirá como hoja de ruta para cada tarea que se realiza dentro del proceso y en general de los objetivos de la operación Directv y la organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Estructurar el proceso de gestión de recursos, de acuerdo con el sistema de gestión de calidad ISO 9001, con el fin de propender al mejoramiento continuo.

### **Objetivos específicos**

- Documentar el proceso de gestión de recursos
- Definir elementos que permitan mejorar el control de los recursos de la operación

### **Justificación**

Documentar los procesos internos de una organización resulta vital, más aún cuando se trabaja en búsqueda de la calidad, en el cual una organización se trace como objetivo crecer, ser rentable y al mismo tiempo cumplir con las expectativas del cliente. Al trabajar con base en la gestión por procesos, se apunta a lograr una mayor eficiencia y en este sentido, la documentación de los procesos es uno de los pilares para lograr optimizar, estandarizar y contar con procesos adaptativos a los cambios internos y externos.

En consecuencia a raíz de las observaciones realizadas a la ejecución del proceso que realiza el personal de gestión de recursos Directv Konecta, y de acuerdo con la problemática planteada con anterioridad, el proyecto de investigación tiene como finalidad, lograr que por medio de la documentación del proceso de gestión de recursos, se puedan establecer bases sólidas para lograr mejoras, apuntado en forma general a alcanzar un mayor grado de eficiencia del proceso, aumentando la fluidez del proceso y teniendo mayor control sobre cada elemento del proceso.

Por otra parte, a nivel académico y personal es una muy buena oportunidad para afianzar conocimientos adquiridos en mi proceso de formación, colaborando en la resolución de una problemática real en muy grande como lo es grupo Konecta, y enriqueciendo simultáneamente mi experiencia y mi persona.

### **Delimitaciones**

#### **Temporal**

El proyecto está estipulado para realizarse en un periodo de 6 meses, que va desde el 16 de febrero y hasta el 16 de agosto.



## **Espacial**

El proyecto de prácticas “Documentación del proceso de gestión de recursos de la línea de negocios Directv Konecta.” se llevará a cabo en la empresa Konecta operación empresarial DIRECTV Argentina, en el área de gestión de recursos sede puerto seco Medellín.

## **Alcance**

Al terminar el periodo definido anteriormente, se entregará al área de gestión de recursos Konecta DIRECTV la documentación correspondiente a la caracterización del proceso de gestión de recursos y los flujogramas de actividades claves del proceso.

## **Marco de Referencia**

### **Marco Teórico**

De acuerdo con López (2008) en su exposición acerca los antecedentes históricos de la gestión por procesos, menciona que el pensamiento administrativo, la gestión de procesos y la gestión de calidad, están estrechamente relacionados y son consecuentes, siendo razonablemente la gestión por procesos, una propuesta moderna de la teoría administrativa.

### ***Pensamiento administrativo***

Durante mucho tiempo la concepción de estructura organizacional continuó igual y así mismo continuó lo que es la estructuración de procesos. La teoría clásica que muestra y concibe la organización con una estructura vertical altamente jerarquizada enfocada en la especialización y la departamentalización de los cargos y tareas. Dentro de este enfoque clásico se encuentran autores como ( Smith, 1776, Citado por López, 2008) y su investigación sobre el origen y causas de la riqueza de las naciones, en el cual menciona que “el origen de la riqueza de una nación no proviene de los recursos que esa posea sino del trabajo que se genera tras la utilización y transformación de estos, y que entre mayor división del trabajo exista, mayor será la

productividad”, en esta teoría plante la organización como una estructura piramidal con unas jerarquías bien definidas.

También hace parte de la corriente clásica la teoría de la administración científica de Frederick Taylor, teoría en la que se establecieron las bases de las organizaciones modernas, y en esta teoría se continuó con lo planteado por Adam Smith con respecto a la división del trabajo y a la jerarquía organizacional y se introdujo la estandarización de procesos a través de la medición de tiempos para realizar las tareas.

Otro aporte importante fue el realizado por Henry Ford, quien estableció las bases de la producción en cadena.

Tiempo después se plantearía la teoría burocrática de la organización, en el cual plantea que la organización es un sistema cerrado el cual persigue un único objetivo y su correcto funcionamiento está basado en el cumplimiento de reglas, en esta teoría se formalizaron y reforzaron los planteamientos de las relaciones de poder, la división del trabajo y especialización. Por medio de organigramas y manuales.

Luego de acuerdo con (Fayol, 1916, Citado en López, 2008) plantearía la teoría clásica de la administración, en la cual resumidamente se menciona que; una organización debe contar con una estructura organizacional bien definida, lineal y centralizada; se establece cuáles son las funciones primordiales que una organización debe realizar para ser eficiente y menciona que para alcanzar la eficiencia las personas y las distintas áreas que la componen deben trabajar en sincronía.

En conclusión, los elementos más importantes que desde la teoría clásica se han tomado y aplicado a los que es la gestión por proceso se pueden sintetizar de esta manera: división del trabajo, la estandarización de los procesos, la producción en cadena, el cumplimiento de reglas, desarrollo de organigramas y manuales, avanzar de forma íntegra en la búsqueda de eficiencia.

En contraposición a planteamientos de la teoría clásica surge a principios de los años 30, “la teoría de las relaciones humanas”, pensada por ( Mayo, 1932, Citado en López, 2008) en esta teoría se resalta la importancia del ser humano dentro de la organización y se hacen estudios de cómo influye la motivación de los trabajadores en los resultados que obtiene la empresa, con esta teoría se dejó de lado el los preceptos mecanicistas contemplados en la administración clásica y se introdujo el organicismo en el cual se contempla la organización como un ser vivo.

De acuerdo a lo mencionado por López (2008) los primeros acercamientos a los que el enfoque por procesos fueron los estudios sobre “organización interfuncional y la administración dinámica”, en el cual se aprecia las relaciones y la sinergia que suceden dentro de las empresas, se deja en evidencia los inconvenientes de las estructuras organizacionales funcionales y se establecen los principios del empoderamiento.

Tiempo después, Peter Drucker con su planteamiento que habla del direccionamiento de grupos hacia la búsqueda de los objetivos, dio los primeros pasos a lo que es la (APO) administración por objetivos, al tratarse de un enfoque muy similar a la gestión por procesos y además esta teoría también planteó la relación de efectividad eficiencia.

A mitad de del siglo XX empezó a tomar fuerza la Teoría del comportamiento, la cual tiene un enfoque humanista y en esta se valora la importancia de las relaciones y centra el foco de atención en los procesos y la interacción organizacional.

Posterior a esto, se dio una mayor relevancia a la teoría del comportamiento, basando su investigación en la planeación del cambio de la estructura organizacional para mejorar procesos y la resolución de problemas organizacionales por medio de las personas.

Por otro lado, se presentó la teoría confidencial en la cual menciona que las organizaciones deben actuar de forma proactiva y no reactiva, y que la consecución de los objetivos

organizacionales depende de dos factores, la forma de administrar y el ambiente o entorno organizacional.

En conclusión, dentro de los conceptos planteados por la teoría de las relaciones humanas que han sido integrados a lo que es la gestión por procesos se encuentran la visión de percibir la organización como un sistema vivo que puede ser beneficiado o afectado, considerando factores internos y externos. Esta corriente de la administración humana también estableció los principios del empoderamiento y dejó en evidencia los problemas que acarrearán las organizaciones con estructuras jerárquicas fuertemente marcadas, y se centró a un más en reconocer el papel fundamental de las interacciones que se dan dentro de las organizaciones.

### ***Gestión por Procesos***

Antes de hablar de gestión por procesos es correcto mencionar cómo se concibe los procesos desde la perspectiva de las organizaciones y de acuerdo con (Moracho, 2014) *“un proceso es una secuencia de actividades en las que intervienen personas, materiales, energía y equipamiento (recursos) organizadas de una forma lógica para producir un resultado planificado y deseado (requerimientos del cliente). El proceso por tanto tiene que tener una misión (que tiene que hacer, para qué tiene que hacerlo y para quién), incorporar un valor añadido tras su realización (en caso contrario es mejor no hacerlo)”*

La gestión por procesos la podemos definir como una herramienta que marca y direcciona todos los elementos que conforman la organización para operar de forma eficiente y con mira al alcance de los objetivos de la organización.

La gestión por procesos es una propuesta de gestión, que se da como necesidad de lograr una fácil adaptación de las organizaciones al macro y micro entorno en que se encuentran, ya que, con la apertura comercial a nivel mundial, la competencia en todos los mercados ha crecido, esto

ha conducido a muchas empresas a buscar nuevas formas de ser competitivas y es allí donde el enfoque de la gestión por proceso entra en juego, este enfoque les aporta a las organizaciones mayor flexibilidad, eficiencia y una nueva perspectiva de calidad de cara al mercado.

Haciendo un recorrido evolutivo por los aportes más destacados a la teoría administrativa se resalta que; la gestión por procesos está directamente vinculada a lo que son las teorías administrativas y a las estructuras organizacionales, ya que racionalmente en cada planteamiento teórico, tiene como elemento de comparación temas como los son: los sistemas de producción, la especialización y división del trabajo además de la realización de las actividades para alcanzar los objetivos de la organización.

De acuerdo a lo señalado por López (2008) los modelos de gestión por procesos son representaciones que exponen cómo se desarrolla las interacciones entre procesos en una organización, estas representaciones sirven como plantilla para que organizaciones planteen su sistema de gestión por procesos e identifiquen sus procesos.

La gestión por procesos percibe la organización como un sistema el cual está conformado por un conjunto de procesos interrelacionados, esta interrelación además de aportar la capacidad para responder con mayor prontitud a las cambiantes exigencias del mercado, resulta también un elemento esencial en la búsqueda de mayor calidad, eficiencia y en la creación de valor, algunos de los autores que impulsaron el pensamiento y se toman de referencia para el desarrollo de este proyecto, conceptualizan la gestión por procesos como:

### **Elementos del proceso**

Según Mallar (2010) los elementos que conforman un proceso son: inputs o entradas, recursos o factores a transformar, transformación, output o salidas.

**Entradas.** Los inputs se pueden considerar como los elementos, materia prima o insumos a transformar, para el caso de este proyecto y tomando como referencia solo el área de gestión recursos estos insumos los comprenden o se ven reflejados por los diferentes requerimientos y necesidades del personal operativo de Konecta Directv.

**Recursos o factores que transforman.** Los recursos que transforman los comprenden las herramientas de trabajo y las personas, estos para el caso de este proyecto resultan ser los aplicativos con los que se dan las soluciones y el personal de recursos quienes con su conocimiento se encargan de enrutar los requerimientos y gestionar soluciones lo más rápido posible.

**Indicadores.** Son los controles que se deben hacer sobre los insumos para que se obtengan los resultados que se esperan, este elemento lo comprende el procesamiento que se hace a la información, todo requerimiento debe hacerse con un soporte descriptivo para que la gestión en la resolución del problema sea eficiente.

**Salidas.** Son el resultado de las acciones realizadas, guiadas y controladas sobre las entradas, para propósitos de este proyecto el output lo representa la resolución del requerimiento de forma satisfactoria y oportuna.

### ***Beneficios de la gestión por procesos***

Cuando se habla de gestión por procesos se hace referencia al sistema de organización que posee una empresa, este enfoque comprende desde los objetivos de la organización hasta la forma de alcanzarlos o la forma de trabajo. El enfoque de la gestión por procesos considera la organización como un sistema interrelacionado, el cual está orientado hacia la consecución de los objetivos, permitiendo una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de la empresa y brindándole una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación contra los cambios del entorno.

De acuerdo a Moliner y Coll (2015) algunos de los beneficios y ventaja para las organizaciones que trabajan con base a la gestión por procesos son:

Visión completa de la organización: en este sentido la gestión por procesos pone a las organizaciones en una posición cómoda para poder visualizar de forma integrada cada uno de los elementos que conforman la organización.

Mayor flexibilidad y adaptación, en los modelos de gestión por procesos se deja de lado las estructuras funcionales basadas en la jerarquía.

Interrelación de conocimiento y de las personas con la gestión por procesos se da mayor trazabilidad integrando diferentes elementos, tareas y personas de la organización.

Mayor nivel de control, con la gestión por procesos se asignan responsabilidades de forma clara, y se hace énfasis en que todas las actividades del proceso estén orientadas a alcanzar los objetivos.

Mejor utilización de los recursos de la empresa, un elemento central de la gestión por procesos es la eficiencia, por este motivo se trata de sacar el máximo provecho a cada recurso de la organización ya que esto influirá directamente en los costos de gestión y de operación.

Mayor rango de control al establecer indicadores para medir cada proceso.

Mayor nivel de satisfacción del cliente, la utilización de un modelo de gestión de calidad basado en procesos tiene una doble implicación positiva, por un lado, se da el cliente un producto o servicio acorde con sus necesidades y mientras al mismo tiempo la organización opera de forma eficiente y continua en la búsqueda del mejoramiento, a través de la identificación de fallos organizacionales, cuellos de botellas y reduciendo riesgos en la organización-

***Gestión de Calidad***

## **Concepto de Sistema de Gestión de calidad**

Sistema de gestión de calidad o también conocido por si siglas SGC es una herramienta de gestión enfocada hacia la eficiencia organizacional y hacia la satisfacción del cliente; esta se compone de un conjunto de medidas y estándares conectados en múltiples direcciones para de este modo lograr dar valor agregado a sus productos o servicios, dar una respuesta positiva al cliente y encarrilar hacia la mejora continua y búsqueda de la eficiencia.

La calidad la podemos entender de manera general como las propiedades o cualidades que una cosa posee y que las hacen ser más valoradas. Según la norma ISO 9001 (2015) la calidad es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

## **Modelos De Gestión de calidad**

Paralelamente a la evolución de la teoría administrativa, los temas de desarrollo de calidad fueron creciendo y evolucionando de forma conjunta.

Inicialmente en las economías artesanales y agrícolas las actividades de control de calidad eran realizadas por el mismo artesano, a este proceso se le conoce como el método de la auto inspección y fue usado por mucho tiempo e incluso a principios de la era industrial.

El siguiente paso en la evolución de la gestión de calidad se dio a principios del siglo XX con el surgimiento de la producción en serie, y en el cual se estableció un modelo denominado “control de conformidad”, este modelo se caracteriza por, dividir la responsabilidad de la calidad, entre la producción y el inspector de calidad, quien se encarga de garantizar la calidad mediante el método de verificación y ensayo; este método fue relevado debido a los altos costos de su implementación.



Tiempo después surgiría una nueva corriente que plantea los principios del control estadístico de procesos (C.E.P.), que se fundamenta en el control estadístico para gestionar las variables de producción y de control de calidad, y en el cual ambas partes involucradas (producción y control de calidad) tienen responsabilidad en el resultado final de calidad.

Tiempo después, entidad de Norte Americanas, desarrollan los conceptos de aseguramiento de calidad, este planteamiento establece que todas las áreas de la empresa que tienen relación con el cliente tienen responsabilidad en los resultados de la calidad. La ejecución de este modelo se basa en la estandarización de procesos teniendo como objetivo la eficacia de modo que se obtenga la confianza del cliente.

Simultáneamente se introduciría en Japón el ciclo P.H.V. A, (planear, hacer, verificar y actuar), desarrollado por W. Shewhart, con el cual se busca el mejoramiento continuo.

En 1962 se realizan aportes muy importantes a lo que es el control total de la calidad, planteando que la calidad debe aplicarse dentro de cada proceso y cada integrante de la organización, también destacó en su modelo la implementación de comités multidisciplinarios denominados círculos de calidad.

Los siguientes avances importantes en los que se desarrolló el tema de calidad fueron se dieron en 1970 año por el cual surgió la teoría de “la administración de calidad”, modelo que no solo se centra en la consecución de la calidad sino también en la eficiencia de los procesos.

Después, se propondría la teoría del mejoramiento continuo, el cual se fundamenta en 14 pasos y 4 principios y considera que cada acción de la organización debe considerarse como parte de un sistema.

A partir de 1987 y hasta tiempos actuales surgiría la International Organization of Standardization, ISO 9000 (2015) que es simplemente un sistema de gestión de calidad compuesto

por un conjunto de normas técnicas diseñadas para gestionar la calidad y tienen como objetivo garantizar la satisfacción del cliente.

### ***Documentación de procesos***

En el ámbito organizacional la documentación de procesos es una actividad que consiste en registrar toda la información correspondiente en la realización de un proceso o actividad.

Los elementos centrales de la documentación de procesos de un sistema de gestión de calidad son; la identificación de los elementos que componen el proceso y la descripción de las tareas del proceso, esta actividad debe verse como un simple requisito sino que su realización debe ser algo que aporte valor a la organización: debido a que su ejecución brinda a las organizaciones la capacidad de dar a conocer a cada integrante de la organización la intención y coherencia de las acciones, mayor grado satisfacción del cliente por el servicio o producto, mayor calidad, estandarización del de las tareas, eficiencia en la realización de las tareas y gestión de los recurso.

Algunas de las características que debe integrar la documentación del sistema de gestión de calidad son:

Documentos que contienen información acerca del sistema de gestión de calidad como es el manual de calidad; documentos que contienen información sobre cómo realizar las actividades, documentos que establecen parámetros, documentos que proporcionan evidencias como registros y formatos.

### ***Marco normativo***

**La norma ISO 9001.** La International Standardization Organization que en español traduce el organismo internacional de estandarización, son estándares, herramientas y guías de gestión que

se pueden aplicar en cualquier empresa y su objetivo es generar herramientas para que las empresas sean más eficientes.

De acuerdo con esta normatividad la documentación de un sistema de calidad debe contener. Las declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad, un manual de la calidad, los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta norma Internacional, los documentos, incluidos son los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Este modelo se caracteriza por permitir a las organizaciones una mayor capacidad de adaptación, y es por ese motivo que el modelo se ha venido actualizando y adaptado a las situaciones a través de los años, y actualmente está en la versión ISO 9001- 2015.

La norma ISO 9001 (2015) detalla los elementos necesarios para implementar un sistema de gestión y está basado en ocho principios.

- Organización centrada en el cliente.
- Liderazgo.
- Participación de los empleados.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

La implementación y certificación de este modelo de gestión, permite a las organizaciones contar con las herramientas necesarias para cumplir con las exigencias de los clientes, las exigencias legales y normativas, de acuerdo con ISO (2008) la norma está constituida por 9

secciones las primeras 4 secciones de la norma (0, 1,2 y 3) determinan el límite y las definiciones los términos para las normas secciones 4, 5, 6,7 y 8 contienen los requisitos para la implementación del sistema de gestión de calidad.

Según las exigencias de la norma: la organización debe establecer, documentar, implementar y conservar un sistema de gestión de calidad y mejoramiento continuo, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional. Por con siguiente son deberes de la organización:

Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.

Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto los procesos operacionales como los procesos de control sean eficaces.

Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para gestionar los procesos de apoyo y realizar seguimiento a estos procesos.

Realizar seguimiento y análisis de toda la estructura de procesos

Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de esos procesos.

### **Marco conceptual**

**Sistemas.** El concepto de sistema lo podemos definir como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que sin importar que funcionen de forma independiente hacen parte de un todo. A nivel administrativo, un sistema es un conjunto de procesos que interrelacionan y conducen a todos los integrantes de la organización a trabajar en búsqueda de objetivos comunes de la organización.

**Mejoramiento continuo.** El mejoramiento continuo a nivel organizacional se puede precisar como la ejecución de acciones correctivas que tienen con objetivo principal una progreso permanente en el desempeño del procesos, por esto de acuerdo con la ISO (2008) “*La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección*”

**Manual de calidad.** El manual de calidad comprende toda la información documental de la organización, como lo son los manuales de procedimientos y funciones, normas de empresa y las guías y parámetros para documentar procesos, entre muchos más documentos de importantes.

**Estructura de procesos.** La estructura de procesos de una organización está clasificada por tres tipos de procesos, Procesos estratégicos que son los que diseñan y despliegan los objetivos y la estrategia para alcanzarlos. Procesos claves; son los procesos que tienen incidencia directa con la satisfacción del cliente, De igual forma encontramos los procesos de apoyo; que vienen siendo los procesos que están estrechamente ligados a controlar y procurar que los demás procesos funcionen.

**Caracterización de Procesos.** La caracterización de procesos se puede definir como un documento en el cual se registran todo los rasgos y características pertenecientes a un proceso.

Los elementos básicos que debe contemplar la caracterización de procesos son:

Objetivo del proceso, alcance del proceso, responsables, entradas y proveedores del proceso, ciclo PHVA, Salidas del proceso y clientes, Recursos y controles, Requisitos, Seguimiento, control, indicadores, Documentos

***Procedimientos e instrucciones.*** Es una sección del manual de calidad que resume los procesos y la descripción literaria de los procedimientos que debe seguir un empleado de una empresa.

***Registros y otros documentos.*** Estos documentos representan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades requeridas por la norma ISO 9001.

***Eficiencia.*** La eficiencia hace referencia a el logro de los objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles, y en referencia con este proyecto lo que se pretende es con búsqueda de eficiencia es que se pueden dar soluciones minimizando los esfuerzos, tiempos, y recursos que se emplean en la gestión de las solicitudes y requerimientos.

***Eficacia.*** La eficacia se puede entender como en el contexto del proyecto como las soluciones dadas a la operación sin tener en cuenta, los tiempos y recursos utilizados.

### ***Concepto de Documentación***

#### **Diseño metodológico**

El proyecto está diseñado bajo la siguiente metodología, donde se evidencian las estrategias a utilizar para que el proyecto cumpla los objetivos.

Caracterizar el proceso logístico que realiza el equipo de gestión de recursos con el fin de propender al mejoramiento continuo.

Tabla 3: Diseño metodológico

<b>Diseño Metodológico</b>		
<b>Metas</b>	<b>Método</b>	<b>Actividades</b>
Establecer las bases para promover el mejoramiento continuo del proceso	Caracterizar el proceso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los elementos y actividades del proceso</li> <li>2. Definir secuencia de las actividades</li> <li>3. Clasificar las actividades del proceso de acuerdo con P.H.V.A.</li> </ol>
	Flujogramas	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Registrar el paso a paso de las actividades claves del proceso</li> <li>5. Establecer los formatos para precisar la información</li> </ol>
	Indicadores de gestión	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Definir Ficha técnica de indicadores para y políticas controlar el proceso.</li> </ol>
Aumentar el control que se tiene sobre los recursos de la operación	Base de datos	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Registrar datos de los recursos de la operación y asesores en teletrabajo.</li> </ol>

*Elaboración Propia*

**Administración del proyecto**

**Recursos Disponibles**







- Otro resultado importante que se obtuvo y se puede mejorar son los tiempos de espera en la resolución de incidentes y solicitudes, ya que gracias al análisis que se hizo tras el mapeo de cada actividad se identificaron fallos claves generadores de retrasos que es de forma puntual la transmisión de la información y para lo cual establecimos un formato de reporte que serán las entradas principales del proceso.
- Sumado a lo anterior otro resultado conseguido a nivel de la campaña Directv Argentina fue una mayor utilización de las herramientas de autogestión en incidentes por parte del personal.

Se concluye de esta manera que la implementación e integración de los distintos procesos que ejecutan en una organización, a un sistema de gestión de calidad, además de ser muy funcional y beneficioso, aporta de forma óptima solución de problemáticas y a la creación de valor en las organizaciones.

Por ende, puntualmente con esta iniciativa se logró resolver un problema de gestión estratégica de la operación, que en ruta lo que hace desde el proceso de gestión de recursos de la operación Directv argentina del grupo Konecta. con las políticas de calidad y con los objetivos de la organización.

### **Recomendaciones**

#### ***Autogestión:***

La organización cuenta con unas herramientas tecnológicas que deben usar cuando el personal tenga fallas técnicas que le impidan conectarse a realizar su labor, estas herramientas están pensadas para facilitar la labor de su personal operativo y administrativo, sin embargo estas herramientas son muy poco utilizadas debido a que al interior de la organización no se han implementado acciones de gran impacto para que el personal las utilice, y así no se genere una sobrecarga en unos de los procesos claves que es el proceso de soporte técnico.

#### ***Formación:***

La demanda de los servicios que ofrece la empresa ha crecido por lo cual empresa se ha esforzado por vincular más personal en cual aún es insuficiente considerando la alta demanda y

también la alta tasa de retiros, esto afecta de gran manera la calidad del servicio, al vincular personal que no posea las aptitudes para desempeñar la labor, además se debe tener en consideración los costos que significan para la empresa la formación del personal si se observa la cantidad de abandonos una vez culmina el proceso de formación. Por otra parte, se debe integrar en los procesos de formación, la utilización de la herramienta de auto gestión y también conocimientos básicos en sistemas.

### **Integración al sistema de gestión de calidad**

Analizando las políticas de calidad de la organización grupo Konecta, se puede visualizar que el sistema tiene como foco central los procesos operativos, esto con el fin de dar un mayor grado de calidad al servicio y para cumplir con las expectativas de sus clientes, en este caso los procesos de apoyo como es el caso del proceso de soporte técnico y proceso de gestión de recursos físicos también juegan un papel fundamental en lo que son la generación de calidad por lo que resulta necesario que se empiece a realizar una integración de estos procesos al sistema de gestión de calidad

## Glosario

**Centro de contacto:** son servicios que diferentes marcas brindan a los clientes para atraer su atención.

**BPO:** Significa la Externalización de Procesos de Negocio e Incluye la subcontratación de servicios relacionados con la gestión de recursos, servicios y personal a través de empresas externas.

**Back Office:** A diferencia de la atención al cliente, este es un conjunto de tareas que incluye una serie de actividades de gestión que son fundamentales para asegurar el normal funcionamiento de la empresa.

**Field Marketing: significa** marketing en el terreno, es la competencia presencial con los clientes, uno de los principales responsables de la estrategia y acciones en el ámbito de las compras.

**Operación:** es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados.

**Línea de negocio:** es un término usado a menudo para identificar los componentes o recursos que están asociados con la administración de ciertos tipos de transacciones del cliente o cumplir con algún tipo de necesidad empresarial.

**Incidente:** capacidad de manejar de manera efectiva y rápida la ocurrencia de un evento no planeado o interrupción de un servicio, restaurando la operación y disminuyendo el impacto adverso.

**Solicitud/ Requerimiento:** Es la manifestación de una idea o propuesta para mejorar el servicio o la gestión de la entidad

**Recursos:** son todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda lograr sus objetivos

## Referencias

- Fonseca, C., Lorena, G., & Parra, G. S. (2012). *Diseño, Documentación e implementación del sistema de gestión de calidad y salud ocupacional (syso) en la empresa cobranzas especiales de Santander CESS LTDA según los estándares dados por las NTC ISO 9000.2008 y OHSAS 18001:2007*. Obtenido de Repositorio Universitarios UPB: [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2183/digital\\_23987.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2183/digital_23987.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Grupo Konecta. (2017). *Konecta: Quienes somos*. Obtenido de Grupo Konecta.com: <https://www.grupokonecta.com/somos-konecta/quienes-somos/>
- Grupo Konecta. (2021). *Misión, Visión, Valores*. Obtenido de GrupoKonecta.com: <https://www.grupokonecta.com/somos-konecta/mision-vision-valores/>
- ISO 9000. (2015). *Norma Internacional Traducción Oficial*. Obtenido de Justicialarioja.job: [https://justicialarioja.gob.ar/planificacion/pagina/Norma%20ISO%209000\\_2015%20Vocabulario%20Fundamentos.pdf](https://justicialarioja.gob.ar/planificacion/pagina/Norma%20ISO%209000_2015%20Vocabulario%20Fundamentos.pdf)
- ISO 9001:2015. (Septiembre de 2015). *Norma Española*. Obtenido de Polikea: <http://www.polikea.com/uploads/ISO-9001-2015.pdf>
- ISO, 9. (13 de Septiembre de 2015). *Sistema de gestión de calidad*. Obtenido de ISO, ORG: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- Lopez Carrizosa, F. J. (Abril de 2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: el caso Antioqueño*. Obtenido de Repositorio Institucional: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05\\_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión del Futuro*.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

Moliner, A. C. (4 de marzo de 2015). *Ventajas de la gestión por procesos*. Obtenido de Nae.global:

<https://nae.global/es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>

Moracho del Río, O. (2014). *Análisis, Desarrollo y Gestión de procesos: Uned.es*. Obtenido de

Uned.es Web site: [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500959/n14.3\\_An\\_lisis\\_desarrollo\\_y\\_gesti\\_n\\_de\\_procesos.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500959/n14.3_An_lisis_desarrollo_y_gesti_n_de_procesos.pdf)

NTC-ISO 9001. (14 de Noviembre de 2008). *Norma técnica Colombiana ICONTEC*. Obtenido de

Cecep.edu: <https://www.cecep.edu.co/documentos/calidad/ISO-9001-2008.pdf>

Pulido Sánchez, L. M. (2017). *Reestructuración administrativa de procesos y procedimientos del*

*grupo Konecta*. Obtenido de Repositorios Universidad Libertadores.edu: <https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1651/pulidoluz2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vilches Martínez, M. (Julio de 2016). *Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en una*

*Almazara*. Obtenido de TAUJA.es: <http://tauja.ujaen.es/jspui/bitstream/10953.1/7658/1/TFG%20-%20VILCHEZ%20MARTINEZ%2c%20MANUEL.pdf#:~:text=La%20norma%20ISO%209001%20define%20calidad%20como%20%E2%80%9Ccel,los%20costes%20que%20de%20la%20misma%20derivan.%208>