TESIS
RI2003
D3

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

(INDUSTRIÓLOGO)

TRABAJO EN EQUIPOS DE PROYECTO EN EMPRESAS PRIVADAS EN VENEZUELA: EFECTOS PERCIBIDOS POR SUS INVOLUCRADOS O *STAKEHOLDERS*

Realizado por: Daboin Yumar, Patricia
Velásquez Mendoza, Jania

Profesor guía: Ofelia Pérez

INDICE

RESUMEN 3
INTRODUCCIÓN 4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 17
MARCO TEÓRICO 19
CAPÍTULO I. **GERENCIA DE PROYECTOS** 20
1. DEFINICIÓN DE PROYECTO 20
2. DEFINICIÓN DE GERENCIA DE PROYECTOS 20
3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS 21
4. GERENCIA DE PROYECTOS Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL 23
5. FASES DE LOS PROYECTOS 27
6. LOS INVOLUCRADOS O *STAKEHOLDERS* DE PROYECTOS 28
6.1. Definición 28
6.2. Actores Integrantes 28
7. PLAN DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS 30
7.1. Subsistemas que Conforman el Plan de Ejecución 31
8. TRABAJO EN EQUIPOS DE PROYECTOS 33
8.1. Definición de Equipos de Trabajo 33
8.2. Tipos de Equipos de Trabajo 35
9. EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS DE PROYECTOS 36
9.1. Definición 36
9.2. Conformación y Desarrollo 37
9.3. Características de los Equipos de Proyectos 39
CAPITULO II. **DEFINICION TEORICA DE LAS DIMENSIONES: INNOVACION, CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y APRENDIZAJE** 41
1. INNOVACIÓN 41
2. CALIDAD 43
2.1. Puntos de Vista – Puntos de Análisis 47
3. PRODUCTIVIDAD 50
4. APRENDIZAJE 55
MARCO REFERENCIAL 59
MARCO METODOLÓGICO 66
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 67
2. TIPO DE DISEÑO 70
3. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN 71

4. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA....72
4.1. Limitantes....75
5. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES....76
5.1. Definición de las Dimensiones del Estudio....77
5.1.1. Innovación de Productos / Servicios y Procesos....77
5.1.2. Calidad de Productos y Procesos....78
5.1.3. Productividad....78.
5.1.4. Aprendizaje....78
5.2. Operacionalización de la Variable....79
6. Definición del Instrumento de Recolección de Datos....80
6.1. Constitución del Instrumento....82
6.2. De los Datos Demográficos....82
6.3. Validación del Instrumento....82
7. CATEGORÍAS DE RESPUESTAS....83
8. GUÍA DE APLICACIÓN....84
8.1. Presentación....84
8.2. Instrucciones....85
8.3. Identificación....85
8.4. Cuerpo del Instrumento (Guía)....85
RESULTADOS....88
CAPITULO I. **PRESENTACION DE DATOS**....89
1. TABLAS DE PROCESAMIENTO DE DATA....89
CAPITULO II. **ANALISIS DE LOS DATOS**....93
1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS POR EMPRESA SELECCIONADA....93
1.1. Interpretación por Pregunta Caso: Banesco Banca Universal....93
1.2. Resultados por Pregunta Caso: C.A. Cigarrera Bigott, Sucs....103
2. ANÁLISIS COMPARATIVO POR EMPRESA....115
2.1. Análisis por Ítem....115
3. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS POR INVOLUCRADO O *STAKEHOLDER*....117
3.1. Interpretación por Pregunta: Líderes de Proyectos....117
3.2. Interpretación por Pregunta: Miembros de Equipos de Proyectos....128
4. ANÁLISIS COMPARATIVO POR INVOLUCRADO O STAKEHOLDER....139
5. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS POR DIMENSIÓN....141
CONCLUSIONES....148
RECOMENDACIONES....154
ANEXOS....157
BIBLIOGRAFIA....163

INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

GráficoN°1:
Visión y Misión Empresarial 26

Gráfico Nº 2:
Fases del Proyecto..... 27

Gráfico Nº 3:
Algunos Indicadores de Calidad..... 50

Gráfico Nº 4:
Fórmula de Productividad..... 53

Gráfico Nº 5
Formas y Tipos de Investigación 61

Gráfico N º 6
Aproximación a la Estrategia de Investigación 73

DEl MARCO METODOLOGICO:

Tabla Nº 1
Definición de la Población de Estudio..... 71

Tabla Nº 3
Definición de la Muestra de Estudio..... 74

DE LOS RESULTADOS:

Tabla N°1.
Estructura de Códigos para Tablas de Datos 90

Tabla N°2.
Presentación Resultados Obtenidos.....92

RECONOCIMIENTOS

Agradecemos a:

- Todos aquellos profesionales y amigos del Centro Internacional de Educación y Desarrollo de Petróleos de Venezuela que desde un principio, nos brindaron su apoyo y orientación para incursionar en el área de Gerencia de Proyectos en Venezuela.

- Nuestra tutora, quien junto a nosotras pasó noches de desvelo orientándonos frente a un ordenador.

- Los profesores de la Universidad Católica Andrés Bello: Francisco Coello, Alberto Santana, Gustavo García y Gustavo Pereda: quienes supieron orientar nuestras inquietudes y dudas a lo largo del estudio.

- Todos aquellos profesionales y amigos de Cigarrera Bigott y Banesco Banca Universal, por el apoyo y orientación del estudio dentro de sus estructuras.

- José Gregorio Carbone de la Oficina de Proyectos en Banesco, por su diligente colaboración.

- José Taricani, por su valiosa orientación y apoyo a lo largo de la investigación.

- Nuestros Jefes actuales en Cigarrera Bigott y Petrolera Total, quienes han sabido entender nuestras prioridades académicas frente a las exigencias del trabajo diario.

- Los amigos, por soportar y entender nuestro monotemático diálogo por más de cuatro meses: "*no puedo, tengo que hacer tesis*".

- A nuestras familias, por el apoyo, aliento y cada una de las cenas que culinariamente, nos animaron las últimas noches.

- Por ultimo y más importante, a Dios, por darnos la fortaleza y sabiduría para encontrar el camino que conduce a nuestros sueños.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación, es determinar los efectos percibidos, en cuanto a algunas de las variables inherentes al trabajo de los Equipos de Proyectos, enmarcados bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos en las empresas del sector privado en Venezuela.

Para ello se identificarán las percepciones de ciertos *involucrados* o *stakeholders* de proyectos de dos de las empresas privadas venezolanas, específicamente: Banesco Banca Universal y Cigarrera Bigott. Empresas caracterizadas actualmente, por el empleo de la Metodología de Gerencia de Proyectos en su estructura funcional.

Las características inherentes a estos Equipos de Proyectos, se refieren al estudio de variables definidas (según la teoría de Gerencia de Proyectos), en la generación de valor en los procesos productivos, de innovación y calidad; así como en el aprendizaje de las personas involucradas.

Este estudio se lleva a cabo considerando el uso relativamente reciente de dicha Metodología en las empresas venezolanas de sectores distintos al energético. Sector dónde comenzó su práctica y que además llegó a constituir, y aún hoy pareciera ser así, la columna vertebral de la economía venezolana.

La investigación es de naturaleza cualitativa (exploratoria- descriptiva), por ser un primer acercamiento a esta área de investigación desde el punto de vista de las Relaciones Industriales (al nivel de pregrado). El diseño de la misma es no experimental, ya que se ira a campo a observar situaciones tal como se presentan en su contexto natural, para analizarlas, sin manipular las variables.

INTRODUCCION

A continuación se presenta un estudio enmarcado en el área de la Gerencia de Proyectos y la Metodología asociada a esta en el mundo empresarial venezolano.

Como uno de los primeros acercamientos al nivel de pre-grado en el área, los investigadores estudiarán la pertinencia y efectividad de una estructura conceptual que llevada a la práctica en países como EE.UU, España, Brasil, México entre otros; ha logrado exitosamente calar en el mundo empresarial global en diversas áreas, más allá del negocio petrolero o de la construcción.

El estudio entonces, estará enfocado en definir el uso que en el país, está teniendo la Metodología de Gerencia de Proyectos a través de las percepciones de aquellos actores que directamente viven y gestionan proyectos bajo los lineamientos que establece dicha Metodología.

El estudio estará compuesto por una búsqueda y definición teórica en función de lo que se conoce y compone la Gerencia de Proyectos, así como por un marco metodológico que permitirá obtener información directamente del mundo empresarial nacional en cuanto al manejo de proyectos.

La investigación concerniente estará basada en el estudio de los involucrados o *stakeholders* de proyectos de Cigarrera Bigott y Banesco Banca Universal, empresas que aunque dedicadas a distintas actividades económicas, poseen dentro de sus estructuras el conocimiento y práctica de Gerencia de Proyectos; factor que sin lugar a dudas enriquece el estudio, permitiendo la generalización de los resultados presentados en las Conclusiones y Recomendaciones posteriores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El ambiente empresarial a nivel mundial, se encuentra enmarcado por las exigencias y prácticas que han derivado, con el paso de los años, en la Globalización e Internacionalización de los mercados. Procesos estos, que han redimensionado las formas de llevar a cabo las estrategias empresariales, definidas ahora por la velocidad de respuesta, calidad y reducción de los costos. Condiciones que han supuesto el manejo eficaz, eficiente y con fines estratégicos del recurso humano, para el logro de éstas exigencias asociadas.

Producto de éste cambio global, que comenzó a raíz de la caída del Muro de Berlín, las organizaciones se han visto en la necesidad de innovar continuamente para ser más competitivas y garantizar la supervivencia en un entorno económico dinámico. Como establece Peter Senge,[1] las organizaciones que logran el éxito son aquellas que aprenden continuamente más rápido que sus competidores, en retroalimentación dinámica con las exigencias de su entorno.

Esta dinámica de adecuación de las estructuras empresariales a las exigencias que genera la Globalización, desencadenaron en muchos casos de forma directa, la reorganización de personal en las empresas con el fin de optimizar los costos administrativos, tiempos de ejecución, así como los procesos burocráticos en la toma de decisiones. Esta disminución de jerarquías y niveles, supone el achatamiento de las estructuras (downsizing), así como le externalización de funciones (outsourcing) y la concentración de las actividades en áreas medulares, procesos que como establecen Gilli & Arostegui[2] sólo son posibles dentro de estructuras matriciales.

En el diseño matricial, se emplean formas laterales de comunicación a fin de reducir el número de decisiones que deben remitirse a la jerarquía. La toma de decisiones se desplaza hacia abajo. Los responsables resuelven poniéndose en

[1] Senge, Peter. (1992). La Quinta Disciplina. España: Granica.
[2] Gilli & Arostegui.(2000). Diseño y Efectividad Organizacional. Argentina: Macchi.

contacto y cooperando con todos los sectores afectados por la decisión. De esa forma, se descentralizan decisiones sin crear divisiones autónomas.

Aunque la forma matricial es una síntesis de las formas tradicionales, representa un diseño complejo que atiende simultáneamente a dos o más proyectos o productos. Esto la convierte, cuando se logra una adecuada coordinación, en una estructura orgánica apta para atender la innovación y el cambio.[3]

Este cambio tan drástico de la estructura de la organización, presenta el reto de reorganizar las funciones y tareas de los empleados mediante una nueva Metodología de trabajo que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos y la calidad de los resultados. En uno de los estudios de la Corporación Andina de Fomento[4] los investigadores afirman, que la ruptura de las economías de escala ha marcado la necesidad de trabajar con la noción de Justo a Tiempo, orientarse al trabajo en pequeños lotes e introducir el concepto de cliente dentro de la empresa; factores que permiten garantizar una mayor participación del recurso humano en el proceso de producción. "Queremos dejar claramente establecido que no se trata de una nueva receta para gerenciar el recurso humano, sino de una nueva manera de administrar la empresa que requiere también de una nueva forma de administrar el recurso humano".[5]

Esta nueva forma de administrar el recurso humano hoy, en empresas que han realizado un ajuste cualitativo orientado a mejorar sus niveles de competitividad define un cambio particular:

Hay un cambio en la atmósfera; de eso no cabe duda. Y el cambio consiste en la movilización de los recursos humanos para obtener mejores resultados,

[3] Gilli & Arostegui, 2000, p. 214

[4] Rodríguez, Francisco & Gómez Luis. Nueva Gerencia de Recursos Humanos. Calidad y Productividad (1991), Venezuela: Corporación Andina de Fomento.

productividad, calidad, creatividad e innovación. Las metas son: más utilidades, crecimiento sostenido y competencia eficaz en una economía global. Los cambios de que se trata van al fondo mismo del trabajo en equipo.[6]

Organizar el trabajo en equipos y educar al personal de una empresa para su formación y mantenimiento, es el modelo organizacional que según autores como César Sánchez[7] adapta mejor a una organización para actuar y decidir con precisión y rapidez, acortando las distancias y el tiempo; incrementando la eficiencia de las decisiones, facultando a la gente (empowering). Asegura Sánchez que dos estrategias han ayudado a vencer este reto: el uso de las telecomunicaciones y la simplificación de las estructuras organizacionales.

Ciertamente, el trabajo en equipo y el uso de las habilidades y conocimientos de cada uno de los individuos que conforman la empresa, mediante esta capacidad de facultar a su gente[8] y achatar jerarquías, está dando resultados beneficiosos. Se ha dado respuesta a problemas, creando innovación de productos o procesos, acrecentando la productividad y agregando Valor Personal[9] a los empleados, es decir, incentivando su participación en la toma de decisiones de la empresa y con ello garantizando su compromiso, aprendizaje continuo y trabajo acorde con los objetivos generales de la organización. Como comenta Robbins[10], los equipos de trabajo, son los medios eficaces que tiene la gerencia para democratizar sus organizaciones e incrementar la motivación del individual, ya que aseguran la participación de los empleados en decisiones operativas; decisiones que requieren múltiples habilidades, juicios y experiencias. Todas estas características establecen las bases de estructuras dinámicas

---

[5] Ibidem, p. 23.
[6] Blake Robert R, Srygley Jane y Allen Robert L ,1989, p.2.
[7] Sánchez Cesar (2002). Equipos de Trabajo-Manual. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
[8] Nota
Facultar: dar las facultades a alguien para hacer lo que sin tal requisito no podría. Diccionario de la Real Academia Online [Disponible]: http://www.rae.es/ (Consultado al:2003, abril 08).
[9] Nota
Término asociado a la Teoría del Trabajo en Equipos, al lograr como resultado de su gestión Valor Agregado Empresarial (referido directamente a la estructuras) y Valor Agregado Personal (referido a la gente).
Fuente: Entrevista con Alberto Santana, Director del Postgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello. (2003, mayo 29).
[10] Robbins Stephen (1999. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

referidas a modelos como *Empowerment,* Gerencia por Objetivos o *Management by Objetives* o *MBO*[11]. En todos ellos se define a cada individuo como ente consciente de sus responsabilidades, sus metas y el alcance que puede desarrollar. Esta forma de facultar a los trabajadores asegura su motivación, compromiso y visión al logro; como bien establece la corriente Japonesa de trabajo: "In practice, a good MBO management system has much in common whit Ouchi´s Theory Z".[12]

La naturaleza efectiva de trabajar en equipos, no puede negarse, de allí que se desprendan cifras e indicadores de gestión positivos por su desarrollo, al tiempo que se a incrementando su uso y práctica cada vez más, en el ámbito empresarial a nivel mundial.

> Es la organización que no utiliza equipos la que se ha vuelto tema para las noticias. Lea casi cualquier periódico de negocios hoy en día y verá cómo los equipos se han vuelto una parte esencial de la forma que se están haciendo los negocios en compañías como General Electric, AT&T, Hewlett-Packard, Motorola, Apple Computer, Shiseido, Federal Express, Chrysler, Sabb, 3M Co., John Deere, Texas Instruments, Australian Airlines, Johnson & Jonson, Dayton Hudson...[13]

Las teorías asociadas a Equipos de Trabajo, establecen en general, varias tipologías para el mismo según sus objetivos, número de integrantes, tiempo de operación entre otras características. Lo común entre muchas de estas teorías, es la diferenciación entre los equipos que buscan dar respuesta a los procesos permanentes o rutinarios de la organización y los

---

[11] Nota
Modelo que fue estructurado en 1954 por el vienés experto en la disciplina de Dirección Empresarial y actual escritor para la Harvard Business Review: Peter Ferdinand Drucker.

[12] Traducción
" En la práctica el buen desarrollo del sistema de Gerencia por Objetivos tiene mucho en común con la Teoría Z de Ouchi" (Meredith & Samuel, 1989, p. 131.)

Nota
Ouchi propuso el Modelo de la Teoría Z, teoría que sostiene que la productividad se logra al implantar a los trabajadores en el proceso, proporcionándoles los medios para trabajar más eficazmente a través de los Equipos de Trabajo. Para más información consultar [Disponible]: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/TeoriaZ.pdf (Consultado al: 2003, abril 27).

[13] Robbins Stephen, 1999, p.287

equipos que buscan dar respuesta a procesos que no son producto de las actividades permanentes o rutinarias de las empresas, es decir, aquellos equipos que trabajan en base a Proyectos[14].

Este último tipo de equipo está definido e integrado, por la práctica de la Gerencia de Proyectos, la cual no constituye otra cosa mas que una Metodología común para el desarrollo de proyectos. Esta Metodología se encuentra establecida y hasta certificada a nivel mundial por organizaciones como el Project Management Institute (P.M.I)[15], International Project Management Association (I.P.M.A)[16], Construction Industry Intitute (C.I.I)[17] entre otras.

Hoy día alrededor del mundo, las empresas están trabajando en base a proyectos y han logrado ventajas competitivas significativas en sus diferentes áreas de acción, redefiniendo sus estrategias en base a trabajo por proyectos, para lograr esos cambios que está exigiendo el entorno global: "Satisfacer las necesidades de la organización y del usuario al ofrecer un producto, servicio o proceso con la mejor calidad, utilizando la menor cantidad de tiempo y recursos posibles" (Palacios, 2000, p. 5). Como establece el autor[18], los proyectos son herramientas de la planificación estratégica, encausados a la búsqueda de la Visión Empresarial.

---

[14] Nota
Un **proyecto** es una tarea de considerable magnitud que se debe terminar dentro de los límites de un presupuesto y antes de una fecha específica; por lo general, pero no siempre, se lleva a cabo una sola vez. Como ejemplo se puede incluir la construcción de una nueva planta de energía; la introducción en el mercado de un nuevo producto; la instalación de un sistema informático; el diseño, manufactura y despliegue de un nuevo sistema de misiles; y la preparación de una presentación importante. (Kepner-Tregoe, 1996, p. 1-1.)

[15] Nota
Asociación profesional sin fines de lucro, líder en el área de la Gerencia de Proyectos, dedicada al progreso del estado del arte y al fomento de la aplicación efectiva de la ciencia y la práctica de la Gerencia de Proyectos. Fundada en 1979 en Philadephia, Pennsylvania, EE.UU. Para más información [Disponible]: http://www.pmi.org/info/default.asp [2003, abril 28]

[16] Asociación europea, líder en la Gerencia de Proyectos en Países como Suiza, Alemania, Reino Unido, India, y Eslovenia. Para más información [Disponible]: http://www.ipma.ch/ (Consultado al: 2003, abril 30)

[17] Organización Internacional para la construcción de proyectos. Para más información [Disponible]: http://construction-institute.org/structur/pts.htm (Consultado al 2003, abril 30).

[18] Palacios Luis (2000). Principios Esenciales para Realizar Proyectos: un enfoque latino. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Herramientas para la Planificación Estratégica, ya que el origen mismo de los proyectos supone dar respuesta oportuna, a las Necesidades Operacionales de una organización (mejora de operaciones, actualización de tecnología, cumplimiento de nuevas leyes) así como a las Oportunidades del Negocio (cubrir el aumento de la demanda y/o introducción de un nuevo producto al mercado)[19].

> Las empresas pioneras de proyectos como Quad Graphis, Johnsonville Foods, Digital Equipment Corporación, Motorola, Xerox y Procter & Gamble, para nombrar sólo unas pocas, han mostrado aumentos en la productividad e innovación del 30 al 40% utilizando equipos interfuncionales y diseñando estructuras organizacionales más planas. Han encontrado que organizarse en equipos de proyectos y contingentes de trabajo _ que vienen y se van con los problemas y las oportunidades _ les permite infundir espíritu empresarial en toda organización. La sensación de que hay mejoramiento empresarial constante por medio de la experimentación y la utilización de los conocimientos de los trabajadores, puede lograrse mejor organizándose alrededor de equipos de proyectos y contingentes de trabajo. [20]

W. Alan Randolph & Barry Z. Posner[21] establecen la creciente necesidad de que todos los individuos de una organización piensen y trabajen con un enfoque centrado en la innovación y en los equipos de gente organizados (aunque a veces sea temporalmente) para un fin específico. "Debemos comenzar a pensar en el trabajo como la acumulación de una serie de proyectos con características comunes, pero cuyo enfoque particular es único. Es necesario tener una visión creativa del trabajo, orientada a proyectos."[22]

---

[19] Instituto Iberoamericano de Gerencia de Proyectos (2002). Manual: Gerencia de Proyectos Visión Integral. Caracas: CIED.
[20] Randolph & Posner, 1993, p.2
[21] Ibidem
[22] Ibidem, p.3

Específicamente en Venezuela, la práctica generalizada de los equipos de proyectos, bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos, es relativamente reciente, ya que su introducción comenzó como una estrategia exclusiva de la industria petrolera nacional, para gestionar su acelerado crecimiento, producto de la nacionalización del petróleo.

La difusión de esta Metodología en Gerencia de Proyectos, en el resto de las empresas nacionales de los demás sectores de la economía, se ha venido dando de forma paulatina desde hace no más de diez años; luego que esta Metodología incursionara fuera de las fronteras de la industria petrolera. Incursión alcanzada gracias a la ayuda y formación que el área están aportando, instituciones de educación superior como la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), Universidad Simón Bolívar (USB), La Universidad del Zulia (LUZ), entre otras.

En Venezuela, se introducen las prácticas del estándar internacional que ofrece el Project Management Institute (PMI), dada la necesidad de mejorar la gerencia de recursos para desarrollar la industria petrolera venezolana, recién nacionalizada en el año 1976, basándose en el *benchmarking* de las mejores prácticas existentes y aplicadas en el negocio petrolero por Cróele, hoy conocido como Exxon Mobil.

En el año 1994 se crea el capítulo venezolano del PMI (primero en América Latina), se implanta la primera oficina de proyectos, Oficina de proyectos mayores de Lagoven y se crean los estudios de cuarto nivel en la Universidad Católica Andrés Bello liderizados por el Ingeniero Lorenzo Caldentey.[23]

El trabajo en Proyectos según esta Metodología definida a escala mundial, supone la estandarización de las fases o procesos que conforman un proyecto, sin importar la naturaleza del mismo. Estas fases se definen según cuatro (4) apartados: Visualización, Conceptualización, Definición e Implantación del proyecto.

Durante estas cuatro fases, se construye metódicamente el proyecto, es decir, se lleva a cabo el trabajo de todos aquellos involucrados[24] en el proyecto. Estos *involucrados o stakeholders* de los proyectos[25], definidos por la teoría de Gerencia de Proyectos, son por lo general: el líder del proyecto, los clientes o usuarios del mismo, los proveedores, competidores, complementadores al proyecto, la sociedad (como agregado de actores externos al proyecto, pero que son afectados por su realización) y por último pero no menos importante: el equipo de proyecto[26].

Como establecen autores como el especialista en Gerencia de Proyectos Harold Kezner[27], Randolph & Posner[28], Palacios[29] entre otros, ésta Metodología exige como condición para el correcto y exitoso desarrollo de un proyecto sea cual sea su alcance, el trabajo de un grupo de profesionales de diversas áreas, que conformen un tipo de equipo de

---

[23] Fuente: Entrevista con Pérez Ofelia, especialista en proyectos e integrante de la Junta Directiva del PMI Capítulo Venezuela (2003, marzo 13).

[24] Nota

"La visión integral obliga a estudiar a todo el ambiente que rodea la actividad propuesta, analizando todos los posibles actores que pueden intervenir, influir, estar interesados o ser considerados como propietarios del proyecto, también denominados *stakeholders*" (Palacios, 2000, p. 54)

[25] Nota

Cabe destacar que el término de origen anglosajón: *stakeholder,* no posee una traducción al español que englobe en su totalidad el significado del término es cuestión. La aproximación más cercana (y que sin embargo no reconoce el campo total de acción o incidencia del término *stakeholder*) que autores como Palacios han encontrado ha sido: Involucrados.

Fuente:

Entrevistas con especialistas en el área:

a. Pérez Ofelia, especialista en proyectos e integrante de la Junta Directiva del PMI Capítulo Venezuela (2003, marzo 13)
b. Santana Alberto (Coordinador del Postgrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello (2003, marzo 15).

[26] Kezner, Harold (2000). Project Management Body of Knowledge (PMBOK), USA: Project Management Institute, Inc.

[27] Ibidem

[28] Randolph & Posner (1993). Gerencia de Proyectos: cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo, Colombia: McGraw-Hill.

[29] Palacios Luis (2000). Principios Esenciales para Realizar Proyectos: un enfoque latino. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

trabajo interfuncional y multidisciplinario, con características propias para el trabajo en proyectos, es decir, un Equipo de Proyecto.

La Metodología de Gerencia de Proyectos, define al Equipo de Proyecto como uno de los principales *involucrados* o *stakeholders* de todo proyecto. Destacando como característica esencial, la distribución de roles para cada miembro del equipo; distribución comandada por un gerente, coordinador o líder de proyectos; el cual "... es asignado por la organización, para velar por el buen cumplimiento de todas las tareas que implica el proyecto." (Palacios, 2000, p.100).

Trabajar en base a la Metodología de Proyectos y según lo que establece su teoría asociada, posibilita las herramientas necesarias para gestionar aquellos cambios pertinentes e innovadores en procesos, instalaciones, equipos y en recurso humano, es decir, los cambios estratégicos que requieren las organizaciones hoy día para mantenerse en pie. Cambios que dadas las características de la Globalización y la Gerencia de Proyectos, suponen el paso de los procesos rutinarios a los procesos únicos, innovadores, estructurados según objetivos definidos. Objetivos requeridos en tiempos establecidos, con costos reducidos y con la máxima calidad posible.

Siendo éstas las premisas bajos las cuales se están estructurando las estrategias de planificación de muchas empresas a nivel mundial y en contraposición con los antecedentes positivos que arrojan las mismas, producto de la práctica de la Metodología de Gerencia de Proyectos a través de sus Equipos de Trabajo, es decir, los Equipos de Proyectos; cabe hacer la analogía pertinente y preguntarse a gran escala y como científicos sociales y profesionales de las Relaciones Industriales:

1. ¿Cuál es el papel de estos Equipos de Proyectos en las empresas del sector privado en Venezuela?.
2. ¿Son los Equipos de Proyectos un factor importante en la planificación estratégica de las empresas del sector privado en Venezuela?, es

decir, ¿agregan valor al proceso productivo, al proceso de innovación y a la calidad de los productos y procesos de las empresas venezolanas?

3. ¿ El trabajar en Equipos de Proyectos potencia el aprendizaje de los empleados de las empresas del sector privado en Venezuela?, es decir, ¿promueve el empoderamiento[30], crea sentido de pertenencia, genera nuevo conocimiento, potencia nuevas habilidades, motiva al trabajador al cumplimiento de sus objetivos individuales en función de la Visión y Misión empresarial?.

Las interrogantes refieren en todo caso, y según el estudio previo llevado a cabo por los investigadores; a las exigencias estratégicas más importantes consideradas por los autores consultados en las áreas de Planificación Estratégica y Gerencia de Proyectos, exigencias que requieren cada vez más las organizaciones hoy día para ser competitivas y mantenerse en pie.

La presente investigación centra su estudio en identificar las percepciones de los involucrados o *stakeholders* de proyectos de dos empresas privadas venezolanas, que emplean la Metodología de Gerencia de Proyectos: Banesco Banca Universal y Cigarrera Bigott; en cuanto a las características inherentes al trabajo asociado a la Metodología de Gerencia de Proyectos[31]. Trabajo que como requisito *sine qua non* se realiza mediante la conformación de un tipo de equipo de trabajo denominado: Equipo de Proyecto.

Se destaca que la escogencia de las Empresas seleccionadas para la investigación, se debe a las reiteradas referencias institucionales (previas al estudio), que especialistas del área de proyectos, brindaron a los investigadores sobre el uso de la Metodología de Gerencia de

[30] Nota
Término asociado al término anglosajón: *Empowerment*. Corriente que según autores como Ken Blanchard, supone el aprendizaje continuo de los miembros de un equipo mediante el intercambio de información a todo nivel.
_Blanchard, Kent (2000). Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar empleados funcione en su empresa. Colombia: Norma.

[31] Nota
Sean estas características: generación de valor en los procesos productivos, en los procesos de innovación, de calidad y por último el aprendizaje de los miembros de los Equipos de Proyectos.

Proyectos en Venezuela. Así mismo, se consideró la viabilidad que aporta, el acceso que estos expertos posibilitan a los investigadores para ir al campo seleccionado para el estudio.

La investigación se considera pertinente y relevante ya que durante el proceso referido a la recolección de información previa, no se encontraron estudios anteriores referidos a la Metodología de Gerencia de Proyectos al nivel de pre-grado, en el área de Relaciones Industriales. El presente estudio entonces, hace incursión en un área y Metodología, cada vez más útil al trabajo del profesional de las Relaciones Industriales en cualquiera de sus opciones (Recursos Humanos, Compensación y Beneficios y/o Laboral), ya que dicha Metodología representa una herramienta de planificación y ejecución adaptable; y cada vez más empleada por las Ciencias Sociales.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Determinar los efectos percibidos por los involucrados o *stakeholders* de proyectos (Líder y miembros de equipos) en las empresas del sector privado en Venezuela: Banesco Banca Universal y Cigarrera Bigott, en cuanto a las variables inherentes al trabajo de los Equipos de Proyectos enmarcados bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar los efectos percibidos por los involucrados o *stakeholders* de proyectos en las empresas del sector privado en Venezuela: Banesco Banca Universal y Cigarrera Bigott, en cuanto a la **Innovación** de Productos / Servicios y Procesos, resultado del trabajo de los Equipos de Proyectos.

2. Determinar los efectos percibidos por los involucrados o *stakeholders* de proyectos en las empresas del sector privado en Venezuela: Banesco Banca Universal y Cigarrera Bigott, en cuanto a la **Calidad** de Productos y Procesos, resultado del trabajo de los Equipos de Proyectos.

3. Determinar los efectos percibidos por los involucrados o *stakeholders* de proyectos en las empresas del sector privado en Venezuela: Banesco Banca Universal y Cigarrera Bigott, en cuanto a la **Productividad**, resultado del trabajo de los Equipos de Proyectos.

4. Determinar los efectos percibidos por los involucrados o *stakeholders* de proyectos en las empresas del sector privado en Venezuela: Banesco Banca Universal y Cigarrera Bigott, en cuanto al **Aprendizaje**, resultado del trabajo de los Equipos de Proyectos.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

GERENCIA DE PROYECTOS

1. DEFINICIÓN DE PROYECTO

a. Según Palacios:

"Un proyecto es un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación esperada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación" (Palacios, 2000, p. 63)

b. Según el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social:

En su significado básico, el proyecto es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica desde el punto de vista económico, proponer la producción de algún bien o la prestación de algún servicio, con el empleo de cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica y social.[32]

2. DEFINICIÓN DE GERENCIA DE PROYECTOS

La Gerencia de Proyectos consiste en "la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de los *involucrados* de un proyecto". (Palacios, 2000, p. 63). Su trabajo supone la acción de un equipo de proyecto que gestiona a lo largo del proyecto, tres variables claves:

[32]Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, 1981, p.12.

1. Demandas competitivas para: alcance, tiempo, costo, riesgo y calidad
2. Las diferentes necesidades y expectativas de los involucrados en el proyecto
3. Identificación de requerimientos[33].

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS

Autores en Gerencia de Proyectos[34], sostienen que un proyecto puede ser identificado claramente considerando tres características claves, que aunque no son excluyentes, son muy representativas de lo que es un Proyecto. Estas características son:

a. **Temporalidad**: determinada por la especificidad de su inicio y fin bien definidos.

b. **Multidisciplinariedad**: visiblemente presente en la conformación de los equipos, en los cuales se integran profesionales de diversas áreas o direcciones de la organización, así como de diferentes profesiones. Encierra al mismo tiempo los conceptos de multifuncionalidad e interdisciplinario.

c. **Generación de un Producto Único**: esto se ve claramente en el hecho de que el producto de un proyecto en ningún caso será la reproducción de algo ya existente, sino por el contrario será una nueva creación.

d. **Elaboración Progresiva**: se encierran los conceptos de temporalidad y unicidad. Como el producto de cada proyecto es único, las características que

---

[33] Nota
Según traducción: Variables referidas en apartado 1.3: What is a Project Management?.(PMBOK Guide ,2000, p.6)

[34] _Kezner, Harold (2000). Project Management Body of Knowledge (PMBOK), USA: Project Management Institute, Inc.
_ Randolph & Posner (1993). Gerencia de Proyectos: cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo, Colombia: McGraw-Hill.
_ Palacios Luis (2000). Principios Esenciales para Realizar Proyectos: un enfoque latino. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

distinguen el producto o servicio, están caracterizadas por la progresiva, meticulosa y sistemática elaboración de las etapas que conforman un proyecto.

Al hablar de proyectos es necesario establecer su estrecha relación los principios básicos de Planificación Estratégica. Esto principalmente, por la naturaleza propia sobre la cual se estructuran los proyectos, naturaleza caracterizada por la temporalidad y en muchos casos por el carácter casi único que tienen los procesos que se estructuran. Procesos que van mas a la par de hacer cumplir la Visión Empresarial, entendiendo por tal, la conceptualización de los objetivos a largo plazo de una organización (idealización del futuro).

La Visión Empresarial en todo caso, comienza con un sentido del "ser", en contraposición de los procesos medulares de una organización que están caracterizados por las actividades rutinarias, es decir, aquellas actividades que van más encaminadas a la consecución de los Misión Empresarial, que no es mas que la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales. Indica de manera concreta dónde radica el éxito de la empresa (actividades y procesos).

Se debe acotar que un proyecto puede nacer del crecimiento o modificación de algo existente, en cuyo caso se gesta y realiza en el interior de la organización, o puede surgir como aporte nuevo que requiere el nacimiento de una organización encargada de manejar su futura operación. En ambos casos, el proyecto se transforma en la herramienta de cambio que tiene la planificación estratégica de un individuo o una organización, en el momento en que se visualiza en futuro deseado, distinto a la situación actual.[35]

Al hablar de Planificación Estratégica, es necesario entender la función y significados que dan a la misma la Visión y la Misión Empresarial, mismas que pueden ser definidas de la

[35] Palacios, 2009, p.32

siguiente forma, según lo establecen Alex Miller y Gregory G. Dess en su libro *Strategic Management*[36]:

Visión: En la gerencia estratégica, la visión representa una categoría de intenciones amplias, inclusivo y orientado a lo que se quiere ser. Una visión describe las aspiraciones para el futuro, sin especificaciones de cuáles serán los medios utilizados para alcanzar los fines deseados.

Misión: la misión se vuelve más tangible cuando es expresada como una declaración. Tal declaración puede verbalizar las creencias y las direcciones conjuntamente hacia el horizonte visionario al cual se desea dirigir la organización.

4. Gerencia de Proyectos y Competitividad Empresarial

Considerando las características típicas de todo proyecto, así como de la Metodología de Gerencia de Proyectos que es la que guía su desarrollo, se define a esta Metodología como un agente que propicia el desarrollo de procesos de innovación dentro de la empresa, tanto en productos, procesos y/o servicios; para clientes externos como usuarios o clientes internos.

El titular de la cátedra C. Roland Christiansen de Administración de Empresas en la Harvard Business School Michael Porter[37], define Innovación, como un proceso que supone todo aquel **cambio** que se introduce en cualquier proceso o modo de realizar las cosas, sin previa definición cierta de sus consecuencias (fructíferas o no, rentables o no) para la organización, con el fin de lograr ventaja competitiva. De allí su pertinencia a la teoría

[36] Alex Miller y Gregory G. Dess (1996). Strategic Management. United Stated of America: Mc. Grow-Hill Companies, Inc. p. 6-9. Según traducción:

Vision: In strategic management, a vision to the category of intentions that are broad, all-inclusive, and forward thinking. A vision describes aspirations for the future, with out the means that will be used to achieve those desired ends.

Mision: A visions becomes more tangible when it is expressed en the form of a mission statement. Such a statement can verbalise the beliefs and the directions toward a visionary manager wants to lead the organization.

[37] Porter, Michael. (1999). Ser Competitivo. España: Deusto, p. 171-172

asociada a la Gerencia de Proyectos: "Cuando se habla de proyectos es menester entender que como producto de su realización, se generan CAMBIOS en el sistema vigente." (Palacios, 2000, p.29).

La teoría de Innovación es amplia y considera en otros aspectos las características y naturaleza de las personas que generan y llevan a cabo un proceso innovador, así cómo los métodos de creatividad que se pueden emplear para lograr que los empleados logren "dar a luz", en el mejor estilo según la mayéutica, de idear cambios favorables. La Dra. Teresa Amabile[38] en su artículo "How to Kill Creativity" publicado en octubre de 1998 [39], define la innovación como un cambio consciente de la cultura empresarial, para lo cual da un enfoque mucho más centrado en el Recurso Humano. Define la Creatividad como la clave que hace posible el proceso de innovación, mediante la clara definición de las metas y procesos organizacionales llevados a cabo por las características del trabajo en grupo.

El vínculo entre los procesos de innovación y los proyectos dentro de las empresas (referidos según su objetivo: generar cambios); se logra mediante la Metodología de Gerencia de Proyectos ya que esta permite "administrar" eficientemente cualquier proyecto. Esta Metodología, como establece Palacios[40] logra balancear una serie de demandas competitivas, que surgen durante el ciclo de vida de un proyecto:

a. Identificar los requerimientos y expectativas en torno al proyecto.

b. Satisfacer las necesidades de la organización, de los clientes o consumidores de los resultados obtenidos y del recurso humano utilizado para laborar en el proyecto.

c. Determinar el alcance adecuado para el proyecto, sobre la base de la situación y los objetivos.

[38] Presidenta de la promoción de MBA de 1954 como catedrática de Administración de Empresas en la Harvard Business School.
[39] Amabile, Teresa. (1998)."How to Kill Creativity". Harvard Business Review: Creatividad e Innovación, España, Ediciones Deusto S.A.
[40] Palacios, 2000, p.63

d. Completar el proyecto en el tiempo establecido y que termine con un desempeño estable, usando para ello los recursos dados.

Cuando se habla de la aplicación de la Metodología de Proyectos en el ámbito organizacional, el objetivo principal de este, debe ser el de generar cambios; sin embargo esto va a estar sujeto al origen del Proyecto, el cual puede surgir según dos definiciones[41]:

a. Necesidades Operacionales:
   - Mejorar operaciones
   - Actualizar tecnologías
   - Cumplir nuevas leyes

b. Oportunidades de Negocio:
   - Cubrir aumento de la demanda
   - Introducir nuevos productos.

Una vez determinado el origen del proyecto, es importante definir igualmente cuál es el objetivo del mismo, condición que va estrechamente ligada con la Misión del proyecto, es decir, lo que se quiere conseguir una vez terminado el mismo. En este aspecto y de acuerdo con la Metodología de Proyectos, se puede aplicar desde dos perspectivas, a saber:

a. **Proyectos de Optimización**: son actividades diseñadas para mejorar el producto o sistemas ya existentes, implica un cambio progresivo y lento, basado en la teoría de curvas de aprendizaje y por la aplicación de una Metodología como Calidad Total, la Ingeniería de Métodos, etc.

b. **Proyectos de Innovación**: son necesidades destinadas a producir trascendencia por medio de un nuevo sistema de hacer las cosas. Implica volver a cero e iniciar de nuevo el aprendizaje en un área totalmente nueva, con la consecuente resistencia al cambio por parte de los principales beneficiarios del sistema

anterior. Para ello se puede aplicar una Metodología como la Reingeniería o el Proceso Creativo.

Visto de forma gráfica:

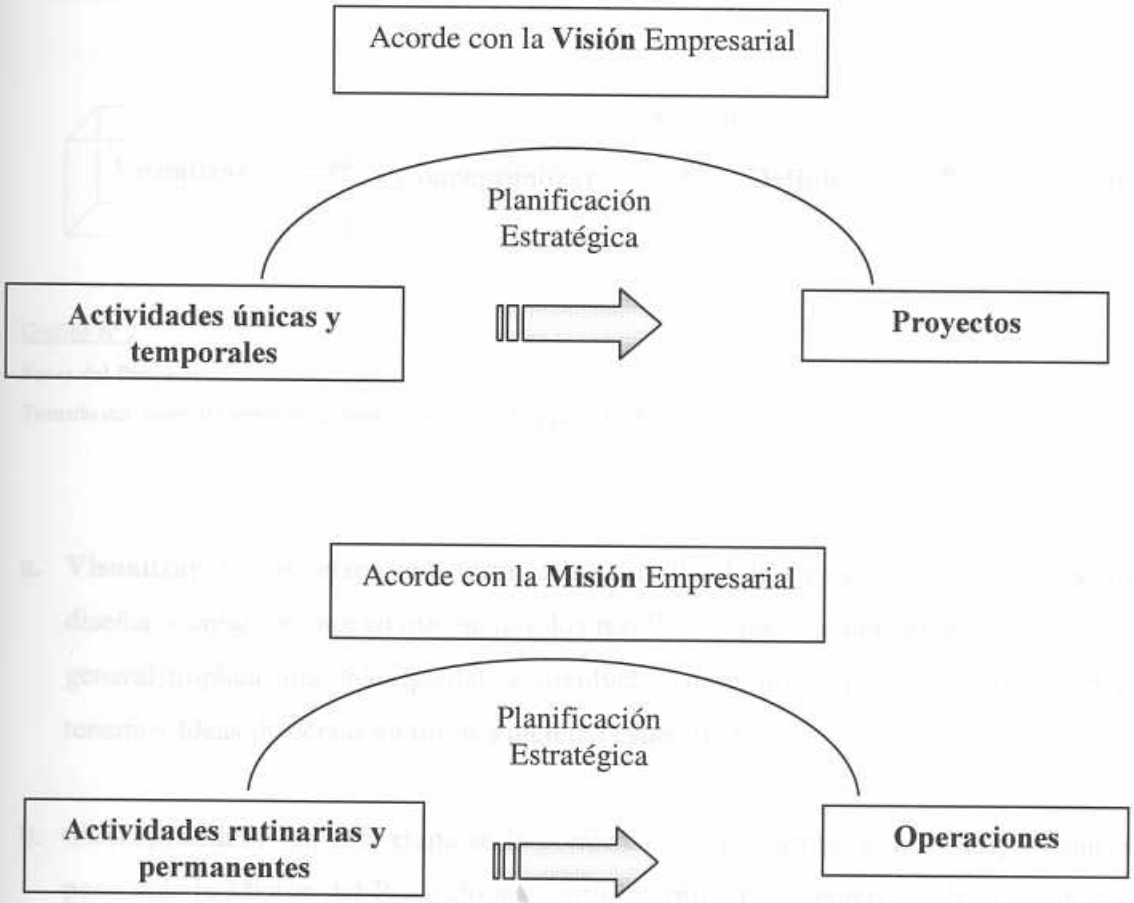


Gráfico N°1

Misión y Visión Empresarial

Adaptado según la presentación del curso de "Gerencia de Proyectos Visión Integral" del Centro Internacional de Educación de Desarrollo de PDVSA, 2002.

[41] Tomado del manual Gerencia de Proyectos. Visión Integral .Instituto Iberoamericano de Gerencia de Proyectos, Caracas- Venezuela.

5. FASES DE LOS PROYECTOS

Para el desarrollo eficaz de la Metodología de Gerencia de Proyectos, sea cual sea el tipo de Proyecto o su área de acción especifica, es imprescindible el conocimiento y seguimiento de las fases propias de dicha Metodología, que son necesarias para ser considerado como tal.

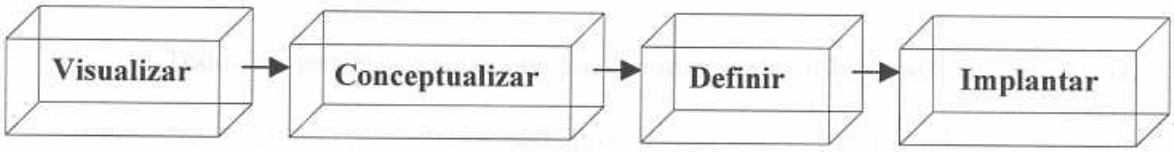


Gráfico Nº 2

Fases del Proyecto

Tomado del manual Gerencia de Proyectos. Visión Integral - IIGP[42]

a. **Visualizar**: en esta etapa se determina la posibilidad de mejorar un proceso existente o de diseñar o crear uno nuevo que mejore los resultados que se obtenían con el anterior, por lo general implica una "idea genial" e involucra a muy pocas personas. En esta etapa sólo tenemos Ideas dispersas en torno a un tema específico.

b. **Conceptualizar**: en esta etapa se le comienza a "dar forma a la idea" y a concretar un poco más la Misión del Proyecto así como sus principales objetivos, la división de tareas, roles, etc. En esta fase ya se involucra el equipo en su totalidad.

c. **Definir**: es en esta etapa en la que se desarrolla la planificación del proceso de ejecución del proyecto, los tiempos, el aprovisionamiento, el presupuesto, etc.

d. **Implantar:** consiste ya en la puesta en marcha del nuevo método desarrollado bajo la Metodología de proyectos.

[42]Instituto Iberoamericano de Gerencia de Proyectos, Caracas- Venezuela.

6. Los Involucrados o *Stakeholders* de Proyectos

6.1. Definición

Para que todas las etapas que conforman las fases de los proyectos, sean cumplidas a cabalidad es necesario considerar muy de cerca las características de los Involucrados o *Stakeholders* de proyectos, como sigue:

> Todos los posibles actores que pueden intervenir, influir, estar interesados o ser considerados como propietarios del proyecto. Esto implica cualquier persona u organización que pueda estar activamente involucrada, que pueda tomar una decisión que afecte significativamente los resultados o que sus intereses puedan variar para bien o para mal, como consecuencia de la realización de este proyecto.[43]

6.2. Actores Integrantes

Entre los principales Involucrados o *Stakeholders* presentes en el desarrollo de cualquier proyecto tenemos, de acuerdo a la conjugación de las teorías estudiadas (PMBOK y Palacios):

a. **Líder de Proyecto**: el rol principal de esta figura es el de guiar el desarrollo del Proyecto durante todas sus fases hasta su conclusión. Esta persona debe manejar una serie de conocimientos indispensables para poder asegurar el éxito del Proyecto en todas sus fases. En este sentido, y de acuerdo con lo mencionado por el Profesor Luis Enrique Palacios; el líder de todo proyecto debe contar con ciertas habilidades indispensables, así como el manejo de conocimientos específicos del área de desarrollo del proyecto. Dichas habilidades son:

[43] Palacios, 2000, p. 54

- Habilidades Gerenciales, las cuales tienen que ver con los conocimientos necesarios acerca del funcionamiento de una organización.
- Habilidades Humanas, es decir, todas aquellas habilidades y conocimientos necesarios para el buen manejo y grupos de personas (motivación, liderazgo, comunicación efectiva, etc.).
- Habilidades Técnicas, las cuales tienen que ver con las características de cada Proyecto en particular y con los conocimientos necesarios para su desarrollo.

b. **Equipo del Proyecto**: es conformado por los miembros de la organización que están formalmente asignados como responsables de conceptualizar, planificar, ejecutar y controlar el proyecto. Usualmente son un conjunto de personas provenientes de distintos departamentos dentro de la empresa y que son necesarios en el proyecto por sus conocimientos, experiencias y/o habilidades técnicas. Los participantes de este equipo varían mucho dependiendo del tipo de proyecto, pero lo más común es que este integrado por el gerente, coordinador o líder del proyecto, planificadores, controladores, diseñadores, ingenieros, programadores, personal obrero, cuerpo secretarial, etc.

c. **Cliente / Usuario**: son las personas u organizaciones que van a comprar los productos o servicios desarrollados en el proyecto, los cuales pueden ser externos a la organización o departamentos internos. Su desarrollo dentro del proyecto es definitorio, ya que lo que estén dispuestos a pagar por los beneficios recibidos confirmará el éxito asociado a los beneficios resultantes del proyecto.

Según autores como Palacios[44], la forma como son percibidos los resultados de un proyecto va a depender de la óptica con la cual se analicen dichos resultados o efectos; y esto dependerá particularmente de la posición de *involucrado* o *stakeholder* que los este evaluando, como sigue:

[44] Palacios Luis (2000). Principios Esenciales para Realizar Proyectos: un enfoque latino. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

a. El del Líder o Coordinador de Proyectos evaluará desde una perspectiva más gerencial, totalizadora en función de la planificación inicial y de los objetivos propuestos.

b. El Equipo de Proyectos, en particular de sus miembros; esta será evaluada mas bien en función de la proporción de valor agregado que les suministro haber trabajado en tal o cual proyecto, en función de la cantidad de conocimiento compartido y aprendido.

c. El Cliente centrará su evaluación en la calidad de los productos o servicios, resultados del proyecto y del tiempo de finalización del proyecto.

7. Plan de Ejecución de los Proyectos (P.E.P)

La Metodología de Gerencia de Proyectos, propone como una de las formas de estandarización de procedimientos (que faciliten la obtención de resultados que cumplan con los requerimientos de calidad, productividad e innovación) un instrumento de planificación que facilite la definición de las estrategias que el equipo deba seguir para la obtención de los resultados esperados. Este instrumento es denominado Plan de Ejecución del Proyecto (P.E.P.), puede ser considerado como "la ruta o el camino para que la ejecución de las actividades se realicen de forma coordinada entre las variables de tiempo, costo y desempeño en el proyecto" (Palacios, 2000, p. 229).

Este instrumento además de permitir la estandarización de los procesos, facilita la predicción y estimación de los recursos necesarios para el desarrollo adecuado del proyecto, ya que este instrumento es producto del análisis de las variables tanto externas como internas que puedan afectar el desarrollo del mismo. Algunas de estas variables son: situación del mercado, situación política, social y económica, contexto demográfico; así como la formulación de las metas, objetivos y la viabilidad del proyecto, en función de la obtención de los recursos necesarios (financieros, humanos y materiales, entre otros).

7.1. Subsistemas que conforman el Plan de Ejecución

El Plan de Ejecución según Kezner[45] y demás autores citados, está integrado por ocho (8) subsistemas, estos son:

1. **Gerencia del Alcance**: la cual considera en el aspecto cuantitativo el trabajo requerido para el desarrollo y culminación exitosa de todo proyecto; para esto se deben definir todos los aspectos que formarán parte del proyecto.

2. **Gerencia del Tiempo**: se circunscribe principalmente a la planificación y definición de las actividades, considerando para ello su duración, recursos requeridos, así como prelación y/o simultaneidad de cada una de dichas actividades.

3. **Gerencia del Costo**: para poder hacer un uso efectivo de los recursos asignados a un Proyecto es importante analizar aquellas variables concernientes a la duración estimada del proyecto, riesgos y oportunidades, niveles de inversión, oportunidades; así como la elaboración de un presupuesto que permita determinación anticipada de los gastos en que incurrirá dicho Proyecto.

4. **Gerencia de Calidad**: tiene que ver con las características de los procesos que se llevan a cabo con el objetivo de satisfacer las demandas del cliente considerando para ello los estándares y políticas de calidad utilizados a nivel mundial, para garantizar la calidad de los proyectos.

5. **Gerencia de Procura**: su principal función es proveer oportunamente y dentro de los parámetros establecidos de costo y calidad, los bienes y servicios obtenidos fuera de la organización del proyecto.

6. **Gerencia del Riesgo**: es la probabilidad que presenta cualquier sistema o proceso de obtener resultados negativos o positivos de acuerdo con la meta u objetivo propuesto. La idea de la Gerencia del Riesgo consiste principalmente en la maximización de las expectativas de éxito y la minimización de las expectativas de fracaso del proyecto en cuestión.

7. **Gerencia de Recursos Humanos**: esta área involucra el manejo de las técnicas, conocimientos y habilidades más efectivas para cada situación, para el manejo del recurso humano en función del alcance de una meta determinada. Es importante por tanto, el manejo de las teorías de liderazgo situacional, de las teorías de la motivación, así como de las bases de la teoría de trabajo en equipo y de la gerencia del conocimiento, entre otras muchas corrientes que permiten allanar el camino hacia el manejo efectivo de los Equipos de Proyectos.

8. **Gerencia de la Comunicación**: consiste en determinar quién, cómo y cuándo se requiere la información concerniente al Proyecto. Para ello es imprescindible el conocimiento acerca de las técnicas de recolección y almacenamiento de dicha información así como de los canales más idóneos para que su distribución tenga lugar de la forma más efectiva posible.

Considerando un poco más profundamente el área correspondiente al Recurso Humano, puede destacarse que esta Metodología centra su acción en la actuación del Equipo de Trabajo. Actor conformado por un agregado de individuos, condición que supone gran empatía, cohesión y alineación entre éstos para el logro de los objetivos propuestos por la empresa; objetivos que persiguen en todo momento la generación de cambios e innovación organizacional.

[45] Kezner, Harold (2000). Project Management Body of Knowledge (PMBOK), USA: Project Management

8. EQUIPOS DE TRABAJO EN PROYECTOS

8.1. Definición de Equipos de Trabajo

Para Peter Drucker[46] el equipo se define como "un conjunto de personas –generalmente más o menos reducido- con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización, que colaboran en una tarea especifica. No hay supervisores ni subordinados; solamente veteranos y juniors"[47].

Según las teorías asociadas a los equipos de trabajo a nivel general, muchos autores coinciden al definir varias definiciones para un mismo concepto, definiciones que pueden resumirse como sigue:

	Un Equipo de Trabajo
a.	Es un grupo de personas interdependiente con conocimientos, habilidades y destrezas complementarias entre si, que generan sinergia aunque no sean amigos,
b.	Es un grupo con un compromiso y unas metas de desempeño comunes y compartidas por todos los miembros del equipo,
c.	Es un grupo mutuamente responsables por su éxito, es decir, Responsabilidad Compartida
d.	Es un grupo cuyo objetivo es obtener resultados de calidad.

Sin embargo, tomando como referencia el Trabajo de Grado presentado para la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello por la Lic. En Relaciones Industriales Maria Inés Civit[48], bien se puede concluir y definir que un Equipo de Trabajo es:

Institute, Inc.

[46](Drucker, 1975, p. 388). Citado por Gilli, Arostegui, Doval, Le Sulauro y Schulman (2000). Diseño y Efectividad Organizacional. Argentina: Macchi.

[47] Ibídem, p. 277.

Un grupo reducido de personas que alinea sus esfuerzos y compromisos mutuos hacia el logro de un objetivo retador que a su vez esta alineado con el(los) objetivo(s) de la organización de la cual forma parte, de manera tal que los intereses individuales se acercan favorablemente a los interés y demandas de la organización; dotando de una estructura flexible, determinada por sus propios miembros quienes asumen responsabilidad compartida por ella y que se materializa efectivamente cuando opera como tal; poseen una visión elaborada en conjunto y por ende compartida, que ayuda a definir y a depurar las necesidades del equipo, así como a ampliar el poder creativo de la fuerza de trabajo y desafiar el status quo organizacional forzándolo a la innovación y al cambio, es decir, al desarrollo de la organización; sus miembros pueden pertenecer a un mismo sector organizacional o provenir de diferentes sectores sin que esto ocasione conflictos de pertenencia. [49]

Como se ha analizado con anterioridad los Equipos de Trabajo nacen como respuesta a las necesidades de la empresa; puesto que producto de todos los proceso de globalización e internacionalización de los mercados, las organizaciones deben, ahora más que nunca, ocuparse de la velocidad de respuesta que ofrecen ante las demandas de sus clientes.

El Trabajo en Equipo les ha proporcionado a las organizaciones una forma de acelerar los procesos e incrementar la efectividad de las decisiones, ya que esto les ha permitido a las organizaciones descargarse del "peso" que en tiempos pasados le trajo la excesiva burocratización de sus estructuras y procesos, puesto que el trabajo en equipo le permite a la organización, mediante procesos de *Empowerment*[50], lograr una mejor distribución del poder

[48]Civit CH, M (2000). Equipo de Trabajo: Dilucidación del Concepto. Tesis de Pregrado inédita, Universidad Católica Andrés Bello (96 páginas), Venezuela
[49] Ibidem. p.91
[50] Nota
Proceso de distribuir poder de decisión y suministrar conocimientos y recursos a las personas para que estas puedan alcanzar sus objetivos de trabajo.

dentro de la misma, así como des-burocratizar los procesos haciéndolos más llevaderos y eficientes.

La tendencia general a agrupar a los empleados para mejorar la productividad y competitividad ha hecho que se creen equipos de diferente naturaleza. Existen grupos de calidad, grupos para tareas especificas, grupos para proyectos especiales, grupos gerenciales y grupos multifuncionales. Casi todos estos intentan funcionar dentro de la misma estructura formal de la organización o como un agregado de la misma.[51]

8.2. Tipos de Equipos de Trabajo

Según el Prof. Cesar Sánchez estos Equipos de Trabajo pueden ser de cuatro tipos fundamentales:

1. **Equipos Funcionales**: son grupos permanentes, lentamente abiertos, Conformados por empleados que trabajan juntos en un mismo sector funcional con el propósito de producir algún resultado preestablecido.

2. **Equipos Transfuncionales**: son grupos pequeños integrados por empleados de distintas áreas funcionales cuyo propósito es trabajar juntos en un asunto o tarea común.

3. **Equipos de Solución de Problemas**: se trata también de un grupo pequeño de empleados pertenecientes a una o distintas áreas funcionales que tienen como propósito analizar y dar solución a problemas recurrentes o a asuntos a largo plazo.

4. **Equipos de Multidisciplinarios de Proyectos**: grupo pequeño de empleados, de carácter temporal, de lenta constitución. Formados con un objetivo definido

en el tiempo, una vez alcanzado el grupo se disuelve para formar nuevos equipos encausados a nuevos proyecto, según las necesidades que emerjan.

Es en este último tipo de Equipo, en el que actualmente se están centrando la mayoría de las propuestas de Cambio Organizacional, ya que además de ser una herramienta de comprobada eficiencia en el ámbito de la Planificación Estratégica, permite obtener una visión integral e integrada de las características tanto internas como externas de la organización.

Esta visión integral e integrada de las características de una organización, proporciona mayor confiabilidad en los resultados, condición que aunada a sus características de multidisciplinariedad del equipo de trabajo, es decir, diversidad dentro de sus miembros y determinación en cuanto a su tiempo de duración; son el mejor apoyo para llevar adelante cualquier proyecto de Innovación y Cambio dentro de la organización moderna.

9. Equipos Multidisciplinarios de Proyectos

9.1 Definición

Para el profesor del Postgrado en Gerencia de Proyectos UCAB-CIED Luis Enrique Palacios[52], los Equipos de Proyectos son aquellos "equipos de trabajo que están conformados por personas provenientes de distintos departamentos o áreas dentro de la empresa y que posean conocimientos, experiencias y/o habilidades técnicas necesarias para el desarrollo del proyecto" (Palacios, 2000, p. 58)

9.2. Conformación y Desarrollo

Según menciona Fran Rees[53] en su libro "Equipos de Trabajo: 10 Pasos para Obtener Resultados", un Equipo de Proyecto esta formado por individuos seleccionados (algunas veces de diferentes grupos o funciones de trabajo), que elaboran una tarea especifica además de sus

[51] Morales de Romero Maria (2000). Equipos Autodirigidos en Acción. Venezuela: ROGYA

[52] Palacios Luis Enrique, 2000, Principios Esenciales para realizar proyectos, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

trabajos cotidianos. En algunos casos los miembros del equipo son asignados de tiempo completo al proyecto y cuando este ha terminado, son reasignados a otro equipo o labor.

Sostiene el autor[54] que por el movimiento de los miembros de un equipo de proyecto es consecuencia del cambiante ambiente de trabajo en el ámbito empresarial, ya que cada vez hay menos trabajos definidos y más tareas orientadas a proyectos. Cabe destacar que a los equipos de proyectos se les conoce también, como equipos ínter funcionales, es decir, fuerzas especializadas en disciplinas diversas que conforman un equipo de solución de problemas, orientado en todo caso a una tares común.

Una de las características más resaltantes de todo equipo de proyecto, como lo menciona Maria Begoña Lloria de Aramburo, en su articulo "Los Equipos de Proyecto y Desarrollo"[55], es la utilidad de los equipos de proyectos como herramienta para la gestión del conocimiento; al formarse con la finalidad de llevar a cabo tareas de innovación y generación de conocimiento cuando un proyecto supone gran interdependencia entre personas, recursos y tareas. Cabe acotar, como lo establece la autora, que la implantación del trabajo por proyectos en la empresa no impide que se siga llevando a cabo el trabajo rutinario en las unidades funcionales.

Estos Equipos Multidisciplinarios de Proyectos, como todo equipo de trabajo nace en respuesta a una necesidad específica de la empresa por mejorar o cambiar algún producto o proceso determinado dentro de la organización, permitiendo de esta forma, generar mayor eficacia y eficiencia dentro de la misma, resultado que luego logrará ser traducido en el éxito alcanzado por la empresa según su posicionamiento en el mercado.

La conformación de estos Equipos esta a cargo del "Líder de Proyecto" que es la persona que tendrá bajo su responsabilidad todos los subprocesos de planificación y desarrollo del Equipo de Proyecto. Será él quien gestione primeramente el proyecto desde antes de su

---

[53] Rees, Fran (1998). Equipos de Trabajo: 10 pasos para obtener resultados. México: Prentice-Hall

[54] Ibidem, p. 9

[55] Lloria de Aramburo Ma. Begoña. Los Equipos de Proyecto: una herramienta útil para la gestión del conocimiento. [Disponible]: http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/lloria/equipos.htm (Consultado: 2003, marzo 15)

puesta en práctica con el/los clientes del mismo, y los altos gerentes de la empresa (denominados en Gerencia de Proyectos: *Sponsors*). Será pues, el cliente quien dará las demandas de lo que se necesita sea el proyecto; y por el otro lado, serán los *sponsors* quienes darán el aval para que el líder ejecute el proyecto en cada una de sus Fases. De allí que la figura del líder de proyecto, sea definida por lo autores como un negociador y gerente nato.

Luego de definido el proyecto por clientes, *sponsors* y líder, la teoría en Gerencia de Proyectos[56] establece la generación de un proceso de integración en torno al Equipo de Proyecto conocido con el nombre de Teem Building [57]y su principio fundamental es el de sentar las bases para el desarrollo de un equipo efectivo de trabajo basado en principios de participación, confianza, cooperación y compromiso como valores fundamentales para el logro del éxito de todo Proyecto, principalmente centrado en procesos de carácter sinérgico, es decir, que el resultado alcanzado por el trabajo de los miembros de equipo sea superior a la simple suma de las aportaciones de cada uno de ellos.

Una de las variables más importantes de analizar al estudiar al Equipo de Proyecto es la Motivación que genera a los miembros del equipo el trabajo al pertenecer a este tipo de equipo de trabajo tan particular, puesto que el mismo según sus características, conlleva altos grados de distribución de poder (*Empowerment*) que normalmente en los tipos de estructuras tradicionales y/o jerárquicas, permanecen exclusivamente en cargos gerenciales y directivos; considerando Motivación como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual"[58]

Desagregando la definición de Motivación de los miembros en el ámbito empresarial actual, puede hacerse referencia a la Teoría de las Necesidades de Mc. Clelland[59], la cual se

---

[56] Kezner, Harold (2000). Project Management Body of Knowledge (PMBOK), USA: Project Management Institute, Inc

[57] Nota
Team Building o Grupo de Construcción.

[58] Robins Stephen P, 1999, p. 168

[59] Ibidem, p. 175

enfoca principalmente en tres (3) necesidades básicas, variables consideradas en todo momento para el estudio de este tipo de Motivación, sean estas:

1. Logro: necesidad de ser percibido como una persona sobresaliente del resto.
2. Poder: necesidad de tener en las propias manos la potestad de hacer que otras personas varíen su comportamiento de acuerdo a nuestros deseos.
3. Afiliación: necesidad de ser percibido por los demás de una manera amistosa.

A la hora de hablar del equipo del proyecto es importante hacer notar que éste, es uno de los *stakeholders* principales de todo proyecto, pues es el Equipo de Proyecto el que tiene la responsabilidad de llevar adelante el Proyecto con la guía del Líder o Coordinador.

9.3. Características de los Equipos de Proyectos

Los equipos de proyecto y desarrollo han sido muy utilizados por las organizaciones y existe una amplia literatura sobre ellos. Sus miembros típicamente profesionales de cuello blanco tales como ingenieros, diseñadores e investigadores se reúnen y forman equipos para conducir proyectos durante un período de tiempo. Sus principales características distintivas para un mejor funcionamiento y eficiencia así como su utilidad en el campo de la gestión del conocimiento pueden resumirse en las ideas recogidas a continuación:

1. Asignación de tareas únicas e inciertas.
2. Capacidad de autogestión que se logra cuando se posee autonomía, auto trascendencia y superación creativa de lo que esta preestablecido, y cross-fertilización o multidisciplinariedad.
3. Liderazgo del grupo.
4. La alta dirección debe incorporar estabilidad y ser catalizador.
5. Multiaprendizaje: aprendizaje multinivel y aprendizaje multifuncional.

6. Control sutil.
7. Permanencia de personal dentro de los grupos.[60]

Según el especialista en Gerencia de Proyectos Harold Kerzner[61], los Equipos de Proyectos se definen según 13 características claves durante todo su desarrollo, según su definición *Project Team Characteristics: Effective vs. Inefective*:

1. Tareas y desarrollo de alta eficiencia.
2. Innovación / Comportamiento creativo.
3. Comisión : delegar.
4. Objetivos profesionales de los miembros del equipo alineados con los requerimientos del proyecto.
5. Alta interdependencia entre miembros.
6. Capacidad de resolución de conflictos, entendiendo por conflictos aquellos que pueden derivar en resultados beneficiosos para el desarrollo del grupo.
7. Comunicación efectiva.
8. Altos niveles de confianza.
9. Orientación al logro.
10. Interés por cada miembro
11. Altos niveles de energía y entusiasmo
12. Moral desarrollada
13. Orientación adaptable a cambios

[60] Lloria de Aramburo Ma. Begoña, Los Equipos de Proyecto: una herramienta útil para la gestión del conocimiento http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/lloria/equipos.htm
[61] Kerzner, Harold (1984). Project Management. USA: Hardcover, p.253

II CAPITULO

DEFINICION TEORICA DE LAS DIMENSIONES: INNOVACION, CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y APRENDIZAJE

1. INNOVACIÓN

Como se menciona en páginas anteriores, la innovación es una de las características fundamentales de todo proyecto, independientemente de su objetivo final. En tal sentido, es relevante considerar que:

> Cuando se habla de proyectos es menester entender que como producto de su realización, se generan CAMBIOS en el sistema vigente. Estos cambios pueden ser a nivel de la infraestructura productiva de la empresa, como puede ser un nuevo almacén; a nivel de procesos, cuando por ejemplo se hacen variaciones en la manera de realizar la producción; a nivel de recursos, al incorporar nuevo personal en la organización, o a nivel de estructural cuando se reorganizan las responsabilidades de un departamento en la compañía.[62]

Desde la perspectiva de muchos autores que han estudiado la dinámica referida a innovación, se puede considerar que este es un proceso que supone "... la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes. Es invención + comercialización"[63]. Según el Profesor Michael Porter[64], es una nueva manera de hacer cosas (denominada invención por algunos autores) que se comercializa.

---

[62] Palacios, 2000, p. 29.
[63] Freeman, C. (1982). The Economics of Industrial Innovation.. EE.UU: MIT Press.
[64] Porter, Michael (1983). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press

"El proceso de innovación no se puede separar del contexto estratégico y competitivo de una compañía".[65]

Esta nueva forma de hacer las cosas supone al mismo tiempo, un nuevo conocimiento, producto o resultado como consecuencia lógica de la adopción de una forma distinta de *armar las piezas,* como sostienen Tushman y P. Anderson[66]:

> "... un cambio en el conocimiento implica un cambio en la capacidad de la compañía para ofrecer un nuevo producto. Por tanto una innovación se puede definir por lo que se refiere a la medida en que afecta las capacidades de una organización. Esto es por lo general lo que se llama Visión Organizacional. Según esta visión se dice que una innovación es radical si el conocimiento tecnológico necesario para explotarla es muy diferente del conocimiento existente y lo hace obsoleto. Se dice que tales innovaciones son destructoras de competencias.[67]

En el otro extremo de la dicotomía se haya la innovación incremental, en esta, el conocimiento necesario para ofrecer un producto se basa en el conocimiento existente. Según Tushman y Anderson[68], es este conocimiento el que incrementa las competencias. La mayoría de las innovaciones son entonces, incrementales.

Innovar literalmente significa producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumento nuevo. Naturalmente, la novedad puede ser más aparente que real. Novedad es un término relativo. Lo que es nuevo para mí puede ya ser muy conocido para usted. Pero innovación en su concepto más amplio tiene ciertas facetas

---

[65] Allan Afuah (1999). La Dinámica de la Innovación Organizacional. Oxford University Press; Mexico. p.1
[66] M.L. Tushman y P. Anderson (1988). Technological Discontinuities and Organizacional Enviroments.
Cita de Cita tomada por:
Allan Afuah (1999).Dinámica de la Innovación. Mexico: Oxford University Press.
[67] Ibidem

importantes. En particular, combina dos procesos importantes que se superponen: tener ideas nuevas y ponerlas en marcha.[69]

La Innovación abarca todo el proceso por el cual una idea nueva se lleva a un uso productivo[70], es decir, la innovación no depende únicamente de una invención nueva o extraordinaria. Los productos y servicios existentes, las organizaciones y las instituciones también deben sufrir cambio para mejorar. En este caso el cambio no es un salto cuántico hacia delante, sino una serie de pasos, unos largos y otros cortos, hacia una dirección deseada. Esta posición es compartida por autores nacionales pertenecientes a la Corporación Andina de Fomento, como Luis Gómez Bravo[71] quien al hablar de Calidad y Productividad, establece que estas variables sólo podrán ser clasificadas según el grado de modificación (referido a cambio, entiéndase, la premisa que tomada para entender la Innovación) que producen en el *status quo*, en las condiciones tecnológicas y organizativas de un proceso de trabajo.

2. Calidad

Cada vez más en el mundo empresarial a escala mundial es considerada para la elaboración y comercialización de cualquier producto y/o servicio la calidad asociada a estos, condición que ha convertido a dicha variable en una de las premisas más consideradas para la planificación, comercialización y competitividad de cada organización.

Actualmente para muchas empresas, la preocupación por la calidad se traduce en una estrategia con la que competir en su mercado. La calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. La empresa que desea ser líder debe saber que espera y necesita su

---

[68] Ibídem
[69] Adair, John (1992). El Reto Gerencial de la Innovación; Bogotá: LEGIS Fondo Editorial; p. 3.
[70] Ibídem, p. 4

clientela potencial, tiene que producir un buen producto, debe cuidar las relaciones con sus clientes y, para lograrlo, es común que hoy día las empresas vinculen su estrategia de marketing a su sistema de calidad.[72]

La Calidad ya no es vista desde el punto de vista del Control de Calidad, es decir, como sistema para la identificación de las posibles causas de los desperfectos en los productos y/o servicios, sino más bien, como una forma de gestión presente en todas las etapas del proceso de producción de un bien o de prestación de un servicio, que permite la mejora continua de los procesos.

Las teorías de Calidad se extienden a planos que abarcan tanto las consideraciones referidas a la calidad de diseño y la calidad de conformidad[73], pero específicamente en el mundo de la Gerencia de Proyectos:

"...es fundamental manejar la calidad bajo dos perspectivas complementarias, primeramente hay que hacer con calidad el TRABAJO como tal, es decir la forma como se gerencian todos los recursos que participan en la ejecución de las actividades. La segunda área de la calidad se refiere al manejo del desempeño final de los productos DERIVADOS del proyecto. Esta forma de visualizar la calidad es consecuencia de la incorporación de las claves del éxito del modelo japonés y de las ultimas tendencias mundiales sobre productividad.[74]

La Calidad es una noción que da cuenta de las cualidades y características del servicio que presta una empresa o sistema. Las definiciones más importantes y completas y compartidas son:

---

[71] Gómez Bravo, Luis (1991). Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad. Venezuela: Corporación Andina de Fomento.

[72] Universitas Miguel Hernández. España. Documento Online, accesado por Herramientas del Sistema Web [Disponible]: http://www.umh.es/calidad/curso/documentos/concepto.pdf (Consultado al: 2003, agosto 25).

[73] Yu Chuen-Tao (1973). El Control de la Calidad en la Empresa. España: Ediciones Deusto,

a. Calidad es adecuación al uso [75]

b. Calidad es el grado en que satisfacemos las expectativas de los clientes[76]

Otras definiciones de Calidad aluden a: cumplir requisitos, hacerlo bien desde la primera vez, conformidad con especificaciones, etc., lo común entre todas las definiciones está referido a la satisfacción del usuario final de cualquier producto o servicio elaborado.

Nos vinculan más a aspectos parciales de la misma o a lo que debemos hacer para mejorar. La noción de calidad esta mas enfocada a evaluar el producto o servicio del sistema y de sus partes y en que medida se adecua o satisface lo que se espera (el cliente) de él.[77]

Según autores como Drake Beil[78] la calidad no es un resultado final estático, sino un proceso de mejora constante; no es el centro de un blanco, es un blanco en movimiento. La calidad es lo que en teoría es posible, menos pequeñas tolerancias hacia imperfecciones de la vida. Así mismo la Calidad es una variable medida ciertamente a través de los clientes ya que son ellos quienes definen las necesidades del proyecto, sus requerimientos; ya que como establece el Drake Beil[79], estos analizan desde su propia perspectiva o punto de vista, no por lo bien que puede la empresa cumplir con sus propias expectativas/ especificaciones; sino en lo bien que satisface y excede las expectativas de los clientes.

---

[74] Palacios, Luis Enrique, 2000, p. 297.

[75] Víctor Escorche, Luis Gómez Bravo; FIM. Productividad y Calidad: Manual del Consultor; Calidad, Productividad, Competitividad. Venezuela.

[76] Víctor Escorche, Luis Gómez Bravo; FIM. Productividad y Calidad: Manual del Consultor; Calidad, Productividad, Competitividad. Venezuela.

Cita de cita tomada por:

_ Harrington, H. Jaraes (1988). Como Incrementar la Calidad-productividad en su Empresa. Mc. Graw Hill, México, P. 41.

[77] Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa; Ing. Francisco. Javier Rodríguez e Ing. Luis Gómez Bravo; Corporación Andina de Fomento; Venezuela, 1991.

[78] Drake Beil (1994) .Soluciones Prácticas para Triunfar: aprenda las estrategias de negocios para el siglo XXI., Mc Graw Hill, México.

[79] Ibídem.

Como ya se mencionó una de las definiciones de Calidad más usada es la de Adecuación al Uso:

> Entendemos esta acepción como un concepto total y dinámico que implica la necesidad de involucrar a toda la empresa y el esfuerzo permanente por introducir mejoras. La calidad deberá estar presente en los propios objetivos de la empresa, ya que una correcta interpretación del papel de esta es la sociedad, presupone el compromiso de satisfacer adecuadamente las necesidades del consumidor. Por ello es que la Gerencia de Calidad debe comenzar por conocer a los clientes.[80]

Al hablar de Calidad es menester mencionar al Dr. William E. Deming, estadístico norteamericano quien implanta en Japón en el año de 1950 la filosofía de la Calidad Total, filosofía esta que " trata del mejoramiento continuo de los procesos productivos para la obtención de un bien o un servicio, aplicando técnicas como lo son: la reducción de costos, el control de calidad y la competencia".[81] Esta filosofía, como mencionan algunos autores[82] enfoca sus esfuerzos principalmente a la búsqueda de la excelencia y la innovación, lo cual conlleva directamente al aumento de la competitividad, a la disminución de los costos y a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Menciona Deming que la dificultad en definir calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medible, sólo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Esto no es fácil, y tan pronto, un empresario se siente seguro y exitoso de su producto y/o servicio, encuentra rápidamente que las necesidades del cliente han cambiado y que la competencia ha mejorado, hay nuevos materiales para trabajar, mejores costos, condiciones etc.

---

[80] Francisco Javier Rodríguez (2000). Productividad y Calidad. FIM – Productividad (Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad); Venezuela; P. 9

[81] Walton Mary. Cómo Administrar el Método Deming. [Disponible] www.ucab.edu.ve/estudiantes/ceac/hablan.htm (Consultado; 2003 agosto 27).

[82] Morera Cruz José. Mejoramiento Contínuo Online [Disponible]: www.gestiopolis.com (Consultado: 2003, agosto 28)

En todo caso la Calidad puede estar definida en términos del agente que realiza un bien o producto, para este la mala calidad, significa la perdida del negocio o de su trabajo, y la buena calidad es aquella que mantendrá a la compañía en el negocio. En todo caso, se habla de conocer al cliente y obtener resultados (en cuanto a presupuesto, costos y gastos asociados) óptimos."La calidad para el Gerente de Planta significa obtener las cifras resultantes y conocer las especificaciones. Su trabajo es también el mejoramiento continuo de los procesos y liderazgo". [83]

2.1. Puntos de Vista – Puntos de Análisis

Según Shewhart[84] existen dos distinciones exactas para hacer medible la Calidad en un producto o servicio, dichas distinciones aluden a los puntos de vista de aquellos actores involucrados en los procesos de elaboración, comercialización y uso de los producto y/o servicios. En todo caso entonces, serán dichos puntos de vista, las herramientas válidas para el análisis de la Calidad y todas las variables asociadas a esta.

Las definiciones que según el autor[85] conforman el análisis de la Calidad entonces, está definido según las siguientes disposiciones:

a. Dos (2) características de calidad: subjetiva (lo que el cliente quiere) y objetiva (propiedades del producto, independientemente de lo que el cliente quiere).

b. Una importante dimensión de calidad es el valor recibido por el precio pagado.

[83] R.W Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer (Julio 2001). Quality Progress: Fuera de la Crisis; W. Edwards Deming; MIT; 1988.
[84] Shewhart A. Walter (1931). New York. Tomado de la revista:
R.W Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer (Julio 2001). Quality Progress: Control Económico de la Calidad en Manufactura.
[85] Ibidem

c. Los estándares de calidad deben ser expresados en términos físicos y características cuantitativamente medibles de los productos.

d. La estadística como herramienta empleada para transformar la información de productos y/o servicios, en características medibles que como estrategia; ayuden al logro de la satisfacción del mercado.

Si tuviéramos que hablar inteligente acerca de calidad de una cosa o de un producto, tenemos que tener en mente una idea clara de lo que es calidad. Ha sido suficiente con indicar que hay dos aspectos comunes de la calidad; el primero tiene que ver con la consideración de que la calidad de una cosa es algo totalmente independiente de la naturaleza del ser humano. La segunda tiene que ver con lo que nosotros sentimos, pensamos y que es resultado de la realidad objetiva.

En otras palabras, hay un lado subjetivo de la calidad. Por ejemplo, tratamos con el concepto subjetivo de la calidad cuando intentamos medir lo bueno que es lago, por eso es imposible pensar que algo es "bueno" sin relacionarlo que algún deseo humano. De hecho, este concepto subjetivo de calidad esta estrechamente relacionado con la utilidad o el valor de alguna propiedad física y objetiva que pueda tener algo por si solo.[86]

Más allá del análisis de los puntos de vista subjetivo u objetivo para analizar los resultados arrojados en cuanto a la Calidad de algún bien o servicio, es importante considerar y

[86] Shewhart A. Walter (1931). New York. Tomado de la revista:
_ R.W Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer (Julio 2001). Quality Progress: Control Económico de la Calidad en Manufactura.

retomar para el análisis, la teoría de Calidad asociada a cada una de las etapas de elaboración de los bienes y/o servicios: La Gestión de Calidad Total.

La Gestión de Calidad Total[87] es entendida como la sumatoria de técnicas encaminadas a la búsqueda de los mejores niveles en toda organización. Estas técnicas se aplican a todas las actividades de la organización, lo que incluye los procesos finales, los procesos de fabricación, la compra y manipulación de los productos intermedios, todos los procesos de negocio asociados a la venta y a todos los clientes (internos y externos). La calidad total puede entenderse tal y como se sugiere en el Modelo de la EFQM como una estrategia de gestión de toda la empresa, a través de la cual se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general, por medio de la utilización eficiente de todos los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnologías, sistemas productivos, etc.

La definición y modo de entender la Calidad Total o aquella referida a cada etapa de un proceso, no será la misma para cada actor presente en la elaboración, comercialización y/o uso de un bien y/o servicio; en todo caso dependerá de la óptica asociada al papel que cada actor desarrolle en el proceso. Para el experto, productor o proveedor de un servicio, calidad significa fundamentalmente que y como es ese producto (es decir, la efectividad) En otros términos, lo que el cliente realmente "se lleva". Para el cliente, en cambio, lo importante es para qué le sirve y si respondió a sus necesidades y expectativas, lo podemos definir como su satisfacción o utilidad. Para el empresario lo importante es la relación coste-beneficio o, en otros términos, la eficiencia que se alcanza.

En el mundo de la Gerencia de Proyectos determinar y establecer la Calidad de todo proyecto justifica su puesta en marcha, es necesario entonces analizar los recursos disponibles y hacer lo que según la teoría asociada a proyectos se denomina Planificación de la Calidad, definición que "consiste en determinar los indicadores de calidad o ESPECIFICACIONES que son realmente importantes y cómo lograr obtenerla durante la ejecución del proyecto" (Palacios, 2000, p. 243). Esta herramienta será en todo caso, la que definirá el éxito del

[87] Universitas Miguel Hernández. España. Documento Online, accesado por Herramientas del Sistema Web [Disponible]: http://www.umh.es/calidad/curso/documentos/concepto.pdf (Consultado al: 2003, agosto 25).

proyecto; al tomar la satisfacción del cliente mediante la adecuación al uso y la calidad derivada de las mejores formas de realizar un proceso y producto final, asociado a un proyecto.

Considerando de forma gráfica, la teoría asociada a la Calidad y los actores que intervienen para su evaluación y medición, se presenta una estructura que ampliamente, considera los principales indicadores de Calidad para todo proceso, y en este caso; para la visualización, conceptualización, definición e implantación de un proyecto:

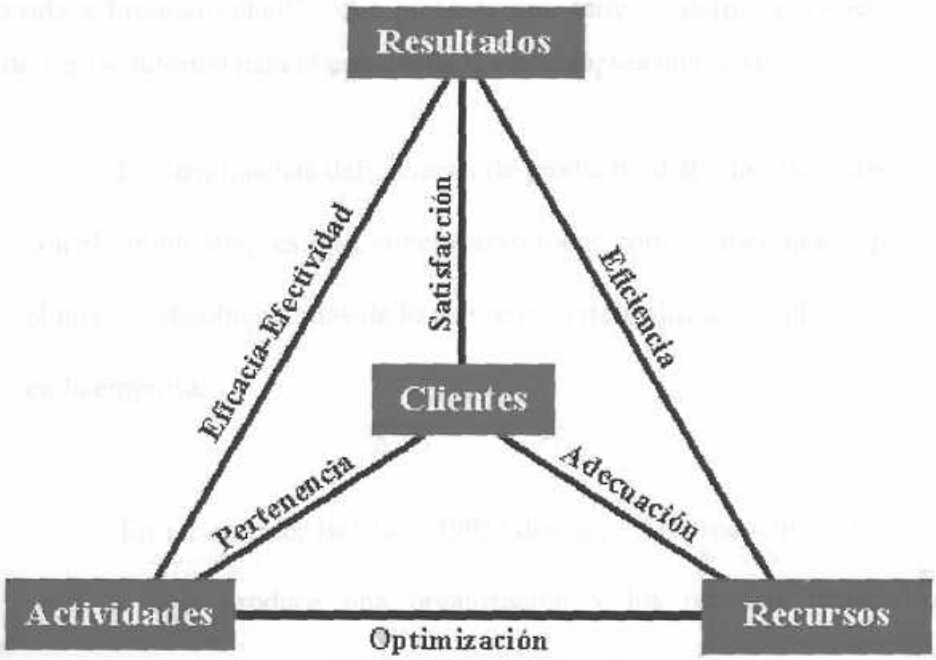


Gráfico Nº 3

Algunos Indicadores de Calidad

Documento Tomado de Sabadell Univertat [Home]. Cataluña. Accesado por Herramientas del Sistema Web. [Disponible]: http://www.cspt.es/webcsptcastella/LaCorporacio/IndQualitat.htm (Consultado: 2003, agosto 14)

3. PRODUCTIVIDAD

La variable Calidad esta fuertemente relacionada con la Productividad de cualquier organización. Por esto no se puede hablar de Calidad sin hacer alusión a la Productividad

obtenida. Igualmente es importante resaltar que, como mencionan Maria Stella Medina Cuida y Oscar Miguel Vincentelli Lamas en la ponencia presentada en el 3er. Congreso Ibero Americano de Gerencia de Proyectos llevado a cabo en Caracas en el mes de Julio de 2002: "con una adecuada implementación de la gerencia de proyectos se puede mejorar la productividad de cualquier organización".

Existen muchas definiciones de Productividad y aunque los enunciados pueden variar en ciertas consideraciones, se mantiene constante la definición referida a productividad como el proceso de obtener más, ajustando el trabajo a las exigencias, optimizando los recursos empleados. Para ampliar y dar referencia al lector, se presenta un fragmento de una Tesis de Grado referida a Productividad[88], que presenta una serie de definiciones teóricas acertadas (tomadas de varios autores) para el estudio de la variable, sea entonces:

> Existen muchas definiciones de productividad y la gran mayoría se vinculan con el ámbito empresarial, sin embargo todos coinciden en que la productividad es el proceso de obtener más de lo que se invierte y ajustar el trabajo a lo que se quiere en la empresa.
>
> En tal sentido, Belcher (1991) destaca: "La productividad como la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos. Podemos cuantificar la productividad dividiendo la producción por los recursos. Aumentamos la productividad al mejorar la producción-recursos; es decir, produciendo mas o mejor con un nivel dado de recursos".

[88]Christian Castillo Rivas. Diseño de una Propuesta de Liderazgo Participativo para elevar la Productividad del Supermercado y Frutería California, C.A.. Tesis de Grado inédita, Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela. _ Accesada por Herramientas del Sistema Web. [Disponible]: www.geocities.com/WallStreet/Exchange/3447/#D (Consultado: 2003, septiembre 02)

Igualmente Moll (1993), define "la productividad como la medida de una actuación o gestión administrativa, o también la relación entre los producido y lo consumido".

Ambos autores Ambos autores Belcher y Moll, coinciden en que la productividad esta determinada por lo que se produce y los recursos empleados, lleva implícito criterios de racionalidad en todos los ordenes humanos, tecnológicos, financieros, retornando su condición de proceso y objetivo ultimo de toda empresa independientemente de su naturaleza.

Adam (1991), define "la productividad como un principio guía de la fuerza productiva, siendo el fundamento para el mantenimiento y desarrollo de la sociedad a través del proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza".

En el mismo orden Goldhaber (1991) expresa "quienes desean incrementar la productividad dependerá de sus empleados para conseguirlo. Mientras que los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados y sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las personas".

La productividad así entendida le crea condiciones favorables a las organizaciones independientemente del ámbito donde se ubica, sea esta de bienes o de servicios.[89]

Para su análisis, evaluación y/o investigación la Productividad en tratada entonces, como una variable cualitativa (referida a atributos) y cuantitativa (referida a valores numéricos), como sostiene Rodríguez Francisco autor del Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad, la variable Productividad va vinculada principalmente "a expresiones matemáticas producto / insumos y a su operacionalización cuantitativa"[90].

En tal sentido, la Productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos que son requeridos (que se adecuan al uso) y a la vez del grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir el valor agregado, el cual tiene dos vertientes para su incremento: 1) producir lo que el mercado (cliente) valora y; 2) hacerlo con el menor consumo de recursos. [91]

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos y Servicios que satisfacen las necesidades de los Clientes}}{\text{Recursos Utilizados Inteligentemente}}$$

Gráfico Nº 4

Fórmula de Productividad

Tomado de Financial Times Una Nueva Definición de Productividad . Centro Cultural Avanzada Tecnológica. Documento Online[92].

---

[89]Christian Castillo Rivas. Diseño de una Propuesta de Liderazgo Participativo para elevar la Productividad del Supermercado y Frutería California, C.A.. Tesis de Grado inédita, Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela. _Accesada por Herramientas del Sistema Web. [Disponible]: www.geocities.com/WallStreet/Exchange/3447/#D (Consultado: 2003, septiembre 02)

[90]Francisco Javier Rodríguez (2000). Productividad y Calidad. Venezuela: FIM – Productividad (Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad), p. 31.

[91] Francisco Javier Rodríguez (2000). Productividad y Calidad. FIM – Productividad (Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad); Venezuela; P. 31.

[92]Meyer & Wittemberg. Financial Times Una Nueva Definición de Productividad . Centro Cultural Avanzada Tecnológica. Documento Online [Disponible] http://ccat.uni.edu.pe/competitividad/documentos/revista4/cua_producti.htm (Consultado al: 2003 septiembre 04).

Una de las premisas fundamentales de la Metodología de proyectos es lograr la productividad esperada del proyecto en cuestión, es decir, optimizar la utilización de los recursos tanto financieros como humanos, así como el tiempo empleado para la consecución del objetivo final.

Los lineamientos que establece la Metodología de Gerencia de Proyectos según el PMBOOK[93] y autores nacionales como Palacios[94] suponen todo un apartado definido como la Formulación y Evaluación de Proyectos. Este apartado hace alusión a la conceptualización de todo proyecto: el estudio de factibilidad, el tiempo y aquellos costos asociados a su desarrollo (tanto financieros como en horas-hombre invertidas para la finalización del proyecto).

Como requisito previo a su elaboración de un proyecto, sostienen los autores; será necesario evaluar el mercado potencial al que va diseñado, los recursos disponibles, las limitantes tecnológicas y la rentabilidad futura para el mismo y como consecuencia de esto, el beneficio y/o rentabilidad generada al entorno u organización a la cual esté circunscrito dicho proyecto.

Todo proyecto debe ser analizado y proyectados sus costos con relación a sus gastos. Como establece Palacios[95] entre las características de todo proyecto exitoso se encuentra la relación costo -beneficio:

> Un proyecto que no presenta un beneficio superior a sus costos, usualmente medido por su rentabilidad económica, tiene altas probabilidades de fracasar, ya sea en su aprobación, en el soporte para su desarrollo exitoso, en la aceptación del usuario o cuando llega a la etapa de madurez.[96]

---

[93] Kezner, Harold (2000). Project Management Body of Knowledge (PMBOK), USA: Project Management Institute, Inc.
[93] Palacios Luis (2000). Principios Esenciales para Realizar Proyectos: un enfoque latino. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
[94] Ibidem.
[95] Ibidem,
[96] Palacios, 2000, p.156

4. APRENDIZAJE

El aprendizaje es otra de las características resaltantes de todo proyecto. Dicho Aprendizaje se produce básicamente gracias a la interacción e intercambio de información, conocimiento, habilidades, aptitudes y experiencias de todas aquellas personas involucradas, de un modo u otro, en el desarrollo del proyecto.

Como bien define Ma. Begoña Lloria de Aramburo [97]. Este aprendizaje se produce básicamente gracias a la interacción e intercambio de información, conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias de todas aquellas personas, involucradas de un modo u otro en el desarrollo de un proyecto; de allí las definiciones asociadas a Multinivel (comunicación entre todos los involucrados o *stakeholders)* y Multifuncional (cada involucrado o *stakeholder* comunicando la información específica sobre la cual es experto funcional).

> El criterio de *management* convencional permanece enfocado en la idea de conservar y maximizar el capital. Pero durante los últimos cincuenta años, el mundo de los negocios ha cambiado: paso de uno dominante por el capital a otro dominado por el conocimiento. Este cambio explica el interés por el aprendizaje que ha emergido en las empresas durante los años recientes. Los gerentes reconocen que, a menos que sus compañías puedan acelerar su ritmo de aprendizaje, su principal recurso quedara estancado y sus competidores las sobrepasaran.[98]

En este punto coinciden varios autores de la Gerencia Contemporánea como es el caso de Arie de Geus (Coordinador de Planificación del Grupo Royal Dutch/Shell), quien en su libro "La Empresa Viviente", menciona que uno de los cuatro componentes indispensables en

---

[97] Aramburo Ma. Begoña. Los Equipos de Proyecto: una herramienta útil para la gestión del conocimiento Documento Online. [Disponible]: http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/lloria/equipos.htm (Consultado: 2003, julio 12).

[98] Arie de Geus (1997). La Empresa Viviente; Argentina: Granica, p. 36

una empresa longeva es la capacidad de la compañía y en consecuencia de sus miembros de aprender de las situaciones del entorno, es decir, nunca olvidar el pasado y las experiencias que este ha dejado.

> Cuando se trabaja en proyectos, normalmente se dispone de una serie de herramientas, que correctamente utilizadas serán de mucha utilidad para conducir las riendas del proyecto. Estas herramientas fundamentales son la estructura desagregada de trabajo para manejar el alcance, el cronograma para manejar el tiempo, el presupuesto para manejar los costos, las especificaciones para manejar la calidad, la matriz de responsabilidades para manejar el recurso humano y el plan de respuestas para manejar los riesgos.[99]

En tal sentido, agrega Peter Senge, autor de la Quinta Disciplina y líder del Aprendizaje Organizacional, que una de las formas más efectivas de aprendizaje es el aprendizaje en equipo, el cual define como:

> Proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos[100]

Según el autor[101] los equipos de trabajo permiten incorporar nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes al acervo de las personas que participan, en algún momento en un equipo, trasladándolo a la practica diaria de las organizaciones, conformando de esta forma a

[99] Palacios, 2000, p. 17
[100] Senge, Peter, 1992, p. 296
[101] Senge, Peter (1992). La Quinta Disciplina; Garnica; Barcelona, 1992

un equipo multiplicador de experiencias.

Dicho esto, y considerando que la base de la Metodología de proyectos es justamente el Equipo de Proyecto, se supone que este debe ponerse de acuerdo en un plan de acción para el logro del objetivo propuesto. Condición que conlleva procesos de discusión y acuerdo en los cuales se comparte información que nutre de forma personal y profesional a cada uno de los participantes. De esta forma toda persona que participa en un proyecto sale de él con un agregado particular, difícil de medir, que es el aprendizaje, tanto cognoscitivo como aptitudinal y practico, adquirido durante el proceso.

> Los nuevos conceptos se llevan a la práctica. Las nuevas aptitudes se pueden comunicar a otros individuos y a otros equipos (aunque no hay garantía de que se propaguen). Los logros del equipo pueden fijar el tono y establecer una pauta para aprender conjuntamente para la organización.[102]

Pero para poder lograr aprovechar al máximo las oportunidades de enriquecimiento que brinda el trabajar en equipos y especialmente, en equipos de proyectos es necesario desarrollar ciertas habilidades, como lo son el dialogo y la discusión; formas propias de intercambio en el desarrollo del trabajo en equipo.

> En el dialogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles donde se "escucha" a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar. El dialogo y la discusión son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos y moverse conscientemente entre ambos.[103]

[102] Senge, Peter, 1992, p. 296
[103] Ibídem; p. 297

Para que se puedan dar procesos efectivos de aprendizaje entre todos los involucrados de proyectos debe haber un cierto grado de integración entre ellos, así como conocimiento y aceptación de elementos tales como la misión y los resultados que se esperan del proyecto. "El aprendizaje implica no solo la adquisición de conocimientos sino la capacidad de poner este en acción y alcanzar resultados"[104]

> "No existen experiencias iguales, así que el aprendizaje es continuo, cada nuevo proyecto es una nueva oportunidad de aprender"[105]

[104]Irigoyen Teresita. Difusión de Conocimiento en Equipos de Alto Desempeño. México: Centro de Investigaciones en Informática del Tecnológico de Monterrey Online. Documento Online acccesado por Herramientas del Sistema Web. [Disponible]: www.copernico.mty.itesm.mx/HiperNews/get/sc113/dif_con_high/2/1.html (Consultado: 2003, septiembre 15).
[105] Ibidem

MARCO REFERENCIAL

BANESCO BANCA UNIVERSAL

Organización financiera de servicios integrales y con sucursales a nivel nacional con más de diez años de funcionamiento y crecimiento en el área de las finanzas. Hoy día es uno de los bancos más sólidos y confiables de Venezuela.

Luego de un largo proceso de fusión llevado a cabo a principios del año 2002, mediante la práctica de la Metodología de Gerencia de Proyectos y con el apoyo que en área brindó capacitar a su gente con la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y Centro Internacional de Educación y Desarrollo de PDVSA (CIED); se logró una fusión que bajo la premisa de "Innovación", combinó en una misma Organización, a bancos de sólida gestión como Unibanca y Caja Familia.

Hoy día Banesco cuenta con contar con 1,7 billones de bolívares en captaciones del público, de acuerdo con las cifras de Softline Consultores al cierre de agosto. Siendo sus premisas de acción disminuir costos operativos, incrementar el número de clientes y aumentar la rentabilidad a través de la inserción de proyectos relacionados con el e-business.

Dentro de su estructura, cuenta con una Oficina de Proyectos sólidamente conformada por profesionales certificados en estudios de la Metodología a nivel nacional (a través del Postrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello) e internacional (a través del Project Management Institute Capítulo Venezuela). Oficina que apoya todos aquellos proyectos sin importar su área, sea en el manejo del recurso humano o adecuación de las exigencias de sus clientes. Siendo unos de los mayores aportes y trabajos de la organización, los proyectos que periódicamente conforman su cartera de proyectos sociales encaminados a la búsqueda y mejora de la sociedad venezolana (Gestión de Balance Social).

La planificación estratégica de la organización tiene como enunciados, la Misión medular y Valores:

Misión

"Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes, y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.

Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología.

Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad."

Valores:

- "**Visión**: Para establecer nuevos negocios en el momento oportuno.
- **Dedicación**: Nuestro compromiso es dedicarnos con exclusividad al éxito de la Organización.
- **Excelencia en el Servicio**: Porque nos orientamos a nuestros clientes, con el objeto de superar continuamente sus expectativas.
- **Ética**: Garantía de que nuestros clientes y sus transacciones siempre estarán protegidas.
- **Justicia y Equidad**: A ciegas.
- **Meritocracia**: Para garantizar una Organización donde sólo tengan cabida los mejores.

- **Rentabilidad**: Porque el crecimiento patrimonial es el crecimiento de nuestra capacidad de servicio.
- **Autonomía y Responsabilidad**: Porque cada individuo debe aprovechar al máximo sus potencialidades en beneficio del Cliente y la Organización.
- **Trabajo en Equipo y Cooperación**: Porque para tener éxito hay que saber soportar y aprender de todos.
- **Identidad Corporativa**: Ya que somos una sola Organización.
- **Conciencia de Mejoramiento Continuo**: Para lograr el liderazgo tenemos que ser mejores.
- **Confidencialidad**: Manejamos confianza y debemos ser eficientes en ello.
- **Respeto Mutuo**: Porque todos jugamos un papel importante en el logro de nuestra misión.
- **Atmósfera de Trabajo Agradable y Motivante**: Para nosotros y para nuestros clientes.
- **Agresividad Comercial**: Porque el liderazgo es una aspiración exigente.
- **Compromiso**: Porque creemos profundamente en todo lo que hacemos" [106]

[106] Fuente:
_Banesco Banca Universal Online. [Disponible]: www.banesco.com (Consultado al 2003: agosto 23)
_ Entrevista con Gerente de Oficina de Proyectos de Banesco: José Gregorio Carbone (Consultado al: 2003 14 agosto 24).

BIGOTT

COMPAÑÍA ANÓNIMA CIGARRERA BIGOTT SUCS.

Hoy en día Bigott es una empresa internacional líder en la manufactura y comercialización de productos de tabaco de alta calidad en Venezuela y exportadora activa para América Latina, contando con el respaldo de British American Tobacco (B.A.T.) una de las empresa con mayor proyección a nivel mundial. El Grupo, con sede en Londres, comercializa más de 300 marcas en 180 países, contando con marcas líderes en ventas en más de 50 mercados, y con uno de los 5 mejores cigarrillos vendidos en el mundo. Este negocio genera alrededor de 90.000 empleos en sus Operadoras distribuidas en cinco Regiones.

Las ventas locales de las marcas de la Compañia, a nivel mundial, crecen a un ritmo del 7% anual. Esto es posible gracias a la solidez financiera, gente de alto potencial, efectivo trabajo en equipo, un claro enfoque de mercado y una estrategia de negocios innovadora y progresista, todo como parte integral de nuestra dinámica cultural corporativa.

En lo que respecta a la región de Latinoamérica y el Caribe, Bigott ha logrado un sólido posicionamiento, alcanzando una participación de mas del 80% en el mercado nacional, con una capacidad instalada de producción de 92 millones de cigarrillos diarios. Comercializamos y distribuimos las marcas de mayor prestigio en el país: Belmont, Consul, Lucky Strike y Kent, a través de la Distribuidora Bigott, cuyas sucursales de ventas están en las ciudades mas importantes de Venezuela, como son Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, San Cristóbal, Pto. La Cruz, Pto. Ordaz, Maturín y Caracas.

Adicionalmente cuenta con dos plantas en Venezuela, una esta ubicada en Valencia, que es el lugar donde se procesa el tabaco y en ella se encuentra la Dirección de Agricultura. La otra planta se encuentra ubicada en Caracas en la cual se elabora el producto final. En esta están ubicadas el resto de las direcciones: Finanzas, Producción, Mercadeo, Trade Marketing & Distribución, Relaciones Corporativas y Recursos Humanos.

Visión

"Ser la mejor y más respetada empresa de tabaco en el mundo"

Misión

"Garantizar al consumidor el placer de fumar y la defensa de su libertad de elección"

Valores

1. El cliente es nuestra prioridad.
2. Buscamos permanentemente la excelencia.
3. Somos integralmente responsables.
4. Fomentamos nuestro propio desarrollo.
5. Nos reinventamos continuamente.
6. Somos un equipo.

En lo que respecta a la Metodología de Gerencia de Proyectos, en la actualidad contamos le Empresa cuentacon un aproximado de 45 personas preparadas en el área de Gerencia de Proyectos, sin contar a expatriados y personal foráneo que han recibido formación en esta área fuera de nuestro país. Todos ellos igualmente sirven de agente multiplicador de la Metodología, a trabes del trabajo constante en los proyectos que tienen lugar en las diferentes áreas o direcciones de la empresa y que involucran tanto a personas formadas en el área como a personas que no hayan recibido ninguna formación especial en la Metodología de proyectos.

Dentro de las prioridades de formación contempladas por la Gerencia de Planificación y Desarrollo durante el presente año, se encuentra la formación de los trabajadores en lo referente a la Metodología de proyectos y su aplicación practica en las áreas propias de nuestra empresa, así como el desarrollo de competencias y aptitudes propias de esta Metodología.

Poseen dentro de la cartera de cursos y seminarios que se dictan actualmente, destacan en esta área dos cursos básicos, a saber: Gerencia de Proyectos y Evaluación Financiera de Proyectos.

Cabe destacar que como consecuencia de la actividad que desarrolla la Empresa el desarrollo de proyectos es casi constante en todas las áreas de la organización, sin embargo se hace latamente su desarrollo en áreas como Mercadeo, TM & D y Producción, áreas estas, sometidas a los constantes cambios o variaciones en las expectativas de los consumidores, así como de la necesidad de mejorar e innovar en tanto en los procesos de producción, como en los de comercialización, para de esta forma mantener y/o mejorar el posicionamiento de la Empresa.

En lo referido a los Procesos de Producción, esto incluye procesos como: el mantenimiento de los estándares de calidad exigidos por la Compañía, el mejoramiento de productos existentes y la incorporación de nuevos productos, actividades estas propias de la Gerencia de Desarrollo de Productos y Control de Calidad y ampliamente desarrolladas a través de equipos de proyectos.

En lo referido al proceso de comercialización del producto ya terminado y sus fases (ventas, trade marketing y distribución), es importante destacar que es en esta área donde se llevan a cabo procesos como: la planificación de eventos, promociones, campañas publicitarias, mercadeo directo, en otras; lo cual requiere del constante trabajo en equipos de proyectos.

La Metodología de proyectos es ampliamente utilizada en el resto de la direcciones de la compañía para el desarrollo de sus planes de trabajo y objetivos especiales, por lo que es perfectamente factible que alrededor del 70% de los empleados de la Compañía hayan participado, de forma directa o indirecta, en algún proyecto, bien sea como líder, miembro del equipo de proyecto, cliente, *sponsor*, etc.[107]

[107] Fuente Bigott Intranet Corporativa. Referencias Institucionales.

MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de la estrategia metodológica que conforma la investigación, se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica de todos aquellos autores que desarrollan de una u otra forma la temática concerniente al Planteamiento del Problema, con el fin de validar y justificar la pertinencia de las variables inherentes al trabajo de los Equipos de Proyectos circunscritos bajo la metodología de Gerencia de Proyectos.

A la par de esta revisión documental, se realizaron varias sesiones de asesoría con profesionales del área de la Gerencia de Proyectos, destacan el Director del Postgrado de Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello y profesor de la Cátedra de Recursos Humanos del mismo programa, Alberto Santana. Conjuntamente fue solicitada la asesoría del Profesor del mismo programa de postgrado: Gustavo Pereda; directores del PMI Capítulo Venezuela, especialistas del área de proyectos entre otros.

Las variables planteadas a desarrollar en la investigación según la teoría de Gerencia de Proyectos, sugieren a los investigadores la necesidad metodológica de contrastar la información, es decir, comparar la información por sujetos y Empresas a estudiar, todo esto con el fin de obtener las respuestas válidas y pertinentes que persigue el estudio.

1. Tipo de Investigación

Luego de los resultados derivados del proceso previo en la revisión de la literatura y el enfoque que los investigadores decidieron dar a la investigación, el estudio a aplicar será de tipo descriptivo y exploratorio.

Analizando las formas y tipos de investigación que presenta Tamayo,[108] bien se puede esquematizar el tipo de investigación:

[108] Tamayo y Tamayo Mario (1993). El Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa-Noriega Editores.

Formas de Investigación

- Pura: Busca el desarrollo de nuevas teorías
- **Aplicada** (tipos)
  - _ Histórica: Describe lo que era
  - **_Descriptiva: Interpreta lo que es**
  - _ Experimental: Describe lo que será

Gráfico Nº 5

Formas y Tipos de Investigación

Según Tamayo y Tamayo, 1993, p. 31

Tamayo[109] establece que el tipo de investigación Aplicada Descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos asociados; funciona siempre en el presente. Su principal característica consiste en dar interpretaciones correctas de la realidad.

Existen diversos tipos de estudios descriptivos, pero para la presente investigación, el tipo requerido según los objetivos que persigue el estudio, serán los tipos: Exploratorio, de Casos (ya que se analizarán empresas de cuatro sectores diversos de la economía) y de Conjuntos, según la diversificación que proporciona Tamayo[110] en su obra.

a. Estudios de casos: son productivos cuando se determina un número de casos confiables, ya que el estudio aislado de un caso no es un aporte.
b. Estudios exploratorios: Se realizan con miras a la consecución de datos fieles y seguros para la sistematización de estudios futuros.

[109] Ibidem, p.35
[110] Ibidem, p 36

c. Estudios de conjuntos: Son los que buscan la integración de datos. [111]

Como establece Hernández & Fernández[112] los estudios Exploratorios se efectúan cuando el objetivo a estudiar en la investigación, se refiere a un tema o problema de investigación poco abordado. La idea se complementa al sostener que luego de una revisión previa a la literatura del tema en cuestión, se revela que hay guías no estudiadas o guías poco desarrolladas.

Su estructura permite la familiarización con fenómenos relativamente desconocidos, identificando sus tendencias y permitiendo así la formulación de interrogantes posteriores, que inviten al desarrollo de nuevas investigaciones asociadas. De allí su carácter flexible:

> Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con estudios descriptivos o explicativos y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos. Asimismo, implican un mayor *riesgo* y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.[113]

Para la realización de ésta investigación fue tomada como referencia metodológica la Tesis de Grado de Relaciones Industriales, del año 2002: ESTUDIO DE LOS EFECTOS PERCIBIDOS POR LOS LÍDERES DE LAS COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO EN EL ÁREA DE YACIMIENTOS DE PDVSA. De autores: Lic. Nava María Gabriela y Lic. Zambrano Andreína[114]. Esta investigación presenta un diseño metodológico adaptable a los objetivos que se pretenden alcanzar en la presente investigación, ya que constituye el análisis de las percepciones de los Líderes de un proceso metodológicamente estable y común, dentro del marco general de una organización empresarial.

---

[111] Tamayo y Tamayo Mario, 1993, p.35
[112] Hernández Sampieri & Fernández, 2000, p. 58
[113] Ibidem, p. 59
[114] Nava & Sambrano (2002). Estudio de los Efectos Percibidos por los Líderes de las Comunidades de Conocimiento en el área de Yacimientos de PDVSA Tesis de Pregrado inédita, Universidad Católica Andrés Bello (250 páginas), Venezuela

2. TIPO DE DISEÑO

Como establece Hernández & Fernández[115] el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para resolver a las preguntas que originan la investigación. Establece al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y contestar a las interrogantes planteadas.

Cea[116] afirma que antes de indagar en la explicación de cualquier evento, como se pretende esta investigación, hay que proceder a su descripción previa mediante alguna o varias estrategias de investigación (encuestas, uso de documentos y estadísticas o estudio de casos). "De ellas el investigador obtendrá información que le servirá en la caracterización del fenómeno que analiza". (Ibidem, 1998, p. 108).

La presente investigación entonces, es de diseño no experimental. Se trata de una investigación donde no se harán variar intencionalmente las variables, sólo se irá a la realidad para estudiar cómo se están dando los hechos en cuanto al trabajo de los Equipos de Proyectos, según la opinión de los *stakeholders* de los proyectos de las diversas empresas privadas que cumplan con los requisitos necesarios para ser objeto de estudio. Estas características definen entonces, un diseño no experimental, de campo, de casos y de naturaleza cualitativa, ya que se irán a estudiar variables (cualitativas referidas a percepciones/ atributos) en su contexto natural, obteniendo datos primarios directamente por los investigadores.

Los diseños no experimentales se clasifican según el tiempo que constituirá la recogida de la información; en este caso, el estudio será de tipo transversal descriptivo, puesto que "...circunscribe la recogida de la información a un único momento en el tiempo" (Cea, 1998, 102). Como establece Hernández & Fernández[117] su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

---

[115] Hernández Sampieri & Fernández, 2000, p.106

[116] Cea D´Ancona (1998). Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de Investigación Social. España: Síntesis S.A.

3. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

3.1. Definición de la Unidad de Análisis

En la presente investigación, será medida una muestra compuesta por aquellos *involucrados* o *stakeholders* de los proyectos.

3.2. Definición de la Población

La población a ser estudiada, sobre la cual se pretende generalizar los resultados, está compuesta por los *involucrados* o *stakeholders* de proyectos de las empresas privadas, ubicadas en Venezuela que emplean la Gerencia de Proyectos. Dichas empresas, por sector, son:

Tabla N° 2

Definición de la Población de Estudio

Dilucidación de los investigadores[118].

#	Empresa Seleccionada para el Estudio de sus *Stakeholders* de Proyectos
1	Banesco Banca Universal
2	C.A. Cigarrera Bigott, Sucs.

Estas empresas fueron seleccionadas de forma intencional, puesto que se pretende comparar los resultados a obtener entre ambas, en función de los niveles de estructuración de la metodología de proyectos empleada en cada una de ellas. En tal sentido se tiene que:

[117] Hernández Sampieri & Fernández, 2000, p.106

[118] Notas:
Según el total de un listado previo facilitado por representantes del Project Management Institute Capítulo Venezuela, de 20 empresas que emplean la metodología de Gerencia de Proyectos en Venezuela. (Ver Anexo N°1).

1. **Banesco Banca Universal**: cuenta con una amplio desarrollo en lo que se refiere a la conformación de la Oficina de Proyectos y la más amplia certificación en lo referente a la Metodología de Gerencia de Proyectos.

2. **C.A. Cigarrera Bigott, Sucs**: cuenta con personas certificadas a nivel de cursos y seminarios tanto internos como externos a la empresa, pero que sin embargo no posee certificación ni Oficina de Proyectos.

Dicha discriminación responde a la posibilidad que supone poder determinar las diferencias en las percepciones de los involucrados o *stakeholders* con relación al nivel de estructuración de la Metodología de Gerencia de Proyectos dentro de cada una de las empresas a estudiar.

4. Definición de la Muestra

La muestra del estudio no puede ser definida cuantitativamente, pero será escogida de forma No Aleatoria, mediante un Muestreo Intencional, lo cual permitirá ir directamente a las personas que manejen ampliamente el tema en cuestión, para conseguir la mayor cantidad de información posible. Esta clasificación supone un tipo de muestreo de sujetos-tipo, ya que se pretende dar la mayor riqueza, profundidad y calidad a la información recogida.

Este tipo de muestreo también llamado Muestreo Estratégico, constituye una "modalidad de muestreo no probabilístico en el que la selección de las unidades muestrales responde a criterios subjetivos, acordes con los objetivos de la investigación" (Cea, 1998, p. 200). Al mismo tiempo es una variedad de muestreo que no busca la generalización estadística, por lo que su uso se presenta ideal para la realización de estudios pilotos ya que no exigen mayor rigurosidad en la selección de las unidades maestrales.

Al mismo tiempo el muestreo es segmentado, condición que establecen los investigadores al poseer información previa al estudio en campo (facilitada por el Project

Management Institute Capítulo Venezuela). Información que permitió a los investigadores realizar una clasificación previa e intencional de las Empresas del estudio y de las variables inherentes al trabajo de los equipos de proyectos en sí mismos. Todo esto, como herramienta que permite tener acceso a la data más precisa, procedente de fuentes verdaderamente confiables.

Según la naturaleza de la investigación y como estrategia metodológica, la muestra del estudio permitirá la comparación de la información recabada. Dicha comparación estará conformada por dos (2) sujetos-tipo; involucrados o *stakeholders*:[119]

e. Los Líderes de Proyecto
f. Los Miembros del Equipo de Proyecto.

Según la teoría presentada anteriormente, son estos dos tipos de actores los realmente ligados al desarrollo de todo proyecto. El Líder como actor y miembro del Equipo de Proyecto, que se encuentra presente durante las cinco (5) fases que conforman todo proyecto y los Miembros del Equipo como aquellos actores que a partir de las fases de Definición e Implantación[120], conforman y dan vida al proyecto.

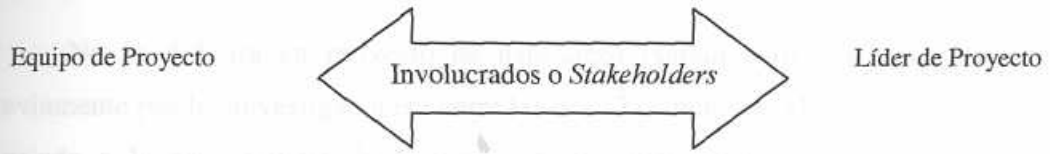


Gráfico N º 6

Aproximación a la Estrategia de Investigación

Dilucidación de los investigadores.

[119] Nota
Los Objetivos de la investigación según la Teoría asociada, pueden ser alcanzados fielmente con el estudio de estos dos (2) sujetos-tipo.
Adicionalmente la escogencia de sólo estos dos (2) tipos de involucrados o *stakeholders* representa para los investigadores, una ventaja estratégica que aporta viabilidad al estudio en campo; al tiempo que optimiza los costos y tiempos establecidos para el levantamiento de data asociada al estudio y su presentación final.

[120] Nota
Ver Marco Teórico: Fases de los Proyectos.

La muestra del estudio está conformada por 32 sujetos tipos, como sigue:

Tabla Nº 3

Definición de la Muestra de Estudio

Dilucidación de los investigadores.

#	**Empresa Seleccionada para el Estudio de sus *Stakeholders* de Proyectos**	**Muestra** (Total =32 individuos)
1	Banesco Banca Universal	_ Ocho (8) líderes de proyecto _ Ocho (8) integrantes Equipo de Proyecto
2	C.A. Cigarrera Bigott, Sucs	_ Ocho (8) líderes de proyecto _ Ocho (8) integrantes Equipo de Proyecto

No se definirá un proyecto de naturaleza común entre los sujetos-tipo a estudiar previamente por los investigadores, entre las dos (2) empresas seleccionadas; ya que la teoría asociada a la Metodología de Gerencia de Proyectos, establece la posibilidad de poder contrastar y encontrar las similitudes o discrepancias entre los resultados obtenidos por trabajar en base a proyectos, sin importar su naturaleza[121].

[121] Nota
Teoría asociada a la Gerencia de Proyectos. Metodología común para el desarrollo de Proyectos sin importar su naturaleza. Ver Marco Teórico.

4.1. Limitantes

Los investigadores consideran que objetivos de la investigación podrían ser desarrollados también, mediante la escogencia de una muestra más desagregada, es decir, considerando a otros involucrados o *stakeholders* de proyectos. Específicamente al tercer tipo de involucrado o *stakeholder* más considerado en la teoría asociada a la Metodología de Proyectos: los Clientes de proyectos. Son estos quienes dan pie al proyecto, según la exposición de sus necesidades, y son estos quienes finalmente, hacen la evaluación del mismo; respondiendo así a las dimensiones de Calidad, Productividad e Innovación.

Sin embargo, considerar a un mayor número de involucrados o *stakeholders* representa en términos de planificación metodológica, un mayor número de recursos y tiempo, variables limitadas y manejadas con mesura para el presente estudio. Adicional a esto, considerar a los sujetos-tipo definidos como: Clientes, redimensiona las características del estudio, ya que en muchos de los casos su localización geográfica no responde a la Empresa seleccionada para el estudio, es decir, será necesario considerar una búsqueda minuciosa de sujetos-tipo fuera de la estructura empresarial seleccionada para el estudio.

Según los Objetivos de la presente investigación, se determinó que los Clientes no podrían aportar mayor información referida a la Metodología de Proyectos, en la aplicación y desarrollo de dicha Metodología; sino al resultado de su gestión. Considerarlos entonces, supondría una investigación e instrumento distintos, enfocados a la búsqueda de información referente en muchos de los casos, a los resultados finales del proyecto como producto y no al **proceso** asociado al desarrollo y al trabajo de los Equipo de Proyectos circunscritos bajo la Metodología de Proyectos.

Sin embargo, se hace referencia nuevamente a definir que los Objetivos de la presente investigación pueden ser alcanzados total y fielmente con el estudio de sólo dos tipos de involucrados o *stakeholders* de proyectos (Líderes de Proyectos y Miembros de Equipos de Proyectos).

Según la teoría presentada anteriormente, son estos dos tipos de actores los realmente ligados al desarrollo de todo proyecto. El Líder como actor y miembro del Equipo de Proyecto, que se encuentra presente durante las cinco (5) fases que conforman todo proyecto y los Miembros del Equipo como aquellos actores que a partir de las fases de Definición e Implantación[122], conforman y dan vida al proyecto. Condiciones que sin embargo aportan la información pertinente al desarrollo de los Equipos de Proyectos circunscritos a la Metodología de Gerencia de Proyectos, en cuanto a las cuatro (4) dimensiones consideradas para el estudio.

5. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Para la investigación, se determinaron cuatro dimensiones para la medición de la variable única: **"Efectos Percibidos por los Involucrados o *Stakeholders* de Proyectos en las Empresas Venezolanas"**[123]. Estas dimensiones son: Innovación, Calidad, Productividad y Aprendizaje.

Las dimensiones presentadas resultaron luego de un proceso previo de documentación e investigación bibliográfica. Durante este proceso, se determinó la existencia de estos cuatro (4) elementos claves, que persigue la Metodología de Gerencia de Proyectos en su aplicación, sea cual sea el proyecto a realizar. Como sostienen autores como Palacios y según las consideraciones de expertos pertenecientes a la Junta Directiva del Project Management Institute (PMI), Capítulo Venezuela[124], todo proyecto persigue:

a. **Calidad**: tiene que ver con la identificación de los requerimientos y las expectativas acerca del proyecto, así como el alcance del mismo.

---

[122] Nota
Ver Marco Teórico: Fases de los Proyectos.

[123] Nota
Variable que refiere a la consideración de sujetos-tipo sobre un tema en específico.

[124] En entrevistas previas al estudio, realizadas a:

a. Marcelino Diez, especialista en proyectos de CVG, Electrificación del Caroní EDELCA e integrante de la Junta Directiva (Educación) del PMI Capítulo Venezuela (2003, marzo 16).

b. **Productividad**: en lo que concierne a tiempo, presupuesto y recursos humanos, cuando se hace referencia al tiempo establecido, a los recursos dados y al recurso humano utilizado para laborar en el proyecto.

Adicionalmente se decidió considerar las variables de Innovación y Aprendizaje por ser propias de la Metodología de Gerencia de Proyectos, en función de los aspectos que se mencionan a continuación:

c. **Innovación**: dado que todo proyecto sin importar el objetivo final pretende generar, supone un cambio en las estructuras vigentes, por lo que necesariamente, conlleva procesos de innovación asociados al mismo.

d. **Aprendizaje**: por basarse en equipos multidisciplinarios, esto conlleva a procesos de dialogo y discusión que amplían y enriquecen los conocimientos de cada uno de sus miembros.

5.1. Definición de las Dimensiones del Estudio

Según las consideraciones previas al estudio consideradas en el Marco Teórico y según la naturaleza metodológica del mismo, se establecen para Operacionalización de la variable que conforma la investigación, las definiciones de las dimensiones que desagregan:

5.1.1. Innovación de Productos / Servicios y Procesos

Innovación será considerada como cualquier cambio o modificación paulatina o extraordinaria de un producto o proceso existente, sin importar la magnitud de los cambios que supone. Se entenderá también como la creación de un nuevo producto o proceso dentro de la

b. Ofelia Pérez, especialista en proyectos e integrante de la Junta Directiva (Programas) del PMI Capítulo

organización, que en todo caso busca maximizar y optimizar la productividad, calidad, ganancias y rentabilidad de cualquier institución.

5.1.2. Calidad de Productos y Procesos

a. Punto de Vista Objetivo:

_ Cumplimiento de los estándares y/o normativas de elaboración en los procesos
_Adecuación del producto final a las exigencias del cliente.

b. Punto de Vista Subjetivo:

_La aptitud o adecuación al uso, grado en el que satisface los requerimientos del cliente o usuario. Cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes a un costo que le represente valor.

5.1.3. Productividad

Optimización de los recursos financieros, humanos y de tiempo empleados en la realización de cualquier producto y/o procedimiento.

5.1.4. Aprendizaje

Adquisición cierta mediante la práctica prolongada y la diversificación de nuevos conocimientos por medio de la experiencia e introducción de nuevas formas prácticas.

Proceso que en el ámbito organizacional que supone la adquisición de nuevos métodos, habilidades y/o aptitudes de sus empleados, fomentando así la optimización de resultados

Venezuela (2003, marzo 13).

mediante el trabajo compartido de grupo, al tiempo que se logra y garantiza de forma prolongada el sentido de pertenencia y motivación referente al trabajo realizado.

5.2. Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensión	Indicador	Items
Efectos percibidos por los Involucrados o *Stakeholders* de Proyectos en las Empresas Venezolanas	Efectos percibidos en cuanto a la **Innovación** de Productos / Servicios y Procesos	_ Incursión de la empresa en nuevas áreas de actividad o conocimiento (oportunidades de negocio).	N° 1
		_Cambios y/o modificaciones introducidos en productos y/o servicios que ofrece la organización.	N° 2
		_ Cambios y/o modificaciones introducidos en los procesos de la organización.	N° 3
	Efectos percibidos en cuanto a la **Calidad** de Productos y Procesos.	Punto de Vista Objetivo: _ Cumplimiento de los estándares y/o normativas de calidad en los procesos.	N° 4
		Punto de Vista Objetivo: _ Adecuación del producto final a las exigencias del cliente.	N° 5 N° 6
		Punto de Vista Subjetivo: _Niveles de agrado del cliente hacia el producto final.	N° 7
	Efectos percibidos en cuanto a la **Productividad**	_Tiempo invertido en la elaboración de proyectos.	N° 8
		_ Presupuesto invertido en la elaboración de proyectos.	N° 9
		_ Horas-hombre invertidas en la elaboración de proyectos.	N° 10

		_ Adquisición y diversificación del conocimiento de los miembros de la organización.	N° 11
		_ Incremento y valoración de las experiencias de los involucrados.	N° 12
	Efectos percibidos en cuanto a **Aprendizaje**	_ Fomento de procesos de Empoderamiento o *Empowerment*.	N ° 13
		_ Incremento la motivación de los miembros de la organización.	N° 14
		_Mejoras en los procesos de comunicación entre los empleados de la empresa.	N° 15
		_ Incentivo de la participación en procesos de Mejoramiento Continuo	N ° 16

6. Definición del Instrumento de Recolección de Datos

El instrumento a emplear para la recolección de datos, será un cuestionario con una escala de medición de actitudes. Como establece Fernández, Sampieri y Baptista[125], una Actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante diversos objetos a los que se hace referencia.

Para la investigación se utilizará el método de Escalamiento tipo Likert[126]. Este método supone un instrumento constituido por un conjunto de afirmaciones o ítems redactados en forma de afirmación, a fin de lograr una reacción y respuesta de los sujetos-tipo investigados en función de los planteamientos que son presentados " Las afirmaciones califican al objeto de

[125] Fernández, Sampieri & Baptista (2000). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill
[126] Nota
Método desarrollado por Rensis Likert a principios del siglo XX.

actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica..." (Fernández, Sampieri & Baptista , 2000, p. 256).

Las afirmaciones en todo caso serán presentadas con orientación positiva, decisión que a consideración de los investigadores permitirá a los sujetos-tipo escogidos para la investigación, tomar la posición de más referencia con sus experiencias pasadas referidas a proyectos. Al mismo tiempo las afirmaciones serán agrupadas en cuatro (4) grandes grupos según las definiciones que suponen las cuatro (4) dimensiones que desagregan la variable del estudio: **Efectos Percibidos por los Involucrados o *Stakeholders* de Proyectos en las Empresas Venezolanas.**

Como estrategia metodológica y según la asesoría de expertos de área de Proyectos y Metodología, los grupos serán presentados según el siguiente orden:

1. Innovación
2. Calidad
3. Productividad
4. Aprendizaje

La idea pretende obtener reacciones en cuanto a las actitudes de los sujetos-tipo de forma paulatina. Comenzando con aquellos temas de referencia más objetiva y descendiendo a temas que sin duda, generarán reacciones y/o consideraciones más subjetivas; como puede ser el caso de tomar posición en cuanto al Aprendizaje y/o Motivación alcanzada, resultado del trabajo de los Equipos de Proyectos circunscritos bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos. La estrategia en todo caso, busca la comodidad y apertura de los sujeto-tipo ante el instrumento presentado.

6.1. Constitución del Instrumento

El instrumento estará constituido en todo caso, por una Presentación que introduce el Estudio, Instrucciones de Aplicación, Identificación del sujeto y Cuerpo de la escala[127].

6.2. De los Datos Demográficos

Entre los datos de la Identificación que se solicitan por instrumento, se encuentra la identificación de la Empresa en la cual labora actualmente el sujeto-tipo y su definición según sus experiencias pasadas referidas a proyectos, sea como Líder de proyecto o integrante de Equipos de Proyectos.

Según la naturaleza de la investigación y las consideraciones de los investigadores, solicitar demás datos demográficos como sexo y edad entre otros, no enriquece o aporta significado al estudio o la data por recabar. Se considera que el éxito o fracaso derivado del trabajo de los Equipos de Proyectos circunscritos bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos no atañe a factores o variables demográficas.

6.3. Validación del Instrumento

Para la validación que garantiza la confiabilidad del instrumento se contó con la asesoría de expertos del área de Proyectos[128] y Metodología[129]. Para su construcción y aplicación.

---

[127] Nota
En referencia a la Escala Likert.

[128] Nota
Tutor de la Investigación: Ofelia Pérez. Miembro de la Junta Directiva del PMI. Anterior especialista de Proyectos del Centro Internacional de Educación y Desarrollo de Petróleos de Venezuela.

[129] Nota
Asesor Metodológico: Gustavo García. Profesor y Miembro del Centro de Investigaciones Científicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. Integrante de la Junta Directiva del Colegio de Industriólogos de Venezuela.

Adicionalmente fue realizada una primera prueba piloto aplicando el instrumento a dos sujetos-tipo (un Líder de Equipo de Proyecto y un Miembro de Equipo de Proyecto)[130] no incluidos en la muestra o resultados del estudio. Proceso que permitió hacer los ajustes pertinentes y finales al instrumento y su cuadro previo de Operacionalización.

7. CATEGORÍAS DE RESPUESTA

El instrumento, que será autoadministrado a cada sujeto-tipo, presenta para cada afirmación, cuatro (4) categorías y/o alternativas de respuestas comenzando por aquellas más favorables, como sigue:

a. Totalmente de acuerdo
b. De acuerdo
c. En desacuerdo
d. Totalmente en desacuerdo

Las escala de categorías presenta dos (2) alternativas favorables y dos (2) alternativas desfavorables, siendo la primera y última categoría las posiciones más extremas para cada opción. El objetivo es determinar las actitudes, favorables o no, en cuanto al trabajo de los Equipos de Proyectos circunscritos bajo la Metodología de Proyectos, el estudio pretende ser determinante en su forma de establecer las categoría, respuestas y data asociada al estudio.

No se considera categoría intermedia neutra ("ni n acuerdo, ni en desacuerdo") ya que a fines de la investigación y según la consideración de los investigadores y demás asesores metodológicos[131]; al estar la Muestra constituida por sujetos-tipo que conocen el tema en

---

[131] Nota
Según asesoría metodológica por:
a. Autor: Fernández, Sampieri & Baptista (2000). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill (p.256 a la 266).
b. Tutor de la Investigación.
c. Gustavo García. Profesor y Miembro del Instituto de Investigaciones Científicas y Económicas de la Universidad Católica Andrés Bello. Integrante de la Junta Directiva del Colegio de Industriólogos de Venezuela (Fuente: Entrevista al 28 de septiembre de 2003).

cuestión, eliminar la categoría neutra enriquece el estudio al incitar al sujeto a que tome una posición /actitud ante cada afirmación. Afirmaciones referidas a un tema que sin dudas y según las características de la Muestra que conforma el estudio, debe ser conocido y/o manejado por cada sujeto-tipo entrevistado.

8. GUÍA DE APLICACIÓN

8.1. Presentación

A continuación le presentamos un instrumento (escala Likert) que servirá para el levantamiento de información requerida para el trabajo final de grado de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB): "Trabajo en Equipos de Proyectos en Empresas Privadas en Venezuela: Efectos Percibidos por sus Involucrados o *Stakeholders*".

El instrumento es realmente sencillo y su tiempo estimado de respuesta es de cinco (5) minutos, razón por la cual invitamos a llenarlo y consignarlo prontamente a los investigadores. Esta dinámica permitirá entre muchas otras cosas, la optimización de los recursos y los tiempos requeridos para la investigación.

La información recabada será confidencial y empleada sólo para fines académicos. Los resultados y demás conclusiones obtenidas al final del estudio serán facilitados a la Empresa y a su persona, de ser así su deseo.

Sin más que hacer referencia, más que agradecer su tiempo y atención, queda de Ud.,

Jania Velásquez Mendoza & Patricia Daboin Yumar
Optando al título de Industriólogo – Lic. Relaciones Industriales

d. Francisco Coello. Profesor de Metodología de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. (Fuente: Conversación telefónica al 20 de octubre de 2003).

8.2. Instrucciones

A continuación le presentamos una serie de planteamientos ante los cuales debe tomar posición de acuerdo a sus **experiencias generales** como involucrado o *stakeholder* de proyectos y en función de las alternativas de respuestas que se indican a continuación de cada ítem. Marque con una "x" sólo la alternativa que mejor refleje su posición al respecto.

Deberá seleccionar para **marcar con "X" sólo una (1)** de las cuatro (4) alternativas que les serán presentadas.

La información suministrada será confidencial y empleada sólo para fines académicos referidos a la investigación en campo.

8.3. Identificación

A. Nombre de la empresa en la que trabaja:_____

B. En general, en las experiencias pasadas referidas a Proyectos, su actuación ha sido como:

____ Líder de Proyecto(s)
____ Integrante de Equipo(s) de Proyecto

8.4. Cuerpo del Instrumento (Guía)

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Innovación** de Productos / Servicios y Procesos

1. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos ha permitido la identificación de nuevas áreas de oportunidad de negocio para los departamentos, equipos de trabajo, e incluso para la Organización misma.

2. La Metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los productos y/o servicios que ofrece la Organización.

3. La Metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los procesos propios de la Organización.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Calidad** de Productos y Procesos

_ Punto de Vista Objetivo:

4. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la estandarización y el cumplimiento de las normativas de calidad que exige y/o requiere la Organización.

5. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia Proyectos permite disminuir las brechas entre las necesidades del cliente o usuario y las características del producto o servicio.

Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la obtención de resultados acordes a las exigencias de calidad requeridas por el cliente y/o usuario.

_ Punto de Vista Subjetivo:

6. El empleo de la Metodología de Gerencia de Proyectos ha incrementado los niveles de agrado y aceptación de los clientes, hacia los productos o servicios finales que ofrece la Organización.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Productividad**

8. En términos de "tiempo", trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos garantiza rendimiento, en lo que respecta a los tiempos de entrega.

9. La Metodología de Gerencia de Proyectos es un instrumento que permite el mejor aprovechamiento del presupuesto asignado para todo proyecto.

10. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos optimiza el esfuerzo necesario del recurso humano para el logro de los objetivos del proyecto.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Aprendizaje**

11. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos, permite la adquisición de nuevos conocimientos y la diversificación de los mismos; tanto para los involucrados o *stakeholders* de proyectos, como para el resto de los miembros de la Organización.

12. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incrementa y valora la experiencia personal de cada uno de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

13. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos promueve el *Empowerment* (Empoderamiento) de cada uno de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

14. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incrementa la motivación de los empleados la organización, puesto que involucra a un gran número de ellos

en proyectos que requieran de su conocimiento y/o experiencia, demostrando así la valía de cada uno de los trabajadores de la Organización.

15. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos potencia el mejoramiento de los procesos de discusión, diálogo y negociación de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

16. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incentiva la participación en los procesos de mejoramiento continuo de la organización.

RESULTADOS

CAPITULO I
PRESENTACIÓN DE DATOS

1. TABLAS DE PROCESAMIENTO DE DATA

A continuación se presentan las tablas de trabajo empleadas para la recolección de la información, mismas que estructuran los códigos, estrategias de análisis metodológico, de presentación, procesamiento e interpretación de los datos recabados antes y después de la recolección de la data.

El orden de las tablas a presentar a continuación está definido según:

A. Tabla N°1. **Estructura de Códigos para Tablas de Datos**

Contenido de la tabla:

1. Dimensiones del estudio.
2. Ítem que desagregan cada Dimensión
3. Definición del objetivo a medir por cada ítem.
4. Estructura de códigos y valores dados para las escalas de respuesta.

B. Tabla N°2. **Presentación Resultados Obtenidos**

Contenido de la tabla:

1. Identificación cualitativa (rol del involucrado o *stakeholder*) y cuantitativa (número de involucrados o stakeholders encuestados) de la Muestra.
2. Identificación y resultados obtenidos por involucrado o *stakeholder*, en cada objetivo a medir por ítem, en cada dimensión del estudio.
3. Totales

Tabla N°1. **Estructura de Códigos para Tablas de Datos**

Dimensión	Indicador	Ítem	CODIGOS					
			Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desa Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo	No Responde
Efectos percibidos en cuanto a la **Innovación** de Productos / Servicios y Procesos	_ Incursión de la empresa en nuevas áreas de actividad o conocimiento (oportunidades de negocio).	N° 1	Oportunidad de negocio	1	2	3	4	0
	_Cambios y/o modificaciones introducidos en productos y/o servicios que ofrece la organización.	N° 2	Cambios en Productos y Servicios	1	2	3	4	0
	_ Cambios y/o modificaciones introducidos en los procesos de la organización.	N° 3	Cambios en Procesos	1	2	3	4	0
Efectos percibidos en cuanto a la **Calidad** de Productos y Procesos.	Punto de Vista Objetivo: _ Cumplimiento de los estándares y/o normativas de calidad en los procesos.	N° 4	Estandarización de Procesos	1	2	3	4	0
	Punto de Vista Objetivo: _ Adecuación del producto final a las exigencias del cliente.	N° 5 N° 6	Calidad de los Resultados	1	2	3	4	0
	Punto de Vista Subjetivo: _Niveles de agrado del cliente hacia el producto final.	N° 7	Calidad de los Resultados	1	2	3	4	0

Efectos percibidos en cuanto a la **Productividad**	_Tiempo invertido en la elaboración de proyectos.	N° 8	Tiempo	1	2	3	4	0
	_ Presupuesto invertido en la elaboración de proyectos.	N° 9	Presupuesto	1	2	3	4	0
	_ Horas-hombre invertidas en la elaboración de proyectos.	N° 10	Horas -Hombre	1	2	3	4	0
Efectos percibidos en cuanto a **Aprendizaje**	_ Adquisición y diversificación del conocimiento de los miembros de la organización.	N° 11	Conocimiento	1	2	3	4	0
	_ Incremento y valoración de las experiencias de los involucrados.	N° 12	Experiencia	1	2	3	4	0
	_ Fomento de procesos de Empoderamiento o Empowerment.	N° 13	Empowerment	1	2	3	4	0
	_ Incremento la motivación de los miembros de la organización.	N° 14	Motivación	1	2	3	4	0
	_Mejoras en los procesos de comunicación entre los empleados de la empresa.	N° 15	Comunicación	1	2	3	4	0
	_ Incentivo participación en procesos de mejoramiento continuo.	N° 16	Participación	1	2	3	4	0

Tabla N°2. **Presentación Resultados Obtenidos**

Identificación		Innovación			Calidad				Productividad			Aprendizaje						
	Rol que desempeña	Oportunidad de negocio	Cambios en productos y servicios	Cambios en procesos	Estandarización de Procesos	Necesidades del cliente vs. Producto	Calidad de los resultados	Satisfacción de los clientes	Tiempo	Presupuesto	Horas-Hombre	Conocimientos	Experiencia	Empowerment	Motivación	Comunicación	Participación	Total
1	1	2	3	0	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	47
2	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	63
3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	61
4	1	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	0	4	3	3	4	3	50
5	1	2	3	0	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	47
6	1	2	3	0	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	47
7	1	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	60
8	1	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	53
9	1	3	4	3	3	4	4	4	3	3	0	4	4	3	3	4	3	53
10	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
11	1	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	59
12	1	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	2	45
13	1	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	54
14	1	3	3	3	2	2	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	48
15	1	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	57
16	1	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	59
17	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	52
18	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	64
19	2	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	59
20	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
21	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	57
22	2	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	56
23	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	60
24	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	58
25	2	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	4	50
26	2	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	53
27	2	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	52
28	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	53
29	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	3	54
30	2	4	0	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	50
31	2	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	50
32	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	52
Total	-	112	105	100	105	109	114	106	104	102	108	115	118	112	113	119	108	1748
$\bar{X}$	-	5.89	5.53	5.26	5.53	5.74	**6.00**	5.58	5.47	5.37	5.68	6.05	**6.21**	5.89	5.95	**6.26**	5.68	55

CAPITULO II
ANALISIS DE LOS DATOS

1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS POR EMPRESA SELECCIONADA

1.1. Interpretación por Pregunta Caso: Banesco Banca Universal

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Innovación** de Productos / Servicios y Procesos

1. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos ha permitido la identificación de nuevas áreas de oportunidad de negocio para los departamentos, equipos de trabajo, e incluso para la Organización misma.

Tabla N° 1	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	18,75
De Acuerdo	25
Totalmente De Acuerdo	**56,25**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Este resultado indica que el 81,25 % de los encuestados que se desempeñan en Banesco, perciben que la aplicación que la Metodología de Gerencia de Proyectos permite la identificación de nuevas áreas de oportunidad de negocio para los departamentos, equipos de trabajo, e incluso para la Organización misma, tal como lo define la Teoría asociada a la Metodología de Gerencia de Proyectos.

2. La Metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los productos y/o servicios que ofrece la Organización.

Tabla N° 2	
Escala de Repuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	6,25
De Acuerdo	**43,75**
Totalmente De Acuerdo	**43,75**
No Responde	6,25
TOTAL	100

Análisis:

Los resultados obtenidos en este ítem indican que la frecuencia de respuestas favorables en cuanto al uso de la Metodología de Gerencia de Proyectos como herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los productos y/o servicios que ofrece la Organización, alcanza un 87,5 % de las respuestas de los encuestados en Banesco. En tal sentido se reitera otro aspecto de la metodología.

3. La Metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los procesos propios de la Organización.

Tabla N° 3	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	12,50
De Acuerdo	**43,75**
Totalmente De Acuerdo	31,25
No Responde	12,50
TOTAL	100

Análisis:

En este ítem se refleja que el 75% de los encuestados en Banesco estuvo de acuerdo en que la Metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para la introducción de cambios y/o modificaciones en los procesos.

_Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Calidad** de Productos y Procesos

Punto de Vista Objetivo:

4. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la estandarización y el cumplimiento de las normativas de calidad que exige y/o requiere la organización.

Tabla N° 4	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	18,75
De Acuerdo	**56,25**
Totalmente De Acuerdo	25
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con las posiciones tomadas por los individuos de la muestra, en Banesco el 81,25 % de los encuestados considera que trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la estandarización y el cumplimiento de las normativas de calidad que exige y/o requiere la organización.

5. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia Proyectos permite disminuir las brechas entre las necesidades del cliente o usuario y las características del producto o servicio.

Tabla N° 5	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
De Acuerdo	31,25
Totalmente De Acuerdo	**68,75**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con los datos obtenidos en este ítem, el 100% de los encuestados consideran que la Metodología de Gerencia de Proyectos permite disminuir las brechas entre las necesidades del cliente o usuario y las características del producto o servicio. Es importante destacar que en este ítem no se presentó ninguna posición de desacuerdo, lo cual ratifica con más solidez , la efectividad de la Metodología de Gerencia de Proyectos.

6. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la obtención de resultados acordes a las exigencias de calidad requeridas por el cliente y/o usuario.

Tabla N° 6	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	6,25
De Acuerdo	31,25
Totalmente De Acuerdo	**62,5**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Se puede notar claramente, por los datos arrojados en este ítem, que la percepción que tienen los involucrados o *stakeholders* de proyectos en Banesco, acerca de la pertinencia

de la Metodología de Proyectos en lo que respecta a la obtención de resultados acordes a las exigencias de calidad requeridas por el cliente y/o usuario es altamente favorable, puesto que el 93.75% de los encuestados respondieron de forma favorable a dicho planteamiento.

_ Punto de Vista Subjetivo:

7. El empleo de la Metodología de Gerencia de Proyectos ha incrementado los niveles de agrado y aceptación de los clientes, hacia los productos o servicios finales que ofrece la organización.

Tabla N° 7	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
De Acuerdo	**62,5**
Totalmente De Acuerdo	37,5
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo que se refiere a los niveles de agrado y aceptación de los clientes hacia los productos o servicios finales, se puede ver claramente que el 100% de los encuestados en Banesco tomó posiciones favorables ante dicha afirmación, razón que permite intuir una comprobada experiencia en este sentido. Experiencia basada seguramente, en la retroalimentación positiva que se ha recibido de sus clientes de proyectos, desde la implantación de la Metodología.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Productividad**

8. En términos de "tiempo", trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos garantiza rendimiento, en lo que respecta a los tiempos de entrega.

Tabla N° 8	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
De Acuerdo	**68,75**
Totalmente De Acuerdo	31,25
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo concerniente a este ítem, se obtuvo que el 100% de los encuestados percibe favorablemente en mayor o menor grado, que la Metodología de Proyectos garantiza el rendimiento en lo que respecta al tiempo de entrega de los productos y/o servicios finales.

9. La Metodología de Gerencia de Proyectos es un instrumento que permite el mejor aprovechamiento del presupuesto asignado para todo proyecto.

Tabla N° 9	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	6,25
De Acuerdo	18,75
Totalmente De Acuerdo	**68,75**
No Responde	6,25
TOTAL	100

Análisis:

En que se refiere al aprovechamiento del presupuesto, un 87,5% de los encuestados tomó posiciones favorables ante el planteamiento, lo que reafirma que la Metodología de

Proyectos es percibida como una buena herramienta de planificación, control presupuestario y financiero.

10. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos optimiza el esfuerzo necesario del recurso humano para el logro de los objetivos del proyecto.

Tabla N° 10	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
De Acuerdo	62,5
Totalmente De Acuerdo	31,25
No Responde	6,25
TOTAL	100

Análisis:

En lo que respecta a la optimización del esfuerzo necesario por parte del recurso humano, se presenta un 93.75% de personas con inclinaciones favorables ante dicho planteamiento, lo cual indica su acuerdo (mayor o menor) en cuanto a que la Metodología de Gerencia de Proyectos permite maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Aprendizaje**

11. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos, permite la adquisición de nuevos conocimientos y la diversificación de los mismos; tanto para los involucrados o *stakeholders* de proyectos, como para el resto de los miembros de la organización.

Tabla N° 11	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	12,5
De Acuerdo	12,5
Totalmente De Acuerdo	**68,75**
No Responde	6,25
TOTAL	100

Análisis:

En lo que respecta a la Metodología de Gerencia de Proyectos como herramienta que permite la adquisición de nuevo conocimiento y la diversificación del mismo, el 81.25% de los encuestados tomo posiciones favorables ante dicho planteamiento.

12. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incrementa y valora la experiencia personal de cada uno de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

Tabla N° 12	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
De Acuerdo	37,5
Totalmente De Acuerdo	**62,5**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo concerniente a la valoración de la experiencia de los involucrados, el 100% de los encuestados tomó posiciones favorables ante dicho planteamiento, confirmando otro aspecto asociado a la Teoría de la Metodología.

13. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos promueve el *Empowerment* (Empoderamiento) de cada uno de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

Tabla N° 13	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	12,5
De Acuerdo	37,5
Totalmente De Acuerdo	**50**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Desde el punto de vista de la distribución de poder o *Empowerment*, lo resultados indican que el 87.5% de los encuestados en Banesco, se presenta a favor de tal afirmación, confirmando otro aspecto asociado a la Teoría de la Metodología de Gerencia de Proyectos.

14. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incrementa la motivación de los empleados la organización, puesto que involucra a un gran número de ellos en proyectos que requieran de su conocimiento y/o experiencia, demostrando así la valía de cada uno de los trabajadores de la Organización.

Tabla N° 14	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente de Acuerdo	0
De Acuerdo	0
En desacuerdo	37,5
Totalmente en Desacuerdo	**62,5**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo concerniente al área motivacional de los involucrados o *stakeholders*, los resultados reflejan que el 100% de los encuestados en Banesco percibe un incremento en la motivación producto del trabajo bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos. Condición debida seguramente a que trabajar bajo esta Metodología, involucra a un gran número de actores en proyectos que requieren de su conocimiento y/o experiencia.

15. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos potencia el mejoramiento de los procesos de discusión, diálogo y negociación de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

Tabla N° 15	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
De Acuerdo	18,75
Totalmente De Acuerdo	**81,25**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En el caso de los procesos de comunicación, los resultados arrojan un 100% de acuerdo en que la Metodología de Gerencia de Proyectos, potencia el mejoramiento de los procesos de discusión, diálogo y negociación de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

16. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incentiva la participación en los procesos de mejoramiento continuo de la organización.

Tabla N° 16	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	18,75
De Acuerdo	**50**
Totalmente De Acuerdo	31,25
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Al referirse a los procesos de mejoramiento continuo, la percepción de los encuestados fue favorable en un 81.25%, considerando la Metodología de Gerencia de Proyectos como una herramienta efectiva para incentivar a los miembros o *stakeholders* de proyectos en los procesos de el mejoramiento continuo de la organización.

1.2. Resultados por Pregunta Caso: C.A. Cigarrera Bigott, Sucs.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Innovación** de Productos / Servicios y Procesos

1. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos ha permitido la identificación de nuevas áreas de oportunidad de negocio para los departamentos, equipos de trabajo, e incluso para la Organización misma.

Tabla N° 17	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	6,25
De acuerdo	25
Totalmente de Acuerdo	**68,75**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Este resultado indica que el 93.75% de los encuestados que se desempeñan en Bigott, perciben que la aplicación que la Metodología de Gerencia de Proyectos permite la identificación de nuevas áreas de oportunidad de negocio para los departamentos, equipos de trabajo e incluso para la Organización misma, tal como lo define la Teoría asociada a la Metodología.

2. La Metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los productos y/o servicios que ofrece la Organización.

Tabla N° 18	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	6,25
De acuerdo	**50**
Totalmente de Acuerdo	43,75
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Los resultados obtenidos en este ítem indican que la frecuencia de respuestas favorables en cuanto al uso de la Metodología de Gerencia de Proyectos como herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los productos y/o servicios que ofrece la Organización, alcanza un 93.75 % de las respuestas de los encuestados en Bigott. En tal sentido se reitera otro aspecto teórico de la Metodología.

3. La Metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los procesos propios de la Organización.

Tabla N° 19	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	31,25
Totalmente de Acuerdo	**62,5**
No Responde	6,25
TOTAL	100

Análisis:

En este ítem se refleja que el 93.75% de los encuestados en Bigott estuvo de acuerdo en que la Metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para la introducción de cambios y/o modificaciones en los procesos. El porcentaje presentado pudiese ser sensible de variaciones, ya que según consideraciones asociadas a la Teoría, la Metodología de Gerencia de Proyectos puede resultar más efectiva para introducción cambios nuevos, mas que para el cambio o modificación de procesos (condición gestionada hoy día a través de la Reingeniería).

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Calidad** de Productos y Procesos

_ Punto de Vista Objetivo:

4. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la estandarización y el cumplimiento de las normativas de calidad que exige y/o requiere la Organización.

Tabla N° 20	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	12,5
De acuerdo	25
Totalmente de Acuerdo	**62,5**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con las posiciones tomadas por los individuos de la muestra, en Bigott el 87,5 % de los encuestados considera que trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la estandarización y el cumplimiento de las normativas de calidad que exige y/o requiere la organización.

5. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia Proyectos permite disminuir las brechas entre las necesidades del cliente o usuario y las características del producto o servicio.

Tabla N° 21	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	12,5
De acuerdo	**62,5**
Totalmente de Acuerdo	25
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con los datos obtenidos en este ítem, el 87.5% de los encuestados consideran que la Metodología de Gerencia de Proyectos permite disminuir las brechas entre las necesidades del cliente o usuario y las características del producto o servicio. Es importante destacar que en este ítem no se presentó ninguna posición de desacuerdo, lo cual ratifica aun más la solidez de la metodología en función de lo que perciben sus involucrados o *stakeholders.*

6. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la obtención de resultados acordes a las exigencias de calidad requeridas por el cliente y/o usuario.

Tabla N° 22	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	43,75
Totalmente de Acuerdo	**56,25**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Se puede notar por los datos arrojados en este ítem, que la percepción que tienen los involucrados o *stakeholders* de proyectos en Bigott, acerca de la pertinencia de la Metodología de Gerencia de Proyectos en lo que respecta a la obtención de resultados acordes a las exigencias de calidad requeridas por el cliente y/o usuario es positiva, puesto que el 100% de los encuestados respondieron de favorablemente a dicho planteamiento.

_ Punto de Vista Subjetivo:

7. El empleo de la Metodología de Gerencia de Proyectos ha incrementado los niveles de agrado y aceptación de los clientes, hacia los productos o servicios finales que ofrece la Organización.

Tabla N° 23	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	6,25
De acuerdo	**62,5**
Totalmente de Acuerdo	31,25
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo que se refiere a los niveles de agrado y aceptación de los clientes hacia los productos o servicios finales, se puede ver claramente que el 93.75% de los encuestados en Bigott tomó posiciones favorables ante dicha afirmación, razón que permite intuir una comprobada experiencia en este sentido y la positiva retroalimentación que a lo largo de su experiencia han obtenido de sus clientes de proyectos.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Productividad**

8. En términos de "tiempo", trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos garantiza rendimiento, en lo que respecta a los tiempos de entrega.

Tabla N° 24	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	18,75
De acuerdo	**43,75**
Totalmente de Acuerdo	37,5
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo concerniente a este ítem, se obtuvo que el 81.25% de los encuestados está en mayor o menor grado, de acuerdo en que la Metodología de Gerencia de Proyectos garantiza el rendimiento en lo que respecta al tiempo de entrega de los productos y/o servicios finales.

9. La Metodología de Gerencia de Proyectos es un instrumento que permite el mejor aprovechamiento del presupuesto asignado para todo proyecto.

Tabla N° 25	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	**56,25**
Totalmente de Acuerdo	43,75
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En que se refiere al aprovechamiento del presupuesto, un 100% de los encuestados tomó posiciones favorables ante el planteamiento, lo que reafirma que la Metodología de Gerencia de Proyectos es percibida como una buena herramienta de planificación y control presupuestario y financiero.

10. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos optimiza el esfuerzo necesario del recurso humano para el logro de los objetivos del proyecto.

Tabla N° 26	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	6,25
En desacuerdo	0
De acuerdo	37,5
Totalmente de Acuerdo	**56,25**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo que respecta a la optimización del esfuerzo necesario por parte del recurso humano, se presenta un 93.75% de involucrados o *stakeholders* con inclinaciones favorables ante dicho planteamiento, lo cual indica su acuerdo (mayor o menor) en cuanto a que la Metodología de Gerencia de Proyectos permite maximizar el aprovechamiento de los recursos humanos.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Aprendizaje**

11. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos, permite la adquisición de nuevos conocimientos y la diversificación de los mismos; tanto para los involucrados o *stakeholders* de proyectos, como para el resto de los miembros de la Organización.

Tabla N° 27	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	6,25
En desacuerdo	0
De acuerdo	18,75
Totalmente de Acuerdo	**75**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo que respecta a la metodología de Gerencia de Proyectos como herramienta que permite la adquisición de nuevo conocimiento y la diversificación del mismo, el 93.75% de los encuestados tomo posiciones favorables ante dicho planteamiento.

12. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incrementa y valora la experiencia personal de cada uno de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

Tabla N° 28	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	25
Totalmente de Acuerdo	**75**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo concerniente a la valoración de la experiencia de los involucrados, el 100% de los encuestados tomó posiciones favorables ante dicho planteamiento, confirmando otro aspecto favorable asociado a la Teoría de Metodología de la Gerencia de Proyectos, en la práctica. Específicamente a lo que concierne al aprendizaje por experiencia de los involucrados o stakeholders de proyectos dentro de una organización.

13. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos promueve el *Empowerment* (Empoderamiento) de cada uno de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

Tabla N° 29	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	37,5
Totalmente de Acuerdo	**62,5**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Desde el punto de vista de la distribución de poder o Empowerment, lo resultados indican que el 100% de los encuestados en Bigott, se presenta a favor de tal afirmación, confirmando otro aspecto de la metodología de Gerencia de Proyectos.

14. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incrementa la motivación de los empleados la organización, puesto que involucra a un gran número de ellos en proyectos que requieran de su conocimiento y/o experiencia, demostrando así la valía de cada uno de los trabajadores de la Organización.

Tabla N° 30	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	**56,25**
Totalmente de Acuerdo	43,75
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo concerniente a las percepciones referidas al área motivacional según los involucrados o *stakeholders*, la motivación producto del trabajo bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos es absoluta, ya que los resultados reflejan que el 100% de acuerdo en cuanto a esta afirmación.

15. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos potencia el mejoramiento de los procesos de discusión, diálogo y negociación de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

Tabla N° 31	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	6,25
De acuerdo	25
Totalmente de Acuerdo	**68,75**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En el caso de los procesos de comunicación, los resultados arrojan un 93.75% de acuerdo en que la Metodología de Gerencia de Proyectos potencia el mejoramiento de los procesos de discusión, diálogo y negociación de los involucrados o *stakeholders* de proyectos

16. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incentiva la participación en los procesos de mejoramiento continuo de la organización.

Tabla N° 32	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	6,25
De acuerdo	25
Totalmente de Acuerdo	**68,75**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

La percepción de los encuestados fue favorable en un 93.75%, considerando la Metodología de Gerencia de Proyectos como una herramienta efectiva para incentivar la participación de los involucrados o *stakeholders* en procesos de mejoramiento continuo.

2. ANÁLISIS COMPARATIVO POR EMPRESA

2.1. Análisis por Ítem

Tabla N°33. Totales por Respuestas Favorables

	Porcentaje Respuestas Favorables (%)	
Ítem	**Banesco**	**Bigott**
1	81,25	93,75
2	87,5	93,75
3	75	93,75
4	81,25	87,5
5	100	87,5
6	93,75	100
7	100	93,75
8	100	81,25
9	87,5	100
10	93,75	93,75
11	81,25	93,75
12	100	100
13	87,5	100
14	100	100
15	100	93,75
16	81,25	93,75

Análisis:

A través del análisis por Ítem por Empresa, se pudo determinar que los involucrados o *stakeholders* de proyectos de ambas empresas, tienen una percepción altamente favorable en referencia a la vinculación entre las dimensiones Innovación, Calidad, Productividad y Aprendizaje; y la Metodología de Gerencia de Proyectos dentro de la estructura organizacional a la que respectivamente pertenecen dichos actores.

Percepción altamente favorable en ambas Empresas, condición que no se ve afectada a pesar, que cada Empresa se encuentra en diferentes fases de maduración en lo que respecta a la implantación de la Metodología de Gerencia de Proyectos dentro de sus estructuras.

Banesco Banca Universal se encuentra en una fase avanzada en cuanto al desarrollo de la Metodología, contando con una estructura de proyectos bien constituida y operativa desde hace unos 3 años aproximadamente; razón por la que hoy en día, más que proyectos encaminados hacia el cambio rotundo de estructuras[132], el manejo de los proyectos está encaminado a la mejora contínua de los servicios.

Cigarrera Bigott por su parte, se encuentra en una fase introductoria de dicha Metodología desde hace un año aproximadamente; tiempo durante el cual se ha enfatizado la importancia de esta nueva herramienta de trabajo mediante el desarrollo de cursos y seminarios que han permitido crear un lenguaje compartido, por ahora en áreas claves con el manejo con los clientes como lo es Recursos Humanos y Trade Marketing.

A pesar de las diferencias consideradas por Empresa, bien se puede resaltar y considerando los resultados obtenidos en el estudio, se puede comprobar que el nivel de maduración organizacional en lo que respecta a la Metodología de Gerencia de Proyectos, no es un factor determinante en la percepción de los involucrados o *stakeholders,* puesto que no se obtuvieron diferencias considerables en los resultados por Empresa.

[132] Nota

3. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS POR INVOLUCRADO O *STAKEHOLDER*

Para el siguiente análisis serán tomados en conjunto, sin discriminación por Empresa, los 16 Líderes de Proyectos y los 16 Miembros de Equipos de Proyectos que conforman el total de la muestra de estudio (32 sujetos tipo).

La guía para el análisis estará presentada según la estructura que conforma el esqueleto del Instrumento empleado para la investigación.

3.1. Interpretación por Pregunta: Líderes de Proyectos

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Innovación** de Productos / Servicios y Procesos

1. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos ha permitido la identificación de nuevas áreas de oportunidad de negocio para los departamentos, equipos de trabajo e incluso para la Organización misma.

Tabla N° 34	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	18,75
De Acuerdo	18,75
Totalmente De Acuerdo	**62,50**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo que respecta a la identificación de áreas de oportunidad de negocios para los departamentos, equipos de trabajo e incluso para la organización misma; la Metodología de

Proceso que ya atravesó la Empresa, al programar un Proyecto de fusión con otras entidades bancarias como Unibanca, hace ya dos años y que resultó en lo que hoy se conoce como Banesco Banca Universal.

Gerencia de Proyectos es percibida por los líderes de proyectos como favorable para tal fin en un 81,25%.

2. La Metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los productos y/o servicios que ofrece la organización.

Tabla N° 35	
Escala de Repuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	6,25
De Acuerdo	**56,25**
Totalmente De Acuerdo	37,50
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

El 93,75% de los líderes encuestados para este estudio perciben la Metodología de Gerencia de Proyectos como una herramienta efectiva para la introducción de cambios y/o modificaciones en los productos y/o servicios que ofrece la organización.

3. La Metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los procesos propios de la organización.

Tabla N° 36	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	6,25
De Acuerdo	31,25
Totalmente De Acuerdo	**43,75**
No Responde	18,78
TOTAL	100

Análisis:

El 75% de los Líderes encuestados para este estudio perciben la Metodología de Gerencia de Proyectos como una herramienta efectiva para la introducción de cambios y/o modificaciones en los procesos propios de la organización. Cambios que según la teoría asociada, deberán ser introducidos paulatinamente y a la par de los procesos regulares de la organización, aludiendo al concepto de Mejoramiento Continuo, en las formas de hacer las cosas.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Calidad** de Productos y Procesos

_ Punto de Vista Objetivo:

4. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la estandarización y el cumplimiento de las normativas de calidad que exige y/o requiere la Organización.

Tabla N° 37	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	31,25
De Acuerdo	**37,50**
Totalmente De Acuerdo	31,25
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Desde el punto de vista de la estandarización y el cumplimiento de las normativas de calidad, el 68,75% de los Líderes encuestados consideran que la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita dichos procesos.

5. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia Proyectos permite disminuir las brechas entre las necesidades del cliente o usuario y las características del producto o servicio.

Tabla N° 38	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	6,25
De Acuerdo	43,75
Totalmente De Acuerdo	**50**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con los datos obtenidos en este ítem, se puede observar que el 93,75% de los Líderes encuestados percibe que trabajar bajo la Metodología de Gerencia Proyectos permite disminuir las brechas entre las necesidades del cliente o usuario y las características del producto o servicio.

6. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la obtención de resultados acordes a las exigencias de calidad requeridas por el cliente y/o usuario.

Tabla N° 39	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
De Acuerdo	50
Totalmente De Acuerdo	50
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con la percepción de los Líderes de proyectos, trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la obtención de resultados acordes a las exigencias de calidad requeridas por el cliente y/o usuario. Esto queda totalmente demostrado al obtener un 100% de respuestas favorables a dicho ítem.

_ Punto de Vista Subjetivo:

7. El empleo de la Metodología de Gerencia de Proyectos ha incrementado los niveles de agrado y aceptación de los clientes, hacia los productos o servicios finales que ofrece la Organización.

Tabla N° 40	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	6,25
De Acuerdo	62,50
Totalmente De Acuerdo	31,25
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos en este ítem, los líderes encuestados perciben, en un 93.75%, que la Metodología de Gerencia de Proyectos ha incrementado los niveles de agrado y aceptación de los clientes, hacia los productos o servicios finales que ofrece la Organización.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Productividad**

8. En términos de "tiempo", trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos garantiza rendimiento, en lo que respecta a los tiempos de entrega.

Tabla N° 41	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	6,25
De Acuerdo	62,50
Totalmente De Acuerdo	31,25
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Los Líderes de proyectos encuestados entre ambas empresas, en un 93.75% perciben que la Metodología de Gerencia de Proyectos, garantiza el rendimiento necesario para culminar y hacer las entregas en los tiempos óptimos requeridos por la organización.

9. La Metodología de Gerencia de Proyectos es un instrumento que permite el mejor aprovechamiento del presupuesto asignado para todo proyecto.

Tabla N° 42	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	6,25
De Acuerdo	56,25
Totalmente De Acuerdo	31,25
No Responde	6,25
TOTAL	100

Análisis:

Tal como lo reflejan los resultados arriba presentados, los Líderes de proyectos perciben la Metodología de Gerencia de Proyectos como un instrumento que permite la optimización del presupuesto destinado para proyectos. Esto se ve ratificado por el porcentaje total (87,5%) de respuestas favorables a este ítem.

10. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos optimiza el esfuerzo necesario del recurso humano para el logro de los objetivos del proyecto.

Tabla N° 43	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
De Acuerdo	**50**
Totalmente De Acuerdo	43,75
No Responde	6,25
TOTAL	100

De acuerdo con la percepción de los Líderes de proyectos de las empresas estudiadas, trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos optimiza el esfuerzo necesario del recurso humano para el logro de los objetivos del proyecto. Esto sustentado por el 93.75% de respuestas favorables de los encuestados.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Aprendizaje**

11. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos, permite la adquisición de nuevos conocimientos y la diversificación de los mismos; tanto para los involucrados o *stakeholders* de proyectos, como para el resto de los miembros de la Organización.

Tabla N° 44	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	6,25
De Acuerdo	12,50
Totalmente De Acuerdo	75
No Responde	6,25
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos en este ítem, el 87,5% los Lideres perciben que la Metodología de Gerencia de Proyectos permite la adquisición de nuevos conocimientos y la diversificación de los mismos; tanto para los involucrados o *stakeholders* de proyectos, como para el resto de los miembros de la organización.

12. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incrementa y valora la experiencia personal de cada uno de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

Tabla N° 45	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
De Acuerdo	31,25
Totalmente De Acuerdo	68,75
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis

El 100% de los Líderes de proyectos encuestados entre Banesco y Bigott, presentaron posiciones favorables en cuanto al incremento y valoración de la experiencia personal, producto del trabajo bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos.

13. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos promueve el *Empowerment* (Empoderamiento) de cada uno de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

Tabla N° 46	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	6,25
De Acuerdo	37,50
Totalmente De Acuerdo	56,25
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo que respecta a la distribución de poder o *Empowerment* se obtuvo un 93,75% de respuestas favorables de los Líderes de proyectos encuestados. Lo cual evidencia otra de las

premisas fundamentales de la Metodología de Gerencia de Proyectos, considerada en la teoría asociada; específicamente en lo que respecta al trabajo en equipo y el manejo y distribución efectiva del "poder" dentro de este.

14. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incrementa la motivación de los empleados la organización, puesto que involucra a un gran número de ellos en proyectos que requieran de su conocimiento y/o experiencia, demostrando así la valía de cada uno de los trabajadores de la Organización.

Tabla N° 47	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente de Acuerdo	0
De Acuerdo	0
En desacuerdo	50
Totalmente en Desacuerdo	50
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con las respuestas de este ítem, trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incrementa la motivación de los empleados la organización, puesto que involucra a un gran número de ellos en proyectos que requieran de su conocimiento y/o experiencia, demostrando así la valía de cada uno de los trabajadores de la organización. Esto queda ratificado con la percepción del 100% de los Líderes de proyectos encuestados.

15. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos potencia el mejoramiento de los procesos de discusión, diálogo y negociación de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

Tabla N° 48	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	6,25
De Acuerdo	12,50
Totalmente De Acuerdo	81,25
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo que respecta a los procesos de comunicación, los Lideres de proyectos se presentan altamente favorables (93,75%) en que la Metodología de Gerencia de Proyectos potencia el mejoramiento de los procesos de discusión, dialogo y negociación de los involucrados o *stakeholders* en el desarrollo e implantación de proyectos.

16. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incentiva la participación en los procesos de mejoramiento continuo de la organización.

Tabla N° 49	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	25
De Acuerdo	**37,50**
Totalmente De Acuerdo	**37,50**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

El resultado arrojado por las respuestas obtenidas por este ítem indica que el 75% de los líderes tomó posiciones favorables ante el mismo, considerando que la Metodología de

Gerencia de Proyectos incentiva la participación en los procesos de mejoramiento de la organización.

3.2. Interpretación por Pregunta: Miembros de Equipos de Proyectos

_Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Innovación** de Productos / Servicios y Procesos

1. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos ha permitido la identificación de nuevas áreas de oportunidad de negocio para los departamentos, equipos de trabajo, e incluso para la Organización misma.

Tabla N° 50	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	6,25
De acuerdo	31,25
Totalmente de Acuerdo	**62,50**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo que respecta a la identificación de áreas de oportunidad de negocios para los departamentos, equipos de trabajo e incluso para la organización misma, la Metodología de Gerencia de Proyectos es percibida por los Miembros de Equipos de proyectos como favorable para tal fin en un 93,75%.

2. La Metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los productos y/o servicios que ofrece la Organización.

Tabla N° 51	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	6,25
De acuerdo	37,50
Totalmente de Acuerdo	**50**
No Responde	6,25
TOTAL	100

Análisis:

El 87,50% de los Miembros de Equipo de proyectos, encuestados para este estudio, perciben la Metodología de Gerencia de Proyectos como una herramienta efectiva para la introducción de cambios y/o modificaciones en los productos y/o servicios que ofrece la organización.

3. La Metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los procesos propios de la Organización.

Tabla N° 52	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	6,25
De acuerdo	43,75
Totalmente de Acuerdo	**50**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

El 93.75% de los Miembros de Equipo de proyectos, encuestados para este estudio perciben la Metodología de Gerencia de Proyectos como una herramienta efectiva para la

introducción de cambios y/o modificaciones pertinentes en los procesos propios de la organización.

_Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Calidad** de Productos y Procesos

Punto de Vista Objetivo:

4. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la estandarización y el cumplimiento de las normativas de calidad que exige y/o requiere la Organización.

Tabla N° 53	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	43,75
Totalmente de Acuerdo	**56,25**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Desde el punto de vista de la estandarización y el cumplimiento de las normativas de calidad, el 100% de los Miembros de Equipo de proyectos encuestados, consideran que la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita dichos procesos.

5. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia Proyectos permite disminuir las brechas entre las necesidades del cliente o usuario y las características del producto o servicio.

Tabla N° 54	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	6,25
De acuerdo	**50**
Totalmente de Acuerdo	43,75
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con los datos obtenidos en este ítem se puede observar que el 93,75% de los Miembros de Equipo de proyectos encuestados, considera que trabajar bajo la Metodología de Gerencia Proyectos permite disminuir las brechas entre las necesidades del cliente o usuario y las características del producto o servicio que ofrece la organización.

6. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la obtención de resultados acordes a las exigencias de calidad requeridas por el cliente y/o usuario.

Tabla N° 55	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	6,25
De acuerdo	25
Totalmente de Acuerdo	**68,75**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con la percepción de los Miembros de Equipo de proyectos, trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos facilita la obtención de resultados acordes a las exigencias de calidad requeridas por el cliente y/o usuario. Esto queda totalmente demostrado al obtener un 93,75% de respuestas favorables a dicho ítem.

_ Punto de Vista Subjetivo:

7. El empleo de la Metodología de Gerencia de Proyectos ha incrementado los niveles de agrado y aceptación de los clientes, hacia los productos o servicios finales que ofrece la Organización.

Tabla N° 56	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	**62,50**
Totalmente de Acuerdo	37,50
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos en este ítem, los Miembros de Equipos de proyectos encuestados, perciben en un 100%, que la Metodología de Gerencia de Proyectos ha incrementado los niveles de agrado y aceptación de los clientes, hacia los productos o servicios finales que ofrece la Organización.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Productividad**

8. En términos de "tiempo", trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos garantiza rendimiento, en lo que respecta a los tiempos de entrega.

Tabla N° 57	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	12,50
De acuerdo	**50**
Totalmente de Acuerdo	37,50
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Los Miembros de Equipos de proyectos encuestados entre ambas empresas, en un 87,50% perciben, que la Metodología de Gerencia de Proyectos garantiza el rendimiento y optimización de los recursos, en términos de los tiempos empleados para proyectos.

9. La Metodología de Gerencia de Proyectos es un instrumento que permite el mejor aprovechamiento del presupuesto asignado para todo proyecto.

Tabla N° 58	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	**68,75**
Totalmente de Acuerdo	31,25
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

Tal como lo reflejan los resultados arriba presentados, los Miembros de Equipos de proyectos perciben la Metodología de Gerencia de Proyectos como un instrumento que permite el aprovechamiento del presupuesto. Afirmación concluida, dado el porcentaje total obtenido de respuestas favorables a este ítem: 100%.

10. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos optimiza el esfuerzo necesario del recurso humano para el logro de los objetivos del proyecto.

Tabla N° 59	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	**50**
Totalmente de Acuerdo	**50**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis

De acuerdo con la percepción de los Miembros de Equipo de proyectos de las empresas estudiadas, trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos optimiza el esfuerzo necesario del recurso humano para el logro de los objetivos del proyecto. Esto sustentado por el 100% de respuestas favorables de los encuestados.

Grupo de Afirmaciones Referidas a: **Aprendizaje**

11. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos, permite la adquisición de nuevos conocimientos y la diversificación de los mismos; tanto para los involucrados o *stakeholders* de proyectos, como para el resto de los miembros de la Organización.

Tabla N° 60	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	6,25
De acuerdo	18,75
Totalmente de Acuerdo	**75**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos en este ítem, el 93,75% los Miembros de Equipos de proyectos perciben que la Metodología de Gerencia de Proyectos permite la adquisición de nuevos conocimientos y la diversificación de los mismos; tanto para los involucrados o *stakeholders* de proyectos, como para el resto de los miembros de la organización.

12. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incrementa y valora la experiencia personal de cada uno de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

Tabla N° 61	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	31,25
Totalmente de Acuerdo	**68,75**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

El 100% de los Miembros de Equipos de proyectos encuestados entre Banesco y Bigott, presentaron posiciones favorables en cuanto al incremento y valoración de la experiencia personal, producto del trabajo bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos.

13. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos promueve el *Empowerment* (Empoderamiento) de cada uno de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

Tabla N° 62	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	6,25
De acuerdo	37,50
Totalmente de Acuerdo	**56,25**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo que respecta a la distribución de poder o Empowerment se obtuvo un 93,75% de respuestas favorables de los Miembros de Equipos de proyectos encuestados. Lo cual evidencia la aseveración otra de las premisas teóricas fundamentales de la Metodología de Gerencia de Proyectos.

13. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incrementa la motivación de los empleados la organización, puesto que involucra a un gran número de ellos en proyectos que requieran de su conocimiento y/o experiencia, demostrando así la valía de cada uno de los trabajadores de la Organización.

Tabla N° 63	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	43,75
Totalmente de Acuerdo	**56,25**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

De acuerdo con las respuestas de este ítem, trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incrementa la motivación de los empleados la organización, puesto que involucra a un gran número de ellos en proyectos que requieran de su conocimiento y/o experiencia, demostrando así la valía de cada uno de los trabajadores de la organización. Esto queda ratificado con la percepción favorable a esta afirmación por parte de los Miembros de Equipos de proyectos en un 100%.

15. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos potencia el mejoramiento de los procesos de discusión, diálogo y negociación de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.

Tabla N° 64	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	31,25
Totalmente de Acuerdo	**68,75**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

En lo que respecta a los procesos de comunicación, los Miembros de los Equipos de proyectos proyectos se presentan altamente favorables (100%) a que la Metodología de Gerencia de Proyectos potencia el mejoramiento de los procesos de discusión, dialogo y negociación de los involucrados o stakeholders.

16. Trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos incentiva el mejoramiento continuo de los procesos productivos de la organización.

Tabla N° 65	
Escala de Respuesta	**Porcentaje por Respuesta (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0
En desacuerdo	0
De acuerdo	37,50
Totalmente de Acuerdo	**62,50**
No Responde	0
TOTAL	100

Análisis:

El resultado de este ítem indica que el 100% de los Miembros de Equipos de proyectos tomó posiciones favorables ante el mismo, considerando que la Metodología de Gerencia de Proyectos incentiva el mejoramiento continuo de los procesos productivos de la organización.

4. ANÁLISIS COMPARATIVO POR INVOLUCRADO O STAKEHOLDER

Tabla N° 66. Porcentajes de Respuestas Favorables por Involucrado o *Stakeholder*

	Porcentaje Respuestas Favorables (%)	
Ítem	**Líderes de Proyectos**	**Miembros de Equipos de Proyectos**
1	81,25	93,7
2	93,75	87,50
3	75	93,75
4	68,75	100
5	93,75	93,75
6	100	93,75
7	93,75	100
8	93,75	87,50
9	87,5	100
10	93,75	100
11	87,5	93,75
12	100	100
13	93,75	93,75
14	100	100
15	93,75	100
16	75	100

Análisis:

Como se puede observar en los resultados obtenidos por pregunta y por involucrado o *stakeholder*, son los Miembros de los Equipos de proyectos los que presentan una percepción más favorable de la Metodología de Gerencia de Proyectos en cuanto a las afirmaciones que por dimensión, conciernen a la vinculación positiva entre la Metodología de Gerencia de Proyectos y las dimensiones de Innovación, Calidad, Productividad y Aprendizaje derivadas de esta.

Esta tendencia puede obedecer a varias causas, una de ellas al hecho de que es el Líder de proyectos es el único individuo que permanece en el proyecto durante las cuatro fases, siendo este actor, el responsable del manejo de presupuesto, recurso humano, administración del tiempo y coordinación de funciones desde la definición hasta la culminación y comercialización de los proyectos que dirige. Será el Líder quien durante todas las fases de desarrollo de un proyecto, lo representa, conduce y justifica ante el resto de los involucrados o *stakeholders*.

Los Miembros de los Equipos de proyectos, por su parte sólo se encuentran involucrados en dos (2) de las fases del proyecto, en las definidas como Conceptualización y Definición; fases referidas a la puesta en marcha de lo que se quiere sea el proyecto.

Por otro lado esta percepción puede estar afectada por los procesos de distribución de poder o *Empowerment* propios de esta Metodología, lo cual provoca en los Miembros de los Equipos de proyectos cierta sensación de autonomía en su área de acción, y en la mayoría de los casos, propicia actitudes de responsabilidad y compromiso que enriquecen la experiencia de los Miembros de los Equipos.

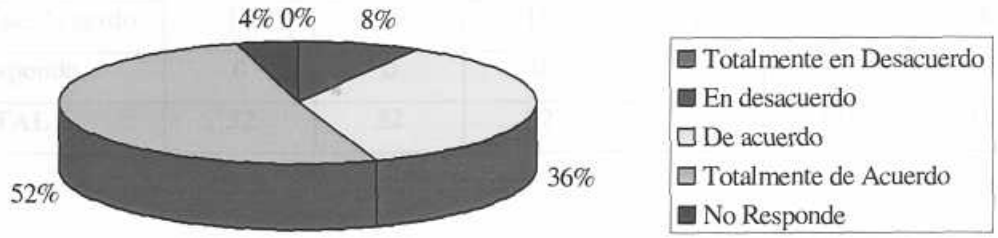
5. Interpretación de los Resultados por Dimensión

a. Dimensión:

Efectos percibidos en cuanto a la Innovación de Productos / Servicios y Procesos

Tabla N° 67					
Escala de Respuestas	**FRECUENCIAS**				
	Oportunidad de Negocio	**Cambios Productos/Servicios**	**Cambios en Procesos**	**TOTAL**	**Porcentaje (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0
En desacuerdo	4	2	2	8	8
De acuerdo	8	15	12	35	36
Totalmente de Acuerdo	20	14	15	49	**52**
No Responde	0	1	3	4	4
TOTAL	32	32	32	96	**100**

Gráfico Dimensión: Innovación



Análisis:

Tal como se observa en los resultados obtenidos de la muestra estudiada, el 88% de los encuestados respondieron de forma favorable ante la dimensión referida a los efectos perciben en cuanto a la Innovación de Productos / Servicios y Procesos. Este porcentaje es lo

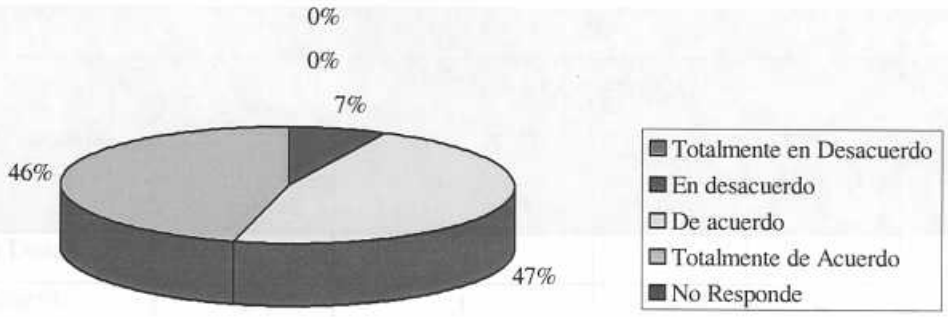
suficientemente alto como para confirmar que la percepción de los involucrados o *stakeholders:* Líderes y Miembros de Equipos de proyectos de las empresas Banesco banca Universal y Cigarrera Bigott, , confirman las premisas teóricas de la Metodología de Gerencia de Proyectos, en la cual se hace referencia y se destaca la utilidad de la Metodología, para el logro de Innovación de productos y/o servicios que requiere cada organización según sea su área de actividad comercial.

b. Dimensión:

Efectos percibidos en cuanto a la Calidad de Productos y Procesos

Tabla N° 68						
Escala de Respuestas	**FRECUENCIAS**					
	Estandariz a-ción de Procesos	**Necesida-des del Cliente vs. Producto**	**Calidad de los Resultados**	**Satisfa-cción de los clientes**	**TOTAL**	**Porcentaje (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	5	2	1	1	9	7
De acuerdo	13	15	12	20	60	**47**
Totalmente de Acuerdo	14	15	19	11	59	46
No Responde	0	0	0	0	0	0
TOTAL	32	32	32	32	128	100

Gráfico Dimensión Calidad



Análisis:

En lo concerniente a la dimensión de los efectos percibidos en cuanto a la Calidad de productos y procesos resultado del trabajo bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos, los involucrados o *stakeholders* Líderes y Miembros de Equipos de Proyectos de las empresas venezolanas: Banesco Banca Universal y Cigarrera Bigott; reflejan un 93% de respuestas a favor de la Metodología de Gerencia de Proyectos como herramienta útil para la consecución y desarrollo de los procesos bajo las especificaciones de calidad, que demandan los clientes y/o usuarios de proyectos, así como de la organización misma.

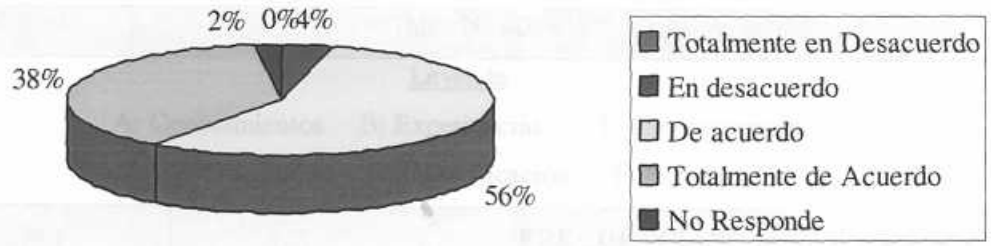
El porcentaje casi absoluto de percepciones positivas en cuanto a este ítem, además de reflejar la pertinencia de la Metodología de Gerencia de Proyectos para la consecución de la Calidad requerida en los procesos, productos y/o servicios de la organización; permite considerar a la Metodología como una herramienta importante de trabajo para la planificación estratégica en el ámbito nacional, estrategia que como fin último ha de perseguir la máxima competitividad interna y externa entre mercados.

c. Dimensión:

Efectos Percibidos en cuanto a la Productividad

Tabla N° 69					
Escala de Respuestas	**FRECUENCIAS**				
	Tiempo	**Presupuesto**	**Horas-Hombre**	**TOTAL**	**Porcentaje (%)**
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0
En desacuerdo	3	1	0	4	4
De acuerdo	18	20	16	54	56
Totalmente de Acuerdo	11	10	15	36	38
No Responde	0	1	1	2	2
TOTAL	32	32	32	96	100

Gráfico Dimensión Productividad



Análisis:

En lo que respecta a la dimensión de referida a la percepción de los involucrados o *stakeholders*: Líderes y Miembros de proyectos de las empresas venezolanas: Banesco Banca Universal y Cigarrera Bigott, en cuanto al valor agregado que trabajar bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos aporta a cada organización; se puede observar que el 94% de los

encuestados presentaron posturas favorables, lo que afirma que en el ámbito nacional trabajar bajo las disposiciones de la Metodología permite la optimización de las variables más susceptibles y usadas para medición y evaluación de un proyectos, sean estas variables: manejo de tiempo, presupuesto y horas-hombre.

Las variables referidas en todo caso al manejo de tiempo, presupuesto y horas-hombre, reflejan la diversidad y pertinencia de la Metodología, ya que se consideran aspectos financieros vinculados con la inversión y retorno de esta; luego de finalizado un proyecto.

Al mismo tiempo se consideran aspectos ligados al manejo del recurso humano y su optimización, medido a través de lo que se denominó "horas-hombre", definición que alude directamente al manejo, dirección y motivación que es necesario *inyectar* a los individuos de una organización para que de forma compartida, se logre la máxima productividad de la estructura a la par del desarrollo personal de los involucrados.

d. Dimensión:

Efectos Percibidos en cuanto a Aprendizaje

Tabla N° 70

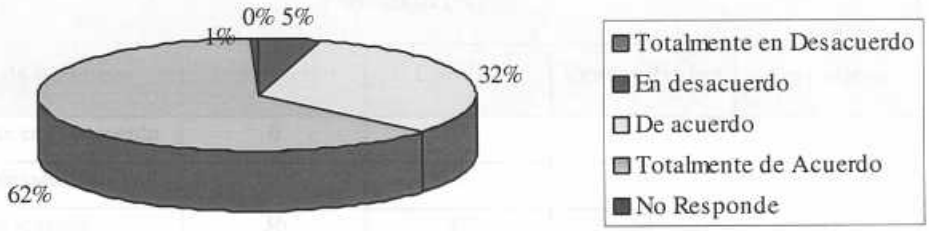
Leyenda

A: Conocimientos B: Experiencias C: Empowerment

D: Motivación E: Comunicación F: Participación

Escala de Respuestas	FRECUENCIAS							
	A	B	C	D	E	F	TOTAL	Porcentajes (%)
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0
En desacuerdo	2	0	2	0	1	4	9	5
De acuerdo	5	10	12	15	7	12	61	32
Totalmente de Acuerdo	24	22	18	17	24	16	121	62
No Responde	1	0	0	0	0	0	1	1
TOTAL	32	32	32	32	32	32	192	**100**

Gráfico Dimensión Aprendizaje



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos de las respuestas de los involucrados o *stakeholders* de proyectos: Líderes y Miembros de Equipos de proyectos en Banesco Banca Universal y Cigarrera Bigott en lo que respecta a la dimensión referida a la percepción de dichos actores en cuanto al Aprendizaje obtenido producto del trabajo en proyectos bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos; se puede observar claramente que el porcentaje de respuestas favorables resulta considerablemente elevado, obteniendo un 94%.

Este resultado confirma totalmente la utilidad de la Metodología de Gerencia de Proyectos como una herramienta de trabajo que propicia los procesos de aprendizaje en sus involucrados o *stakeholders* de proyectos a lo largo del ciclo de vida que conforma las fases de vida de todo proyecto.

5. Comparación de Resultados por Dimensión

Tabla N° 71				
Porcentajes (%)				
Escala de Respuesta	**Innovación**	**Calidad**	**Productividad**	**Aprendizaje**
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	0
En desacuerdo	8	7	4	5
De acuerdo	36	**47**	**56**	32
Totalmente de Acuerdo	**52**	46	38	**62**
No Responde	4	0	2	1
TOTAL	100	100	100	100

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos por dimensión, se puede ver claramente que las dimensiones más favorecidas por las percepciones de los involucrados o *stakeholders* de proyectos en las Empresas venezolanas: Banesco Banca Universal y Cigarrera Bigott; favorecen más fuertemente las dimensiones referidas a Productividad y Aprendizaje. Cabe destacar sin embargo, que la diferencia entre las cuatro (4) dimensiones no resulta considerable; razón por la cual se puede inferir que la percepción de los involucrados o *stakeholders* resulta homogénea.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Luego de un extenso proceso de investigación iniciado a partir de la definición del problema a estudiar y según es el interés de los investigadores, se procedió a la búsqueda teórica y metodologíca adecuada para dar respuesta a la interrogante referida a cuál está siendo el papel de los Equipos de Proyectos circunscritos bajo la Metodología de Proyectos en el mercado empresarial venezolano; según la percepción de dos de los involucrados o *stakeholders* de proyectos: Líderes y Miembros de Equipos de Proyectos.

Para dar respuesta al Objetivo General de la investigación, se estudiaron una serie de objetivos específicos que derivaron en cuatro (4) dimensiones que desagregadas, responden al planteamiento inicial. La investigación fue aplicada en dos (2) empresas, que aunque dedicadas a distintas áreas de actividad económica, conocen y aplican la Metodología de Gerencia de Proyectos.

Según las consideraciones y los resultados arrojados por el estudio, se puede afirmar que la Metodología de Gerencia de Proyecto, según la percepción de sus involucrados o *stakeholders,* está agregando valor a los procesos productivos de las organizaciones y a la gente que en ellos interviene. Dicha afirmación sin embargo, se encuentra limitada en referencia a la naturaleza metodológica del estudio, ya que se han estudiado las percepciones de sujetos-tipo que conocen y trabajan con la Metodología, es decir; los resultados, así como las percepciones que sustentan estos últimos, seguramente podrán estar impactados por el último proyecto en el cual participó cada involucrado o *stakeholder*.

Aunque esta variable no representa un factor de riesgo, los investigadores consideran pertinente hacer la aclaratoria y sustentar que para todos los casos las percepciones desde el punto de vista psicológico tienden a estar estructuradas según hayan sido las experiencias (varias) pasadas del individuo. Este punto entonces, permite agregar confiabilidad al estudio, ya que se entenderán para todos los casos que los resultados arrojados conciernen a un histórico cierto para cada involucrado o *stakeholder* de proyecto.

Un elemento importante de destacar es el referido al nivel de maduración de las organizaciones en lo relacionado al conocimiento y práctica de la Metodología de Gerencia de Proyectos dentro de sus estructuras.

En este aspecto se pudo comprobar que el factor nivel de maduración, no afecta de manera considerable la percepción de los involucrados o *stakeholders*, a pesar de que teóricamente; a mayor grado de maduración menor incertidumbre, puesto que la organización cuenta con una estructuración establecida y funcional que permite a los involucrados o *stakeholders* conocer perfectamente las líneas de comunicación, los procesos de control, etc. Las percepciones de los Líderes y Miembros de Equipos de proyectos encuestados en Banesco y Bigott según estas afirmaciones no presentaron diferencias estadísticamente considerables.

Se destaca que al ser un estudio de percepciones, es decir, de variables sujetas a factores subjetivos propios de cada sujeto-tipo, el hecho de que las consideraciones de estos actores sean positivas en relación a los aspectos estudiados no significa que en la práctica sea de la misma forma.

En lo referido al estudio por involucrado o *stakeholder* se obtuvieron resultados más favorables de los Miembros de Equipos de proyectos, esto principalmente a causa de el nivel de responsabilidades que tiene un miembro de proyectos y un líder de proyectos.

En el caso de líder, s aunque su percepción resulta positiva lo es en menor grado que los Miembros de los Equipos de proyectos, condición que seguramente se debe a que será el Líder la persona responsable del proyecto desde su fase inicial hasta la implantación del mismo (los Miembros de los Equipos de proyectos sólo son responsables del área disciplinaria determinada en la cual son expertos, de acuerdo a sus conocimientos y experiencias). La idea refiere a que es el Líder quien gerencia toda la responsabilidad de los proyectos, su gente, éxitos o fracasos.

En Gerencia de Proyectos los Miembros de los Equipos de proyectos son totalmente autónomos, trabajando en función de unos lineamientos comunes; aunque no con total independencia en la toma de decisiones. En contraposición a los Líderes quienes deben estar al tanto de todas las áreas así como de la coordinación de las actividades, presentación ante el resto de los involucrados o *stakeholders*, etc.

En relación al Objetivo General de la investigación se puede establecer que los según la percepción de los Involucrados o *Stakeholders* de proyectos: Lideres y Miembros de Equipos de proyectos, el trabajo bajo esta Metodología en las empresas privadas en Venezuela está aportando valor en referencia a la Innovación de productos y procesos propios para cada organización; siendo esta una herramienta que permite la renovación, cambio y competitividad que requieren las empresas nacionales para mantenerse en pie en un mercado cada vez más competido.

Adicionalmente las percepciones en cuanto al trabajo de los Equipos de Proyectos bajo la Metodología de Gerencia de Proyectos, según los involucrados o *stakeholders* estudiados, refleja la pertinencia de la Metodología como clave que organiza el trabajo y a la gente que en este interviene, a fin de aportar la máxima productividad a los productos y/o servicios que se ofrecen. Se logra entonces, la adecuación de aquellos trabajos determinados para ser entregados en fechas definidas (es decir trabajos con un a fecha de inicio y culminación determinada), es decir, proyectos.

Adecuación que responde a las demandas de los clientes y/o usuarios finales de un proyecto, con lo cual se garantiza el éxito, renombre y confiabilidad de las organizaciones; al estar sus trabajos y/o proyectos circunscritos bajo las premisas de pertinencia, innovación, calidad y productividad que el entorno está exigiendo a nivel mundial, a las organizaciones para poder mantenerse en pie.

En lo que respecta al manejo del recurso humano dentro del trabajo organizado en Equipos de Proyectos circunscritos bajo la Metodología de Proyectos, los involucrados o *stakeholders* que en ellos intervienen, consideran casi de forma absoluta que la

Metodología no sólo garantiza el éxito de los procesos productivos, de la optimización de los recursos; sino que agrega valor, forma y desarrolla al personal que funciona según estas disposiciones. Sea este personal los involucrados o *stakeholders* de proyectos, específicamente los Miembros de los Equipos de Proyectos.

Trabajar bajo la Metodología de Proyectos forma y desarrolla a sus involucrados o *stakeholders* fomentando el aprendizaje en la práctica. Al ser grupos de trabajo conformados por profesionales de las más diversas áreas y según las disposiciones de la Metodología, es necesario para el éxito de un proyecto la interacción y comunicación constante entre los Miembros para la información, control y evaluación de los avances del paulatinos a lo largo de la vida de un proyecto.

La pertinencia y severidad de las dimensiones del estudio fueron confirmadas según son las percepciones positivas de los involucrados o *stakeholders* de proyectos.

Es importante destacar que las Empresas seleccionadas para el estudio pertenecen al grupo de empresas exitosas (por área de actividad respectivamente) a nivel nacional, razón por la cual se puede inferir que la implementación de la Metodología de Proyectos dentro de sus estructuras responde precisamente a la búsqueda de métodos y herramientas que mantengan los estándares de funcionamiento que hasta ahora las ha caracterizado. No se puede asegurar que la adopción de la Metodología sea la causa del éxito de dichas Empresas, ya que el tiempo de implementación de esta herramienta en ambas organizaciones es relativamente reciente, más sin embargo, grandes cambios y logros se han logrado en tan poco tiempo gracias a la práctica de la Metodología.

Aunque el estudio fue llevado a cabo en Empresas de diversas áreas de actividad económica y la maduración que poseen en cuanto a la Metodología de Gerencia de Proyectos es reciente y adaptada según son las necesidades de cada Empresa (banca y cigarrillos); los resultados arrojados en el estudio demuestran la homogeneidad en las percepciones (favorables por demás) de dos de los tipos de involucrados o *stakeholders* de proyectos; con lo cual se posibilita la generalización en cuanto a la efectividad del trabajo

de Equipos de Proyectos en las Empresas privadas en Venezuela, según es la percepción de sus actores.

Efectividad asociada a la adopción de la Metodología de Gerencia de Proyectos en el mercado empresarial nacional; consideración que se traduce en el alcance y persecución de mayores y mejores niveles de competitividad empresarial, según es el logro de aquellos procesos de innovación en los productos y/o servicios de la organización con los niveles de calidad que exigen los clientes y moldean las acciones de la organización; garantizando así la máxima productividad y rentabilidad de toda empresa privada en Venezuela. Al tiempo que logra fomentar el trabajo de la gente que labora con los proyectos, formándoles y desarrollando sus capacidades, fortalezas y habilidades; con lo cual y ya para culminar, se garantiza el crecimiento y aprendizaje dinámico que según Senge[133], requieren las organizaciones para triunfar hoy día.

[133] Senge, Peter. (1992). La Quinta Disciplina. España: Granica.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Como aporte a futuras investigaciones y herramienta que permita a futuros profesionales de las Ciencias Sociales, específicamente a aquellos especialistas de las Relaciones Industriales en cualquiera de sus menciones; los investigadores consideran relevante destacar ciertos aspectos o brechas surgidas a lo largo del estudio.

Dichas brechas aluden a interrogantes u otras áreas de interés que pueden ser estudiadas por futuros investigadores, interesados en conocer y ahondar un poco más en el desarrollo de la Metodología de Proyectos en Venezuela.

Como se expuso en las Limitantes del estudio y a consideración de los investigadores, resultará importante para un próximo estudio en el área de las Ciencias Sociales referido a la Gerencia de Proyectos, considerar las percepciones de otros involucrados o *stakeholders* de proyectos. Específicamente de los Clientes de proyectos, este estudio de percepciones seguramente permitirá conocer el resultado del trabajo de esta Metodología, una vez culminado y comercializado un proyecto; aportando mayor información sobre la Calidad derivada de este.

Adicionalmente será de interés considerar para próximas investigaciones, el estudio de los proyectos en otras empresas nacionales de diversa actividad económica, además de banca y cigarrillos como es el caso presente.

Se recomendará además, considerar más a fondo aquellas variables referidas directamente al recurso humano en el desarrollo de proyectos, es decir, aquellas variables definidas por las características propias de los Equipos de Proyectos.

Por último será metodológicamente enriquecedor, realizar un estudio que busque demostrar más allá de sólo percepciones de involucrados o *stakeholders*, cómo es el desarrollo de la Metodología de Gerencia de Proyectos en Venezuela, según sea la información que se pueda contrastar con aquellos resultados o informes finales de proyectos. Documentos estos

que reflejan objetivamente a través de *datos duros*[134] el desarrollo, asignación y retorno de inversión de cada proyecto culminado.

El área de Gerencia de Proyectos resulta poco considerada para su estudio hasta hoy, por los Industriólogos en niveles de pre- grado, razón por la cual los investigadores aseguran que luego de conocer un poco más del área con el presente estudio; será una herramienta eficaz para cualquier profesional de las Relaciones Industriales, comenzar a gestionar su trabajo y demás aspectos (no circunscritos necesariamente al ámbito profesional), como proyectos.

[134] Nota
Referido a datos de naturaleza cuantitativa, susceptibles de ser medidos y contratados.

ANEXOS

Anexo N° 1. Empresas con Gestión de Proyectos en Venezuela

CAPÍTULO VENEZUELA

Empresas con Gestión en Gerencia de Proyectos Actualmente en Venezuela (Varias)

1) Banesco Banca Universal
2) Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA)
3) Centro Internacional de Educación y Desarrollo de PDVSA (CIED)
4) Compañía Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV)
5) CVG Electrificación del Caroní C.A (EDELCA)
6) Otepi Consultores
7) Movilnet
8) C.A. Cigarrera Bigott, Sucs.
9) CADAFE
10) Electricidad de Caracas
11) Hidrocapital
12) Siderúrgica del Orinoco
13) Kellogg´s de Venezuela
14) Banco Mercantil
15) Motorola de Venezuela
16) Xerox de Venezuela
17) Procter & Gamble de Venezuela
18) Kellogg´s de Venezuela
19) Banco Central de Venezuela

Anexo N° 2: Instrumento del Estudio

Instrumento para la recolección de datos para la investigación:

TRABAJO EN EQUIPOS DE PROYECTOS EN EMPRESAS PRIVADAS EN VENEZUELA: EFECTOS PERCIBIDOS POR SUS INVOLUCRADOS O *STAKEHOLDERS*

PRESENTACIÓN:

A continuación le presentamos un instrumento (escala Likert) que servirá para el levantamiento de información requerida para el trabajo final de grado de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB): *"Trabajo en Equipos de Proyectos en Empresas Privadas en Venezuela: Efectos Percibidos por sus* Involucrados *o Stakeholders".*

El instrumento es realmente sencillo y su **tiempo estimado de respuesta es de cinco (5) minutos**, razón por la cual invitamos a llenarlo y consignarlo prontamente a los investigadores. Esta dinámica permitirá entre muchas otras cosas, la optimización de los recursos y los tiempos requeridos para la investigación.

La información recabada será confidencial y empleada sólo para fines académicos. Los resultados y demás conclusiones obtenidas al final del estudio serán facilitados a la Empresa y a su persona, de ser así su deseo.

Agradecemos consignar de vuelta (por este medio) el instrumento respondido, antes del miércoles 22 del mes en curso.

Sin más que hacer referencia, más que agradecer su tiempo y atención, queda de Ud.,

Jania Velásquez Mendoza & **Patricia Daboin Yumar**

Optando al título de Industriólogo – Lic. Relaciones Industriales

INSTRUCCIONES

A continuación le presentamos una serie de planteamientos ante los cuales debe tomar posición de acuerdo a sus **experiencias generales** como involucrado o *stakeholder* de proyectos y en función de las alternativas de respuestas que se indican a continuación de cada ítem. Marque con una "x" sólo la alternativa que mejor refleje su posición al respecto.

Deberá seleccionar para **marcar con "X" sólo una (1)** de las cuatro (4) alternativas que les serán presentadas.

La información suministrada será confidencial y empleada sólo para fines académicos referidos a la investigación en campo.

IDENTIFICACIÓN:

C. Nombre de la empresa en la que trabaja _____

D. En general, en las experiencias pasadas referidas a Proyectos, su actuación ha sido como:

____ *Líder de Proyecto(s)*
____ Integrante de Equipo(s) de Proyecto

INNOVACIÓN:

4. Trabajar bajo la metodología de Gerencia de Proyectos ha permitido la identificación de nuevas áreas de oportunidad de negocio para los departamentos, equipos de trabajo, e incluso para la Organización misma.

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo
____Totalmente en desacuerdo

5. La metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los productos y/o servicios que ofrece la Organización.

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo
____Totalmente en desacuerdo

6. La metodología de Gerencia de Proyectos es una herramienta efectiva para introducir cambios y/o modificaciones en los procesos propios de la Organización.

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____Totalmente en desacuerdo

CALIDAD:

4. **Trabajar bajo la metodología de Gerencia de Proyectos facilita la estandarización y el cumplimiento de las normativas de calidad que exige y/o requiere la Organización.**

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____Totalmente en desacuerdo

5. **Trabajar bajo la metodología de Gerencia Proyectos permite disminuir las brechas entre las necesidades del cliente o usuario y las características del producto o servicio.**

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____Totalmente en desacuerdo

6. **Trabajar bajo la metodología de Gerencia de Proyectos facilita la obtención de resultados acordes a las exigencias de calidad requeridas por el cliente y/o usuario.**

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____Totalmente en desacuerdo

7. **El empleo de la metodología de Gerencia de Proyectos ha incrementado los niveles de agrado y aceptación de los clientes, hacia los productos o servicios finales que ofrece la Organización.**

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____Totalmente en desacuerdo

PRODUCTIVIDAD:

8. **En términos de "tiempo", trabajar bajo la metodología de Gerencia de Proyectos garantiza rendimiento, en lo que respecta a los tiempos de entrega.**

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____Totalmente en desacuerdo

9. **La metodología de Gerencia de Proyectos es un instrumento que permite el mejor aprovechamiento del presupuesto asignado para todo proyecto.**

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____Totalmente en desacuerdo

10. **Trabajar bajo la metodología de Gerencia de Proyectos optimiza el esfuerzo necesario del recurso humano para el logro de los objetivos del proyecto.**

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____Totalmente en desacuerdo

APRENDIZAJE:

11. **Trabajar bajo la metodología de Gerencia de Proyectos, permite la adquisición de nuevos conocimientos y la diversificación de los mismos; tanto para los involucrados o *stakeholders* de proyectos, como para el resto de los miembros de la Organización.**

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____Totalmente en desacuerdo

12. **Trabajar bajo la metodología de Gerencia de Proyectos incrementa y valora la experiencia personal de cada uno de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.**

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____Totalmente en desacuerdo

13. **Trabajar bajo la metodología de Gerencia de Proyectos promueve el Empowerment (Empoderamiento) de cada uno de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.**

____ Totalmente de acuerdo ____ De acuerdo ____ En desacuerdo ____Totalmente en desacuerdo

14. **Trabajar bajo la metodología de Gerencia de Proyectos incrementa la motivación de los empleados la organización, puesto que involucra a un gran número de ellos en proyectos que requieran de su conocimiento y/o experiencia, demostrando así la valía de cada uno de los trabajadores de la Organización.**

____Totalmente en desacuerdo ____ En desacuerdo ____ De acuerdo ____ Totalmente de acuerdo

15. **Trabajar bajo la metodología de Gerencia de Proyectos potencia el mejoramiento de los procesos de discusión, diálogo y negociación de los involucrados o *stakeholders* de un proyecto.**

____Totalmente en desacuerdo ____ En desacuerdo ____ De acuerdo ____ Totalmente de acuerdo

16. **Trabajar bajo la metodología de Gerencia de Proyectos incentiva la participación el los procesos de mejoramiento continuo de la organización.**

____Totalmente en desacuerdo ____ En desacuerdo ____ De acuerdo ____ Totalmente de acuerdo

Muchas gracias por su tiempo,

Daboin Yumar, **Patricia**
Velásquez Mendoza, **Jania**

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

_ Adair, John (1992). El Reto Gerencial de la Innovación; Bogotá: LEGIS Fondo Editorial

_Allan Afuah (1999). La Dinámica de la Innovación Organizacional. Oxford University Press; Mexico

_Amabile & Leonard. (2000). Harvard Business Review: Creatividad e Innovación, España: Deusto S.A.

_Arias & Espinosa (2.000). Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, México: Trillas.

_ Arie de Geus (1997). La Empresa Viviente; Argentina: Granica.

_ Blake Robert R., Srygley Jane y Allen Robert L. (1989). Como Trabajar en Equipo. Colombia: Norma.

_ Castillo Rivas, Christian. Diseño de una Propuesta de Liderazgo Participativo para elevar la Productividad del Supermercado y Frutería California, C.A.. Tesis de Grado inédita, Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela

_ Cea D´Ancona, María (1998). Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social. España: Síntesis S.A.

_ Civit CH, M (2000). Equipo de Trabajo: Dilucidación del Concepto. Tesis de Pregrado inédita, Universidad Católica Andrés Bello (96 páginas), Venezuela.

_ Corporación Andina de Fomento (1991). Nueva Gerencia de Recursos Humanos. Calidad y Productividad . Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos.

_ Meredith & Samuel (1989). Project Management, a managerial approach, Singapore: John Wiley & Sons, INC.

_ Miller y Gregory G. Dess (1996). Strategic Management. United Stated of America: Mc. Grow-Hill Companies, Inc.

_ Morales de Romero María (2000). Equipos Autodirigidos en Acción. Venezuela: ROGYA

_Nava & Zambrano (2002).Estudio de los Efectos Percibidos por los Líderes de las Comunidades de Conocimiento en el Área de Yacimientos de PDVSA. Tesis de Pregrado inédita, Universidad Católica Andrés Bello (96 páginas), Venezuela.

_ Parker, Glenn (1994). Cross-Functional Teams. San Francisco: Jossey- Bass

_Palacios, Luis (2000). Principios Esenciales para Realizar Proyectos. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

_ Porter, Michael. (1999). Ser Competitivo. España: Deusto, S.A.

_ Randolf & Posner (1993). Gerencia de Proyectos: cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo, Colombia: McGraw-Hill

_ Rees, Fran (1998). Equipos de Trabajo: 10 pasos para obtener resultados. México: Prentice-Hall

_ Robbins, Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

_ Rodríguez Francisco (2000). Productividad y Calidad. FIM – Productividad (Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad); Venezuela

_Romero, María (2000). Equipos Autodirigidos en Acción. Venezuela: Ediciones ROGYA.

_ Sánchez, Cesar (2002). Equipos de Trabajo-Manual. UCAB. Venezuela

_ Senge, Peter. (1992). La Quinta Disciplina. España: Granica.

_ TAMAYO y Tamayo Mario (1993). El Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa-Noriega Editores.

_ Yu Chuen-Tao (1973). El Control de la Calidad en la Empresa. España: Ediciones Deusto

Publicaciones Periódicas

_ Rosillón Paúl. (2002). Futuro de la Gestión de Capital Humano, recursos Humanos, 4, (14), 50.

_ _ R.W Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer (Julio 2001). Quality Progress: Fuera de la Crisis; W. Edwards Deming; MIT, 60.

Material Electrónico

_ Aiteco Consultores. Servicio de Calidad: Equipos de Trabajo [online]. Disponible: http://www.aiteco.com/equipcal.htm [Consultado: 2003, marzo 02]

_ Banesco Banca Universal Online. Página Corporativa. [Dsiponible]: www.banesco.com (Consultado al: 2003 agosto 23).

_ Definition Project Team. Accesado mediante herramientas del sistema Web.

Disponible: http://construction-institute.org/structur/pts.htm [Consultado: 2003, junio 20]

_ Documento de Productividad accesado por Herramientas del Sistema Web. [Disponible]: www.geocities.com/WallStreet/Exchange/3447/#D (Consultado: 2003, septiembre 02)

_ Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación (FONACIT) Adscrito al Ministerio de Ciencia y Tecnología de Venezuela.
Disponible: http://www.miproyecto.gov.ve/masdetalle.asp?ID=10046 [Consultado:2003, marzo 04]

_ ICT-4-BUS: Innovar para Competir. Programa de Innovación en TIC para E-Busines y Desarrollo de la PYME. Referencia guiada usando herramientas de Internet.
Disponible http://www.ict4bus.org/visitor_info_faq.asp [Consultado: 2003, marzo 04]

_ Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). Para mayor información consultar .
Disponible: http://www.iesa.edu.ve/Corporativo/ [Consultado: 2003, junio 21]

_ Irigoyen Teresita. Difusión de Conocimiento en Equipos de Alto Desempeño. México: Centro de Investigaciones en Informática del Tecnológico de Monterrey Online. Documento Online acccesado por Herramientas del Sistema Web. [Disponible]: www.copernico.mty.itesm.mx/HiperNews/get/sc113/dif_con_high/2/1.html (Consultado: 2003, septiembre 15)

_ Lloria de Aramburo Ma. Begoña. Los Equipos de Proyecto: una herramienta útil para la gestión del conocimiento. [Disponible]: http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/lloria/equipos.htm (Consultado: 2003, marzo 15)

_Meyer & Wittemberg. Financial Times Una Nueva Definición de Productividad . Centro Cultural Avanzada Tecnológica. Documento Online [Disponible] http://ccat.uni.edu.pe/competitividad/documentos/revista4/cua_producti.htm (Consultado al: 2003 septiembre 04).

_ Mujeres de Empresa: Peter Drucker a los 92 años dice: Management es Práctica. Referencia guiada usando herramientas de Internet.
Disponible: http://www.mujeresdeempresa.com/management/management011104.htm [Consultado: 2003, marzo 06]

_ Portal Iberoamericano de Recursos Humanos, El Capital Intelectual y el Análisis Financiero de las Empresas. [online]. Accesado mediante herramientas del sistema Web

Disponible: http://curriculumonline.com/gestion_rh/capital_intelectual.php3 [Consultado: 2003, junio 11]

_ Profesoras de Administración Coordinan Libro sobre Cultura Organizacional (Notas Generales) Revista Digital de Postgrado, Investigación y Extensión del Campus Monterrey, [online].

Disponible: http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferencia/Transferencia51/ng4-51.html [Consultado: 2003, abril 14].

_ Project Management Institute [Home Corporation Online].
Disponible: http://www.pmi.org/info/default.asp [Consultado: 2003, abril 26]

_ Project Management Institute. Capítulo Venezuela.
Disponible: http://www.pmi-v.org.ve . [Consultado: 2003]

_ Ramírez Magaly (2002). Estudios Integrales [Resumen], Venezuela Innovadora, [online].
Disponible: http://www.venezuelainnovadora.gov.ve/noticias_2002/noti_abr4.html [Consultado: 2003, marzo 27].

_ Randolph & Posner (2002). [Resumen], El Universal: Lecturas, [online].
Disponible:www.eluniversal.com/lecturas/libro30/gereprin.htm [Consultado: 2003, marzo 29]

_ Real Academia Española online: Diccionario de la Lengua Española [Homepage].
Disponible: http://www.rae.es/. [Consultado: 2003]

_ Sabadell Univertat [Home]. Cataluña. Accesado por Herramientas del Sistema Web. [Disponible]: http://www.cspt.es/webcsptcastella/LaCorporacio/IndQualitat.htm (Consultado: 2003, agosto 14)

_ Site de respuestas a preguntas comunes de Administración en http//www. Geocities.com. Accesado mediante herramientas del sistema Web.
Disponible: http://www.geocities.com/Pipeline/9402/clon/preguntas.htm [Consultado: 2003, abril 19].

_ Teoría Z. Definición del Sistema.
Disponible:http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/TeoriaZ.pdf [Consultado: 2003, abril 27].

_ Universitas Miguel Hernández. España. Documento Online, accesado por Herramientas del Sistema Web [Disponible]: http://www.umh.es/calidad/curso/documentos/concepto.pdf (Consultado al: 2003, agosto 25).

_Walton Mary. Cómo Administrar el Método Deming. [Disponible] www.ucab.edu.ve/estudiantes/ceac/hablan.htm (Consultado; 2003 agosto 27).
[1] Morera Cruz José. Mejoramiento Contínuo Online [Disponible]: www.gestiopolis.com (Consultado: 2003, agosto 28)