



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN**  
**POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**  
***DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS:***  
***CASO DE UNA EMPRESA PERTENECIENTE A LA INDUSTRIA DE BEBIDAS***  
***ALCOHÓLICAS Y ESPIRITUOSAS***

Presentado por:

**Econ. CHRISTINE ELIZABETH LIZARDO PIÑA**

Para optar al título de:

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:

**Prof. MARIA MAGDALENA RAMIREZ, PhD.**

**Caracas, Marzo de 2006**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN**  
**POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

***DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS:***  
***CASO DE UNA EMPRESA PERTENECIENTE A LA INDUSTRIA DE BEBIDAS***  
***ALCOHÓLICAS Y ESPIRITUOSAS***

Presentado por:

**Econ. CHRISTINE ELIZABETH LIZARDO PIÑA**

Para optar al título de:

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:

**Prof. MARIA MAGDALENA RAMIREZ, PhD.**

**Caracas, Marzo de 2006**

## **DEDICATORA**

Dedico Este Trabajo Especial de Grado a las personas que más amo: a mis Padres, por apoyarme y alentarme en todo momento; a mis hermanos, Alexis, Carla y Alexandra por estar siempre a mi lado; y a mi futuro esposo, Pedro Alejandro, por darme la fuerza necesaria y acompañarme durante esta etapa de mi vida.

## **RECONOCIMIENTO**

Le doy gracias a mi tutora, y profesora María Magdalena Ramírez Corredores por guiarme, asesorarme y ofrecerme todo su apoyo, y a todos los profesores del postgrado en gerencia de proyectos, quienes me brindaron sus más valiosos conocimientos y experiencias haciendo interesante el camino hacia la consecución de uno de los más importantes objetivos de mi vida profesional. Igualmente, agradezco a todas aquellas personas que me ayudaron directa o indirectamente en la realización de este Trabajo Especial de Grado, incluyendo especialmente en este grupo a todo el equipo de trabajo de la empresa en la cual laboro, quienes brindaron su colaboración y su valioso tiempo para facilitar su elaboración.

# INDICE

DEDICATORA .....	3
RECONOCIMIENTO .....	4
INDICE .....	5
RESUMEN .....	6
CAPITULO I. PROPUESTA DEL PROYECTO .....	8
1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática .....	8
1.1.1. Síntomas y Causas .....	8
1.1.2. Pronóstico.....	9
1.1.3. Control de Pronóstico .....	9
1.1.4. Formulación del Problema .....	9
1.2. Justificación del Proyecto .....	9
1.3. Objetivos del Proyecto.....	10
1.3.1. Objetivo General .....	10
1.3.2. Objetivos Específicos .....	10
1.4. Marco Metodológico .....	11
1.4.1. Tipo de Investigación.....	11
1.4.2. Diseño de la investigación .....	11
1.4.3. Población y Muestra .....	12
1.4.4. Técnicas y Herramientas a Utilizar .....	12
1.4.5. Fases de la Investigación .....	13
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	14
2.1. Cultura y Estilo Organizacional .....	14
2.2. Estructuras Organizacionales.....	17
2.3. Gerencia de Proyectos .....	20
2.4. Oficina de Proyectos.....	21
2.5. Madurez en Gerencia de Proyectos de la Organización .....	23
CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL .....	27
3.1. Reseña Histórica.....	27
3.2. Visión.....	29
3.3. Misión.....	29
3.4. Valores.....	29
3.5. Cultura Corporativa.....	30
3.6. Organigrama .....	31
CAPITULO IV. DESARROLLO DEL PROYECTO .....	33
CAPITULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PROYECTO .....	43
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
ANEXO I – MAPA ESTRATÉGICO - INDICADORES .....	65
ANEXO II – RESULTADOS DESAYUNOS .....	66
ANEXO III – INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2002.....	68
ANEXO IV – ENCUESTA DE MADUREZ.....	74

## **RESUMEN**

El presente trabajo presenta los resultados de la propuesta de diseño de una Oficina de Gerencia de proyectos, PMO. Muestra el marco organizacional, en el cual es realizado el estudio con relación a la introducción de los conocimientos en gerencia de proyectos. Se trata de una estructura organizacional no enfocada o dirigida a proyectos, la cual se basa y dirige primordialmente sus esfuerzos a las actividades eje del negocio. El trabajo fue realizado en cinco fases: a) Recopilación de información relevante sobre la temática y sobre la organización sujeto de estudio; b) Determinación del estilo organizacional y la estructura organizacional, donde se establecieron las interrelaciones entre el estilo, la estructura y la cultura presente; c) Cálculo del nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos, apoyado en encuestas y análisis basados en el modelo desarrollado por Harold Kerzner, denominado Project Management Maturity Model (PMMM), y finalmente d) Diseño de una oficina de proyectos incluyendo los procesos y procedimientos que en ésta se realizarían. Sostenemos que es posible introducir una visión en gerencia de proyectos en una organización como la considerada. En este sentido, se espera que la empresa adopte de forma positiva el diseño y las recomendaciones que se presenten como consecuencia de la implantación de una visión de gerencia de proyectos en la empresa. Se propondrá una estructura organizacional que se espera sea acogida para el bienestar de la organización, tal que permita utilizar las valiosas herramientas provista por las disciplinas asociadas, para así mejorar tanto la gestión, como la productividad a través de un mayor seguimiento y control de las actividades focales de la organización. Con ello, adicionalmente se logra la integración de dichos proyectos con el resto de las actividades de la empresa.

# INTRODUCCIÓN

La empresa sujeto de estudio desempeña actividades en la industria de bebidas alcohólicas y espirituosas. La estructura organizacional actual no prevé ningún enfoque hacia la gerencia de proyectos, y el personal no posee el conocimiento necesario al respecto. De acuerdo a ello, se identificó la necesidad de mejorar la definición, el desarrollo y la gestión de los proyectos en la empresa, junto con la productividad y eficiencia del personal durante el desempeño de sus actividades cotidianas y la gestión de los proyectos nacientes. Por esta razón, se propone el diseño de una unidad dedicada a la gestión de los proyectos dentro de la organización, PMO, con la finalidad de fomentar el conocimiento y las mejores prácticas para gerenciar y/o gestionar proyectos a lo largo y ancho de la organización, produciendo mejores resultados en términos de tiempos de culminación de proyectos, buen control de presupuestos y mejora en el nivel de desempeño. Como objetivos se plantean los siguientes: a) Identificar el estilo organizacional de la empresa; b) Caracterizar la estrategia de la empresa; c) Evaluar el nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos; d) Justipreciar las diferentes formas en que puede ser incluido el enfoque de proyectos; y e) Diseñar una estructura organizativa que incluya una PMO. El método planteado para la consecución del objetivo se inicia con la recopilación de datos e información relevante, luego se procede a describir la situación actual, se realiza la determinación de la madurez de la empresa en gerencia de proyectos utilizando la metodología planteada por Harold Kerzner, para finalmente diseñar una estructura que contemple la introducción de una PMO, estableciendo conclusiones y recomendaciones para su implementación. En este sentido, se espera que la empresa adopte de forma positiva el diseño y las recomendaciones que se presenten como consecuencia de la implantación de una visión de gerencia de proyectos en la empresa.

Este trabajo esta compuesto por seis capítulos. En el primer capítulo se realiza la propuesta del presente trabajo especial de grado; en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico y conceptual dentro del cual se enmarca la investigación; el tercer capítulo comprende el marco organizacional donde es realizado el estudio; el cuarto capítulo representa el desarrollo del proyecto en el cual se aclaran y responden los objetivos del proyecto y en el quinto capítulo se hace el análisis y evaluación de resultados, incluyendo la propuesta como tal de la introducción de la PMO, y finalmente en el capítulo seis se establecen conclusiones y recomendaciones.

# CAPITULO I. PROPUESTA DEL PROYECTO

## *1.1. Planteamiento y Delimitación de la Problemática*

La empresa objeto de este estudio desempeña actividades en la industria de bebidas alcohólicas y espirituosas en Venezuela, como filial de la segunda empresa en el ámbito mundial del mercado de bebidas espirituosas.

### **1.1.1. Síntomas y Causas**

Como consecuencia del elevado grado de competencia característico del mercado y la disposición de los directivos a la innovación y a la vanguardia, se han abordado una creciente cantidad de proyectos puntuales en los distintos departamentos. La ausencia de una coordinación integral de los mismos y las actividades funcionales que típicamente también deben ejercer los responsables y líderes de los proyectos provocan un pobre desempeño y resultados por debajo de lo esperado. Adicionalmente, la estructura organizacional actual no prevé ningún enfoque hacia la gerencia de proyectos, agravada por la falta de formación del personal al respecto.

Debido a la falta de información estadística relevante sobre proyectos anteriores, la toma de decisiones está en función de los conocimientos y experiencias individuales de los responsables, sin tomar en cuenta lecciones aprendidas ni de información histórica sobre anteriores proyectos, información esta necesaria para respaldar la decisión tomada, lo que lleva a ineficiencias y decisiones equivocadas.

En consecuencia existen inconsistencias en los resultados corporativos de la gestión de proyectos, no hay uniformidad en la aplicación de políticas, lineamientos y criterios. Además de una falta de uniformidad en los procedimientos, hay una falta de disponibilidad de datos relevantes de tiempos y costos, y no se recopilan ni se difunden las lecciones aprendidas a lo largo de la organización, debido principalmente a que no hay tiempo para recopilar datos. En consecuencia y tal como opina Palacios “los individuos aprenden, pero la organización no esta aprendiendo”<sup>1</sup>. Adicionalmente, la

---

<sup>1</sup> Palacios A, Luis Enrique (2004). “Principios esenciales para realizar proyectos Un enfoque latino”. Cuarta Edición. Publicaciones UCAB.

falta de prácticas de medición homologadas y de control y seguimiento podría estar ocultando ineficiencias y sobrecostos en algunos casos.

### **1.1.2. Pronóstico**

Si la empresa decide continuar con el modelo actual de gestión, dado su crecimiento y el incremento de las actividades laborales de los trabajadores, se puede prever que a mediano y largo plazo habrá una disminución sustancial en la calidad del trabajo, un detrimento de la productividad de los mismos, y en consecuencia una disminución de la rentabilidad de la empresa.

### **1.1.3. Control de Pronóstico**

De acuerdo a ello, se observa una oportunidad para actuar y diseñar una PMO que permita una mejor coordinación de las actividades regulares y proyectos llevados por la organización, evitando así un problema certero en el abordaje de proyectos. Ciertamente, existe la necesidad de mejorar la definición, el desarrollo y la gestión de los proyectos en la empresa, lo cual puede lograrse a través del diseño de una oficina de proyectos, dedicada a la gestión de los mismos. De esta manera, se fomentaría el conocimiento y las mejores prácticas en materia de gerencia de proyectos a lo largo y ancho de la organización, produciendo mejores resultados en términos de tiempos de culminación de proyectos, buen control de presupuestos y mejora en el nivel de desempeño. Siendo así una oficina global y dócil, y que responda firmemente satisfaciendo las necesidades y llenando las expectativas de éxito como consecuencia de la creación de la misma.

### **1.1.4. Formulación del Problema**

¿El diseño de la oficina de proyectos para su implantación mejorará la definición, desarrollo y gestión de los proyectos en la empresa, y de las actividades regulares pilares de la misma?

## ***1.2. Justificación del Proyecto***

El poco conocimiento en el área de gerencia de proyectos por parte de la gerencia actual provocó la cancelación de proyectos valiosos y la utilización de herramientas de gestión, como lo son indicadores del Balanced Scorecard y que en ocasiones anteriores produjeron beneficios en la

empresa incluyendo la inserción de una nueva área requerida. Sin embargo, no se posee información histórica que sirva de basamento para posteriores proyectos, dado que la cantidad de trabajo de los responsables no permitió levantar la información necesaria, es por ello que se piensa que la inclusión de PMO ayudaría en este sentido a la adecuada definición y desarrollo de los próximos proyectos, cubriendo los siguientes objetivos:

- Investigar y documentar las nuevas tendencias y mejores prácticas sobre portafolio y gerencia de proyectos, y su adaptación a las necesidades y características de la organización.
- Guiar a los líderes de proyectos.
- Capacitar al personal en gerencia de proyectos.
- Fortalecer y difundir el conocimiento y las mejores prácticas.
- Velar por la ejecución del portafolio de proyectos.
- Proveer herramientas automatizadas.

Tal como señala Luis Enrique Palacios (2004) “Las limitaciones de recursos hacen que en el ambiente latino, se deba gerenciar el proyecto desde una perspectiva mas simplista, en donde muchos de los procesos no se realizan con la profundidad y la calidad deseada, sino con lo permitido por las circunstancias de escasez de recursos. Esto se convierte luego en un “boomerang” o una espiral difícil de revertir, ya que un proyecto mal hecho hoy se traducirá en menores egresos operativos y mayores dificultades para futuros proyectos.” (p.82)

### ***1.3. Objetivos del Proyecto***

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar una oficina de gerencia de proyectos para una empresa perteneciente a la industria de bebidas alcohólicas y espirituosas, incluyendo así un enfoque de proyectos en la empresa.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar los factores influyentes en la cultura corporativa
- b) Identificar el estilo organizacional de la empresa.

- c) Caracterizar la estrategia de la empresa.
- d) Evaluar el nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos de la empresa.
- e) Justipreciar las diferentes formas en que puede ser incluido el enfoque de proyectos.
- f) Diseñar una estructura organizativa que incluya un área de proyectos.

## ***1.4. Marco Metodológico***

### **1.4.1. Tipo de Investigación**

De acuerdo a lo señalado por Yaber (2003) El problema planteado de diseño de una PMO, corresponde con el tipo de investigación denominado Investigación y Desarrollo, ya que su finalidad es indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar el diseño de un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización.

### **1.4.2. Diseño de la investigación**

“El diseño de la investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” Fidias (1999).

La metodología usada en este trabajo de investigación puede ser catalogada como una investigación documental, dado que la obtención de datos se basa en materiales impresos u otros tipos de documentos, Fidias (1999), y es descriptiva porque acude a técnicas específicas en la recolección de información como los cuestionarios y las entrevistas para luego someter la información obtenida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico, Mendez (2001).

El estudio planteado en si, corresponde a una investigación aplicada, la cual se emplea para resolver problemas y se caracteriza por la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos en la disciplina de gestión de empresas. Más específicamente hablando, este estudio corresponde a una investigación y desarrollo. Según Yaber y Valerino (2003), la investigación y desarrollo “tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno o entorno de una organización o dirección de una empresa o mercado. Se fundamenta en el enfoque del diseño”

### **1.4.3. Población y Muestra**

Para la determinación del nivel de madurez en gerencia de proyectos la población esta conformada por todos los trabajadores de la empresa en el ámbito mundial, dado que la cultura organizacional es la misma para todas las filiales a nivel mundial, y dado que en la actualidad la estructura, cultura y valores de la empresa en el ámbito mundial son muy semejantes a los de la empresa en el ámbito local. A pesar de que se poseen libertades y poder de decisión, se tomará como muestra a los trabajadores de la empresa en Venezuela, específicamente al personal que se encuentra involucrado con los proyectos multidisciplinarios, o como son llamados en la organización “proyectos multidimensionales”, al tren gerencial y de directores de la organización, así como aquellos que actualmente están desempeñando cargos que tienen un componente gerencial, para la aplicación de controles y seguimiento de las actividades y proyectos actuales. A este personal se le aplicará la encuesta requerida para la determinación del nivel de madurez en gerencia de proyectos.

Adicionalmente, se considerarán como muestra a los proyectos multidimensionales, a los cuales se les analizará detalladamente para determinar el grado de profundidad y aplicación de estándares y herramientas brindadas por la gerencia de proyectos.

### **1.4.4. Técnicas y Herramientas a Utilizar**

El método empleado para la consecución del objetivo de diseñar una PMO, esta compuesto por varias fases, entre las cuales se encuentran el recabar toda la información pertinente relevante sobre la organización, describir la situación actual, con ayuda de estudios recientes realizados en la empresa por parte del área de Recursos Humanos, incluyendo aquí estudios previos realizados sobre la cultura y el ambiente organizacional. Se aplicará el cálculo de madurez en gerencia de proyectos, basados en un modelo desarrollado por Harold Kerzner denominado “Project Management Maturity Model” (PMMM), y con este *input* se facilitará el diseño y la forma en la cual se espera introducir la PMO en la organización.

En este sentido, la recopilación de los datos se realiza a través de entrevistas, encuestas y conversación directa con los miembros de la muestra. Luego de realizado el muestreo, y el estudio de campo con técnicas de recolección, se procesan los datos utilizando los recursos necesarios para realizar el análisis correspondiente y el consecuente establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

### **1.4.5. Fases de la Investigación**

A continuación se presentan las diferentes fases de la investigación:

#### **Fase 1. Recopilación de Información**

- a) Recolección de la Información sobre la organización, cultura y enfoque hacia Gerencia de Proyectos, realizando entrevista y recabando información sobre proyectos realizados y el enfoque aplicado a estos.
- b) Recabar información técnica relacionada.
- c) Reuniones con el departamento de RRHH, dado que estos han liderizado las aproximaciones hacia el enfoque de proyectos en la empresa, estos proveerán la información necesaria que servirá de base para este estudio y focalizar la búsqueda de información.
- d) Evaluación de la información relevante.

#### **Fase 2. Determinación del Estilo Organizacional y la Estructura Organizacional**

- a) Revisión de la estrategia de la organización.
- b) Caracterización del estilo organizacional y la estructura organizacional.
- c) Definición de la forma de inclusión de la oficina de gerencia de proyectos.

#### **Fase 3. Cálculo del nivel de madurez organizacional en gerencia de proyectos**

- a) Realización de la encuesta a la muestra seleccionada.
- b) Procesamiento de datos.
- c) Determinación nivel actual de madurez en gerencia de proyectos en la organización siguiendo la metodología del modelo desarrollado por Harold Kerzner, denominado Project Management Maturity Model.
- d) Establecimiento de planes de acción.

#### **Fase 4. Diseño de la oficina de proyectos**

- a) Evaluación de las prácticas actuales de la organización en la Administración de Proyectos.
- b) Diseño de la Estructura incluyendo la PMO.
- c) Identificación de procesos y herramientas.
- d) Recomendaciones para la asimilación de la oficina de proyectos en la organización.

## **CAPITULO II. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

Entre los conceptos y teorías sobre las cuales se basa este trabajo, se encuentran estilo, cultura y estructura de las organizaciones, incluyendo los diferentes tipos de organizaciones de acuerdo al enfoque introducido en gerencia de proyectos en las mismas. Así mismo, las diferentes formas de inserción de la PMO en las organizaciones y el impacto de la madurez en gerencia de proyectos de las mismas, deben ser profundamente entendidos para la correcta definición y planificación de una PMO.

Stephen Robbins (2004) asevera que “Las organizaciones exitosas en la actualidad deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción”. Por ello, resulta imperativo que los empleados en las empresas se vean motivados a la innovación y potencien los cambios en pro de la misma, proponiendo ideas para la facilitación de las labores cotidianas y las mejoras en la calidad del trabajo realizado. Sin embargo, esta capacidad de los empleados, o esa predisposición a la innovación depende en gran medida tanto de la cultura que posean éstos como de la cultura organizacional, las cuales deberían estar alineadas en una organización exitosa.

En definitiva, resulta imperativo realizar el estudio de todos aquellos factores culturales y organizacionales que puedan afectar negativamente el proceso de implantación de la PMO. En este sentido, se profundizará sobre estos factores para entender el impacto que tienen de acuerdo a lo mencionado anteriormente.

### ***2.1. Cultura y Estilo Organizacional***

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de valores, creencias, costumbres y formas de pensar claves que los miembros de una organización comparten.

A través de los años las organizaciones han venido desarrollando culturas únicas, las cuales se ven reflejadas en numerosos factores, como: 1) valores, normas, convicciones y expectativas compartidas; 2) políticas y procedimientos; 3) percepción de relaciones de autoridad; 4) ética laboral y horario laboral, entre otros. Es claro que la cultura de las organizaciones frecuentemente tiene una influencia directa sobre los proyectos que estas ejecutan.

En este sentido, es posible mencionar varias teorías sobre el estilo y la cultura organizacional, las cuales nos ayudarán a definir el estilo y la cultura que posee la organización sujeta de estudio, para así poder realizar un planteamiento más adecuado con respecto a la mejor forma en que podrá ser creada e insertada la PMO en la misma, evitando los shocks culturales y la aversión al cambio que provocaría el más rotundo fracaso de la misma.

A continuación se desarrollarán algunas de las más importantes teorías sobre el estilo de dirección organizacional, las cuales están estrechamente vinculadas con la cultura organizacional. Entre estas se mencionan:

***Teoría X y Y:***

Douglas Mc Gregor (1960) señala que existen dos estilos de dirección organizacional bien definidos, dados por las formas de pensamiento de los directivos que manejan las empresas. Esta señala que los directivos de la Teoría X son autocráticos, consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la Teoría Y se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

***Taylor:***

Taylor planteó una teoría en la cual señala que el patrón maximiza la utilidad, mientras que el trabajador alcanza el máximo de prosperidad. Sin embargo, éste último no puede alcanzar su máxima prosperidad si existen sistemas deficientes de administración.

Los directores y gerentes deben especializarse en la planificación del trabajo, mientras sus subordinados deben especializarse en su ejecución. Es por ello, que éste indica que se requiere la organización de una oficina de planificación para: (a) Estudiar las tareas; (b) Estudiar y estandarizar los métodos, tiempos, movimientos y herramientas de producción; (c) Calcular costos de producción; (d) realizar sistemas de clasificación de información.

Esta división del trabajo se complementa con la organización funcional, y la máxima eficiencia se alcanza a través de la organización formal de la empresa, con una relación lineal o directa entre jefes y subordinados. En este sentido, Taylor señala que la burocracia es un “tipo ideal” de organización delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del Estado como del sector privado.

### ***Teoría E.R.C.:***

La Teoría E.R.C. expuesta por Clayton Alderfer (1969), considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades:

- Necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow);
- Necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y
- Necesidades de crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en la pirámide de Maslow). Alderfer señala que esas necesidades se ordenan desde las más concretas hasta las menos concretas.

A pesar de que no existe una escala rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas ( $E \rightarrow R \rightarrow C$ ), dándose el fenómeno en el cual se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta. Adicionalmente, Clayton Alderfer incorpora en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta.

Existen dos situaciones que complementan los fundamentos básicos de la Teoría ERC, y estos son los siguientes: 1) cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades de existencia se dedica con más firmeza a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría, y 2) cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

Son muchos investigadores los que han escrito y desarrollado teorías sobre este tema, entre otros investigadores se puede identificar a Ouchi (1981) señala que no hay espacio dentro de una organización para el egocentrismo ni para los individuos demasiado sensibles, dado que la intimidad y la confianza son las piedras angulares de la cultura organizacional.

Max Weber indica que la burocracia es el método más eficaz para administrar las organizaciones, ya que está enmarcada en una estructura de “dominación legal” que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado.

## ***2.2. Estructuras Organizacionales***

La estructura organizacional define en gran medida la forma cómo son divididas y son agrupadas las distintas actividades y tareas dentro de una organización. Existen factores importantes que se deben considerar en el momento de diseñar la estructura de una organización, como: a) Especialización laboral; b) Departamentalización; c) Cadena de Mandos; d) Tramo de Control; e) Centralización y Descentralización; y f) Formalización. Cada uno de estos aspectos, debe ser estudiado minuciosamente para poder determinar qué tanto valor agregan a la organización.

La especialización laboral se refiere al grado en que las tareas están divididas en los puestos de trabajo dentro de una organización. La departamentalización representa la plataforma necesaria para agrupar estas tareas. La cadena de mandos es una línea continua de autoridad que se despliega de la parte superior de la organización hasta la última categoría y aclara quién reporta a quién. La centralización se refiere al grado de concentración de la toma de decisiones dentro de una organización. Por último, la formalización está relacionada con la estandarización de las tareas y/o actividades, y esta puede variar significativamente a lo largo de la organización.

Existen varios tipos de estructuras organizacionales. Stephen Robbins (2004) indica dos estilos marcados de estructura organizacional: Estructura Simple y Estructura Matricial.

- a) **Estructura Simple:** Este tipo de estructura organizacional se caracteriza por poseer una muy pequeña departamentalización, la autoridad es centralizada, son poco formales y posee tramos amplios de control. En definitiva, es poco complicada, simple y flexible, ya que normalmente el dueño es el gerente, un ejemplo de ello son la PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas).
- b) **Estructura Matricial:** Este tipo de estructura combina dos formas de departamentalización: por productos y por funciones, pretendiendo unir las ventajas de estas dos formas de departamentalización, y rompe con la unidad de mandos tal como se conoce. Un ejemplo de ello podría ser las empresas Transnacionales.

Robbins también destaca la existencia de nuevas tendencias en estructuras organizacionales, como lo son la estructura por equipos, la organización virtual y la organización sin fronteras. La primera, también llamada organización estructural, toma como unidad principal de coordinación a los equipos, ésta supera las barreras departamentales y descentraliza las decisiones al nivel del equipo de trabajo. La segunda, también llamada organización modular se caracteriza por poseer un tamaño pequeño y por la subcontratación de las más importantes tareas administrativas, su principal ventaja es la flexibilidad. La tercera, se basa principalmente en la supresión de la cadena de mandos, pretende tener tramos ilimitados de control y sustituir los departamentos con equipos capacitados.

Para Luis Enrique Palacios existen tres tipos de estructuras comunes entre las organizaciones, estas son:

- a) Estructura Matricial
- b) Organización por Tarea
- c) Organización Funcional

La Estructura Matricial, tal y como señala Robbins (2004), se refiere a la estructura en la cual se combinan las responsabilidades hacia la tarea y hacia la función, esto sería la existencia de una organización mixta paralela a la funcional. Este señala que en este tipo de organizaciones los individuos tienen que reportar a dos jefes y satisfacer ambas necesidades.

La Organización por Tarea u Objetivo, también conocida como organización proyectizada, hace referencia a la organización en la cual existe una atención exclusiva al logro de una tarea.

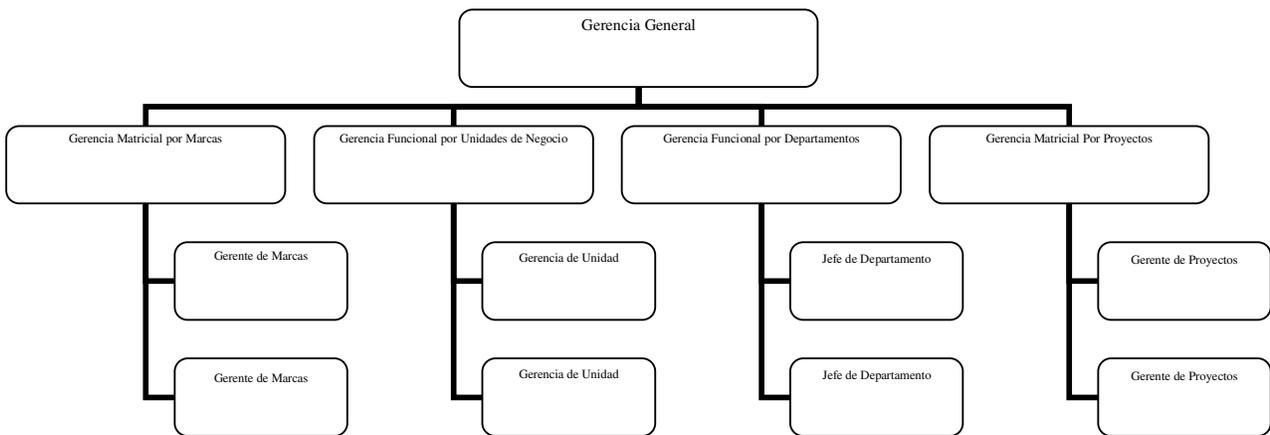
La Organización Funcional está caracterizada por poseer gran cantidad de departamentos, con funciones específicas que engloban áreas de interés común, donde cada individuo reporta a su superior inmediato. Las funciones mencionadas por Palacios como más comunes son: Comercialización, Administración, Operación y Servicios.

Tal como señala Luis Enrique Palacios (2004), “Las organizaciones funcionales también tienen proyectos, sin embargo el alcance de los mismos generalmente se restringe al límite de la función. Este tipo de organización es el opuesto de la organización orientada a proyectos. En este sentido, es importante señalar que la estructura de la organización normalmente restringe la disponibilidad de

recursos, abarcando un espectro desde funcional a orientado en proyectos, con diversas estructuras matriciales en medio.”

Otro aspecto importante para la determinación del tipo de estructura organizacional, además de la cultura es el tamaño de la organización, tal como se menciona anteriormente, ya que dependiendo de éste se puede contar o no con recursos especializados para cada área requerida.

La Figura 1 muestra un compendio de estructuras organizacionales, las cuales fueron desarrolladas en párrafos anteriores.



**Figura 1. Organigrama: Compendio de varios modelos típicos organizacionales**

La estructura organizacional planteada por la empresa depende en gran medida de los requerimientos particulares del negocio, del contexto conductual de la empresa sobre la base de los esquemas mentales de los empleados, del personal empleado y de las condiciones del mercado laboral.

De igual forma, se podría decir que las estructuras organizacionales son un reflejo de la orientación estratégica que tiene la organización, hacia el cumplimiento de una tarea o al cumplimiento de las funciones. Es importante que para que la estructura organizacional funcione apropiadamente, el personal conozca realmente su rol en la organización.

### ***2.3. Gerencia de Proyectos***

Según Harold Kerzner (2001) “Los proyectos aumentan las ventas, reducen costos, mejoran la calidad y la satisfacción de los clientes, realzando el ambiente laboral, y resulta en muchos otros beneficios”

Según Enrique Palacios, “la gerencia de proyectos es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de los stakeholders de un proyecto.”

En este orden de ideas, la gerencia de proyectos toma en consideración una serie de procesos definidos, el PMBOK señala los siguientes:

- a) **Iniciación:** Representado por el grupo de procesos que facilitan la autorización formal para comenzar un nuevo proceso o una fase del mismo.
- b) **Planificación:** Típicamente estos procesos de planificación ayudan a recoger información de varias fuentes de diverso grado de completitud y confianza, y desarrollan el plan de gestión del proyecto. En definitiva, este facilita la planificación del proyecto entre procesos múltiples.
- c) **Ejecución:** Esta compuesto por procesos utilizados para completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto a fin de cumplir con los requisitos del proyecto.
- d) **Seguimiento y Control:** Compuesto por aquellos procesos realizados para observar la ejecución del proyecto de forma que se puedan identificar los posibles problemas oportunamente y adoptar acciones correctivas, cuando sea necesario, para controlar la ejecución del proyecto.
- e) **Terminación:** Esta compuesto por los procesos utilizados para finalizar formalmente todas las actividades de un proyecto o de una fase del mismo, entregar el producto terminado a terceros o cerrar un proyecto cancelado.

Estos procesos interactúan a lo largo del ciclo de vida de los proyectos, intensificando o disminuyendo su actuación, y cada uno de ellos se relacionan de acuerdo a los resultados que generan.

La gerencia de proyectos es una tarea que los individuos realizan cuando emprenden proyectos para la consecución de objetivos y entregables planeados, englobando tanto disciplina como métodos y herramientas para la planificación y el control de los recursos.

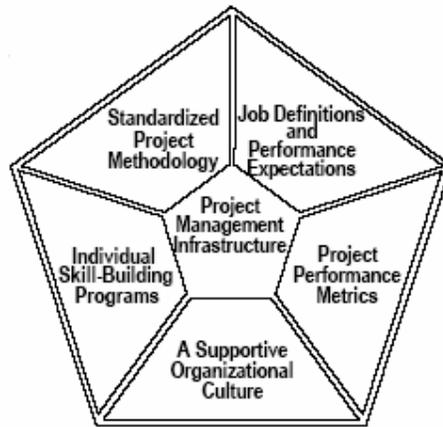
Por ello, el gerente de proyectos es en quien la organización confía para la entrega de resultados, ya que éste da la cara al momento de entregar el producto al cliente.

## ***2.4. Oficina de Proyectos***

Según Harold Kerzner (1984) la Oficina de Proyectos es una organización desarrollada para proveer apoyo al gerente de proyectos en el cumplimiento de sus actividades. La responsabilidad principal del gerente de proyectos y del personal de la oficina de proyectos es la integración del trabajo entre las líneas funcionales de la organización. Uno de los retos más importantes para el gerente de proyectos es definir el tamaño de la oficina de proyectos.

La PMO debe estar compuesta por individuos expertos en el área de gerencia de proyectos, ya que esta provee todo el apoyo necesario a los gerentes de proyectos en el lanzamiento, implementación y conclusión exitosa de todos sus emprendimientos, y asegura que los proyectos son ejecutados alineados con las estrategias de la organización y respetando los procedimientos establecidos. En este sentido, la PMO debe proveer visión sistémica y metodología en la gerencia de proyectos, con el objetivo de alcanzar el éxito de los proyectos enmarcados en los objetivos estratégicos de la organización.

Gary R. Heerkens (2001) desarrolló una teoría, donde especifica cinco puntos claves para poder implantar con éxito una oficina de proyectos como una parte integral en el desarrollo administrativo de cualquier organización. Entre estos factores claves menciona: Definiciones del trabajo y expectativas de desempeño, Medidas del desempeño o gestión del proyecto, Cultura organizacional de apoyo, Programas creadores de destrezas individuales y Metodología estándar para proyectos (Ver Fig. 2).



**Figura N°2. Factores Claves para la Implementación de la PMO**

Otros factores claves que deben ser aclarados para el buen diseño de la PMO, y que son determinantes para el éxito de la misma son el tamaño de la organización, los resultados esperados, barreras a la implementación, características de la organización que serán potenciadas con la creación de la PMO.

Entre las variables que se recomienda tomar en cuenta para la creación de una PMO están:

- a) Contexto, tipo de organización y antecedentes
- b) Tamaño de la organización
- c) Ubicación dentro de la organización
- d) Cobertura de responsabilidades
- e) Origen del personal
- f) Tamaño de la PMO
- g) Alcance de las funciones de soporte
- h) Desarrollo
- i) Implementación
- j) Sistema de Información a mantener
- k) Alcance de la ejecución
- l) Carácter de la gestión de cambio

Es importante identificar estas variables dado que existen una variedad de modelos y funciones que la PMO puede tomar, en función de la etapa del grado de evolución en esta materia, entre otros factores. En este sentido, para escoger el modelo adecuado se debe tomar en cuenta el nivel de madurez en gerencia de proyectos en la organización.

La necesidad de una buena gerencia de proyectos, se da no solo en las empresas encargadas de dirigir proyectos, una PMO también es requerida en organizaciones en la que el personal se encuentra sobrecargado de trabajo adicional.

Para poder implementar la PMO es necesario un método sistemático de implementación, de manera tal de que los empleados no se sientan suplantados sino que conciban a la nueva PMO como una unidad de soporte, consultoría, proveedor de metodologías, y capaz de capacitar al personal para la mejora en la realización de su trabajo.



**Figura N°3. Actividades de la PMO**

### ***2.5. Madurez en Gerencia de Proyectos de la Organización***

La madurez organizacional en la gerencia de proyectos identifica y difunde las mejores prácticas que llevan al éxito de los proyectos, facilitando el desarrollo de las competencias en las empresas. La madurez puede ser fácilmente identificable ya que una empresa madura contará con un proceso de desarrollo y refinamiento de habilidades para proyectos, que garantizan tener el personal con las destrezas apropiadas.

John Schlichter (2001) indica que “Los principios de un modelo de madurez parten de que la organización logrará ser consistente en el manejo de procesos de control de proyectos sincronizados con la gente y su cultura, para garantizar proyectos exitosos. Además, se debe tomar conciencia del compromiso y el entrenamiento requerido para el mejoramiento continuo en la gerencia de proyectos.” (p.2)

Los modelos de madurez proveen las herramientas necesarias para potenciar el cambio organizacional en el desarrollo y perfeccionamiento de las capacidades que provocan una mayor eficiencia en la gerencia de proyectos.

Entre los modelos mas conocidos de madurez en gerencia de proyectos están los siguientes:

### **1. PMI (OPM3)**

Denominado Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos Organizacional, fue creado por el Project Management Institute (PMI), en 1998, donde más de 800 voluntarios representantes de 35 países participaron en su desarrollo. Ese modelo esta constituido por capacidades, mejores prácticas, resultados e indicadores de gestión claves. Como señala el PMI, éste identifica cientos de mejores practicas en gerencia de proyectos organizacional y determina cuales capacidades específicas son necesarias para alcanzar la mejores prácticas y como establecerse luego de alcanzada. Éste modelo también indica donde falla la gerencia de proyectos bien sea en la gerencia del proyecto, del programa o del portafolio. Este modelo abarca 3 elementos: Conocimiento, Determinación y Mejora.

### **2. Modelos SEI (CMM)**

Este modelo se denomina Modelo de Madurez de Capacidades, se fundamenta en la evaluación de los procesos, detallando cinco niveles: Inicial, Repetible, Definido, Gestionado, y Optimizado. Cada uno de estos niveles esta asociado a resultados definidos en productividad, calidad y riesgo. CMM guía a las organizaciones en el establecimiento y mejora de las prácticas de la fuerza de trabajo a través de las cinco etapas evolutivas mencionadas.

B. Curtis, W. Hefley y S. Miller (1995) señalan que el alcanzar cada nivel de madurez del CMM institucionaliza nuevas capacidades para el desarrollo de conocimientos y destrezas, resultando en un aumento del talento en la organización y por ende creando cambios significativos en la cultura, y en la forma de hacer las cosas.

Este modelo evalúa el soporte para procesos organizacionales, el soporte para procesos de toma de decisiones y comunicación y procesos de comunicación y técnicos, dejando por fuera los procesos técnicos *per se*. Adicionalmente, facilita el conocimiento de las capacidades de la organización mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades en los procesos mencionados. Para la estimación de este modelo es utilizado un Software específico, conocido como SCE Software Capability Evaluation y que fuera desarrollado por Byrnes y Phillips en 1996.

### 3. Kerzner (PMMM)

El modelo de madurez desarrollado por Harold Kerner es una herramienta que ha sido validada en el ámbito industrial, se encuentra completamente alienada con “The PMBOK® Guide”.

Este modelo engloba una serie de 183 preguntas, las cuales los trabajadores de la empresa deben contestar. Éstas están divididas y agrupadas de acuerdo a los cinco niveles de madurez. El resultado provee la visión que posee la empresa hacia la gerencia de proyectos, también provee un análisis profesional de la calificación obtenida incluyendo sugerencias sobre lo que la empresa debe hacer para madurar en gerencia de proyectos, para alcanzar la eficiencia y el éxito requerido.

Los cinco niveles para alcanzar la excelencia en gerencia de proyectos son desarrollados por Harold Kerzner (2001), de la siguiente manera:

*Nivel 1:* El lenguaje común y la terminología empleada es el conocimiento básico de la gerencia de proyectos.

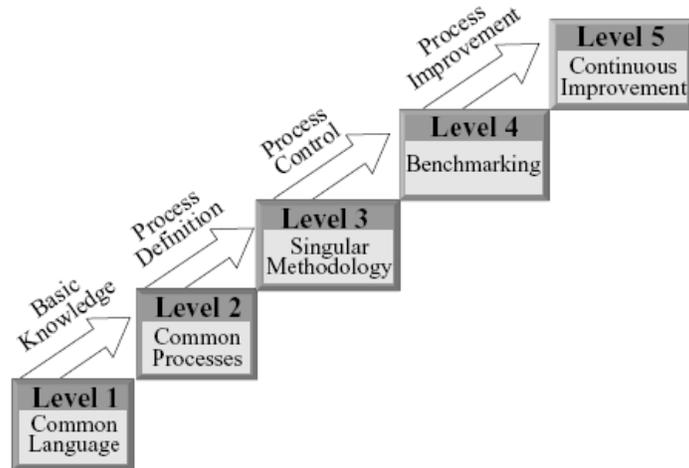
*Nivel 2:* Los procesos comunes identificados y desarrollados son aplicados y repetidos a lo largo de la organización.

*Nivel 3:* La metodología singular produce un efecto sinérgico en la combinación de todas las metodologías corporativas.

*Nivel 4:* Para mantener una ventaja comparativa se requiere de un proceso de mejora continua en el “benchmarking”.

*Nivel 5:* Las mejoras continuas evalúan el alcance de la gerencia de proyectos de cada mejora.

Estos cinco niveles de madurez en gerencia de proyectos pueden ser representados gráficamente en la figura 4.



**Figura N°4. Los Cinco Niveles de Madurez en Gerencia de Proyectos**

El desarrollo del modelo se basó en la observación de los esfuerzos en gerencia de proyectos y las lecciones aprendidas en cientos de empresas. Es de esperar que algunos niveles puedan superponerse, pero cada nivel debe ser finalizado antes de pasar al siguiente.

Según Kerzner (2001) luego de que se alcanza el nivel tres de madurez, los niveles 3, 4 y 5 forman continuamente un ciclo repetitivo en el cual las organizaciones alcanzan una excelencia en gerencia de proyectos. En consecuencia, éste considera que la gerencia o tren directivo de las organizaciones debe reconocer la necesidad, los beneficios y las aplicaciones de gerencia de proyectos y deben entender claramente que dado que la excelencia en gerencia de proyectos afecta los resultados de la organización, es esencial para la sobrevivencia. Adicionalmente, su testimonio indica que las organizaciones que se transforman a gerencia de proyectos rara vez lo abandonan porque han encontrado que realmente funciona.

Kerzner (2001) señala que compañías como Motorola, Nortel, Ericsson y Compaq utilizan planificación estratégica para gerencia de proyectos, y los resultados se explican por si mismos. Sin embargo, lo que Nortel y Ericsson han alcanzado desde 1992 hasta 1998, otras empresas no lo han logrado en 21 años de utilización de gerencia de proyectos (p.41). De aquí que no es condición suficiente el implementar gerencia de proyectos para obtener el éxito y la excelencia.

## CAPITULO III. MARCO ORGANIZACIONAL

### *3.1. Reseña Histórica*

El estudio se encuentra enmarcado dentro de una organización multinacional de capital extranjero, la cual desarrolla sus actividades en la industria de bebidas alcohólicas y espirituosas en Venezuela, es filial de una importante organización de origen en Francia y Europa que posee participación en esta industria en el ámbito mundial.

Su modo de funcionamiento está basado en la descentralización de las decisiones operativas, ya que se toman localmente y de acuerdo con cada contexto; esto constituye su mayor fortaleza y los hace únicos en el sector, en este sentido, se han construido sus propias redes de distribución en cada uno de los mercados claves. El valor de su estructura descentralizada se precia por que permite la iniciativa empresarial en cada sector y mercado. En este sentido, las compañías dueñas de marcas son responsables de definir su estrategia de marketing global, y las filiales de distribución adaptan y manejan el negocio en sus respectivos mercados, apoyada por los puntos fuertes de la organización internacional.

Esta empresa elabora y distribuye marcas de prestigio en todas las categorías de licores y vinos concentrándose en algunas marcas estratégicas de potencial mundial. Su modelo de distribución, que a continuación se presenta, asegura una fuerte presencia en el punto de venta, atendiendo directamente las áreas representativas, definiendo programas específicos de servicio a clientes claves, en el orden por ellos necesitados.

A lo largo de su trayectoria, esta empresa ha incorporado paulatinamente un gran número de marcas correspondientes a los diferentes tipos de bebidas alcohólicas y dirigidas a los diferentes targets del mercado. Dirigida hacia esta estrategia, ha emprendido adquisiciones de empresas que la han llevado a consolidar su presencia en el mercado global, estando siempre en línea con sus segmentos estratégicos y tácticos, y con el objetivo de convertirse en la N°1 en el mercado de cada segmento estratégico y consolidar su posición en los segmentos tácticos.

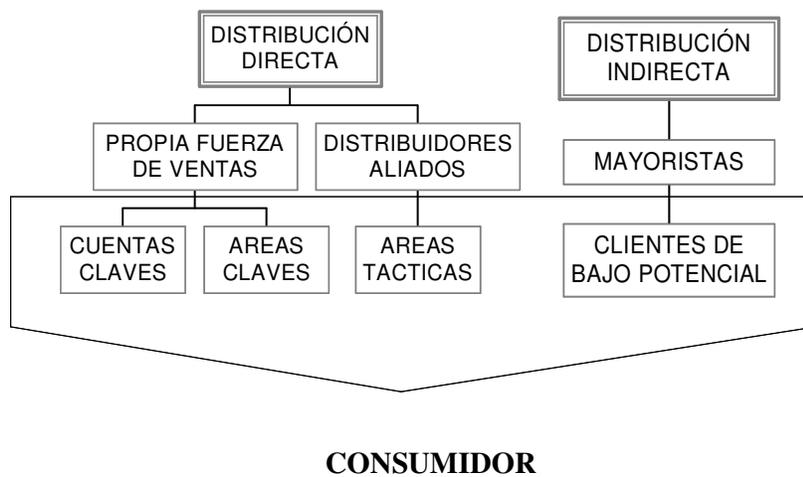
Entre los segmentos estratégicos la empresa distingue: Whisky Súper Premium, Premium y Standard Premium; Vodka y Ginebra Premium; Vinos, Champañas y Espumantes. Entre los

segmentos tácticos tiene el resto de los Whiskies; Vodka y Ginebra Nacional; Brandy y Licores secos.

En definitiva, esta empresa posee marcas de primer nivel en cada una de las categorías del sector en las cuales actúa. Algunas pertenecen al grupo de marcas internacionales más vendidas del mundo y otras son marcas locales vendidas en el mercado doméstico o exportadas para algunos países. Disponer de una gama muy extensa de marcas, para el abastecimiento de su red de distribución, representa el activo más valioso de la empresa, sobre todo en lo que respecta a la sostenibilidad de su mercado.

Cabe destacar que sus estrategias de mercado la han llevado a alcanzar actualmente el segundo lugar en el mercado de bebidas alcohólicas y espirituosas en el mundo. En ello cuenta, con especial énfasis, soportar sus actividades en la alta calidad de equipos profesionales, y apoyarse en una dinámica red de aliados comerciales. La oferta de un portafolio completo de marcas premium ha iniciado un prometedor capítulo en el mercado de nuestro país al sumar éxitos al visionario grupo francés.

Su modelo de distribución es el siguiente:



**Figura N°5. Modelo de Distribución**

En definitiva, el objetivo estratégico establece cuantitativamente la visión de la empresa, y como todo objetivo debe ser simple, medible, alcanzable y realista, y debe estar dentro de un marco temporal.

En este orden de ideas, la misión, la visión y los valores de la empresa sirven como norte, permitiendo la consolidación como una de las empresas líderes del sector.

Como consecuencia del elevado grado de competencia característico del mercado y la disposición de los directivos a la innovación y a la vanguardia, se han abordado una creciente cantidad de proyectos en los distintos departamentos. Sin embargo, la estructura organizacional actual no prevé ningún enfoque hacia la gerencia de proyectos, y el personal no posee el conocimiento necesario al respecto. De acuerdo a ello, se identificó la necesidad de mejorar la definición, el desarrollo y la gestión de los proyectos en la empresa.

### ***3.2. Visión***

Conquistar consumidores hasta convertir nuestras marcas de licores y vinos en su primera elección.

### ***3.3. Misión***

Hacer especiales los buenos momentos de nuestros consumidores al ofrecerles marcas de licores y vinos de prestigio y tradición.

### ***3.4. Valores***

Los valores determinan la filosofía de la empresa., y muestran cuál es el comportamiento de sus integrantes. Estos constituyen la verdadera fortaleza de la organización y los diferencia de sus competidores. Entre estos están:

**Jovialidad:** Es el arte de vivir y compartir con pasión dentro de un ambiente laboral, externo e interno de calidez y balance que fomente la apertura, la integración y el sentido de pertenencia.

Comportamientos Asociados:

- Abordar situaciones difíciles con actitud positiva. Compartir los triunfos, aprender de los errores y ser justos en cualquier situación.
- Tratar respetuosa y amigablemente a los demás.
- Propiciar una excelente comunicación: cara a cara y abierta al feedback.

**Proactividad:** Mentalidad empresarial, coraje y valentía para afrontar retos anticipando al mercado y lograr el liderazgo.

Comportamientos Asociados:

- Resolver: hacer que las cosas ocurran valiéndose de los recursos disponibles.
- Prever el impacto de las decisiones propias en el resto de las áreas. Pensar en forma sistémica.
- Centrar el foco en las soluciones y no en los problemas. Plantear soluciones activamente.

**Profesionalismo:** Capacidad para gestionar con afición y éxito tareas y proyectos asumidos bajo una constante orientación al logro.

Comportamientos Asociados:

- Establecer prioridades y mostrar sentido de urgencia en las decisiones claves del negocio.
- Buscar en todo momento la excelencia, en especial al momento de ejecutar.
- Asumir las responsabilidades y los resultados de los proyectos y actividades en los que se participa.

**Compromiso:** Identificación con la organización de manera integra, responsable y respetuosa.

Comportamientos Asociados:

- Cumplir fielmente con los objetivos y los tiempos acordados.
- Cerrar capítulos: No descansar hasta llevar proyectos y actividades a término.
- Actuar como dueños del negocio, mostrando especial atención a los elementos fundamentales de cada área.

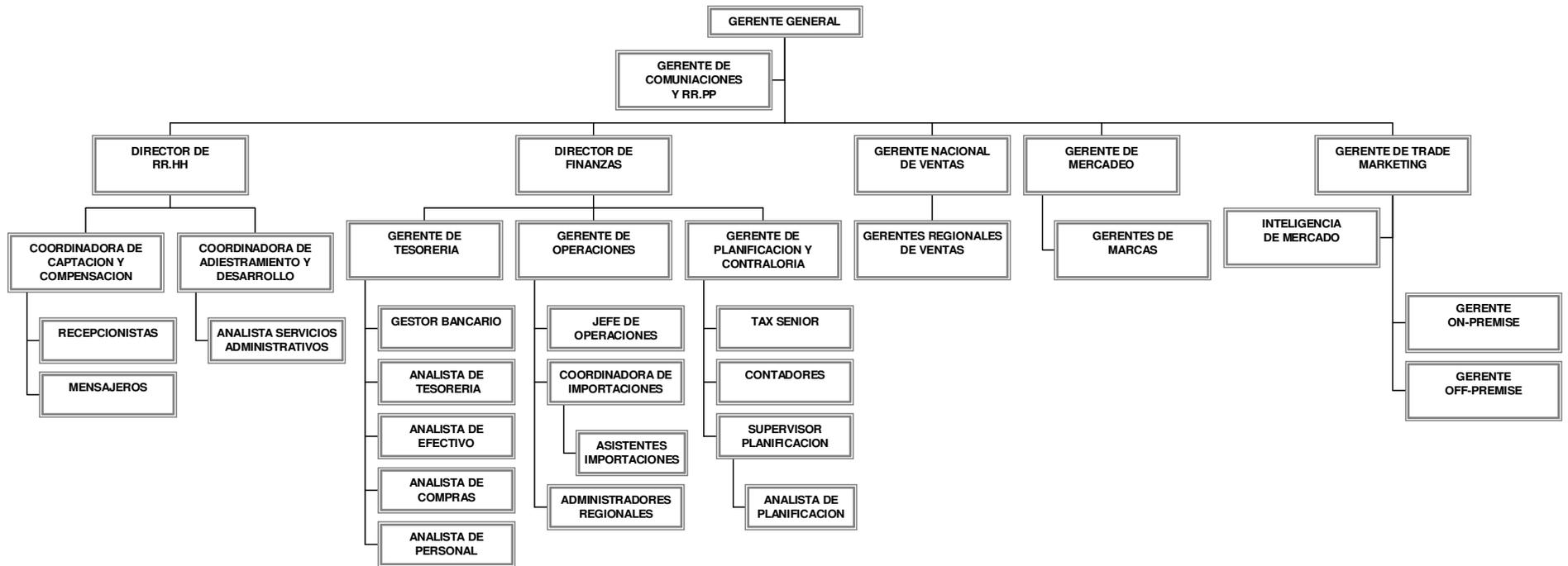
### ***3.5. Cultura Corporativa***

La empresa posee un equipo internacional, de personal diverso con actitud creativa e innovadora, capaces de asumir nuevas responsabilidades y tomar decisiones, en un ambiente de trabajo flexible.

El norte de esta empresa se basa en: 1) objetivos, principios y valores; 2) presencia global; 3) Solidez financiera; y 4) Descentralización.

### ***3.6. Organigrama***

A continuación se presenta el organigrama o estructura organizacional de la empresa en estudio, la cual más adelante nos dará indicios sobre el estilo organizacional y nos ayudara en la estructuración de la PMO, para su consecuente introducción.



## CAPITULO IV. DESARROLLO DEL PROYECTO

La empresa sujeto de estudio inició operaciones en Venezuela, con la adquisición que realizó su casa matriz, de una empresa que competía en el mercado local venezolano en el año 2000. Luego de su consolidación, la empresa contaba con una diversidad de culturas organizacionales, provenientes de la empresa adquirida y los nuevos integrantes del grupo. Con esa base, asumieron la misión y visión existentes. Sin embargo, esta visión y misión no pudo ser internalizada por los trabajadores, ya que estos no se sentían partícipes de la misma, y no se sentían motivados para su consecución.

Asociados a esa misión y visión figuraban los objetivos estratégicos siguientes:

- Maximizar integración vertical del portafolio
- Aprovechar oportunidades derivadas del mercado de whiskies locales
- Aprovechar oportunidades con productos económicos
- Maximizar flujo de caja

Como es conocida la cultura organizacional es uno de los factores claves que impacta en la forma, estilo y estructura de una organización, y es por ello que la integración de las culturas antes mencionadas era necesaria e imperativa, no solo para la creación de una personalidad y cultura propia de la organización, sino también para la identificación de todos y cada uno de sus individuos con los valores y principios de la misma. De esta forma, éstos podrían sentirse partícipes de este importante paso, y se lograría consolidar y redireccionar la estrategia que esta nueva empresa para posicionarse en el mercado y competir realmente con los titanes del Sector.

Así, para el año 2004 se identificó la necesidad de crear nuevos lineamientos estratégicos (misión, visión, valores) y objetivos estratégicos con los cuales el nuevo grupo de trabajadores se encontrarán identificados, y en los cuales estos fueran partícipes.

En este orden de ideas, el departamento de recursos humanos de la empresa, decidió emprender una serie de reuniones matutinas, “desayunos” con grupos heterogéneos, con individuos de diversos departamentos y diversos escalafones dentro de la cadena de mandos. Estos 12 grupos lograron obtener información valiosa sobre el clima organizacional que mantenía para ese momento, y adicionalmente información relevante para la unificación de las culturas y lo que estos consideraban sería el ambiente ideal de trabajo. Estas reuniones informales ayudaron a la definición de la misión y la visión actual, mencionadas en el capítulo anterior.

La tabla que a continuación se presenta demuestra cómo fueron modificadas la misión y la visión de la empresa. Una vez modificadas, las nuevas misión y visión sirvieron de base para un ejercicio estratégico que usó la metodología del Balanced Scorecard. Los objetivos de este ejercicio fueron la creación del mapa estratégico (ver anexo I) y el diseño de un sistema de indicadores, financieros y no financieros, considerando los factores claves que influyen los resultados futuros de la organización.

Antonio Francés en su libro *“Estrategia para la empresa en América Latina”* subraya que “El Balanced Scorecard es una herramienta propuesta por Kaplan y Norton (1996;2001) para formular la estrategia y evaluar el desempeño de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) que ha gozado de gran aceptación en las empresas consultoras y, en general, en los medios gerenciales.” (p.103)

	<b>ANTERIOR</b>	<b>ACTUAL</b>
<b>VISIÓN</b>	Distinguirnos por el prestigio y desempeño de nuestras marcas de vinos y licores, manteniendo una actitud de vanguardia innovadora.	Conquistar consumidores hasta convertir nuestras marcas de licores y vinos en su primera elección.
<b>MISIÓN</b>	Proveer prestigiosas marcas de vinos y licores, satisfaciendo las expectativas de los clientes y consumidores, contando con un equipo humano en constante capacitación, integrando estrategias innovadoras.	Hacer especiales los buenos momentos de nuestros consumidores al ofrecerles marcas de licores y vinos de prestigio y tradición.

**Tabla N° 1. Visión y Misión Actual vs Anterior**

La misión anterior no evidencia un rol trascendental para la organización, le falta describir la relación con el consumidor, ya que el objetivo no solo satisface una necesidad de consumo, es transaccional, y no está centrada en el “qué” al describir detalladamente el “cómo”.

En cuanto a la visión anterior no está enfocada en el futuro, no presenta un sueño, una aspiración, por lo que resulta poco ambiciosa, y en este sentido no describe un reto para la organización.

El nuevo concepto de la empresa va dirigido no al fin último sino a lo que se necesita para llegar a ese fin último, ya que como empresa de consumo masivo lo más importante es lograr transmitir lo que se desea al consumidor, con lo cual se lograrán los demás objetivos financieros y no financieros. Los resultados de los desayunos ayudarán a comprender mucho más cómo fueron creadas la nueva visión y misión, y demuestra el estilo organizacional de la empresa en estudio. (Ver anexo II)

Francés indica que “El punto de partida para definir el BSC de una organización constituye la visión, que describe los grandes logros a alcanzar en el largo plazo, generalmente diez años.”(p.104)

Esta empresa posee una estructura típica del área comercial, con estructura organizacional funcional o burocrática, bien estructurada y estandarizada, en la cual se desarrollan actividades funcionales, y cada individuo reporta a un superior, manteniendo así una estructura principalmente vertical. En este sentido, y tal como se evidencia en el organigrama presentado en el capítulo anterior, se caracteriza por una gran departamentalización donde cada individuo es especialista en su área, en la cual existe una red de información limitada, muy a pesar de que esta organización cuenta con poco personal. En definitiva, la concentración en las actividades y la poca comunicación entre los diferentes departamentos resultan como consecuencia de la excesiva departamentalización y muchas veces genera conflictos entre los mismos para la consecución de sus objetivos particulares.

Esta última afirmación es importante, dado que la PMO que se plantea en este trabajo responde en cierta forma a la necesidad no solo de realizar asesoría en proyectos, ayudar en la gerencia de los mismos, implementando procedimientos y procesos para su seguimiento y control, sino también en la generación y levantamiento de información relevante para proyectos y para la organización en general. Adicionalmente, se plantea que la PMO incluya una nueva visión que integre a los diferentes departamentos de la organización señalando el impacto que cada planteamiento innovador tiene sobre los demás departamentos.

## **Estrategia de la Empresa**

### ***Estrategia competitiva***

La empresa sujeto de estudio desempeña negocios en un entorno competitivo de intensidad elevada con su competidor más cercano, quien es líder del mercado. La estrategia que implementa la empresa es la de construir redes comerciales que se convierten en eficaces plataformas para el

desarrollo de las marcas prioritarias en el ámbito mundial. A nivel local la estrategia puede condensarse en:

“Convertirnos en la empresa de licores y vinos de mayor crecimiento en utilidad operativa del país.”

Evidentemente para lograr una mayor participación del mercado y satisfacción de los clientes. En este sentido, el crecimiento en utilidad operativa es logrado a través del lanzamiento de la cada vez mayor gama de productos, lo cual se logra a través de la adquisición de diferentes empresas con marcas importantes con el objetivo de penetrar de una forma importante los distintos segmentos del mercado objetivo. Esta estrategia podría denominarse como de *integración horizontal*. En este sentido es importante notar que para que esta estrategia agarre fuerza en el país la empresa, debe realizar grandes inversiones en publicidad y promoción.

### ***Estrategia de diversificación corporativa***

Como corporación descentralizada, la estrategia competitiva es definida para cada unidad de negocio individualmente, por lo que en el ámbito corporativo, la estrategia en este sentido es una estrategia de diversificación, evidentemente buscada en virtud de la naturaleza de las actividades de la organización, consumo masivo. Es importante señalar la existencia de integración entre las diferentes unidades de negocios. Se puede mencionar que la empresa posee varias marcas de bebidas alcohólicas, que representan diferentes unidades de negocio, entre las cuales existe una diversificación relacionada, para maximizar sinergias y reducir costos. Esta estrategia de interrelación de unidades estratégicas de negocios puede mencionarse como *estrategia corporativa horizontal*.

De lo anterior se puede inferir que una empresa puede aplicar varias estrategias de diversificación corporativa.

### **Proyectos Multidisciplinarios**

Para el año 2002, la empresa en estudio desarrolló una serie de proyectos en sus áreas estratégicas, identificadas como Finanzas, Mercadeo, Gente y Procesos internos, estos proyectos son: Educación de Usuarios, Desarrollo de un Departamento de Customer Services, B2B, CEN, y la Implementación de un Comité de Comunicaciones Internas y Externas. Se decidió realizar el monitoreo de cada uno de estos proyectos a través de las distintas áreas funcionales, y comunicar el

avance a todo el personal. Sin embargo, algunos de estos proyectos no llegaron a la fase de implementación, mientras que otros si fueron realmente culminados y llevaron a su operación.

<b>FINANZAS</b>	<b>MERCADO</b>
Educación de Usuarios (Gente)	DPTO. DE CUSTOMER SERVICES (Procesos Internos)
*B2B *CEN (Mercado y Finanzas)	COMITÉ DE COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (Mercado)
COMITÉ DE CRISIS (Mercado, Gente)	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>GENTE</b>

***Proyecto CEN y B2B***

El proyecto CEN y B2B, comprende la implementación de un Centro Estratégico de Negocios con nuestros principales clientes y distribuidores aliados, con el fin de intercambiar en forma electrónica transacciones comerciales, Incorporando a la comunidad de negocio CEN: 100 % distribuidores aliados, 60 % clientes KAM (seleccionados), 1 cliente KAR de cada región para intercambiar electrónicamente Ordenes de Compras y Lista de Precios. Los clientes KAR son los clientes conocidos como cuentas claves, grandes cadenas como Makro, Prolicor, entre otros. Los clientes KAM son las cuentas claves regionales, representadas por las cadenas grandes que solo se encuentran en las regiones, como por ejemplo, Celicor, Casas de Caña, y otras ubicadas en el oriente del país.

Para Marzo de 2004 este proyecto fue completado exitosamente en tiempo, logrando los siguientes logros y resultados medibles de acuerdo a los indicadores propuestos en el BSC (Ver anexo III). Entre los beneficios obtenidos se pueden mencionar la eficiencia en el tiempo, rapidez en el envío de la información, eliminación de labores manuales, disminución de los errores de interpretación y digitación, y mayor productividad del recurso humano.

Este proyecto fue llevado a término, aunque dado que no se posee una metodología estándar en proyectos, no se encuentra documentado el proceso de creación como tal, más allá de lo presentado en el presente trabajo. El proyecto se ejecutó en un área adjunta a Administración de Ventas y luego de culminado y llevado a término. Puede considerarse como exitosa su fase de operación.

*Tabla 2. Resultados de la valoración BSC de los proyectos 2004*

	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>Objetivos Logrados</b>
<b>1</b>	<i>Información rápida, segura y confiable.</i>	<i>* Tiempo que se tarda la orden en llegar al sistema transaccional.</i>	<b>&lt; 5</b>
		<i>* Cantidad de OC procesadas electrónicamente en sistema transaccional.</i>	<b>80%</b>
		<i>* Cantidad de órdenes con rechazos</i>	<b>14%</b>
<b>2</b>	<i>Reducir tiempo en la carga de pedidos por parte del vendedor y/o Cliente.</i>	<i>* El vendedor invierte el tiempo en negociar / asesorar al cliente</i>	
		<i>* Cantidad de órdenes transcritas por el vendedor por jornada y/o manuales.</i>	<b>20%</b>
<b>3</b>	<i>Nivel de aceptación del proyecto por parte del DA, clientes internos y externos.</i>	<i>* Cantidad de clientes que aceptan incorporarse al proyecto.</i>	<b>75%</b>
		<i>* Grado de satisfacción del cliente.</i>	

### ***Comité de Comunicaciones Internas y Externas***

El proyecto que enmarcaba el comité de comunicaciones internas tenía como objetivo optimizar las comunicaciones internas dentro del contexto de consolidación de la cultura organizacional, para lo cual se realizaron encuestas a nivel nacional, se realizó un análisis estadístico y de contenido (preguntas cerradas y abiertas), y finalmente se hizo un diagnóstico de la situación, encontrando las necesidades por áreas funcionales y región para el establecimiento de planes de acción. Este proyecto fue llevado a cabo pero la información relevante del mismo no es encontrada, no se posee una base de datos sobre el mismo, ya que no fue documentado debidamente.

### ***Comité de Crisis***

Este proyecto se planteó con el objetivo de garantizar el oportuno y adecuado manejo y respuesta de situaciones que afectan la imagen y el normal funcionamiento de la organización. Con el propósito de permitir a la empresa, a través de la aplicación de sus procedimientos y planes de contingencia,

enfrentar situaciones irregulares que generen un impacto adverso en las relaciones con consumidores, clientes, medios de comunicación, agencias del gobierno, entes reguladores y otros sectores. Este proyecto se llevó a término, resultando un comité con sus procedimientos y procesos, sin embargo no se posee información adicional sobre la gestión del proyecto durante sus fases.

### ***Departamento de Customer Service***

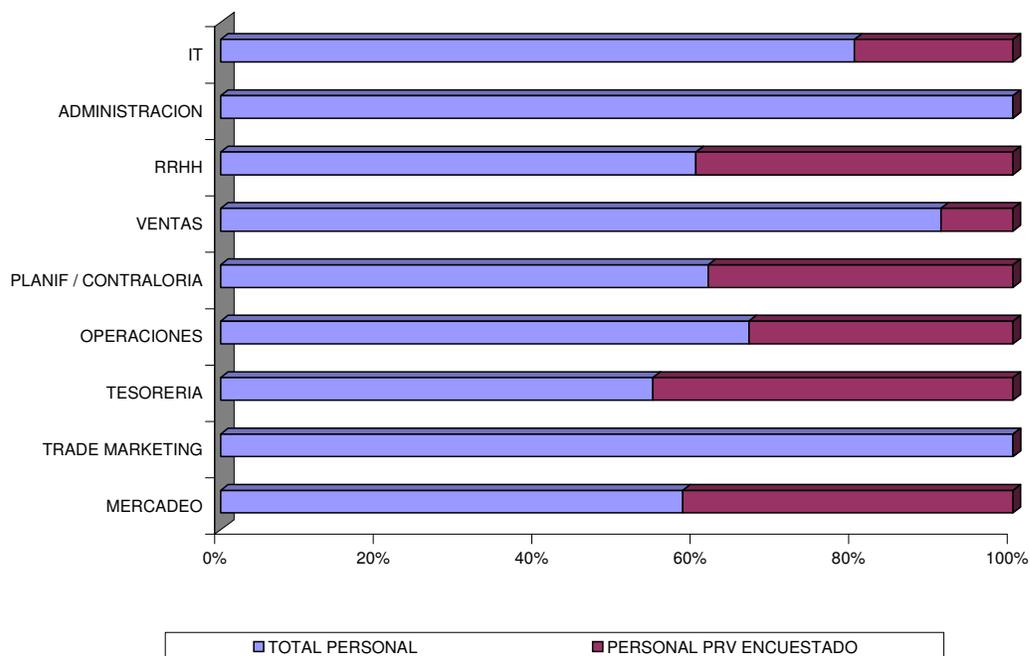
El departamento de atención al cliente se estableció exitosamente a través de una plataforma electrónica para servicio al cliente al igual que un número telefónico 0-800 para atender a los clientes. Este proyecto no fue concretado.

Dado que la empresa ha realizado proyectos, ha monitoreado los mismos, y ha utilizado sistemas como el Balanced Scorecard para la consecución de sus objetivos estratégicos, y así alcanzar su misión y visión, podría decirse a priori que ésta posee cierto grado de conocimiento en gerencia de proyectos. Esta afirmación será corroborada o no con la determinación del nivel de madurez en gerencia de proyectos que será realizado en el presente trabajo. La madurez en gerencia de proyectos está relacionada no solo a los aspectos técnicos de conocimientos sobre el tema sino también a la aplicación que la empresa hace del mismo.

### **Madurez en Gerencia de Proyectos**

Según Kerzner (2001) “El Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos nos permite identificar qué pasos deben ser tomados, qué hitos deben ser logrados, y en qué secuencia realizar resultados significativos y medibles. La gerencia de Proyectos ya no es un programa de la compañía. Se ha convertido en una parte estratégica del negocio”.

Para realizar el cálculo del nivel de madurez en gerencia de proyectos de la empresa en estudio se procedió a efectuar el cuestionario diseñado por Harold Kerzner, el cual compone el Project Management Maturity Model (PMMM) probado e implementado por varias empresas a nivel mundial. Tal como se menciona en el apartado metodológico este cuestionario fue aplicado una muestra de 48 personas, lo que representa aproximadamente el 48% del personal de la organización. La muestra esta compuesta por las áreas que realmente se encuentra más relacionadas a proyectos y las áreas focales de la organización, con lo cual cercaría más la muestra, y la hace más representativa de acuerdo a lo que se desea lograr.



El cuestionario esta compuesto por 183 preguntas (Ver anexo IV). Esta dividido en cinco componentes asociados a los cinco niveles de madurez en gerencia de proyectos planteados por Kerzner. El componente 1, corresponde al lenguaje común utilizado, donde la organización reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y la necesidad del entendimiento de conocimientos básicos en el tema y la terminología que la acompaña. Este componente consta de 80 preguntas. Kerzner (2001) especifica que, la realización o completación del primer nivel conlleva a ganar conocimiento sobre los principios fundamentales de la gerencia de proyectos y la terminología asociada. De aquí que el requerimiento para la culminación de este nivel es la comprensión del PMBOK escrito por el Project Management Institute (PMI).

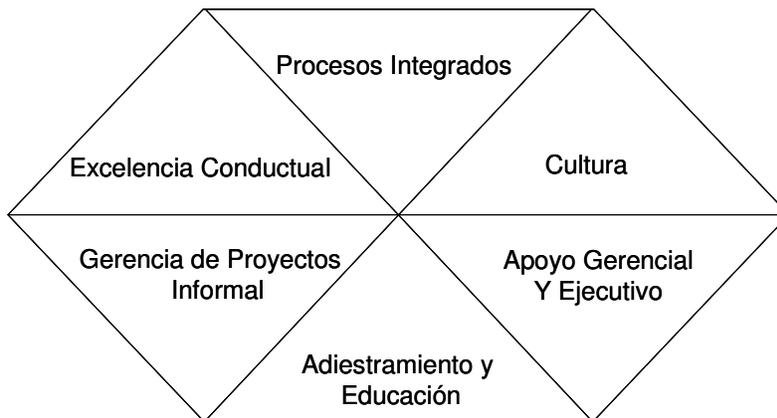
En el nivel 1 se determina si la empresa reconoce la importancia de la gerencia de proyectos. Este nivel implica un nivel medio de riesgo, causado por el temor de la reestructuración organizacional, el temor a cambios en responsabilidades y roles y el temor por cambios en prioridades.

El nivel 2 hace referencia a los procesos comunes, donde la organización reconoce la necesidad por tener una estandarización de los procesos comunes, de manera tal de que se repita el éxito de un proyecto a otro.

El nivel 2 es la etapa en la cual la empresa hace el esfuerzo de utilizar los conocimientos en gerencia de proyectos y en la cual desarrolla procesos y metodologías para apoyar el uso efectivo de la gerencia de proyectos. En este nivel la empresa se da cuenta de que se necesitan metodologías y procesos comunes para que el éxito en un proyecto sea también posible en otro proyecto. (Kerzner, 2001, p. 67)

Este segundo nivel implica también un nivel medio de dificultad, el periodo de culminación de este nivel es aproximadamente entre 6 meses y 2 años, dependiendo del tipo de empresa, apoyo visible de los ejecutivos, la fortaleza de la cultura corporativa, la resistencia al cambio, entre otras.

El nivel 3, se refiere a la metodología singular y el componente asociado del cuestionario comprende 42 preguntas. Este nivel se relaciona con el reconocimiento que hace la empresa del desarrollo de una metodología singular como principal recurso para lograr procesos de control y sinergias. En este nivel la empresa está realmente comprometida con los conceptos de gerencia de proyectos. Esta caracterizado por seis características que conforman el hexágono de la excelencia, tal como se muestra en el gráfico siguiente.



**Figura N°6. Hexágono de la Excelencia (Kerzner, 2001)**

Estas seis características representan la diferencia entre las empresas que son excelentes y aquellas que son promedio. El terminar exitosamente el nivel 3 esta acompañado de un elevado grado de dificultad, dado que podría existir un rechazo cultural, el tiempo que tarda la transición de este nivel es de años, como consecuencia de la rapidez del cambio cultural, la aceptación de la gerencia de proyectos informal, y la aceptación de la metodología singular.

El nivel 4 correspondiente a *benchmarking* está asociado a un componente del cuestionario de 25 preguntas. Éste evalúa si la empresa aplica *benchmarking* y de hacerlo, si lo esta haciendo en qué

está haciendo énfasis, en la parte cuantitativa o cualitativa. El primero esta asociado a procesos y metodologías, mientras que el segundo hace referencia a las aplicaciones y la forma en que la cultura ejecuta las metodologías.

Finalmente, el nivel 5 con relación a las mejoras continuas que realiza la empresa, está asociado a un componente de 16 preguntas. En este nivel la organización evalúa la información obtenida de *benchmarking* y debe decidir si esta información mejorará la metodología singular.

Los resultados de este cuestionario serán presentados en el capítulo siguiente. Luego de determinar el grado de madurez en gerencia de proyectos se procedió a formular y/o proponer una estructura organizativa que contiene una PMO que agrega valor de acuerdo a los requerimientos de la empresa, tomando en cuenta su implementación enfocado en sus áreas estratégicas, y en las actividades que generan mayor rentabilidad

# **CAPITULO V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PROYECTO**

A continuación se presentan los resultados del cuestionario realizado y el análisis correspondiente de acuerdo al puntaje obtenido. Para cada nivel se establecerá una puntuación, la cual representará el grado de conocimiento que posee y la aplicación de gerencia de proyectos en la organización. Dado que la encuesta es realizada a cada uno de los individuos de la muestra establecida, para conocer el grado de madurez de la organización se calculará el promedio de las calificaciones individuales, tal como lo señala Harold Kerzner, creador de esta herramienta.

En el anexo IV se podrá observar el cuestionario utilizado. Ahora, se describirá la forma en que se tabularon los resultados, cuales fueron los resultados obtenidos, y lo que representan éstos para la organización en gerencia de proyectos.

## **NIVEL 1**

Tal como se señala en el capítulo anterior, este nivel corresponde al grado de conocimiento que posee la organización en gerencia de proyectos, basados en el PMBOK. El análisis de los resultados del cuestionario es realizado clasificando las preguntas y dividiéndolas en segmentos. Para el componente 1 (Nivel 1) se calcula un promedio de la calificación de cada individuo que compone la muestra.

Para el análisis de los resultados, las 80 preguntas de este componente fueron agrupadas en nueve categorías representadas por las áreas de conocimiento en gerencia de proyectos destacadas por el PMBOK, sin embargo por simplicidad en este cuestionario las últimas dos categorías, gerencia de la integración y gerencia del alcance fueron combinadas en una sola. Las ocho categorías (con 10 preguntas cada una) son las siguientes:

- Gerencia de la integración / Alcance
- Gerencia del tiempo
- Gerencia del costo
- Gerencia de los recursos humanos
- Gerencia de la adquisición
- Gerencia de la calidad

- Gerencia del riesgo
- Gerencia de las comunicaciones

Luego se procedió a colocarle la puntuación correspondiente proporcionada por Kerzner en su libro, específicamente esta herramienta posee las calificaciones correspondientes a cada respuesta escogida por los individuos que conforman la muestra. Las puntuaciones para cada pregunta fueron de 0 a 5 puntos, dependiendo de la respuesta emanada por la muestra. En este sentido, los resultados obtenidos para la empresa en estudio son los siguientes:

Gerencia de Alcance		Gerencia del Tiempo		Gerencia del Costo		Gerencia de RRHH	
1	7	2	2	4	5	5	3
16	2	17	5	10	3	9	5
21	8	24	8	18	3	15	8
27	5	31	2	26	5	19	3
32	3	33	5	37	2	28	1
38	8	48	1	44	3	46	2
41	7	51	3	50	2	52	4
45	4	58	0	61	4	55	6
47	5	63	3	73	2	57	7
60	7	71	3	80	1	66	0
	<b>53</b>		<b>30</b>		<b>28</b>		<b>38</b>

Gerencia de la Procura		Gerencia de la Calidad		Gerencia del Riesgo		Gerencia de la Comunicación	
6	8	8	2	7	8	3	7
13	2	12	3	14	8	11	5
23	5	22	5	25	2	20	5
34	4	36	2	29	6	30	8
40	3	43	3	39	8	35	8
49	8	54	8	42	2	56	10
59	3	62	2	53	3	64	7
67	3	68	2	65	3	70	3
69	0	74	8	72	10	75	4
77	2	78	8	76	3	79	1
	<b>37</b>		<b>41</b>		<b>50</b>		<b>58</b>

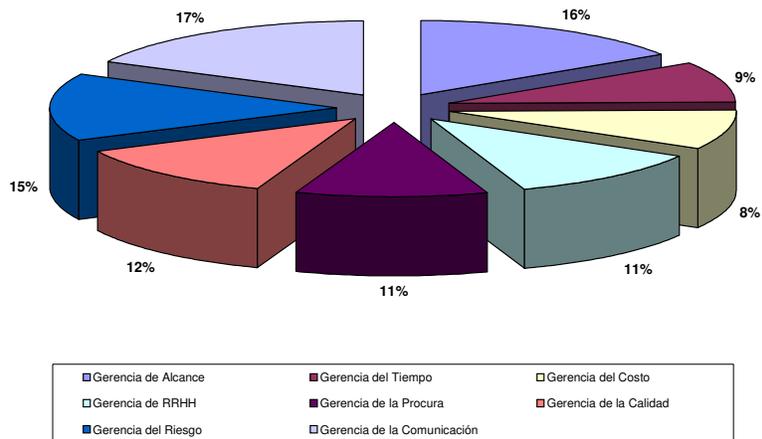
El compendio de respuestas correctas para cada categoría analizada por el cuestionario arroja los resultados que se muestran en la siguiente tabla:

<b>Categoría</b>	<b>Puntaje</b>
Gerencia de la integración / Alcance	53
Gerencia del tiempo	30
Gerencia del costo	28
Gerencia de los recursos humanos	38
Gerencia de la adquisición	37
Gerencia de la calidad	41
Gerencia del riesgo	50
Gerencia de las comunicaciones	58
<b>TOTAL</b>	<b>336</b>

Tal como señala Kerzner, el obtener un resultado inferior a 60 puntos en todas las categorías, revela que existe una deficiencia en el conocimiento de los principios básicos en gerencia de proyectos en todas sus áreas. Adicionalmente dado que se obtuvo una calificación menor de 30 puntos en la categoría de Gerencia del Costo, calificación ésta grave, se recomienda un entrenamiento importante en ésta área de la gerencia para la organización. Es importante destacar que las áreas en la cual el conocimiento es mayor son la de gerencia de comunicaciones y gerencia del alcance/integración, lo que revela cierto conocimiento en éstas. Se puede afirmar de acuerdo a estos resultados que esta organización no maneja un lenguaje común en gerencia de proyectos, dada la falta de conocimiento sobre el mismo.

Como se observa el resultado obtenido de la muestra es de 336 puntos para el nivel 1, lo que implica que existe cierto grado de conocimiento en algunas de las áreas de la gerencia de proyectos, las cuales pueden ser mejoradas y explotadas gradualmente con entrenamiento aunque no es un proceso fácil dada la naturaleza del negocio.

La gráfica que a continuación se muestra representa gráficamente cómo está distribuido el conocimiento en gerencia de proyectos en la empresa, es decir, la concentración del conocimiento existente en gerencia de proyectos.



Este gráfico permite fácilmente visualizar cuales áreas de conocimiento requieren de atención urgente en materia de entrenamiento y como programar en el tiempo esta actividad, para darle cobertura a todas las áreas. Es obvio, que de no enfrentarse el entrenamiento adecuado en materia de Gerencia de Proyectos, no permitirá a la empresa discernir sobre las razones de fracaso de un proyecto dado, ya que no podrá saber si se debe al desarrollo de una mala idea o si se trata de una mala ejecución, o simplemente de fallas en la gestión.

## NIVEL 2

Las categorías examinadas en el nivel 2, se orientan al área de definición de los procesos, a la estandarización de los mismos a lo largo de la organización, de manera tal de que las mejores prácticas sean establecidas en los proyectos y actividades realizadas. De igual forma revela la importancia de las expectativas de comportamiento del personal para la implementación y estandarización de metodologías.

Las puntuaciones para cada pregunta fueron puestas de acuerdo a la hoja de respuestas que contiene la herramienta desarrollada por Kerzner (2001), en su modelo de madurez de gerencia de proyectos. Las preguntas fueron agrupadas de acuerdo a las fases del ciclo de vida de los proyectos, ya que corresponden a preguntas relacionadas con las metodologías utilizadas durante las fases.

La puntuación para este componente es derivada de la forma siguiente:

Las puntuaciones correspondientes a cada pregunta vienen dadas por las respuestas de cada individuo. Este componente de la encuesta establece 7 posibles respuestas, entre -3 y +3, (-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3), en este sentido las respuestas seleccionadas valen el puntaje asignado. La puntuación máxima para cada pregunta es de tres (+3) puntos y la puntuación mínima de menos tres (-3) puntos.

Los resultados son asentados en la tabla que se muestra a continuación con las preguntas asociadas a cada una de ellas.

<b>Crecimiento</b>		<b>Ejecutivo</b>		<b>Madurez</b>	
<b>4</b>	-1	<b>5</b>	0	<b>2</b>	-1
<b>6</b>	1	<b>10</b>	0	<b>15</b>	0
<b>8</b>	1	<b>13</b>	0	<b>16</b>	-1
<b>11</b>	0	<b>20</b>	0	<b>18</b>	-1
	<b>1</b>		<b>-1</b>		<b>-3</b>

<b>Gerencia de Línea</b>		<b>Embriónico</b>	
<b>7</b>	0	<b>1</b>	0
<b>9</b>	1	<b>3</b>	0
<b>12</b>	-1	<b>14</b>	1
<b>19</b>	0	<b>17</b>	-1
	<b>0</b>		<b>0</b>

Luego, el puntaje total de cada categoría es transpuesto al cuadro resumen que se muestra a continuación, colocando una “X” en donde corresponde a la puntuación obtenida. De esta manera, los resultados obtenidos pueden ser más fácilmente visualizados.

<b>Puntaje</b>													
<b>Fases del Ciclo de Vida</b>	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6
Madurez				X									
Crecimiento								X					
Gerencia de Línea							X						
Ejecutivo						X							
Embriónico							X						

Una puntuación superior a 6 puntos para cualquiera de las fases del ciclo de vida, indica que se ha alcanzado, permaneciendo en esta o evolucionando a la siguiente. Las fases o etapas con baja puntuación indican que no ha sido alcanzada todavía. De igual forma puede ocurrir que una organización no haya alcanzado la madurez necesaria en alguna de las fases o en varias de ellas.

En lo que respecta a los procesos en gerencia de proyectos, estos resultados revelan que la organización no ha alcanzado ningún nivel de madurez, como consecuencia de la falta de reconocimiento de los beneficios que generan las metodologías involucradas en la gerencia de proyectos y la falta de apoyo por parte de los directivos, ya que no reconocen la importancia y los beneficios que podrían obtener de los procesos y metodologías asociadas a dicha gerencia.

### NIVEL 3

Los resultados de este nivel son divididos y agrupados en las seis categorías, tal como son descritas en el hexágono de la excelencia. Las puntuaciones correspondientes a cada pregunta fueron establecidas de acuerdo a la clave de respuestas que posee la herramienta, y es descrita por Harold Kerzner. La puntuación máxima para cada pregunta es de cinco (5) puntos, lo que refleja una puntuación máxima de 35 puntos para lograr la excelencia en cada categoría.

A continuación se presenta la agrupación de los puntajes de acuerdo a las preguntas realizadas.

Puntos por procesos integrados (Preguntas 1-7)	15	42.86%
Puntos por cultura (Preguntas 8-14)	22	62.86%
Puntos por apoyo de la gerencia (Preguntas 15-21)	21	60.00%
Puntos por Adiestramiento y Educación (Preguntas 22-28)	12	34.29%
Puntos por gerencia de proyectos informal (Preguntas 29-35)	21	60.00%
Puntos por Excelencia conductual (Preguntas 36-42)	23	65.71%
<b>TOTAL:</b>	<b>113</b>	

La puntuación sobre procesos integrados, representa el reconocimiento que realiza la organización a la importancia de la simplificación de procesos, es decir, poseer un proceso que integre varios, y que pueda ser utilizado en las distintas áreas como sustitución de procesos diferentes. Esta puntuación es baja representa un 42.68% del resultado posible, lo cual refleja una deficiencia. En este sentido, la organización posee diferentes procesos que no son acompasados en las diferentes

áreas, y no visualizan las mejoras que a la eficiencia y a la eficacia (y por ende a la productividad) se pueden generar por la simplificación, unificación o estandarización de procesos.

La puntuación sobre cultura, representa el apoyo que la cultura que posee la organización realiza para la integración de procesos dado los beneficios que estos generan. La puntuación obtenida para esta categoría es de 22 puntos, 62.86% de la calificación posible, de acuerdo a esto la cultura organizacional apoya moderadamente la integración de procesos, mas sin embargo la organización no se ha visto interesada en ello.

La puntuación correspondiente a apoyo de la gerencia, tal como señala el enunciado se refiere al apoyo palpable que proviene de todos los niveles de la gerencia, en lo que respecta a la implantación de una metodología singular. La puntuación obtenida es de 21 puntos, lo que refleja un apoyo mínimo de la gerencia en lo que respecta a la estandarización de los procesos en la organización, esta característica es medianamente reflejada en la organización.

La puntuación correspondiente a Adiestramiento y Educación, indica el apoyo que refleja la cultura corporativa para el entrenamiento en gerencia de proyectos. Tal como se esperaba, dada la naturaleza de las actividades de la organización y el poco conocimiento esta área, el apoyo hacia el entrenamiento en gerencia de proyectos es muy bajo. La calificación obtenida fue de 12 puntos de 35 posibles.

La puntuación correspondiente a la gerencia de proyectos informal, señala y refleja la preponderancia que tiene ésta en lugar de políticas rígidas, y la inclinación y apoyo que posee la cultura organizacional. La calificación obtenida en esta categoría es de 21 puntos, lo que representa el 60.00% de la calificación posible para esta categoría. En este sentido, esta puntuación sugiere que la cultura organizacional practica la gerencia informal, probablemente como reflejo de la conducta de Proactividad, la cual es una de las conductas bases de la cultura de esta organización.

La puntuación de Excelencia Conductual se refiere principalmente al reconocimiento que realiza la organización entre la gerencia de línea y la gerencia de proyectos, por el impacto que tiene el entrenamiento para realzar las destrezas en gerencia de proyectos. La calificación obtenida en esta categoría fue de 23 puntos, lo que refleja que la organización si reconoce la diferencia entre los tipos de gerencia, sin embargo no aplica la gerencia de proyectos por el poco valor que le asignan en la organización, principalmente por el desconocimiento de los beneficios que genera.

El resultado total de este nivel es de 113/120 puntos, Kerzner (2001) señala que una calificación entre 80 y 146 puntos es reflejo de una organización que solo predica, más no presta apoyo real en lo que respecta a gerencia de proyectos (p.96.) En este sentido, la organización considera que es necesario contar con una gerencia de proyectos, sin embargo no conoce realmente sus beneficios o lo que deberían hacer los encargados de la PMO, de lo cual se deduce que la organización es una organización funcional. Esto confirma la afirmación realizada sobre la estructura y el estilo organizacional, realizada en el capítulo IV.

#### **NIVEL 4**

Este nivel evalúa si la empresa aplica benchmarking y de hacerlo, si lo esta haciendo en qué está haciendo énfasis, en la parte cuantitativa o cualitativa. El primero esta asociado a procesos y metodologías, mientras que el segundo hace referencia a las aplicaciones y la forma en que la cultura ejecuta las metodologías.

<b>Benchmarking Cuantitativo</b>		<b>Benchmarking Cualitativo</b>	
<b>1.</b>	1	<b>6.</b>	0
<b>2.</b>	1	<b>7.</b>	1
<b>3.</b>	1	<b>8.</b>	-1
<b>4.</b>	0	<b>9.</b>	0
<b>10.</b>	0	<b>14.</b>	1
<b>11.</b>	1	<b>15.</b>	1
<b>12.</b>	0	<b>16.</b>	0
<b>13.</b>	0	<b>22.</b>	1
<b>17.</b>	-1	<b>23.</b>	0
<b>18.</b>	0	<b>24.</b>	0
<b>19.</b>	0	<b>Total.</b>	<b>2</b>
<b>20.</b>	-1		
<b>21.</b>	0		
<b>25.</b>	0		
<b>Total.</b>	<b>2</b>		
<b>Total Benchmarking Cuantitativo:</b>		<b>2</b>	

<b>Total Benchmarking Cuantitativo:</b>	<b>2</b>
<b>Total Combinado</b>	<b>4</b>

---

Las puntuaciones correspondientes a cada pregunta vienen dadas por las respuestas de cada individuo. Este componente de la encuesta establece 7 posibles respuestas, (-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3), en este sentido las respuestas seleccionadas valen el puntaje asignado. La puntuación máxima para cada pregunta es de tres (+3) puntos y la puntuación mínima de menos tres (-3) puntos, es decir, se restan puntos. De acuerdo a ello se puede reflejar una puntuación máxima de 75 puntos en el total combinado para lograr la excelencia en este componente, una puntuación superior a 25 puntos, para el benchmarking cuantitativo, corresponde con una organización comprometida con las mejoras en los procesos y al benchmarking. Una calificación superior a 12 puntos para el benchmarking cualitativo es considerada excelente. Una puntuación combinada superior a 37 puntos para el total combinado indica una buena aplicación del benchmarking, pero una calificación inferior demuestra serios problemas de benchmarking, como es el caso de la empresa sujeto de este estudio, la cual obtuvo un total combinado de 4 puntos.

Dado que se obtuvo 2 puntos en Benchmarking Cuantitativo, se puede apreciar una falta de compromiso, debido a que la organización no sabe como hacer benchmarking o contra quién hacerlo. En el Benchmarking Cualitativo la organización obtuvo 2 puntos, lo que denota que no se está haciendo el énfasis indicado en el benchmarking cualitativo.

## **NIVEL 5**

Los resultados de este nivel fueron colectados en la tabla que a continuación se presenta. Los puntos alcanzados fueron sumados algebraicamente obteniendo así una puntuación por individuo, luego se realizó un promedio de las calificaciones obtenidas por los individuos de la muestra de manera tal de obtener el resultado de la organización de acuerdo a lo establecido por Kerzner.

1	1
2	1
3	1
4	0
5	0
6	0
7	1
8	-1

9	0
10	0
11	1
12	0
13	1
14	1
15	1
16	0
	<b>6</b>

Las puntuaciones correspondientes a cada pregunta vienen dadas por las respuestas de cada individuo. Este componente de la encuesta establece 7 posibles respuestas, (-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3), en este sentido las respuestas seleccionadas valen el puntaje asignado. La puntuación máxima para cada pregunta es de tres (+3) puntos y la puntuación mínima de menos tres (-3) puntos, es decir, se restan puntos.

De acuerdo a ello se puede reflejar una puntuación máxima de 48 puntos para lograr la excelencia en este componente. Una puntuación superior a 20 puntos, corresponde con una organización comprometida con las mejoras en los procesos y al benchmarking, característico de empresas líderes en esta área. Puntuaciones entre 10 y 19 indican que se está realizando algún proceso de mejora continua, sin embargo no es evidente.

El resultado obtenido, de 6 puntos en este nivel indica una falta de apoyo por parte de la gerencia en la mejora continua en gerencia de proyectos, lo cual es esperado dada la naturaleza de una organización que no está dedicada a proyectos, en las cuales los proyectos no están bien definidos en el Estado de Ganancias y Pérdidas. De acuerdo a Harold Kerzner, este tipo de organizaciones cambiará eventualmente solo si tiene presión por parte del cliente o si existe un deterioro en la base de su negocio.

Resumiendo, los resultados del cuestionario indicaron que la empresa posee un nivel muy bajo de conocimiento en gerencia de proyectos, solo 10 individuos que formaban parte de la muestra reflejaron conocimiento en el área. Sin embargo, el promedio que indica el nivel general de la empresa nos muestra que ésta no posee un nivel de conocimiento en gerencia de proyectos, adicionalmente podría decirse que como consecuencia de esta falta de conocimiento la empresa no ha implementado la gerencia de proyectos.

Actualmente la organización no posee procesos estándares para la realización de proyectos, ni para el seguimiento o control de los mismos y de las actividades cotidianas. Solo en ciertas áreas se han mantenido algunos de los indicadores de gestión establecidos en el año 2002 a través del Balanced Scorecard. Por otro lado, la gerencia desea que dado que la misión, visión y objetivos estratégicos recientemente formulados ya han sido aceptados por los miembros de la misma, es posible rediseñar el mapa estratégico y modificar el Balanced Scorecard, lo cual sería la primera actividad de la PMO, de ser implementada.

Existen varias concepciones erradas en cuanto a la gerencia de proyectos que han provocado que no sea implementada en las organizaciones, entre las cuales podemos mencionar:

1. Se cree que la gerencia de proyectos requerirá gran cantidad de recursos humanos y/o personal y por ende aumentará los costos por este concepto. Sin embargo, esta afirmación puede refutarse ya que la gerencia de proyectos nos permite disminuir los costos operaciones a través de un aumento en la productividad (más trabajo en menos tiempo y menos recursos) sin sacrificar calidad.
2. Se considera que pueda disminuir la rentabilidad, pero ocurre lo contrario, debería aumentar.
3. La gerencia de proyectos aumentaría el número de cambios de alcance en los proyectos por los deseos de creatividad que esta incentiva. Sin lugar a dudas, este punto está errado, debido a que estimula el control en los cambios de alcance y los buenos gerentes de proyectos evaden los cambios de alcance por las implicaciones que esto trae consigo.
4. Se piensa que una PMO genera inestabilidad dado que los trabajadores reportan a múltiples jefes, pero en realidad hace a la organización más eficiente y efectiva a través de la mejora de los principios básicos del comportamiento organizacional.

Estas son solo unas de las falsas concepciones que se poseen acerca de la gerencia de proyectos y todas sus actividades relacionadas. En este sentido, es un reto el introducir una PMO que modifique estas concepciones y cambie la percepción de la misma a través de beneficios en productividad y rentabilidad para la organización.

La inclusión o implantación de una PMO puede ser factible de varias formas, sin embargo dado los resultados obtenidos, en los que se posee un muy bajo conocimiento es importante el adiestramiento inicial de los miembros de la organización en los principios básicos de la gerencia de proyectos.

Como es indicado en la “Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos” PMBOK “Una PMO puede existir en cualquier estructura organizativa, incluidas aquellas con una organización funcional”(p.32)

A continuación se plantea la nueva estructura organizacional, con la inclusión de la PMO. Cabe destacar que se introdujo de manera tal de no evidenciar cambios bruscos en la estructura manteniendo la propuesta por la gerencia general, con el objetivo de no interponerse con las otras áreas, y que tuviera una mayor aceptación de la alta gerencia y tomando en cuenta las recomendaciones expuestas en el PMBOK.

La PMO ofrece a la organización soluciones para la mejora en la productividad de sus trabajadores a través de la estandarización de procesos, proveyendo asistencia técnica a sus proyectos, y levantando información histórica y estadísticas útiles para el análisis de la gestión. La visión y misión base de los lineamientos estratégicos de la PMO son los siguientes:

**Visión:**

Llegar a ser la organización de apoyo a la productividad, a través de la mejora continua de los procesos asociados a proyectos.

**Misión:**

El compromiso central de la PMO es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los directivos y empleados de la organización, suministrándoles soluciones integrales innovadoras para los procesos medulares de la organización, garantizando su eficacia y el consecuente aumento en la rentabilidad, para alcanzar el liderazgo de la industria de bebidas alcohólicas y espirituosas en Venezuela.

**Recursos humanos requeridos:**

La PMO propuesta esta compuesta por un Gerente de Proyectos, un coordinador de proyectos y un analista. A continuación se presentan los roles y las competencias necesarias para cada uno de los cargos estipulados:

## **1. Gerente de proyectos:**

*Nivel académico:* Doctorado, con postgrado en gerencia de portafolio de proyectos. Profesión universitaria preferiblemente ingeniero, economista y/o administrador.

*Reporta a:* Gerente General

*Competencias y cualidades:* líder, cualidades de comunicación, integración, administrativas, de planificación y control, organizado, pensamiento sistémico, profesional. Debe poseer estudios superiores en área gerencial.

*Propósito General:* coordinar y dirigir las actividades que son realizadas por sus supervisados en el área, guiando y dando directrices cuando sea necesario, de acuerdo a su experiencia y a sus amplios conocimientos en el área de gerencia de proyectos. Debe tener conocimiento sobre los proyectos que estos llevan y reportar al Gerente General sobre el progreso de los mismos, para lo cual debe sostener reuniones periódicas con el Coordinador y el Analista de la PMO. Debe liderar el desarrollo del nuevo Balanced Scorecard partiendo de los nuevos lineamientos estratégicos. Debe realizar la autorización de proyectos o fases de los proyectos.

## **2. Coordinador de proyectos:**

*Nivel académico:* Especialista o Magister, preferiblemente, ingeniero, o economista, con postgrado en gerencia de proyectos.

*Reporta a:* Gerente de Proyectos

*Competencias y cualidades:* organizado, proactivo, habilidades interpersonales, pensamiento analítico, flexibilidad, conocimiento técnico amplio en gerencia de proyectos, conocimiento en estadísticas, orientación hacia el logro, optimista, innovador, cualidades supervisoras. Debe tener un nivel educativo como mínimo de Especialista en gerencia de proyectos.

*Propósito General:* hacer seguimiento a los proyectos, mediante los sistemas de control de gestión. Mantener estadísticas y estar al tanto de los detalles de cada proyecto, de

manera tal de poder detectar cualquier desviación y levanta una bandera roja cuando sea necesario, para lo cual necesita experiencia y olfato. En este sentido, debe ser una persona capaz, con conocimientos en seguimiento y control de todas las áreas de proyectos, de manera tal de entrenar al analista y que en conjunto puedan llevar a cabo exitosamente los proyectos, bajo la supervisión del gerente de proyectos. Dirigir el adiestramiento y capacitación de los empleados de la organización en gerencia de proyectos. Estar a cargo de las consultorías realizadas al área. supervisar y guiar al analista en sus actividades.

### **3. Analista de proyectos**

*Nivel académico:* Universitario, preferiblemente, ingeniero, economista, administrador o carreras afines.

*Reporta a:* Gerente de Proyectos

*Competencias y cualidades:* organizado, proactivo, flexibilidad, conocimiento técnico básico en gerencia de proyectos, conocimiento en estadísticas, orientación hacia el logro, innovador, trabajador, sociable, capaz de trabajar bajo presión.

Propósito General: llevar el detalle de cada proyecto, apoyar a las áreas en los proyectos que se establezcan, hacer seguimiento a las funciones de las áreas medulares de manera tal de detectar en conjunto con los trabajadores de éstas las posibles mejoras en los procesos con el propósito de aumentar la productividad, a través de nuevos proyectos. Debe elaborar la documentación de los proyectos, recopilar y levantar información sobre los mismos, con fines de aprendizaje interno y mantenimiento de estadísticas y data histórica, igualmente debe elaborar reportes periódicos sobre el seguimiento de los proyectos para mantener al tanto de lo que ocurre en los proyectos al Coordinador y al Gerente de Proyectos.

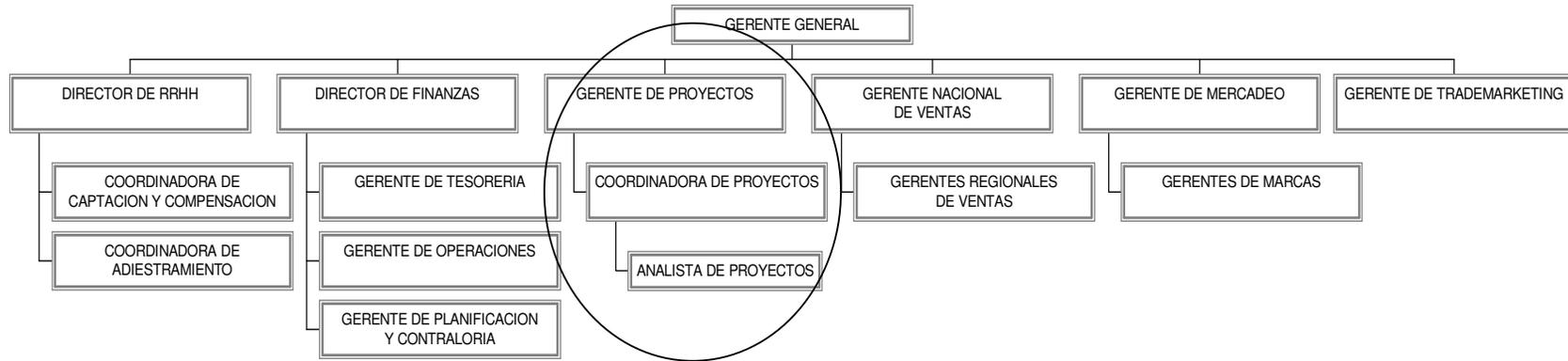
#### **Niveles de reporte:**

La PMO consta de tres posiciones: 1) El Gerente de Proyectos le reporta al Gerente general de la empresa, 2) El Coordinador de Proyectos le reporta directamente al Gerente de Proyectos, y el 3) El analista de Proyectos le reporta al Coordinador de Proyectos.

**Rendición de Cuentas:**

Los miembros de la PMO deben permanecer auditables, es decir, transparentes, para que sus clientes, miembros de otros departamentos, puedan confiar en la gestión que estos realizan con el propósito de mejorar la productividad en todas las áreas de la empresa. Es por ello, que resulta importante mantener todos los reportes y estadísticas al día, y al alcance de todos para brindar la transparencia que requiere la PMO. En este sentido, debe estar al alcance de los gerentes de línea, y directores de todos los departamentos.

# NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA





Los procesos y herramientas de la PMO identificados para su implementación en la empresa bajo estudio son los siguientes:

**Procesos:**

4. Definición y autorización de proyectos o fases del mismo.
5. Optimización de actividades operativas a través de innovaciones en los procesos actuales de la organización.
6. Desarrollo del nuevo Balanced Scorecard partiendo de los nuevos lineamientos estratégicos.
7. Hacer seguimiento a los procesos actuales, a través de los indicadores establecidos en el Balanced Scorecard, y utilizando sistemas de gestión de proyectos.
8. Desarrollar una visión general integradora en los proyectos, tomando en cuenta las demás áreas o disciplinas de la empresa.
9. Educar a los empleados en gerencia de proyectos a través de adiestramiento, es decir, expandir el vocabulario y los conocimientos básicos en gerencia de proyectos en la organización.
10. Levantamiento y recopilación de información sobre proyectos, incluyendo documentación de lecciones aprendidas.
11. Elaboración de documentos principales de proyectos.

**Herramientas y técnicas:**

1. Formatos
2. Teoría organizacional
3. Técnicas de negociación
4. Técnicas de evaluación del desempeño
5. Técnicas de presentación y capacitación
6. Técnicas de distribución de información
7. Modelos de selección de proyectos
8. Balanced Scorecard
9. Matriz DOFA
10. Estudios de mercado
11. Estudio financiero
12. Análisis de riesgos
13. Diagrama de correlación
14. Diagramas de Redes

## **CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Actualmente la organización no posee procesos estándares para la realización de proyectos, ni para el seguimiento o control de los mismos y de las actividades cotidianas. Los resultados del cuestionario indicaron que la empresa posee un nivel muy bajo de conocimiento en gerencia de proyectos, solo una pequeña porción de la muestra reflejó conocimiento en el área, sin embargo el promedio que indica el nivel general muestra deficiencia en todas las áreas dado el bajo nivel de conocimiento, y el desinterés de los niveles superiores de la gerencia.

Dada la naturaleza de la organización que no esta dedicada a proyectos parecería un poco cuesta arriba que ésta cambie eventualmente. Sin embargo, puede esperarse que esto ocurrirá si se logra convencer a la gerencia de la importancia de las herramientas que brinda la gerencia de proyectos en la organización, y los beneficios que puede traer en sus áreas medulares, como lo son el área logística y de mercadeo. Es por esta razón que se propone la inclusión de una PMO, considerando factible la implantación del área dada la necesidad reconocida por el personal.

En este sentido, es necesario hacer sentir la necesidad y la importancia que tiene la gerencia de proyectos en la organización, proveyendo información sobre los potenciales beneficios que traería en términos de rentabilidad, tanto por aumento de la productividad (generación de ingresos), como por la optimización de procesos (ahorro de gastos), incluyendo la integración profunda entre las áreas evitando conflictos que actualmente existen entre las mismas.

### **Recomendaciones**

1. Realizar un programa de adiestramiento principalmente en las áreas de conocimiento de la gerencia de proyecto, haciendo especial énfasis en la gerencia de costos, área en la cual se encontró mayor deficiencia.
2. Programas de seguimiento, la PMO debe llevar el seguimiento y control de todas las áreas sin ser visto como un intruso, sino ser formalizada como un canal de ayuda para la mejora de la productividad.

3. Desarrollar programas para reforzar actividades conductuales, es decir, enseñar y premiar la utilización de las herramientas de gerencia de proyectos, estimulando su uso.
4. Desarrollar la PMO, no solo llevando los proyectos nacientes, sino también haciendo énfasis en la integración de las áreas en sus actividades cotidianas, de manera de canalizar y brindar un punto de vista más integral a las ideas innovadoras que posea cada área de la organización, llevando una visión de conjunto, midiendo el impacto en todas las áreas de la organización para calcular el beneficio real, tomando muy en cuenta las externalidades positivas y negativas que generen.
5. Definir dedicación de recursos, los recursos deberían estar avocados a las actividades establecidas para la nueva unidad.
6. Integración de procesos, como es mencionado anteriormente es necesario que esta unidad también cumpla una función integradora, para evitar lo que está ocurriendo en la actualidad donde cada área se enfoca en sus actividades sin prever el impacto que cualquier decisión o proyecto que se aborde puede traer sobre el resto de la organización.
7. Reforzar base de datos, lecciones aprendidas, y transferencia de conocimientos entre proyectos, equipos, y toda la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bill Curtis, William E. Hefley and Sally Miller. (1995) *“Overview of the People Capability Maturity ModelSM.”*. Software Engineering Institute.

Francés, Antonio. (2001). *“Estrategia para la empresa en América Latina”*. Ediciones IESA. Caracas

Heerkens. Gary R. (2001). *“How to: Implement Project Management in any Organization”*. Management Solutions Group Inc.

Kerzner, Harold. (1984). *“Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling”*. Segunda Edición. John Wiley & Sons, Inc.

Kerzner, Harold. (2001) *“Strategic Planning For Project Management Using A Project Management Maturity Model”*. John Wiley & Sons, Inc.

Palacios A, Luis Enrique. (2004). *“Principios esenciales para realizar proyectos: Un enfoque latino”*. Cuarta Edición. Publicaciones UCAB.

Robbins, Stephen P. (2004). *“Comportamiento Organizacional”*. Décima edición. Pearson Prentice. Hall.

Barrios Méndez, María Elizabeth. (2004). *“Aplicación de un modelo de madurez de gerencia de proyectos para una institución bancaria”*. Tesis de Grado (Especialista en Gerencia de Proyectos). Universidad Católica Andrés Bello.

*“Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos” PMBOK. Tercera Edición.*

*“Executive’s Guide to OPM3”*. Project Management Institute. Año 2004.

Gary R. Heerkens (*Enero/Febrero 2002*). *“How to: Implement Project Management in any Organization”*. Project Management Institute Western Michigan Chapter. *Volúmen 10 3ra Edición.(p.4)*. Disponible en la página web: <http://www.westmichpmi.org/OTjanfeb2002.pdf>

PMI Seminars & Symposium 2001. John Schlichter, (2001). *PMI's Organizational Project Management Maturity Model: Emerging Standards*

Schlichter, John. (2001) *“PMI's Organization Project Management Maturity Model”*. Project Management Today.

*“Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos”* (PMBOK Guide). Project Management Institute. Newtown Square, Pennsylvania, EUA. Año 2000.

Project Management Institute Standards and OPM3. Disponible en la página web:

[http://www.pittsburghpmi.org/documents/meetings/presentations/PMI\\_Standards\\_and\\_OPM3.ppt](http://www.pittsburghpmi.org/documents/meetings/presentations/PMI_Standards_and_OPM3.ppt)

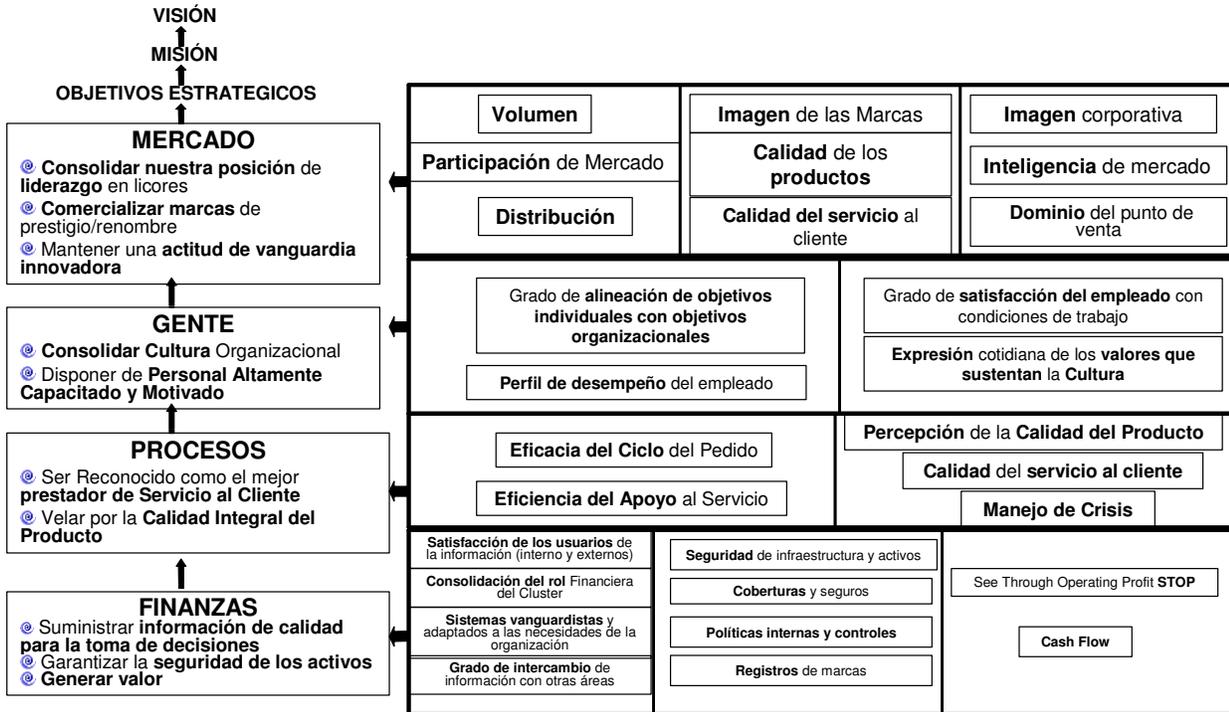
*“Las Teorías X y Y De Douglas McGregor”*. Disponible en la página web:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>

*“Beneath the Buzz: Project Management Office”*. Disponible en la página web:

<http://www.cio.com/leadership/buzz/column.html?ID=12263>

# ANEXO I – MAPA ESTRATÉGICO - INDICADORES



## ANEXO II – RESULTADOS DESAYUNOS

Para estos “desayunos” realizados en Junio 2005, se reunieron, de la población total de la organización, 92 empleados (no incluye Directores, Gerentes Nacionales, ingresos mayo-junio), 88 empleados (de todas las áreas y regiones), en 12 grupos, lo que representa el 95,65%.

Las preguntas y respuestas obtenidas fueron las siguientes:

1. ¿Qué es lo que más me gusta de la organización?

CATEGORIA	COMENTARIOS	%
<b>GENTE</b>	Competencia Sana	<b>100.00</b>
	Personal identificado y comprometido	<b>100.00</b>
	Sencilla no prepotente	<b>75.00</b>
	Profesional y técnicamente capacitada	41.00
	Ganas de hacer las cosas bien	25.00
<b>CULTURA Y AMBIENTE</b>	Apertura: política de puertas abiertas	<b>100.00</b>
	Oportunidad de expresar y hacer	<b>75.00</b>
	Respeto hacia la gente	<b>67.00</b>
	Familia-Compañerismo	<b>67.00</b>
	Unidades planas	<b>50.00</b>
	Relaciones con clientes	41.00
	Flexibilidad y dinamismo	25.00
<b>MARCAS</b>	Calidad y versatilidad del portafolio	<b>75.00</b>
<b>SOLIDEZ Y RESPALDO</b>	Soporte del grupo internacional	<b>67.0</b>
	Capacidad de crecimiento	<b>67.0</b>
	Rentabilidad	<b>67.0</b>
<b>DESCENTRALIZACIÓN</b>	Rápidez en la toma de decisiones	41.00
	Ser gerente de tu propio trabajo	33.00
	Confían en ti, te dejan hacer	33.00
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Instalaciones agradables	25.00

2. ¿Qué se puede mejorar de la organización?

CATEGORIA	COMENTARIOS	%
COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	Exclusión o reducción del 20%	50.0
	Créditos para adquisición de vehículos Fza. Ventas	50.0
	Asignación de ayuda telefónica para Rpte. Ventas, RTM y Merch.	41.7
	Criterios de incremento salarial poco claros	41.7
	Incrementar aporte de PRV en Caja de Ahorro	41.7
	Exclusión sábado como día hábil para el cálculo vacaciones	33.3
	Créditos con tiendas mediante descuentos de nómina	33.3
	Incrementar el monto de asignación de vehículo	33.3
	Reducir el monto del deducible del HCM	33.3
	Compensación Variable (bonos atados a proyectos)	25.0
Bono productividad para todos atado a resultados financieros	25.0	
ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO	Pocas oportunidades de carrera dentro de la organización	66.7
	Entrenamiento funcional	50.0
	Inducción de cada uno de nuestros productos para todo el personal	33.3
	Alianzas con universidades (becas para estudio)	33.3
	Necesitamos más Gtes. y Sup. dispuestos a desarrollar a su gente	25.0
INGRESOS DE PERSONAL	Adaptabilidad de quienes se incorporan al equipo, "todo el que viene debe incorporar mejoras sin crear un choque cultural"	25.0
RECONOCIMIENTO	Reconocimiento a la antigüedad	25.0
DISTRIBUIDORES ALIADOS	Talleres sobre nuestras marcas Fza. Ventas Aliado	25.0
	Involucrar más al personal del aliado con PRV	25.0

2. ¿Cuál sería la organización ideal?

<i>E x t e r n a m e n t e</i>
Más agresiva en la calle, asumiendo riesgos que le permitan marcar la pauta y ser líder. Una empresa emprendedora y exitosa que continuará creciendo y a su vez formando parte activa de una sociedad más allá de sus vínculos de negocio.
<i>I n t e r n a m e n t e</i>
Dinámica y vanguardista, donde todos vivan a plenitud los valores, con líderes que definan claramente los objetivos y muevan a la gente. Que busque ideas internas permitiendo equivocarse para crecer. Aquella que se constituye en un canal para mejorar la calidad de vida de sus empleados propiciando el enriquecimiento profesional

## ANEXO III – INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2002

DIMENSIÓN - MERCADO			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	TÁCTICAS	MEDIDAS
<b>Consolidar nuestra posición de liderazgo en licores (el qué)</b>	<b>Volumen</b>	Planes contundentes de mercadeo y ventas: *Publicidad *Plan de Medios *Promociones	<b>913.100 cajas - 8,7MM puntos:</b> 35% en whiskies 20% en Ginebras
	<b>Participación de Mercado</b>		
	<b>Distribución</b>	Desarrollar programas de distribución corporativa	80% en las 6 macas claves
<b>Comercializar marcas de prestigio/renombre (el con qué)</b>	<b>Imagen de Marcas</b>	Campañas calificadas a nivel global y regional / local	Ser el N°1 o el N°2 (marcas de mas renombre) en cada segmento
	<b>Calidad de los Productos</b>	*Pruebas ciegas e identificadas *Auditoria de productos	*% de preferencia del consumidor *N° de defectos por millar
	<b>Calidad del servicio al cliente</b>	Desarrollar departamento de Customer Services	N° de quejas y problemas resueltos satisfactoriamente
<b>Mantener una actitud de vanguardia innovadora (el cómo)</b>	<b>Imagen Corporativa</b>	Implementar programa/campaña de imagen Corporativa: Responsabilidad Social y Otros	Estudio de Imagen
	<b>Inteligencia de Mercado</b>	*Optimización del Coco *Conocimiento superior del consumidor	*N° de proveedores desarrollados (soluciones a problemas y respuestas a oportunidades) *Estudio del consumidor (cuantitativos y cualitativos)

	<p><b>Dominio del punto de venta</b></p>	<p>*Programa de cuentas clave/on premise</p> <p>*Programa de educación del cliente/consumidor sobre características de los productos</p> <p>*Programa "consultores de ventas"</p>	<p>*Indicadores de Negocios</p> <p>*Herramientas y material continuamente actualizados</p> <p>*Cumplimiento del Entrenamiento</p> <p>*Cambios conductuales del vendedor *Imagen de PRV en cliente</p>
--	--	---	---

<b>DIMENSIÓN - APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (GENTE)</b>			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>MEDIDAS</b>
<b>Consolidar cultura organizacional</b>	<b>Grado de alineación de objetivos individuales con objetivos organizacionales</b>	<p>*Informar sobre los objetivos organizacionales: transmitidos en efecto cascada iniciando por los niveles de Dirección.</p> <p>*Facilitar la definición de objetivos individuales mediante talleres de 1 hora dictados por grupo, en total 5 grupos cubiertos en una semana incluyendo el interior del país</p>	<p>Instrumento de Revisión del Desempeño:</p> <p>*Análisis de contenido</p> <p>*Consistencia entre la distribución porcentual de los objetivos individuales y los del supervisor inmediato</p>
	<b>Expresión cotidiana de los valores que sustentan la cultura</b>	<p>*Creación de comité de comunicaciones internas.</p> <p>*Experiencias de adquisición y/o desarrollo de los valores dirigido a todos los empleados.</p> <p>*Programas de reconocimiento de la expresión de los valores</p>	<p>*Identificación y observación de comportamientos asociados a un valor</p> <p>*Postulaciones de empleados para optar al reconocimiento.</p>
<b>Disponer del Personal Altamente Capacitado y Motivado</b>	<b>Perfil de desempeño del empleado</b>	<p>Seleccionar por competencias</p>	<p>*Entrevista de eventos conductuales</p> <p>*Pruebas psicotécnicas</p> <p>*Assessment Center</p> <p>*Correlación entre el perfil de ingreso y el perfil deseado &gt; ó = 0,7</p>
		<p>*Definir el perfil deseado de nuestra gente</p> <p>*Establecer línea base (perfil de desempeño actual) Julio 2003</p> <p>*Determinar brecha entre perfil actual y esperado</p> <p>*Promover los conocimientos y herramientas necesarias para cerrar brechas de desempeño (Ventas consultivas, Calidad del servicio, Mejoramiento continuo, Optimizar el manejo del leguaje financiero)</p>	<p>*Patrón de Desempeño: Correlación entre el perfil y patrón de desempeño &gt; ó = 0,8</p> <p>*Instrumento de revisión del desempeño: porcentaje mínimo aceptado de cumplimiento de objetivos = 90%</p> <p>*Cumplimiento de acciones de mejora: Ejecutar al menos una acción de mejora por persona</p>

		Mantener ambiente físico adecuado	N° de sugerencias recibidas mensualmente / respondidas
	<b>Grado de satisfacción del empleado con sus condiciones de trabajo</b>	Establecer salarios y beneficios competitivos equitativos	*Estudios de mercado: Nivel de competitividad promedio del mercado *Estudios de equidad: Nivel de equidad +20% ó - 20% *Rotación de personal: Índice de rotación = ó < 10%
<b>DIMENSIÓN - PROCESOS INTERNOS</b>			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>MEDIDAS</b>
<b>Ser Reconocido como mejor prestador de Servicio al Cliente</b>	<b>Eficacia del Ciclo del Pedido</b>	*Monitorear continuamente recepción de pedidos	*Tiempo entre orden y despacho *N° de Entregas Completas *Costo promedio de entrega
	<b>Eficiencia del Soporte ó Apoyo al Servicio</b>	* Departamento de Servicio al Cliente *Implementar B2B(Distribuidores Aliados) *Implementar Centro Electrónico de Negocios (CEN)	*N° problemas presentados/resueltos *Incorporar un D.A. Trimestralmente *Incorporar dos KAM trimestralmente *Costo promedio de entrega
<b>Velar por la calidad del producto</b>	<b>Percepción de la calidad del producto</b>	*Auditar materias primas y producción en Co-Packer *Adaptar normas y procedimientos operativos al nuevo copacker *Identificar y prever posibles fuentes de desviación *Muestreo aleatorio en almacén de productos terminados	*%Defectos en recepción y producción *Auditoria en el punto de venta *%Defectos en recepción y almacenamiento
	<b>Manejo de Crisis</b>	*Creación de comité local de manejo de crisis	*Número de problemas Presentados / Resueltos

<b>DIMENSIÓN - FINANZAS</b>			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÁCTICAS</b>	<b>MEDIDAS</b>
<b>Suministrar información de calidad para la toma de decisiones (apoyar a la implementación de la estrategia)</b>	* Satisfacción de los usuarios de la información (internos y externos: Casa Matriz, CADIVI, SENIAT,etc.)	* Apoyo a las áreas de ventas y mercadeo - Retroalimentación continua (servicios, información)	*Uso del sistema de información por parte del usuario
	*Consolidación del rol de la dirección financiera en cluster	*Reorganización de red de apoyo de cluster	*Rapidez/calidad/fiabilidad de la información: Feedback de usuario (por 1 mes)
<b>Garantizar la seguridad de los activos</b>	*Sistemas vanguardistas y adaptados a las necesidades de la organización	*Interacción entre áreas: Demand Forecast, análisis de márgenes	*Optimización de tiempo de gestión del área
	*Grado de intercambio de información con áreas	*Migración/integración efectiva de los sistemas	*Reporte limpio de auditoria
<b>Generar valor (crecer eficazmente en utilidades)</b>	*Seguridad de infraestructura de activos	*Participación en el comité y/o boletín-Comunicaciones internas	
	*Coberturas y Seguros	*Revisión permanente de condiciones	*Cuando necesarios: máxima cobertura
<b>Generar valor (crecer eficazmente en utilidades)</b>	*Políticas internas y controles	*Revisión continua	*100% Cumplimiento de política
	*Registros de marcas	*Hacerlas conocer	*Cobertura total
<b>Generar valor (crecer eficazmente en utilidades)</b>	1) *See through operating profit ("STOP") (utilidades generadas para el Grupo)	*Inventario físico activo	
	*Volúmenes	*Creatividad financiera (iniciativas legales y fiscales)	*Reducción del pago de impuestos, dentro del marco legal
<b>Generar valor (crecer eficazmente en utilidades)</b>	*Márgenes por caja	*Optimización dentro del cluster	*Uso de indicadores financieros por parte de los usuarios
	*Buen uso de los recursos (A&P y overhead)	*Concientización de todos sobre los indicadores financieros	*DA: Monitoreo Preventivo
<b>Generar valor (crecer eficazmente en utilidades)</b>	2)*Cash Flor	*Monitoreo permanente y control de márgenes y costos	*Monitoreo de la rentabilidad de las promociones: Costo/Beneficio
	*Días calle	*Uso eficiente/óptimo de los recursos: Foco de los A&P, optimización de las compras (negociación con proveedores)	*Medidas de la reducción/ de optimización de los días calle por zona/cliente
<b>Generar valor (crecer eficazmente en utilidades)</b>	*Niveles adaptados de	*Actualización de Políticas de	*Adaptación de los inventarios a las condiciones externas actuales (cambiarías, mercados, etc.)

	<b>inventarios</b>	Créditos y Cobranzas (incluyendo descuentos por pronto pago) *Políticas de Importaciones	
--	--------------------	--	--

# ANEXO IV – ENCUESTA DE MADUREZ

Universidad Católica Andrés Bello  
Postgrado En Gerencia de Proyectos



## CUESTIONARIO PARA LA DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS

### Datos del Encuestado:

Rol: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

### Objetivo:

El objetivo del presente cuestionario es determinar a través de la respuesta que usted y el resto de la muestra provean, el nivel de madurez en gerencia de proyectos mediante un Modelo de Madurez (PMM, por sus siglas en inglés de “*Project Management Maturity Model*”) desarrollado por Harold Kerzner experto en el área. Este modelo engloba cinco niveles de madurez: Lenguaje Común, Procesos Comunes, Metodología Singular, Benchmarking y Mejora Continua, cada uno de los cuales representa un grado diferente de madurez alcanzado.

### Instrucciones:

Este cuestionario esta compuesto por 183 preguntas, las cuales usted podrá responder en el lapso de cinco días. Cada respuesta posee una y solo una respuesta, no deje ninguna pregunta sin contestar. El cuestionario consta de 5 componentes, correspondientes a los cinco niveles de madurez mencionados. Cada componente posee instrucciones definidas de acuerdo a la tipología de las preguntas, sígalas. Muchas gracias por su colaboración.

## NIVEL 1: LENGUAJE COMUN

A continuación se presentarán 80 preguntas que engloban los conocimientos contenidos en el PMBOK y los principios básicos de la gerencia de proyectos. Hay cinco (5) respuestas para cada pregunta, a pesar de que algunas de las respuestas parezcan similares, usted debe seleccionar solo una respuesta.

Preguntas:

1. Una definición comprensiva de la gerencia del alcance sería:
  - a) Gerenciar un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases del ciclo de vida y procesos.
  - b) Aprobación de la línea base de alcance.
  - c) Aprobación del Plan de Ejecución del Proyecto.
  - d) Control de la configuración.
  - e) Aprobación de la planificación detallada incluyendo presupuestos, distribución de recursos, estructura lineal de responsabilidades, y patrocinio de la gerencia.
  
2. Los tipos más comunes de diagramas son el diagrama de Gantt, Diagrama de Hitos, Líneas de Balance y:
  - a) Redes
  - b) Eventos en fases de tiempo
  - c) Actividades integradas en calendarios
  - d) A y C solamente
  - e) B y C solamente
  
3. El principal jugador en las comunicaciones en los proyectos es el:
  - a) Patrocinador
  - b) Gerente de proyecto
  - c) Gerente funcional
  - d) Grupo funcional
  - e) Todas las anteriores

4. La herramienta más efectiva en la determinación de los costos en un proyecto es estableciendo precios a:

- a) Estructura Detallada de Trabajo (EDT)
- b) Cuadro lineal de responsabilidades
- c) Plan de Ejecución del Proyecto
- d) Declaración de Alcance
- e) Plan de Gerencia

5. ¿Cual nivel de necesidades de jerarquía de Maslow satisface mas probablemente las uniones de empleados?

- a) Pertenencia
- b) Auto-realización
- c) Estima
- d) Seguridad
- e) Poder

6. El documento escrito o ilustrado que describe, define, o especifica los servicios o los artículos que se procurarán es:

- a) Documento de Especificaciones
- b) Diagrama de Gantt
- c) Un modelo
- d) Análisis de riesgos
- e) Ninguna de los anteriores

7. Los eventos futuros o resultados que son favorables son llamados:

- a) Riesgos
- b) Oportunidades
- c) Sorpresas
- d) Contingencias
- e) Ninguno de los anteriores

8. El costo de las no conformidades incluye:

- a) Costos de prevención
- b) Costos de faltas internas
- c) Costos de faltas externas

- d) B y C solamente
- e) A, B, y C

9. Quizás el mayor problema que enfrenta el gerente de proyectos durante la integración de actividades en la estructura matricial es:

- a) Hacer frente a los empleados que reportan a varios jefes
- b) Mucha implicación del patrocinante
- c) Comprensión funcional confusa de los requisitos técnicos
- d) Costos de escalación del proyecto
- e) Todas las anteriores

10. Se ha establecido un presupuesto para las posibles variaciones. Este va desde 30% durante Investigación y Desarrollo hasta 5% durante la culminación. La razón más común para el cambio en la contingencia es porque:

- a) La contingencia de la gerencia ha sido utilizada
- b) La exactitud de los estimados de manufactura son peores que la exactitud de los estimados en Investigación y Desarrollo
- c) Son necesarios controles más fuertes cuando un proyecto empieza a decaer
- d) Los intereses personales del patrocinador del proyecto son un problema
- e) Ninguna de las anteriores

11. La red de comunicación informal en un proyecto dentro de la organización es llamada:

- a) Un flujo vertical libre
- b) Un flujo horizontal libre
- c) Un flujo de comunicación sin restricciones
- d) Un medio informal persona a persona de circular información
- e) Una red abierta

12. ¿Cual de los siguientes métodos es / son mas adecuados para identificar el “vital few”?

- a) Análisis de Pareto
- b) Análisis causa-efecto
- c) Análisis de tendencias
- d) Cuadros de control de procesos
- e) Todas las anteriores

13. El “Orden de Precedencia” es:
- a) El documento que especifica el orden (prioridad) en la cual los documentos del proyecto serán usados cuando sea necesario resolver inconsistencias entre documentos del proyecto:
  - b) El orden en que las tareas del proyecto deben ser completadas
  - c) Las relaciones que tienen las tareas de un proyecto entre si
  - d) La lista pedida (por calidad) de los proveedores para un entregable del proyecto
  - e) Ninguna de las anteriores
14. Los eventos o resultados riesgosos futuros que son desfavorables son llamados:
- a) Riesgos
  - b) Oportunidades
  - c) Sorpresas
  - d) Contingencias
  - e) Ninguna de las anteriores
15. En empresas pequeñas, los gerentes de proyectos y los gerentes de línea son:
- a) Nunca la misma persona
  - b) Siempre la misma persona
  - c) Algunas veces la misma persona
  - d) Siempre en desacuerdo entre ellos
  - e) Forzados a actuar como su propio patrocinante
16. Los ciclos de vida de los proyectos son bastante útiles para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.
- a) Gerencia de configuración; terminación
  - b) Establecimiento de objetivos; recopilación de información
  - c) Estandarización; control
  - d) Gerencia de configuración; actualización de estatus semanales
  - e) Aprobación; terminación
17. El liberar recursos de un periodo a otro de acuerdo a los requerimientos suavizando o aliviando las consecuencias que estas variaciones provocan es denominado:
- a) Asignación de recursos
  - b) Repartición de recursos
  - c) Nivelación de recursos
  - d) Cuantificación de recursos

e) Ninguna de las anteriores

18. La diferencia entre la BCWS (Costo presupuestado del trabajo planificado) y el BCWP (Costo presupuestado del trabajo realizado) es referido como:

- a) La variación de lo planificado
- b) La variación del costo
- c) El estimado de completación
- d) El costo actual del trabajo realizado
- e) Ninguna de las anteriores

19. Los gerentes de proyectos de Investigación y Desarrollo en empresas de alta tecnología motivan más frecuentemente usando el poder de \_\_\_\_\_.

- a) Experto
- b) Recompensa
- c) Referencia
- d) Identificación
- e) Ninguna de las anteriores

20. Un patrón de la comunicación que se repite dentro de la organización o de la empresa en la cual se realiza el proyecto se llama:

- a) Una matriz libre
- b) Una matriz estructurada
- c) Una red
- d) Un canal rígido
- e) Ninguna de las anteriores

21. Un árbol de actividades orientado a la tarea u orientado al producto es:

- a) Un plan detallado
- b) Un cuadro de responsabilidades lineales
- c) Una Estructura detallada de trabajo (EDT)
- d) Un sistema de códigos de cuentas de costos
- e) Un paquete de descripción de trabajo

22. Podemos definir calidad como:

- a) La conformidad con respecto a los requerimientos

- b) Aptitud para el uso
- c) Mejora continua de productos y servicios
- d) Confirmación por parte del consumidor (cliente)
- e) Todas las anteriores excepto D

23. ¿En cual de las siguiente circunstancias estaría mas dispuesto a comprar bienes y servicios en lugar de producirlos en la empresa?

- a) Tu empresa tiene exceso de capacidad y puede producir bienes y servicios
- b) Tu empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir bienes y servicios
- c) Hay proveedores confiables para los bienes y servicios que tu intentas adquirir pero los proveedores no pueden alcanzar tu nivel de calidad
- d) A y B
- e) A y C

24. La mayor desventaja de un diagrama de barras es:

- a) Falta de información sobre tiempo en la fases
- b) No puede ser relacionado a fechas de calendario
- c) No muestra las interrelaciones entre las actividades
- d) No puede ser relacionado a la planificación de mano de obra
- e) No puede ser relacionado a estimados de costos

25. Los riesgos en el proyecto se definen típicamente como una función que consiste en reducir:

- a) Incertidumbre
- b) Daño
- c) Tiempo
- d) Costo
- e) A y B

26. Típicamente. ¿Durante qué fase del ciclo de vida del proyecto se incurren en la mayoría de los gastos del proyecto?

- a) Fase conceptual
- b) Fase de definición y desarrollo
- c) Fase de ejecución
- d) Fase de terminación
- e) Ninguna de las anteriores

27. El pasar del nivel 3 al nivel 4 en la estructura detallada de trabajo (EDT) resultará en:

- a) Menos exactitud en la estimación
- b) Mejor control del proyecto
- c) Menores costos de reportes de estatus
- d) Una mayor probabilidad que algo salga mal
- e) Ninguna de las anteriores

28. ¿La gerencia de conflictos requiere la solución de problemas. Cual de las siguientes técnicas es usualmente referida como una técnica de solución de problemas y es usada extensivamente en la resolución de conflictos?

- a) Confrontación
- b) Compromiso
- c) Negociación
- d) Forzar
- e) Retiro

29. La estimación del efecto del cambio de una variable de un proyecto sobre todo el proyecto es conocida como:

- a) El coeficiente de aversión al riesgo del gerente de proyectos
- b) El riesgo total del proyecto
- c) El valor esperado del proyecto
- d) Análisis de sensibilidad
- e) Ninguna de las anteriores

30. Juegos de poder, agendas ocultas y retención de información son ejemplos de:

- a) Feedback
- b) Barreras de la comunicación
- c) Comunicación indirecta
- d) Mensajes mixtos
- e) Todas las anteriores

31. La terminología básica de las redes incluye:

- a) Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza, y holgura
- b) Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza

- c) Holgura, actividades, eventos, y estimados de tiempos
  - d) Estimados de tiempos, holgura, implicación del patrocinante, y actividades
  - e) Estimados de tiempo, escritura de reportes, fases del ciclo de vida, holgura en tiempo, y tiempos de crisis
32. Los “puntos de control” en la estructura detallada de trabajo (EDT) usados para aislar las asignaciones de los centros de trabajo son referidos como:
- a) Paquetes de trabajo
  - b) Subtareas
  - c) Tareas
  - d) Códigos de cuentas
  - e) Puntos de integración
33. Un elemento del proyecto que se mantiene entre dos eventos se denomina:
- a) Una actividad
  - b) Un nudo en la ruta crítica
  - c) Una actividad suelta
  - d) Un lugar o posición de tiempo
  - e) Un punto de completación del calendario
34. ¿En cual etapa del ciclo de contratación es tomada la decisión de hacer o comprar?
- a) Requerimiento
  - b) Requisición
  - c) Solicitud de ofertas
  - d) Otorgamiento de buena pro
  - e) Contractual
35. Los elementos básicos del modelo de comunicación incluyen:
- a) Escuchar, hablar, y lenguaje de señas
  - b) Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor, y feedback
  - c) Claridad de discurso y buenos hábitos de escucha
  - d) Lectura, escritura, y el escuchar
  - e) Todas las anteriores
36. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones no forma parte de la visión generalmente aceptada sobre calidad en la actualidad?

- a) Los defectos deberían ser señalados y expuestos
- b) Nosotros podemos inspeccionar la calidad
- c) La mejora de la calidad ahorra dinero y aumenta la rentabilidad
- d) Las personas quieren producir productos de calidad
- e) La calidad es enfocada a los consumidores

37. Los tres tipos más comunes de estimados de costos en proyectos son:

- a) Orden de magnitud, parametrización y presupuesto
- b) Parametrización, definitivo, y límite inferior
- c) Orden de magnitud, definitivo, y límite superior
- d) Orden de magnitud, presupuesto, y definitivo
- e) Analogía, parametrización, y límite inferior

38. Los buenos objetivos de proyectos deben ser:

- a) Generales en lugar de específicos
- b) Establecidos sin consideración a las restricciones de recursos
- c) Realista y alcanzables
- d) Excesivamente complejos
- e) Medibles, intangibles, y verificables

39. El proceso de examinar una situación e identificar y clasificar áreas potenciales de riesgos se conoce como:

- a) Identificación de riesgos
- b) Respuesta ante riesgos
- c) Lecciones aprendidas o control
- d) Cuantificación de riesgos
- e) Ninguna de las anteriores

40. ¿En que tipo de contrato es más probable que el contratista pueda controlar los costos?

- a) Costo mas porcentaje sobre costo
- b) Precio Fijo
- c) Tiempo y materiales
- d) Precio Fijo con ajuste económico del precio
- e) Precio fijo con incentivos por objetivos

41. La mejor definición para un proyecto puede ser:

- a) Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para alcanzar uno múltiples objetivos
- b) Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para alcanzar una meta sin poseer un punto final bien establecido
- c) Actividades establecidas y pautadas que *deben* ser cumplidas en menos de un año y consumen recursos humanos y no humanos
- d) Cualquier emprendimiento con tiempo definido y objetivos bien definidos que consume recursos humanos y no humanos con ciertas restricciones
- e) Todas las anteriores

42. La toma de decisiones de la gerencia del riesgo cae entre tres amplias categorías:

- a) Certidumbre, riesgo, e incertidumbre
- b) Probabilidad, riesgo, e incertidumbre
- c) Probabilidad, eventos de riesgo, e incertidumbre
- d) Peligro, eventos de riesgo, e incertidumbre
- e) A y D

43. Si existen \_\_\_\_\_ puntos de data consecutivos (mínimo) en cualesquiera de los lados de la media en un cuadro de control, se dice que el proceso está fuera de control.

- a) 3
- b) 7
- c) 9
- d) 5
- e) 11

44. La estructura detallada de trabajo (EDT), los paquetes de trabajo, y el sistema de contabilidad de la empresa están unidas por:

- a) Los códigos de cuentas
- b) Las tarifas corporativas
- c) El sistema de presupuesto
- d) El proceso de presupuesto de capital
- e) Todas las anteriores

45. La mejor descripción para un programa puede ser:

- a) Un grupo de actividades relacionadas que tardan dos años o más

- b) La primera gran división de un proyecto
  - c) Un grupo de proyectos, similares en naturaleza, que soportan un producto o una línea de producción
  - d) Una línea de producción
  - e) Otro nombre para proyecto
46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene con la jerarquía organizacional?
- a) Coactivo, legítimo, referencia
  - b) Recompensa, coactivo, experto
  - c) Referencia, experto, legítimo
  - d) Legítimo, coactivo, recompensa
  - e) Experto, coactivo, referencia
47. La definición más común de proyecto exitoso es:
- a) Dentro del tiempo
  - b) Dentro del tiempo y el Costo
  - c) Dentro del tiempo, el Costo y dentro de los requisitos técnicos de desempeño
  - d) Dentro del tiempo, costos, desempeño, y aceptado por el consumidor / cliente
  - e) Ninguna de las anteriores
48. Las actividades con duración cero son referidas como:
- a) Actividades de camino o ruta crítica
  - b) Actividades que no están en la ruta crítica
  - c) Actividades con holgura
  - d) Dummies
  - e) Ninguna de las anteriores
49. ¿Cuál es el orden correcto de las etapas en el proceso de contratación?
- a) Ciclo de requisición, Ciclo de requerimiento, ciclo de solicitud de ofertas, ciclo de otorgamiento de la buena pro, ciclo contractual
  - b) Ciclo de requerimiento, ciclo de requisición, ciclo de solicitud de ofertas, ciclo de otorgamiento de la buena pro, ciclo contractual
  - c) Ciclo de requerimiento, ciclo de requisición, ciclo de otorgamiento de la buena pro, ciclo de solicitud de ofertas, ciclo contractual

- d) Ciclo de requisición, Ciclo de requerimiento, ciclo de otorgamiento de la buena pro, ciclo de solicitud de ofertas, ciclo contractual
- e) Ciclo de requerimiento, ciclo de requisición, ciclo de otorgamiento de la buena pro ciclo contractual, ciclo de solicitud de ofertas

50. Las reservas de efectivo en los proyectos son usualmente utilizadas para ajustes en el factor de escalación, el cual puede estar fuera del control del gerente de proyectos. Adicionalmente al costo de financiamiento (intereses) e impuestos, los tres factores de escalación más comunes envuelven cambios en:

- a) Tarifas corporativas, tarifas de trabajo, y costo de materiales
- b) Tarifas corporativas, retrasos en el cronograma, retrabajo
- c) Retrabajo, ajustes por costo de vida, sobretiempo
- d) Costo de materiales, costo de envío, y cambios de alcance
- e) Tarifas de trabajo, costo de materiales, y costo de reportes

51. La ruta o camino crítico en una red es la trayectoria que:

- a) Tiene el mayor grado de riesgo
- b) Demorará el proyecto si cualesquiera de las actividades en esta ruta toma mas tiempo del anticipado
- c) Debe ser terminado antes que el resto de las trayectorias
- d) Todas las anteriores
- e) A y B solamente

52. La mayor diferencia entre la gerencia de línea y la gerencia de proyectos es que el gerente de proyecto puede no tener ningún control sobre: ¿Cuál de las siguientes funciones básicas de la gerencia?

- a) Toma de decisión
- b) Proveer personal
- c) Recompensa
- d) Seguimiento/monitoreo
- e) Revisión

53. ¿Durante cual fase del proyecto es mayor la incertidumbre?

- a) Diseño
- b) Desarrollo/Ejecución

- c) Conceptual
- d) Terminación
- e) Todas las anteriores

54. ¿En la actualidad, quien define la calidad?

- a) Directoria o Gerentes Senior
- b) Gerencia de Proyectos
- c) Gerencia Funcional
- d) Trabajadores
- e) Consumidores

55. Los gerentes de proyectos necesitan destrezas de negociación y comunicaciones excepcionalmente buenas principalmente porque:

- a) Ellos podrían estar liderizando un equipo sobre el cual no tienen control directo
- b) Las actividades de procura lo requieren
- c) Se espera que ellos sean técnicos expertos
- d) Deben proporcionar informes de ejecutivos/ consumidores/ patrocinantes
- e) Todas las anteriores

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe ser dirigido a:

- a) El iniciador
- b) El receptor
- c) El medio
- d) El estilo de gerencia
- e) La cultura corporativa

57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyectos venían de campos \_\_\_\_\_ sin un entrenamiento apropiado o educación en destrezas \_\_\_\_\_.

- a) Técnicos; Contaduría/Finanzas
- b) Técnicos; Gerencia
- c) Técnicos; Psicológicas
- d) De mercadeo; Orientadas a tecnología
- e) De negocios; “Saber-como” de manufactura

58. En un diagrama de precedencia, la flecha entre dos cajas es llamada:

- a) Una actividad
- b) Una restricción
- c) Un evento
- d) Una ruta crítica
- e) Ninguna de las anteriores

59. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos?

- a) Costo mas porcentaje sobre costo
- b) Precio Fijo
- c) Tiempo y materiales
- d) Orden de Compra
- e) Precio fijo con incentivos de por objetivos

60. El cierre financiero de un proyecto dicta que:

- a) Todos los recursos del proyecto han sido gastados
- b) Ningún número cargado queda sobrando
- c) No es posible que el cliente realice seguimiento del trabajo
- d) No pueden hacerse más cargos sobre el proyecto
- e) Todas las anteriores

61. Una representación gráfica de los costos acumulados y las horas laborales tanto para costos actuales y presupuestados, graficados con respecto al tiempo, es llamada:

- a) Línea de tendencia
- b) Análisis de tendencia
- c) Curva S
- d) Un reporte de completación porcentual
- e) Un reporte de valor ganado

62. Los límites de control hacia arriba y hacia abajo son típicamente establecidos:

- a) 3 desviaciones estándar con respecto a la media hacia cada dirección
- b)  $3\sigma$  con respecto a la media hacia cada dirección
- c) Dentro de los límites superiores e inferiores especificados
- d) Para detectar y colocar una bandera cuando un proceso pueda estar fuera de control
- e) todas las anteriores

63. La mayor diferencia entre las redes PERT y CPM es:

- a) PERT requiere 3 estimados de tiempo mientras que CPM requiere 1 estimado de tiempo
- b) PERT es utilizado para proyectos de construcción mientras CPM es utilizado para investigación y desarrollo
- c) PERT trata solo tiempo mientras que CPM también incluye disponibilidad de costos y recursos
- d) PERT requiere soluciones de computación mientras CPM es una técnica manual
- e) PERT es medido en días mientras que CPM utiliza semanas o meses

64. La forma más común de comunicación organizacional es:

- a) Ascendente hacia la gerencia
- b) Descendente hacia los subordinados
- c) Horizontal a los pares
- d) Horizontal a los consumidores
- e) todas las anteriores

65. El propósito último para la gerencia de riesgo es:

- a) Análisis
- b) Mitigación
- c) Gravamen
- d) Planificación de contingencia
- e) todas las anteriores

66. La forma organizacional tradicional tiene la desventaja de:

- a) Presupuesto funcional complejo
- b) Canales de comunicación pobremente establecidos
- c) Sin punto focal para clientes/patrocinantes
- d) Capacidad lenta de reacción
- e) Uso inflexible de la mano de obra

67. ¿Cuál de los siguientes no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?

- a) La tipología/ complejidad del requerimiento
- b) La urgencia del requerimiento
- c) El análisis costo/ precio
- d) El grado de competencia del precio

e) Todos son factores para considerar

68. ¿Cuál de las siguientes no es un indicativo del punto de vista actual del proceso de gerencia de la calidad?

- a) Los defectos deben ser señalados
- b) El énfasis se debe realizar en la especificaciones escritas
- c) La responsabilidad de la calidad recae principalmente sobre la gerencia pero todos deben estar involucrados
- d) La calidad ahorra dinero
- e) La identificación de los problemas lleva a soluciones cooperativas

69. El documento que describe los detalles de las tareas en términos de características físicas y sitúa el riesgo de desempeño o funcionamiento sobre el comprador:

- a) Una especificación de diseño
- b) Una especificación funcional
- c) Una especificación de funcionamiento
- d) Una especificación del proyecto
- e) Todas las anteriores

70. Las comunicaciones más rápidas y más eficaces ocurren entre la gente con:

- a) Puntos de vista comunes
- b) Intereses no similares
- c) Niveles avanzados
- d) La habilidad de reducir barreras de percepción
- e) Buenas habilidades de codificación

71. La asignación de recursos en un intento de encontrar la planificación más corta del proyecto consistente con limitaciones fijas es denominada:

- a) Asignación de recursos
- b) Distribución de recursos
- c) Nivelación de recursos
- d) Cuantificación de recursos
- e) Ninguna de las anteriores

72. El proceso de conducir un análisis para determinar la probabilidad de ocurrencia de eventos riesgosos y las consecuencias asociadas con su ocurrencia es conocida como:

- a) Identificación de riesgos
- b) Respuesta ante riesgos
- c) Lecciones aprendidas y control
- d) Identificación de riesgos
- e) Ninguna de las anteriores

73. El método más común para tasar las horas laborales no cargadas para un proyecto de tres años sería:

- a) Tasando las horas al salario actual de las personas a ser asignadas
- b) Tasando el trabajo utilizando un precio promedio del trabajo en la empresa
- c) Tasando el trabajo utilizando un precio promedio del trabajo de un grupo funcional
- d) Ninguna de las anteriores
- e) A y B solamente

74. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es verdadera para la gerencia de la calidad moderna?

- a) La calidad es definida por el consumidor
- b) La calidad se ha convertido en un arma para la competencia
- c) La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
- d) La calidad está relacionada con la rentabilidad tanto del lado del mercado como del costo
- e) Todas las afirmaciones son ciertas

75. ¿Un gerente de proyectos puede intercambiar información con el equipo del proyecto utilizando qué medio?

- a) Táctil
- b) Auditivo
- c) Olfativa
- d) Visual
- e) Todas las anteriores

76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar los riesgos son conocidas como:

- a) Identificación de riesgos
- b) Respuesta ante riesgos
- c) Lecciones aprendidas o controles

- d) Cuantificación de riesgos
- e) Ninguna de las anteriores

77. Un instrumento contractual escrito (preliminar) que autoriza al contratista a iniciar inmediatamente el trabajo es conocido como:

- a) Un contrato definitivo
- b) Un contrato preliminar
- c) Una carta de intención/ carta contractual
- d) Una orden de compra
- e) Un acuerdo de precio

78. Una empresa dedicada a la calidad usualmente provee entrenamiento para:

- a) Gerente Senior
- b) Trabajadores por hora
- c) Trabajadores asalariados
- d) Todos los empleados
- e) Gerentes de Proyectos

79. La forma más común de comunicación en los proyectos es:

- a) Ascendente hacia el patrocinante ejecutivo
- b) Descendente hacia los subordinados
- c) Lateral hacia equipos y organizaciones lineales
- d) Lateral hacia los consumidores
- e) Diagonalmente hacia la gerencia senior del cliente

80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación negativa con respecto a lo planificado de \$20,000, lo que es igual a 12% del trabajo planificado para este momento. Podemos entonces concluir que:

- a) El proyecto será culminado tarde
- b) El camino crítico ha sido alargado
- c) Los costos han sido sobrepasados
- d) El sobretiempo será requerido para mantener el camino crítico original
- e) Ninguna de las anteriores

## NIVEL 2: PROCESOS COMUNES

A continuación se presentarán 20 preguntas que exploraran el grado de madurez que cada encuestado considera que la organización posee con respecto al nivel 2. Al lado de cada pregunta usted le colocará un círculo al número que corresponde con su opinión. En el ejemplo que abajo se muestra, su elección habrá sido “ligeramente de acuerdo”.

- 3 Fuertemente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Ligeramente en desacuerdo
- 0 Sin Opinión
- +1 Ligeramente de acuerdo
- +2 De acuerdo
- +3 Fuertemente de acuerdo

Ejemplo: (-3, -2, -1, 0, , +2, +3)

### Preguntas:

Las siguientes 20 preguntas corresponde al nivel 2 de madurez. Responda de la forma más honesta posible. Coloque un círculo a la respuesta que usted considere correcta.

1. Mi empresa reconoce la necesidad por gerencia de proyectos. Esta necesidad es reconocida por todos los niveles de la gerencia, incluyendo los niveles directivos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

2. Mi empresa posee actualmente un sistema para manejar tanto los costos como el tiempo. El sistema requiere cargar números y códigos contables de costos. El sistema reporta varianzas con respecto a objetivos planificados.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

3. Mi empresa ha reconocido los beneficios posibles derivados de la implementación de gerencia de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la gerencia, incluyendo los niveles directivos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

4. Mi empresa (o departamento) tiene bien definida la metodología de gerencia de proyectos utilizando fases del ciclo de vida.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

5. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gerencia de proyecto mediante presentaciones, correspondencias, y ocasionalmente asistiendo a reuniones de equipos de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

6. Mi empresa esta comprometida con la planificación de la calidad. Tratamos de hacer lo mejor en la planificación.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

7. Nuestros gerentes de línea de los niveles medio y bajo apoyan totalmente y visiblemente los procesos de gerencia de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

8. Mi empresa esta haciendo todo lo posible para minimizar modificaciones en el alcance que provoquen retrasos en nuestros proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

9. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no solo con la gerencia de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos para los entregables.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

10. Los ejecutivos de mi organización tienen un buen entendimiento de los principios de la gerencia de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gerencia de proyectos para ser utilizados como sistemas de seguimiento de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

12. Nuestros gerentes de niveles bajos y medios han sido entrenados y educados en gerencia de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinantes en proyectos seleccionados.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gerencia de proyectos en varias partes del negocio.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

15. Mi empresa ha integrado exitosamente costos y controles de planificación para la gerencia de proyectos y estatus de reportes.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

16. Mi empresa ha desarrollado un currículo de gerencia de proyectos (por ejemplo, mas de uno o dos cursos) para mejorar las destrezas en gerencia de proyectos de sus empleados.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para alcanzar madurez en gerencia de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

18. Mi empresa ve y trata a la gerencia de proyectos como una profesión en lugar de una asignación de medio tiempo.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

19. Nuestros gerentes de línea baja y media están dispuestos a ceder a sus empleados para entrenamiento en gerencia de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

20. Nuestros ejecutivos han demostrado buena voluntad para cambiar nuestra forma de hacer negocios con el propósito de madurar en gerencia de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

### **NIVEL 3: METODOLOGÍA SINGULAR**

A continuación se presentan 42 preguntas de selección simple que le permitirá comparar su organización con respecto a otras organizaciones en el Nivel 3 de madurez, Hexágono de la Excelencia. Por favor elija una y solo una respuesta por pregunta.

1. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- a) Gerencia de la calidad total solamente (GCT)
- b) Ingeniería concurrente (disminuir el tiempo de desarrollo de los entregables) solamente
- c) GCT e ingeniería concurrente solamente
- d) Gerencia del riesgo solamente
- e) Gerencia del riesgo e ingeniería concurrente solamente
- f) Gerencia del riesgo, ingeniería concurrente, y GCT

2. ¿En que porcentaje de nuestros proyectos usted utiliza los principios de gerencia de la calidad total?

- a) 0%
- b) 5%–10%
- c) 10%–25%
- d) 25%–50%
- e) 50%–75%
- f) 75%–100%

3. ¿En que porcentaje de nuestros proyectos usted utiliza los principios de gerencia del riesgo?

- a) 0%
- b) 5%–10%
- c) 10%–25%
- d) 25%–50%
- e) 50%–75%
- f) 75%–100%

4. ¿En que porcentaje de nuestros proyectos usted trata de comprimir la planificación de los productos / entregables, con la realización del trabajo en paralelo en lugar de en serie?

- a) 0%
- b) 5%–10%
- c) 10%–25%
- d) 25%–50%
- e) 50%–75%
- f) 75%–100%

5. El proceso de gerencia del riesgo en mi empresa se basa en:

- a) Nosotros no utilizamos gerencia del riesgo
- b) Riesgo financiero solamente
- c) Riesgos técnicos solamente
- d) Riesgos de planificación solamente
- e) Una combinación de riesgos financieros, técnicos, y de planificación basados sobre los proyectos.

6. La metodología de gerencia del riesgo en mi empresa es:

- a) No existente
- b) Más informal que formal
- c) Basado sobre una estructura metodológica apoyada en políticas y procedimientos
- d) Basado sobre una estructura metodológica apoyada en políticas y procedimientos y formas estandarizadas a ser completadas

7. ¿Cuántas metodologías de gerencia de proyectos diferentes existen en su empresa?

- a) No tenemos metodologías
- b) 1
- c) 2-3
- d) 4-5
- e) Mas de 5

8. Con respecto a benchmarking:

- a) Mi empresa no ha tratado nunca de utilizar benchmarking
- b) Mi empresa ha realizado benchmarking y ha implementado cambios pero no para gerencia de proyectos.
- c) Mi empresa ha realizado benchmarking en gerencia de proyectos pero no se hicieron cambios
- d) Mi empresa ha realizado benchmarking en gerencia de proyectos y se hicieron cambios

9. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor bajo el concepto de:

- a) Reportes a un solo jefe
- b) Reportes a múltiples jefes
- c) Equipos dedicados sin otorgamiento de autoridad y poder
- d) Equipos no dedicados sin otorgamiento de autoridad y poder
- e) Equipos dedicados a los cuales le otorgan autoridad y poder
- f) Equipos no dedicados a los cuales le otorgan autoridad y poder

10. Con relación a la moral y ética, mi empresa cree que:

- a) El consumidor o cliente siempre tiene la razón
- b) Las decisiones deben ser realizadas en la siguiente secuencia: primero el mejor interés de los clientes, luego la empresa, y luego los empleados

- c) Las decisiones deben ser realizadas en la siguiente secuencia: primero el mejor interés de la compañía, segundo el cliente, y por último los empleados
- d) No tenemos políticas escritas o grupo de estándar de este tipo

11. Mi empresa conduce cursos internos de entrenamiento en:

- a) Moralidad y ética en la empresa
- b) Moralidad y ética en el manejo con los consumidores o clientes
- c) Buenas prácticas de negocios
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores
- f) Al menos dos de las tres primeras

12. En relación con cambios en el alcance o extensión del alcance, nuestra cultura:

- a) Desalienta cambios luego de iniciado el proyecto
- b) Permite cambios solo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- c) Permite cambios en cualquier momento del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- d) Permite cambios pero sin ningún proceso formal de control

13. Nuestra cultura parece basarse sobre:

- a) Políticas
- b) Procedimientos (incluyendo llenado de formularios)
- c) Políticas y Procedimientos
- d) Guías
- e) Políticas, procedimientos, y guías

14. Las culturas son o cuantitativas (políticas, procedimientos, formularios, y guías), de comportamiento, o un compromiso. La cultura en mi empresa es probablemente\_\_\_\_\_de comportamiento.

- a) 10%–25%
- b) 25%–50%
- c) 50%–60%
- d) 60%–75%
- e) Mayor de 75%

15. Nuestra estructura organizacional es:

- a) Tradicional (predominantemente vertical)
- b) Una matriz fuerte (por ejemplo, los gerentes de proyectos proveen la mayoría de las directrices técnicas)
- c) Una matriz débil (por ejemplo, los gerentes de línea proveen la mayoría de las directrices técnicas)
- d) Nosotros utilizamos equipos
- e) No sé cómo es la estructura: la gerencia la cambia diariamente

16. Cuando se asigna un líder de proyecto, nuestro gerente de proyecto obtiene los recursos:

- a) “Peleando” por las mejores personas disponibles
- b) Negociando con los gerentes de línea para obtener las mejores personas disponibles.
- c) Negociando entregables en lugar de personas
- d) Haciendo que la gerencia senior ayude a la gente apropiada
- e) Tomando todo lo que el o ella consiga, sin preguntar

17. Nuestros gerentes de línea:

- a) Aceptan una rendición de cuenta total por los trabajos de su línea
- b) Preguntan a los gerentes de proyectos para que tomen total “accountability” (responsabilidad en rendición de cuentas)
- c) Tratan de compartir “accountability” (responsabilidad en rendición de cuentas) con los gerentes de proyectos
- d) Mantienen a los empleados asignados “accountable”
- e) No sabemos el significado de la palabra “accountability”; no es una parte importante de nuestro vocabulario.

18. En la cultura de la empresa, la persona que probablemente es la que debe mantenerse “accountable”, a disposición y libre para rendir cuentas, para conservar la integridad técnica de los entregables es / son:

- a) El empleado asignado
- b) El gerente de proyecto
- c) El gerente de línea
- d) El patrocinante del proyecto
- e) Todo el equipo

19. En nuestra empresa, la autoridad del gerente de proyectos viene de:
- a) Dentro de él / ella, con lo que él o ella pueda conseguir
  - b) El supervisor inmediato al gerente de proyectos
  - c) Descripciones de trabajo documentada
  - d) Informalmente a través del patrocinante del proyecto en forma de Plan de Ejecución del Proyecto o carta de designación.
20. Después de la aprobación del proyecto, nuestro patrocinante del proyecto tiende a:
- a) Se vuelve invisible, incluso cuando se necesita
  - b) Microgerencia
  - c) Esperar los informes de resumen una vez a la semana
  - d) Esperar los informes de resumen una vez cada dos semanas
  - e) Involucrarse solo cuando ocurre un problema crítico o cuando lo solicita el gerente de línea o el gerente de proyecto
21. ¿Qué porcentaje de nuestros proyectos tienen patrocinantes a nivel de directores o superiores?
- a) 0%-10%
  - b) 10%-25%
  - c) 25%-50%
  - d) 50%-75%
  - e) Más de 75%
22. ¿Cuántos cursos *internos* de entrenamiento diferentes aproximadamente ofrece mi empresa para los empleados (cursos que pueden ser catalogados como relacionados a proyectos, anualmente)?
- a) Menos de 5
  - b) 6-10
  - c) 11-20
  - d) 21-30
  - e) Más de 30
23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿Qué porcentaje de los cursos son mas de comportamiento que cuantitativos?
- f) Menos de 10%

- g) 10%–25%
- h) 25%–50%
- i) 50%–75%
- j) Más de 75%

24. Mi empresa piensa que:

- a) La gerencia de proyectos es un trabajo de medio tiempo
- b) La gerencia de proyectos es una profesión
- c) La gerencia de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como profesionales en gerencia de proyectos, pero a nuestro propio costo
- d) La gerencia de proyectos es una profesión y la empresa paga porque nos certifiquemos como profesionales en gerencia de proyectos
- e) No tenemos gerentes de proyectos en la organización

25. Mi empresa piensa que el entrenamiento debe ser:

- a) Realizado a petición del empleado
- b) Realizado para satisfacer una necesidad de corto plazo
- c) Realizado para satisfacer necesidades tanto de corto plazo como de largo plazo
- d) Realizado solo si existe un retorno en la inversión por bolívar gastado en entrenamiento

26. Mi empresa considera que el contenido de los cursos de entrenamiento son mejor determinados por:

- a) El instructor
- b) El departamento de recursos humanos
- c) La gerencia
- d) Los empleados que recibirán el entrenamiento
- e) Customizado luego de ser auditados por los empleados y la gerencia

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de entrenamiento en gerencia de proyectos contienen documentación sobre lecciones aprendidas de casos de estudios de otros proyectos realizados en nuestra empresa?

- a) Ninguno
- b) Menos de 10%
- c) 10%–25%
- d) 25%–50%

e) Más de 50%

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos en tu organización funcional (no corporativa) han asistido a programas o resúmenes ejecutivos específicamente diseñados para enseñar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a la mejora de la madurez en gerencia de proyectos?

a) Ninguno! Nuestros ejecutivos conocen todo

b) Menos de 25%

c) 25%–50%

d) 50%–75%

e) Más de 75%

29. En mi empresa, se promueve a que los empleados gerencien porque:

a) Son expertos técnicos

b) Ellos demuestran destrezas administrativas de gerentes profesionales

c) Ellos saben como hacer decisiones de negocios

d) Ellos están siendo pagados al máximo de acuerdo a sus capacidades

e) No tenemos otro lugar donde colocarlos

30. Un reporte debe ser escrito y presentado al cliente. Sin tomar en cuenta el costo de acumular información, el costo aproximado por página para un reporte típico es:

a) No tengo idea

b) 200.000–400.000 bolívares por página

c) 400.000–1.000.000 bolívares por página

d) Más de 1.000.000 bolívares por página

e) Gratis; empleados exentos de nuestra empresa (que son absueltos de alguna obligación por alguna razón) preparan reportes desde su casa en su propio tiempo

31. La cultura en nuestra organización se describe de mejor forma como:

a) Gerencia de proyectos informal basado en confianza, comunicación y cooperación

b) Basado en formalidad sobre políticas y procedimientos para todo

c) Gerencia de proyecto que prospera en relaciones formales de la autoridad

d) Intromisión ejecutiva, que fuerza un exceso de la documentación

e) Nadie cree en las decisiones del gerente de proyectos

32. ¿Qué porcentaje del tiempo semanal utiliza el gerente de proyecto en la preparación de reportes?

- a) 5%–10%
- b) 10%–20%
- c) 20%–40%
- d) 40%–60%
- e) Más de 60%

33. Durante la *planificación* del proyecto, la mayoría de nuestras actividades son logradas utilizando:

- a) Políticas
- b) Procedimientos
- c) Guías
- d) Checklists
- e) Ninguna de las anteriores

34. El tiempo de duración típico para la reunión de revisión de estatus de un proyecto con la gerencia senior es:

- a) Menos de 30 minutos
- b) 30–60 minutos
- c) 60–90 minutos
- d) 90 minutos–2 horas
- e) Mayor de 2 horas

35. Nuestros clientes (consumidores) solicitan que nuestros proyectos sen manejados:

- a) Informalmente
- b) Formalmente, pero sin participación del cliente
- c) Formalmente, pero con participación del cliente
- d) Es nuestra decisión mientras los entregables estén a tiempo

36. Mi empresa considera que los empleados de bajo desempeño:

- a) Nunca deben ser asignados a un equipo
- b) Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de proyecto para la supervisión
- c) Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de línea para la supervisión
- d) Pueden ser efectivos si son asignados al equipo correcto

e) Deberían ser promovidos a la gerencia

37. Los empleados que son asignados a un equipo de proyecto (bien sea a tiempo completo o medio tiempo) tienen una evaluación de desempeño conducida por:

- a) El gerente de línea solamente
- b) El gerente de proyecto solamente
- c) Los dos, tanto el gerente de línea como el gerente de proyecto
- d) Los dos, tanto el gerente de línea como el gerente de proyecto, junto con una revisión del patrocinante

38. Las destrezas que probablemente son más importantes para los gerentes de proyectos de mi empresa actualmente son:

- a) Conocimiento técnico y liderazgo
- b) Gerencia del riesgo y conocimiento del negocio
- c) Destrezas de integración y gerencia del riesgo
- d) Destrezas de integración y conocimiento del negocio
- e) Destrezas de comunicación y conocimiento técnico

39. En mi empresa, la gente que es asignada como líderes de proyectos son usualmente:

- a) Gerentes de primera línea
- b) Gerentes de primera o segunda línea
- c) Cualquier nivel de gerencia
- d) Usualmente empleados que no son gerentes
- e) Cualquiera en la empresa

40. Los encargados de proyecto (o gerentes de proyectos) en mi organización han experimentado por lo menos un cierto grado de entrenamiento en:

- a) Estudios de viabilidad
- b) Análisis costo / beneficio
- c) Tanto A como B
- d) Nuestros gerentes de proyectos son traídos típicamente luego de que se aprueba el proyecto o se hace el otorgamiento de la buena pro.

41. Nuestros gerentes de proyectos son animados a:

- a) Tomar riesgos

- b) A tomar riesgos luego de la aprobación de la gerencia senior
- c) A tomar riesgos luego de la aprobación del patrocinante
- d) Evadir riesgos

42. Considere la siguiente afirmación: Nuestros gerentes de proyectos tienen un interés sincero en lo que ocurre a cada miembro del equipo del proyecto luego de que el proyecto es planificado para su terminación.

- a) Fuertemente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Fuertemente en desacuerdo

#### **NIVEL 4: BENCHMARKING**

En las próximas páginas usted encontrará 25 preguntas relacionadas con el grado de madurez que usted considera que posee su organización en gerencia de proyectos. Al lado de cada pregunta usted le colocará un círculo al número que corresponde con su opinión. En el ejemplo que abajo se muestra, su elección habrá sido “ligeramente de acuerdo”.

- 3 Fuertemente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Ligeramente en desacuerdo
- 0 Sin Opinión
- +1 Ligeramente de acuerdo
- +2 De acuerdo
- +3 Fuertemente de acuerdo

Ejemplo: (-3, -2, -1, 0,  +1, +2, +3)

#### **Preguntas:**

A continuación presentaré 25 preguntas que involucran benchmarking. Por favor conteste cada pregunta de la forma mas honesta posible. Coloque un círculo sobre la respuesta que usted considere correcta, no sobre la respuesta que usted piense que la pregunta busca.

1. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costos más estrictos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

2. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con mejor análisis de impacto durante controles de cambio de alcance.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

3. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas que realizan gerencia del riesgo analizando el nivel de detalle de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT).

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

4. Nuestros estudios de benchmarking están incluyendo investigación de los proveedores en cuanto a actividades que involucran gerencia de proyectos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

5. Nuestros estudios de benchmarking están incluyendo investigación de los consumidores en cuanto a actividades que involucran gerencia de proyectos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

6. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener mayor lealtad y uso de nuestra metodología de gerencia de proyectos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

7. Nuestros esfuerzos de benchmarking se dirigen a empresas en la misma área de negocios que nuestra empresa.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

8. Nuestros esfuerzos de benchmarking se dirigen a industrias no singulares (por ejemplo, industrias en diferentes áreas de negocios).

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

9. Nuestros esfuerzos de benchmarking se dirigen a industrias no para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gerencia de proyectos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking contemplan las actividades concurrentes de la ingeniería de otras empresas para considerar cómo ellas desarrollan la planificación y el seguimiento.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras empresas que están realizando análisis de restricciones de recursos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en buscar la manera en que otras empresas manejan a sus clientes durante el proceso de gerencia de cambios de alcance.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en buscar la forma en que otras empresas involucran a sus consumidores en actividades de análisis de riesgos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en buscar mejoras de software través de avances internos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en buscar mejoras de software través de nuevas adquisiciones.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en buscar la forma en que otras empresas atraen nuevos usuarios internos de su metodología para la gerencia de proyectos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en cómo otras empresas desarrollan gerencia de riesgos técnica.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en cómo otras empresas obtienen mayor eficiencia y efectividad de su metodología en gerencia de proyectos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se están enfocando en cómo obtener un menor costo de la calidad

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking buscan la forma en que otras empresas realizan gerencia de riesgos durante concurrentes actividades de ingeniería.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando la forma en que otras empresas utilizan el realce de proyectos como una parte de gerencia de cambio de alcance.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando la forma de integrar procesos existentes en una metodología singular.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando la forma en que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su metodología singular.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando la forma en que otras empresas manejan o desaniman el desarrollo de metodologías paralelas.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando el uso por parte de otras empresas de modelos corporativos de recursos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

### **NIVEL 5: MEJORA CONTINUA**

A continuación se presentarán 16 preguntas correspondientes a como considera usted que se encuentra su organización con relación al nivel 5 de madurez. Al lado de cada pregunta usted le colocará un círculo al número que corresponde con su opinión. En el ejemplo que abajo se muestra, su elección habrá sido “ligeramente de acuerdo”.

-3 Fuertemente en desacuerdo

-2 En desacuerdo

-1 Ligeramente en desacuerdo

0 Sin Opinión

+1 Ligeramente de acuerdo

+2 De acuerdo

+3 Fuertemente de acuerdo

Ejemplo: (-3, -2, -1, 0, , +2, +3)

Preguntas:

Responda las siguientes preguntas basadas en los continuos cambios relacionados a mejoras en los últimos doce (12) meses solamente. Coloque un círculo sobre la respuesta que considere correcta.

1. Las mejoras en las metodologías nos han acercado a nuestros clientes.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

2. Hemos realizado mejoras en software a nuestra metodología.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

3. Hemos realizado mejoras que nos permiten acelerar la integración de actividades.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

4. Hemos comprado un software que permitió que elimináramos algunos de nuestros reportes y documentación.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

5. Cambios en nuestros requerimientos de entrenamiento han resultado en cambios en la metodología

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

6. Cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, facilidades, ambiente) nos han permitido dinamizar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

7. Hemos hecho cambios en nuestra metodología con el objetivo de conseguir aceptación a lo largo de la corporación.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

8. Los cambios en el comportamiento organizacional han resultado en cambios en la metodología.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

9. El apoyo por parte de la gerencia ha mejorado hasta el punto donde ahora necesitamos menos grietas o fallas y puntos de comprobación en la metodología.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

10. Nuestra cultura es cooperativa hasta el punto en que los proyectos informales en lugar de proyectos formales pueden ser usados, y se han hecho cambios en el sistema de gerencia de proyectos informales.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en metodologías perdedoras (por ejemplo, guías en lugar de políticas y procedimientos).

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

12. Los requerimientos de sobretiempos requirieron un cambio en nuestros procedimientos y formas.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros consumidores.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

14. Debido a los cambios en las necesidades de nuestros proyectos, se han dado cambios en las capacidades de nuestros recursos.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

15. (Si su organización ha sido reestructurada) Nuestra reestructuración causó cambios en los requisitos de aprobación en la metodología.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)

16. El crecimiento de la base del negocio de la empresa ha ocasionado mejoras en nuestra metodología.

(-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3)