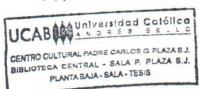
AAS 2068





TESIS 6P2011 HGGY

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA BASADO EN LA GERENCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS COMUNICACIONES DE LOS PROYECTOS DE TERCERIZACIÓN. CASO DE ESTUDIO: BANESCO

Presentado por:

Ing. Moreno Hernández, Erika Katherine

Para optar por el título de: Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, Mayo de 2011

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERRECTORADO ACADÉMICO ESTUDIOS DE POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA BASADO EN LA GERENCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS COMUNICACIONES DE LOS PROYECTOS DE TERCERIZACIÓN. CASO DE ESTUDIO: BANESCO

Presentado por:

Ing. Moreno Hernández, Erika Katherine

Para optar por el título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Dra. Salas Guzmán, Olimpia

Caracas, Mayo de 2011

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

GC Gestión de las Comunicaciones

PMBOK Project Manager Body of Knowledge

VP Vicepresidencia

VPE Vicepresidente Ejecutivo

VPs Vicepresidentes

VPEs Vicepresidentes Ejecutivos

VPDSCT Vicepresidencia De Desarrollos, Soluciones Y Capacidades

Tecnológicas De Banesco

RACI Responsable, Encargado, Consultar e Informar

APA Asociación Psicológica Americana

PMI Project Management Intitute

Pág. Página

CMO Cuadro de mando operativo

CMI Cuadro de mando integral

DSS Sistema de Soporte a Decisiones

SUDEBAN Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO VICERRECTORADO ACADÉMICO ESTUDIOS DE POSTGRADO ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA BASADO EN LA GERENCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS COMUNICACIONES DE LOS PROYECTOS DE TERCERIZACIÓN. CASO DE ESTUDIO: BANESCO

Autor: Ing. Erika Moreno Hernández Asesor: Dra. Olimpia Salas

Año: 2011

RESUMEN

Basado en la gerencia del capital intelectual de las comunicaciones se mejoro el plan de gestión de las comunicaciones para la atención de los proyectos de tercerización de la VPDSCT de BANESCO Banco Universal. Se desarrollaron los siguientes objetivos específicos: evaluar el marco corporativo de las comunicaciones actual de la organización con el estado del arte del proceso de tercerización, definir el modelo de relaciones involucradas del proceso de tercerización de la organización y definir estrategias de soporte de comunicaciones integradas vinculado al modelo de relaciones. La metodología empleada para alcanzar los objetivos planteados fue la investigación de tipo aplicada, con la cual se identificó la condición actual y la deseada para generar las mejoras. Para realizar el diagnóstico del problema se empleó una encuesta semi estructurada, además de una revisión documental, se elaboró una matriz DOFA de los proyectos de tercerización y se elaboro un esquema de relacionamiento actual. De los resultados obtenidos se identificaron los problemas críticos de comunicación y se generaron instrumentos para mejorar el esquema comunicacional, tales como, matriz RACI, simplificación del esquema de relaciones e indicador de eficiencia de las comunicaciones. Para la organización los proyectos de tercerización son de gran importancia, sin embargo, se debe buscar crear interés y compromiso entre las diferentes áreas del banco, para optimizar la calidad y tiempo en que se obtiene la información, también es requerido reforzar el conocimiento que tienen los proveedores de los requerimientos solicitados por el banco.

Palabras Claves: gestión, comunicación, relaciones, involucrados, proyectos, tercerización, PMI.

Línea de Investigación: gestión de las comunicaciones, capital intelectual.

ÍNDICE

	Pag.
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS	iii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. Planteamiento del problema de la investigación	4
1.2. Objetivos de la investigación	6
1.2.1. Objetivo general	6
1.2.2. Objetivos específicos	6
1.3. Justificación del proyecto	6
1.4. Alcance	7
CAPITULO II. MARCO TEÒRICO Y CONCEPTUAL	. 8
2.1. Antecedentes	8
2.1.1. Trabajos Especiales de Grado	. 8
2.1.2. Artículos Arbitrados	11
2.2. Bases teóricas y bases conceptuales	12
2.2.1. La organización y las comunicaciones	12
2.2.2. El outsourcing en las organizaciones	15
2.2.3. Modelo de gestión de las comunicaciones según el PMBOK y Lasswell	18
2.2.4. Los proyecto en las organizaciones y la comunicación	
2.2.5. Gestión del Capital Intelectual	23
2.2.6. Planificación estratégica de las comunicaciones	. 24
2.3. Herramientas de análisis	. 25
2.3.1 Tipos de cuadros de mando	. 25

	Pág.
2.3.2. La matriz DOFA	26
2.3.3. La matriz RACI	27
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	29
3.1. Tipo de investigación	29
3.2. Diseño de la investigación	30
3.3. Técnicas de recolección de datos	30
3.3.1. Caracterización del Instrumento	30
3.3.2. Descripción de la muestra	31
3.3.3. Técnicas, instrumentos y procedimientos para la recolección de datos	31
3.3.4. Baremos	32
3.4. Tabla de Operacionalización	32
3.5. Consideraciones Éticas Y Legales	33
CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL	35
4.1. Bancos en Venezuela	35
4.2. BANESCO	35
4.2.1. Reseña histórica de BANESCO	36
4.2.2. Código de ética y conducta del ciudadano BANESCO	37
4.3. Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas de BANESCO	38
4.3.1. Misión de la VPDSCT de BANESCO	39
4.3.2. Visión de la VPDSCT de BANESCO	39
4.3.3. Objetivo general de la VPDSCT de BANESCO	39
4.3.4. Funciones general de la VPDSCT de BANESCO	39
4.3.5. Estructura de la VPDSCT de BANESCO	. 41
4.3.6. Esquema de la Metodología de Outsourcing de Atención de los Proyectos de Tercerización del la VPDSCT de BANESCO	s 41

	Pág
CAPITULO V: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	42
5.1. Justificación del Diagnóstico	42
5.2. Población y Muestra	43
5.3. Elaboración del instrumento de diagnóstico	45
5.4. Diagnóstico de la Gestión de las Comunicaciones actuales de la VPDSCT	45
5.4.1. Resultados de la Caracterización de la Encuesta	45
5.4.2. Análisis de la documentación de la organización	46
5.5. Mapa estratégico de la VPDSCT	49
CAPITULO VI: DISEÑO DE LA PROPUESTA	51
6.1. Análisis de Hallazgos del Proceso de Comunicación	51
6.2. Fortalecer el Capital Relacional de los Proyectos de Tercerización	52
6.2.1. Mapa de Involucrados de los Proyectos de Tercerización	53
6.2.2. Mapa de Relaciones de los Proyectos de Tercerización	53
6.2.3. Matriz de Responsabilidades los Proyectos de Tercerización	54
6.3. Fortalecer el Capital Humano en los proyectos de tercerización	56
6.3.1. Plan de Formación y Sensibilización de los Involucrados	56
 Fortalecer la Gestión del Capital Estructural para la Atención de los Proyectos de Tercerización 	57
6.4.1. Esquema de Validación de la Información con la que se Trabajan los Proyectos de Tercerización	57
6.4.2. Aseguramiento de la Información en su Disponibilidad a Tiempo y en su Calidad	58
6.4.3. Esquema de Relacionamiento de la Información entre los Diferentes Involucrados en los Proyectos de Tercerización	59
6.4.4. Control de la Gestión de las Comunicaciones	59

	Pág.
6.5. Propuesta de Implantación	63
CAPITULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO	64
7.1. Evaluación de los objetivos	64
7.1.1. Evaluación del objetivo general	64
7.1.2. Evaluación de los objetivos específicos	64
7.2. Grado de Cumplimiento de los objetivos	65
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
8.1. Conclusiones	67
8.2. Recomendaciones	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

1	Tabla:		
	1	Caracterización del Instrumento	29
	2	Operacionalización de Variables	32
	3	Participantes en el diagnóstico del estado de la Gestión de las Comunicaciones	43
	4	Proyectos de tercerización participantes en el diagnóstico del estado de la gestión de las comunicaciones	43
	5	Resultados de la caracterización de la encuesta	44
	6	Matriz DOFA de hallazgos	49
	7	Detalle de los involucrados en el esquema de relacionamiento propuesto	52
	8	Plan de Formación y Sensibilización de los Involucrados propuesta.	54
	9	Esquema de responsabilidad de la información por área de apoyo propuesta	55
	10	Modelo de Escalamiento	56
	11	Instrumento de Diagnostico de la Efectividad de la Gestión de las Comunicaciones	58
	12	Frecuencia de medición de la efectividad de la gestión de las comunicaciones	58
	13	Tablero de Control de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	60
	14	Plan de Cierre de Brechas	60
	15	Frecuencia de medición de la efectividad de la gestión de las comunicaciones	60
	16	Grado de Cumplimiento de los Objetivos	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura: Páç			ág.
1		Componentes de las Organizaciones	14
2		Interrelación entre los diversos componentes organizacionales	15
3		Cuadro Resumen de los Factores de Éxito en los Proyectos de Evaluación e Implantación de Outsourcing	18
4		Descripción General del Modelo de Comunicación Propuesto	19
5		Ciclo de vida de un Proyecto	20
6		Relaciones entre los Involucrados y el Proyecto	22
7		Elementos del Capital Intelectual	
8		Requisitos del Capital Intelectual	
9		Conceptos Básicos del Cuadro Integral de Mando	24
1	0	Cadena de Valor	25
1	1	Matriz DOFA - Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	26
1	2	Matriz RACI	27
1	3	El proceso estratégico	31
1	4	Estructura de la VPDSCT	40
1	5	Metodología de del Outsourcing	40
1	6	Involucrados en los proyectos de tercerización	42
1	7	Esquema de Relacionamiento Actual de Atención de los proyectos de Tercerización de la VPDSCT	47
1	8	Mapa de involucrados en los proyectos de tercerización	51
1	9	Mapa de Relacionamiento Propuesto	51
2	0	Matriz RACI general de los proyectos de tercerización	53
2	1	Esquema de relacionamiento de la información entre los diferentes involucrados en los proyectos de tercerización	57
2	2	Estructura Desagregada de Trabajo de la Implantación del Plan de Mejoras	63

INTRODUCCIÓN

Las competencias clave o esenciales de una empresa u organización laboral, son de importancia estratégica en el mundo financiero actual. La globalización del mercado cada vez más intensa, obliga a las empresas a distinguir muy bien cuáles son sus competencias claves, asociadas fundamentalmente a sus procesos de trabajo primarios o esenciales que son los generadores de los nuevos valores agregados.

El conjunto de las competencias claves de la empresa y el orden de importancia de cada una de ellas, deben ser determinadas por la misión y visión de la organización y deben estar reflejadas en la administración por objetivos, en los planes de formación y desarrollo, en la planificación, en la compensación laboral, en la clasificación de los procesos de trabajo, así como en la decisión para recurrir al outsourcing.

Según Schneider (2004), el outsourcing o tercerización es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado.

La importancia de las comunicaciones efectivas en los proyectos, según la Guía del PMBOK en su cuarta edición (2008), radica en que a través de ella se logra importantes redes de comunicación entre los diferentes involucrados en un proyecto. Desarrollar un poco más.

La VPDSCT de BANESCO Banco Universal, cuenta con una adaptación de la Metodología de Gestión de Tercerizaciones de PriceWaterhouseCoopers que fue adquirida por BANESCO e implantada en el 2009 por la firma de Consultores en Venezuela Espiñeira, Sheldon Y Asociados, sin embargo carece de una metodología sistemática de Gestión de las Comunicaciones, que Según el PMBOK en su cuarta edición (2008) incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y

oportunos y que permita identificar la estrategia requerida para cada uno de los proyectos de tercerización que lleva a cabo.

La Gestión de las Comunicaciones se realiza empíricamente de acuerdo a la experticia de los líderes de proyecto, sin embargo, es frecuente que se produzca retraso en la ejecución de algunas actividades, aumentando la probabilidad de ocurrencia o materializando riesgos asociados a la tercerización, todo esto como consecuencia de debilidades en los esquemas de comunicación establecidos.

Para la entrega de este estudio se abordó el caso de la VPDSCT de BANESCO Banco Universal, para el cual se diseño una propuesta de Plan de Gestión de las Comunicaciones para los proyectos de tercerización de la Vicepresidencia.

Para facilitar la presentación de los diferentes contenidos, la información se dividió en ocho (8) capítulos, según se exponen a continuación:

En el Capítulo I se planteó el problema objeto de la investigación el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo.

En el Capítulo II se desarrollaron las bases teóricas que sirvieron de soporte al desarrollo de los capítulos posteriores.

En el Capítulo III se explicó el marco metodológico de la investigación que fue utilizado en la obtención de los objetivos antes propuestos.

En el Capítulo IV se realizó una presentación del marco organizacional de BANESCO.

En el Capítulo V se realizó un diagnostico de la situación actual del proceso de tercerización en el banco con relación a las comunicaciones.

En el Capítulo VI se realizó el diseño de la propuesta para diseñar un plan para mejorar la gestión de las comunicaciones en los proyectos de tercerización del banco.

En el Capítulo VII se realizó la evaluación del proyecto de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación y de las propuestas expuestas.

En el Capítulo VIII se desarrollan las conclusiones y recomendaciones, haciendo énfasis en los hallazgos pertinentes a la problemática planteada.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas que sirvieron de base para la elaboración de este trabajo, por último también se incluyen los anexos que complementan la información presentada.



CAPÍTULO I. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrollaron diversos contenidos que describen las causas que soportan el marco de referencia del estudio y que brindaron la oportunidad de investigación que se define en el planteamiento del problema de este proyecto.

El enfoque considerado para la exposición de la problemática fue el de la metodología de Méndez (2004; c.p Instructivo Integral para Trabajos Especiales de Grado (TEG) de 2010), la cual consta de los siguientes aspectos: síntomas y causas, pronóstico, control del pronóstico, formulación de la problemática y sistematización de la problemática.

1.1. Planteamiento del problema de la investigación

La institución financiera BANESCO Banco Universal es una organización que ha venido creciendo de una manera vertiginosa en la última década. Este crecimiento se ha evidenciado más profundamente a nivel de su infraestructura, tanto física como tecnológica. Desde el 2007 BANESCO ha desarrollado conscientemente algunas estrategias de alianza con empresas especializadas en funciones que no son el núcleo del negocio financiero.

El manejo o gestión de los proyectos de tercerización, es un servicio de consultoría y asesoría que da la VPDSCT a todas las áreas de negocio de la organización que requieren tercerizar un servicio. Sin embargo, es normal que se presenten los siguientes síntomas en los proyectos de tercerización: falta de audiencia en algunas de las secciones de definición de estrategia o de las reuniones de seguimiento, información poco confiable sobre la operatividad del servicio que se desea tercerizar, redefinición y reevaluación de las estrategias de tercerización establecidas con los equipos multidisciplinarios, retraso en los acuerdos y negociaciones, tanto con el equipo interno del proyecto como con los proveedores y poco o ningún conocimiento de los avances y logros de los



proyectos de tercerización por parte de todos los involucrados dentro y fuera de la organización.

Existe en la organización de la VPDSCT, para los proyectos que actualmente se ejecutan o que se han ejecutado en el pasado, deficiencia en la calidad de la gestión de las comunicaciones que se tiene con cada uno de los involucrados en los proyectos de tercerización. Se cuenta con una metodología de gestión de tercerizaciones BANESCO, sin embargo no existe un plan de gestión de las comunicaciones robusto, que permita identificar la estrategia requerida para cada uno de los proyectos de tercerización que se lleva a cabo.

La gestión de las comunicaciones se realiza empíricamente de acuerdo a la experticia de los líderes de proyecto, aumentando la probabilidad de ocurrencia o materializando riesgos asociados a la tercerización, todo esto como consecuencia de debilidades en los esquemas de comunicación establecidos, lo que ha traído como consecuencia que se está comprometiendo el éxito de los proyectos.

Las tercerizaciones permiten a instituciones financieras como BANESCO, garantizar a mediano y largo plazo, contar con personal profesional experto y con tecnología de vanguardia, además facilita mantener y controlar su ritmo de crecimiento, debido a que puede llegar a ser para la organización más costoso y menos eficiente mantenerse como propios algunos servicios en relación al equilibrio entre desarrollo, mantenimiento y crecimiento que se requiere, afectando directa e indirectamente la rentabilidad de la institución.

Esta situación hace necesario la implantación de un plan de gestión de las comunicaciones para los proyectos de tercerización de la institución, mediante el establecimiento de un modelo de comunicaciones efectivo, que dé a conocer los objetivos de los estudios o secciones de trabajo, para establecer las estrategias de tercerización con sus subsecuentes tarea o actividades y que deje claro el nivel de compromiso requerido por todos en pro de alcanzar el éxito de los proyecto.

En virtud de lo expuesto anteriormente, el problema de investigación se formula a continuación: ¿Cómo realizar el mejoramiento del plan de gestión de las comunicaciones de los proyectos de tercerización ejecutados en la Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas de BANESCO Banco Universal?.

1.2. Objetivos de la investigación

Para orientar la búsqueda de la solución al problema planteado se establecieron los siguientes objetivos:

1.2.1. Objetivo general

Mejorar el plan de gestión de las comunicaciones para los proyectos de tercerización en la Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas de la Dirección de Tecnología de BANESCO Banco Universal.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar el estado del arte del proceso de tercerización
- ➡ Diagnosticar el marco corporativo de las comunicaciones actual de la organización
- ♣ Definir el modelo de relaciones involucradas del proceso de tercerización de la organización
- ♣ Proponer plan de mejora de soporte de comunicaciones integradas vinculados al modelo de relaciones

1.3. Justificación del proyecto

La economía y el mercado inestable, obliga a que las organizaciones como

BANESCO asuman nuevas formas de trabajo tales como la tercerización de algunos de sus servicios. La adaptación de una organización y sus procesos de trabajo a las nuevas condiciones exige que se modifiquen las formas de trabajar, hacer y pensar de las personas que dan soporte a las actividades de la organización para estos proyectos. Planteándose de esta manera, el problema se concentra en la buena gestión de las comunicaciones que debe estar preparada para poder sobrellevar los cambios que se requieran a nivel organizacional, representando un verdadero reto para la planificación y ejecución de los proyectos de tercerización.

BANESCO asumió el reto de llevar a cabo algunas tercerizaciones que faciliten las metas de ahorro y rentabilidad que persigue la organización, sin embargo quiere hacerlo organizadamente. Se debe asegurar que los servicios o productos tercerizados cuenten con la robustez necesaria en los procesos que los conforman, es por ello que hacerlo bien, depende en gran medida de la calidad de la información suministrada por el equipo del proyecto.

Para asegurar el éxito de las iniciativas de tercerización, es preciso mejorar el plan de comunicaciones de la VP, para que este responda a las necesidades comunicacionales de todos los involucrados, directos e indirectos en los proyectos. Los recursos dedicados a un proyecto de tercerización son significativos para la organización, es por ello que es necesario optimizar el uso de estos recursos de forma que sean efectivos y eficientes en el desarrollo de las actividades y resolución de los problemas que surjan.

1.4. Alcance

El alcance planteado para la elaboración de este proyecto fue investigar, indagar, analizar y diseñar las mejoras al plan de comunicaciones para la atención de los proyectos de outsourcing de la Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas de la Dirección de Tecnología de BANESCO Banco Universal en un tiempo de ocho (8) semanas.

CAPITULO II. MARCO TEÒRICO Y CONCEPTUAL

En este capítulo se sustentó las bases teóricas este proyecto, a través de una compilación e identificación de los aspectos más relevantes del estado del arte del las comunicaciones en el área de la gerencia de proyectos y de outsourcing, que han servido de apoyo en el diseño de las mejoras del un plan de gestión de comunicaciones internas para la Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas y que se han convertido en antecedentes teórico de este proyecto, ya que fueron utilizados en el curso de la investigación.

Para el desarrollo de este capítulo se presentaran los temas trabajados en el siguiente orden:

- Antecedentes
- Bases teóricas y conceptuales
- Herramientas de análisis

2.1. Antecedentes

2.1.1. Trabajos Especiales de Grado

Rodríguez (2008), realizó un "Modelo de Sistema de Comunicaciones Efectivo para la Introducción de Nuevos Productos Farmacéuticos de Laboratorios Alfa y la Entrega Oportuna al Laboratorio Omega", para ello propuso una modificación del sistema de comunicaciones con el cual trabajaban en la época, fue parte de sus entregables el diagnostico de la situación actual de los Laboratorios Alfa en cuanto al sistema de comunicación empleado para nuevos productos y presentaciones para determinar como estas apoyaban o no las estrategias comunicacionales de Laboratorios Alfa, en base a este análisis propuso un sistema de comunicaciones que permitiría consolidar el proceso de introducción de nuevos productos dentro del tiempo estipulado. La línea de trabajo

seleccionada para la elaboración de este trabajo fue el de Investigación – Acción. En general el punto más relevante dentro de este proyecto es su análisis sobre la situación actual para luego proponer mejoras sobre el modelo de comunicación que posee su empresa.

Bisarini (2007), realizó una investigación similar titulada "Plan de comunicaciones para la gerencia del proyecto Caracas-Guarenas-Guatire del Metro de Caracas", con el objetivo de elaborar un plan de comunicaciones internas y externas para la gerencia del proyecto del Sistema Caracas-Guarenas-Guatire, basado en una estrategia que contribuya a la gestión eficiente de sus procesos, que incluya el contexto organizacional y la aplicación de los preceptos del "Project Manager Institute (PMI)". Este estudio se desarrolló bajo el tipo de investigación proyectiva (Proyecto Factible) aplicada en el marco del Proyecto "Caracas-Guarenas-Guatire" del Metro de Caracas. Como resultados relevantes de esta investigación se planteó el uso de la matriz de comunicaciones como herramienta efectiva de visualización de los procesos de comunicación y por otra parte se identificó como metodología efectiva el intercambio de información en reuniones dándoles preeminencia al intercambio horizontal y oblicuo descentralizado sobre la comunicación ascendente y descendente, buscando que todos los involucrados manejen la misma información.

Girola y Puppio (2000), realizaron un trabajo sobre las comunicaciones integradas. Su investigación se basaba en un diagnostico de las ideas sobre una empresa outsourcing de comunicaciones integradas en Venezuela, para ello se determinaron aquellos aspectos que intervenían en el Proceso de Comunicación e identificaron los aspectos generales sobre el manejo de las comunicaciones en una organización y se identificaron los principios y fundamentos de la teoría de las comunicaciones integrales, todos estos aspectos contribuyeron a la construcción de los esquemas de funcionamiento de una empresa outsourcing. Este estudio se desarrolló bajo el tipo de investigación diseño no experimental, para lo cual trabajaron bajo el esquema transversal descriptiva: recolección de datos en un

solo momento, en un tiempo único y bibliográfico y de campo: investigación documental, incluyó además un diseño de campo con entrevistas estructuradas. Como resultado de este trabajo se obtuvo una visión integral de las comunicaciones en el outsourcing, ofreciendo una perspectiva de las comunicaciones en las organizaciones venezolanas, además ofrece una revisión del concepto de outsourcing de la época.

Desternoz (2010) realizó un trabajo sobre la implementación del plan de ejecución del modulo de comunicación (Social Stream) para la aplicación "NITIDOWEBMAIL" para la empresa NTD Telecomunicaciones, formanron parte de su trabajo la elaboración de los planes subsidiarios que conformen el plan de ejecución del proyecto para el diseño del módulo "Social Stream" y realizo la aplicación de los procesos de integración necesarios para la conformación del plan de ejecución del proyecto para el diseño del módulo de Social Stream. Este estudio se desarrolló bajo el tipo de investigación proyectiva, dando como resultado una propuesta tecnológica a una necesidad comunicacional para optimizar el tiempo de uso de la red de una organización.

Jaspe (2004), trabajo sobre las estrategias para facilitar la alineación de los equipos de proyectos, como parte de su propuesta generó entregables muy interesantes tales como el análisis de la gerencia de proyectos como modelo de gestión eficaz y efectivo aplicable a las organizaciones modernas, uno de estos aspectos fue el de la gestión de las comunicaciones. La metodología de investigación con la cual se desarrollo este proyecto fue el monográfico. Los resultados presentados en este proyecto denotan una investigación exhaustiva de la bibliografía y revistas especializadas del material pertinente.

Peña (2004), desarrolló un manual de gerencia de las comunicaciones en proyectos, dentro de la división de comercialización de una organización líder en venta de productos, tecnologías, soluciones y servicios a empresas en general. Los aspectos más significativos desarrollados en su investigación son la identificación de los puntos críticos o de mayor relevancia a la hora de planificar y

mejorar el flujo comunicacional, también son su propuesta de administración de comunicación interna y su programa estratégico de comunicación para lograr la eficiencia en la gerencia de las comunicaciones, aplicable en SOLTECH. El desarrollo de este trabajo se baso en la metodología de investigación de proyecto factible. El resultado obtenido en este trabajo busca aplicar la teoría y los conceptos básicos de gerencia de comunicaciones y del PMI, para desarrollar un plan comunicacional que mejore la calidad del flujo comunicacional.

López (2010), desarrollo un plan de gestión de comunicaciones para potenciar el capital estructural del proyecto de fábrica de motores de combustión interna, proyecto bandera de la corporación petrolera de Venezuela a través de una de sus nuevas filiales. El desarrollo de este trabajo se baso en la metodología de investigación de tipo aplicada. La propuesta considera las normas y procedimientos establecidos por la empresa en relación a la gestión de comunicaciones de proyectos de inversión de capital incorporando las mejores prácticas de comunicación en proyectos del PMI, fortaleciendo el capital estructural a través de la creación de una base de datos y la administración eficiente de documentos del proyecto a lo largo de su ciclo de vida. El desarrollo de este trabajo se baso en la metodología de investigación de tipo aplicada.

2.1.2. Artículos Arbitrados

King (2007), trabajó en un artículo titulado "Issues in IS Offshoring", en este artículo se plante las implicaciones culturales y organizacionales que tiene el outsourcing.

Martínez y García (2009), de la Universidad de Oviedo en España, escribieron un artículo titulado "Características distintivas de la subcontratación de I+D en las empresas intensivas en tecnología". En este artículo se entiende la subcontratación como outsoucing, se destacan puntos relevantes en esta investigación relacionada con la importancia y vigencia del tema de outsourcing en el mundo y como este sigue siendo utilizada por las organizaciones como

respuesta a temas de reducción de costos, calidad, flexibilidad, etc. Hacen énfasis sobre distintos aspectos tales como, hacia dónde se dirigen estos acuerdos de servicio y por qué se externalizan los mismos.

Ferrer (2008), de la Universidad Politécnica de Valencia en España, realizó el artículo titulado "Información en la empresa para innovar y competir", en este artículo hace referencia sobre importancia de la gestión de la información y como se trabajan las comunicaciones en el ámbito empresarial

2.2. Bases teóricas y bases conceptuales

2.2.1. La organización y las comunicaciones

Chiavenato (2009), se refiere a la organización en dos sentidos; la organización como unidad o entidad social en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos y la organización como función administrativa y parte del proceso administrativo, entendida como el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y órganos involucrados en su administración.

"Cada día se va haciendo más complejo el mundo en que vivimos y la realidad nos exige adecuarnos a esta nueva situación, a través de la aglomeración de esfuerzos para conseguir, en forma más simple, los resultados deseados. No resulta conveniente unirse a un grupo de personas sin tener estipulado previamente cuáles son los verdaderos intereses que se persigue, cuál es el norte hacia el que se dirigen" (Goncalves y Zapata, 2000, p.15).

Cualquier organización de personas que buscan conseguir un objetivo común requiere establecer canales de comunicación que proporcione un orden lógico de las tareas necesarias para lograrlo. Según Stoner y colaboradores (1997) estas tareas requieren dividirse, agruparse y coordinarse de tal forma que proporciones relaciones adecuadas entre todos los involucrados, en forma sencilla, ordenada y eficaz.

Drucker (1954) citado por David (2008), al describir las dificultades en la selección de una estructura organizacional apropiada, afirma: "la organización más simple que se necesita para realizar el trabajo es la mejor. Lo que hace que una organización sea buena es que crea un mínimo de problemas. Entre más sencilla sea la estructura, existen menores posibilidades de que se desempeñe mal". La persona que crea una organización debe, desde sus inicios, tener un enfoque claro sobre las actividades importantes requeridas para producir resultados claves.

2.2.1.1. Los componentes de la organización

Los componentes básicos que delimitan toda organización son los objetivos, la estructura y el sistema de relaciones. Estos componentes interactúan a través del desarrollo de actividades y funciones, que coordinadas y sometidas a unos determinados procedimientos, mediante el intercambio con el exterior, le permite obtener a la organización la energía suficiente para su renovación y su supervivencia.

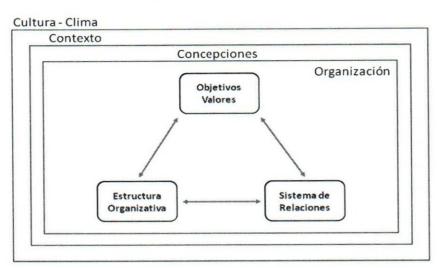


Figura 1. Componentes de las Organizaciones Fuente: Gairín (1999)

Al hablar de las organizaciones y de los componentes que las conforman en contexto de este proyecto es indispensable hacer foco sobre el sistema relacional,

tanto en su consideración de recursos humanos, como en los aspectos que delimitan su actividad, teniendo en cuenta sus características personales, así como las posibilidades contextuales que establecen su relación con los demás miembros de la organización, dando lugar al sistema relacional, es decir, a la dimensión humana de la organización.

Además de los componentes básicos de las organizaciones, también existen diversos subcomponentes que, a su vez, presentan relaciones de interdependencia entre sí y también con los otros elementos que aparecen en cada uno de los vértices (Figura 2). Así, el clima organizativo imperante en un momento determinado, debe entenderse como el resultado, por un lado, de los condicionantes existentes en el momento actual y, por otro lado, como concreción de la cultura organizativa subyacente

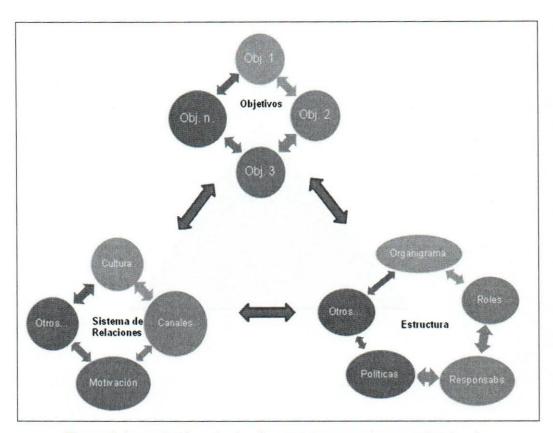


Figura 2. Interrelación entre los diversos componentes organizacionales

2.2.1.2. Capital cultural de las organizaciones

De acuerdo con David Throsby, citado en Herrera Mora (2005), "El capital cultural es el acervo de valores que tiene cada sociedad. Es claro que toda sociedad fundamenta su estructura en un grupo de valores y que estos hacen la diferencia con otras sociedades". Para Herrera, El concepto anterior, enmarcado en las organizaciones, nos sirve como punto de partida para considerar a los colaboradores en sus diferentes roles dentro de la organización, y cómo estos definen el compromiso y la identidad que se tiene frente a la compañía. Con ello se busca hablar en un mismo idioma, compartir intereses organizacionales y proyectarse hacia el futuro cumpliendo las metas propuestas. La coherencia de la organización debe estar alineada en este sentido, pues repercute en la cultura organizacional. Por esto se hace indispensable realizar un seguimiento del ambiente laboral, para divisar cómo se encuentra el capital cultural en la compañía, y orientarla hacia los mejores resultados.

Arellano (2004) percibe la cultura como la sumatoria de valores, costumbres y creencias que sirven para regular el comportamiento de una sociedad específica, en este caso se estaría haciendo referencia a los miembros de una organización.

2.2.2. El outsourcing en las organizaciones

Outsourcing (tercerización) podría definirse, según Dorban Chacón (1999), como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. Según el artículo "La gota que derramó el petróleo" de la revista Producto, edición de Agosto de 1997 con relación a la contratación de agentes externos por parte de PDVSA (la formación de Intesa), Outsourcing es: "Transferencia a terceros de actividades no medulares". En otras palabras, encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral de la organización.

2.2.2.1. Razones y beneficios del outsourcing

Tal parece que la dinámica de los mercados nos está haciendo regresar a los principios básicos de los negocios. Gay (2003, p.21) cita a The Outsourcing Institute Membership (1998), quien afirma que "Las diez principales razones por las cuales las compañías subcontratan son:

- Reducir y controlar los costos operativos
- Mejorar el objetivo de la compañía
- ♣ Obtener acceso a las capacidades de calidad mundial
- Liberar los recursos internos para otros propósitos
- ♣ Obtener recursos no disponibles internamente
- ♣ Acelerar los beneficios de la reingeniería
- Abordar una función que es difícil de manejar o que está fuera de control
- ★ Tener fondos de capital disponibles
- Compartir riesgos
- Obtener una infusión de dinero"

Como puede observarse cada uno de los rubros anteriormente detallados encierra un común denominador, lograr que se mejore la competitividad de la empresa y agilizar su capacidad de respuesta ante los cambios cada vez más frecuentes e impactantes del medio. Gay (2003, p.23) cita a Shreeveport Management Consultancy, Outsourcing (1997) quien mediante una encuesta determinó que "Los principales beneficios de la subcontratación son:

- Reducción en el costo de obtención del servicio
- Reducción en la cantidad de personal de la organización

- Flexibilidad en términos de la prestación del servicio
- Acceso a la experiencia
- ♣ Servicio mejorado
- Tiempo extra gerencial
- La Concentración en los servicios clave
- Calidad mejorada
- Menos necesidad de inversión de capital
- ♣ Afluencia de efectivo"

Es notorio observar con la lista anterior como las empresas logran mayor libertad de movimiento, por un lado delegan funciones secundarias a empresas especialistas que por ende obtienen mejores resultados, y por otro, economizan recursos que pueden ser utilizados a otras actividades. Esto podría asemejarse a aquella persona que es obesa y que de pronto a través de una dieta bien balanceada (outsourcing) logra con ello mejor salud física y mayor agilidad en sus movimientos (competitividad).

2.2.2.2. Factores de éxito en los proyectos de evaluación e implantación de outsourcing

Para lograr un buen resultado en el proceso de outsourcing hay que considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a externalizar y la selección de los proveedores.

Revisión de la estructura de la empresa

- Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.
- Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.
- Cambiar la cultura organizacional.
- Contar con la tecnología de información adecuada.

Determinación de las actividades a outsource y cuales no

El factor de éxito que impulsa este vector es la identificación temprana de:

- Actividades que hacen uso intensivo de recursos.
- Actividades que usan servicios especializados.
- Actividades relativamente independientes.

Selección de los proveedores.

- Seleccionar proveedores que puedan realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad la actividades a outsource
- Seleccionar cuidadosamente a los proveedores que se enfoquen en la industria en la que ellos se encuentran
- Elaborar un contrato escrito y estricto con las metas y los costos de la subcontratación

Figura 3: Cuadro Resumen de los Factores de Éxito en los Proyectos de Evaluación e Implantación de Outsourcing

2.2.3. Modelo de gestión de las comunicaciones según el PMBOK y Lasswell

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en este proyecto se genero un modelo comunicativo partiendo de los procesos descritos en el PMBOK (2008), también se trabajó con el modelo comunicativo de Laswell empleado por Rodríguez (2008), este modelo propuesto por Lasswell en 1948, establece que una forma conveniente de escribir un acto de comunicación es a través de la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quién?: análisis de control, ¿Qué dice?: análisis de contenido, ¿Por dónde?: análisis de medios, ¿A quién?: análisis de audiencias, ¿Con qué efecto?: análisis de resultados.

Rodríguez (2008) indica sobre el Modelo de Lasswell que "En el área de la comunicación y la imagen, las relaciones se convierten en un elemento esencial para conectar la labor de la institución y el apoyo a todos sus planes por parte de sus públicos o audiencias clave... para entender y poder gestionar esta relación es importante tener un mapa de públicos, en el que se determine el perfil de cada audiencia: interna, intermedia y externa".

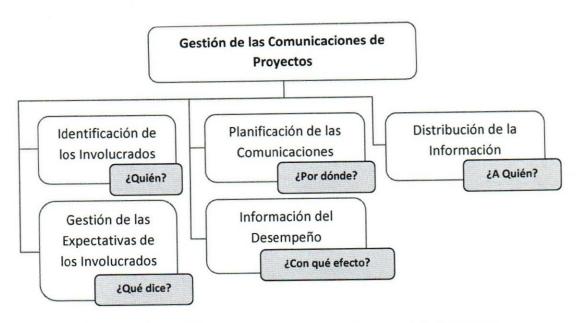


Figura 4. Descripción General del Modelo de Comunicación Propuesto

2.2.4. Los proyecto en las organizaciones y la comunicación

Según el PMBOK en su cuarta edición (2008), "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único". Los proyectos son una forma de organizar actividades que no pueden ser tratadas dentro de los límites operativos normales de la organización. Por lo tanto, los proyectos se usan a menudo como un medio de lograr el plan estratégico de la organización, ya esté empleado el equipo del proyecto por la organización o sea un proveedor de servicios contratado. Generalmente, los proyectos son autorizados como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- ♣ Una demanda del mercado
- Una necesidad de la organización
- Una solicitud de un cliente
- Un avance tecnológico
- Un requisito legal

2.2.4.1. Ciclo de vida del proyecto

Según el PMBOK (2008), los proyectos cualquiera sea su tamaño o complejidad pueden dividirse en cuatro fases que se conocen como el ciclo de vida del proyecto: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre, estas fases se desarrollan con los enlaces correspondientes a las operaciones de la organización ejecutante.

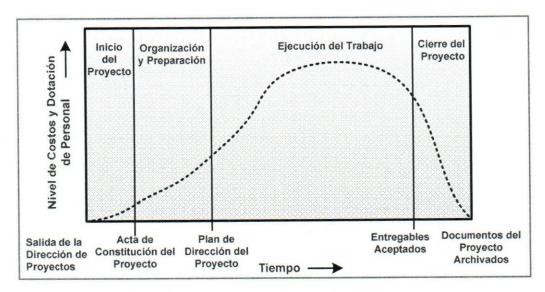


Figura 5. Ciclo de vida de un Proyecto Fuente: PMBOK, 2008, p.16

2.2.4.2. Relaciones entre las fases de los proyectos

Según el PMBOK (2008), hay tres tipos básicos de relaciones entre las fases de un proyecto:

- ♣ Relación secuencial: todas las fases del proyecto están planificadas y se ejecutan una después de otra, es decir que una fase solo inicia si la anterior culmino.
- Relación de superposición: todas las fases del proyecto están planificadas y se ejecutan según puedan iniciarse, sin importar que la o las fases

anteriores no hayan culminadas, siempre y cuando se cuente con los insumos necesarios.

Relación Iterativa: la planificación de la siguiente fase se realiza a medida que avanza el proyecto y tomando como insumo los entregables de la o las fases anteriores.

2.2.4.3. Los proyectos y su relación con el trabajo operativo

Como indica el PMBOK (2008), "La cantidad de recursos proporcionados por los departamentos operativos varían de un proyecto a otro", esto implica negociación entre los departamentos operativos y los responsables de conseguir los recursos para los proyectos.

2.2.4.4. Gestión de las comunicaciones de proyecto

De acuerdo al PMBOK 2008, la gestión de las comunicaciones del proyecto es el área de conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Los procesos de gestión de las comunicaciones del proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas. Los directores de proyectos pueden invertir una cantidad excesiva de tiempo comunicándose con el equipo del proyecto, los Involucrados, el cliente y el patrocinador. Todas las personas involucradas en el proyecto deben comprender cómo afectan las comunicaciones al proyecto como un todo.

El mapa de relaciones de los involucrados en un proyecto es una herramienta que permite a los líderes y gerentes de proyecto gestionar la influencia de cada uno de ellos sobre el o los proyectos de la organización.

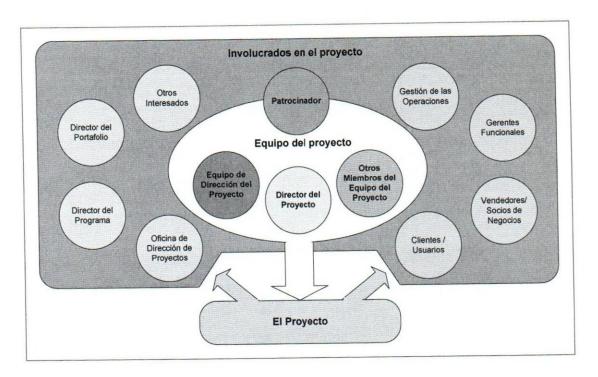


Figura 6. Relaciones entre los Involucrados y el Proyecto Fuente: adaptado de PMBOK, 2008, p.24

2.2.4.5. Los procesos de gestión de las comunicaciones del proyecto

Según el PMBOK (2008), los procesos involucrados en la gestión de las comunicaciones del proyecto son los siguientes:

- ↓ Identificación de los Involucrados: en este proceso se identifican a todas las personas u organizaciones que directa o indirectamente se ven impactadas por el proyecto, también es parte de este proceso la documentación de información relevante a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto.
 - ➡ Planificación de las Comunicaciones: en este proceso se determina las necesidades de información y comunicación de los involucrados y como serán satisfechas estas necesidades en el transcurso del proyecto, por ejemplo, quién necesita qué información, cuándo la necesitará, cómo le será suministrada y por quién.

- ♣ Distribución de la Información: este proceso implica poner la información necesaria a disposición de los involucrados en el proyecto de manera oportuna. La distribución de la información incluye implementar el plan de gestión de las comunicaciones, así como responder a las solicitudes inesperadas de información.
- Gestionar a las Expectativas de los Involucrados: este proceso implica la comunicación y trabajo en conjunto con los involucrados del proyecto para satisfacer las necesidades y abordar los problemas conforme se presenten, es decir resolver las polémicas que pudieran surgir en el transcurso del proyecto.
- ♣ Información del Desempeño: implica el proceso de recopilación y distribución de la información del desempeño a los involucrados. En general, esta información incluye la forma en que se están utilizando los recursos para lograr los objetivos del proyecto. Generalmente este proceso debe proporcionar información sobre el alcance, el cronograma, los costes y la calidad. Muchos proyectos también requieren información sobre el riesgo y las adquisiciones. Los informes pueden prepararse sobre todo el proyecto o bien sobre aspectos específicos del mismo.

2.2.5. Gestión del Capital Intelectual

El capital intelectual es la principal fuente de riqueza de los profesionales y las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Según Salas (2010), esta riqueza proviene del control, uso y renovación de los activos no tangibles que derivan del ejercicio de las capacidades intelectuales de la organización.

2.2.5.1. Elementos del Capital Intelectual

De acuerdo a Salas el capital intelectual se desarrolla mediante la interacción e integración de los puntos mostrados en la Figura 7.

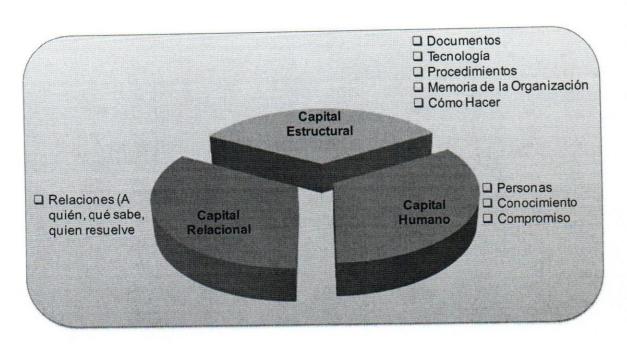


Figura 7. Elementos del Capital Intelectual Fuente: Adaptado de Salas (2010)

2.2.5.1. Requisitos del Capital Intelectual

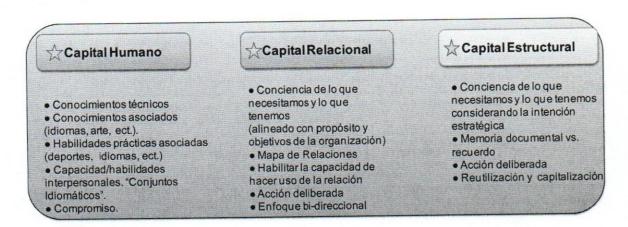


Figura 8. Requisitos del Capital Intelectual Fuente: Adaptado de Salas (2010)

2.2.6. Planificación estratégica de las comunicaciones

Según afirma Krohling (2002), en la actualidad, no se puede obviar la necesidad de desplazar los conceptos de planificación estratégica al área de las comunicaciones organizacionales. Para Pizzolante (1999), la comunicación organizacional pasa a ser un instrumento imprescindible que debe ser concebido

con una geometría tridimensional; con una visión espacial que permita pensar, comunicarse e incluso planificar en tercera dimensión, Pizzolante considera que es el principal reto que se debe enfrentar para conseguir una planificación estratégica de las comunicaciones eficaz, que permita percibir desde todo ángulo posible las verdaderas fortalezas, y debilidades, a fin de aprovechar las oportunidades del entorno y enfrentar las posibles amenazas.

2.3. Herramientas de análisis

2.3.1. Tipos de cuadros de mando

El cuadro de mando operativo (CMO), es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Un CMO debería estar siempre ligado a un DSS (sistema de soporte a decisiones) para indagar en profundidad sobre los datos.

El cuadro de mando integral (CMI), por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto de indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento (Figura 9).

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael E. Porter

(1980) en su obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores

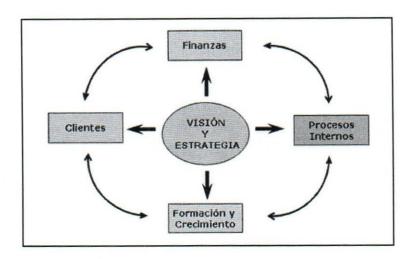


Figura 9. Conceptos Básicos del Cuadro Integral de Mando Fuente: Adaptado de http://www.sinnexus.com/business_intelligence

añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

Esquema del modelo de la Cadena de valor empresarial. En la parte superior, las actividades de apoyo o auxiliares. En la parte inferior, las actividades primarias.

	DESAR	ASTECIA ROLLO TE	CNOLÓGIC	0
	INFRAES	TRUCTURA	A DE LA EM	PRESA
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS

Figura 10. Cadena de Valor Fuente: Adaptado de Francés (2006)

La cadena de valor, según Francés (2006), proporciona un modelo de aplicación que permite representar sistemáticamente las actividades de cualquier unidad estratégica del negocio.

2.3.2. La matriz DOFA

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Su nombre proviene de las siglas: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Las fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc. Las oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

	Positivos	Negativos
Origen Interno (Atributos de la empresa)	Fortaleza	Debilidad
Origen Externo (Atributos del Ambiente)	Oportunidad	Amenaza

Figura 11: Matriz DOFA - Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

2.3.3. La matriz RACI

Es una herramienta relativamente directa que se puede utilizar para identificar roles y responsabilidades durante un proceso organizacional de cambio. El significado de la abreviatura es el siguiente: "R" significa encargado o persona responsable de realizar la actividad, "A" es la persona encargada de aprobar el resultado de la actividad, "S" es la persona que da apoyo o soporte para la realización de la actividad, "C" es la persona que debe ser consultada para su realización y finalmente "I" es la persona que debe ser informada del resultado de dicha actividad.

2.3.3.1. Pasos para Realizar una Matriz RACI

- Identificar todos los procesos en el lado izquierdo del gráfico.
- Identificar todos los roles y enumerarlos a lo largo de la parte de superior del gráfico.

 ♣ Identificar quién tiene el de R, A, S, C, I para cada proceso

	Director del programa	Asistente del director del programa	Consejo de directores	Dirección de servicios	Asesor Legal
Actividad 1	R		Α		
Actividad 2	Α	R		S	С
Actividad 3	Α	R	I		1
Actividad 4	Α	R		S	

Figura 12: Matriz RACI

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presentará el marco metodológico que orientó el desarrollo de la estrategia de comunicaciones y el diseño del plan de comunicaciones que se propone como solución a los problemas comunicacionales de la Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas de BANESCO Banco Universal.

Para la elaboración de esta propuesta se desarrollaron los siguientes aspectos:

- Tipo de investigación
- Diseño de investigación
- Técnicas de recolección de datos
- Operacionalización de objetivos
- ♣ Consideraciones éticas y legales

3.1. Tipo de investigación

Luego de los resultados derivados del proceso previo en la revisión de la literatura y la definición del tipo de estudio, se concluye que el tipo de investigación utilizado para la realización de esta propuesta fue la de investigación de tipo aplicada, Según Tamayo (2004), la investigación de tipo aplicada consiste en el "estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos en circunstancias y características de concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías" (p.43).

Con esta investigación se pretendió generar una solución a la actual problemática planteada en la Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas De BANESCO, con la generación de una propuesta que contribuya

a mejorar la Gestión de las Comunicaciones de los proyectos de tercerización que son llevados a cabo por dicha Vicepresidencia.

3.2. Diseño de la investigación

Según Hurtado (2007), el diseño de la investigación se define en base al procedimiento; es decir, en base a la metodología de recolección de datos".

Para la realización de esta propuesta se trabajó bajo el modelo de fuentes mixtas, propuesto en la clasificación del diseño de investigación de Hurtado (2007), puesto que se pretende recurrir tanto a fuentes vivas como a fuentes documentales.

3.3. Técnicas de recolección de datos

Se recopiló información de los diferentes portales y carpetas de la INTRA de BANESCO Banco Universal. Adicionalmente se realizaron entrevistas a 10 involucrados en los proyectos de Tercerización, que fueron realizadas en un lapso de 5 días, durante la realización de las entrevista se validaron los supuestos del Anexo 1.

3.3.1. Caracterización del Instrumento

Tabla 1. Caracterización del Instrumento

Variables	Descripción de la variable	Preguntas relacionadas a la variable	
Interrelaciones entre los Involucrados	Evalúa las relaciones que existen entre los diferentes involucrados.	p.2.8, p.4.a	
Gestión del Cambio Evalúa la forma como la organización y las personas involucradas en los proyectos enfrentan los cambios asociados a los mismos.		p.2.9, p.4.b, p.4.c	
Conocimiento Técnico	Evalúa las nociones técnicas que tienen las personas sobre los temas trabajados en los proyectos	p.2.3	

Continuación

Tabla 1. Caracterización del Instrumento

Variables	Descripción de la variable	Preguntas relacionadas a la variable
Eficiencia	Evalúa el nivel de veces que se requiere repetir una información o entregable del proyecto	p.2.5
Eficacia	Evalúa la disponibilidad, calidad y valor de la información con la cual se desarrollan los proyectos	p1, p.2.10, p.5, p.6
Efectividad	Evalúa el cumplimiento de los tiempos acordados para la realización de las actividades de los proyectos	p.2.1, p.2.2, p.2.4, p.2.6, p.2.7

3.3.2. Descripción de la muestra

Para la realización de este trabajo se hizo foco sobre los siguientes elementos:

- Los Proveedores de Servicios: Los proveedores de la Vicepresidencia de desarrollos, soluciones y capacidades tecnológicas de la Dirección de Tecnología de BANESCO, que están relacionados con el área de tecnología.
- ♣ La Organización: Cuando se habla de la organización, no se habla únicamente de a la Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas de la Dirección de Tecnología de BANESCO, sino a todo BANESCO BANCO UNIVERSAL; sobre todo de su personal de trabajo.
- Los Clientes: En este análisis se entienden como clientes a las diferentes áreas de tecnología del banco, todos ellos con intereses y características distintas, así como cualquier cliente dentro de la organización que requiera el servicio de la Vicepresidencia.

3.3.3. Técnicas, instrumentos y procedimientos para la recolección de datos

"Hurtado (2006) se refiere a las técnicas y procedimientos de recolección de datos como el cómo se va a recabar la información y el con qué. Los instrumentos están en correspondencia con las técnicas y, en base a ello, se va a generar un procedimiento".

3.3.4. Baremos

En este punto se describen las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos que se obtuvieron: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso.

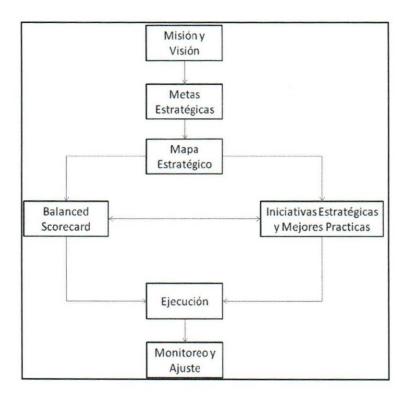


Figura 13. El proceso estratégico Fuente: Adaptación de Arrollo (2009, p.73)

3.4. Tabla de operacionalización

La presente tabla de operacionalización se elaboró considerando los objetivos planteados en la propuesta de investigación.

Tabla 2. Operacionalización de Variables

Evento	Sinergia	Indicios	Indicadores	Instrumentos	
^		Interrelaciones entre los Involucrados	Análisis de la Situación Actual	Entrevista semi- estructurada	
proyectos de tercerización en la Vp. desarrollos, soluciones y Dr. de Tecnología de BANESCO.		Gestión del Cambio	Análisis de las Lecciones Aprendidas	Revisión de Documentación	
	Evaluar el marco corporativo de las comunicaciones actual de la organización con el estado del arte del proceso de tercerización	Conocimiento Técnico	Análisis del Mercado 1. Barreras de entrada frente a nuevos competidores y reacciones de mercado 2. Factores de la amenaza de productos sustitutos 3. Factores determinantes del poder de los proveedores 4. Factores determinantes del poder del comprador 5. Factores de la amenaza de productos sustitutos	1. Entrevista semi- estructurada 2. Revisión de Documentación	
proyectos de terceriza Dr. de Tecnología de		Eficiencia	Análisis de las Lecciones Aprendidas	1. Entrevista semi- estructurada 2. Revisión de Documentación	
ectos d de Teci		Eficacia	Análisis de las Lecciones Aprendidas		
s proye la Dr. c		Efectividad	Análisis de las Lecciones Aprendidas		
comunicaciones para los l cidades tecnológicas de la		Interrelaciones entre los Involucrados	Fijación de Objetivos	Mapa Estratégico de la Organización Cuadro de	
cnológ	Definir el modelo de relaciones	Gestión del Cambio	2. Mapa estratégico de la VP 3. Análisis de los procesos,		
nunica des te	involucradas del proceso de tercerización de	Conocimiento Técnico	capacidades de los accionistas y del cliente 4. Objetivos, indicadores,		
con	la organización	Eficiencia	metas e iniciativas de cada	Mando Integral	
de las capac		Eficacia	una de las perspectivas		
n de		Efectividad			
Mejorar el plan de gestión de las capac	Diseñar la	Interrelaciones entre los Involucrados		1. Gerencia de Proyectos	
	estrategia de soporte de	Gestión del Cambio	1. Definición de Estrategias 2. Plan Mejorados de	comunicación 2. Modelo de planificación de	
rar el p	comunicaciones integradas vinculado al	Conocimiento Técnico	comunicaciones 3. Mapa de públicos	las comunicaciones	
Леjo	modelo de	Eficiencia	involucrados	del PMBOK 3. Outsourcing	
~	relaciones	Eficacia		4. Balanced	
		Efectividad		Scorecard	

3.5. Consideraciones éticas y legales

Dentro de las consideraciones éticas y legales del estudio se han considerado los lineamientos establecidos por el "*Project Management Institute*" y la metodología establecida para el trabajo en proyectos.

Una consideración ética importante la representa el trato ético y confidencial que se dará para todos los efectos académicos al nombre comercial de la empresa financiera que está siendo objeto del estudio. Esto y como ya se mencionó anteriormente, por deberse de un estudio llevado a cabo directamente por una empresa en conjunto con el autor del presente trabajo de investigación.

Desde el punto de vista académico se consideran las regulaciones establecidas por la Asociación Psicológica Americana (APA) para el registro y trato de la información propia o de otros autores. En todos los casos la presente investigación refleja y menciona a los autores que ayuden a la consecución de los objetivos de investigación.

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se describe brevemente el marco organizacional sobre el cual se trabaja actualmente en la banca venezolana, y más específicamente en BANESCO Banco Universal. Para ello se desarrollaron los siguientes puntos:

- Bancos En Venezuela
- Descripción de BANESCO Banco Universal
- Descripción del la Vicepresidencia De Desarrollos, Soluciones Y Capacidades Tecnológicas De BANESCO

4.1. Bancos en Venezuela

El sistema bancario de Venezuela se caracteriza por estar dominado por la banca privada nacional que para enero de 2007 cubría el 58,4% de los activos totales del mercado, mientras que la banca extranjera ocupaba el 30,4% y el resto está en manos del Estado (11,2%). Existen 49 instituciones financieras de ellas 32 son bancos comerciales (Banca Comercial y Banca Universal) y otras 17 están dedicadas a la banca especializada. El sector bancario emplea cerca de 79.110 personas (2009) y cuenta con más de 3.883 agencias u oficinas. Los principales bancos para 2010 son BANESCO, Banco de Venezuela, Banco Mercantil, BBVA Banco Provincial, Bicentenario Banco Universal y el Banco Occidental de Descuento, entre otros.

4.2. BANESCO Banco Universal

BANESCO es un grupo e institución financiera venezolana establecida en la ciudad de Caracas. Cuenta con 473 sucursales alrededor de todo el país. El banco es actualmente el mayor grupo bancario del país, tiene una cuota de participación del mercado de 13,65%, sus principales competidores son Bicentenario Banco Universal, Banco Mercantil, Banco Occidental de Descuento,

Banco de Venezuela y el Banco Provincial todos estos bancos junto con BANESCO forman el Estrato Grande del Ranking Bancario de SUDEBAN. El grupo financiero maneja además, una aseguradora, un sistema de banca privada así como otros negocios menores. El banco forma parte de la Asociación Bancaria de Venezuela.

4.2.1. Reseña histórica de BANESCO

BANESCO surge en el año 1977 con el nombre de Banco Agroindustrial Venezolano, nombre que mantiene hasta el año 1987 cuando lo cambia por Banco Financiero. En el año 1992 luego de haber cambiado su nombre nuevamente a BANCENTRO el banco es adquirido por la casa de bolsa BANESCO propiedad de su actual presidente Juan Carlos Escotet. En 1997 se transforma en banco universal luego de haberse fusionado con BANESCO fondo de activos líquidos y BANESCO arrendamiento. En 1997 BANESCO Organización Financiera funda Caja Familia Entidad de Ahorro y Préstamo producto de la fusión con las entidades de ahorro y préstamo El Porvenir, Bancarios, La Industrial, Maracay y Caja Popular, luego en 1999 adquiere La Primera EAP pasando a liderar ese segmento. Para el año 2000 Caja Familia una de las filiales de BANESCO se fusiona con el Banco Unión (fundado en 1946), el acuerdo establecía un 50% de las acciones para BANESCO y el otro 50% para el Grupo Unión, nace así UNIBANCA transformándose en el cuarto banco más grande de Venezuela. La fusión se consumó el 12 de febrero de 2001. En 2002 BANESCO adquiere su mayor importancia tras concretar en conjunto con UNIBANCA una de las mayores fusiones bancarias del país.

Desde el 2007 BANESCO viene atravesando una reestructuración de sus funciones internas en el área de tecnología, tanto como una forma de enfrentar las dificultades que traen consigo las relaciones laborales, que conforme ha crecido la institución se ha ido complicando, como más recientemente la situación económica mundial que atraviesa el sector financiero.

BANESCO partiendo de una análisis de su visión, de su misión, de su cadena de valor y de cuáles deben ser sus procesos CORE y cuales se pueden subcontratar, entre algunas de sus estrategias ha decidido mejorar la efectividad de las funciones del recurso humano, de los sistemas, procesos y servicios de la Dirección de Tecnología, a través de la implantación de una estrategia de liberación de funciones por Tercerización (outsourcing).

4.2.2. Código de ética y conducta del ciudadano BANESCO

4.2.2.1. Principios Básicos

El objetivo superior que rige en todo momento la actuación de BANESCO es promover la creación del máximo valor para todas las empresas que la conforman, la búsqueda de la excelencia en las relaciones con la clientela, los empleados, los proveedores, el mercado y la sociedad donde actuamos, con respeto y estricto acatamiento de las disposiciones legales vigentes y a las mejores prácticas aplicadas al negocio, para cumplir de buena fe los compromisos, explícitos o implícitos, concertados con nuestros clientes, proveedores y capital humano, todo con estricto apego a nuestros valores.

Con el fin de promover estos principios, toda persona recibirá el texto completo de este Código de Ética y Conducta al momento del inicio de su relación laboral en BANESCO, y dentro de los 15 días siguientes deberá declarar por escrito que lo conoce y acepta, y se compromete a cumplirlo en su totalidad

4.2.2.2. Valores BANESCO Banco Universal

Son valores superiores de la conducta de los miembros de BANESCO en la realización de sus funciones los siguientes:

Integridad y Confiabilidad: Defendemos la confidencialidad de nuestros clientes, manejando honestamente nuestros negocios, actuando de manera congruente

entre lo que somos, decimos y hacemos.

Responsabilidad Individual y Social: El éxito de BANESCO se basa en que cada persona BANESCO responde por el impacto de sus acciones en su hogar, la empresa y la sociedad.

Innovación y Calidad de Servicio: Estamos dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de nuestros clientes.

Emprendimiento: Fomentamos el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio, para asegurar el éxito propio y de la empresa.

Interdependencia y Liderazgo: Promovemos el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de BANESCO.

Renovación y Excelencia Personal: Impulsamos el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de BANESCO, para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.

Diversidad y Adaptabilidad: Fomentamos la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de nuestros negocios.

4.3. Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas de BANESCO

La Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas nace en el 2007 por la necesidad que tiene BANESCO de atender los proyectos de tercerización de forma sistemática, centralizando el esfuerzo y el conocimiento para planificar, coordinar y dirigir los proyectos de tercerización, gestionar la demanda del servicio tercerizado de desarrollo de aplicaciones, así como monitorear las operaciones traspasadas a terceros bajo la figura de outsourcing,

en función a los lineamientos y necesidades de BANESCO ORGANIZACIÓN FINANCIERA con el fin de asegurar el mejoramiento continuo de los servicios.

4.3.1. Misión de la Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas de BANESCO

"Impulsar y coordinar el diagnostico, diseño, planificación, implantación y aseguramiento de las estrategias, planes e iniciativas de tercerización de servicios, que aseguren sencillez y competitividad de gestión, optimizando el valor creado y contribuyendo con el logro de los objetivos estratégicos de la organización".

4.3.2. Visión de la Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas de BANESCO

"Ser el equipo líder y experto en tercerización de procesos a nivel corporativo en BANESCO Banco Universal y sus empresas filiales".

4.3.3. Objetivo general de la Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas de BANESCO

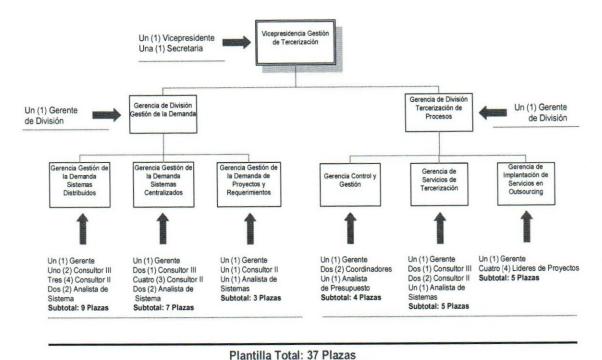
Planificar , coordinar y dirigir nuevos proyectos de tercerización, gestionar la demanda del servicio tercerizado de desarrollo de aplicaciones, así como monitorear las operaciones traspasadas a terceros bajo la figura de outsourcing, en función a los lineamientos y necesidades de BANESCO Organización Financiera con el fin de asegurar el mejoramiento continuo de los servicios.

4.3.4. Funciones general de la Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas de BANESCO

- Atender la demanda de iniciativas de tercerización del banco.
- ♣ Ejecutar acciones para seleccionar y planificar los servicios a transferir.

- ♣ Implantar criterios para la selección de proveedores de servicios.
- Controlar los proyectos de tercerización de servicios sobre la base de modelos y estándares.
- Negociar el modelo de servicios (Indicadores de Gestión) que garanticen la prestación del servicio y cumplimiento de estándares por parte del outsourcing.
- Gestionar la aprobación a nivel ejecutivo del modelo de organización (operativos y de servicios).
- Coordinar la participación del área en iniciativas de reorganización de estructuras que resulten impactadas por procesos de tercerización.
- Negociar acciones de adiestramiento y comunicación que permitan manejar el cambio frente a la tercerización de procesos de negocio.
- ♣ Definir el esquema de transferencia de conocimientos y migración de información del servicio al outsourcing.
- Monitorear el avance de los proyectos de tercerización y transición de servicios a terceros e identificar brechas que pudiesen impactar la gestión del cambio.
- ♣ Canalizar con las áreas correspondientes la logística requerida (contratación y/o transferencia de recursos humanos, asignación de espacio físico, entre otros) para la puesta en producción del outsourcing, de acuerdo a las condiciones establecidas en el contrato de servicios.
- Administrar la ejecución del presupuesto asignado (Estratégico y operativo) a proyectos de tercerización y servicios en outsourcing.
- Orquestar acciones en conjunto con la Oficina de Arquitectura para la generación y cumplimiento de estándares por parte del outsourcing.

4.3.5. Estructura de la VPDSCT de BANESCO



Transmit Total. Of Trans

Fuente: Adaptación del Informe de Dimensionamiento VP Gestión de Tercerización (2008, p.15)

4.3.6. Esquema de la Metodología de Outsourcing de Atención de los Proyectos de Tercerización del la VPDSCT de BANESCO

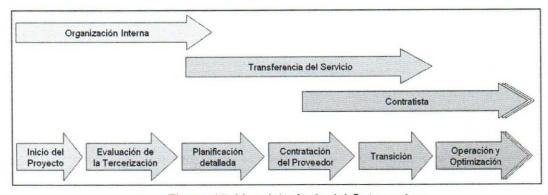


Figura 15: Metodología de del Outsourcing

Fuente: Adaptación del Esquema de la Metodología de Outsourcing de Oracle Corporation p.212

CAPITULO V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

En este capítulo se presenta la situación actual de la VPDSCT de BANESCO Banco Universal en cuanto al sistema de comunicación empleado para trabajar los Proyectos de Tercerización y su impacto sobre la efectividad y productividad de los procesos y actividades desempeñadas para la realización de cualquier de los mismos.

La investigación proyectiva se basó en la exploración de los procesos y documentación existente para la propuesta de cambio. Adicionalmente, se obtuvo información de los diferentes interesados en los proyectos de tercerización dentro de la organización, lo cual ayudo en la generación la situación actual del esquema de trabajo.

5.1. Justificación del Diagnóstico

La economía y el mercado inestable, obliga a que las organizaciones como BANESCO asuman nuevas formas de trabajo tales como la tercerización de algunos de sus servicios. La adaptación de una organización y sus procesos de trabajo a las nuevas condiciones exige que se modifiquen las formas de trabajar, hacer y pensar de las personas que dan soporte a las actividades de la organización para estos proyectos. Planteándose de esta manera, el problema se concentra en la buena Gestión de las Comunicaciones que debe estar preparada para poder sobrellevar los cambios que se requieran a nivel organizacional, representando un verdadero reto para la planificación y ejecución de los proyectos de tercerización.

Debido a lo expuesto anteriormente se ha evidenciado la necesidad de tener un sistema comunicacional que permita:

Mejorar la comunicación con los clientes internos, los proveedores y las área que participan en los proyectos de tercerización

- Lvitar el retrabajo y los retrasos asociados a problemas comunicacionales
- Mejorar el flujo comunicacional detectando y actuando a tiempo ante los cambios de alcance o expectativas de los proyectos
- Mejorar la capacidad de acción de los involucrados ante los imprevistos

De acuerdo a lo anterior se oriento la investigación documental y la encuesta semi-estructurada sobre los aspectos expuestos anteriormente.

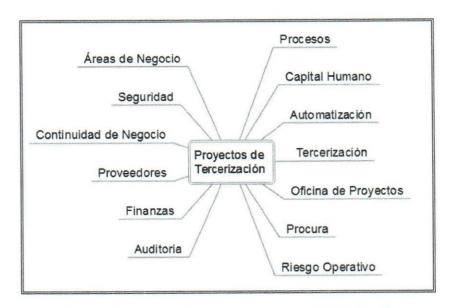


Figura 16: Involucrados en los proyectos de tercerización

5.2. Población y Muestra

Para la recolección de datos se utilizó una encuesta semi estructurada aplicada al equipo de tercerización y algunos involucrados claves que participaron en los proyectos de tercerización, a continuación una tabla detallada de la población que participó en el diagnóstico.

Tabla 3. Participantes en el diagnóstico del estado de la Gestión de las Comunicaciones

Áreas Involucradas	Cantidad Participantes	
VP. Tercerización		
Gerencia de Implantación	2	
Gerencia de Servicios	3	
Gerencia de Control y Gestión	2	
Procesos	1	
Clientes	2	
Total [Personas]	10	

El público objetivo primario para una comunicación estratégica lo constituye todas las personas involucradas en los proyectos de tercerización, por ejemplo: áreas del negocio, oficina de proyectos, procesos, finanzas, tercerización, proveedores, procura, etc. la efectividad de la participación de todas estas áreas pone en riesgo la salud de los proyectos de tercerización.

Adicionalmente a los resultados obtenidos de la encuesta estructurada, los resultados presentados en el diagnóstico del problema planteado, también se sustenta en la revisión de documentación de Proyectos de Tercerización en diferentes etapas de la vida de estos proyectos, tanto proyectos concluidos como en progreso. A continuación una tabla detallada de los proyectos que fueron revisados y tomados en cuenta para el diagnóstico.

Tabla 4. Proyectos de tercerización participantes en el diagnóstico del estado de la gestión de las comunicaciones

Fase del Proyecto	Documentación de Proyectos Revisada	
Operar y Optimizar	1	
Construcción y Transición	2	
Diseñar	1	
Evaluar	1	
Diseño de Estrategia	3	
Total [Cantidad de Proyectos]	8	

5.3. Elaboración del instrumento de diagnóstico

Para la elaboración del instrumento se tomo como base el modelo de satisfacción del cliente, elaborada y aplicada por la gerencia de control y gestión de la VPDSCT, la misma fue adaptada según la necesidad de información relacionada a los esquemas de comunicación que interesan al tema tratado en este trabajo.

5.4. Diagnóstico de la Gestión de las Comunicaciones actuales de la VPDSCT

5.4.1. Resultados de la Caracterización de la Encuesta

Tabla 5. Resultados de la Caracterización de la Encuesta

Variables	N° Pregunta	Resultados obtenidos de la entrevista semi-estructurada y de la revisión de documentación		
Interrelaciones	p.2.8,	La comunicación entre los miembros del equipo del proyecto y con los proveedores es compleja y confusa		
entre los Involucrados	p.4.a	No están claras para todos los involucrados en los proyectos las funciones y tareas que desempeña todos y cada uno de los miembros de los equipos de los proyectos de tercerización		
Gestión del Cambio	p.2.9, p.4.a,	En los proyectos de tercerización los cambios a nivel estratégico no siempre son comunicados oportunamente a todos los miembros del equipo de proyecto.		
	p.4.c	Existe confusión entre las expectativas de los diferentes involucrados en los proyectos.		
Conocimiento Técnico	p.2.3	Se asigna o delegan a las secciones de trabajo a personas que carecen del conocimiento técnico, que permita llegar rápidame las soluciones de los problemas planteados.		
	p.2.5	La asistencia a las secciones de trabajo es escasa.		
Eficiencia		La información suministrada durante las secciones de trabajo tiene que ser discutida en multiplex secciones de trabajo, para llegar a un acuerdo.		
		Se asigna o delegan a las secciones de trabajo a personas que carecen del poder de decisión, que permita llegar rápidamente a acuerdos.		
	p1,	El manejo de la información y la confidencialidad o no de la misma, resulta complicada.		
Eficacia	p.2.10, p.5, p.6	Existen diversas herramientas corporativas para compartir la información, sin embargo no siembre está claro cuál es el canal oficial por el cual debe llegar la misma.		

Continuación

Tabla 5. Resultados de la Caracterización de la Encuesta

Variables	Nº Pregunta	Resultados obtenidos de la entrevista semi-estructurada y de la revisión de documentación		
Eficacia	p1, p.2.10, p.5, p.6	Quien debe suministrar la información o hacerse responsable de su distribución, custodia o almacenamiento no siempre está claramente registrado o entendido por todas las partes.		
		El tiempo dedicado a la planificación de las comunicaciones es inferior al requerido.		
	p.2.1, p.2.2, p.2.4, p.2.6, p.2.7	Los problemas que se presentan durante el desarrollo de los proyectos no son debidamente escalados.		
Efectividad		Los entregables son realizados y entregados fuera de las fechas comprometidas para ello.		
	μ.2.7	Los compromisos de tiempo de dedicación a los proyectos no son respetados por todos los miembros de los equipos de los proyectos de tercerización.		

5.4.2. Análisis de la documentación de la organización

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta semi-estructurada y de la revisión de documentación:

5.4.2.1 Factores determinantes del poder de los proveedores de outsourcing

Existen pocos proveedores nacionales con suficiente experiencia comprobable en el mercado para atender los servicios que el banco desea Tercerizar con el nivel de calidad que este exige, los pocos proveedores que resultan favorecidos en las evaluaciones de proveedores, negocian sabiendo que tienen poca o ninguna competencia.

Adicionalmente, acceder a los proveedores internacionales en muchos casos resulta más costoso y operativamente más engorroso que contratar proveedores nacionales o mantener los servicios dentro de la organización, debido a las restricciones gubernamentales actuales para la contratación de servicios en el exterior.

La rentabilidad de los proveedores se ve amenazada por la variación de los indicadores macroeconómicos, esto afecta las negociaciones de los contratos con los proveedores nacionales e internacionales que se mantienen prestando servicios en el país.

La transferencia de conocimiento y de tecnología a nuevos proveedores implica costos adicionales sobre los proyectos de tercerización.

5.4.2.2. Intensidad de la rivalidad de los competidores que ofrecen servicios de outsourcing

La madures organizacional o la disposición que tienen algunos proveedores de alinear sus procesos a las necesidades del banco resulta un aspecto diferenciador a la hora de participar en las licitaciones de los servicios de tercerización del banco.

5.4.2.3. Factores determinantes del poder del comprador de servicios de outsourcing

Existe interés en el mercado por formar parte de los proveedores de servicios del banco, es conocido en el sector la importancia que tiene el banco.

5.4.2.4. Factores de la amenaza de servicios de outsourcing sustitutos

Por ser una organización en constante búsqueda de las innovaciones resulta indispensable para el banco contar con proveedores capaces de adelantarse a sus competidores y de tomar ventaja en función de la tecnología, mejoras en los procesos y/o métodos de trabajo, para ello el banco espera de sus proveedores o nuevos proveedores, la ayuda correspondiente a un aliado de negocio, el banco proporciona a los proveedores los mecanismos necesarios para que estos presenten y vendan estas ideas.

5.4.2.5. Mapa actual de relaciones involucradas del proceso de tercerización de la organización

Cada proyecto en la VPDSCT responde a un esquema de relaciones que se puede resumir en la Figura 17:



Figura 17. Esquema de Relacionamiento Actual de Atención de los Proyectos de Tercerización de la VPDSCT

Las estrategias y objetivos que persigue la organización son comunicados y explicados a las Áreas de Negocio (1) y a los Gerentes de la VPDSCT (2), esto puede ser en conjunto o por separado.

Las Áreas de Negocio y a los Gerentes de la VPDSCT se ponen de acuerdo en las iniciativas de Tercerización que se someterán a evaluación para su inclusión en el portafolio de Proyectos de Tercerización, una vez realizado este primer análisis se confirma y valida con los Directores y VPs la inclusión o no de cualquier Proyecto de Tercerización, así como el presupuesto con el cual se contará para su ejecución y las expectativas de los impulsores de la iniciativa (3).

Una vez aprobado el proyecto se establece el equipo de trabajo y se transmite las

expectativas, alcance y objetivos del proyecto, también son atendidas las dudas y cuestionamientos que pudieran surgir por parte del equipo del proyecto (4) y (5). Se establece la documentación y los esquemas de seguimiento con la Oficina de Proyectos (6).

Una vez realizado el análisis por parte del equipo del proyecto sobre la conveniencia o no de la Tercerización se presentan los resultados a los Directores y VPs (7) y estos deben indicar el resultado del proceso de Evaluación de la Estrategia de Tercerización (8). Si la Tercerización resulta viable posteriormente el equipo de proyecto presenta los resultados del análisis de los proveedores que se hubieren postulado para atender el servicio ofertado (7) y estos deben indicar el resultado del proceso de Licitación con el proveedor o los proveedores ganadores en caso de que lo hubiese (8).

Finalmente, de acuerdo a los resultados se entrega a Procura los resultados obtenidos (9) y este establece las mesas de negociación con el Proveedor (10), en paralelo el proveedor entrega información que pudiera ser requerida por el Equipo del Proyecto de ser necesaria (11) y una vez finalizada la negociación y concretada la negociación, trabajan en conjunto tanto el equipo del proyecto como el Proveedor para realizar la implantación del servicio (12).

5.5. Mapa estratégico de la VPDSCT

En general se espera que todas las tercerizaciones tengan una reducción del costo esperado del servicio en los próximos tres (3) años desde la finalización de la implantada de la Tercerización.

Los encuestados manifestaron creer que existen elementos que desconocen en la estrategia de abastecimiento estratégico del banco, por lo cual resulta complicado proponer soluciones a los problemas planteados.

También indicaron que los indicadores con los cuales son medidos algunos de

los involucrados en los Proyectos de Tercerización no afectan directamente a los involucrados con la realización de las actividades que garanticen su cumplimiento y buen desempeño, existe desfase entre el momento en que se generan los indicadores y el momento oportuno de generar los correctivos.

CAPITULO VI. DISEÑO DE LA PROPUESTA

Relazado el diagnostico de la situación actual y de acuerdo a las políticas y normas de BANESCO Banco Universal, se propuso un plan de mejoras que procuró aportar elementos para fortalecer el esquema de comunicación que rige a los proyectos de tercerización, con la finalidad de mejorar la realización de estos proyectos y mitigar los impactos producidos por las deficiencias encontradas en la gestión de las comunicaciones a lo largo de su desarrollo, obteniendo de esta forma el logró de los objetivos propuestos en este trabajo.

6.1. Análisis de Hallazgos del Proceso de Comunicación

Tabla 6. Resumen de Hallazgos del Proceso de Comunicación

Pro	ceso de Comuni	cación en Proy	/ectos	
	Fundamentos	del Diagnostic		
Teoría	Investig	gaciones	Normativa de la Empresa	
 Modelo de gestión de las comunicaciones según el PMBOK (2008) Modelo de gestión de las comunicaciones de Lasswell (1948) 			♣ Código de Ética de BANESCO Banco Universal	
Fortalezas		Debilidades	3	
		los mien Poca cla desemp equipo c Confusic involucra Poco co asignad Informac parte de proyecto Altos niv distribuo Dificulta oficiales con los	caciones Compleja y Confusa entre nbros del equipo de proyecto aridad en las funciones y tareas que eñan todos los miembros del de proyecto ón en las expectativas de los ados en el proyecto onocimiento técnico de las personas as a algunas tareas del proyecto ción poco confiable o escasa por elos miembros del equipo del comples de seguridad que complica la ción y manejo de la información a para establecer los canales de distribución de la información diferentes miembros del equipo del co y con los proveedores	

Continuación.

Tabla 6. Resumen de Hallazgos del Proceso de Comunicación

Pro	ceso de Comunic	ación en Pro	yectos	
	Fundamentos de	el Diagnostic	0	
Modelo Investig		aciones	Normativa de la Empresa	
 Modelo de gestión de las comunicaciones según el PMBOK (2008) Modelo de gestión de las comunicaciones de Lasswell (1948) 				
Fortalezas		Debilidades	S	
Oportunidad		comunic proyecto Niveles poco de Capacio	de comunicación y escalamiento	
 Buen nivel de conocimiento técnico de las personas asignadas a los proyectos Equilibrio en el nivel de seguridad que requieren para el manejo de la información Esta claramente definido quién suministra la información y como lo debe hacer Niveles de comunicación y escalamiento claramente definidos 		 Comunicaciones Compleja y Confusa con los proveedores Confusión en las expectativas de los involucrados en el proyecto 		

El resultado de este ejercicio en conjunto con la metodología del PMBOK fue la formulación de la propuesta estratégica para la atención de los proyectos de tercerización, desde el punto de vista de la gestión de las comunicaciones.

El plan de mejoras propuesto hace énfasis en el desarrollo de herramientas e instrumentos que faciliten la gestión de las comunicaciones en forma general de cualquier proyecto de tercerización.

6.2. Fortalecer el Capital Relacional de los Proyectos de Tercerización

Los proyectos de tercerización suelen ser de gran complejidad, debido la cantidad de personas, de procesos y áreas involucradas en el desarrollo de los mismos.

6.2.1. Mapa de Involucrados de los Proyectos de Tercerización

En la Figura 18 se esquematiza a todos los involucrados en los proyectos de tercerización a nivel general.

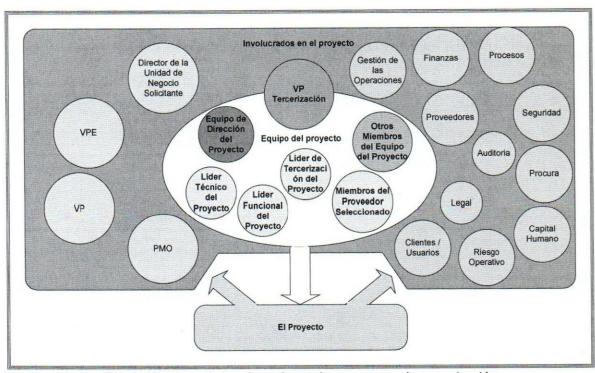


Figura 18. Mapa de involucrados en los proyectos de tercerización

6.2.2. Mapa de Relaciones de los Proyectos de Tercerización

Conocidos todos los involucrados es importante para todos ellos conocer como se relacionan unos con otros. En la Figura 19 se presenta el enfoque de relacionamiento propuesto.

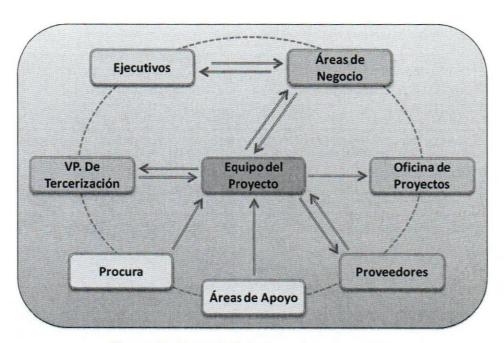


Figura 19. Mapa de Relacionamiento Propuesto

A continuación detalle del esquema propuesto:

Tabla 7. Detalle de los involucrados en el esquema de relacionamiento propuesto

Involucrados	Integrantes
Ejecutivos	Directores, VPEs y VP
Áreas de Negocio	Cualquier área de negocio del banco que requiera realizar una tercerización para alcanzar las metas establecidas en las estrategias del banco
VP. De Tercerización	Líder de Implantación, consultor de servicios y consultor de control y gestión
Equipo del Proyecto	Gerente del proyecto, Líderes Funcionales, Técnicos y Operativos Líderes del proyecto asignados por el proveedor
Oficina de Proyecto	Consultor asignado por la oficina de proyecto para atender el proyecto
Procura	Consultor de procura asignado para la atención de la compra
Áreas de Apoyo	Consultor asignado para la atención de la tercerización de las siguientes áreas: auditoria, legal, RRHH, seguridad, riesgo operativo, procesos, área funcional, tecnología, infraestructura
Proveedores	Consultores y personal asignado por el proveedor

6.2.3. Matriz de Responsabilidades los Proyectos de Tercerización

Adicionalmente en la Figura 20 se desarrollo una matriz RACI aplicable a todos los proyectos de tercerización.

Optimización			~	_			ď	F	A	F		ď	2	_		œ	-				
Procedimi entos del MO definido Inicio de la Operación Y	H	П			H		R	П	A	П	R	П	~	2	~	2		S	ပ ပ	R	~
Pruebasde Sistemas, Procesos y													Щ								
Modelo Operativo Definido					ပ	æ	ပ		O	0	A	ပ	2	ပ	ပ	α.	2	2	R.	O	ပ
Actualización en los Sistemas, Procesos, Procedimientos y Tecnología Mecesarios para el Sourcing			_	_	၁	ပ	O	_	ပ	S	A	ပ	×	S	O	R	ď	ĸ	2	၁	O
Selección del Proveedor	A	2	2	F	O	O	O	U	ပ	O	ပ	O	F	O	O	2	2	2	2	-	
Criterios Evaluación Proveedor	S	2	A	F	U	O	O	O	O	U	ပ	O	F	U	S	2	2	2	2	<u>-</u>	O
Opciones Sourcing Seleccionadas	H		2	F	П	П	O		2	П	П	П	П	П		2	2	O	S	O	O
Niveles de Servicio	П		U	F	П	П	П	П	S	П	П		2	П	П	A	2	O	S	S	O
Entorno Fiscal Actual	П		П	F	П	П	П	×	S	S	П	A	2	Ħ		Ħ	П			П	П
Entomo Legal y Regulador			N		2	П	П			A		N.	2	R	2	R	၁	S	S	O	П
Definición de Roles y Tareas	F		A	H	Ħ			F			F	_	F	Ħ	F	H	2	N.	N.	F	-
Definición del Equipo del Proyecto	H		A		N N	R	R	N.	2	N.	R	R	K	N N	N.	R				-	
Plan del Proyecto			A		S	C		S	O	S	O	S	F	H		R	N.	K	R	R	N.
Estratégica y Plan de Implantación	F						R		2	S	8		2			A				2	
Comunicaciones	F																F				
Estrategia y Plan de	ပ	ပ	ပ	-		A				O		O	0				R	R	R	O	O
Estrategia y Plan de Cambio				F		A					ď		F		S	ပ	O	2	×	ď	O
y las Capacidades Necesarias	A	N.	~		~	8	8	N N	~	8	2	2	8	R	W.	U	S	S	U		
Gestionar los Recursos Financieros													Ę							L	
Revisar y Confirmar las Necesidades y Requerimientos			A		ပ	ပ	ပ	ပ	2	ပ	O	ပ		ပ	ပ	æ	æ	æ	æ	_	O
Actualización del Beneficio Económico	-	A	ď	-				×	ပ			ပ		_		R	ပ	O	ပ	O	
Definición del Beneficio Económico	A	2	2	F				2	U	ပ	ပ	ပ	O	ပ		2	N.	2	F	2	O
Actualización del Alcance del Proyecto	ပ	O	A	-												2	ď	2	Z.	-	_
		U	2				H	╬	╬	┢	十	╬	╬			O			E	┢	╫
Definición del Alcance del Proyecto								╬	H		╬		H		_					H	-
Involucrados en el proyecto	Director de la Unidad de Negocio Solicitante	VPE	VP del Area de Negocio	PMO	Auditoria	Capital Humano	Usuarios	Finanzas	Gestión de las Operaciones	Legal	Procesos	Procura	Proveedores	Riesgo Operativo	Seguridad	VP Tercerización	Líder de Tercenzación del Proyecto	íder Funcional del Proyecto	Líder Técnico del Proyecto	Miembros del Proveedor Seleccionado	Otros Miembros del Equipo del Proyecto

R: Responsable de hacer la tarea A: Responsable de que se haga la tarea C: Consultado I: Informado

Figura 20. Matriz RACI general de los proyectos de tercerización

6.3. Fortalecer el Capital Humano en los proyectos de tercerización

Se propuso un plan para la formación de los involucrados del proyecto para el fortalecimiento del capital humano, el cual se desarrolla a largo de las fases del proyecto, entendidas estas entre el inicio y la transición, este plan contempla la identificación de las necesidades de adiestramiento del equipo, una vez identificadas las mismas, se debe proceder a brindar a todos los miembros del equipo aquellos adiestramientos que sean necesarios para garantizar el buen término del proyecto.

6.3.1. Plan de Formación y Sensibilización de los Involucrados

Adicionalmente existen talleres predefinidos que deben estar siempre incluidos en el plan de adiestramiento de cualquier proyecto de tercerización.

Tabla 8. Plan de Formación y Sensibilización de los Involucrados propuesta

Fase del Proyecto	Soluciones Educativas	Participantes	Duración
	Taller sobre el objetivo y el alcance del proyecto		2 horas
	Talleres y cursos técnicos requeridos	Equipo del proyecto en	2 horas
	Manuales e instrumentos de auto adiestramiento técnicos	general	2 horas
Inicio del Proyecto	Talleres técnicos		8 horas c.u.
	Taller sobre el esquema de relacionamiento del proyecto	Todos los Involucrados	2 horas
	Taller sobre los instrumentos y herramientas con las cuales se hará seguimiento al proyecto	Líderes del proyecto	2 horas
	Talleres y cursos técnicos requeridos	Nuevos miembros	2 horas
Evaluación de la	Manuales e instrumentos de auto adiestramiento técnicos	del equipo del proyecto en	2 horas
Tercerización,	Talleres técnicos	general	8 horas c.u.
Planificación Detallada y Transición	Taller sobre el objetivo y el alcance del proyecto actualizado	Equipo del proyecto en general	2 horas
	Taller sobre el esquema de relacionamiento del proyecto actualizado	Nuevos Involucrados identificados	2 horas

Continuación

Tabla 8. Plan de Formación y Sensibilización de los Involucrados propuesta

Fase del Proyecto	Soluciones Educativas	Participantes	Duración
Evaluación de la Tercerización, Planificación Detallada y Transición	Taller sobre los instrumentos y herramientas con las cuales se hará seguimiento al proyecto	Nuevos Líderes del proyecto	2 horas
	Taller sobre el Código de Ética del Banco Miembros del equipo del		2 horas
	Taller sobre el objetivo y el alcance del proyecto actualizado	proyecto por parte del proveedor	2 horas
Contratación del Proveedor	Taller sobre el esquema de relacionamiento del proyecto actualizado	Involucrados por parte del proveedor	2 horas
	Taller sobre los instrumentos y herramientas con las cuales se hará seguimiento al proyecto	Líderes del proyecto por parte del proveedor	2 horas

6.4. Fortalecer la Gestión del Capital Estructural para la Atención de los Proyectos de Tercerización

6.4.1. Esquema de Validación de la Información con la que se Trabajan los Proyectos de Tercerización

De acuerdo a la fase del proyecto, la información que se maneja debe cumplir con ciertos niveles de validación, ya que la misma puede influir positiva o negativamente en el desarrollo de los entregables del proyecto e incluso sobre el resultado final del mismo. Se propuso que siempre exista, dependiendo del tipo de información, un responsable único por área responsable, con esto se espera que esta persona se encargue de realizar todas las validaciones necesarias dentro de su área de influencia, esta persona será la responsable directa de sus entregables y de los resultados obtenidos a partir de los mismos.

A continuación la propuesta del esquema de validación de la información.

Tabla 9. Esquema de Responsabilidad de la Información por Àrea de Apoyo Propuesta

Tipo de Información	Área Responsable	Persona Responsable del Contenido
Información de los Procesos Actuales y Visionados	Procesos	Gerente
Información de los Datos Operativos	Área Operativa	Gerente
Información de los Requerimientos Funcionales	Área de Negocio	Gerente
Información de los Datos Tecnológicos	Tecnología	Gerente
Información de los Análisis Financieros	Finanzas	Gerente
Información de los Lineamientos Corporativos	Área que realiza el lineamiento	Vicepresidente

6.4.2. Aseguramiento de la Información en su Disponibilidad a Tiempo y en su Calidad

Adicionalmente al punto anterior se propuso que sea la persona responsable del contenido por parte de cada área, también la responsable de asegurarse de que la información esté disponible en el tiempo acordado y con la calidad acordada según el cronograma de cada proyecto. También se propuso un modelo de escalamiento que sirve de apoyo al área de tercerización para asegurarse de poder escalar los puntos necesarios para asegurar el cumplimiento de los acuerdos establecidos con las áreas correspondientes.

Tabla 10. Modelo de Escalamiento

Área	Esqu	uema de Escalam	lento
Area	Primer Nivel	Segundo Nivel	Tercer Nivel
Procesos	Gerente	Vicepresidente	VPE
Área Operativa	Gerente	Vicepresidente	VPE
Área de Negocio	Gerente	Vicepresidente	VPE
Área de Tecnología	Gerente	Vicepresidente	VPE
Finanzas	Gerente	Vicepresidente	VPE

6.4.3. Esquema de Relacionamiento de la Información entre los Diferentes Involucrados en los Proyectos de Tercerización

Conocidas las necesidades del banco en cuanto al fortalecimiento de los instrumentos para realizar una mejor gestión de las comunicaciones, se desarrollo una matriz. Figura 21, adaptada del modelo propuesto por Chamoun (2002), en ella se observa con más de detalle cómo se propone trabajar la información y los diferentes entregables del proyecto.

6.4.4. Control de la Gestión de las Comunicaciones

Con la intención de poder medir el cumplimiento del plan de gestión de las comunicaciones y poder asegurar una respuesta temprana ante las brechas comunicacionales de los proyectos de tercerización se propuso el llenado del instrumento de la tabla 11. Este instrumento servirá para medir la gestión y poder cuantificar la efectividad y brechas en las comunicaciones a lo largo del proyecto. Esta medición se propuso se realice a los miembros del equipo que estén o hayan participado de las actividades del periodo medido, esta medición debe ser realizada por el gerente del proyecto.

		status Mensual	Ninutas de Comites	Satatus Semanal	nicio del Proyecto	Planificación de Detallada Evaluación de la Tercerización	Minuta de Reuniones Internas	Contratación del Proveedor	Tansición	Minutas de Reuniones con el Proveedor	Control Presupuestario	Procura	Operación y Optimización
Involucrados en el provecto	Rol	men.	1	l e	Ħ	ll ë	S.	Ľ	dia.	13 AS	men.	sem.	trim.
Director de la Unidad de Negocio Solicitante	Cliente	<u>@</u>	@										
VPE	Patrocinadores	(0)	@										Ų
VP	Patrocinadores	(0)	@					ם					Ų
PMO	Seguimiento y Control	(a) +	@	(9)							(0)	@	
Auditoria	Responsable de Área	(a) *	* @	@		D	@						
Capital Humano	Responsable de Área	(a) *	@ *	(0)			0						
Usuarios	Responsable Funcional	(a) *	@ *	@ *									
Finanzas	Responsable de Área	(a)	* @	@			0				@		
Gestión de las Operaciones	Responsable de Área	(a) *	* @	@									
Legal	Responsable de Area	@ *	* @	@			(e) (-						
Procesos	Responsable de Área	@ *	@ *	(0)	0		(a)						-
Procura	Responsable de Área	@ *	* @	(e) *	b		(a)	H				@	
Proveedores	Gerente del Proyecto Cara Proveedor				П			ם		<u>@</u>			
Riesgo Operativo	Responsable de Área	@ *	* @	(0)									
Seguridad	Responsable de Área	@ *	* @	(C)									
VP Tercerización	Gerente del Proyecto Cara Banesco	@	0	@	Ţ		Н	ם	Щ	@	@		
Líder de Tercerización del Proyecto	Responsable de Tercerización			@	Ď	П	П	ם	L)	0		@	
Líder Funcional del Proyecto	Responsable de Funcional			(a)	Ö	<u></u>				@	<u>@</u>	(0)	
Líder Técnico del Proyecto	Responsable de Tecnico				Ö	П	(a)			0		®	
Miembros del Proveedor Seleccionado	Responsable Proveedor									<u>@</u>			
Otros Miembros del Equipo del Provecto	Miembro del Equipo Interno			@	_		(B)	- Ci	<u></u>	<u>@</u>			

@ Email ■Mesa de Trabajo * Opcional

Figura 21. Esquema de relacionamiento de la información entre los diferentes involucrados en los proyectos de tercerización Fuente: Adaptado del modelo utilizado por Chamoun

Tabla 11. Instrumento de Diagnostico de la Efectividad de la Gestión de las Comunicaciones

Variables	Resultados obtenidos de la entrevista semi-estructurada y de la revisión de documentación	SI	NO
	La comunicación entre los miembros del equipo del proyecto de BANESCO es clara		
Interrelaciones entre los	La comunicación entre los miembros del equipo del proyecto de BANESCO con el proveedor es clara		
Involucrados	Están claramente identificados todos los involucrados en los proyectos		
	Están claramente identificas las funciones y tareas que desempeña todos y cada uno de los miembros de los equipos de los proyectos.		
	Los cambios a nivel estratégico son comunicados oportunamente a todos los miembros del equipo de proyecto		
Gestión del Cambio	Están claramente identificadas las expectativas de los diferentes involucrados en los proyectos		
	Se percibe disponibilidad por parte de los involucrados para realizar los cambios asociados al proyecto		
Conocimiento Técnico	Se asigna o delegan a las secciones de trabajo a personas con el conocimiento técnico y funcional requerido		
recnico	Se realizaron los talleres técnicos planificados		
	Las secciones de trabajo se realizaron con la audiencia necesario		
Eficiencia	Se logró llegar a acuerdo en pocas secciones de trabajo		
	Se asignó o delegó a las secciones de trabajo a personas con poder de decisión		
	Todos los miembros del equipo entregaron la información de acuerdo a lo planificado		
	La información fue suministrada bajo los estándares de confidencialidad exigidos por BANESCO		
Eficacia	La información suministrada por los diferentes miembros del proyecto fue fácilmente entendida por los solicitantes		
	Se utilizaron las herramientas corporativas acordadas para compartir la información		
	Se realizaron las validaciones respectivas de los entregables por parte de las personas responsables		
	Estuvieron claramente identificadas las personas responsable de la distribución, custodia o almacenamiento de la información		
	El tiempo dedicado a la planificación de las comunicaciones fue el necesario	<u></u>	
Efectividad	Los problemas presentados durante el periodo en medición, fueron solucionados rápidamente.		
	Los entregables son realizados y entregados en las fechas planificadas		
	Los compromisos de tiempo de dedicación a los proyectos son respetados por todos los miembros del equipo.		

IDependiendo del tiempo estimado de duración del proyecto se propuso realizar la

medición con la siguiente frecuencia.

Tabla 12. Frecuencia de medición de la efectividad de la gestión de las comunicaciones

Duración estimada del proyecto	Fase del Proyecto	Frecuencia de Medición
Menores o iguales a seis (6) meses	Todas las fases	Semanal
Entre seis (6) meses y un	Inicio, evaluación y transición	Semanal
(1) año	Planificación y contratación	Quincenal
Mayores a un (1) año	Inicio, evaluación y transición	Quincenal
Mayores a un (1) and	Planificación y contratación	Mensual

Del instrumento de la tabla 11 se propone se calcule periódicamente un indicador que permita cuantificar la efectividad de la gestión de las comunicaciones de cada proyecto de tercerización.

Para este indicador se propuso una meta del 100%, ya que cualquier desviación indica una o más brechas que deben ser corregidas en el futuro, ya que al ser corregidas oportunamente se espera se mitiguen los riesgos asociados a una gestión de las comunicaciones deficiente.

A continuación el tablero de control Propuesto

Tabla 13. Tablero de Control de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

ID	Meta	Número de la medición												
טו		1	2	3	4	5	6							
% Efectividad	100%													

Una vez realizada la medición he identificadas las brechas se propone el siguiente formato para la realización del seguimiento y control de las acciones de mitigación.

Tabla 14. Plan de Cierre de Brechas

Variables	Brecha Identifica	Acciones de Mitigación	Responsable	Fecha Compromiso
			-	

Dependiendo del tiempo estimado de duración del proyecto se propuso realizar la medición con la siguiente frecuencia.

Tabla 15. Frecuencia de medición de la efectividad de la gestión de las comunicaciones

Duración estimada del proyecto	Fase del Proyecto	Frecuencia de Medición				
Menores o iguales a seis (6) meses	Todas las fases	Semanal				
T-ti- (6) (4) -~-	Inicio, evaluación y transición	Semanal				
Entre seis (6) meses y un (1) año	Planificación y contratación	Quincenal				
Mayaraa a uz (1) aãa	Inicio, evaluación y transición	Quincenal				
Mayores a un (1) año	Planificación y contratación	Mensual				

6.5. Propuesta de Implantación

Para la implantación del plan de comunicaciones para la atención y desarrollo de los proyecto de tercerización, a continuación se expone la propuesta de la estructura desagregada de trabajo.



Figura 22. Estructura Desagregada de Trabajo de la Implantación del Plan de Mejoras

CAPITULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

De acuerdo a lo expuesto en los capítulos anteriores a continuación se desarrolla la verificación del cumplimiento de los objetivos planteados en este trabajo, específicamente el objetivo general y los objetivos específicos planteados en el Capítulo I.

Esta verificación del cumplimiento de los objetivos se presenta a se realizó a través del desarrollo de los siguientes puntos:

7.1. Evaluación de los objetivos

7.1.1. Evaluación del objetivo general

En el objetivo general se propuso mejorar el plan de gestión de las comunicaciones para los proyectos de tercerización de la Vicepresidencia de Desarrollos, Soluciones y Capacidades Tecnológicas de la Dirección de Tecnología de BANESCO Banco Universal. Este objetivo fue plenamente alcanzado mediante la propuesta desarrollada en el Capítulo VI, en la cual se presentó una serie de mejoras que enriquece el plan de gestión de las comunicaciones con el cual se atienden estos proyectos.

7.1.2. Evaluación de los objetivos específicos

A continuación se describe brevemente el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos.

♣ Evaluar el marco corporativo de las comunicaciones actual de la organización con el estado del arte del proceso de tercerización. El objetivo se alcanzo totalmente, se realizó la revisión documental de la gestión de las comunicaciones, en general y para las tercerizaciones. Sé identificó el marco

- ♣ corporativo con el cual cuenta la institución para gestionar todas sus comunicaciones.
- ♣ Definir el modelo de relaciones involucradas del proceso de tercerización de la organización. Este objetivo se alcanzó con la propuesta de relacionamiento de los involucrados en los proyectos de tercerización, desarrollado en el Capítulo IV, en el cual se simplificó y mejoró el esquema identificado inicialmente, también se desarrollaron varios instrumentos con los cuales aplicándolos en general a cualquier proyecto, se simplifica la identificación de los involucrados y de cómo se relacionan unos con otros a largo del proyecto.
- ♣ Proponer plan de mejora de soporte de comunicaciones integradas vinculados al modelo de relaciones. Este objetivo también fue alcanzado por completo, a través de las propuestas de un plan de adiestramiento que garantice la efectividad de las comunicaciones, así como con la creación de un indicador que permite realizar un seguimiento continuo en todas las fases del proyecto de la efectividad de la gestión de las comunicaciones, esta propuesta brinda a los ejecutores de los proyectos la oportunidad de atacar tempranamente aquellas debilidades que pueden ir apareciendo en el transcurso del mismo.

7.2. Grado de Cumplimiento de los objetivos

99

Tabla 16. Grado de Cumplimiento (GC) de los Objetivos

==	Indicios	Indicadores	Instrumentos	25 %
	Interrelaciones entre los Involucrados	Análisis de la Situación Actual	Entrevista semi- estructurada	100%
	Gestión del Cambio	Análisis de las Lecciones Aprendidas	Revisión de Documentación	100%
Evaluar el marco corporativo de las comunicaciones actual de la organización con el estado del arte del proceso de tercerización	Conocimiento Técnico	Análisis del Mercado 1. Barreras de entrada frente a nuevos competidores y reacciones de mercado 2. Factores de la amenaza de productos sustitutos 3. Factores determinantes del poder de los proveedores 4. Factores determinantes del poder del comprador 5. Factores de la amenaza de productos sustitutos	1. Entrevista semi- estructurada 2. Revisión de Documentación	100%
<u>, w</u>	Eficiencia	Análisis de las Lecciones Aprendidas	1. Entrevista semi-	
<u>Ш</u>	Eficacia	Análisis de las Lecciones Aprendidas	estructurada 2. Revisión de	100%
<u> </u>	Efectividad	Análisis de las Lecciones Aprendidas	Documentación	
Definir el modelo de	Interrelaciones entre los Involucrados	1. Fijación de Objetivos		
relaciones involucradas del		2. Mapa estratégico de la VP	 Mapa Estratégico de la Organización 	4000
	Eficiencia	A. Obietivos, indicadores, metas e iniciativas de cada una de las perspectivas Internal	2. Cuadro de Mando	0,001
P Samuel	Eficacia		5	
	Efectividad			
Í	Interrelaciones entre los Involucrados	1. Definición de Estrategias	1. Gerencia de	
Disenar la estrategia de soporte de	Gestión del Cambio	2. Plan Mejorados de comunicaciones	2. Modelo de	
es culado	Conocimiento Técnico	3. Mapa de públicos involucrados	planificación de las comunicaciones del	100%
	Eficiencia		PMBOK 3 Outsourcing	
relaciones	Eficacia		4. Balanced Scorecard	

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- ♣ Existe en la organización numerosas herramientas comunicacionales a la disposición de los proyectos de tercerización, para facilitar el manejo de la información, por ejemplo, hay portales para cada área del banco, en ellos se puede encontrar información general de las actividades y servicios que prestan estas áreas
- ♣ Existe poco aprovechamiento de las herramientas comunicacionales con las que cuenta el banco
- ♣ Existe un verdadero interés por parte del nivel ejecutivo del banco por las tercerizaciones de aquellos servicios que generen mayor beneficio a la organización bajo este esquema de trabajo
- ♣ El interés del nivel ejecutivo hacia las tercerizaciones no siempre es bien entendido por las áreas de negocio o por los equipos ejecutores de los proyectos de tercerización
- Las áreas de apoyo carecen de suficiente capacidad interna para atender los proyectos de tercerización, delegando actividades de los proyectos a personas que no manejan el suficiente contexto de la información requerida
- Existe poca claridad o detalle de algunos requerimiento solicitados a los proveedores
- ♣ Existe confusión entre los proveedores, en cuanto a lo que significa para BANESCO tercerizar un servicio, algunos entienden esta actividad como una contratación más
- Le banco le da gran importancia al cumplimiento de sus normas y políticas, tanto por parte de sus empleados, como por parte de sus proveedores

- ♣ El retraso en la evaluación e implantación de los proyectos de tercerización impacta negativamente el ahorro o la mejora de los servicios esperados por el banco, perjudicando el alcance de las metas de los objetivos estratégicos del banco
- Existe la sensación entre los integrantes de los proyectos de que hay fallas en los esquemas de comunicación, sin embargo se realizan pocas iniciativas para mejor esta situación
- Existe poco compromiso por parte de algunos de los responsables de los entregables requeridos para el desarrollo de los proyectos de tercerización, por lo cual no siempre se realizan todas las validaciones necesarias en todos los niveles, generándose entregables con debilidades de contenido

8.2. Recomendaciones

- ♣ Dedicar mayor interés por parte de los gerente y líderes de los proyectos a que todo el equipo del mismo tenga la suficiente claridad y contexto del alcance del proyecto así como de sus objetivos
- Dedicar los recursos necesarios por parte de la organización en el adiéstrenlo requerido por los miembros del proyecto
- ♣ Establecer mecanismos de control de calidad de la información suministrada por las áreas
- Llevar a cabo el control de las acciones de mitigación derivados de la identificación de brechas en las comunicaciones
- Incentivar a los involucrados en los proyectos de tercerización de acuerdo al éxito alcanzado por el proyecto

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bases Teóricas

- Arellano, D. (2004). Gestión estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. México: FCE.
- Chamoun, Y. (2002). Administración Profesional de Proyectos: la Guía. México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. (2ª edición). México: Editorial Mcgraw Hill.
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Practice Hall.
- Frances, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Practice Hall.
- Gairín, J. (1999). Estadios de Desarrollo Organizativo: De la Organización como Estructura a la Organización que Aprende. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Gay Ch. L. (2003). La Subcontratación de Bienes y Servicios: México: Paidos
- Herrera, M. (2005). Herramientas de Economía Cultural. México: Editorial Diana S.A.
- Hurtado, J. (2010). El Proyecto de la Investigación (6ta Edición). Caracas. Venezuela: Quiron Ediciones.
- Krohling, M. (2002). Planejamento de Relacoes Públicas na Comunicacao Integrada. Sao Paulo, Brasil: Summus Editorial.
- Pizzolante, I. (1999). Reingeniería del Pensamiento: Identidad e Imagen Corporativa, una Estrategia para Crecer. Venezuela: Editorial Panapo.

- D
- Proyect Managmente Institute (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK® 4ta Edición). Pennsylvania EE.UU: PMI Publications.
- Schneider, B. (2004). Outsourcing: La Herramienta de Gestión que Revoluciona El Mundo de los Negócios. Bogota, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Stoner, J. Freeman, R. y Gilbert, D. (1997). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tamayo, M. (2004). El Proceso de la Investigación Científica (5ta Edición). México: LIMUSA Noriega Editores.

Revistas Profesionales

- King, W. (2007). The IS Organization of the Future: Impacts of Global Sourcing, Information Systems Management, 24(2), 121–128.
- Martínez, A. y García, E. (2009). Características distintivas de la subcontratación de I+D en las empresas intensivas en tecnología, *Universia Business Review:* Segundo Trimestre 2010 | ISSN: 1698-5117.
- Ferrer, A. (2008). Información en la Empresa para Innovar y Competir, Información. El profesional de la información, 17(5), 481—486.

Trabajos Especiales de Grado

- Bisarini, E. (2007). Plan de Comunicaciones para la Gerencia del Proyecto Caracas-Guarenas-Guatire del Metro de Caracas (Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Desternoz, D. (2010). Implantación del Plan de Ejecución del Modulo de Comunicación (Social Strem) para la Aplicación "NITIDOWEBMAIL" (Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Gigora, V. y Puppio F. (2000). Las Comunicaciones Integradas: Presente y Perspectiva de la Gestión de Empresas de Outsourcing de Comunicaciones Integradas en Venezuela (Trabajo especial de grado para optar al título de Lic. Comunicaciones Sociales), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Gonçalves, G. y Zapata, A. (2000), Comunicación AIESEC: Diseño de una Estrategia de Comunicaciones Internas para la Organización Internacional de Estudiantes AIESEC en su Capítulo Venezuela, con el Fin de Transmitir su Misión, Utilizando el Modelo Propuesto por Max Romer (Trabajo especial de grado para optar al título de Lic. Comunicaciones Sociales), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Jaspe, A. (2004). Estrategias para Facilitar la Alineación de los Equipos de Proyectos (Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- López, J. (2010). Plan de Gestión de Comunicaciones para Potenciar el Capital Estructural del Proyecto Fábrica de Motores de Combustión Interna en Venezuela (Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Peña, C. (2004). Manual de Gerencia de las Comunicaciones en Proyectos, Dentro de la División de Comercialización de una Organización Líder en Venta de Productos, Tecnología Soluciones y Servicios a Empresas en General (Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Rodríguez, E. (2008). Modelo del Plan de Comunicación para la Introducción de Nuevos Productos Farmacéuticos (Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Referencias Electrónicas

- CHACÓN, D. (1999). *Outsourcing*. *OUTSOURCING* & *BENCHMARKING*. Recuperado de http://www.masterdisseny.com/master-net/estudios/0004/index .php3 :ISSN 1576-9003.
- Saladrigas, M. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social 60, recuperado de http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.pdf

Otras Referencias

Consejo General de los Estudios de Postgrado. Disposiciones Generales sobre el Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello (2010). Caracas.

Instructivo Integral para Trabajos Especiales de Grado (TEG). Universidad Católica Andrés Bello. Postgrado en Gerencia de Proyectos. Enero 2010

Salas, O. (2010). Material, Electiva Gerencia del Conocimiento. Postgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello.



ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Carta de aprobación de la empresa	75
2. Carta de aceptación del Asesor	77
3. Instrumento de recolección de datos (Cuestionario)	79

ANEXOS 1: CARTA DE APROBACIÓN DE LA EMPRESA

Sres.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a Erika Katherine Moreno Hernández; C.I: 14.015.708, que se desempeña en Banesco Banco Universal como Coordinadora de Gestión de Tercerización, a hacer uso de la información proveniente de la Institución, considerando las Políticas de Seguridad de la Información del Banco, para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado: "Diseño del Plan de Gestión de las Comunicaciones de los Proyectos de Tercerización en la Vicepresidencia de Desarrollo, Soluciones y Capacidades Tecnológicas", como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente,

Néstor Torres

VP de Desarrollo, Soluciones y

pacidades Tecnológicas

VP. Gestión de Tercerización

Banesco VPE Dasarrollo de Tecnología

ANEXOS 2: CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Erika Katherine Moreno Hernández, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "Diseño de un Plan de Mejora Basado en la Gerencia del Capital Intelectual de las Comunicaciones de los Proyectos de Tercerización. Caso de Estudio: BANESCO"; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 06 días del mes de Mayo de 2011

Dra. Salas Guzmán, Olimpia C.I.: 4.285.434 ANEXOS 3: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (CUESTIONARIO)

CUESTIONARIO

Buenos días / tardes, en vista de que usted forma parte del equipo de Tercerización y/o es un cliente interno de los servicios que presta la VP de Tercerización para la **Atención de Proyectos de Tercerización**, nos gustaría contar con su colaboración para que nos responda una encuesta que evalúa la calidad de las comunicaciones para la atención de los Proyectos de Tercerización. Le agradecemos de antemano su apoyo.

Nota: Si el encuestado desea mayor información puede comunicarse con la Gcia. de Control y Gestión de la VP de Tercerización. Erika Moreno (ext. 7845)

comunicaci	ones en los P	royectos	de Tercerizaci	ón:		
	Servicios	;	Implantación	;	Control y Gestión	
P.2. Pensar	ndo en el sen	vicio de A	tención Proyec	tos de T	ercerización:	

P.2.a. Usando la escala del 1 al 10, donde 1 es Poco Importante y 10 Muy Importante ¿Qué tan importante es para usted cada uno de los siguientes aspectos o atributos: (VER TABLA 1)?

P.2.b. usando la escala del 1 al 10, donde 1 es Muy Insatisfecho y 10 Muy Satisfecho ¿Qué tan satisfecho se sintió usted con los siguientes aspectos o atributos: (VER TABLA 1)?

RECUERDE QUE TAMBIÉN PUEDE USAR VALORES INTERMEDIOS COMO: 3, 6, 8.... DE LA MISMA ESCALA

TABLA 1		P.3.a. Poco ImportanteMuy Importante							P.3.b. Muy InsatisfechoMuy Satisfecho											
 El tiempo empleado por tercerización para la planificación de las comunicaciones de los proyectos de tercerización 	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tiempo dedicado a Validaciones y Escalamiento de los Puntos de Atención.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
 El nivel de conocimientos técnicos de todas las personas que integran el equipo del proyecto 	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Entregables realizados a tiempo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
 Retrabajo por problemas de comunicación en el equipo del proyecto 	1	2	3	4	5	-			9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El Tiempo efectivo dedicado por los miembros del equipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5			8	9	10
7. Los tiempos de respuesta y/o de solución por parte de la VP de Tercerización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Relación permanente de comunicación entre todos los involucrados del proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disposición por parte de todos los miembros del equipo de proyecto a adaptarse a las condiciones cambiantes del proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. La accesibilidad e interpretación de la información	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

P.3. Indique el aspecto o el atributo más importante que a su juicio debe tener el servicio prestado la VP. de Tercerización

P.3.a. ¿Considera Ud. que el servicio de Atención de Proyectos ofrecido por la VP posee este aspecto o atributo?

Si (CONTINUAR)

No (PASAR A P.6)

P.3.b. Ahora bien, en una escala del 1 al 10, donde 1 es Muy Insatisfecho y 10 Muy Satisfecho ¿Qué tan satisfecho se siente usted con este aspecto o atributo?

Muy Insatisfecho

Muy Satisfecho

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- P.4. Usando la escala del 1 al 10, donde 1 es Muy insatisfecho y 10 Muy satisfecho, con respecto a las comunicaciones de los miembros del equipo de los Proyectos:
- P.4.a ¿Qué tan satisfecho se siente usted en general?

Muy Insatisfecho

Muy Satisfecho

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (General)

P.4.b. ¿Qué tan satisfecho se siente usted con los proveedores?

Muy Insatisfecho

Muy Satisfecho

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Sólo el Proveedor)

P.4.c ¿Qué tan satisfecho se siente usted con la VP de Tercerización?

Muy Insatisfecho

Muy Satisfecho

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(Sólo VP Tercerización)

- P.5. Y recientemente, al desarrollar los Proyectos de Tercerización ¿Ha tenido algún inconveniente con las comunicaciones? SI CONTESTÓ "Sí", podría indicar ¿de qué tipo?, SÍ CONTESTÓ NO, CONTINUAR
- P.6. ¿Qué sugerencia haría Ud. para mejorar y/o optimizar las comunicaciones en los Proyectos de Tercerización? (DAR DETALLES POR FAVOR)

¡¡MUCHÍSIMAS GRACIAS POR SU TIEMPO!!