



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE LOS
LÍDERES DE PROYECTO EN LA GERENCIA DE SOPORTE
TÉCNICO OPERACIONAL DE BANESCO**

Presentado por

Jarel López, Rosa Mary

Para optar al Título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Yáber, Guillermo

Caracas, Abril de 2007

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE LOS
LÍDERES DE PROYECTO EN LA GERENCIA DE SOPORTE
TÉCNICO OPERACIONAL DE BANESCO**

Presentado por

Jarel López, Rosa Mary

Para optar al Título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Yáber, Guillermo

Caracas, Abril de 2007

DEDICATORIA

A Dios, por haberme guiado en el camino, que hasta ahora me he trazado gracias, por brindarme tu inmenso amor, ese amor que me dio la fortaleza para seguir en la vida y compartirlo con mis seres queridos y los que estén alrededor mío.

A mis queridos padres por darme la vida, a mi hermano y esposo por estar en mi vida, a ustedes por brindarme el gran apoyo espiritual, me enseñaron a comprender que en este mundo no existen fronteras ni distancias para mantenernos siempre unidos y de llegar juntos a la meta que tanto anhelamos.

AGRADECIMIENTO

Resulta de muy grata satisfacción la preparación de un trabajo de investigación y tener la oportunidad de agradecer a quienes colaboraron con la elaboración del mismo. Lamentablemente siempre será incompleta las listas de las personas involucradas en el agradecimiento por muy amplia que sea, el cariño, y agradecimiento es el mismo. Deseo expresar mi reconocimiento principalmente a DIOS, por estar de nuestro lado en los buenos y malos momentos de la vida.

A mi tutor y Profesor Académico, Lic. Guillermo Yáber, por su apoyo, orientación y colaboración prestada para el logro de esta investigación.

A todo el personal de Banesco, en especial a Walberto y Luis, por brindarme su soporte y la oportunidad de participar en este proyecto de investigación.

A mis compañeros de trabajo y amigos de la Universidad: Gina, Katiuska, Maria y Franklin, por ser eso mis amigos!.

A todas aquellas personas que en forma desinteresada me brindaron su apoyo en todo momento.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRAFICOS	x
LISTA DE TABLAS	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
FASE DE PLANIFICACIÓN	5
CAPÍTULO I - PROPUESTA DEL PROYECTO.....	8
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	8
1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	10
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	13
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	13
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4. METODO	13
1.4.1. MARCO ORGANIZACIONAL	13
1.4.1.1. LA EMPRESA.....	13
1.4.1.2. OBJETIVOS.....	15
1.4.1.3. VISIÓN	15
1.4.1.4. MISIÓN.....	16
1.4.1.5. VALORES	16
1.4.2. MARCO DE REFERENCIA	19
1.4.2.1. MARCO CONCEPTUAL	19
1.4.2.2. METODO	21

1.5.	RESULTADOS ESPERADOS E IMPLICACIONES.....	22
1.6.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	23
1.7.	CONSIDERACIONES ETICAS Y LEGALES.....	24
1.8.	ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (WBS).....	26
1.8.1.	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	27
1.9.	PRESUPUESTO.....	28
FASE DE EJECUCIÓN		29
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....		30
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	30
2.2.	MARCO CONCEPTUAL	32
2.2.1.	GESTIÓN DE PROYECTOS	33
2.2.2.	COMUNICACIÓN	36
2.2.2.1.	ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.....	37
2.2.3.	REGLAS BÁSICAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ...	39
2.2.4.	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	44
2.2.5.	DIRECCION DE LA COMUNICACIÓN.....	46
2.2.5.1.	COMUNICACIÓN DESCENDENTE	47
2.2.5.2.	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	47
2.2.5.3.	COMUNICACIÓN LATERAL (HORIZONTAL).....	48
2.2.6.	ORIGEN DE LOS SISTEMAS.....	50
2.2.6.1.	ENFOQUE DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS ..	51
2.2.6.2.	SISTEMA DE INFORMACIÓN	53
2.2.6.3.	CICLO DE VIDA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA....	53
CAPÍTULO III - MARCO ORGANIZACIONAL		56
3.1.	GÉNESIS DE LA EMPRESA.....	56
3.2.	GERENCIA SOPORTE TECNICO OPERACIONAL (MISIÓN).....	57
3.3.	OBJETIVO	57
3.4.	NECESIDAD	57

3.5.	SERVICIO.....	58
3.6.	ACTIVIDADES QUE ATIENDE.....	58
3.7.	ESTRUCTURA	63
CAPÍTULO IV - DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO.....		65
4.1.	FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO.....	65
4.1.1.	FASE DE PLANIFICACIÓN	66
4.1.2.	FASE DE EJECUCIÓN	67
4.1.3.	FASE DE CIERRE	68
4.2.	PLANIFICACIÓN DE LAS FASES – PLAN MAESTRO	69
4.3.	MARCO METODOLÓGICO.....	70
4.3.1.	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
4.3.2.	UNIDAD DE ANÁLISIS	71
4.3.3.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..	73
4.3.4.	DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	74
4.3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y VARIABLES	77
4.3.6.	VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	78
FASE DE VALORACIÓN		80
CAPÍTULO V - ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....		81
5.1.	RESULTADOS OBTENIDOS DEL INSTRUMENTO	81
5.2.	DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL.....	85
5.2.1.	PLAN DE COMUNICACIÓN ACTUAL	86
5.3.	DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DESEADO	88
5.3.1.	PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO.....	88
5.3.2.	ESTRUCTURA DETALLADA DE ROLES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DEL PROCESO DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO.....	96
5.4.	DISEÑO DEL SISTEMA PROPUESTO.....	98
5.4.1.	PRODUCTOS DEL SISTEMA	105

CAPÍTULO VI - EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	113
CAPÍTULO VII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
7.1. CONCLUSIONES.....	115
7.2. RECOMENDACIONES.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	119
ANEXOS	122
ANEXO A	123
GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS	124
ANEXO B.....	127
CUESTIONARIO MODELO PARA DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	130
ANEXO C	135
RESULTADOS CUESTIONARIO MODELO PARA DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN (SITUACIÓN ACTUAL Y DESEADA).....	136
ANEXO D	151
REUNIÓN DE INICIO “KICK-OFF” DEL PROYECTO.....	152
ANEXO E.....	156
SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE LOS LÍDERES DE PROYECTO	156
ANEXO F.....	164
INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO.....	164

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	pp.
1. Organigrama de la VP Operaciones de TI	18
2. Descripción General de la Gestión de Comunicaciones del Proyecto	20
3. Estructura detallada de Trabajo (WBS).....	26
4. Cronograma de Ejecución.....	27
5. Descripción General de las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos	34
6. Descripción General de la Gestión de Comunicaciones del Proyecto	36
7. Elementos de la Comunicación	38
8. Reglas de Comunicación Eficaz	39
9. Elementos de forma de expresar.....	42
10. Mapa de Interrelaciones de Actividades de la Gerencia Soporte Técnico Operacional.....	62
11. Organigrama de la Gerencia Soporte Técnico Operacional	63
12 Cronograma de Ejecución	70
13. Procesos de la planificación de gestión de las comunicaciones del Proyecto	88
14. D.F.D. del proceso de la planificación de gestión de las comunicaciones del Proyecto	90
15. Procesos de Gestión de las comunicaciones del Proyecto	94
16. Estructura detallada de Roles dentro del proceso de las comunicaciones del Proyecto	96
17. Sistema de desempeño total	101
18. Niveles de Escalamiento para la resolución de problemas.....	110

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO	pp.
1. Resultado Encuesta Diagnóstico del Proceso de Comunicación (Situación Actual)	82
2. Resultado Encuesta Diagnóstico del Proceso de Comunicación (Situación Deseada)	83
3. Análisis de discrepancia del Proceso de Comunicación (Situación Actual y Deseada)	84

LISTA DE TABLAS

TABLA	pp.
1. Presupuesto Estimado de Costos del Proyecto de Investigación	28
2. Dimensiones a Evaluar	75
3. Operacionalización de Objetivos y Variables.....	77
4. Resultado Encuesta Diagnóstico del Proceso de Comunicación (Situación Actual).....	82
5. Resultado Encuesta Diagnóstico del Proceso de Comunicación (Situación Deseada)	83
6. Plan de comunicación actual.....	86
7. Matriz de Comunicación	105
8. Matriz de Participantes, Roles y Responsabilidades	107
9. Matriz de Transmisión de la información	108
10. Matriz de Métodos usados para transmitir la información	109

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMUNICACION DE LOS LIDERES DE PROYECTO EN LA GERENCIA DE SOPORTE TECNICO OPERACIONAL DE BANESCO

Autor: Rosa Mary Jarel López

Tutor: Guillermo Yáber

RESUMEN

La Gestión de las comunicaciones corresponde a una de las nueve áreas de conocimiento importantes para la correcta definición y ejecución de cualquier proyecto. La Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco ha detectado que últimamente el flujo de las comunicaciones utilizado por los líderes de proyectos, no se está dando con la calidad y rapidez requerida en el desarrollo de las actividades de un determinado proyecto, lo cual está afectando la efectividad del desempeño de los distintos departamentos involucrados en los proyectos. La realización de este proyecto permitió mejorar las necesidades mínimas de calidad del flujo comunicacional, aseguramiento de información pronta, oportuna y cierre adecuado de proyectos ejecutados por la organización, alineados hacia el logro de sus objetivos. El objetivo de la investigación que se desarrolló en el presente trabajo, fue diseñar un sistema de comunicaciones de los líderes de proyecto, en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco, aplicando la teoría y conceptos básicos de la Gerencia de Comunicaciones y siguiendo el modelo comunicacional del 'Project Management Institute'. Los objetivos específicos fueron: Diagnosticar como se realizaba el proceso de comunicación de la información relacionada con la ejecución de proyectos, Definir el Modelo de comunicación que permita identificar los puntos críticos a la hora de planificar y mejorar los procesos del flujo comunicacional, Desarrollar un sistema de comunicaciones que permita mejorar la calidad del flujo comunicacional y aseguramiento de la información pronta, oportuna y entendible por todos los que la reciben, aplicable a Banesco. Este estudio se centro específicamente en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco. La investigación utilizada es del tipo Investigación y Desarrollo. Para alcanzar los objetivos se seleccionaron métodos de entrevista para la recolección y análisis de datos, se diseño el instrumento de recolección, se seleccionó toda la población, se aplicó el instrumento diseñado, y finalmente se realizará el análisis de los datos obtenidos. Esta investigación espera contribuir con la aplicación de mejores prácticas en la gestión de las comunicaciones, a fin de efectuar un flujo comunicacional con calidad y entendimiento.

Palabras Clave: *Comunicación; Gestión; Proyecto; Gestión de las Comunicaciones; Impacto.*

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son concebidas como la integración e interacción de individuos para alcanzar un objetivo común que se logra mediante actividades de cooperación. Las organizaciones se identifican con lo que sus miembros hacen y, es creada y mantenida mediante constantes relaciones que los individuos tienen unos con otros y no existe separadamente de la gente que la integra.

Estamos en una época en la cual la idea del cambio es ineludible. Hoy en día las organizaciones se ven afectadas ante los grandes cambios económicos, políticos, sociales y la competencia mundial existente. El cambio es permanente, y en la mayoría de los casos es importante gestionarlo. En las organizaciones resulta de vital importancia que exista la gestión, el liderazgo y la comunicación, aunque no siempre estén de acuerdo. Se debe contar con líderes que marquen el rumbo de la organización y que sean capaces de conducir a la organización hacia otras situaciones, para ello existen personas de distintas cualidades, unas están dotadas para la gestión, la conducción, la información, y otras están dotadas de ese mirar hacia el futuro, lo que les permitirá de una u otra forma alcanzar con éxito todos los objetivos propuestos.

En este sentido, en las organizaciones es ineludible el apoyo de la comunicación, pues sus operaciones están constantemente interrelacionadas y no pueden desarrollar objetivos comunes sin el apoyo mutuo y, menos aún, si no existe una continua interacción, es decir, comunicación y organización no deben estar separadas. La organización debe ser comunicante y la comunicación organizada.

La función de la comunicación dentro de una organización es, a través de diversas actividades y técnicas, encaminar y facilitar el flujo de mensajes que se dan

entre los miembros de la empresa, entre ésta y su entorno, con el propósito de que se cumplan mejor y más rápido los objetivos de la misma y responder a una estrategia común.

Indiscutiblemente, la comunicación eficaz o la adecuada implementación de una estrategia comunicacional, es un elemento primordial para contrarrestar las diferentes interpretaciones de la realidad a las que se presentan estos factores, especialmente en las organizaciones o empresas establecidas en el mercado independientemente del ramo al que pertenezcan las cuales tienen unos principios y lineamiento que pueden verse seriamente dispersados.

En toda Organización la comunicación resulta un factor clave que puede utilizarse para ayudar a conducir los cambios que se presentan a diario, determinar la calidad del entorno organizativo y el éxito de culminación de un determinado proyecto. Es importante que las decisiones clave del proyecto, así como los objetivos o las tareas de cada uno, se comuniquen de forma apropiada a todo el personal relacionado con el proyecto y en los niveles gerenciales correspondientes.

El líder del proyecto debe velar por mantener un flujo constante de comunicación entre los miembros del equipo a fin de canalizar los problemas y fortalecer las relaciones. Esta comunicación constante entre los miembros y la información de los avances dentro del proyecto, así como su integración en la búsqueda de soluciones, son importantes para que los individuos se sientan parte del equipo, es decir, sirve de impulso para que cada miembro se sienta pieza clave y responsable dentro del proyecto.

Partiendo de la importancia que tiene la comunicación en una determinada organización, se pretende a través de este estudio realizar un Sistema de Comunicación para los líderes de proyecto en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco.

El estudio de esta investigación se encuentra bajo la modalidad de investigación y desarrollo, ya que tuvo como propósito indagar sobre necesidades del

entorno de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional en Banesco, a fin de mejorar el proceso del flujo comunicacional existente.

Desde esta perspectiva y orientación el presente trabajo de grado está estructurado en VII capítulos a saber:

En el Capítulo I, se desarrolla la Propuesta del Proyecto, se muestra el planteamiento del problema, que da origen a la investigación, las interrogantes de la investigación, los objetivos, representados por el objetivo general y los específicos, la justificación del proyecto, la metodología, las referencias bibliográficas, las consideraciones éticas y legales, la estructura desagregada de trabajo (WBS), el cronograma de ejecución de las actividades y el presupuesto.

En el Capítulo II, denominado Marco Teórico y Conceptual se destacan los antecedentes relacionados con la investigación, El Marco Conceptual clasificado en: Áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos, La Comunicación, Reglas Básicas para una Comunicación Eficaz, Comunicación organizacional, Dirección de la comunicación, Origen de los Sistemas, Enfoque de la teoría General de Sistemas, los Sistema de Información, Ciclo de Vida para el Diseño de un Sistema.

En el Capítulo III, se define el Marco Organizacional, en el cual se presenta una reseña histórica, visión, misión, objetivo, actividades y estructura de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional, lugar donde se realizó la investigación.

En el Capítulo IV, contiene el Diseño y Desarrollo del Proyecto, se explican cada una de las fases realizadas con sus correspondientes actividades, a fin de analizar y determinar la situación actual de la Gerencia, que consta del marco metodológico explicando: Tipo y Diseño de la Investigación, Unidad de análisis, Instrumentos de recolección de información, Diseño del Cuestionario y Operacionalización de los Objetivos y variables, con el fin de obtener resultados óptimos para la recomendación de la propuesta del proyecto.

En el Capítulo V se presenta el Análisis de los resultados obtenidos, contiene un análisis de los resultados del proyecto, el cual abarca la tabulación de los resultados

de las entrevistas efectuadas para la identificación del proceso del flujo comunicacional enmarcadas en esta investigación. Por otro lado se plantea el diseño del proceso y sistema de comunicación que permitirá mejorar la comunicación.

En el Capítulo VI, se analiza la Evaluación del Proyecto, se realiza un enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos del proyecto y la interpretación de los resultados en base a la tabulación y fases realizadas en el Capítulo V.

Por último, el Capítulo VII engloba las conclusiones derivadas de la presente investigación y recomendaciones dadas por el autor, para el éxito del proceso de comunicación en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco.

FASE DE PLANIFICACIÓN

La base de esta investigación es la Gestión de la Comunicación en Proyectos y todos los procesos que ella conlleva, delimitada en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco.

Para entender todo el proceso que condujo a elaborar esta investigación, desde el mismo momento en que diagnosticó el foco de interés en el que se centra el trabajo de grado, es primordial conocer cuáles fueron los objetivos que se plantearon, la justificación, metodología, referencias bibliográficas, consideraciones éticas y legales, la estructura desagregadas de trabajo (WBS), cronograma de ejecución de las actividades y el presupuesto.

A continuación, se presenta el Capítulo I en el cual encontraremos un resumen de la presente investigación y se explicará con mayor detalle todos los tópicos mencionados en el párrafo anterior.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMUNICACION DE LOS LIDERES DE PROYECTO EN LA GERENCIA DE SOPORTE TECNICO OPERACIONAL DE BANESCO

Autor: Rosa Mary Jarel López

Tutor: Guillermo Yáber

RESUMEN

La Gestión de las comunicaciones corresponde a una de las nueve áreas de conocimiento importantes para la correcta definición y ejecución de cualquier proyecto. La Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco ha detectado que últimamente el flujo de las comunicaciones utilizado por los líderes de proyectos, no se está dando con la calidad y rapidez requerida en el desarrollo de las actividades de un determinado proyecto, lo cual está afectando la efectividad del desempeño de los distintos departamentos involucrados en los proyectos. La realización de este proyecto permitirá satisfacer las necesidades mínimas de calidad del flujo comunicacional, aseguramiento de información pronta, oportuna y cierre adecuado de proyectos ejecutados por la organización, alineados hacia el logro de sus objetivos. El objetivo de la investigación que se desarrolla en el presente trabajo, es diseñar un sistema de comunicaciones de los líderes de proyecto, en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco, aplicando la teoría y conceptos básicos de la Gerencia de Comunicaciones y siguiendo el modelo comunicacional del 'Project Management Institute'. Los objetivos específicos son: Diagnosticar como se realiza el proceso de comunicación de la información relacionada con la ejecución de proyectos, Definir el Modelo de comunicación que permitirá identificar los puntos críticos a la hora de planificar y mejorar los procesos del flujo comunicacional, Desarrollar un sistema de comunicaciones que permita mejorar la calidad del flujo comunicacional y aseguramiento de la información pronta, oportuna y entendible por todos los que la reciben, aplicable a Banesco. Este estudio se centrará específicamente en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco. La investigación utilizada es del tipo Investigación y Desarrollo. Para alcanzar los objetivos se seleccionarán métodos cualitativos y cuantitativos para la recolección y análisis de datos, se diseñaran instrumentos de recolección, se estimará la población y muestra, se aplicarán los instrumentos diseñados, y finalmente se realizará el análisis cualitativo y cuantitativo de los datos obtenidos. Esta investigación espera contribuir con la aplicación de mejores prácticas en la gestión de las comunicaciones, a fin de efectuar un flujo comunicacional con calidad y entendimiento.

Palabras Clave: *Comunicación; Gestión; Proyecto; Gestión de las Comunicaciones; Impacto.*

CAPÍTULO I

PROPUESTA DEL PROYECTO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Banesco es una institución financiera que ha crecido considerablemente en el manejo de sus transacciones, agencias y clientes durante los últimos cuatro años; todo esto gracias a la integración y fusión realizada con Caja Familia en el año 2001 y Unibanca en el año 2002. Su sede principal esta ubicada en la ciudad de Caracas, cuenta con más de 355 agencias y 650 cajeros a nivel nacional. Desde hace algunos meses, la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de la organización ha presentado problemas de comunicación y falta de información en el desarrollo de las actividades de los proyectos que se realizan.

Motivado a estos problemas de comunicación, se decidió revisar el proceso del flujo comunicacional existente en la actualidad y plantearse un sistema de comunicación que permita mejorar el problema planteado.

1.1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Banesco Banca Privada es una entidad financiera que les proporciona a sus clientes asesoría integral en sus inversiones y operaciones financieras, respaldado por un equipo profesional altamente especializado, para brindarle comodidad, tranquilidad y seguridad al momento de realizar sus operaciones. Dentro de esta organización se encuentra la Gerencia de Soporte Técnico Operacional, la cual ha detectado que últimamente el flujo de las comunicaciones no se está dando con la calidad y rapidez

requerida en el desarrollo de las actividades de un determinado proyecto, lo cual está afectando la efectividad del desempeño de los distintos departamentos involucrados en los proyectos. Esta problemática ha generado un notable descenso en la cantidad y calidad de los proyectos ejecutados, así como también desviaciones en el tiempo de las actividades realizadas. Tal situación ha traído como consecuencia un descontento o desmotivación a nivel del personal que realiza las actividades, debido a la falta de información existente en el entorno del desarrollo del proyecto.

En la actualidad es fundamental que todo recurso humano tenga espacio para expresarse, y confianza en sí mismo para poder cumplir con los objetivos propuestos por la organización de manera eficaz y eficiente. Este proceso compuesto por un cúmulo de variables, constituye fuente de satisfacción de diversas necesidades económicas y sociales; de allí que sea válido afirmar que vivimos en una colectividad organizacional.

Las organizaciones se orientan hacia metas y objetivos establecidos, y para poder avanzar hacia la realización de estos, no solo una buena comunicación representa la base fundamental para llevarlo a cabo, sino también la motivación de los hombres y mujeres. Esta es la clave de éxito de cualquier organización.

El poco énfasis puesto por la Gerencia de Soporte Técnico Operacional en la gerencia de sus comunicaciones como práctica, técnica o disciplina regular del área de la administración de proyectos, sumado al poco conocimiento sobre el valor de dichas técnicas ha llevado a la organización a incurrir en fallas de comunicación, planeación, continuidad y seguimiento de los proyectos ejecutados por la misma.

Un análisis previo efectuado por la organización, ha arrojado los siguientes resultados:

- La información, no se encuentra disponible ni accesible en todo momento para todos los involucrados.

- No se conoce ¿cuándo es el momento ideal para enviar la información?, o ¿cómo será la mejor manera de transmitirla para que sea claramente entendible? y a ¿quién reportar determinada información?
- No se posee la información relevante al momento de la finalización de una fase o cierre definitivo de un proyecto.

De continuar la organización, sin buscar soluciones al actual manejo de las comunicaciones, de seguro se perderían significativas ventajas competitivas y comparativas en la relación con sus clientes y productos, así como la imposibilidad de ejecutar nuevos proyectos de innovación.

Una solución importante sería desarrollar toda una estrategia comunicacional insertada en la cultura de la organización y asentada sobre una metodología comunicacional que sirva de marco de referencia y que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que la componen. De esta manera la interrogante de la formulación de la problemática planteada es: ¿Cómo diseñar un sistema de comunicación que mejore el proceso de flujo de información haciendo que esta resulte útil, oportuna, completa y entendible por todos los que la reciben, tanto dentro de la organización como fuera de la misma hacia el cliente?.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La organización, sea cual fuere la función que ejecute, siempre va orientada hacia metas y objetivos establecidos; se descubre partiendo de los niveles superiores donde hallamos una autoridad suprema que delega autoridad en sus subordinados, las cuales, a su vez, la delegan en los suyos, creando así una jerarquía de autoridad conducida por la comunicación, entendida en su dimensión como un flujo de información que utiliza el ser humano para transmitir mensajes e intenciones entre sí, siendo que ninguna acción humana puede realizarse sin ella.

Para que la organización aspire una productividad efectiva, es necesario que quienes la constituyan establezcan flujos de comunicación intra e intergrupales, por ello, la comunicación constituye el eje fundamental de la organización. En la comunicación organizacional esta presente un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; todo ello con el fin de cumplir con sus objetivos.

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la Gerencia de Comunicaciones, siguiendo el modelo comunicacional del Cuerpo de Conocimientos del ‘Project Management Institute o PMI’ modelo mejor conocido “Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos o PMBOK®” (2004, p. 221), aunado a las aplicaciones de técnicas de mercadeo, clima y desarrollo organizacional y de planificación estratégica, encontrar explicaciones a las situaciones internas descritas. Tales consideraciones están enfocadas hacia la mejora de la calidad del flujo comunicacional, hacia el logro en la obtención y aseguramiento de información pronta y oportuna, hacia la propia accesibilidad de dichas informaciones, más aún cuando para el cierre adecuado de los proyectos.

La combinación del modelo comunicacional del PMBOK con las técnicas mencionadas en el párrafo anterior permitirán contrastar diferentes conceptos y enfoques de la gerencia de las comunicaciones en la organización Banesco. Primeramente, y con la finalidad de dar una enorme contribución al mejoramiento de la Calidad de las Comunicaciones, se propone un “Sistema de Comunicaciones para los líderes de Proyectos”, en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de la organización. En dicho sistema se intenta recoger, de una forma integral, los principales conocimientos que requiere un profesional de proyectos, con énfasis en el Manejo de las Comunicaciones como una de las nueve (9) áreas del conocimiento definidas por el PMI, para la Gerencia de Proyectos.

Por ello el proyecto se justifica ya que permitirá obtener una serie de datos que serán utilizados para diseñar un sistema de comunicación que contribuya a solucionar el problema que presenta la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco.

Por otro lado, las organizaciones o empresas dedicadas a la “innovación tecnológica” como es el caso de Banesco, están constantemente experimentando una fuerte presión de cambio que las obliga a transformarse para adoptar un enfoque de atención al cliente, y encontrar las respuestas a preguntas como saber qué se necesita tener o qué se necesita hacer para entregar servicios de calidad a sus clientes, convirtiendo a esta interrogante en uno de los mayores retos a los que se enfrentan las organizaciones alrededor del mundo.

Como se mencionó anteriormente, en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco se han detectado fallas considerables en los procesos comunicacionales de planificación, avance y seguimiento de actividades dentro del desarrollo de los proyectos ejecutados. La única manera de llevar adelante los cambios requeridos para lograr estas mejoras en el proceso comunicacional es por medio de un proyecto cuyo objetivo estará dirigido a producir una transformación específica en los procesos o canales de dirección de la comunicación.

Las fallas encontradas en el sistema actual de comunicaciones de la organización, ha evidenciado la necesidad de un cambio sustancial en el modelo comunicacional empleado hasta el momento, que resulta ineficiente y desactualizado, para lo cual se plantea el diseño de un nuevo Sistema de Comunicaciones basado en los principios de: información útil, oportuna, completa y entendible para todos los involucrados; además, apoyado en cuatro macroprocesos generales de la gestión gerencial en las comunicaciones, lo cuales son: planificación de las comunicaciones, distribución de la información, reportes de rendimiento y gestionar a los interesados.

En definitiva, con la realización de este Sistema de Comunicaciones se busca contestar la interrogante de la Formulación de la Problemática planteada.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Comunicación de los líderes de proyecto de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar como se realiza el proceso de comunicación de la información relacionada con la Ejecución de proyectos.
- Definir el Modelo de comunicación que permitirá identificar los puntos críticos a la hora de planificar y mejorar el proceso del flujo comunicacional.
- Diseñar un sistema de comunicaciones que permita mejorar la calidad del proceso de flujo comunicacional y aseguramiento de la información pronta, oportuna y entendible por todos los que la reciben, aplicable para la Gerencia de Soporte Técnico Operacional.

1.4. METODO

1.4.1. MARCO ORGANIZACIONAL

1.4.1.1. LA EMPRESA

El nacimiento de Banesco como organización Financiera, puede señalarse que fue a mediados de los 80 con la adquisición de puestos en la Bolsa de Valores de

Caracas, producto de una proyección de oportunidades, antes del explosivo crecimiento experimentado por el mercado de capitales venezolano durante los años siguientes. (Banesco Banco Universal, 2006, p. 1).

A partir de allí, se constituye la primera empresa del Grupo, Banesco Casa de Bolsa, representando una nueva perspectiva de proyección hacia el sistema financiero, más actual y dinámico que la Banca y sus instituciones tradicionales. Ya en el mismo año de su formación, Banesco Casa de Bolsa se ubicó en el ranking de la 10 primeras Casas de Bolsa del país, ascendiendo aceleradamente hacia los primeros lugares, producto de su agresiva participación en las transacciones bursátiles más significativas del mercado venezolano. (Banesco Banco Universal, 2006, p. 1).

El proyecto de constituir un Grupo Financiero, conceptualizado muchos años antes, se lleva a cabo a comienzos del 90, mediante la compra de un grupo de empresas que luego se integran en una única estructura organizativa que conforma Banesco Organización Financiera, la cual se presenta a continuación: Banesco Banco Comercial, Banesco Banco Hipotecario, Banesco Casa de Bolsa, Banesco Seguro, Banesco Arrendamiento Financiero, Banesco Fondo de Activos Líquidos, así como la constitución de Banesco Fondos Mutuales, Banesco Internacional Puerto Rico, Panamá y Banesco Mercado de Capitales. (Banesco Banco Universal, 2006, p. 1).

En 1997, y como producto de una visión de negocios a la vanguardia del sistema, Banesco inicia la adquisición de un grupo de Entidades de Ahorro y Préstamo, para crear una nueva marca denominada Caja Familia, un nuevo concepto financiero dirigido a la atención de un nuevo segmento del mercado: la clase media, con un esquema único e innovador en Venezuela. Igualmente en Agosto de 1997, se hace efectiva la conversión a Banesco Banco Universal, a través de la fusión de Banesco Banco Comercial, Banesco Fondo de Activos Líquidos y Banesco Arrendamiento Financiero. (Banesco Banco Universal, 2006, p. 1).

En el mes de Julio del 2002, se realiza la fusión por absorción y conversión en Banco Universal de grandes líderes en el mercado como lo son Unibanca (Banco Unión y Caja Familia) y Banesco Banco Universal.

En la actualidad, Banesco Banco Universal se ubica entre los primeros bancos del país, y Banesco Organización Financiera se considera el Grupo Financiero con mayor proyección en la banca venezolana; imagen conquistada a través de su posición de vanguardia e innovación, así como por seriedad y agresividad en la nueva concepción del negocio financiero.

Esta nueva institución combina atributos de ambas organizaciones, es decir, lleva la tradición de 54 años de Banco Unión, su liderazgo en tarjetas de crédito, su red de oficinas a nivel nacional y la clientela representativa de todos los sectores del mercado: pequeños y medianos comerciantes, personas naturales, banca corporativa e industriales. Mientras que por otro lado se destacan atributos como: tecnología avanzada, liderazgo en sector hipotecario, experiencia en tecnología de fusiones y negocios e innovación de productos y servicios financieros.

Banesco, inspirado en los principios de Imaginación Creativa y Eficiencia que siempre lo han caracterizado y con el afán de encontrar nuevos caminos que lo impulsen a vivir su Visión y Misión, ha asumido el compromiso de vivir los Valores que lo constituyen, preservando la esencia de lo que los ha hecho exitosos

1.4.1.2. OBJETIVOS

- Satisfacer las necesidades esenciales del exigente universo de clientes.
- Consolidarse como una organización financiera que liderice la inserción y desarrollo en la economía mundial y nacional.

1.4.1.3. VISIÓN

Ser una Organización Financiera que liderice la inserción y desarrollo en la economía mundial.

1.4.1.4. MISIÓN

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

Ser líder en la atención de las personas y manejo de comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología. Esta comprometida a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar en nuestra comunidad.” (Banesco Banco Universal, 2006, p. 1).

1.4.1.5. VALORES

- **Integridad y Confiabilidad:** Defender la confidencialidad de los clientes, manejando honestamente los negocios, actuando de manera congruente entre lo que son, dicen y hacen.
- **Responsabilidad Individual y Social:** El éxito de la organización 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:** Están dispuestos a romper con paradigmas para superar permanentemente las expectativas de sus nuestros clientes.
- **Emprendimiento:** Fomentar el pensamiento y acción del trabajador como dueño del negocio para asegurar el éxito propio y de la empresa.
- **Interdependencia y Liderazgo:** Promover el liderazgo justo e inspirador, capaz de desarrollar alianzas, potenciar talentos y construir equipos exitosos en beneficio de la organización.

- **Renovación y Excelencia Personal:** Impulsar el crecimiento integral de todos y cada uno de los miembros de la organización para permanecer en la vanguardia del conocimiento y su aplicación en el negocio.
- **Diversidad y Adaptabilidad:** Fomentar la capacidad de adaptación a nuevas realidades, mercados y culturas en la ejecución de sus negocios.

“La fortaleza de Banesco, es su gente, profesionales del más alto nivel, con una experiencia lograda a través de años de estudio, trabajo y actualización continua. Nuestra gente Banesco está integrada por ejecutivos que dedican todo su esfuerzo a la atención y satisfacción de las necesidades más esenciales de nuestro exigente universo de clientes”

La presente investigación se desarrollará en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional (Ver Figura1) adscrita a la Vicepresidencia de Operaciones TI.

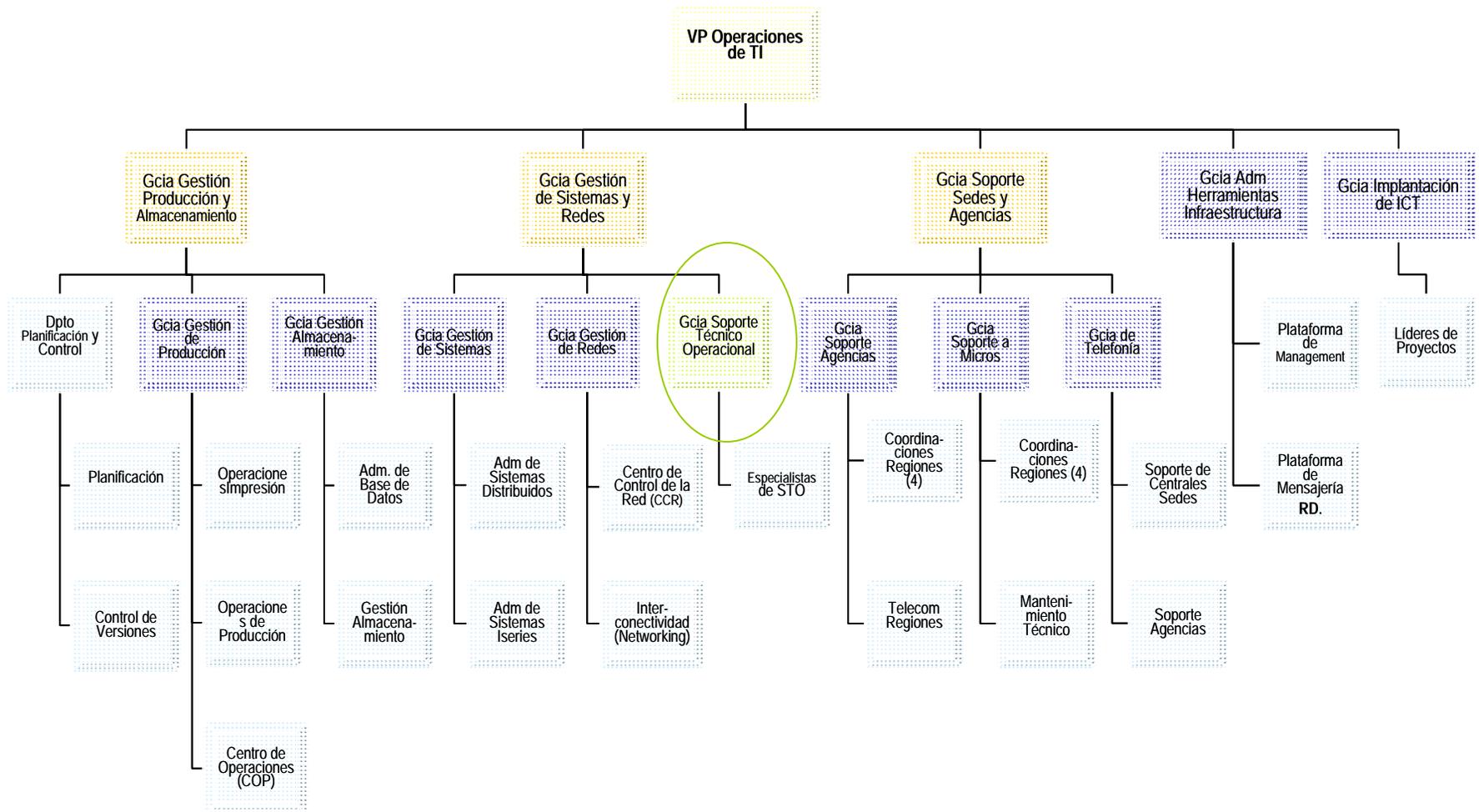


FIGURA 1. Organigrama de la VP Operaciones de TI
Fuente: Tomada de Banesco - Intranet, 2007, p. 1

1.4.2. MARCO DE REFERENCIA

1.4.2.1. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se muestra el esquema conceptual que se abordará durante el desarrollo de esta investigación para poder cubrir los objetivos planteados:

1. Antecedentes de la Investigación (Trabajos Especial de Grado).
2. Bases Teóricas: Comunicación, Información y Comunicación, Estrategias de Comunicación, Gerencia de Comunicaciones
3. Teorías de la Organización y la Comunicación
4. Modelos de Comunicación
5. Tipos de Interacción en las organizaciones
6. Gerencia de las Comunicaciones según el PMBOK. (Ver Figura 2)

El Manejo de las Comunicaciones se presenta como un subconjunto de la Gerencia de Proyectos que incluye los procesos requeridos para asegurar la generación oportuna y apropiada, la colección, la difusión, el almacenaje, y la última disposición de la información del proyecto. En esta área del conocimiento los aspectos más importantes son:

- Planificación de comunicaciones: determinación de la información y de las necesidades de comunicaciones de los Stakeholders: quién necesita qué información, cuándo él la necesitará y cómo les será dada.
- Distribución de la información: haciendo a la información necesaria, disponible para proyectarla a los Stakeholders de una manera oportuna.

- Reportes de rendimiento: recogiendo y diseminando la información del desempeño de las actividades del proyecto. Esto incluye el pronóstico, la divulgación del estado y la medida del progreso del proyecto.
- Gestionar a los Interesados: generando, recolectando y diseminando la información para formalizar la terminación del proyecto y resolviendo los temas polémicos con los interesados. (PMBOK, 2004, p. 222)

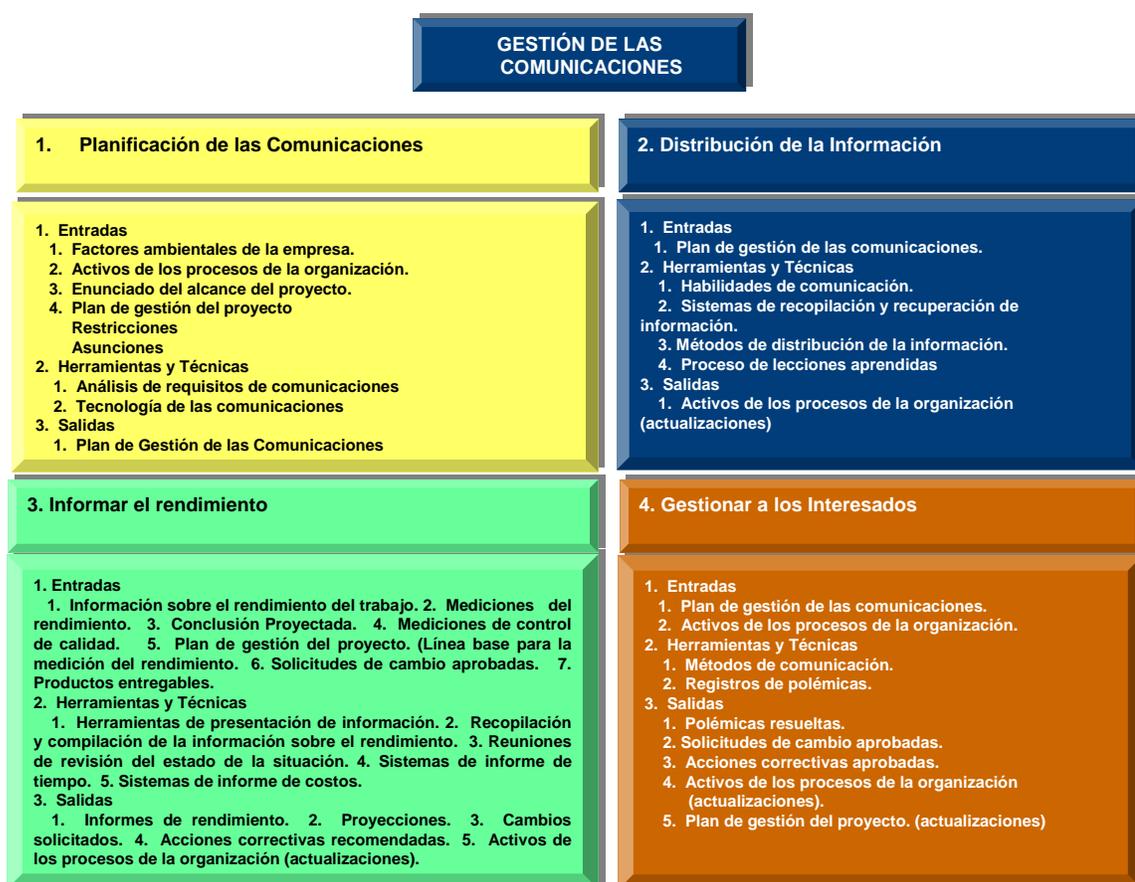


FIGURA 2. Descripción General de la Gestión de Comunicaciones del Proyecto.
 Fuente: Elaborado por el autor a partir de la Guía del PMBOK, 2004, p. 222

1.4.2.2. METODO

En la organización en estudio se utiliza actualmente un plan para el manejo de las comunicaciones que ha demostrado ser ineficiente y desactualizado, por lo que ha llevado a la empresa a la necesidad de trabajar en la propuesta de desarrollo e implantación de un nuevo Sistema de Comunicaciones basado en las técnicas de administración de proyectos, que garanticen una información útil, oportuna, completa y entendible por todos los involucrados en el proyecto tanto interna como externamente a la empresa.

De acuerdo a las características y naturaleza del presente Trabajo Especial de Grado, se ubicará metodológicamente en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de tipo: Investigación y desarrollo, por cuanto se persigue resolver la problemática de la comunicación actual llevada a cabo en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco, sobre la base de un diagnóstico que describe cómo es la comunicación entre los líderes de proyectos.

Es importante destacar, que esta investigación se realizará en tres fases, que son: Fase de Planificación, Fase de Ejecución y Fase de Cierre. La elaboración de este documento constituyó el desarrollo completo de la Fase de Planificación. (Yáber y Valarino, 2006, p. 10)

➤ **Fase de Planificación.**

- Levantamiento de la Información
- Evaluación y Análisis de la Información
- Formulación del proyecto
- Marco Teórico

➤ **Fase de Ejecución.**

- Diseño del Sistema de Comunicación
- Diseño de Diagrama de Flujo de Datos
- Modelo de Estructura detallada de Trabajo
- Soluciones y Mejoras
- Monitoreo del Sistema

➤ **Fase de Cierre.**

- Verificación de los Resultados
- Descripción de los Resultados
- Redacción del Informe
- Conclusiones y Recomendaciones

1.5. RESULTADOS ESPERADOS E IMPLICACIONES

El principal resultado que se espera obtener con el desarrollo de la investigación es un Sistema de Comunicaciones aplicable por la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de la organización en estudio, que permita mejorar el proceso de comunicación y con ello el éxito del proyecto que se ejecuta.

Con esta investigación se concluirá sobre la conveniencia de realizar un cambio sustancial en el modelo comunicacional empleado en la actualidad, que resulta ineficiente en las organizaciones dedicadas a la innovación tecnológica.

Adicionalmente con este nuevo sistema de Comunicaciones se espera contar con los principios de: información útil, oportuna, completa y entendible para todos los involucrados; además, apoyado en los cuatro macroprocesos generales de la gestión

gerencial en las comunicaciones: planeamiento, distribución de la información, funcionamiento de reportes y cierre administrativo.

En definitiva, con la realización de este Sistema de Comunicaciones se busca contestar la interrogante de la Formulación de la Problemática planteada.

El desarrollo de este trabajo de investigación implicara la oportunidad de mantener a la gerencia de soporte técnico operacional y a los miembros del equipo informados y mejorar la comunicación general.

De igual forma, una vez concluido el estudio, éste servirá de base para contribuir con la aplicación de mejores prácticas en la gestión de las comunicaciones, para efectuar un flujo comunicacional con calidad y entendimiento mejorando la competitividad estratégica de la organización. El seguimiento a las recomendaciones que se deriven del proyecto permitirá desarrollar una ventaja competitiva que con seguridad ayudará a la organización en el logro de sus objetivos.

1.6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Banesco Banco Universal (2006). *Historia de Banesco*. Recuperado el 10 Octubre, 2006 desde <http://tiempoBanesco2/default.aspx>.
2. Baptista, P., Fernández, C., y Hernández, R. (1994). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México. Editorial McGraw-Hill.
3. Inmerco MK (Marketing), *Manual de Comunicación y Presentaciones eficaces*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2006, desde http://confecova.ecsocial.com/10233/documentos/manual_comunicacion_eficaz.pdf.
4. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). (2005). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.236 (Extraordinaria), Julio 26, 2005.

5. Ley sobre Derecho de Autor. (1993). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, (Decisión 351), Agosto 14, 1993.
6. Luigi, N. (2006). *Manejo de los riesgos derivados en la Ejecución de Procesos de Comunicaciones para los Proyectos en la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela*. Trabajo de Investigación no publicado. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas. Venezuela.
7. Project Management Institute (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos o PMBOK®*. (4ta edición). Pennsylvania: Autor
8. Sánchez, A. *Empresa y Comunicación: Comunicación, cambio y desarrollo, Un desafío para líderes empresariales*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2006. Desde <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/inf/02104210/articulos/DCIN9292110101A.PDF>
9. Taylor, J. (2002). *Cómo Mejorar la Comunicación*. (1era. Edición). Barcelona: Editorial Gedisa.
10. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: UPEL.
11. Yáber O., G y Valarino, E. (2006). *Tipología, Fases y Modelos de Gestión para la Investigación del Postgrado de Gerencia*. (Manuscrito Inédito). Caracas: Autor.

1.7. CONSIDERACIONES ETICAS Y LEGALES

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se tendrán presentes las siguientes consideraciones éticas, en su mayoría están referenciadas por el Código de ética para miembros de la Organización PMI (“PMI Member Ethical Standards”, 2005) y otras son correspondientes al caso en estudio:

- El trabajo de cumplir con altos estándares de integridad y conducta profesional.
- La información suministrada por la organización, debe ser manejada con carácter de confidencialidad, ya que por razones estratégicas no pueda ser divulgada.
- Trabajar en función a agregar valor a la organización en la cual se realizará la presente investigación.

En referencia a los aspectos legales, para este proyecto en específico se consideran solo el siguiente:

- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)
- Ley sobre Derecho de Autor. La Ley en Venezuela prohíbe la reproducción, distribución y comercialización de copias ilícitas sin aprobación del autor.

1.8. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO (WBS)

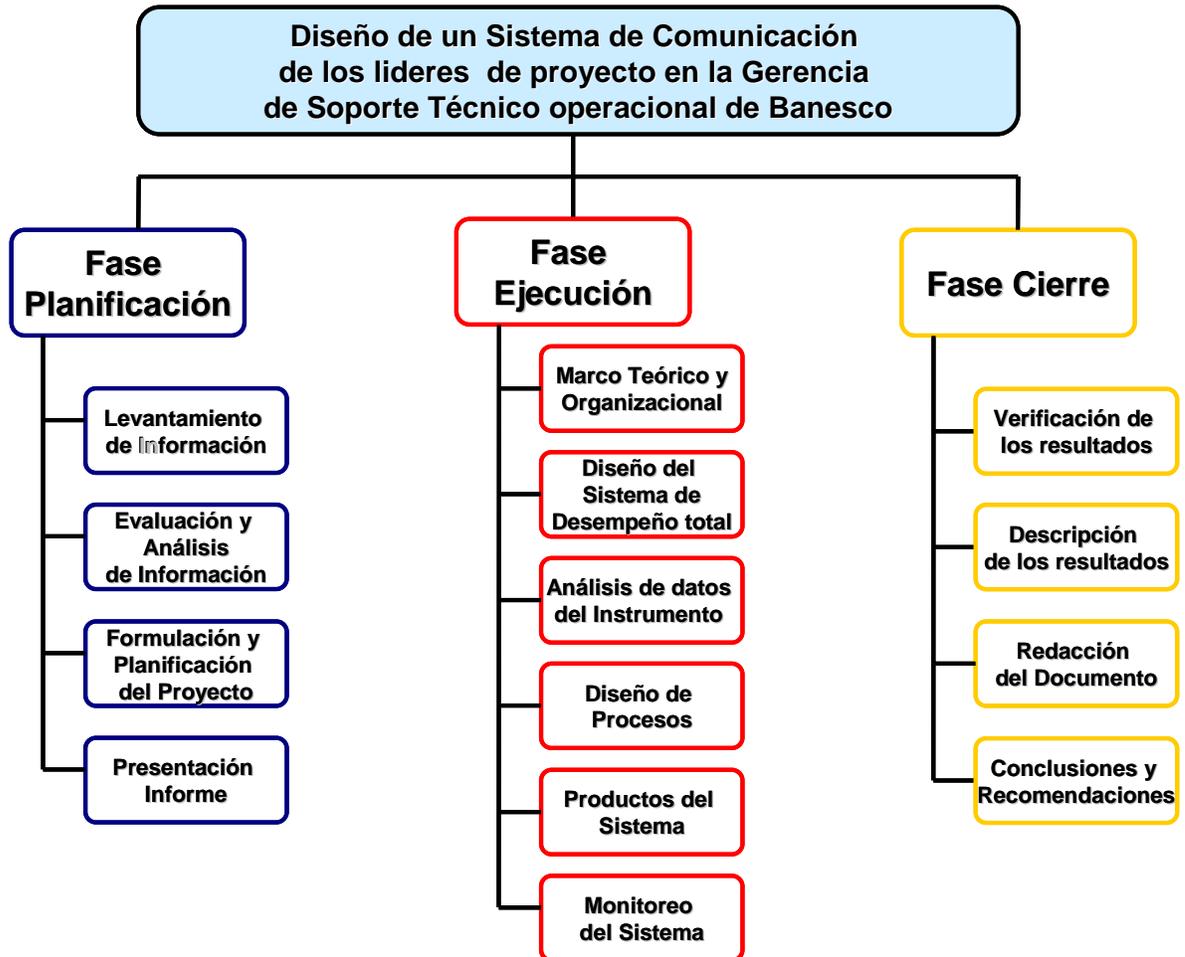


Figura 3. Estructura detallada de Trabajo (WBS)
Fuente: Elaborado por el autor, 2006

1.8.1. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Para la realización del Trabajo Especial de Grado se seguirá el cronograma mostrado a continuación (Ver Figura 4), el cual contempla siete meses desde Septiembre 2006, hasta Abril 2007: Durante el período señalado, se diferencian las fases: Inicio, Ejecución y Cierre, enmarcadas en los lineamientos de la metodología descrita en el apartado 3.2.2 Método de Trabajo e ilustradas de manera genérica en la Figura 4. Estructura Desagregada de Trabajo (mejor conocida por sus siglas en idioma inglés: WBS) de la elaboración del Trabajo especial de Grado

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMUNICACION DE LOS LIDERES DE PROYECTO EN LA GERENCIA DE SOPORTE TECNICO OPERACIONAL DE BANESTO

Plan Maestro Trabajo Especial de Grado

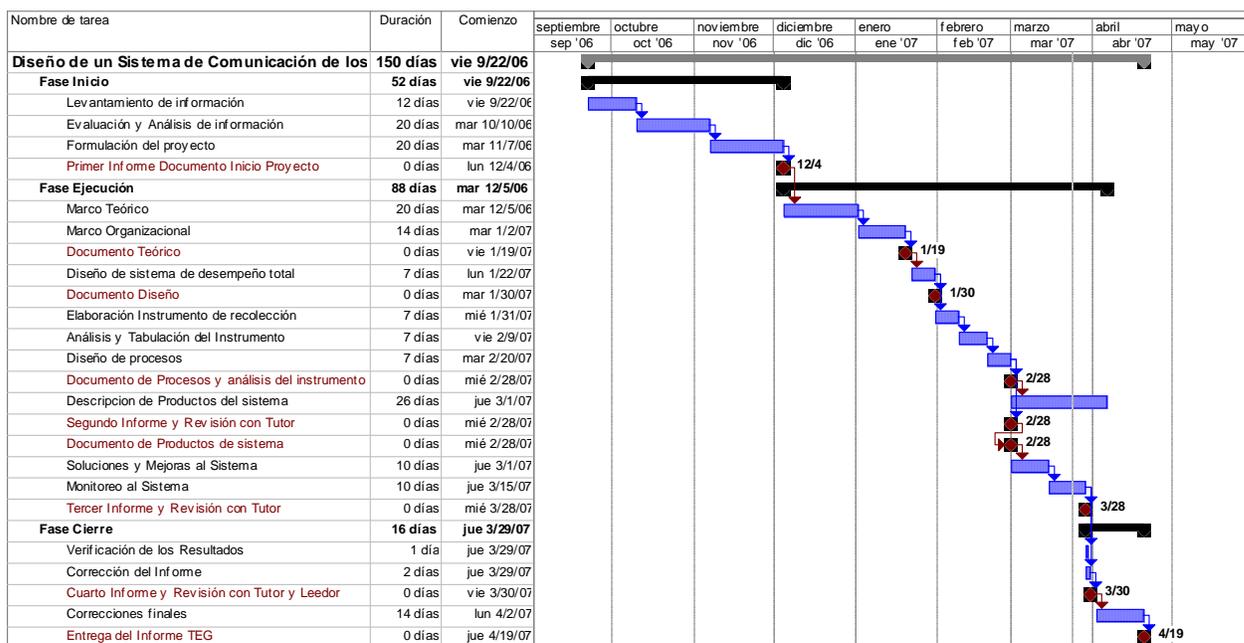


Figura 4. Cronograma de Ejecución
Fuente: Elaborado por el autor, 2006

1.9. PRESUPUESTO

A continuación se indica el presupuesto que implica la elaboración del Trabajo Especial de Grado en un período de seis meses. (Ver Tabla 1).

Rubro	Costo Total (Bs.)
Horas Hombre (700 HH 20.000,00 Bs./HH)	14.000.000,00
Asesoría de la Universidad Católica Andrés Bello (6 U.C.)	1.200.000,00
Materiales (Papel, Toner, Carpetas)	350.000,00
Equipos (Computador, Proyector de Video)	-
Servicios (Conexión Internet, Fotocopiado, Encuadernación)	200.000,00
Otros (Traslados, Gastos de Operación, entre otros)	200.000,00
TOTAL	15.950.000,00

Tabla 1. Presupuesto Estimado de Costos del Proyecto de Investigación
Fuente: Elaborado por el Autor, 2006

Con el desarrollo de este capítulo se da inicio a la investigación, con el fin de realizar todos los objetivos planteados y poder mejorar las fallas presentadas en el proceso de comunicación de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional. A continuación pasaremos al próximo capítulo en el cual se desarrollara el Marco Teórico y Conceptual relacionado con la investigación.

FASE DE EJECUCIÓN

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En este capítulo explicaremos las investigaciones que se utilizaron con relación a la investigación desarrollada, así como también se desarrollo el marco conceptual que está conformado por los siguientes tópicos: Áreas la Gestión de Proyectos, la comunicación, Reglas Básicas para una Comunicación Eficaz, Comunicación Organizacional, Dirección de la Comunicación y el Origen de los Sistemas de Información.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Con la finalidad de tener una visión y alcance más amplio en el presente trabajo de investigación, se encontraron y analizaron los siguientes antecedentes empíricos y trabajos relacionados con la investigación:

El primer trabajo de Grado fue realizado por Luigi F, Noemí de la Universidad Católica “Andrés Bello” (UCAB) en Junio 2006, titulado Manejo de los Riesgos derivados en la Ejecución de Procesos de Comunicaciones para los proyectos en la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela. “Trabajo de Investigación para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos”.

La investigación tuvo como Objetivo General Determinar cuáles son los riesgos positivos y/o negativos derivados de los procesos de comunicación efectuados durante la ejecución de la cartera de proyectos planificados o desarrollados por la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela. El resultado de

la investigación permitió identificar y diagnosticar riesgos derivados de los procesos establecidos en la gestión de las comunicaciones durante la ejecución de los proyectos tecnológicos en la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela.

Igualmente aplica la teoría y conceptos de la Gerencia de Riesgos sobre los diversos tipos de comunicaciones utilizados en el área mencionada, con el propósito de analizar los eventos y generar acciones y estrategias para el mejor manejo de las comunicaciones en pro de la consecución de los proyectos dentro de la organización.

El segundo trabajo de Grado fue realizado por Franco, Luis de la Universidad Católica “Andrés Bello” (UCAB) en Marzo 2001, titulado Impacto de las Actividades Funcionales en los líderes de Proyecto de Banesco Organización Financiera. “Trabajo de Investigación para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos”.

El Objetivo General era estudiar el impacto que las actividades funcionales de los líderes de proyecto, en Banesco Organización Financiera, tienen en el cumplimiento de su rol. El resultado de la investigación permitió dar a conocer a la organización donde se realizó el estudio, que prioridad otorgan los Líderes de Proyecto de Banesco Organización Financiera a los Procesos Funcionales Administrativos sobre los Procesos de Gerencia de Proyecto, de esta forma se mostró que los Procesos de Gerencia de Proyecto efectuados por los Líderes de Proyecto son impactados por los Procesos Funcionales que realizan en su día a día afectando el ciclo de vida del Proyecto, dando como consecuencia que los proyectos no terminen en tiempo, costo y con la calidad deseada.

El tercer trabajo de Grado fue realizado por Liendo P. Jeanne G. y Machado F. Natalia, de la Universidad Central de Venezuela” (UCV) en Septiembre 2000, titulado Las Comunicaciones Internas en las Organizaciones. Caso Banco Venezuela/Grupo Santander. “Trabajo de Investigación para optar al Título de Licenciado en Comunicación Social”.

El trabajo tuvo como Objetivo General Determinar si la estrategia comunicacional del Banco de Venezuela/Grupo Santander es aprehendida e internalizada adecuadamente por el público interno, a fin de que coadyuve en la consecución de los objetivos de negocio de la organización. Este estudio afirma que la información es la materia prima que retroalimenta los mecanismos de búsqueda de equilibrio organizacional, razón por la cual se hace imprescindible la permanente elaboración y ejecución de estrategias de

comunicación que permitan realizar las más fidedignas interpretaciones de la realidad circundantes y un control efectivo de los mensajes, los cuales deben estar orientados a apoyar los objetivos de la empresa. Recomienda mejoras en las políticas comunicacionales y ruptura a los paradigmas burocráticos y conservadores de la organización, además, plantean que debería proporcionarse un contacto más directo entre los empleados y los altos directivos ya que a veces una palabra de aliento y motivación sirve para estimular a los empleados.

Como puede observarse a través de la revisión bibliográfica anterior, la comunicación dentro de cualquier organización y/o proyecto juega un papel importante entre los integrantes que la conforman. Si no existe o se presentan fallas en los procesos de transmisión de la información, puede originar una gran variedad de riesgos en cuanto a las funciones, objetivos, planes y actividades entre otros durante el desarrollo y ejecución de cualquier proyecto dentro de la organización.

Por otra parte la comunicación como vínculo auténtico del acontecer social facilita el crecimiento y productividad de los grupos, y de las relaciones interpersonales entre los miembros, constituyendo elementos fundamentales en una organización.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

El desarrollo de esta investigación estuvo enmarcado dentro de un compendio teórico referente a varios aspectos principales como son: Gestión de proyectos, comunicación, comunicación organizacional, dirección de la comunicación y origen de los sistemas. A continuación explicaremos un poco el contenido de cada uno de los aspectos mencionados:

2.2.1. GESTIÓN DE PROYECTOS

Antes de empezar hablar de la Gestión de proyectos es importante mencionar la definición de un proyecto, es la combinación de recursos humanos y no humanos que realizan cualquier esfuerzo organizado y temporal para crear un producto, servicio o resultado determinado. Por otra parte la gestión de proyectos es la que se encarga de dirigir y coordinar, las actividades, los recursos humanos y materiales que intervienen a lo largo del ciclo de vida del proyecto, por lo que será un aspecto clave en el éxito del mismo.

De acuerdo al PMBOK (2004, p. 38), la gerencia de proyectos se realiza a través del uso de sus cinco procesos que son: Proceso de Inicio, Proceso de Planificación, Proceso de Ejecución, Proceso de Control y Proceso de Cierre.

Dentro de cada proceso se encuentran estructuradas nueve áreas de conocimiento de la gestión de proyectos, las cuales son: Gestión de la Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgo y Adquisiciones. (Ver figura 5).

Gestión de la integración del proyecto: Se definen los procesos necesarios para asegurar la adecuada coordinación de los elementos del proyecto.

Gestión del alcance del proyecto: Se encuentran los procesos para asegurar que el proyecto incluye el trabajo requerido.

Gestión del tiempo: Se definen los procesos que aseguran la terminación del proyecto a tiempo.

Gestión del coste: Se encuentran los procesos que aseguran la realización del proyecto con el presupuesto aprobado.

Gestión de la calidad: Se definen los procesos para asegurar la satisfacción de las necesidades establecidas.

Gestión de recursos humanos: Se encuentran los procesos necesarios para hacer más efectivo el trabajo de las personas implicadas en el proyecto.

Gestión de las comunicaciones: Se definen los procesos que aseguran que la generación, recolección, diseminación y almacenamiento de la información del proyecto se realice de la forma apropiada y a tiempo.

Gestión de riesgos: Se encuentran los procesos relacionados con la identificación, análisis y respuesta a los riesgos del proyecto.

Gestión de las adquisiciones: Se definen los procesos para la adquisición de bienes y servicios fuera de la organización.



FIGURA 5. Descripción General de las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.
 Fuente: Elaborado por el autor a partir de la Guía del PMBOK, 2004, p. 11

Para concluir con este tema podemos decir que la importancia de la gerencia de proyectos se ve reflejada en la necesidad que tienen las organizaciones, de realizar sus proyectos de aplicación de una forma efectiva, con lo cual se puede planificar el futuro

elaborando planes de ejecución contemplando cada una de los procesos involucrados en las nuevas áreas del conocimiento que conforman la gerencia de proyectos.

Una buena comunicación en cualquier proyecto es un elemento clave para el éxito del mismo. La Guía del PMBOK explica que en la Gestión de las comunicaciones se encuentran definidos los procesos que aseguran que la generación, recolección, diseminación y almacenamiento de la información del proyecto se realice de la forma apropiada y a tiempo.

Por lo antes expuesto vamos a explicar los procesos que conforman la gestión de las comunicaciones, los cuales son: (Ver figura 6)

- **Planificación de las comunicaciones:** Determinar la información y necesidades de comunicación de los interesados. Por lo general al momento de planificar el proyecto los encargados de preparar el plan se centran solamente en el “cronograma de actividades” necesarias para construir el proyecto. Pero no se incluye un plan que permita primero determinar las necesidades de comunicación y proponer una estrategia para agilizar dichas comunicaciones.
- **Distribución de la Información:** Hace que la información requerida por los involucrados esté disponible a tiempo.
- **Reportes de rendimiento.** Recolectar y distribuir información sobre el rendimiento. Incluye reporte del estado, medida del avance, y predicciones (forecasts), usando la técnica de Valor Ganado.
- **Gestionar a los Interesados.** Gestionar las comunicaciones para satisfacer los requerimientos y resolver los temas polémicos (issues) con los interesados. Un "issue" lo podríamos traducir como un "tema de interés", o "tema preocupante" que puede afectar al proyecto.

En conclusión podemos decir que en la gerencia de comunicación, el flujo de comunicación es intenso entre los diversos clientes y desenvolvedores, lo que exige toda una coordinación y preocupación con mecanismos de gestión de ese proceso de comunicación envolviendo clientes, usuarios, líderes de proyecto, gerente de programa, soporte técnico, help desk, entre otros.

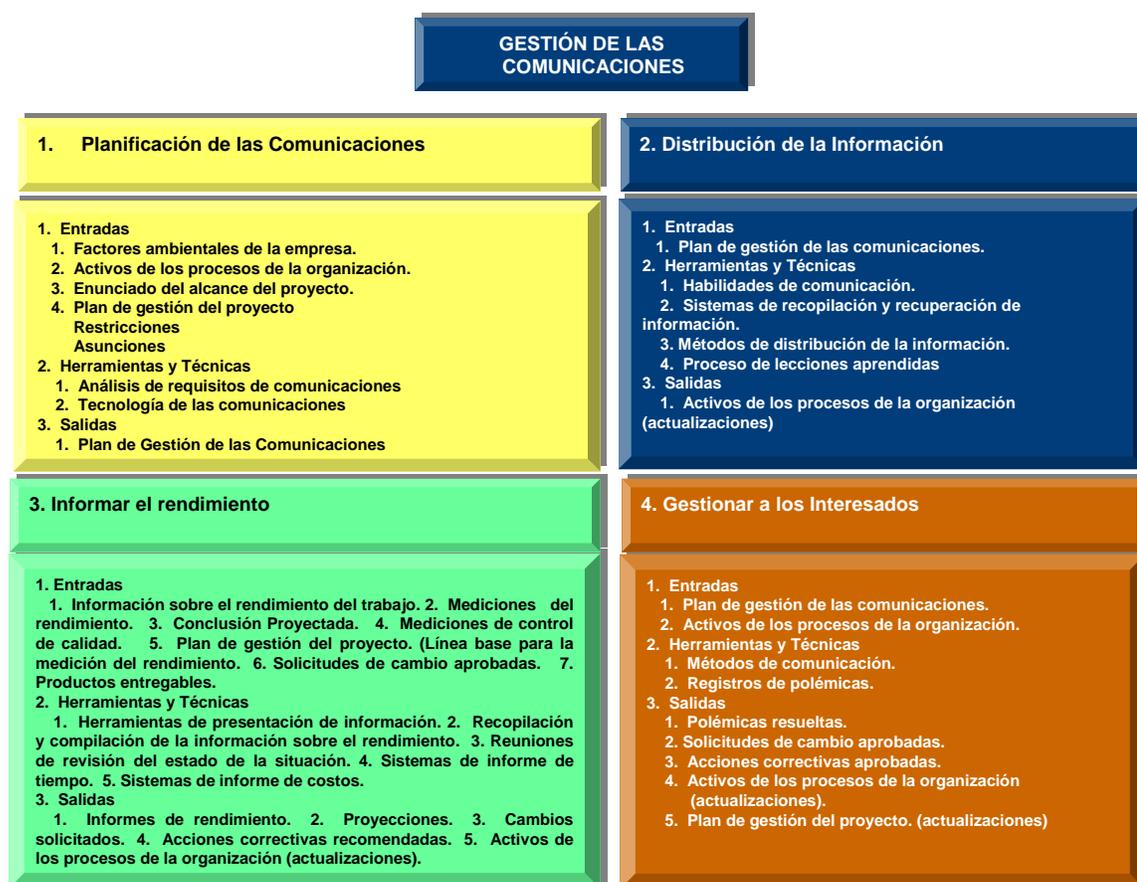


FIGURA 6. Descripción General de la Gestión de Comunicaciones del Proyecto.
 Fuente: Elaborado por el autor a partir de la Guía del PMBOK, 2004, p. 222

2.2.2. COMUNICACIÓN

A fin de comprender el significado que tiene la Comunicación y el papel que juega en toda empresa de servicios, sobre todo a la hora de elaborar y ejecutar proyectos, es necesario en primer lugar estudiar el significado general, los procesos y direcciones de este concepto.

Para Millar, citado por Rondón (1985), la comunicación “es aquella conducta en la cual una fuente transmite un mensaje a un receptor con la intención consciente de afectar su conducta posterior” (p.3) y se considera de esta forma como uno de los

factores más importantes que intervienen en el desarrollo y mantenimiento de los grupos. De igual forma expone, “la comunicación y la relaciones interpersonales son elementos claves en nuestro desarrollo personal, en la realización de quienes somos y quienes estamos llamados a ser” (p. 3)

La comunicación es pues, un proceso que permite vincular diferentes “sistemas”, a través de un flujo de información lo cual contribuye a lograr una acción dinámica e interactuar en las instituciones. Es decir un proceso mediante el cual enviamos y recibimos mensajes. Es un intercambio de información, de mensajes transmitidos mediante una serie de códigos que aceptamos y comprendemos.

Chiavenato (1994), plantea que “toda comunicación incluye por lo menos a dos personas, la que envía y la que recibe. Una persona sola no puede comunicarse, sólo puede hacerlo mediante una receptora que pueda completar el acto de comunicación” (p.78)

Partiendo de esta definición, la comunicación entre las personas es muy compleja, es más que hacer simples comentarios y escucharlos. Al producirse la comunicación, todos se comunican en más de un nivel al mismo tiempo, por ejemplo, a través de la palabra (hablada) hay un mensaje por el tono de voz, los gestos y la postura física; algunas conductas son expresadas por los sentimientos, la hostilidad y la agresión.

2.2.2.1. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

En el proceso de comunicación intervienen varios elementos (Ver figura 7), los cuales explicaremos a continuación:

Emisor: es el que tiene la intención de comunicar alguna cosa. Para ello debe codificar la información mediante una serie de signos y símbolos que sean comprendidos por el receptor y emitir un mensaje.

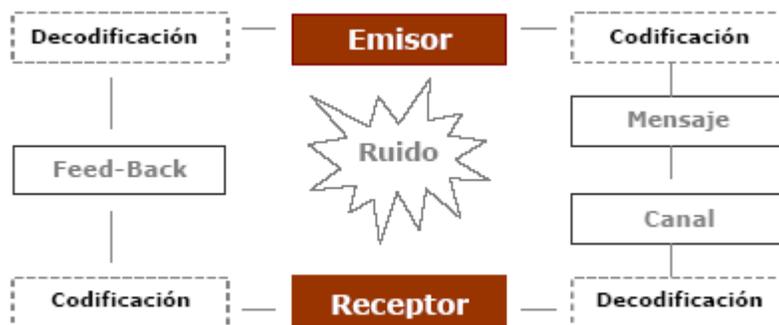


FIGURA 7. Elementos de la Comunicación

Fuente: Elaborado por el autor a partir de Inmerco MK, 2006, p. 5

Canal: es el medio por el que circula el mensaje, el soporte por el que se transporta la información.

Mensaje: es la información que se desea transmitir.

Código: es el conjunto de signos y símbolos que forman el mensaje. Un mensaje puede transmitirse mediante códigos orales, escritos y no verbales. Para que un mensaje sea eficaz deben utilizarse códigos comunes entre el emisor y el receptor.

Receptor: es el objetivo al que apunta el emisor. El contenido del mensaje es lo que el receptor entiende.

Ruido: son los elementos que distorsionan o pueden distorsionar en algún momento el mensaje.

Feed-Back: es un mecanismo que aporta “calidad” al proceso de comunicación. Siempre es utilizado por el receptor, y si no se produce el emisor debe solicitarlo.

El proceso de comunicación implica siempre la posibilidad de retorno o feed-back. El feed-back o retroalimentación es una forma de comprobar la realidad, de aclarar el mensaje. Es un elemento que facilita el perfeccionamiento de la comunicación. Implica un cambio de “papeles” entre el emisor y el receptor. Se trata

de un proceso de retroinformación mediante el cual el receptor comunica al emisor lo que ha entendido.

El feed-back nos permite detectar los errores y malentendidos a medida que éstos se producen, de manera que los mensajes pueden ser modificados y definidos nuevamente hasta eliminar las confusiones. Se utiliza para comprobar que el mensaje ha sido recibido y comprendido correctamente.

2.2.3. REGLAS BÁSICAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

Existen cuatro reglas básicas que deben ponerse en práctica para conseguir una comunicación eficaz, las cuales son, el Conocimiento de uno mismo como comunicador, Actitud mental positiva, Expresarnos correctamente y por ultimo Saber escuchar. (Ver figura 8).

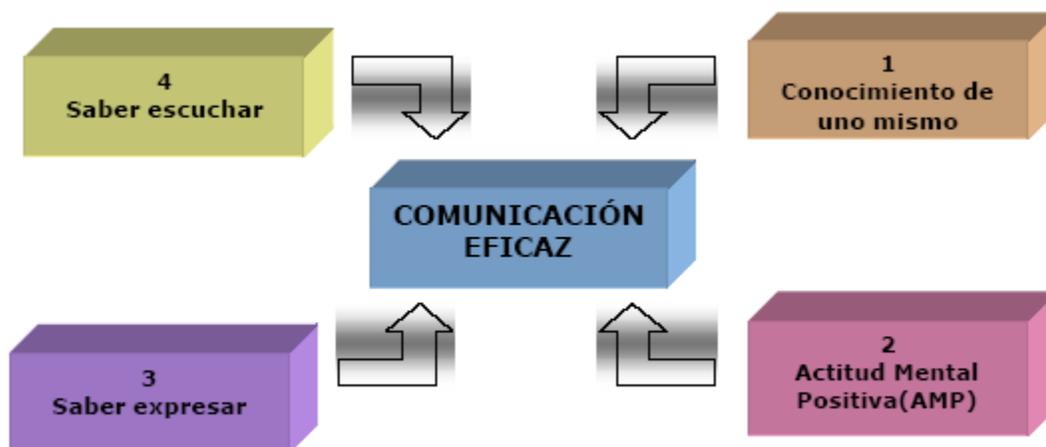


FIGURA 8. Reglas de Comunicación Eficaz

Fuente: Elaborado por el autor a partir de Inmerco MK, 2006, p. 8

A continuación se explicara con mayor detalle cada una de estas reglas:

1. Conocimiento de uno mismo como comunicador, al objeto de analizar nuestras fortalezas y debilidades al respecto y poder actuar en consecuencia. Comprender cómo funciona la comunicación y entender cuáles son nuestras propias necesidades y habilidades para comunicarnos, puede ayudarnos a comprendernos y a entender a los demás.

Por ello, el primer paso para una comunicación eficaz es conocerse uno mismo como comunicador. Para ello, hay dos variables que debemos analizar de nosotros mismos: el Impacto y la Influencia que generamos en los demás.

Por Impacto entendemos “la primera impresión o huella que dejamos en los otros después de conocernos”. Este conocimiento inicial está generado en base a la información que emitimos, tanto a nivel verbal, como a través de nuestro aspecto o nuestra comunicación no verbal (postura corporal, tono de voz, etc.).

Por otra parte, la Influencia viene definida como “el poder, valimiento o autoridad de una persona para con otra”. Parece evidente que la influencia también tiene la comunicación como medio para generarse, y depende en gran medida de la capacidad de conectar con nuestro interlocutor.

2. Abordar el proceso de comunicación con Actitud mental positiva que fomente el diálogo y el acuerdo con nuestro interlocutor. Abordar un proceso de comunicación con una actitud mental positiva permite establecer un clima agradable y de confianza. Esta actitud va a facilitar:

- Exponer nuestro criterio con mayor confianza y seguridad en nosotros mismos.
- Estar más abiertos a recibir, valorar y aceptar las opiniones de los demás.
- Ponernos en el lugar de los demás para comprender su punto de vista.
- Una mayor predisposición al consenso y al acuerdo final.

Esta es una actitud saludable, optimista y de confianza en uno mismo. En esta posición la persona acepta a los demás a pesar de sus errores y se siente bien respecto a sí misma, aunque no sea perfecta. Acepta a los demás tal como son y les reconoce su importancia, porque también se acepta a sí misma con todas sus limitaciones.

3. Expresarnos correctamente de forma que el mensaje sea interpretado tal y como queremos que lo sea. Otro elemento fundamental de la comunicación es el saber expresar nuestras ideas, nuestras emociones, nuestras experiencias, nuestras percepciones sobre lo que nos rodea. Al comunicarnos debemos incidir en que nuestra expresión sea:

- Equilibrada y reflexionada.
- Libre de generalizaciones y prejuicios.
- Transparente y honesta.
- Abierta a la crítica.
- Basada en la confianza.
- Cálida y comprometida.

Para ello, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos: tomar clara conciencia de nuestros objetivos y prever posibles reacciones emocionales en el otro, exponer los mensajes de forma directa, sincera y oportuna, ser objetivo diferenciando entre los datos y las interpretaciones personales, evitando en lo posible juzgar o hacer comparaciones negativas.

En este sentido, existen cuatro elementos de nuestra forma de expresar que pueden influir en nuestros interlocutores, (Ver figura 9):

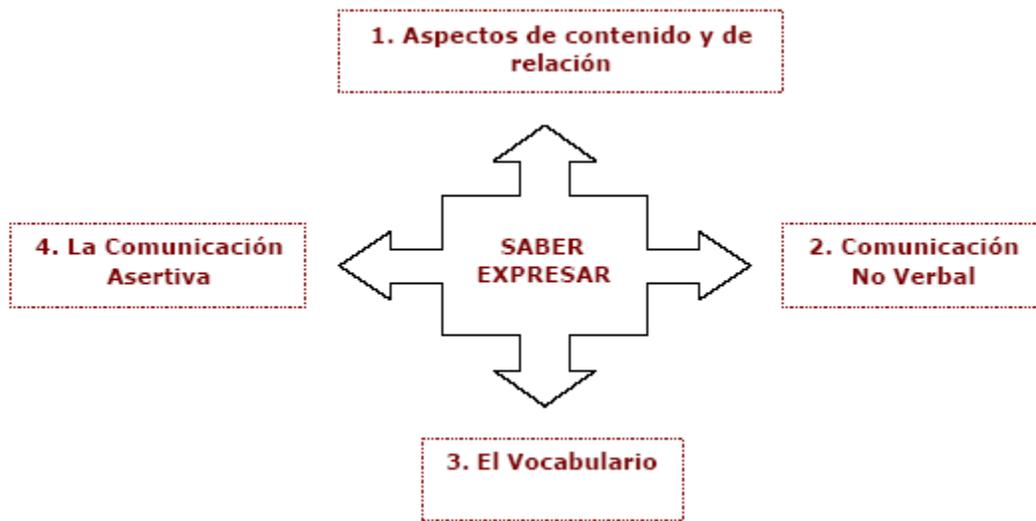


FIGURA 9. Elementos de forma de expresar
Fuente: Elaborado por el autor, 2007

1. Aspectos de contenido y de relación de la comunicación: La comunicación implica un aspecto de contenido y un aspecto de relación.

- El aspecto de contenido es el nivel racional, e incluye sólo los datos objetivos.
- El nivel emocional es toda la información que aportamos al margen de los datos objetivos, y que se interpretarán en función de la armonía personal.

2. Comunicación no verbal: Hay un aspecto fundamental en la comunicación que no se refiere al significado de las palabras, sino a todo aquello que no tiene un significado explícito pero que aporta información añadida, y en concreto, dentro del nivel emocional.

Dentro de la Comunicación No Verbal podemos encontrar los siguientes elementos: La mirada, la expresión facial, la sonrisa, los gestos, la postura, la distancia, el volumen de la voz y la entonación.

3. El vocabulario en la comunicación. A veces, en un proceso de comunicación, el mensaje puede quedar distorsionado a causa de determinadas palabras que hacen que el interlocutor interprete el mensaje de forma diferente a como ha sido emitido.

Es muy importante seleccionar adecuadamente el vocabulario a utilizar y, sobre todo, anteponer el vocabulario positivo al negativo.

➤ El Vocabulario Positivo se centra básicamente en el interlocutor y en la interpretación que éste pueda hacer del mensaje. Utiliza palabras claras y terminología adecuada.

➤ El Vocabulario Negativo por el contrario es aquel que se basa en palabras negativas y agresivas, que centran la atención del interlocutor y hacen que el contexto y el contenido del mensaje quede en un segundo plano.

4. La comunicación asertiva. La teoría de la asertividad se basa en la premisa de que cada individuo posee determinados derechos humanos básicos.

Estos derechos incluyen aspectos fundamentales como: "El derecho de rehusar solicitudes sin tener que sentirse culpable o egoísta". "El derecho a afirmar las propias necesidades como tan importantes como las de los demás". "El derecho a cometer errores" y "El derecho a expresarse en tanto no violemos los derechos de los demás".

La conducta asertiva facilita la resolución de conflictos porque permite expresarse libremente sin miedo a las consecuencias, genera un clima de confianza y

respeto porque se basa en la aceptación y valoración de todos los criterios y mejora la percepción de uno mismo y las relaciones con los demás.

Saber escuchar, para poder constatar que la comunicación se está desarrollando eficazmente. Escuchar a los otros es el fundamento del diálogo. El saber escuchar implica una actitud de respeto y de valoración del otro como persona, una manifestación de tolerancia y de responsabilidad.

2.2.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. La creación de un ambiente que conduzca a la motivación y el liderazgo eficaz dependen de la comunicación organizacional, mediante la cual se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los proyectos establecidos.

Goldhaber (1984, p. 23) siendo un poco más concreto, pero menos explícito, define a la comunicación organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependiente, es decir dentro de un sistema que se ha conocido como Organización.

Para complementar el tema sobre la Comunicación Organizacional, resulta pertinente indicar dos conceptos claves de la comunicación que plantea Goldhaber (1984, p.23), los cuales son: las relaciones, las cuales se refieren a las situaciones interpersonales laborales o humanas que ocurren dentro de la organización; y las redes de comunicación, a través de las cuales se puede medir el flujo de comunicación que existe dentro de una empresa.

En otro orden de ideas, se cita como Fernández Collado define la comunicación organizacional:

Comunicación Organizacional es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Fernández, 2002, p. 12)

Según Davis y Newstrom (1999), la comunicación es una actividad esencial por medio de la cual los individuos se relacionan entre sí y combinan sus esfuerzos. La comunicación es indispensable para garantizar la buena marcha de una organización.

Así como las personas están expuestas a la arteriosclerosis, enfermedad que consiste en el endurecimiento de las arterias y en el consecuente entorpecimiento del flujo sanguíneo, y de los nutrientes que circulan por la sangre, las organizaciones están expuestas por su parte a problemas similares, en lo que respecta a sus arterias de información. El resultado en un caso y en el otro es el mismo: una innecesaria disminución en la eficiencia a causa de un bloqueo o restricción de información clave en diversos puntos en la organización (Davis y Newstrom, 1999, p. 120)

Según Fernández (1999) la comunicación organizacional puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos,

encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Las concepciones más modernas de la comunicación organizacional plantean que el carácter consuetudinario y la rapidez de los cambios en el mundo actual imponen a las organizaciones el desarrollo de sistemas de alerta temprana de las amenazas y oportunidades que le presentan sus ambientes internos y externos. La materia prima que retroalimenta estos mecanismos de búsqueda de homeostasis organizacional es la información, razón por la cual se hace imprescindible la permanente elaboración y ejecución de estrategias de comunicación que permitan realizar las más fidedignas interpretaciones de la realidad circundante y un control efectivo de los mensajes, orientados a apoyar la consecución de los objetivos de la organización.

Se puede concluir que la Comunicación Organizacional tiene muchas funciones y, entre ellas, está ayudar a la empresa a lograr los objetivos de negocio que se ha propuesto. Se puede hacer de muchas maneras, por ejemplo, logrando un alto sentido de pertenencia por parte de los empleados para que trabajen por un norte común que previamente se les dio a conocer. Pero nunca si no existe una política bien definida, que sea clara y concreta, que su conocimiento no se reduzca sólo a los altos ejecutivos, sino a todos los encargados del departamento de comunicación, pues no es tarea fácil construir el camino a seguir, especialmente en organizaciones tan grandes y complejas como la estudiada.

2.2.5. DIRECCION DE LA COMUNICACIÓN.

En una organización eficaz la comunicación fluye en diversas direcciones: Descendente, Ascendente y Lateral (Horizontal).

2.2.5.1. COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Es la que va desde el superior, hacia el subordinado, se basa en la autoridad que tiene quien manda, su finalidad es informativa y no persuasiva. Este tipo de comunicación se presente particularmente en organizaciones con una atmósfera autoritaria. La utilizan los líderes de grupos y directivos para asignar metas, señalar problemas que es necesario corregir y ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento.

Según Goldhaber (1984, p. 131-134) la comunicación descendente implica que los mensajes van de la dirección con destino a los empleados. En casi todas las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, ordenes, preguntas y política.

Los propósitos de esta comunicación en la organización son: transmitir la información a través de manuales de políticas y procedimientos, revistas de la empresa, red interna (Intranet), tablonos de anuncios, películas, televisión y otros.

2.2.5.2. COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores, darles a conocer el progreso en la obtención de las metas y los problemas que se confrontan. A través de ella los Directivos conocen la opinión del personal en relación a su trabajo, el de sus compañeros y de la institución en general.

Según Goldhaber (1984, p. 134) por comunicación ascendente se entiende que los mensajes fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Estas comunicaciones tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados,

por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos.

Los propósitos de esta comunicación en la organización son: indicar la respetabilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes, facilitar la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de toma de decisiones, proporcionar el feedback en la comprensión por parte de los empleados de las comunicaciones descendentes y animar a la presentación de ideas valiosas.

Este tipo de comunicación suele ser de índole no directiva y generalmente se encuentra en medios organizacionales democráticos y participativos, los cuales son casi siempre informes de inventarios, estadísticas, solicitud de permisos, informes de proyectos ejecutados, matrículas, actas consejeros de docentes y/o de representante.

2.2.5.3. COMUNICACIÓN LATERAL (HORIZONTAL)

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información con personas de un mismo o similar nivel organizacional y el flujo diagonal, con personal en diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación. Esta comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, para mejorar el entendimiento y para coordinar esfuerzos tendientes a la consecución de objetivos organizacionales, y en la interacción del equipo para la visión-misión compartida.

Según Goldhaber (1984, p. 137) la comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes que fluyen según el principio funcional siguen las redes horizontales. Tales mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos.

Los propósitos de esta comunicación en la organización son: coordinar tareas, resolver problemas, participar en la información y resolver conflictos.

A través de este capítulo, se ha reiterado la importancia de la comunicación en la organización. El Banco Banesco no escapa de la realidad mundial que existe en la actualidad, donde la sociedad de la información y de la comunicación es la reina que impera en el territorio de la globalización. Sin embargo, presenta sus fallas en los procesos concernientes a esta propia comunicación, aunque todas esas fallas son susceptibles de grandes mejoras.

En conclusión se puede decir, que para entender la comunicación en una organización se requiere el reconocimiento del hecho de que existen varias formas de comunicación y medios. Estas pueden variar desde la transmisión de la información a una sola persona y de la comunicación entre dos o mas personas hasta los sistemas más complejos que unen a los integrantes de la organización, y que les permiten los medios por los cuales se relacionan una con otra, de las partes de la organización. Sin embargo, la efectividad de la comunicación depende principalmente de crear entendimiento entre los individuos.

De tal manera que la comunicación permite a los líderes de proyecto obtener información para la toma de decisiones, le ayuda a identificar los problemas y saber que acciones se deben tomar para lograr los objetivos y planes establecidos por el equipo de proyecto.

La efectiva comunicación es esencial para el funcionamiento eficaz de cualquier organización. Debido a su naturaleza, se suele designar a la comunicación como la cadena que una a todos los miembros y actividades de una organización. Mediante la transmisión de la información, pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos y las actitudes, así como el personal y actividades en la búsqueda de los “objetivos organizacionales” y de la satisfacción individual y colectiva.

2.2.6. ORIGEN DE LOS SISTEMAS

A continuación se realizará una revisión del origen de los sistemas desde el punto de vista informático y de la administración para puntualizar el surgimiento de las bases de datos multidimensionales tanto para los equipos Mainframe y del tipo servidores, lo cual guarda relación con el propósito del estudio, el cual está dirigido a determinar la importancia de Base de Datos, para la administración de los sistemas de información de las empresas en Venezuela.

Según Génova y Guzmán (1990), los principios unificadores de las ciencias sociales y naturales fueron la base de la Teoría General de Sistemas creada por el biólogo Bertalanffy en el año 1920, esta teoría se basa en la formulación de los principios válidos aplicables a los sistemas en general, sin importar la naturaleza de sus elementos, componentes y realizaciones o fuerzas reinantes, de tal forma que sea posible el análisis de las interacciones entre los diferentes entes, con el objetivo de descubrir las causas que generan un problema, para llegar a las metas propuestas alternas.

De acuerdo a los autores la palabra sistema, se define como un conjunto de componentes que interactúan entre sí, de tal forma que sea posible lograr un objetivo común, paradójicamente se compara, con un negocio donde todos los que componen la organización trabajan juntos para crear una utilidad que beneficie a los empleados, accionistas y empresario al mismo tiempo.

Este enfoque de sistema dentro de las organizaciones empresariales, es una manera de pensar sobre la Administración, la cual proporciona la estructura para integrar los factores tanto internos como externos del medio ambiente y las diferentes operaciones que afectan el éxito de ésta.

Por otra parte, permite reconocer los subsistemas, así como la cadena de macrosistemas con sus funciones específicas las cuales ayudan a los gerentes al logro de sus objetivos. La Teoría General de Sistema no busca resolver los problemas o

hallar las soluciones a estos, sino más bien trata, dentro de lo que cabe, de producir teorías y formular aplicaciones a la realidad empírica.

A través de este concepto, se puede comprender el verdadero y cabal funcionamiento como una totalidad, donde si se separa una de las partes se perdería la esencia de la información obtenida, y que es la garantía de un funcionamiento óptimo del sistema. La compañía International Business Machines Corporation (IBM), en 1981 presentó la primera computadora, la frase computadora era vista como un adjetivo solamente.

2.2.6.1. ENFOQUE DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS (TGS)

Según Chiavenato (1979) La Teoría General de Sistemas (T.G.S.) surgió con los trabajos del Biólogo Alemán Ludwig Von B., publicados entre 1950 y 1968. La T.G.S., no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la teoría general de sistemas son:

- a Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- b Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
- c Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en las ciencias sociales.
- d Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.

e Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas. (Chiavenato, 1979, p.138).

La T. G. S. se fundamenta en tres premisas básicas, a saber:

a Los sistemas, existen dentro de sistemas. Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas rientes, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente.

b Los sistemas son abiertos. Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

c Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

La teoría General de Sistemas se aplica a todos los sistemas, la cual permite la solución de problemas y el diseño de cualquier sistema de información.

Para la solución de problemas y diseño de sistemas el enfoque no se vale solo de una disciplina, por el contrario, todas las disciplinas involucradas en el problema intervienen para obtener la solución

2.2.6.2. SISTEMA DE INFORMACIÓN

Murdick y Ross (1971), presentan la naturaleza de la administración desde el punto de vista de los sistemas, abarcando los documentos de los sistemas de información y de las computadoras en el proceso administrativo. Al mismo tiempo, se examinan las motivaciones y reacciones de los que ejecutan realmente el trabajo, ellos describen el sistema como una serie de elementos unidos de algún modo a fin de lograr metas comunes y mutuas, también caracterizan el enfoque de sistemas como organizador, creador, teórico empírico y pragmático.

Así mismo plantean que la teoría moderna de la organización se ocupa de las ciencias positivas (descriptivas) relacionadas con la forma en que se comporta la gente que compone las organizaciones. Se trata de construir un sistema de organización y administración, que se acepte todas las técnicas, enfoque, disciplinas y escuelas. El objetivo consiste en explicar la forma en que las entradas de los recursos se transforman por un conducto de vehículo de la organización, en salida que se reflejan, mediante un proceso administrativo.

Los sistemas de información en las organizaciones tienen como función procesar entradas, realizar mantenimiento de archivos, obtener información, producir reportes y generar otras salidas.

2.2.6.3. CICLO DE VIDA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA

El ciclo de vida de un sistema se debe llevar por fases, debido a que se necesita un proceso de análisis y diseño, con el fin de obtener unos resultados factibles para el desarrollo y puesta en práctica del sistema, con el buen uso de un ciclo específico de actividades entre el analista y el usuario, se obtendrá resultados óptimos. El análisis y diseño de los sistemas es un proceso en el que se aplican muchas herramientas, para

mejorar los negocios mediante la implementación o el cambio de los sistemas de información.

El ciclo de vida está dividido en siete fases secuenciales las cuales se describen a continuación:

➤ Identificación de problemas, oportunidades y objetivos: observar de forma objetiva lo que ocurre en una empresa. Las oportunidades son situaciones que pueden perfeccionarse mediante el uso de los sistemas de información computarizados. Descubrir lo que la empresa intenta realizar. Determinar si el uso de los sistemas de información apoyarán a la empresa para alcanzar sus metas.

➤ Determinación de los requerimientos de información: identificar qué información requiere el usuario para desempeñar sus tareas, con el uso de diversos instrumentos, como el muestreo, entrevista, cuestionario, observación, formas propias de la organización, entre otros.

➤ Análisis de las necesidades del sistema: analizar las necesidades propias del sistema y las decisiones estructuradas a realizar, con el uso de herramientas y técnicas especiales, como los Diagrama de Flujo de Datos (DFD's), diccionario de datos, lenguaje estructurado, tablas de decisiones y árboles de decisiones. Se prepara una propuesta del sistema que resuma todo lo que se ha encontrado, presentando un análisis costo/beneficio de las alternativas, planteando recomendaciones pertinentes.

➤ Diseño del sistema recomendado: elaboración del diseño lógico del sistema de información. Se diseñan procedimientos de captura de datos, accesos efectivos al sistema de información, diseño de la interfaz con el usuario, de los archivos de base de datos y la salida de información del sistema.

➤ Desarrollo y documentación del software: se trabaja con los programadores para desarrollar todo el software original que sea necesario. Así mismo, se desarrolla la documentación del software, tanto para programadores como para usuarios.

➤ Pruebas y mantenimiento del sistema: se aplican pruebas con datos tipo, para identificar las posibles fallas del sistema; más adelante, se utilizarán los datos reales.

El mantenimiento y documentación del sistema se realizará en forma rutinaria durante la vida del sistema.

➤ Implantación y evaluación del sistema: instalación del sistema para su puesta definitiva en funcionamiento, adiestramiento a usuarios, planear la transición del cambio de sistema, evaluación final.

Como conclusión se puede decir que, actualmente el contexto global en que se desenvuelven las organizaciones, necesita cada vez más de los sistemas que apoyen la toma de decisiones, es aquí donde radica la importancia que tienen los Sistemas de Información, pues coadyuvan junto a los ejecutivos y/o administradores de las organizaciones con información veraz, oportuna, estructurada y confiable; esta les permite realizar análisis de información más correctos lo cual les permite reducir costos, mejorar los procesos de las organizaciones, entre otros; esto por ende permite obtener una ventaja competitiva en el mercado.

En este capítulo se examinaron Trabajos de Investigación y el Marco Conceptual que servirá de apoyo para el desarrollo del trabajo. En el próximo capítulo, se encontrará una breve descripción de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional, lugar en donde se realizó la investigación.

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se encuentra una breve historia, misión estructura, actividades y objetivo de la gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco, lugar en donde se llevo a cabo la presente investigación.

3.1. GÉNESIS DE LA EMPRESA

Banesco Banco Universal proporciona asesoría integral en las inversiones y operaciones financieras de sus clientes, respaldado por un equipo profesional altamente especializado, para brindarle comodidad, tranquilidad y seguridad al momento de realizar sus operaciones.

Para ello, desde el momento en que ingresa el exclusivo grupo de clientes de Banesco, tiene a su disposición un ejecutivo de cuenta, quien lo mantendrá permanentemente informado acerca del estado de sus finanzas, así como de las mejores oportunidades de inversión.

Su sede principal esta ubicada en Ciudad Banesco Bello Monte, y cuenta con más de 7.000 empleados a nivel nacional.

En Banesco Banco Universal, se encuentra la Gerencia de Soporte Técnico Operacional ubicada en Ciudad Banesco, en la cual ser realizará esta investigación; por lo cual resulta conveniente conocer los aspectos más relevantes de la Gerencia mencionada:

3.2. GERENCIA SOPORTE TECNICO OPERACIONAL (MISIÓN)

“Somos un equipo de profesionales del área de tecnología e información, que busca alcanzar excelencia, innovación y alto desempeño, en la ejecución de sus funciones. Brindando a la organización, lo mejor de nuestro esfuerzo para apoyarla en la consecución de sus objetivos, y a su vez, maximizar los niveles de servicio de la organización. Sirviendo a todas las áreas de la Organización, que se apoyan en la tecnología, para brindar servicios, tanto a clientes internos como externos, basados en ética, responsabilidad, calidad, compromiso, alto desempeño y honestidad.” (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 6)

3.3. OBJETIVO

Su objetivo es brindar el soporte técnico requerido por los procesos de Operaciones, desarrollando el conocimiento correspondiente y facilitando la mejora continua de la prestación de servicio, con el fin de que el negocio tenga servicios de ICT altamente disponibles y rentables. Se conoce también como Soporte Técnico a Operaciones. (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 7)

3.4. NECESIDAD

Motivado a las fallas existentes en del proceso del flujo de comunicación, y explicadas anteriormente en el capítulo I, surge la necesidad de mejorar el proceso de comunicación de los líderes de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional.

3.5. SERVICIO

Diseñar un Sistema de Comunicación para los líderes de proyecto de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional.

3.6. ACTIVIDADES QUE ATIENDE

Dentro de las principales actividades que realiza la Gerencia de Soporte Técnico Operacional tenemos: (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 25)

1. Análisis y Mejora Continua de las Operaciones
2. Desarrollo de la Base de Conocimiento de Operaciones
3. Configuración del Monitoreo de SLA y Análisis de Excepciones
4. Desarrollo de Guías de Seguridad
5. Asistencia y Evaluación de Recuperación de Sistemas Críticos
6. Análisis de Disponibilidad y de Interrupciones de Servicio
7. Acuerdo de Soporte con Proveedores
8. Aseguramiento de Conformidad entre CMDB y CIs
9. Soporte Técnico a Release Management
10. Gestión Reactiva y Proactiva de Problemas
11. Inicio de Acciones para Remover Problemas
12. Soporte de Especializado de 3er Nivel

A continuación explicaremos resumidamente en que consiste cada una de estas actividades: (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 25)

1. **Análisis y Mejora Continua de las Operaciones:** Realiza análisis, interpretación y distribución de información proveniente de herramientas de ICT, inicia acciones que redundan en una mejora en la calidad de los servicios prestados por la ICT y provee los recursos técnicos e información necesarios para soportar las operaciones y la infraestructura. Esta actividad se enmarca en la relación con el proceso de Operaciones de ICT mostrada en el mapa de relaciones. (Ver Figura 10).

2. **Desarrollo de la Base de Conocimiento de Operaciones:** Crea, mantiene y expande la Base de Datos de Conocimiento de la Organización, desarrolla documentación en línea centralizada y diagramas, adiestra al personal de Service Support en el uso de herramientas de análisis de causa y procesos, revisa constantemente las habilidades y conocimiento del personal para ajustarlos a los continuos cambios de requerimientos, entre otros. Esta actividad se enmarca en la relación con el proceso de Operaciones de ICT mostrada en el mapa de relaciones. (Ver Figura 10).

3. **Configuración del Monitoreo de SLA y Análisis de Excepciones:** Utiliza los detalles del SLA para la formulación de un proceso acertado de monitoreo y alerta y provee Informes de excepción de SLAs. Esta actividad se enmarca en la relación con el proceso de Manejo de niveles de servicio (Service Level Management) mostrada en el mapa de relaciones. Ver (Ver Figura 10).

4. **Desarrollo de Guías de Seguridad:** Recibe los requerimientos de los asesores corporativos de políticas de seguridad y produce las guías para implementar las técnicas descritas en las políticas y soportar la infraestructura técnica de seguridad. Esta actividad se enmarca en la relación con el proceso de Manejo de Seguridad (Security Management) mostrada en el mapa de relaciones. (Ver Figura 10).

5. **Asistencia y Evaluación de Recuperación de Sistemas Críticos:** Define el nivel de actividad técnica requerida para salvaguardar y para restaurar sistemas críticos y provee la asistencia técnica y evaluación en pruebas de recuperación de desastres. Esta actividad se enmarca en la relación con el proceso de manejo de continuidad del servicio (Service Continuity Management) mostrada en el mapa de relaciones. (Ver Figura 10).

6. **Análisis de Disponibilidad y de Interrupciones de Servicio:** Realiza el análisis profundo del ambiente de datos de Operaciones a nombre de manejo de disponibilidad (Availability Management) y provee asistencia en investigaciones sobre interrupciones del servicio. Esta actividad se enmarca en la relación con el proceso de manejo de disponibilidad (Availability Management) mostrada en el mapa de relaciones. (Ver Figura 10).

7. **Acuerdo de Soporte con Proveedores:** Realiza acuerdos técnicos con proveedores sobre mejoras a la infraestructura y a los servicios e investigaciones sobre el mal funcionamiento de equipos o de software. Documenta los acuerdos de soporte con terceras partes y los resultados de reuniones para asegurarse que el servicio que se provee a la organización cumple con el propósito y se adhiere a niveles de servicios acordados. Esta actividad se enmarca en la relación con los Proveedores y Suplidores mostrada en el mapa de relaciones. (Ver Figura 10).

8. **Aseguramiento de Conformidad entre CMDB y CIs:** Asegura que todos los componentes estén bajo el proceso, proveyendo: verificación de los CIs asegurándose de que la información detallada almacenada en CMDB esté correcta. Esta actividad se enmarca en la relación con el proceso de manejo de configuraciones (Configuration Management) mostrada en el mapa de relaciones. (Ver Figura 10).

9. **Soporte Técnico a Release Management:** Trabaja con manejo de versiones (Release Management) a fin de implantar sus procesos y plataforma, para lo cual provee las herramientas e infraestructura. Esta actividad se enmarca en la relación con el proceso de manejo de versiones (Release Management) mostrada en el mapa de relaciones. (Ver Figura 10).

10. Gestión Reactiva y Proactiva de Problemas: Analiza los problemas e identifica la causa raíz, proveyendo: guía y estructura para producir y mantener los registros de errores conocidos (“known errors”), facilita soluciones temporales y producir correcciones permanentes. Realiza análisis de tendencias de fallas recurrentes en determinados CIs. Esta actividad se enmarca en la relación con el proceso de manejo de problemas (Problem Management) mostrada en el mapa de relaciones. (Ver Figura 10).

11. Inicio de Acciones para Remover Problemas: Genera nuevos requisitos de cambios (RFC Request for Change) por cambios a la infraestructura como parte de la implementación de mejoras globales, incluyendo aquellas propuestas para resolver un problema particular. Asegura que todos los CIs estén bajo el proceso de manejo de cambios (Change Management). Esta actividad se enmarca en la relación con el proceso de manejo de cambios (Change Management) mostrada en el mapa de relaciones. (Ver Figura 10).

12. Soporte de Especializado de 3er Nivel: Analiza los incidentes que requieren comprensión técnica profunda, ya sean reportados por el cliente o levantados por las herramientas que monitorean el comportamiento anormal de la infraestructura, y devolver el servicio a niveles normales. Esta actividad se enmarca en la relación con el proceso de manejo de incidentes (Incident Management) mostrada en el mapa de relaciones. (Ver Figura 10).

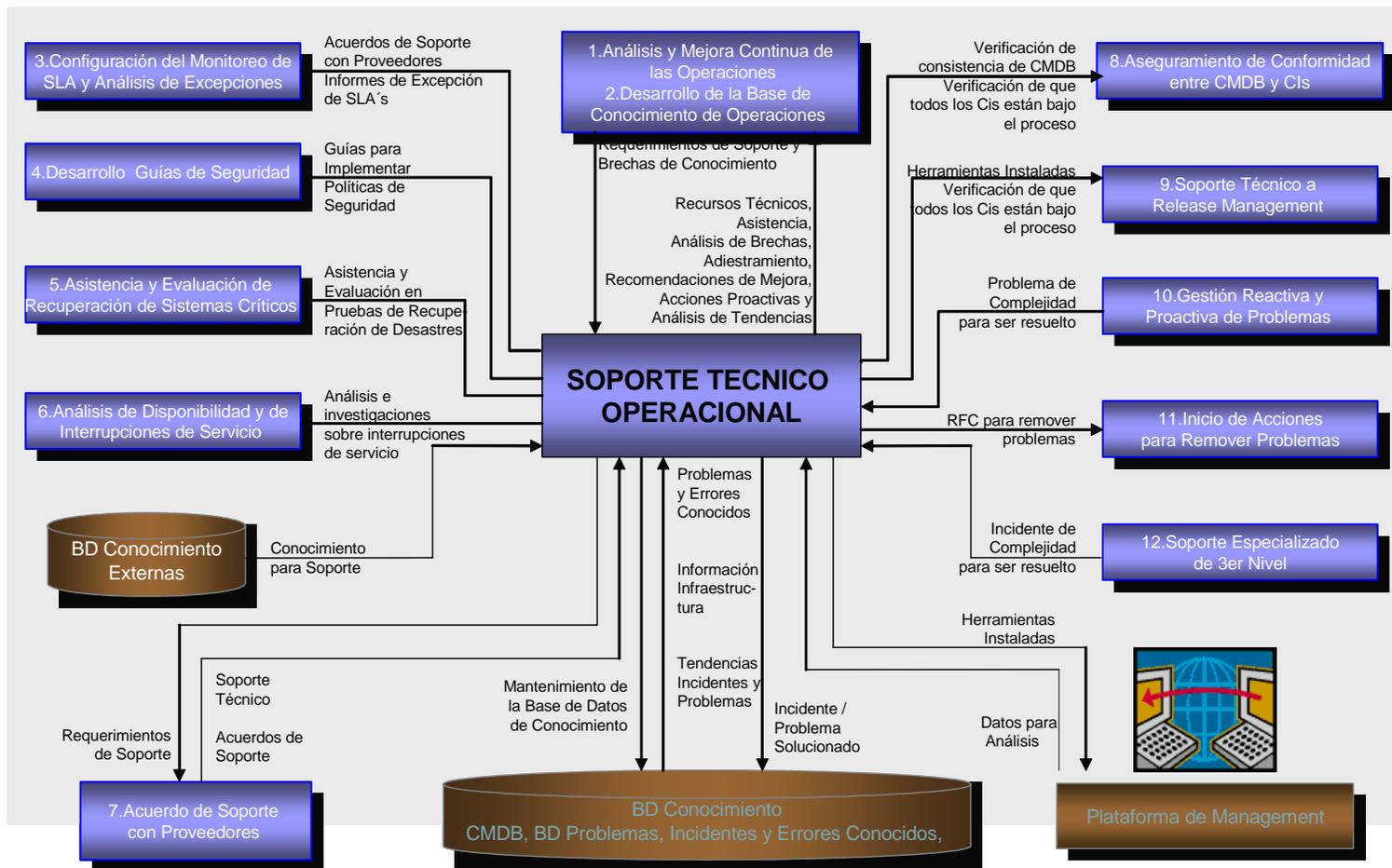


FIGURA 10. Mapa de Interrelaciones de Actividades de la Gerencia Soporte Técnico Operacional
 Fuente: Tomada de Banesco - Intranet, 2007, p. 3

3.7. ESTRUCTURA

La Vicepresidencia de Soporte Técnico Operacional se esta conformando por tres departamentos los cuales son: 1. Soporte Técnico Operacional, 2. Investigación y Evaluación y 3. Soporte Técnico a Proyectos. (Ver Figura 11).

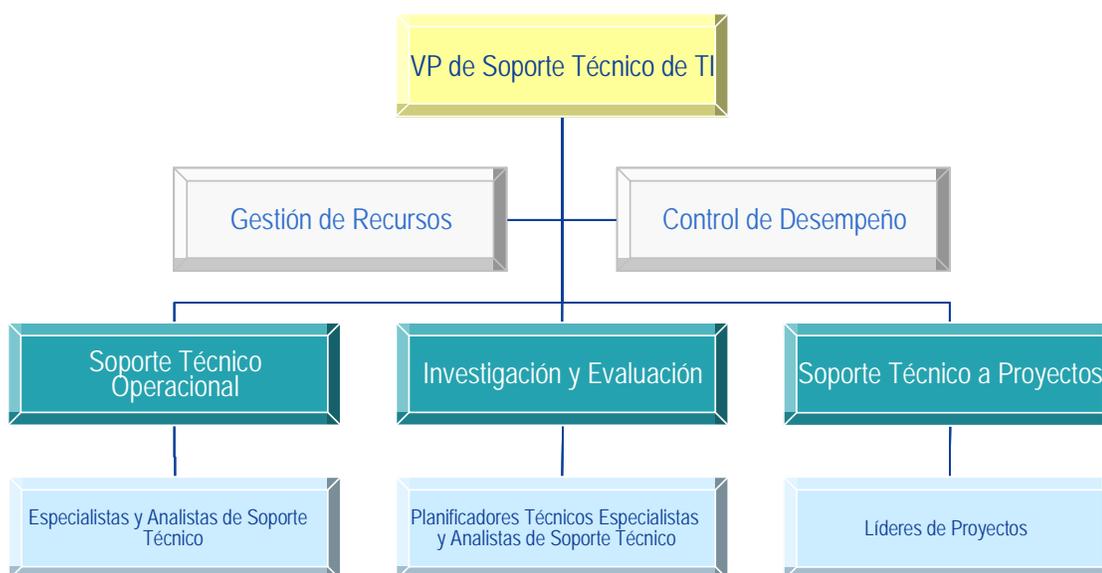


FIGURA 11. Organigrama de la Gerencia Soporte Técnico Operacional
Fuente: Tomada de Banesco - Intranet, 2007 p. 4

Actualmente solo se encuentra estructurada y funcionando la Gerencia de Soporte Técnico Operacional. Las otras dos gerencias se conformaran con los siguientes objetivos en el transcurso de este año.

En la Gerencia de Investigación y Evaluación, su principal objetivo será brindar el soporte técnico requerido por los procesos de diseño y planificación (D&P), investigando y evaluando soluciones tecnológicas estandarizadas, estables y rentables, que satisfagan las necesidades actuales y futuras del negocio, y desarrollando el conocimiento correspondiente.

Dentro de sus actividades estarán las siguientes:

1. Evaluación de Diseños antes del desarrollo
2. Evaluación de requerimientos de Infraestructura Física
3. Evaluación de Capacidades
4. Enlace Técnico con Proveedores
5. Investigación de Opciones Herramientas de Management
6. Investigación de Tecnologías Emergentes
7. Investigación de Opciones Tecnológicas de Aplicaciones
8. Investigación de Opciones Tecnológicas de Seguridad

En la Gerencia de Soporte Técnico a Proyectos (Soporte Técnico a Deployment), su principal objetivo será brindar el soporte técnico requerido por los procesos de Deployment, desarrollando el conocimiento necesario y facilitando la mejora continua de los procesos, con el fin de asegurar la calidad técnica y la implementación y entrega de las soluciones tal como fueron diseñadas y planificadas, con mínima interrupción en las operaciones de los procesos del negocio.

Dentro de sus actividades estarán las siguientes:

1. Asistencia Técnica a SLM
2. Manejo de cambios (RFCs) de Proyectos
3. Asistencia Técnica en Seguridad
4. Enlace Técnico con Proveedores
5. Aseguramiento de Calidad del Proyecto
6. Asistencia Técnica a manejo de versiones (Release Management)
7. Enlace Técnico con manejo de facilidades (Facilities Management)
8. Enlace Técnico con Diseño y Planificación (D&P)

CAPÍTULO IV

DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

La comunicación debe responder a la visión estratégica de la organización, tanto interna como externamente, está no sólo permite que todo el mundo esté informado acerca del progreso del proyecto sino que también permiten “promocionarlo internamente” y ser responsables de las decisiones más importantes y de los objetivos principales del proyecto. Para garantizar el éxito de un proyecto, es necesario comunicar de forma regular a los participantes todo tipo de información, incluidas las expectativas, los objetivos, las necesidades, los recursos, los informes de rendimiento, los presupuestos y las solicitudes de compra.

Las dificultades de comunicación del proyecto se pueden aumentar o disminuir según el método de gestión del proyecto.

En este capítulo se desarrollan los objetivos planteados en la investigación, los cuales están contemplados en tres fases: Fase de Planificación, Fase de Ejecución y Fase de Cierre. Se describe las fases de desarrollo del proyecto, el tipo y diseño de la investigación, además de presentar las técnicas, unidad de análisis, variables, instrumentos del diagnóstico, validez y confiabilidad y los procedimientos para la recolección de datos.

4.1. FASES DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Como primer objetivo de este trabajo especial de grado, se planteó diagnosticar como se realiza el proceso de comunicación de la información

relacionada con la Ejecución de proyectos, el cual se desarrollara en la primera fase de planificación.

4.1.1. FASE DE PLANIFICACIÓN

La primera fase de planificación se abocó a determinar de forma objetiva lo que ocurre en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional, si el problema en cuestión requiere la dedicación de tiempo para su solución. Esta fase es decisiva para el éxito del resto del proyecto, por lo cual se realizaron varias actividades para llevarlo a cabo:

Se diseño un plan maestro: conformado por las distintas actividades a llevar a cabo para la realización de proyecto. Además en este esquema fueron contempladas para cada actividad, las personas que se consideraron adecuadas para su realización, el tiempo de ejecución, el objetivo a alcanzar, y estimación de costos.

Levantamiento de información: Identificación y recolección de toda aquella información relacionada con la gerencia de Soporte Técnico Operacional, para determinar el proceso de comunicación actual y recomendar posibles mejoras de tal forma que cumpla con los objetivos de la propuesta.

Diseño del modelo del sistema de comunicación: se elaboro la propuesta del diseño del sistema de desempeño de comunicación, hasta la debida aprobación por parte de los usuarios para su construcción.

Adicionalmente esta fase se desarrolló a través de la aplicación de cuestionario (Ver anexo B) con preguntas cerradas, a la todos los empleados que conforman la Gerencia de Soporte Técnico Operacional. Con ello, se indagó sobre la existencia del problema en cuestión, de las oportunidades y posibilidades de su solución, y de los objetivos anhelados por la gerencia en materia de mejorar el flujo comunicacional y contar con la información a tiempo.

Así mismo, la técnica de la observación directa permitió vislumbrar los procesos y métodos realizados actualmente para la transmisión de la información.

4.1.2. FASE DE EJECUCIÓN

Como segundo objetivo, se planteó definir el modelo de comunicación que permitirá identificar los puntos críticos a la hora de planificar y mejorar los procesos del flujo comunicacional.

Para esto se utilizó la información recolectada con anterioridad y realizó el diseño de Diagrama de Flujo de Datos del proceso de Planificación de gestión de las comunicaciones del proyecto, Proceso de la Planificación de gestión de Comunicación, Estructura detallada de los roles dentro del proceso de comunicaciones y el procedimiento para realizar la reunión de Gestión de comunicación, con la finalidad de utilizarlos como datos de entrada para el sistema de comunicación.

Para el tercer objetivo de la investigación, se planteó Desarrollar un sistema de comunicaciones que permita mejorar la calidad del flujo comunicacional y aseguramiento de la información pronta, oportuna y entendible por todos los que la reciben, aplicable para la Gerencia de Soporte Técnico Operacional, los cuales se desarrollara en la segunda fase de ejecución.

En esta fase se usa la información que se recolectó con anterioridad y elabora el diseño del modelo de comunicación que se utilizara para el sistema de comunicación. Se diseñan procedimientos de diagrama de flujo de Datos precisos para establecer los datos de entrada para el sistema.

Se empleó el "sistema de desempeño total" (Brethower, Citado por Yáber, 2004, p. 89), herramienta de análisis para el enfoque de sistemas y que es utilizada para analizar un sistema organizacional. Con el sistema se identificaron y analizaron los componentes del sistema de comunicación de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional. En el sistema se proponen nueve elementos, los cuales son: Misión, productos, clientes, recursos, Proceso, feedback del proceso, feedback del cliente, competencia y planificación. Posteriormente al analizar la información del sistema de desempeño total, se identificó que era necesario definir una misión, para lo cual, se

aplicó la Metodología Suave de Sistemas (Checkland y Scholes, Citado por Yáber 2005, p. 114).

En particular para la Metodología Suave de Sistemas se empleó el acrónimo de CATWOE, una guía para desarrollar la definición raíz y obtener así el modelo conceptual de un sistema (o misión de un sistema).

Cada una de las letras que componen la palabra CATWOE corresponden a palabras claves (en los idiomas originales de los cuales se desarrollaron los conceptos) asociadas con preguntas que una buena misión debe responder. Es así como la letra C es la inicial de la palabra “Customer”, que en inglés significa “Cliente”. La pregunta asociada es ¿Quiénes son los usuarios de los productos o servicios de la unidad?. C. A. T. W. O. E. fue aplicado a la unidad de análisis: Gerencia de Soporte Técnico Operacional. Se aplicó un cuestionario a todo el personal de la gerencia, se realizó una entrevista con el coordinador del área, los cuales permitieron obtener las respuestas a cada una de las preguntas que establece el sistema C.A.T.W.O.E. Ver figura 8 en Capítulo V.

Por otro lado, el diseño del sistema tendrá como fundamentos la metodología propuesta por el PMBOK, propio de la Gerencia de Proyectos haciendo énfasis en las técnicas para la planificación, distribución, información y gestión de la comunicación; sin embargo, se revisarán otras metodologías existentes y aplicaciones prácticas que puedan mejorar el contenido e intención del sistema.

4.1.3. FASE DE CIERRE

En la tercera fase de cierre se realizó una verificación y análisis de los resultados obtenidos de la investigación realizada en las fases anteriores.

En ella se realiza la elaboración del documento que explica la realización de los objetivos específicos de la investigación, describiendo de forma detallada las actividades y procesos ejecutados.

Así mismo, se elaboran las conclusiones y recomendaciones obtenidas con el desarrollo de la presente investigación.

4.2. PLANIFICACIÓN DE LAS FASES – PLAN MAESTRO

Para la realización del Trabajo Especial de Grado es necesario establecer el cronograma detallado de las actividades y tiempo de duración que se realizaron. (Ver Figura 12).

El Plan Maestro se realizó utilizando como referencia los de la gerencia de proyectos, donde se presenta una definición general de las actividades principales y sus hitos con las fechas de inicio y finalización.

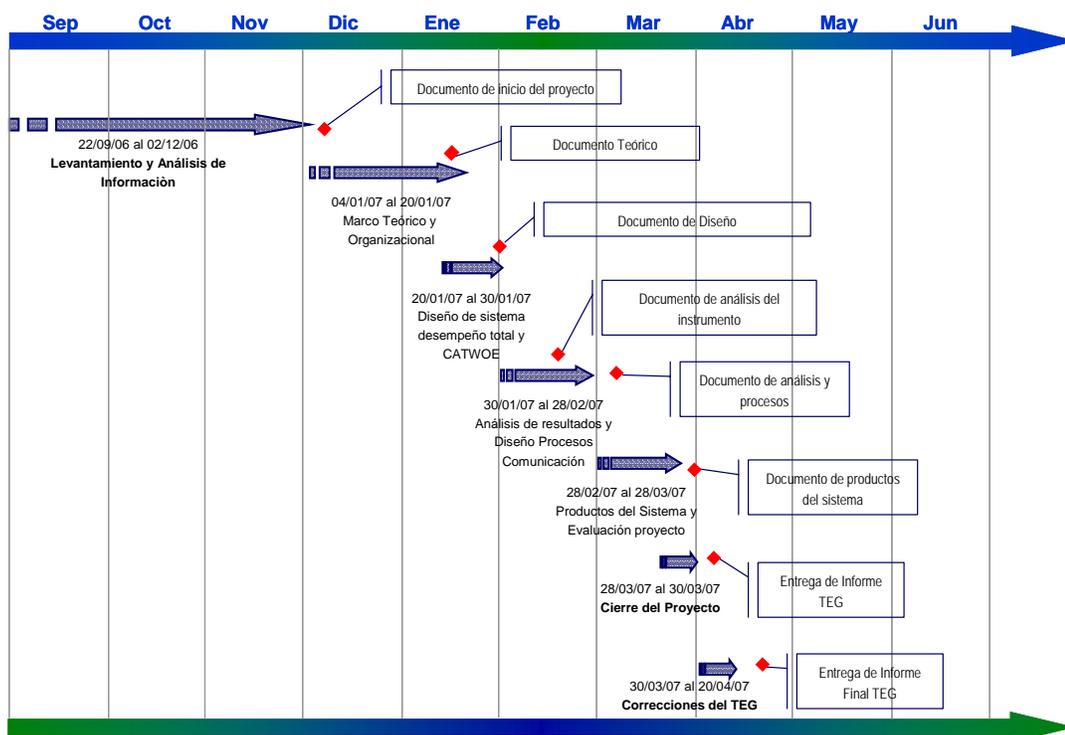


Figura 12 Cronograma de Ejecución
Fuente: Elaborado por el autor, 2006

4.3. MARCO METODOLÓGICO

La Gerencia de Soporte Técnico Operacional, actualmente presente algunas debilidades en el proceso de comunicación utilizado para la transmisión de la información a todos los participantes del proyecto, por lo que se hace necesario diseñar un sistema de comunicación que permita mejorar el flujo comunicacional de manera de poder contar con la información de manera oportuna y a tiempo.

El marco metodológico presenta los métodos y técnicas que se emplean para realizar la investigación, es decir, el plan a seguir para cumplir con los objetivos propuestos.

La metodología constituye la base fundamental de la Investigación, para lograr el alcance y confiabilidad de la misma, en el procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos señalando hacia donde esta orientada la investigación, permitiendo así el análisis de los datos, presentación de los resultados y conclusiones finales que deriven de la investigación.

4.3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio que determina el esquema de esta investigación constituye un tipo de investigación y desarrollo, basado en la clasificación que definen Yáber y Valarino (2006):

...en la investigación y desarrollo se tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado. El problema se formula como un enunciado interrogativo que relaciona el producto o servicio a desarrollar y la necesidad por atender. (Yáber y Valarino, 2006, p. 9)

Esta investigación pretendió diagnosticar el estado inicial de la comunicación existente en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional, y en función de los resultados proponer mejoras a los procesos que permitan optimizar el flujo comunicacional y obtener la información oportuna y a tiempo.

4.3.2. UNIDAD DE ANÁLISIS

El objetivo de la presente investigación es establecer un sistema de comunicación que permita mejorara el flujo comunicacional de la información de los

líderes de proyecto de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco, por tal motivo las unidades de análisis objeto de observación o estudio son todas aquellas personas que dentro de la organización estén en la posición de ser directamente beneficiados y sentir un interés real por evaluar la efectividad de dicho sistema; es decir, estas personas conformarán la población objeto de estudio en la presente investigación. (Ver Organigrama Figura 11 Capítulo III).

En esta fase se pretende delimitar la población o universo de estudio en la investigación. Al respecto Ballestrini (1997): "...una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán validas las conclusiones obtenidas en la investigación..." (p. 122).

Debido a que la investigación se realizara en una Gerencia en particular de Banesco, la población sujeta a estudio en la presente investigación estuvo compuesta por veinte (20) personas, las cuales constituyen la sumatoria de todos los empleados que laboran en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional y los procesos interrelacionados con la misma, distribuidas de la siguiente forma: cinco (05) personas que laboran como líderes de proyecto en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional. Una (01) persona por cada uno de los procesos interrelacionado con la Gerencia de Soporte Técnico Operacional, los cuales son: Análisis y Mejora Continua de las Operaciones, Desarrollo de la Base de Conocimiento de Operaciones, Configuración del Monitoreo de SLA y Análisis de Excepciones, Desarrollo de Guías de Seguridad, Asistencia y Evaluación de Recuperación de Sistemas Críticos, Análisis de Disponibilidad y de Interrupciones de Servicio, Acuerdo de Soporte con Proveedores, Aseguramiento de Conformidad entre CMDB y CIs, Soporte Técnico a Manejo de Versiones (Release Management), Gestión Reactiva y Proactiva de Problemas, Inicio de Acciones para Remover Problemas y Soporte de Especializado de 3er Nivel.

Toda la población fue estudiada de forma global. Según Sierra Bravo (1996), opina "...en el caso de las poblaciones pequeñas... es la que se impone a la realidad

... descartan en la práctica la posibilidad de que el estudio abarque individualmente a todas las unidades que comprende el universo...” (p. 363).

4.3.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La adecuada determinación de los instrumentos de recolección de datos, sintetiza en sí toda la labor previa de investigación, resume los aportes del marco teórico, de allí su importancia. En función de los objetivos definidos en el presente estudio, se empleará un instrumento y algunas técnicas de recolección de la información, orientadas de manera esencial a alcanzar los fines propuestos en los objetivos específicos.

Para llevar a cabo el primer objetivo es necesario utilizar las entrevistas y/o cuestionarios, como instrumentos y/o técnicas, que cumplan con los requisitos importantes de confiabilidad, validez y sentido práctico. Con estas mismas técnicas y el uso de indicadores de calidad, cantidad, oportunidad, estrategias y uso de los recursos, se podrá evaluar de alguna manera cuáles son las principales fallas que presenta el proceso actual de comunicación. Además, durante todo el proceso de investigación se llevará a cabo una documentación o revisión bibliográfica.

Para obtener la información empleada en la investigación se utilizaron técnicas de recolección de datos, tales como, cuestionario, la observación documental y la directa. Todo esto con el fin de tomar de la realidad toda la información primaria requerida para el análisis y el diseño.

El cuestionario basado en un conjunto de preguntas, se utilizó con el fin de obtener la percepción de los procesos de comunicación existentes actualmente, cuyos datos serán graficados de manera de tener una visión más rápida y fácil, para la elaboración del sistema de comunicación. Fue diseñado para contestarse anónimamente. El cuestionario supone su aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y con una problemática semejante.

La técnica de observación documental, se utilizó con el objetivo de obtener información de los modelos de comunicación organizacional. Asimismo la técnica de la observación directa, sirvió para detectar y percibir algunas variables mediante la observación de los procesos, maneras de acceso a la información, tipos de datos empleados y procedimientos aplicados.

Para lo referente a información técnica de las diferentes soluciones, se recurre a otras técnicas de recolección como lo son las fuentes secundarias, la cual es información ya recolectada por otros investigadores que son aplicadas en el desarrollo del estudio, tales como: textos, revistas, consultas de Internet, entre otras.

La confiabilidad de los datos aportados por la observación y cuestionarios se dará por el hecho que se realizara personalmente la recolección de los datos, evitando de esta manera, incurrir en errores u omisiones, debido a que la información recolectada es realmente valiosa para las recomendaciones de la investigación.

4.3.4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para diagnosticar como se realiza el proceso de comunicación de la información relacionada con la ejecución de proyectos, se diseño el cuestionario para la encuesta con escala tipo Likert. “La encuesta con escala tipo Likert es un formato de cuestionario en el cual la persona que contesta debe indicar su grado de conformidad con cada una de las declaraciones hechas en la misma” (Underwood, 2007, p. 1).

El cuestionario consta de veinticuatro (24) planteamientos y/o preguntas que permiten evaluar los seis (6) dimensiones que constituyen el proceso de comunicación las cuales son: Procesos de Comunicación, Formas de comunicación, Dirección de la Comunicación y Organizacional Tecnológica.

En las encuestas con escala tipo Likert se pueden dar 5 opciones de posibles respuestas (1-2-3-4-5) que pueden ir desde Totalmente en Desacuerdo hasta

Totalmente de Acuerdo, u otra declaración similar. Los resultados muestran un nivel ordinal de preferencia (una secuencia) pero no corresponden a un valor matemático preciso. Este tipo de encuestas normalmente se utiliza como herramienta de medición o estudio de “actitudes”, que bien pueden ser dirigidas hacia evaluaciones de cualquier índole.

El cuestionario se diseñó para que las personas contesten dos respuestas en cada pregunta, indicando primero su percepción de la situación actual, y luego de la situación deseada. La puntuación total obtenible para cada situación está entre 24 y 120 puntos.

El modelo del cuestionario puede ser consultado en el Anexo B de esta investigación. En la tabla siguiente se indica qué preguntas se relacionan con cada uno de los elementos o dimensiones a evaluar.

DIMENSIONES A EVALUAR	ÍTEMS
<p style="text-align: center;"><u>Procesos de Comunicación</u></p> <p>Describe como se realiza el flujo de gestión de las comunicaciones entre emisores y receptores</p>	01-02-03-04-05-06-07-08-09-10-11-12
<p style="text-align: center;"><u>Formas de Comunicación</u></p> <p>Se refiere a la manera en que se transmite la acción comunicativa de emisor a receptor y viceversa.</p>	13-14-15
<p style="text-align: center;"><u>Dirección de la Comunicación</u></p> <p>Se refiere a como se produce el flujo de comunicación comunicativa entre emisor-receptor y viceversa</p>	16-17-18-19
<p style="text-align: center;"><u>Organizacional Tecnológica</u></p> <p>Diseñar el Sistema de comunicación de acuerdo a la organización.</p>	21-22-23-24

Tabla 2. Dimensiones a Evaluar
Fuente: Elaborado por el autor, 2007

Como se explicó anteriormente, el cuestionario se diseñó para ser contestada dos veces, la primera es para la situación actual, y la segunda es para la situación deseada. El tratamiento estadístico que se aplicó en cada una de estas situaciones es el siguiente:

Situación Actual: Las respuestas correspondientes a la situación actual, permite diagnosticar como se realiza el proceso de comunicación de la información relacionada con la ejecución de proyectos, en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional. Para ello, se procesarán los datos estadísticamente tal como se explica:

Se determina la media aritmética (promedio) de todas las respuestas obtenidas en cada planteamiento de la encuesta.

Para la tabulación de los datos se hace uso de tablas de distribución de frecuencia que contemplan la frecuencia relativa (f_i) y la frecuencia absoluta (FI), posteriormente se grafican los resultados y se presenta un análisis de las preguntas en forma independiente, para efectuar conclusiones base al detalle de cada una de ellas. (Ver Anexo C).

La suma de las medias aritméticas arrojará un valor entre 24 y 120 que permitirán conocer como se encuentra el proceso de comunicación actual.

Situación Deseada: Las respuestas correspondientes a la situación actual, permite obtener información de cómo mejorar el proceso de comunicación de la información relacionada con la ejecución de proyectos, en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional. Para ello, se procesarán los datos estadísticamente de la siguiente manera:

Se determina la media aritmética (promedio) de todas las respuestas obtenidas en cada planteamiento de la encuesta.

Para la tabulación de los datos se hace uso de tablas de distribución de frecuencia que contemplan la frecuencia relativa (f_i) y la frecuencia absoluta (FI), posteriormente se grafican los resultados y se presenta un análisis de las preguntas en

forma independiente, para efectuar conclusiones base al detalle de cada una de ellas. (Ver Anexo C).

La suma de las medias aritméticas arrojará un valor entre 24 y 120 que indicará qué debe mejorarse en el proceso de comunicación. Se compara este valor con el obtenido en la situación actual para luego realizar un análisis de discrepancia entre ambos valores.

4.3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y VARIABLES

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos y Técnicas	Items
Diagnosticar como se realiza el proceso de comunicación de la información relacionada con la Ejecución de proyectos.	Proceso de Comunicación en Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos • Formas de Comunicación • Dirección de la Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar • Distribuir • Informar • Gestionar • No Verbal • Escrita • Formal • Descendente • Ascendente • Dialogo abierto • Horizontal 	Operacionalización de las variables. Instrumentos de Recolección de datos (cuestionario) Observación directa	01-02-03-04 05-06-07 08-09 10-11-12 13 14 15 16 17 18 19
Definir el Modelo de comunicación que permitirá identificar los puntos críticos a la hora de planificar y mejorar el proceso del flujo comunicacional	Elementos y procesos que intervienen en el flujo de la comunicación	Procesos de comunicación	Manejo de las comunicaciones	Análisis del proceso Actual Resultados del Cuestionario	02-05-07-08-10-20

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos y Técnicas	Items
Diseñar un sistema de comunicaciones que permita mejorar la calidad del proceso de flujo comunicacional y aseguramiento de la información pronta, oportuna y entendible por todos los que la reciben, aplicable para la Gerencia de Soporte Técnico Operacional.	Propuesta del sistema de comunicación que permita mejorar el proceso	Organizacional Tecnológica	Estructura del Diseño Propuesto	Fuentes bibliografías Diseño del Sistema Propuesto	21-22- 23-24

Tabla 3. Operacionalización de Objetivos y Variables
Fuente: Elaborado por el autor, 2007

4.3.6. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Según Hernández y otros (1999), la validez se refiere “al grado en que instrumento mide la variable que pretende medir” (p. 330).

Para establecer la validez del instrumento se puede tomar en jeraquización tres tipos de evidencias, que según Hernández y otros (1999), corresponde a: “Validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo para acercarse más a representar la variable o variables que pretenden medir destacándose que un instrumento puede ser confiable, pero no necesariamente válido, consistente en los resultado que produce pero no medir lo que se pretende” (Pp. 246-247)

Para determinar la validez de los instrumentos se procedió a suministrar los mismos a tres profesionales: dos Licenciados en Administración Informática y uno en Post-Grado en Gerencia de Proyecto, quienes a través de juicios y expertos establecieron la validez de contenido, pertinencia, redacción, organización y correspondencia entre operacionalización de las variables y objetivos.

Tal revisión reportó que existía en los ítems ordenamiento, claridad, precisión y pertinencia, no obstante sugirieron reformular los ítems 9, 14 y 20 por correcciones de redacción. Adicionalmente a esto se contó con la ayuda y revisión del tutor académico Lic. Guillermo Yáber, quien nos apoyo con sus recomendaciones y material suministrado para el desarrollo del trabajo.

Podemos concluir que, a través de este capítulo, se estableció la metodología a seguir, explicando al detalle las actividades y planificación de cada una de las fases para el desarrollo de la investigación. Así mismo se diseño el instrumento utilizado para el levantamiento de información.

A continuación en el próximo capítulo se presentará una interpretación y análisis de los resultados obtenidos en de la investigación del proyecto, para luego presentar las conclusiones del estudio.

FASE DE VALORACIÓN

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se analiza la información obtenida durante el desarrollo de la investigación y se presentan puntualmente los resultados que dan respuesta a los objetivos planteados en este trabajo especial de grado, adicionalmente se analizan o interpretan dichos resultados para facilitar la elaboración de las conclusiones y recomendaciones finales del proyecto en estudio.

Antes de explicar los resultados obtenidos en la investigación es importante decir que cada una de las actividades de las organizaciones debe estar acompañada de buena comunicación, por lo que es necesario utilizar la comunicación, para constituir una herramienta estratégica e integradora de todos los procesos que lleva a cabo la organización, tanto interna como externamente

5.1. RESULTADOS OBTENIDOS DEL INSTRUMENTO

Los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario (Proceso de Comunicación Actual y Deseado), al personal de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional pueden ser vistos en el Anexo C de esta investigación. Tales resultados se presentan gráficamente a continuación (Ver Gráfico 1 y 2):

En el gráfico correspondiente a la Situación Actual (Ver Gráfico 1, Tabla 4) se puede visualizar que el 60% y 40% de los entrevistados opinaron en línea general no está de acuerdo con los procesos existentes para la distribución de la comunicación e información relacionada con la ejecución del proyecto.

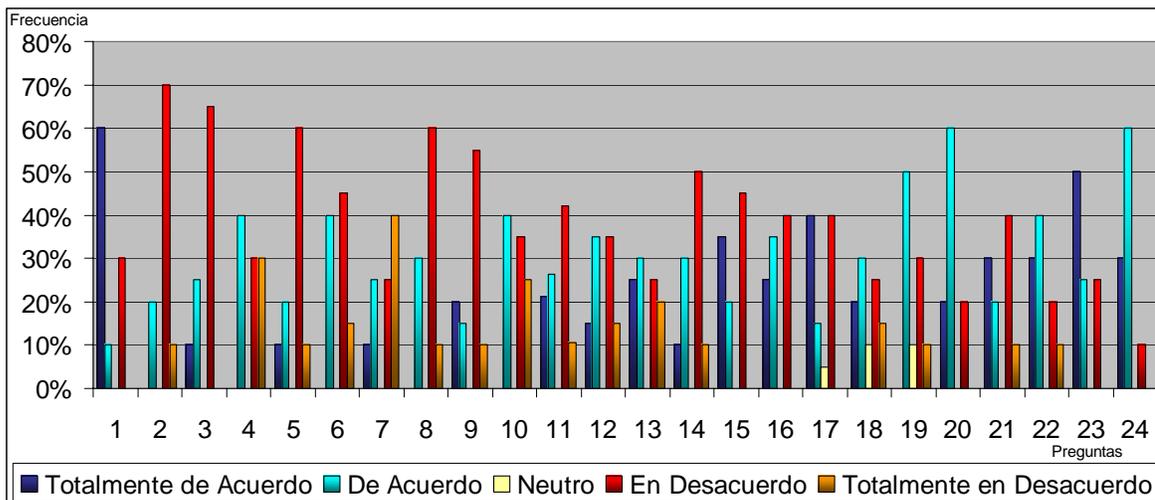


GRÁFICO 1. Resultado Encuesta Diagnóstico del Proceso de Comunicación (Situación Actual). Fuente: Elaborado por el Autor, 2007

Escala de Lickert (Situación Actual)															
Pregunta	Puntaje	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta												
1	5	12	60%	4	2	10%	3	0	0%	2	6	30%	1	0	0%
2	5	0	0%	4	4	20%	3	0	0%	2	14	70%	1	2	10%
3	5	2	10%	4	5	25%	3	0	0%	2	13	65%	1	0	0%
4	5	0	0%	4	8	40%	3	0	0%	2	6	30%	1	6	30%
5	5	2	10%	4	4	20%	3	0	0%	2	12	60%	1	2	10%
6	5	0	0%	4	8	40%	3	0	0%	2	9	45%	1	3	15%
7	5	2	10%	4	5	25%	3	0	0%	2	5	25%	1	8	40%
8	5	0	0%	4	6	30%	3	0	0%	2	12	60%	1	2	10%
9	5	4	20%	4	3	15%	3	0	0%	2	11	55%	1	2	10%
10	5	0	0%	4	8	40%	3	0	0%	2	7	35%	1	5	25%
11	5	4	21%	4	5	26%	3	0	0%	2	8	42%	1	2	11%
12	5	3	15%	4	7	35%	3	0	0%	2	7	35%	1	3	15%
13	5	5	25%	4	6	30%	3	0	0%	2	5	25%	1	4	20%
14	5	2	10%	4	6	30%	3	0	0%	2	10	50%	1	2	10%
15	5	7	35%	4	4	20%	3	0	0%	2	9	45%	1	0	0%
16	5	5	25%	4	7	35%	3	0	0%	2	8	40%	1	0	0%
17	5	8	40%	4	3	15%	3	1	5%	2	8	40%	1	0	0%
18	5	4	20%	4	6	30%	3	2	10%	2	5	25%	1	3	15%
19	5	0	0%	4	10	50%	3	2	10%	2	6	30%	1	2	10%
20	5	4	20%	4	12	60%	3	0	0%	2	4	20%	1	0	0%
21	5	6	30%	4	4	20%	3	0	0%	2	8	40%	1	2	10%
22	5	6	30%	4	8	40%	3	0	0%	2	4	20%	1	2	10%
23	5	10	50%	4	5	25%	3	0	0%	2	5	25%	1	0	0%
24	5	6	30%	4	12	60%	3	0	0%	2	2	10%	1	0	0%

TABLA 4. Resultado Encuesta Diagnóstico del Proceso de Comunicación (Situación Actual). Fuente: Elaborado por el Autor, 2007

En el gráfico correspondiente a la Situación Deseada (Ver gráfico 2, Tabla 5) se puede visualizar que el 60% y 80% de los entrevistados opinaron en línea general que están de acuerdo con que las actividades existente en los procesos de comunicación mejoren, de manera que la distribución de la comunicación e información relacionada con la ejecución del proyecto esta disponible por todos los participantes del proyecto.

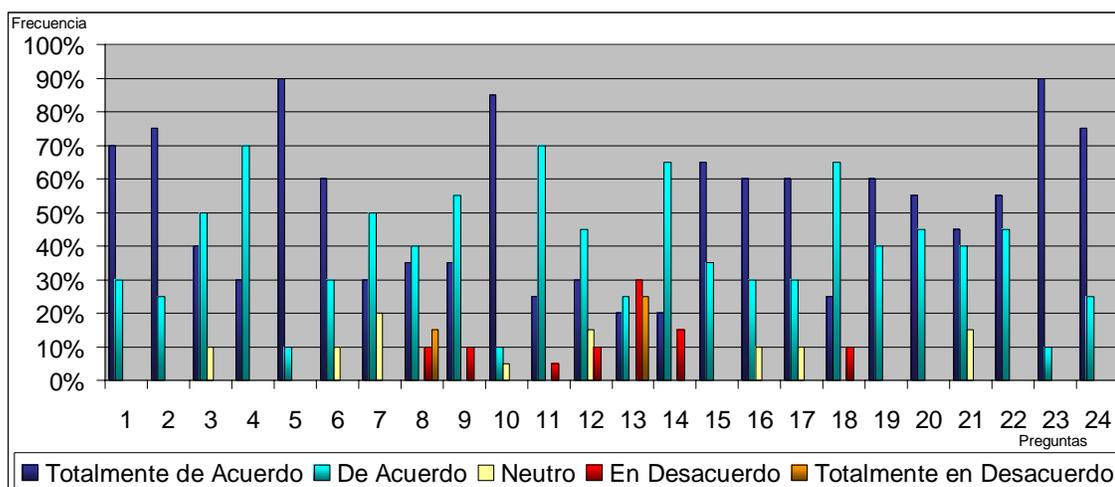


GRÁFICO 2. Resultado Encuesta Diagnóstico del Proceso de Comunicación (Situación Deseada). Fuente: Elaborado por el Autor, 2007

Escala de Lickert (Situación Deseada)															
Pregunta	Puntaje	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta												
1	5	14	70%	4	6	30%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
2	5	15	75%	4	5	25%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
3	5	8	40%	4	10	50%	3	2	10%	2	0	0%	1	0	0%
4	5	6	30%	4	14	70%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
5	5	18	90%	4	2	10%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
6	5	12	60%	4	6	30%	3	2	10%	2	0	0%	1	0	0%
7	5	6	30%	4	10	50%	3	4	20%	2	0	0%	1	0	0%
8	5	7	35%	4	8	40%	3	0	0%	2	2	10%	1	3	15%
9	5	7	35%	4	11	55%	3	0	0%	2	2	10%	1	0	0%
10	5	17	85%	4	2	10%	3	1	5%	2	0	0%	1	0	0%
11	5	5	25%	4	14	70%	3	0	0%	2	1	5%	1	0	0%
12	5	6	30%	4	9	45%	3	3	15%	2	2	10%	1	0	0%
13	5	4	20%	4	5	25%	3	0	0%	2	6	30%	1	5	25%
14	5	4	20%	4	13	65%	3	0	0%	2	3	15%	1	0	0%
15	5	13	65%	4	7	35%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
16	5	12	60%	4	6	30%	3	2	10%	2	0	0%	1	0	0%
17	5	12	60%	4	6	30%	3	2	10%	2	0	0%	1	0	0%
18	5	5	25%	4	13	65%	3	0	0%	2	2	10%	1	0	0%
19	5	12	60%	4	8	40%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
20	5	11	55%	4	9	45%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
21	5	9	45%	4	8	40%	3	3	15%	2	0	0%	1	0	0%
22	5	11	55%	4	9	45%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
23	5	18	90%	4	2	10%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
24	5	15	75%	4	5	25%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%

TABLA 5. Resultado Encuesta Diagnóstico del Proceso de Comunicación (Situación Deseada). Fuente: Elaborado por el Autor, 2007

Luego de tabulado y analizados todos los resultados del cuestionario (Ver anexo C), se realizó un análisis de discrepancia contrastando todas las preguntas con las opciones correspondientes a la situación actual y a la situación deseada. (Ver gráfico 3). Esto se realizó con la finalidad de poder observar la diferencia existente entre, cual es la opinión actualmente de los procesos, formas, dirección de la comunicación y cual es la opinión de como debieran ser dichos procesos de comunicación.

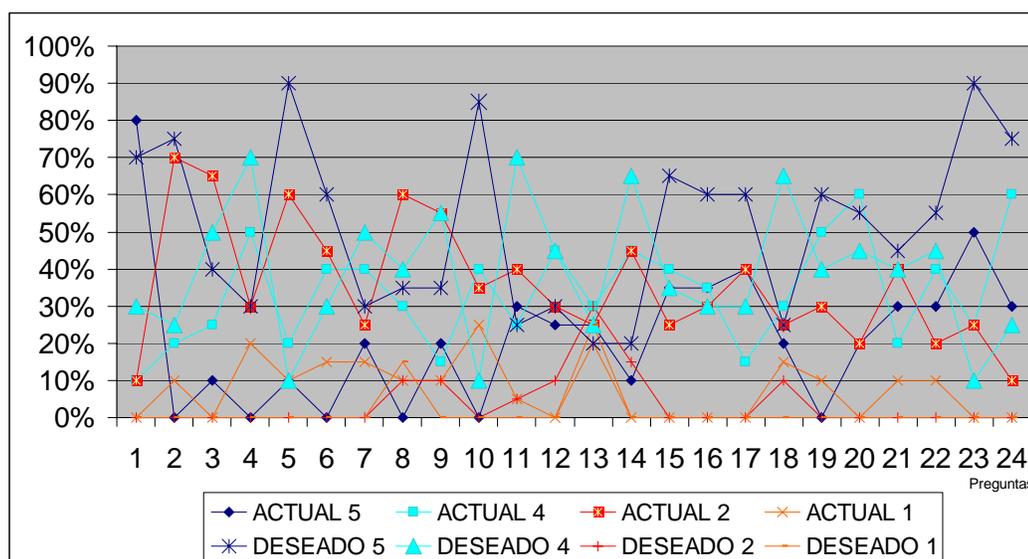


GRÁFICO 3. Análisis de discrepancia del Proceso de Comunicación (Situación Actual y Deseada). Fuente: Elaborado por el Autor, 2007

En el gráfico 3 los valores actual 5 y deseado 5 representan la opción de la respuesta Totalmente de acuerdo, actual 4 y deseado 4 representan la opción De acuerdo, actual 2 y deseado 2 representan la opción en desacuerdo, actual 1 y deseado 1 representan la opción totalmente en desacuerdo

Como se visualiza en el siguiente gráfico (Ver grafico 3) las opciones de las respuestas correspondientes a la situación deseada están entre un 50% y 90 %, por el contrario las correspondientes a la situación actual están entre un 10% y 45%. Con estos resultados se puede inferir que resulta necesario revisar y realizar mejoras a los procesos de comunicación existentes.

5.2. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL

El primer objetivo planteado en el trabajo especial de grado fue diagnosticar como se realiza el proceso de comunicación de la información relacionada con la Ejecución de proyectos.

Luego de analizada la información recolectada del instrumento aplicado, en cuanto a la opinión obtenida de la situación actual, se pudo constatar que el proceso de comunicación existente en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional posee las siguientes debilidades:

- La información, no se encuentra disponible ni accesible en todo momento para todos los involucrados.
- La reunión de inicio del proyecto “Kick-off” (Ver anexo D) para informar la fecha de comienzo, actividades, alcance, objetivos, recursos y responsables, en la mayoría de los casos no es realizada. Esto origina que los participantes del proyecto no saben exactamente a quién reportar determinada información, ¿cuándo es el momento ideal para enviar la información?, o ¿cómo será la mejor manera de transmitirla para que sea claramente entendible?.
- A los participantes del proyecto no se les participa su responsabilidad dentro del proyecto.
- Las reuniones de seguimiento no son realizadas con frecuencia, por lo que la información que debe ser transmitida a los participantes no llega de forma oportuna y completa.
- El plan de comunicación utilizado actualmente para la transmisión de la información a todos los participantes no cuenta con todos los datos necesarios para llevar a cabo la gestión de las comunicaciones del proyecto.

- Los reportes de avances de las actividades resultan escasos, sin precisión o muy generales; y no aportan valor a la ejecución de las actividades.
- La información administrativa relevante al momento de la completación de una fase o cierre definitivo de un proyecto, no se posee, lo cual impide inferir nuevo conocimiento aplicable a los proyectos que puedan ejecutarse posteriormente.
- No hay información fácilmente accesible sobre indicadores de gestión, de desempeño, resultados de ejecución de proyectos, u otros.

A continuación se explica brevemente el Plan de Comunicación utilizado por la Gerencia de Soporte Técnico Operacional para la ejecución de un determinado proyecto.

5.2.1. PLAN DE COMUNICACIÓN ACTUAL

Una comunicación clara y fluida entre los todos miembros del equipo, sus coordinadores, y el líder, valga decir también entre el área cliente y el área responsable, representa un factor crítico de éxito en todo proyecto. Por ello es recomendable establecer desde el primer momento un plan de comunicación donde se establezcan las pautas, los medios y los responsables del flujo de información para cada fase del proyecto.

El plan de comunicación utilizado actualmente (Ver Tabla 6) contiene la siguiente información:

Tipo de Comunicación: donde se establece el medio de comunicación de la información, si será a través de una reunión, sesión de trabajo, e-mail, teléfono, carta u otros.

Frecuencia de la Comunicación: para señalar si la frecuencia de la comunicación será diaria, semanal, quincenal, mensual, etc.

Responsable: Persona responsable de convocar la comunicación establecida en este plan.

Invitados: Personas que serán convocadas a través del medio de comunicación establecido, y el área a la cual pertenecen todas ellas.

Fecha: Fecha para la cual se esta convocando.

Realizada (Si o No): En este campo se indica si fue realizada o no la convocatoria, reunión, sesión de trabajo, etc. Es un campo que sirve de control o chequeo.

La actualización y seguimiento de este plan en cada fase del proyecto es de suma importancia para a través de el mantener los canales de comunicación abiertos y a todo el equipo compartiendo y manejando la información que requiere. Ejemplo:

Tipo (Reunión, Sesión de Trabajo, Email, Teléfono, Carta)	Frecuencia (Única, Semanal, Quincenal, Diaria, Mensual)	Responsable de Convocar la Comunicación	Invitados o Convocados y el Área a la que Pertenecen	Fecha (Este campo es para control)	Realizada (Si o No) (Este campo es para control)
Sesión inicial de Trabajo de Definición de Alcance del Proyecto	Diaria	(Líder del Proyecto)	(Coordinadores del Proyecto)	07-07-07 08-07-07	Si Si
Reunión de validación de alcance del proyecto con el Promotor	Única	(Líder del Proyecto)	(Promotor del Proyecto)	10-07-07	No
Reunión de Seguimiento del Proyecto	Semanal	(Líder del Proyecto)	(Coordinadores del Proyecto)	Todos los Lunes a las 09:00am a partir del 15-07-07	No

TABLA 6. Plan de comunicación actual.
Fuente: Tomada de Banesco - Intranet, 2007

5.3. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DESEADO

El segundo objetivo planteado fue definir el modelo de comunicación que permitirá identificar los puntos críticos a la hora de planificar y mejorar el proceso del flujo comunicacional.

Posterior al análisis de la información obtenida del instrumento aplicado en cuanto a la opinión de la situación deseada, se pudo constatar que el proceso de comunicación existente en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional puede mejorarse si se realizan los siguientes procesos dentro del sistema de comunicación:

Dentro del sistema propuesto se encuentra el diseño de los procesos de gestión de las comunicaciones en proyecto, el cual busca ante todo optimizar y mejorar los procesos de comunicación relacionados con la ejecución de los proyectos de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional, a través de su uso y aprovechamiento del sistema.

Una vez analizada toda la información recolectada, resulta importante destacar las características del proceso propuesto por el investigador. Se propone la implementación de un sistema de comunicación que logre mejorar el flujo comunicacional y permita contar con la información oportuna y completa.

5.3.1. PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

En el proceso de Planificación de las comunicaciones se determinan las necesidades de información y comunicación que debe ser transmitida a todos los participantes del proyecto.

En el gráfico siguiente (Ver figura 13) encontraremos los procesos de entrada, herramientas y salidas que se utilizaron para la planificación de las Comunicaciones del Proyecto.

ROLES		2.2 Elaborar / Actualizar el plan de Gestión de la Comunicación del proyecto		
Gerente del proyecto Promotor Líder de Proyecto Controlador Ejecutores	Actividades			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar / Ajustar plan de Comunicación 2. Aprobar el plan de Comunicación 3. Publicar el plan de Comunicación 			
	Entradas	Herramientas	Salidas	
<ul style="list-style-type: none"> • Documento Definición • Cronograma de actividades del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Plan • Instrumentos de Tecnología Visual • Herramientas de Tecnología Electrónica • Métodos de Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de las comunicaciones del proyecto. 		

FIGURA 13. Procesos de la planificación de gestión de las comunicaciones del Proyecto.
Fuente: Elaborado por el Autor, 2007

Actividades: Las actividades realizadas en este proceso fueron revisar y ajustar el plan de comunicación definido, aprobar dicho plan y publicarlo en el portal de control de proyecto, con el propósito de que todos los involucrados puedan consultarlo en el momento deseado.

Entradas: Para llevar a cabo cada una de las actividades definidas en este proceso, se revisa el documento de definición del proyecto, que contiene el alcance, objetivos, asunciones, restricciones, riesgo y adquisiciones del mismo, adicionalmente se revisa el cronograma de las actividades que se van a realizar.

Herramientas: Con toda la información obtenida se realiza el análisis y se diseña el plan de comunicación, estableciendo los requisitos de comunicación por parte de todos los interesados del proyecto, es decir, a quiénes, cómo, cuándo y qué, se debe informar y enviar a los participantes, así mismo se define la forma y los medios tecnológicos que serán utilizados para la distribución de la información.

Salidas: Se genera el Plan de gestión de las comunicaciones, que contempla: la matriz de comunicación, la matriz de los participantes, roles y responsabilidades, la matriz de la información que va ser transmitida, matriz de los métodos usados para transmitir la información, los niveles de escalamiento en caso de presentarse algún problema en el proyecto, los formatos para el reporte del rendimiento del proyecto.

Para llevar a cabo estos procesos se realizó un modelo de Diagrama de Flujo de Datos de los procesos que deben ser realizados para elaborar el Plan de Gestión de Comunicaciones del Proyecto basado en algunas de las mejores prácticas del PMBOK. (Ver figura 14)

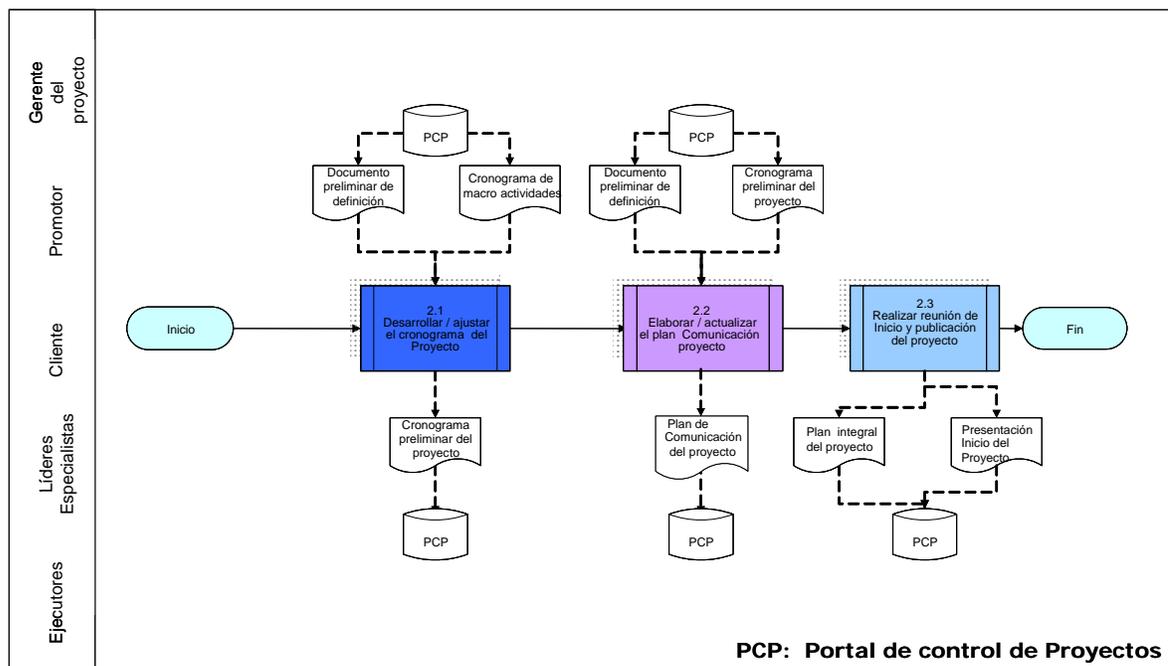


FIGURA 14. D.F.D. del proceso de la planificación de gestión de las comunicaciones del Proyecto.

Fuente: Elaborado por el Autor a partir del PCP de Banesco, 2007, p. 1

La mejora de los procesos de comunicación exige la elaboración de un plan de comunicación que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los participantes del proyecto.

Este plan se alimenta principalmente del documento de definición de proyecto, el cual debe contener alcance, objetivos, recursos, cronograma de actividades, matriz de riesgo, calidad y adquisiciones.

Con toda la información necesaria del proyecto se diseña y define el plan de comunicación que se utilizará durante la ejecución del proyecto. Este plan debe contener lo siguiente:

1. Establecer un firme compromiso de la alta dirección, a fin de contar con el apoyo suficiente para cualquier tipo de cambio presentado en el proyecto.

2. Contener una auditoria de comunicación que permita detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de los participantes.

3. Diseñar y definir el Plan que contenga: definición de la información que debe transmitirse, a través de que medios y forma, planificación de acciones, niveles de escalamiento en caso de presentarse problemas, reportes de rendimiento, establecimiento de procedimientos para el seguimiento durante y al cierre del proyecto.

4. Estrategia de comunicación. Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los participantes del proyecto en todos los niveles, a fin de que tomen conciencia de su importancia.

5. Publicación. Una vez definido el plan de comunicación debe ser publicado en el portal de control de proyectos de la Intranet, con el propósito de que todos los participantes del proyecto puedan consultarlo y contar con la información necesaria en el momento preciso.

El proceso de Gestión de comunicaciones diseñado contempla cuatro fases (Ver figura 15) a seguir para llevar a cabo una comunicación eficaz y lograr que todos los participantes del proyecto puedan contar con la información necesaria en el tiempo establecido. Estas fases son: Planificar, Realizar, Controlar y Corregir. A continuación explicaremos brevemente como se definieron las actividades dentro de cada fase.

1. **Planificar:** Significa anticiparse, es decir, prever todos aquellos aspectos que debemos tener en cuenta para que el proceso de comunicación tenga éxito. En ella debe realizarse las siguientes actividades:

Definir el propósito de la comunicación: Es el objetivo que persigue, como se va a construir el mensaje (qué vamos a decir y cómo). Debe definirse, si el propósito es informar, convencer o mover a la acción o a un cambio de actitud.

Conocer el perfil de los interlocutores: Es preparar y adaptar el contenido de acuerdo a las necesidades y expectativas de la audiencia. También es importante identificar las personas más relevantes que participan en el proceso de comunicación: mandos, personas que influyen en la decisión, etc., pues a éstas se les tiene que otorgar una atención especial: observar sus reacciones, mirar a los ojos, entre otros.

Determinar el canal e instrumento más adecuado: Elegir el canal de comunicación, combinando la comunicación verbal con posibles imágenes que ilustren el contenido y lo refuercen; solicitar feed-back permanentemente para que las personas confirmen que están entendiendo el mensaje. Definir los instrumentos de apoyo para captar la atención, es decir, determinar, por un lado, el material de trabajo (documentación escrita y de imagen) y por otra los soportes técnicos y tecnológicos necesarios (retroproyector, salas de reuniones, Televisión, vídeo, entre otros).

Construcción del mensaje: Para que el mensaje se transmita eficazmente es importante distinguir tres momentos: La apertura, cuya finalidad debe ser captar la atención, conectar a los participantes y predisponer favorablemente. El desarrollo del mensaje y el cierre, cuya finalidad es sintetizar la información, resaltar los puntos de interés principales, solicitar feed-back y predisponer a la adquisición de compromisos.

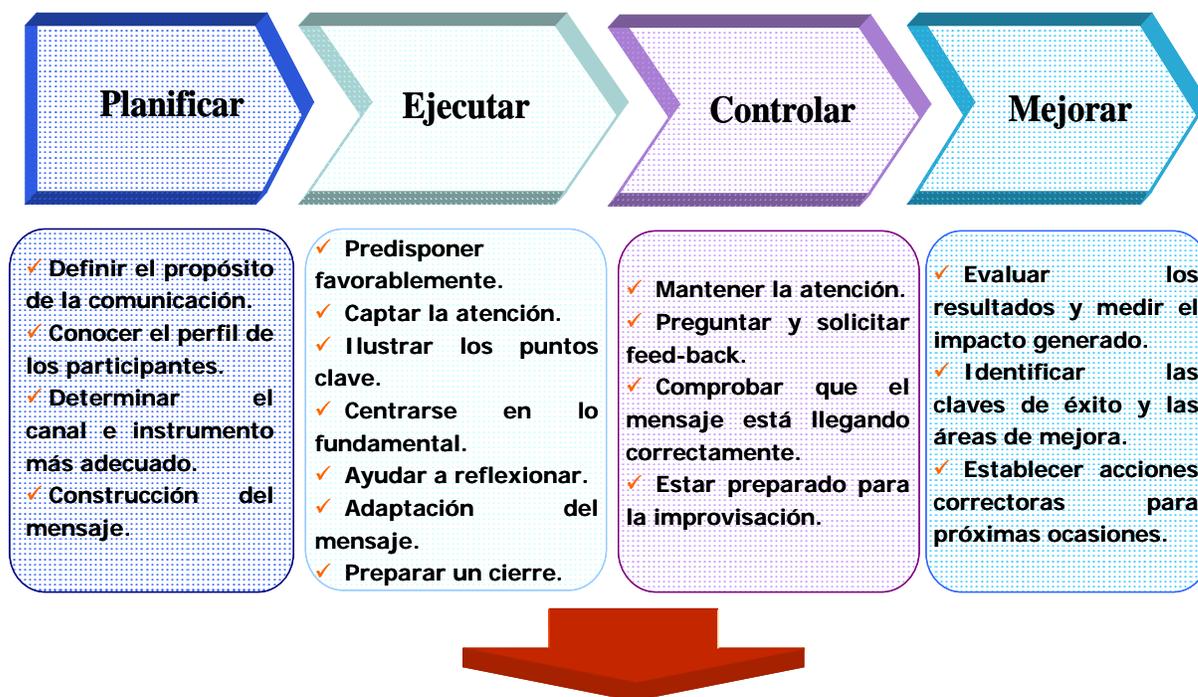
2. **Ejecutar:** En esta fase deben ejecutarse las siguientes actividades:

Premisas de actuación, Predisponer favorablemente y Captar la atención: Estas actividades dependerán en gran medida de la forma cómo se inicia la comunicación para conseguir el propósito marcado. Es conveniente: Generar una primera impresión positiva, demostrar sinceridad y seguridad, y siendo uno mismo. Involucrar a la audiencia, estableciendo contacto visual, hablando de “nosotros” y no de “yo” y centrándonos en temas de su interés.

Ilustrar los puntos clave, Centrarse en lo fundamental, Ayudar a reflexionar y Adaptación del mensaje: En estas actividades es importante centrar lo que decimos en las ideas fundamentales ya que un mensaje se capta mejor cuando es claro y conciso y se adapta al máximo al perfil y a las condiciones de los participantes. Se debe cuidar el cómo decir la información, apoyándose en el lenguaje no verbal (cambios de

entonación, de postura, elevación del volumen de voz), en ilustraciones y otros instrumentos visuales.

Preparar un cierre: Realizar un cierre memorable es clave para conseguir el éxito de la comunicación. Las claves para lograr esto son: Resumir las ideas fundamentales del mensaje lo más concreto posible. Destacar los puntos más interesantes de la exposición al objeto de facilitar su asimilación por parte de los participantes. Sondear a los participantes para confirmar que las ideas han quedado claras, que se han asimilado y analizar el nivel de acuerdo con ellas. Por último, es importante que los participantes adquieran compromisos de aplicación o puesta en práctica de las conclusiones más relevantes, al objeto de transferir las ideas a la realidad.



Sistema de Comunicación/ Información estratégica/ Toma de Decisión / Automatización/ Análisis/ Sistemas de Apoyo

FIGURA 15. Procesos de Gestión de las comunicaciones del Proyecto
Fuente: Elaborado por el Autor, 2007

3. **Controlar:** Medir en qué grado se está cumpliendo lo planificado. En esta fase se ejecutan las siguientes actividades:

Mantener la atención, Comprobar que el mensaje está llegando, Preguntar y solicitar feed-back: Mediante la observación de los participantes, comprobar que realmente mantenemos su atención, que el mensaje está llegando correctamente. En caso contrario, debemos rectificar tanto el contenido como la forma de emitir el mensaje.

Estar preparados para la improvisación: Lo más importante de esta fase de control es disponer de capacidad para improvisar cuando sea necesario; es decir, saber reaccionar ante las situaciones imprevistas y realizar cambios y adaptaciones repentinas a la situación que nos encontremos y que, a priori, no había sido prevista.

4. **Corregir:** Analizar posteriormente los resultados del proceso con la intención de corregir los aspectos de eficacia del proceso. Es de vital importancia que, una vez desarrollado el proceso de comunicación se realice las siguientes actividades que permitirán aprender de la experiencia y mejorar de forma continua.

Evaluar los resultados y medir el impacto generado: Evaluar el proceso de comunicación tomando como referencia tanto nuestro punto de vista, como el de los participantes.

Identificar las claves de éxito y las áreas de mejora: Es importante profundizar a nivel cualitativo en cuáles han sido los factores que han influido, tanto positiva como negativamente en el desarrollo del proceso y que han hecho que haya resultado eficaz o no.

Establecer acciones correctoras para próximas ocasiones: El análisis anterior permitirá detectar aquello que se ha hecho bien y potenciarlo en futuros procesos y, por otro lado, establecer acciones correctoras para aquellos aspectos que han dificultado el éxito del proceso

5.3.2. ESTRUCTURA DETALLADA DE ROLES Y RESPONSABILIDADES DENTRO DEL PROCESO DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

Dentro del sistema propuesto es necesario establecer los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes que participan en la ejecución del proyecto, con la finalidad de cumplir con la misión de comunicar la información adecuada y oportuna. (Ver figura 16).

La Gerencia de Proyecto, esta conformada por el equipo de personas que tienen el máximo nivel de decisión sobre aspectos relevantes del proyecto, por lo cual es importante que toda la información suministrada por ellos sea transmitida a los integrantes o subordinados que participan en la ejecución del proyecto. Es responsable de Aprobar el plan integral y cierre del proyecto, así como también estudiar los cambios de alcance que impacten diseño, costo, tiempo, calidad del proyecto.

Cliente: Es la persona que representa a un equipo de personas responsables de las áreas de negocio, que resultarán beneficiarios directos del producto o servicio que provea el proyecto. Es responsable de establecer los criterios de aceptación de los productos o servicios del proyecto y Participar en las pruebas y certificar la entrega final de los productos del proyecto.

Gerente de Proyecto: Le corresponde ejercer la gerencia general del proyecto, tanto técnica como administrativa; planifica, coordina, dirige, comunica y controla todas las actividades e información del desarrollo de los proyectos. Tiene la responsabilidad de Facilitar todos los procesos del proyecto. Definición, Planificación, Seguimiento y Control, Cierre del proyecto. Adicionalmente debe velar porque el equipo documente la información del proyecto y debe realizar la comunicación de toda la información en forma oportuna y completa.

Promotor: Le corresponde representar a la organización funcional que promueve el proyecto y proporcionar los recursos humanos y financieros para su ejecución.

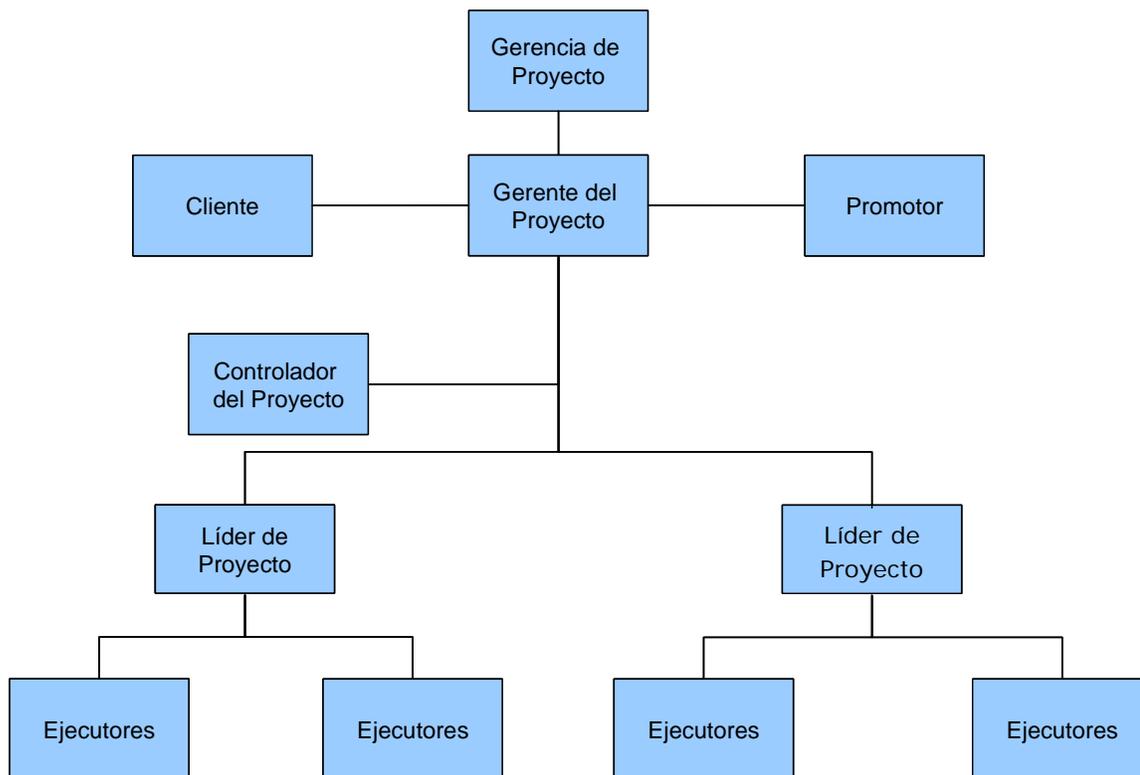


FIGURA 16. Estructura detallada de Roles dentro del proceso de las comunicaciones del Proyecto. Fuente: Elaborado por el Autor, 2007

Controlador del Proyecto: Ejercer la actividad controladora del plan integral del proyecto, medir las ejecuciones e identificar desviaciones con respecto a lo planificado para recomendar e informar de acciones preventivas o correctivas a todos los integrantes del proyecto. Es responsable de Planificar, preparar y participar conjuntamente con el Gerente de Proyecto en las reuniones de control y seguimiento. Evaluar las desviaciones entre lo planificado y ejecutado a fin de comunicar inmediatamente a todos los integrantes del proyecto. Por otro lado debe Controlar los cambios de alcance y sus efectos sobre los objetivos del proyecto con la finalidad de comunicar a tiempo a todos los involucrados.

Líder de Proyecto: Ejerce la gerencia del proyecto en su especialidad y supervisar un equipo de ejecutores para desarrollar los productos del proyecto de acuerdo a los requerimientos y especificaciones. Adicionalmente es responsable de Planificar, coordinar, supervisar, comunicar y controlar las actividades y la calidad de los productos de su área de especialidad. Adicionalmente debe documentar suficientemente los productos generados por el proyecto en el área de su especialidad.

Ejecutores: Deben ejecutar las acciones del proyecto en su especialidad, aportando las estimaciones de tiempo y recursos necesarios para generar los productos requeridos. Es responsable de levantar y aportar información de su área para definir requerimientos y especificaciones técnicas. Diseñar, desarrollar, documentar, comunicar, probar y/o implantar los productos y/o entregables planificados por el proyecto.

5.4. DISEÑO DEL SISTEMA PROPUESTO

El tercer objetivo definido fue diseñar un sistema de comunicaciones que permita mejorar la calidad del proceso de flujo comunicacional y aseguramiento de la información pronta, oportuna y entendible por todos los que la reciben, aplicable para la Gerencia de Soporte Técnico Operacional.

Para llevar a cabo esto se realizó el diseño utilizando el "sistema de desempeño total", (Ver figura 17) identificando así los componentes del sistema de comunicación de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional. Los elementos definidos fueron: Misión, estableciendo el propósito general del sistema. Productos, donde se indicaron los productos, servicios, o aplicaciones que se obtendrán del sistema. Los clientes, los participantes del sistema. Los insumos, se establecen los recursos necesarios para obtener los resultados a través del proceso de transformación. Proceso: se definen los procesos que se realizan. Feedback del proceso y del cliente, se obtiene la información necesaria para mejorar el proceso. La competencia, comprende sistemas

organizacionales similares que compiten por los recursos y clientes para producir similares resultados. Finalmente esta el proceso de planificación, en el cual se definen los resultados que se pueden obtener con los insumos disponibles para el proceso.

Para la definición de la misión del sistema, se aplicó la Metodología Suave de Sistemas empleando el acrónimo de C.A.T.W.O.E., que contempla los aspectos considerados para desarrollar la definición raíz y obtener así el modelo conceptual de un sistema (o misión de un sistema).

El propósito de este sistema es mejorar el proceso de comunicación, el conocimiento y los procesos que se describen mas adelante, pueden ser aplicados en la mayoría de los proyectos, pero no son los únicos, es el equipo de proyectos el que determina que es lo más adecuado para utilizar en un determinado proyecto.

A continuación se explica al detalle como se definió y desarrollo cada una de las letras que conforman el sistema definido con la metodología C.A.T.W.O.E.

C (Customer = Clientes):

¿Quiénes son los usuarios de sus productos o servicios?.

C: Los usuarios del sistema son los Procesos interrelacionados con las Gerencias adscritas a la Vicepresidencia de Soporte Técnico y Proveedores Externos: IBM, Microsoft, Oracle y Otros.

A (Actors = Actores):

¿Quiénes son los individuos que desarrollarán la misión?.

A: Gerencia de Soporte Técnico Operacional

T (Transformation Process = Proceso de Transformación):

¿Cuál es el proceso mediante el cual realiza su función básica?.

T: Los procesos que utiliza el sistema son la: Planificación, distribución, información y gestión de la información de los proyectos que se realizan en forma oportuna y actualizada al personal. Estos procesos se realizan a través de la

herramienta de correo electrónico, (Lotes Notes®), Reuniones de seguimiento, reunión de lanzamiento o inicio del proyecto y publicaciones en el portal de la intranet de la gerencia de Soporte Técnico Operacional.

W (Weltanschauung):

¿Cuál es la esencia o razón de ser, la necesidad que se busca satisfacer?.

W: Mejorar el flujo comunicacional entre los líderes de proyectos, analistas y los procesos interrelacionados con la Gerencia de soporte técnico operacional.

O (Owner = Dueño):

¿Cuál es el suprasistema, el sistema que tiene poder de decisión e influencia y que puede causar que la organización exista o no?.

O: La vicepresidencia de Soporte Técnico adscrita a la Dirección de Tecnología de Banesco Banco Universal

E (Environment = Entorno):

¿Cuál es el medio ambiente en el que el sistema opera?.

E: Banesco Banco Universal

Luego de respondidas todas las preguntas, las respuestas se ordenan y articulan de manera de conseguir el desarrollo coherente de la idea, es decir, de la misión. El orden en el cual se ordenaron las respuestas fue: A, W, O, E, C, T.

Estas respuestas se organizaron de manera tal que se obtuvo la siguiente declaración de misión:

A: El Sistema de Comunicación de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional tiene como misión:

W: Mejorar el flujo comunicacional entre los líderes de proyectos, analistas y los procesos interrelacionados con la Gerencia de soporte técnico operacional, quien reporta a

O: La vicepresidencia de Soporte Técnico adscrita a la Dirección de Tecnología de

E: Banesco Banco Universal

C: Los usuarios del sistema son los Procesos interrelacionados con las Gerencias adscritas a la Vicepresidencia de Soporte Técnico y Proveedores Externos: IBM, Microsoft, Oracle y Otros.

T: Los procesos que utiliza el sistema son la: Planificación, distribución, información y gestión de la información de los proyectos que se realizan en forma oportuna y actualizada al personal. Estos procesos se realizan a través de Lotes Notes, Reuniones de seguimiento, reunión de lanzamiento del proyecto y publicaciones en el portal de la Intranet de la gerencia de Soporte Técnico Operacional.

Posteriormente se realizó la unión o enlazamiento de todas las letras anteriormente descritas con la finalidad de obtener la misión del sistema propuesto, quedando de la siguiente forma:

El Sistema de Comunicación de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional tiene como misión: Mejorar el flujo comunicacional entre los líderes de proyectos, analistas y los procesos interrelacionados con la Gerencia de soporte técnico operacional, quien reporta a la vicepresidencia de Soporte Técnico adscrita a la Dirección de Tecnología de Banesco Banco Universal. Los usuarios del sistema son los Procesos interrelacionados con las Gerencias adscritas a la Vicepresidencia de Soporte Técnico y Proveedores Externos: IBM, Microsoft, Oracle y Otros. Los procesos que utiliza el sistema son la: Planificación, distribución, información y gestión de la información de los proyectos que se realizan en forma oportuna y actualizada al personal. Estos procesos se realizan a través de la herramienta de correo electrónico, (Lotes Notes®), Reuniones de seguimiento, reunión de lanzamiento del proyecto y publicaciones en el portal de la Intranet de la gerencia de Soporte Técnico Operacional.

Sistema total de desempeño de la Gerencia STO

Sistema de Comunicación de los líderes de proyecto de la Gerencia STO

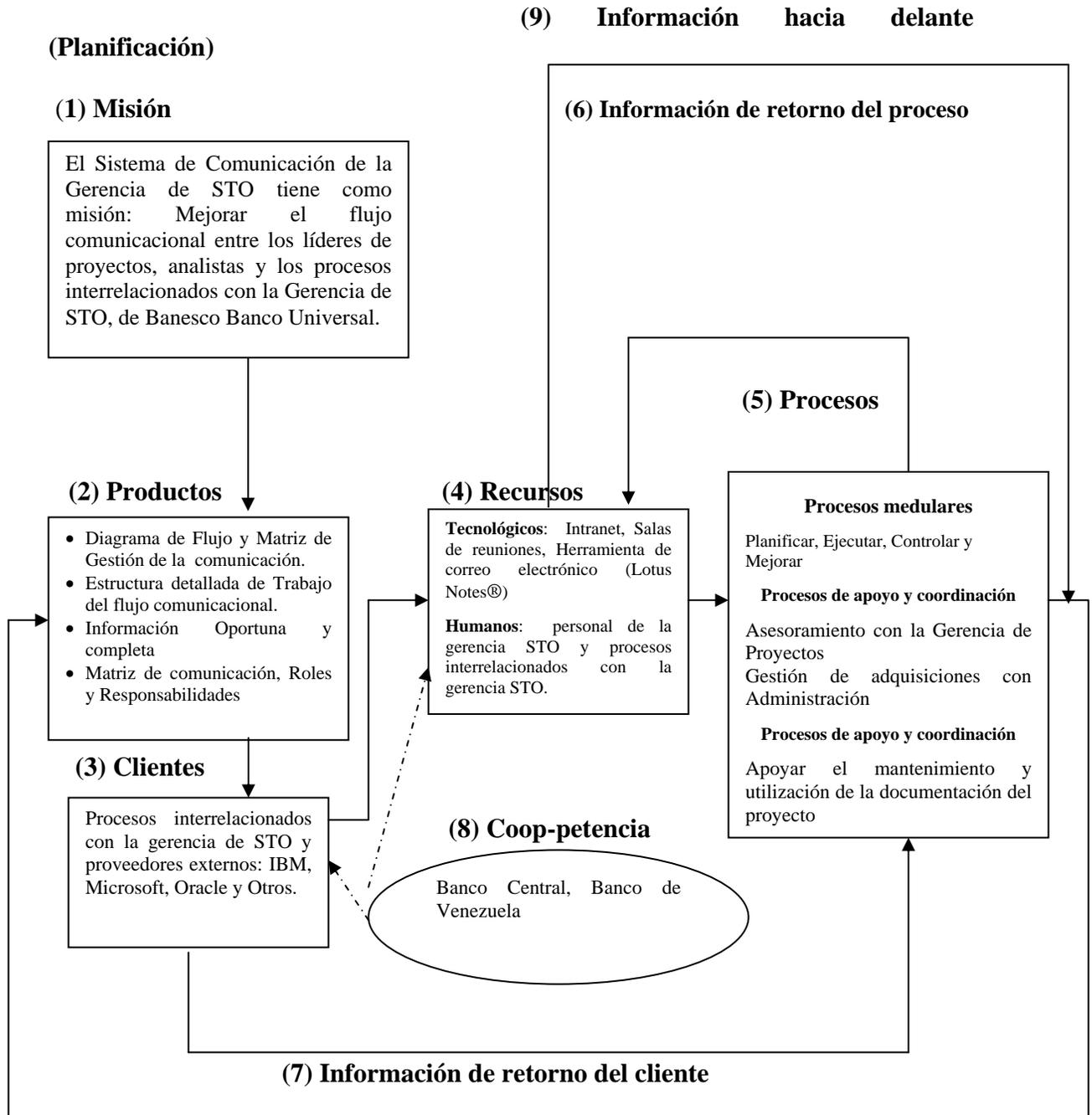


FIGURA 17. Sistema de desempeño total
Fuente: Elaborado por el Autor a partir de Yáber, 2004, p. 90

A continuación explicaremos brevemente cada uno de los procesos definidos en el sistema de comunicación de los líderes de proyecto, (Ver figura 17).

1.- La misión del Sistema de Comunicación de los líderes de proyecto de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional

1.- El Sistema de Comunicación de la Gerencia de STO tiene como misión: Mejorar el flujo comunicacional entre los líderes de proyectos, analistas y los procesos interrelacionados con la Gerencia de STO, quien reporta a la vicepresidencia de Soporte Técnico adscrita a la Dirección de Tecnología de Banesco Banco Universal. Los usuarios del sistema son los Procesos interrelacionados con las Gerencias adscritas a la Vicepresidencia de Soporte Técnico y Proveedores Externos. Los procesos que utiliza el sistema son la: Planificación, distribución, información y gestión de la información de los proyectos que se realizan en forma oportuna y actualizada al personal. Estos procesos se realizan a través de la herramienta de correo electrónico, (Lotes Notes®), Reuniones de seguimiento, lanzamiento del proyecto y publicaciones en el portal de la Intranet de la gerencia de STO.

2.- Productos

2.- Diagrama de Flujo de Datos (D.F.D.) del proceso de Gestión de la comunicación. Estructura Detallada de Trabajo (E.D.T.) del flujo del comunicacional. Información oportuna y completa.

3.- Clientes

3.- Procesos interrelacionados con la gerencia de STO y proveedores externos: IBM, Microsoft, Oracle y Otros.

4.- Recursos

4.- Tecnológicos: Intranet, Salas de reuniones, Herramienta de correo electrónico, (Lotes Notes®).

Humanos: personal de la gerencia STO y procesos interrelacionados con la gerencia STO.

Financieros: Propios de la empresa.

5.- Procesos

5.- Procesos medulares: Planificar, Realizar, Controlar y Corregir el proceso de Gestión de la información de los proyectos de manera que se realicen en forma oportuna y actualizada al personal.

Procesos de apoyo y coordinación: Gerencia de Proyectos para el apoyo y la accesoria en la realización de proyectos; Administración para el apoyo administrativo de las adquisiciones de procura; Infraestructura y Manteniendo para las adecuaciones de trabajos realizadas en los proyectos

6.- Información de retorno del proceso

6.- El Sistema de Comunicación tiene la misión de mejorar el flujo comunicacional entre los líderes de proyectos, analistas y los procesos interrelacionados con la Gerencia de Soporte Técnico Operacional (STO).

7.- Información de retorno del cliente.

7.- La Gerencia de Soporte Técnico Operacional (STO).

8.- Coop-petencia

8.- Existen otros sistemas de comunicaciones similares en otros bancos, tales como Banco de Venezuela y Banco Central de Venezuela.

9.- Información hacia delante (Planificación)

9.- Se planifica los planes de gestión de las comunicaciones para los nuevos proyectos, basados en las lecciones aprendidas y registradas en la base de datos.

5.4.1. PRODUCTOS DEL SISTEMA

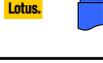
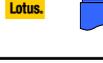
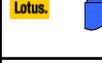
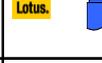
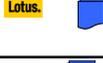
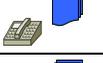
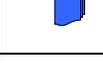
El principal objetivo de sistema de comunicación diseñado es establecer la metodología o procesos que deben ser realizados durante la ejecución del proyecto, con la finalidad de definir en forma clara y precisa los requerimientos de información necesarios de todos los involucrados en el proyecto y como estos van a ser satisfechas durante las fases de: planificación, ejecución, control, cierre e integración del proyecto. El Sistema comunicación permitió obtener los productos que a continuación explicaremos brevemente:

MATRIZ DE COMUNICACIÓN

Es importante determinar quienes son los principales participantes del proyecto, que información es más relevante para el desarrollo de todas las actividades, cuando se debe informar, con que frecuencia y a través de que medio o documento se debe enviar a todos los involucrados.

Ya que muchas decisiones a ser adoptadas durante la ejecución del Proyecto dependerán del nivel y del contenido de los informes que fluyen en el Proyecto, es por eso que dicho flujo debe estar bien definido, organizado y documentado a fin de que no se caiga en problemas de falta de comunicación o asunciones incorrectas.

Por lo anteriormente expuesto se diseño la matriz de comunicación, basándose en la utilizada actualmente en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional, incluyendo más información, utilizando imágenes que identifican claramente la acción a realizar para la transmisión de la información y colocando campos adicionales, a fin de que permita contar con la información de una manera oportuna y a tiempo. (Ver Tabla 7)

Matriz de Comunicación		Tipo de Información					
		Plan de Actividades del Proyecto	Informes/ Entregables	Reportes de Rendimiento	Controles de Cambio	Control de Presupuesto	Revisión de Proveedores
Participante	Rol dentro del Proyecto	Semanal	Mensual	Semanal	En el Tiempo	Mensual	En el tiempo
Gerencia Soporte Técnico Operacional	Gerente de Proyecto						
Gerencia Soporte Técnico Operacional	Líder de Proyecto						
Gerencia Soporte Técnico Operacional	Ejecutores						
Base de Datos	Promotor						
Centro Integral de Monitoreo	Cliente						
Release Management	Ejecutores						
Empresas Contratistas	Proveedor(es)						
Administración	Desembolso de los Recursos						



Lotus



Portal de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional en la Intranet (Opción Control de Proyecto)

Herramienta de Correo Electronico (Lotus Notes ®)

Informes y/o Documentos Entregables

Teléfono

TABLA 7. Matriz de Comunicación
Fuente: Elaborado por el Autor, 2007

IDENTIFICACIÓN DE PARTICIPANTES, RESPONSABILIDADES Y ROLES

La visión integral de un proyecto obliga a estudiar todo el ambiente que lo rodea. La definición de roles, responsabilidades e identificación de los participante involucrados en el proyecto, permitirá determinar quien, cuando y

donde recibe la información, con la finalidad de satisfacer las expectativas de los Stakeholders sobre la información que va a recibir y en el momento oportuno.

El equipo de gerencia de proyectos debe identificar a todos los involucrados con la ejecución del proyecto, y manejar e influenciar los requerimientos para garantizar un proyecto exitoso. Se define los participantes del equipo de proyecto, los proveedores que suministran recursos para realizar el proyecto y clientes que usaran el producto.

Es importante establecerse que tipo de información debe ser transmitida a todos los participantes del proyecto, así como también el responsable y la frecuencia con la que debe realizarse, de manera de contar con la información oportuna.

A continuación presentamos la matriz definida para la descripción de los participantes, roles y sus respectivas responsabilidades: (Ver Tabla 8)

Participantes	Rol dentro del Proyecto	Responsabilidad
Gerencia de Proyecto	Coordinador	Decidir sobre aspectos relevantes del por lo cual es importante que toda la información suministrada por ellos sea transmitida a los integrantes o subordinados que participan en la ejecución del proyecto. Aprobar el plan integral y cierre del proyecto, así como también estudiar los cambios de alcance que impacten diseño, costo, tiempo, calidad del proyecto. Dirigir y supervisar los procesos de la organización y el cumplimiento en la ejecución de los proyectos.
Gerencia Soporte Técnico Operacional	Gerente de Proyecto	Ejercer la gerencia general del proyecto, tanto técnica como administrativa; planifica, coordina, dirige, comunica y controla todas las actividades e información del desarrollo de los proyectos. Facilitar todos los procesos del proyecto. Definición, Planificación, Seguimiento y Control, Cierre del proyecto. Velar porque el equipo documente la información del proyecto y debe realizar la comunicación de toda la información en forma oportuna y completa. Responsable de las actividades de gestión del proyecto. Dar conformidad a los entregables del proyecto y realizar evaluación continúa del personal del proyecto.
Gerencia Soporte Técnico Operacional	Controlador del Proyecto	Ejercer la actividad controladora del plan integral del proyecto, medir las ejecuciones e identificar desviaciones con respecto a lo planificado para recomendar e informar de acciones preventivas o correctivas a todos los integrantes del proyecto. Planificar, preparar y participar conjuntamente con el Gerente de Proyecto en las reuniones de control y seguimiento. Evaluar las desviaciones entre lo planificado y ejecutado a fin de comunicar inmediatamente a todos los integrantes del proyecto. Controlar los cambios de alcance y sus efectos sobre los objetivos del proyecto con la finalidad de comunicar a tiempo a todos los involucrados.
Gerencia Soporte Técnico Operacional	Líder de Proyecto	Ejercer la gerencia del proyecto en su especialidad y supervisar un equipo de ejecutores para desarrollar los productos del proyecto de acuerdo a los requerimientos y especificaciones. Planificar, coordinar, supervisar, comunicar y controlar las actividades y la calidad de los productos de su área de especialidad. Documentar suficientemente los productos generados por el proyecto en el área de su especialidad. Elaboración de los informes mensuales de rendimiento de personal.
Control de Cambios	Coordinador de cambio	Evaluar y aprobar los cambios solicitados. Revisar y aprobar las propuestas adicionales presentadas en las solicitudes de cambio.
Equipo de Proyecto	Ejecutores	Deben ejecutar las acciones del proyecto en su especialidad, aportando las estimaciones de tiempo y recursos necesarios para generar los productos requeridos. Levantar y aportar información de su área para definir requerimientos y especificaciones técnicas. Diseñar, desarrollar, documentar, comunicar, probar y/o implantar los productos y/o entregables planificados por el proyecto.

TABLA 8. Matriz de Participantes, Roles y Responsabilidades
Fuente: Elaborado por el Autor, en base a Salazar y otros, 2004 p. 150

INFORMACIÓN QUE DEBE SER TRANSMITIDA

A continuación presentamos la matriz definida para la transmisión de la información, con responsables, frecuencia y Medio empleado. (Ver Tabla 9)

Participantes	Contenido de la Información	Responsable de la Comunicación	Frecuencia	Medio Empleado
Promotor	Alcance del Proyecto Documento de Definición Plan Integral del Proyecto	Gerente de Proyecto	Quincenal	Entregable, Email
Gerente de Proyecto	Estado de avance de los entregables Costos Ejecutados y Saldos Acciones Correctivas Decisiones sobre riesgos Lecciones aprendidas	Controlador de Proyecto	Semanal, En el Tiempo	Entregable, Email, Reuniones de Trabajo
Coordinador de cambios	Gestión de acciones correctivas (riesgos positivos y negativos) Informe de impacto de acciones correctivas Informe de cambios solicitados a los entregables Informes de Gastos adicionales	Gerente de Proyecto	Quincenal, En el Tiempo	Entregable, Email, Reuniones de Trabajo
Líder de Proyecto y Ejecutores	Información de avance del proyecto Avance de los entregables Programación de actividades Lecciones aprendidas Pedido de materiales, insumos y equipo	Líder de Proyecto y Gerente de Proyecto	Semanal, En el Tiempo	Entregable, Email, Reuniones de Trabajo
Proveedores	Documentos, Guías y Manuales definidos	Gerente de Proyecto y Equipo de Proyecto	En el Tiempo	Entregable

TABLA 9. Matriz de Transmisión de la información

Fuente: Elaborado por el Autor, en base a Salazar y otros, 2004 p. 152

Para complementar esta información se elaboró la matriz de Métodos usados para transmitir la información, en la cual se especifica el emisor, el receptor, contenido de la información, forma de comunicación, medio de transmisión y frecuencia. (Ver Tabla 10)

Actividades	Emisor	Receptor	Contenido de la Información	Forma de Comunicación	Medios de Comunicación	Frecuencia
Informe de Actividades	Líder de Proyecto	Gerente de Proyecto	Avances y Entregables	Formal	Entregable, Email	Al finalizar Diseño Preliminar
Informe Ejecutivo de Rendimiento	Gerente de Proyectos	Director	Relación de Participantes Desarrollo y resultados	Formal	Entregable, Email	Semanal
Implementación de Pruebas	Equipo de Proyecto	Gerente de Proyecto	Plan de Trabajo Desarrollo y resultados obtenidos	Formal	Entregable, Email, Telefono y Reuniones	Semanal / Diario
Taller de adiestramientos	Gerente de Proyectos	Equipo de Proyecto	Programa de capacitación Taller Didáctico Resultados del Taller	Formal	Entregable, Teleconferencia, Videoconferencia	Diario
Informe de Cierre	Gerente de Proyectos	Director, Equipo de Proyecto	Informe de Cierre de Proyecto	Formal	Entregable, Teleconferencia, Videoconferencia y Reunión	A la Finalización

TABLA 10. Matriz de Métodos usados para transmitir la información
Fuente: Elaborado por el Autor, 2007

Cuando se escribe o redacta un informe, más que en cualquier otra actividad, estamos transmitiendo nuestros pensamientos, por lo cual es importante utilizar una buena comunicación, es decir, ordenar las palabras y frases que se escriben de forma organizada y coherente, a fin de que el lector pueda entender la información con claridad.

NIVELES DE ESCALAMIENTO

El proceso de Niveles de Escalamiento, debe ser usado para elevar un problema, conflicto o disputa a un nivel más alto de la organización para su

resolución, dependiendo de la magnitud del conflicto durante la ejecución del proyecto, puede llegar en algunos casos a alcanzar los niveles ejecutivos más altos.

De presentarse algún problema, se contará con el jefe de Unidad y uno de los especialistas, para resolver el problema. Si se hace necesario realizar un escalamiento, se contactará con el Gerente del Proyecto, adicionalmente, se puede solicitar la presencia del Jefe de Unidad o uno de los especialistas. De no encontrar solución al problema, el Gerente procederá a escalar el problema al Equipo de Dirección o al Comité de Control de Cambios, celebrando una reunión en el periodo corto de tiempo. Si el escalamiento debe seguir hacia arriba, el problema se remitirá al Director Ejecutivo. (Ver figura 18)



FIGURA 18. Niveles de Escalamiento para la resolución de problemas
Fuente: Elaborado por el Autor, 2007

El gráfico anterior representa los niveles de escalamiento para la resolución de problemas y/o conflictos que pueden presentarse durante las actividades de ejecución del proyecto. (Ver Figura 18). Es necesario que estos problemas se registren en la base de datos de lecciones aprendidas, con el propósito de evitar que los mismos se repitan en futuros proyectos.

INFORME DE AVANCE

El líder del proyecto asegura que se recopilen los datos del avance de las actividades del proyecto, de manera de analizarlos con la planificación definida y poder informar a todos los participantes cuales han sido los avances, si existen desviaciones y posibles riesgos que pueden afectar significativamente el desarrollo del proyecto. En el Anexo F puede observarse el modelo de Informe utilizado para el registro de los avances del proyecto.

En el Informe utilizado se comunica el avance del proyecto, a través de su distribución por escrito y llevando a cabo reuniones de revisión

Finalmente luego de realizada la Implementación del sistema, debe efectuarse un seguimiento continuo y de retroalimentación, a fin de identificar las posibles fallas y desviaciones de los objetivos, y poder diseñar acciones correctivas y preventivas.

Adicionalmente a esto toda la información generada debe ser publicada en el Portal de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional, en el link de Control de Proyectos (Intranet de Banesco), con el propósito de que todos los participantes de los proyectos y de la gerencia estén informados y cuenten con la información a tiempo y de manera oportuna.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se evalúan los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos planteados durante las fases de desarrollo del presente trabajo especial de grado, con el propósito de validar el cumplimiento del objetivo general del proyecto. Estos objetivos fueron desarrollados y documentados previamente en el capítulo cuatro. A continuación se realiza una síntesis de cada uno de los objetivos específicos con sus respectivos resultados:

1. Diagnosticar como se realiza el proceso de comunicación de la información relacionada con la Ejecución de proyectos. En el desarrollo se realizó un levantamiento de información aplicando el instrumento de recolección cuestionario, que permitió obtener como se realiza el proceso de comunicación actual.

2. Definir el Modelo de comunicación que permitirá identificar los puntos críticos a la hora de planificar y mejorar el proceso del flujo comunicacional. Para llevar a cabo este objetivo se definió y explico el proceso de planificación de gestión de las comunicaciones, se elaboro el Diagrama de Flujo de Datos del proceso, en el cual se detallo paso a paso el flujo que debe llevarse para realizar la planificación de la comunicación del proyecto. Adicionalmente se realizo la estructura detallada de Roles y Responsabilidades dentro del proceso de comunicaciones del proyecto, definiendo claramente cada uno de ellos.

3. Diseñar un sistema de comunicaciones que permita mejorar la calidad del proceso de flujo comunicacional y aseguramiento de la información pronta, oportuna y entendible por todos los que la reciben, aplicable para la Gerencia de Soporte Técnico Operacional. Para llevar a cabo esto se realizó el diseño utilizando el "sistema de desempeño total", identificando los componentes del sistema de comunicación. Adicionalmente para la definición de la misión del sistema, se aplicó la Metodología Suave de Sistemas empleando el acrónimo de C.A.T.W.O.E., que contempla los aspectos considerados para desarrollar la definición raíz y obtener así el modelo conceptual de un sistema (o misión de un sistema).

Por otra parte se describieron a detalle cada uno de los productos generados con el desarrollo del sistema de comunicación, los cuales son: Matriz de comunicación, Matriz de Participantes, roles y responsabilidades, Matriz de la información que debe ser transmitida, Niveles de escalamiento ante la presencia de problemas y por último reportes de avance del proyecto.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

7.1. CONCLUSIONES

Las comunicaciones constituyen verdaderamente uno de los fundamentos de una gestión eficaz del proyecto, es decir, son más que simplemente escuchar y confiar en la información. Sin las comunicaciones, la mejor planificación del proyecto puede llegar a ser un fracaso. Es importante hacer llegar el mensaje correcto a las personas correctas en el momento oportuno y asegurarse de que el canal de comunicaciones permanece abierto en todo momento y es entendido por todos los participantes del proyecto.

Para garantizar el éxito de un proyecto, es necesario comunicar de forma regular a todos los participantes toda la información necesaria, es decir todo el Plan integral del proyecto, el cual contempla el alcance, los objetivos, necesidades de información, cronograma de actividades, riesgos, presupuestos e informes de avance.

Una gestión adecuada de las comunicaciones es una condición previa para que todo proyecto sea un gran éxito. Es necesario diseñar y evaluar estrategias de comunicación (externas e internas) y después de su implementación, revisarlas con frecuencia y actualizarlas de acuerdo a los cambios existentes.

Con frecuencia, las organizaciones mantienen en forma separada las actividades de organización y comunicación y se las confían a personas diferentes. No obstante, entre las condiciones de éxito de una organización activa se encuentran las necesidades de sistemas de información estimulantes, de mecanismos de coordinación eficaces y las acciones de comunicación coherente.

Estas consideraciones tomadas por muchos autores de la comunicación organizacional presentan algunas fallas en la Gerencia de Soporte Técnico Operacional, como se explico en la investigación. La consecuencia más inmediata, especialmente en el área comunicacional, es que se pierde la calidad oportuna de la información.

El instrumento de recolección de información diseñado para esta investigación permitió obtener suficientes datos relevantes y material de análisis para contestar la interrogante planteada en el problema de investigación, con lo cual además se han cubierto cabalmente los objetivos del estudio.

De los análisis realizados se puede concluir que la principal deficiencia radica en los procesos y el flujo de comunicación actual. Sí el líder o gerente de proyecto no incluyen entre sus prioridades la actividad de comunicación interna como factor determinante para la ejecución de los proyectos y cumplimiento de los objetivos de negocio planteados, difícilmente los integrantes del equipo trabajaran con una orientación común.

A pesar de las deficiencias encontradas en el proceso de las comunicaciones, se puede decir que el nivel de aceptación de los medios automatizados para la distribución de la información, por parte de los participantes es alto y están de acuerdo con su utilización.

Durante la elaboración de la presente investigación, se ha observado la importancia de las comunicaciones, se concluye que para llevar el proyecto a buen término es imprescindible que todos los participantes en el Proyecto tengan conocimiento de los puntos y actividades relevantes y sean participes de las decisiones

dentro del Proyecto, escuchar los requerimientos de los demás y plantear alternativas en beneficio de todos los involucrados.

Los objetivos propuestos al comienzo del desarrollo del Trabajo Especial de Grado se cumplieron en su totalidad. Primeramente, se realizó un levantamiento de información que permitió obtener como se realiza el proceso de comunicación actual, y sirvió de base para el desarrollo de los procesos de gestión de comunicaciones y para diseño del Sistema de Comunicaciones, objetivo último perseguido en la investigación.

Finalmente, el Sistema de Comunicación incluye el desarrollo de conocimientos, conceptos y herramientas de la Gerencia de Proyectos, en particular en aquellas técnicas para la planificación, distribución de la información, reportes de avance y cierre administrativo de los proyectos.

Por todo lo anteriormente expuesto, se recomienda que sea necesario mejorar, en el más corto o mediano plazo, las deficiencias comunicacionales que al mismo tiempo permitirán mejorar y optimizar los procesos de flujo comunicacional de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional. Por ello, la última parte de este estudio está dedicado a unas recomendaciones, algunas diseñadas por la presente investigación y otras tomadas de las reflexiones que hacen los teóricos de la comunicación en proyectos.

7.2. RECOMENDACIONES

La presente investigación permitió esbozar una serie de posibles alternativas sustentadas en el resultado obtenido de proceso de investigación, las cuales permitirán mejorar la situación descrita a partir de los resultados obtenidos a lo largo de este estudio. El objetivo de presentarlas en el Trabajo Especial de Grado es el contar con herramientas que faciliten las comunicaciones en la ejecución de proyectos para la unidad de análisis y poder servir de base para el desarrollo de futuros proyectos.

A continuación mencionaremos las recomendaciones finales para una mejor gestión de las comunicaciones:

- Gestionar la aprobación y la implantación del sistema propuesto en todas las gerencias que llevan a cabo la definición y ejecución de proyectos, de manera de contar con una integración de la información en toda la organización.
- Dictar programas de entrenamiento estructurado y sensibilización, orientados a fortalecer el uso de comunicaciones formales entre la unidad de análisis y los participantes de los proyectos desarrollados y ejecutados por la gerencia de Soporte Técnico Operacional, a fin de que tomen conciencia de su importancia.
- La información transmitida a través de cualquier medio o canal utilizado en la gerencia debe ser clara, precisa, sincera, y que se adecuen a las posibilidades del receptor, por lo que se debe utilizar expresiones que faciliten la comunicación y no la obstruyan.
- Definir clara y explícitamente, una política comunicacional, una vez implantada en todas sus fases y estabilizada, muchos aspectos y procesos comenzarán a aplicarse adecuadamente, en una sola dirección y con un objetivo común, pues ya se entenderá abiertamente para qué, cómo, cuándo, quién y dónde se quiere y se necesita la información.
- Definir y utilizar indicadores de gestión que permitan monitorear y cuantificar el desempeño del trabajo realizado por los equipos de proyecto, así como el comportamiento de las variables: Comunicación, Tiempo, Costo, Alcance y Calidad de los productos entregados (proyectos ejecutados).
- Utilizar el portal de control de proyectos en la Intranet como medio de comunicación, publicando toda la información relacionada con el proyecto, de manera que todos los participantes cuenten con la información de manera clara y oportuna.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ballestrini, M. (1998). *Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación*. (Primera Edición) Caracas: Consultores Asociados BL.

Banesco Banco Universal (2006). *Historia de Banesco*. Recuperado el 10 Octubre, 2006 desde <http://tiempoBanesco2/default.aspx>.

Banesco Banco Universal (2007). *Portal de Control de Proyectos*. Recuperado el 03 Marzo, 2007 desde <http://tiempoBanesco2/default.aspx>.

Baptista, P., Fernández, C., y Hernández, R. (1994). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1989). *Teoría de Sistemas*. (Tercera Edición) México: McGraw-Hill.

Contacto Integral Asesores C.A. (2006). *Proceso Soporte Técnico Operacional (STO)*. Caracas: Banesco.

Davis, K. y Newstron, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A.

Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. (2da edición.). México: Trillas.

Franco, L. (2001). *Impacto de las Actividades Funcionales en los Líderes de Proyecto de Banesco Organización Financiera*. Trabajo de Investigación no publicado. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas. Venezuela.

Génova, I. y Guzmán H. (1990). *Teoría General de Sistemas*. México: Prentice-Hall.

Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México, Editorial Diana.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (1999). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.

Inmerco MK (Marketing), *Manual de Comunicación y Presentaciones eficaces*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2006, desde http://confecova.ecsocial.com/10233/documentos/manual_comunicacion_eficaz.pdf.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). (2005). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.236 (Extraordinaria), Julio 26, 2005.

Ley sobre Derecho de Autor. (1993). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, (Decisión 351), Agosto 14, 1993.

Luigi, N. (2006). *Manejo de los riesgos derivados en la Ejecución de Procesos de Comunicaciones para los Proyectos en la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela*. Trabajo de Investigación no publicado. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Caracas. Venezuela.

Liendo, J. y Machado, N. (2000). *Las Comunicaciones Internas en las Organizaciones, Caso: Banco de Venezuela/Grupo Santander*. Trabajo para Optar al título de Licenciado. Universidad Central de Venezuela (U.C.V.), Caracas.

Murdick, Robert y Ross, Joel (1978). *Sistemas de Información Basados en Computadoras para la Administración Moderna*. México: Ediciones Diana.

Project Management Institute (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos o PMBOK®*. (4ta edición). Pennsylvania: Autor.

Rondon, L. (1985). *Comunicación: Dar y Recibir y Feedback*. Trabajo para Optar al título de Especialista. Dinámica de Grupo. Universidad Central de Venezuela (U.C.V.), Caracas.

Sabino, C. (1998). *El Proceso de Investigación*. (Segunda Edición) Caracas: Editorial Panapo.

Salazar, M., Briceño P. y Vicharra, J. (2004). *Diseño de un Nuevo Sistema de Gestión*. Lima: Editorial M.T.C.

Sánchez, A. *Empresa y Comunicación: Comunicación, cambio y desarrollo, Un desafío para líderes empresariales*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2006. Desde <http://www.ucm.es/BUCEM/revistas/inf/02104210/articulos/DCIN9292110101A.PDF>.

Sanders, Donald H. (1990). *Informática: Presente y Futuro*. (1ra. Edición). México: Mc Graw-Hill.

Sierra B., R. (1996). *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*. Madrid: Paraninfo.

Taylor, J. (2002). *Cómo Mejorar la Comunicación*. (1era. Edición). Barcelona: Gedisa.

Underwood, M. (2003). *Likert Scale – Attitude Measurement*. CCMS, Communication, Cultural and Media Studies. Consultado en Febrero 19, 2007 en <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/psy/likert.html>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: UPEL.

Yáber O., G y Valarino, E. (2006). *Tipología, Fases y Modelos de Gestión para la Investigación del Postgrado de Gerencia*. (Manuscrito Inédito). Caracas: Autor.

Yáber O., G. (2004). *Cambio organizacional integral con gerencia de sistemas conductuales*. *Analogías*, 7, 41-74.

Yáber O., G., Coelho, F. y Romero, M. (2005). *Indicadores desempeño clave para un programa académico de postgrado*. *Investigación y Postgrado*: 20, (2), 123-154.

ANEXOS

ANEXO A
GLOSARIO DE TERMINOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

Analista: Persona que realiza el análisis de un problema. Tras el análisis del problema el programador puede confeccionar el programa para computadora a partir de las indicaciones del analista. (Sanders, 1990, p. 856).

Automatizar: Consiste en hacer uso de aparatos o máquinas automáticas con la finalidad de disminuir la mano de obra y agilizar los procesos. (Sanders, 1990, p. 857).

Bases de Datos: Una Base de datos puede concebirse como una colección de datos interrelacionados, almacenados como un conjunto, con el fin de servir a diversos usuarios y a varias aplicaciones. Estos datos almacenados en la base de datos no tienen redundancias innecesarias y pueden cambiar su estructura y organización sin que los programas de aplicación sufran grandes cambios. (Sanders, 1990, p. 856).

Configuration Item (CI): Un componente de la infraestructura bajo el control de Manejo de configuración (Configuration Management). (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 14)

Configuration Management Database (CMDB): Una base de datos que contiene un registro de todos los CIs asociados con la infraestructura de TI. (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 13)

Control: Son todos aquellos procedimientos que no permiten verificar la ejecución de una actividad específica. (Sanders, 1990, p. 858).

Datos: Representación de objeto de una manera formalizada, adecuada para la comunicación o tratamiento por medio de personas o automáticamente. Es la información que se procesa por medio de un programa de computadora. (Sanders, 1990, p. 858).

Diagrama de Flujo: representación gráfica para la definición, análisis o solución de un problema en la que los símbolos se utilizan para representar operaciones, datos, flujos y procesos, etc. (Sanders, 1990, p. 858).

Hardware: Conjunto de elementos físicos que constituyen una computadora. Es el término contrapuesto a software. (Sanders, 1990, p. 860).

Information and Communication Technology Infrastructure Management (ICTIM): Es el libro de ITIL que abarca los procesos, organización y herramientas que tienen como objetivo proveer una infraestructura estable que sirva de base para la provisión y soporte de los Servicios de TI de una organización. (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 11)

IT Service Management (ITSM): Área de ITIL que abarca los procesos de Soporte de servicio y Entrega de Servicios (Service Support, Service Delivery e ICTIM). (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 12)

Lenguaje de Programación: Conjunto de reglas, convenios y representaciones utilizados para expresar algoritmos. (Sanders, 1990, p. 861).

Modelo: Es la reproducción cuantitativa y cualitativa de los sistemas reales para los cuales se desea anticipar el comportamiento, bajo ciertas condiciones operativas que lo rigen. (Sanders, 1990, p. 862).

Operational Level Agreement (OLA): Acuerdo de servicio entre un departamento proveedor de servicio y la unidad de Manejo de nivel de servicio (Service Level Management). (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 15)

Problem Management: Proceso de Soporte de Servicio (Service Support) de ITSM, cuyo objetivo es minimizar el impacto adverso de incidentes y problemas en el negocio, que son causados por errores en la infraestructura de TI y prevenir la recurrencia de incidentes relacionados con esos errores. Asimismo, tiene por objeto buscar la causa raíz e iniciar acciones para remover los errores. (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 14)

Proceso: En general es la actividad de un sistema, en particular informático que consta de una secuencia de pasos. (Sanders, 1990, p. 863).

Programación: Es el diseño o representación de un sistema bajo ciertas reglas, las cuales deben estar estructuradas, codificadas y relacionadas hasta el logro de un objetivo por medio de los diferentes lenguajes. (Sanders, 1990, p. 864).

Request for Change (RFC): Forma o pantalla usada para registrar los detalles de una solicitud de cambio de cualquier CI de la infraestructura o de procedimientos o Ítems asociados con la infraestructura. (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 14)

Service Delivery: Es uno de los libros de ITIL que reúne las mejores prácticas para garantizar calidad, estabilidad y flexibilidad de los servicios que provee TI. (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 12)

Service Level Agreement (SLA): Acuerdo escrito de servicio entre el proveedor de servicios de TI y el cliente de TI. Los SLAs son usados con los clientes internos y los SLCs (Service Level Contracts) con los clientes externos. (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 15)

Service Support: Es uno de los libros de ITIL que reúne las mejores prácticas para alcanzar calidad, estabilidad y flexibilidad de los servicios de TI. (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 12)

Software: Todo programa ejecutable por computadora en paquetes de aplicación o lenguaje de programación. (Sanders, 1990, p. 866).

Underpinning Contract (UC): Contrato entre un proveedor externo de servicios de TI y el proveedor de servicio. (Contacto Integral Asesores C.A., 2006, p. 15)

ANEXO B
CUESTIONARIO

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

**CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA
DE SOPORTE TECNICO OPERACIONAL**

Caracas, Febrero del 2007

Apreciado Colega:

Solicitamos su colaboración para responder el presente cuestionario, el cual tiene como finalidad recabar información para determinar como se realiza el proceso de comunicación de la información relacionada con la Ejecución de proyectos, a fin de determinar la falibilidad de "Diseñar un Sistema de Comunicación de los líderes de proyecto de la Gerencia de Soporte Técnico Operacional de Banesco".

Por tal motivo agradecemos altamente su sinceridad, al expresar su opinión. Sus respuestas constituirán un aporte inapreciable para la realización y culminación de la presente investigación, la cual incidirá en el mejoramiento cualitativo del proceso de comunicación, de igual manera la información suministrada será tratada de manera confidencial.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración

Lic. Rosa Jarel
Universidad Católica Andrés Bello

CUESTIONARIO MODELO PARA DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN

INSTRUCCIONES PARA EL USO:

Por favor, marque con una "X" el cargo que desempeña en la organización:

GERENTE:	<input type="checkbox"/>	ANALISTA:	<input type="checkbox"/>
LIDER:	<input type="checkbox"/>	VICEPRESIDENTE:	<input type="checkbox"/>
COORDINADOR:	<input type="checkbox"/>	OTRO:	<input type="checkbox"/>

Este Cuestionario consta de dos partes, del lado izquierdo se presentan una serie de planteamientos o preguntas y del lado derecho, su escala de calificación. Para cada caso tiene 5 opciones de respuesta que son: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Neutro, En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo.

Lea cuidadosamente cada planteamiento. Para cada caso debe seleccionar, marcando con una "X" sólo una respuesta para la Situación Actual y sólo una respuesta para la Situación Deseada.

La escala de calificación es la siguiente:

Opciones de Respuesta	Ponderación
Totalmente de Acuerdo	5
De Acuerdo	4
Neutro	3
En Desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo	1

En el cuadro de la siguiente página se presenta del lado izquierdo, la definición de cada una de las dimensiones a utilizar en el diseño del sistema propuesto, con sus respectivos ítems del lado derecho. Se le agradece contestar todas las preguntas, para

lograr la mayor confiabilidad del instrumento. En caso de existir alguna duda diríjase al encuestador.

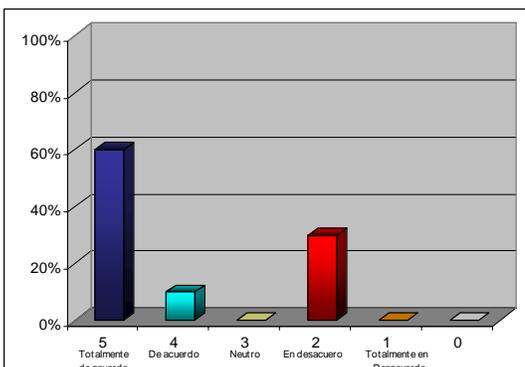
DIMENSIONES	ÍTEMS
<p style="text-align: center;"><u>Procesos de Comunicación</u></p> <p>Describe como se realiza el flujo de gestión de las comunicaciones entre emisores y receptores</p>	01-02-03-04-05-06-07-08-09-10-11-12
<p style="text-align: center;"><u>Formas de Comunicación</u></p> <p>Se refiere a la manera en que se transmite la acción comunicativa de emisor a receptor y viceversa.</p>	13-14-15
<p style="text-align: center;"><u>Dirección de la Comunicación</u></p> <p>Se refiere a como se produce el flujo de comunicación comunicativa entre emisor-receptor y viceversa</p>	16-17-18-19
<p style="text-align: center;"><u>Organizacional Tecnológica</u></p> <p>Diseño el Sistema de comunicación de acuerdo a la organización.</p>	21-22-23-24

ANEXO C
RESULTADOS CUESTIONARIO MODELO PARA
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN
(SITUACIÓN ACTUAL Y DESEADA)

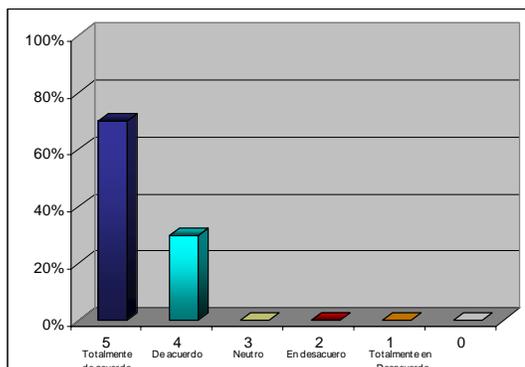
RESULTADOS CUESTIONARIO MODELO PARA DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN (SITUACIÓN ACTUAL Y DESEADA)

1. ¿Considera usted que la comunicación es un factor importante para la realización de los procesos dentro un proyecto?

Situación Actual

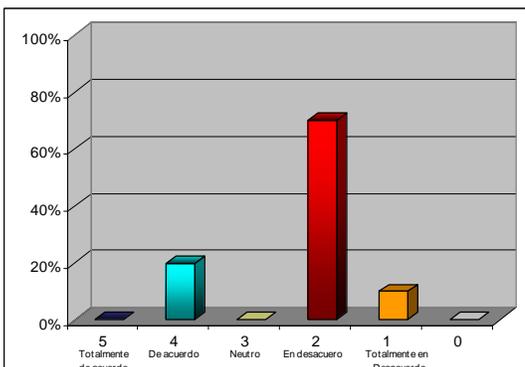


Situación Deseada

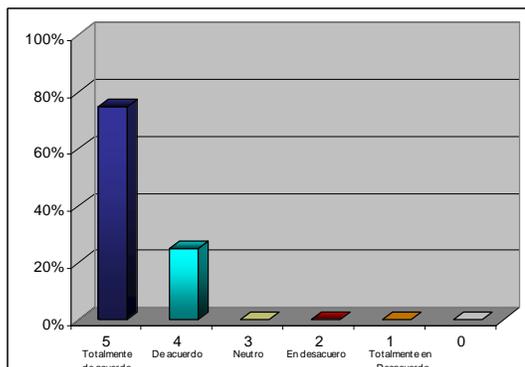


2. En su gerencia se notifica a quienes, cuándo, cómo y por quién debe ser suministrada la información del proyecto

Situación Actual

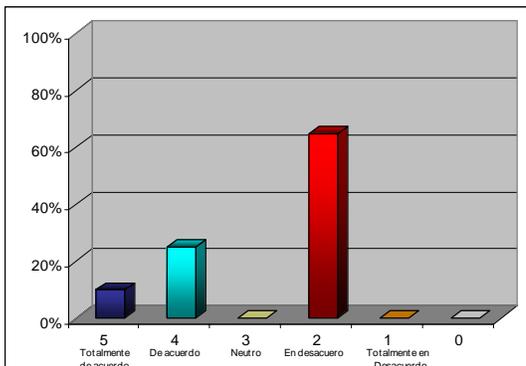


Situación Deseada

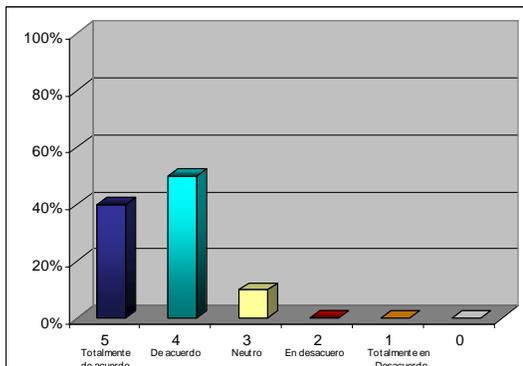


3. A cada integrante del proyecto se le participa el alcance y su responsabilidad dentro del proyecto

Situación Actual

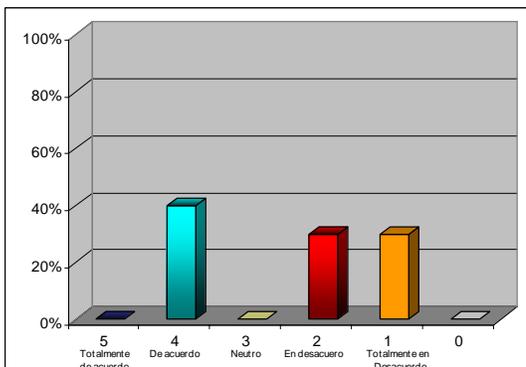


Situación Deseada

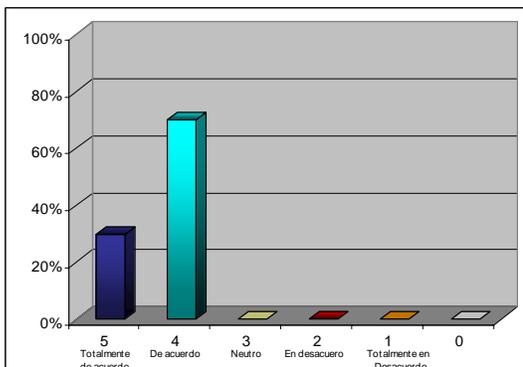


4. Si se realiza un cambio en el alcance del proyecto todos los participantes son informados

Situación Actual

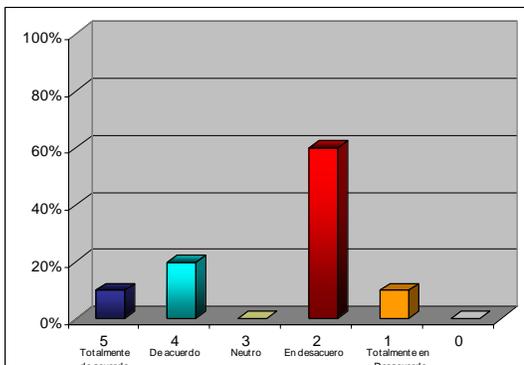


Situación Deseada

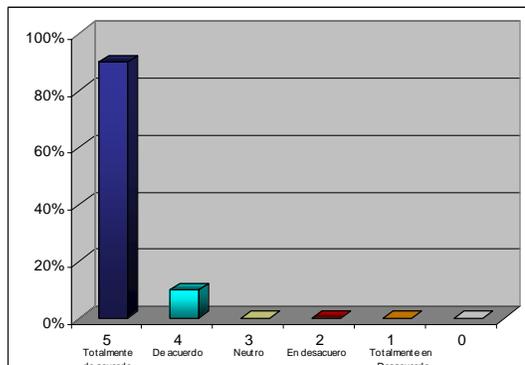


5. En su gerencia se implementa un plan de gestión de las comunicaciones a fin de que la información necesario este a disposición de los interesados del proyecto de manera oportuna

Situación Actual

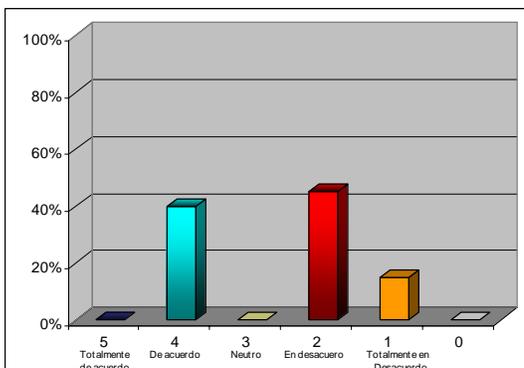


Situación Deseada

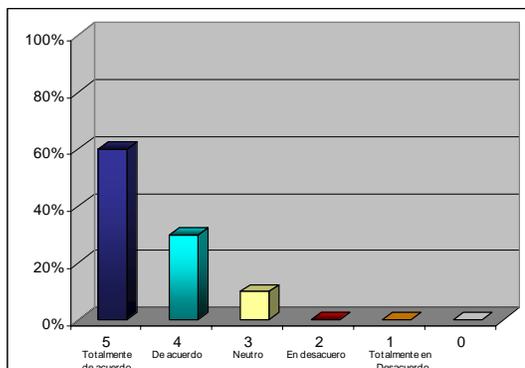


6. La asignación de actividades dentro de un proyecto es informada por su Jefe inmediato

Situación Actual

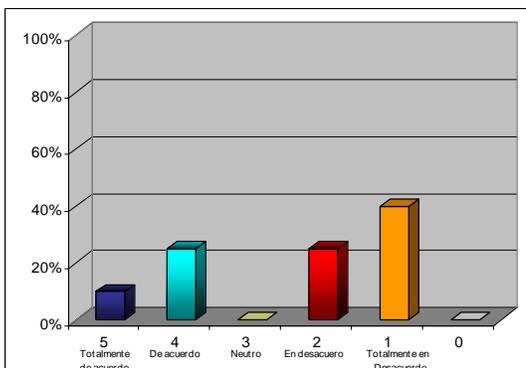


Situación Deseada

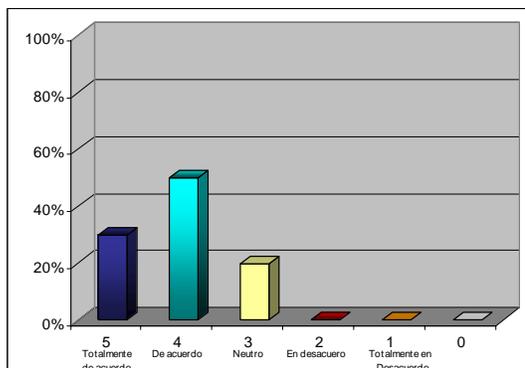


7. Se toman en cuenta las lecciones aprendidas del proyecto y se registran en una Base de Datos para que no se presenten en otros proyectos

Situación Actual

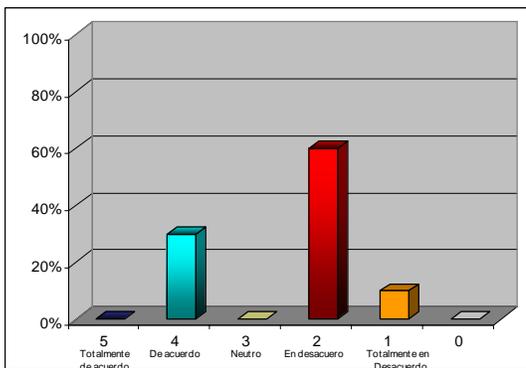


Situación Deseada

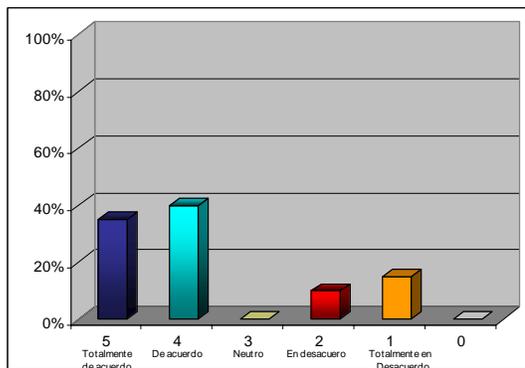


8. La información del rendimiento o avance del proyecto es transmitida a los interesados con frecuencia semanal

Situación Actual

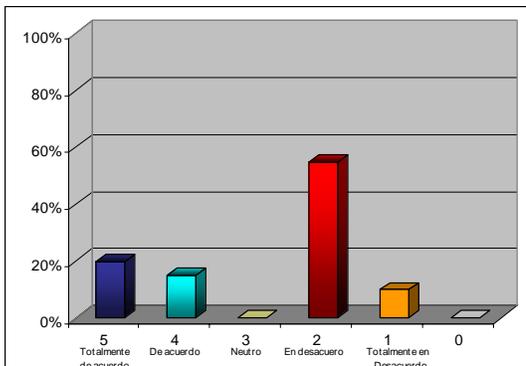


Situación Deseada

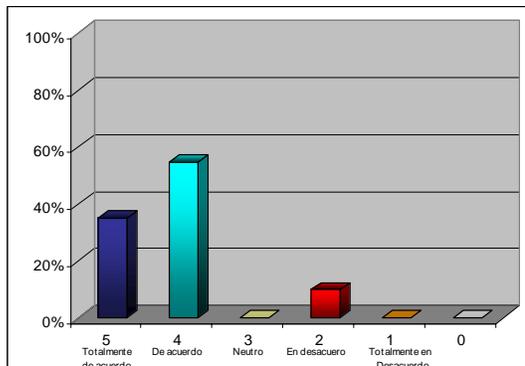


9. Se realizan las reuniones de seguimiento con frecuencia

Situación Actual

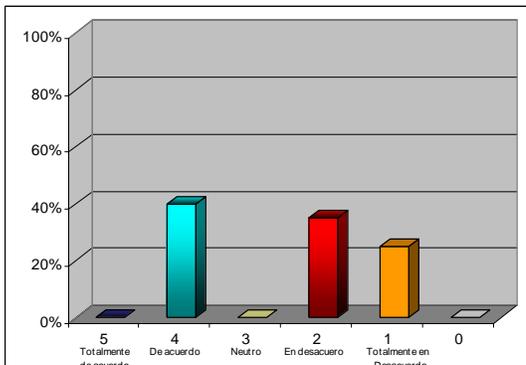


Situación Deseada

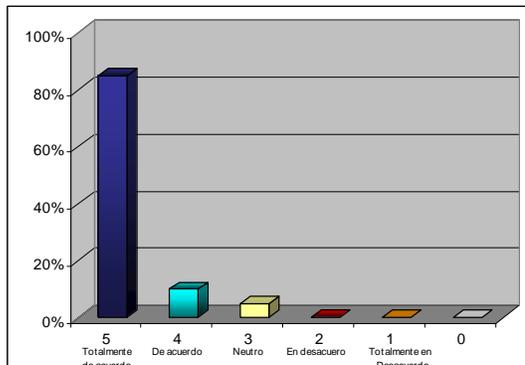


10. Los problemas que pueden causar desviaciones en el curso de las actividades del proyecto es comunicado a todos los interesados

Situación Actual

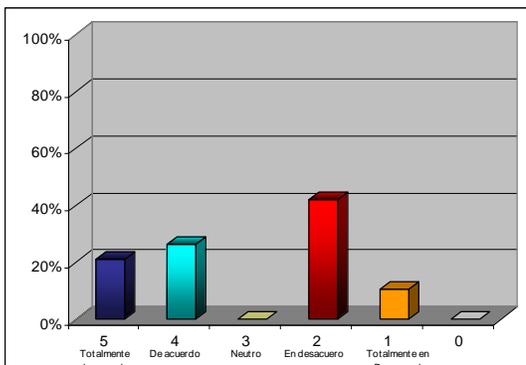


Situación Deseada

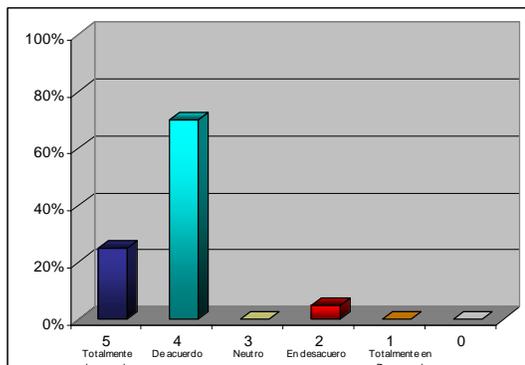


11. El cierre de culminación de un proyecto y el éxito es informado a todos los integrantes

Situación Actual

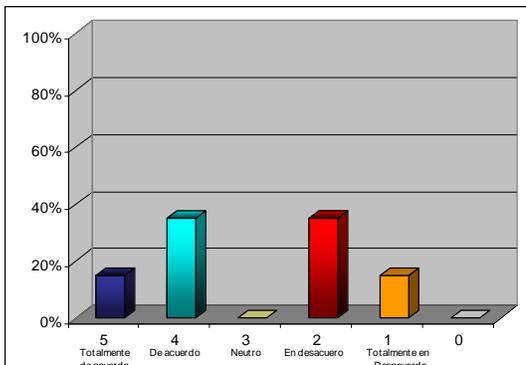


Situación Deseada

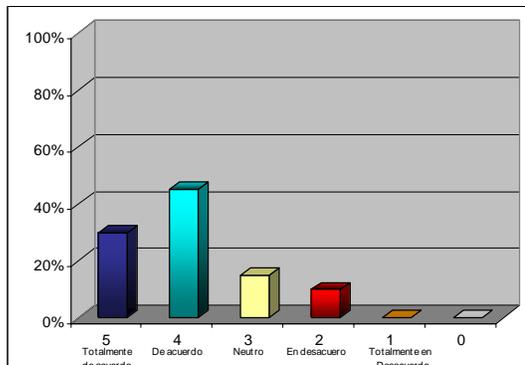


12. La información del desarrollo del proyecto es suministrada por el Jefe inmediato

Situación Actual

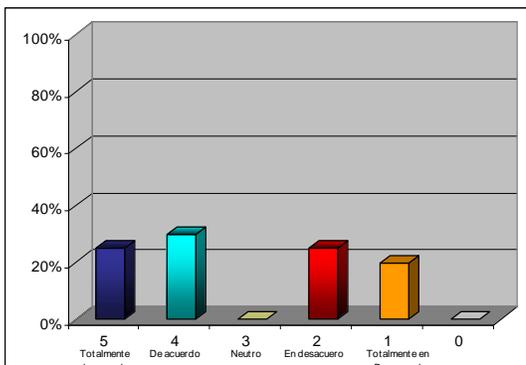


Situación Deseada

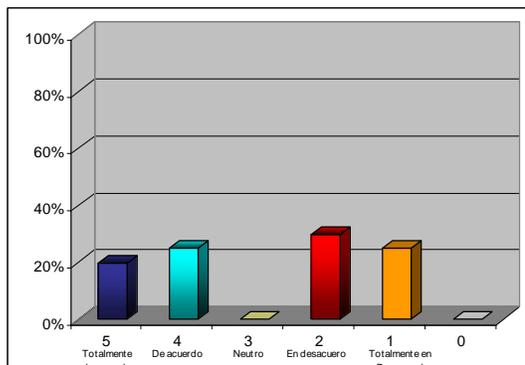


13. Usted utiliza gestos como forma de comunicación entre los participantes del proyecto

Situación Actual

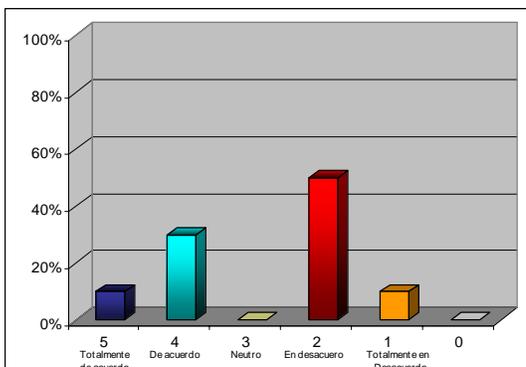


Situación Deseada

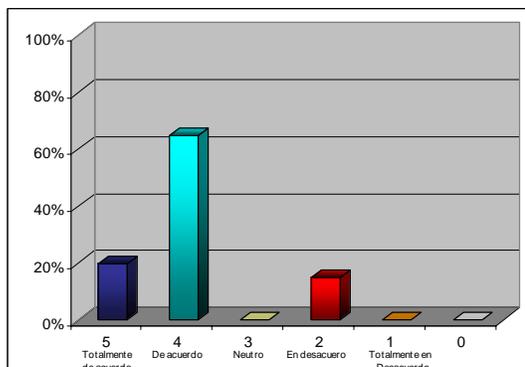


14. Emplea cartas, correos electrónicos u otro documento escrito para transmitir información del proyecto

Situación Actual

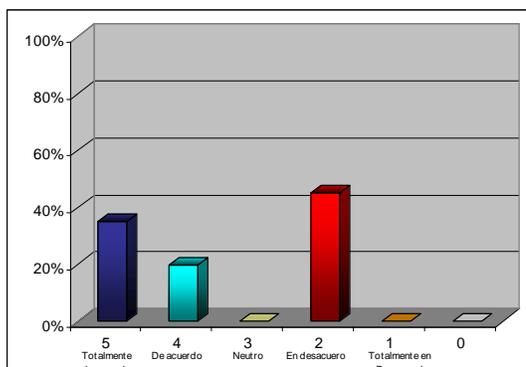


Situación Deseada

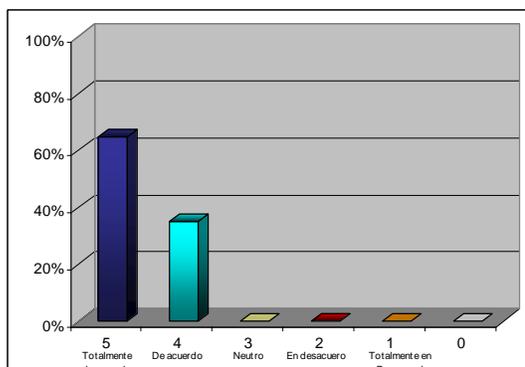


15. Fomenta la comunicación entre el personal que ocupa cargos afines y superiores

Situación Actual

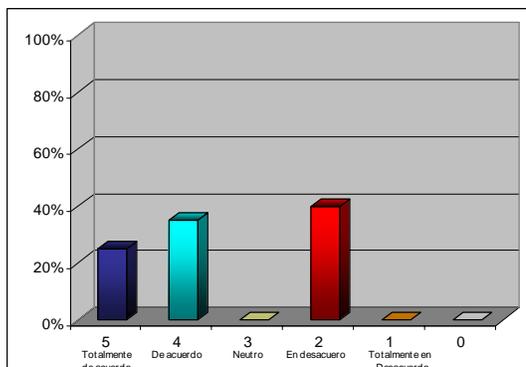


Situación Deseada

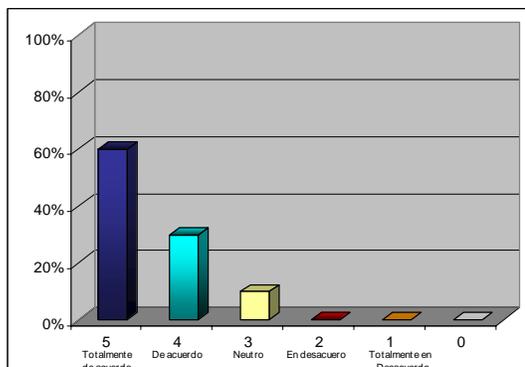


16. Se comunica con el personal bajo su cargo y resuelve los problemas que se presentan

Situación Actual

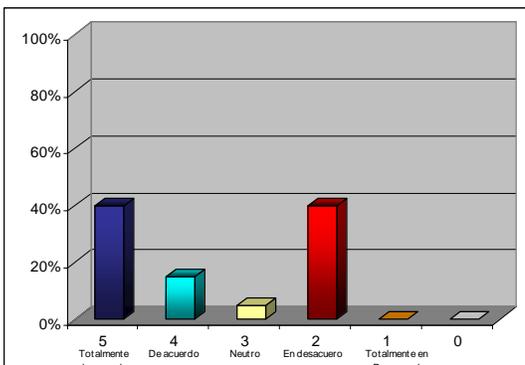


Situación Deseada

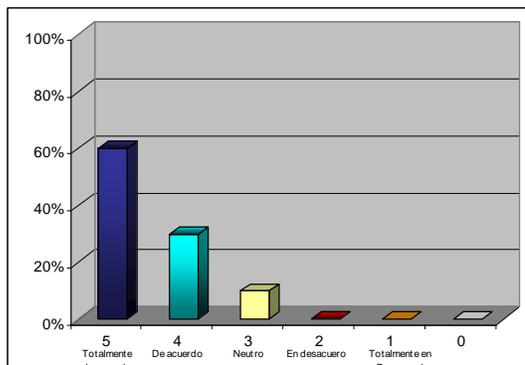


17. En la organización la comunicación está claramente definida desde el ejecutivo más alto hasta el empleado más bajo

Situación Actual

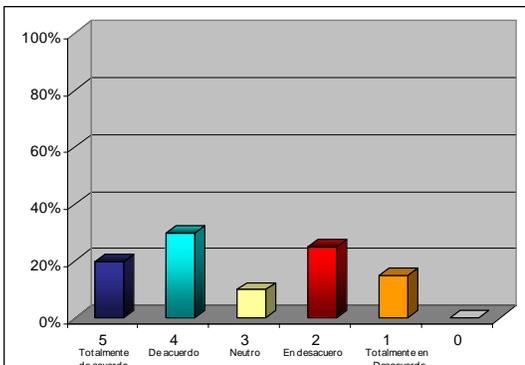


Situación Deseada

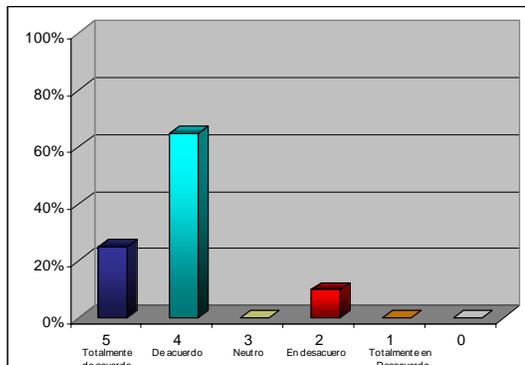


18. Su Jefe inmediato esta dispuesto (a) al dialogo y habla abiertamente con el personal a su cargo

Situación Actual

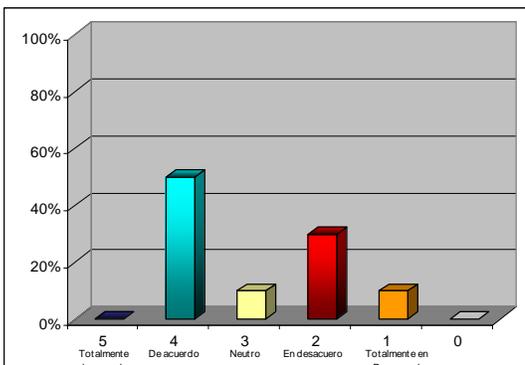


Situación Deseada

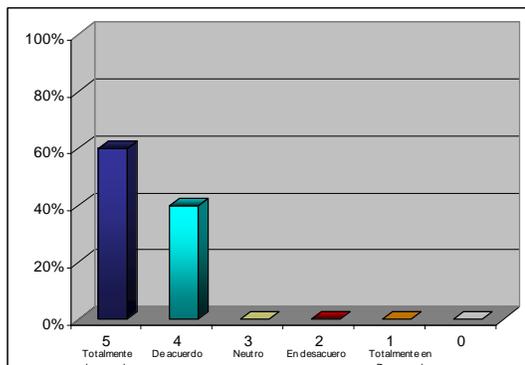


19. Delega abiertamente su responsabilidad al equipo del proyecto

Situación Actual

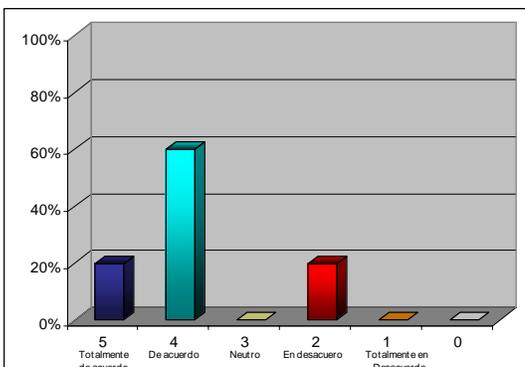


Situación Deseada

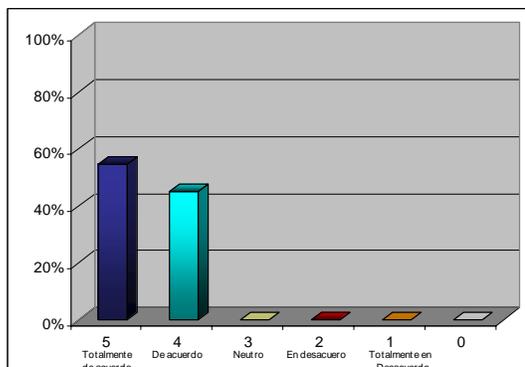


20. Su cargo le otorga cierto grado de libertad para tomar determinadas decisiones importantes

Situación Actual

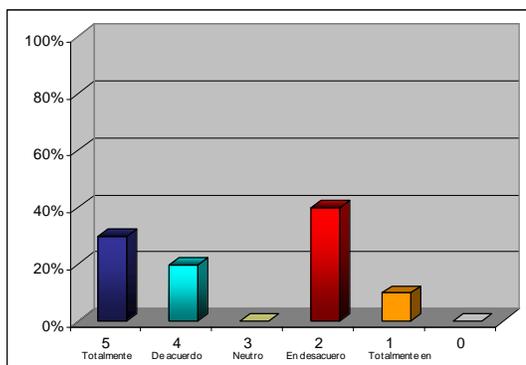


Situación Deseada

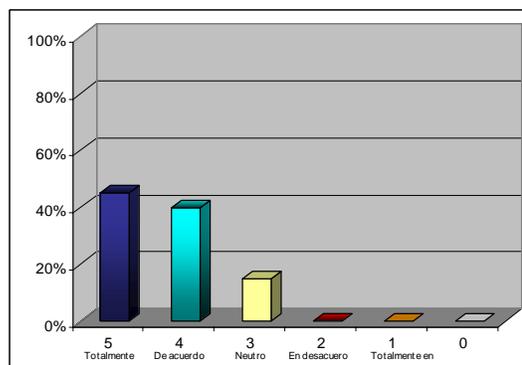


21. La organización comparte abiertamente toda la información necesaria para comprender los objetivos, metas y forma en que su trabajo contribuye con ello

Situación Actual

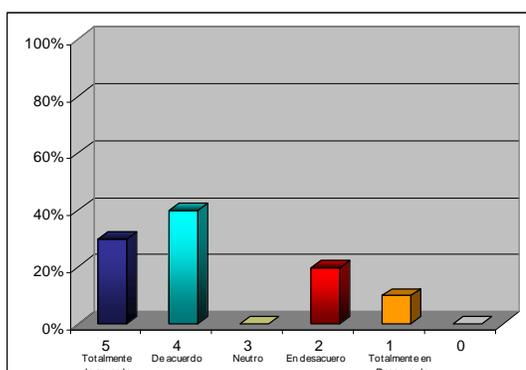


Situación Deseada

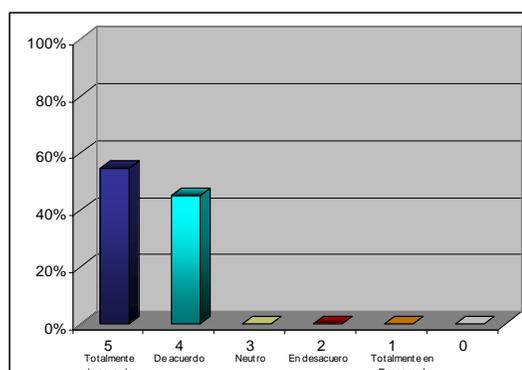


22. ¿Una organización depende, para su éxito de una buena administración de la información, ya que a través de ella, es cómo se hace buen uso de los recursos materiales y humanos?

Situación Actual

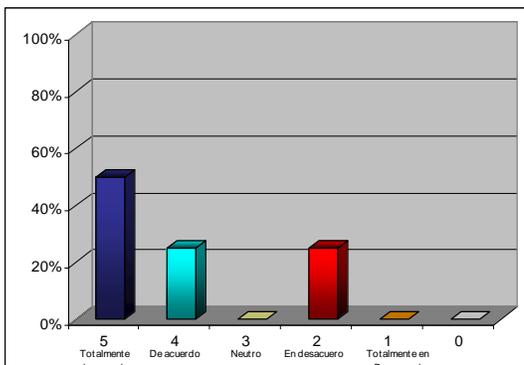


Situación Deseada

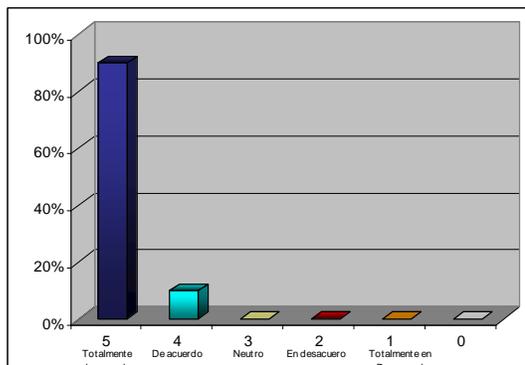


23. ¿Cree usted que la utilización de los sistemas automatizados, permite una mejor administración de la información

Situación Actual

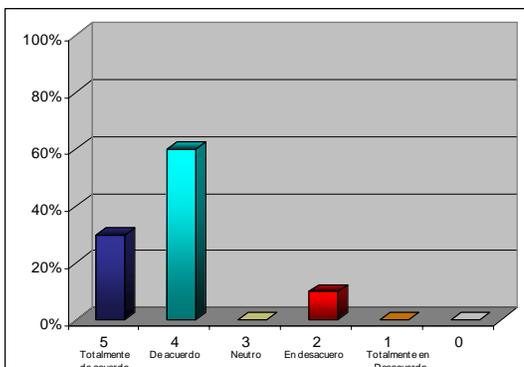


Situación Deseada

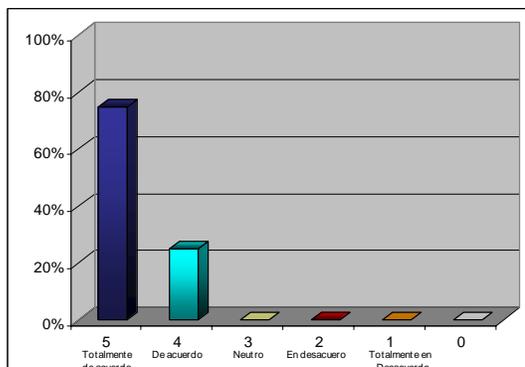


24. ¿La disposición de la información debe resultar lo suficientemente ágil como para permitir a la organización una toma de decisión?

Situación Actual

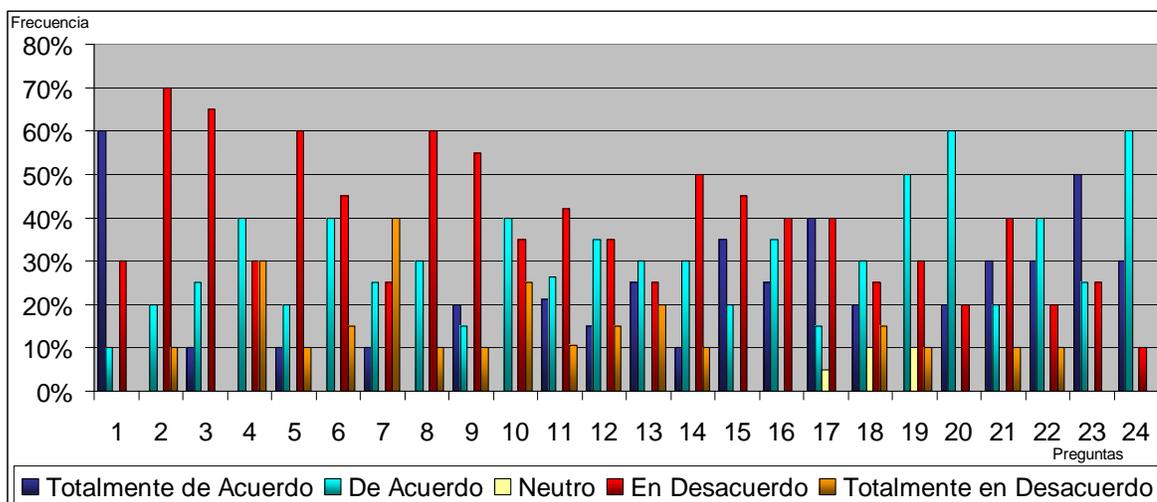


Situación Deseada



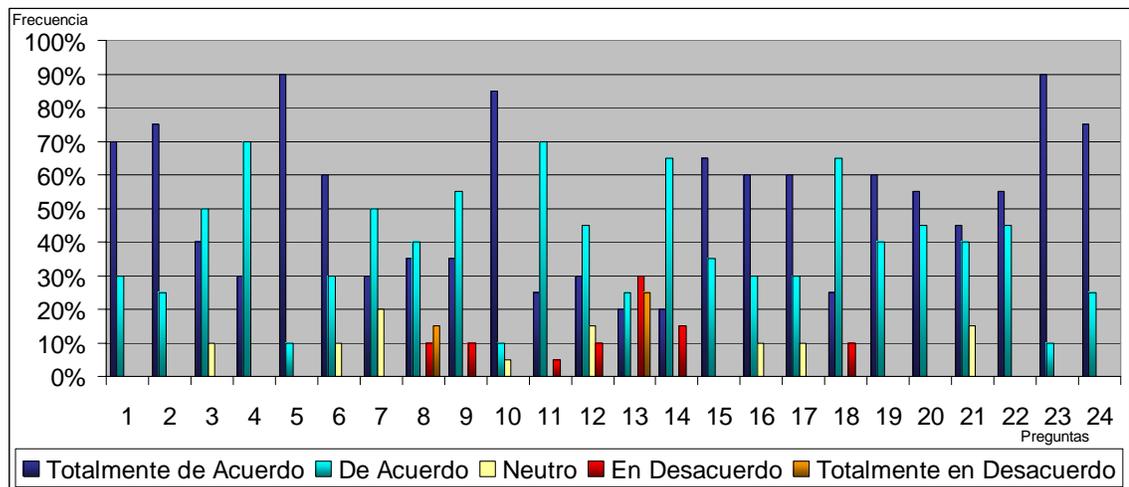
Tabulación de todas las preguntas (Situación Actual)

Escala de Lickert (Situación Actual)															
Pregunta	Puntaje	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta												
1	5	12	60%	4	2	10%	3	0	0%	2	6	30%	1	0	0%
2	5	0	0%	4	4	20%	3	0	0%	2	14	70%	1	2	10%
3	5	2	10%	4	5	25%	3	0	0%	2	13	65%	1	0	0%
4	5	0	0%	4	8	40%	3	0	0%	2	6	30%	1	6	30%
5	5	2	10%	4	4	20%	3	0	0%	2	12	60%	1	2	10%
6	5	0	0%	4	8	40%	3	0	0%	2	9	45%	1	3	15%
7	5	2	10%	4	5	25%	3	0	0%	2	5	25%	1	8	40%
8	5	0	0%	4	6	30%	3	0	0%	2	12	60%	1	2	10%
9	5	4	20%	4	3	15%	3	0	0%	2	11	55%	1	2	10%
10	5	0	0%	4	8	40%	3	0	0%	2	7	35%	1	5	25%
11	5	4	21%	4	5	26%	3	0	0%	2	8	42%	1	2	11%
12	5	3	15%	4	7	35%	3	0	0%	2	7	35%	1	3	15%
13	5	5	25%	4	6	30%	3	0	0%	2	5	25%	1	4	20%
14	5	2	10%	4	6	30%	3	0	0%	2	10	50%	1	2	10%
15	5	7	35%	4	4	20%	3	0	0%	2	9	45%	1	0	0%
16	5	5	25%	4	7	35%	3	0	0%	2	8	40%	1	0	0%
17	5	8	40%	4	3	15%	3	1	5%	2	8	40%	1	0	0%
18	5	4	20%	4	6	30%	3	2	10%	2	5	25%	1	3	15%
19	5	0	0%	4	10	50%	3	2	10%	2	6	30%	1	2	10%
20	5	4	20%	4	12	60%	3	0	0%	2	4	20%	1	0	0%
21	5	6	30%	4	4	20%	3	0	0%	2	8	40%	1	2	10%
22	5	6	30%	4	8	40%	3	0	0%	2	4	20%	1	2	10%
23	5	10	50%	4	5	25%	3	0	0%	2	5	25%	1	0	0%
24	5	6	30%	4	12	60%	3	0	0%	2	2	10%	1	0	0%

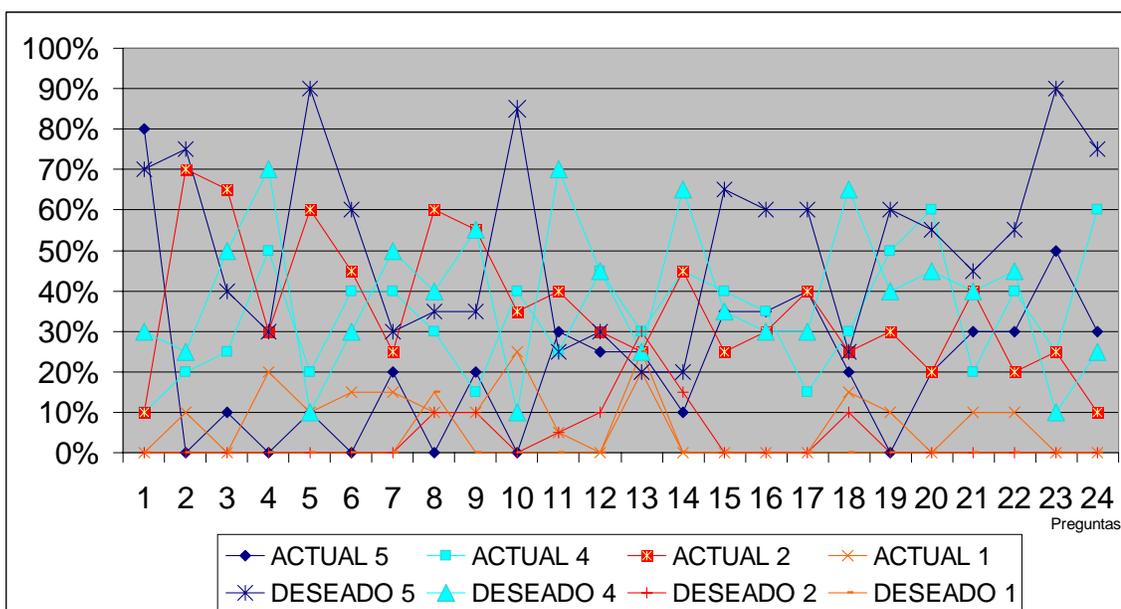


Tabulación de todas las preguntas (Situación Deseada)

Escala de Lickert (Situación Deseada)															
Pregunta	Puntaje	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta												
1	5	14	70%	4	6	30%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
2	5	15	75%	4	5	25%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
3	5	8	40%	4	10	50%	3	2	10%	2	0	0%	1	0	0%
4	5	6	30%	4	14	70%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
5	5	18	90%	4	2	10%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
6	5	12	60%	4	6	30%	3	2	10%	2	0	0%	1	0	0%
7	5	6	30%	4	10	50%	3	4	20%	2	0	0%	1	0	0%
8	5	7	35%	4	8	40%	3	0	0%	2	2	10%	1	3	15%
9	5	7	35%	4	11	55%	3	0	0%	2	2	10%	1	0	0%
10	5	17	85%	4	2	10%	3	1	5%	2	0	0%	1	0	0%
11	5	5	25%	4	14	70%	3	0	0%	2	1	5%	1	0	0%
12	5	6	30%	4	9	45%	3	3	15%	2	2	10%	1	0	0%
13	5	4	20%	4	5	25%	3	0	0%	2	6	30%	1	5	25%
14	5	4	20%	4	13	65%	3	0	0%	2	3	15%	1	0	0%
15	5	13	65%	4	7	35%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
16	5	12	60%	4	6	30%	3	2	10%	2	0	0%	1	0	0%
17	5	12	60%	4	6	30%	3	2	10%	2	0	0%	1	0	0%
18	5	5	25%	4	13	65%	3	0	0%	2	2	10%	1	0	0%
19	5	12	60%	4	8	40%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
20	5	11	55%	4	9	45%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
21	5	9	45%	4	8	40%	3	3	15%	2	0	0%	1	0	0%
22	5	11	55%	4	9	45%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
23	5	18	90%	4	2	10%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%
24	5	15	75%	4	5	25%	3	0	0%	2	0	0%	1	0	0%



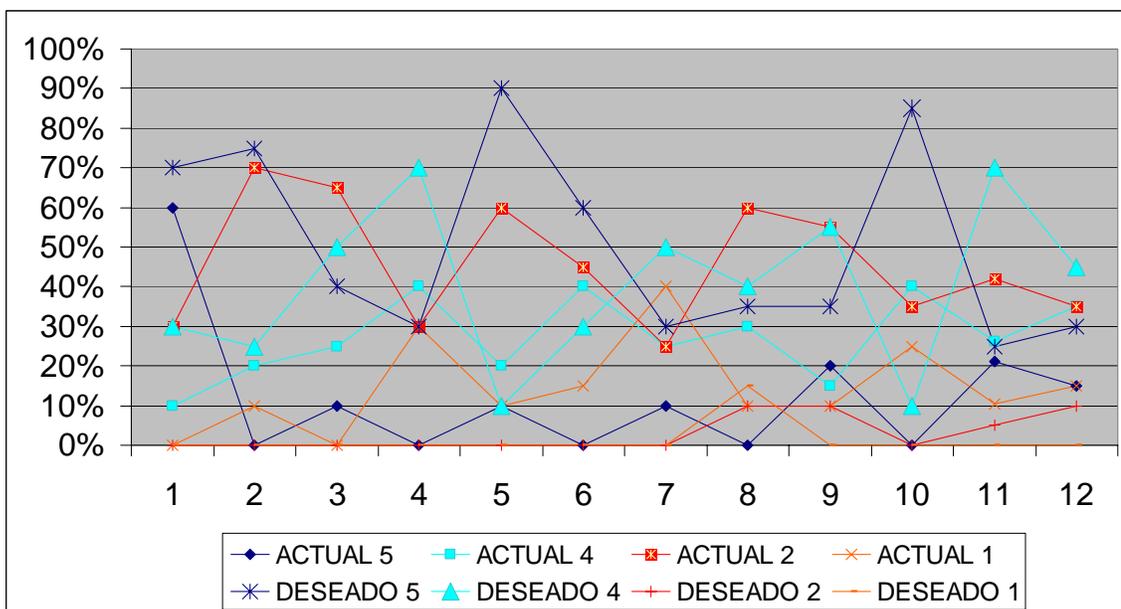
Análisis de Discrepancia (Situación Actual y Situación Deseada)



Actual 5 = Totalmente de acuerdo
 Actual 4 = De acuerdo
 Actual 2 = En desacuerdo
 Actual 1 = Totalmente en desacuerdo

Deseado 5 = Totalmente de acuerdo
 Deseado 4 = De acuerdo
 Deseado 2 = En desacuerdo
 Deseado 1 = Totalmente en desacuerdo

Análisis de Discrepancia de la dimensión Procesos de Comunicación



ANEXO D
REUNIÓN DE INICIO “KICK-OFF” DEL
PROYECTO

REUNIÓN DE INICIO “KICK-OFF” DEL PROYECTO

¿Qué es la reunión de inicio “Kick-Off”?

Es una reunión tipo presentación donde se informa a los involucrados del proyecto sobre los planes que se tienen para lograr alcanzar los objetivos planteados dentro de un proyecto.

Objetivo

Anunciar la ejecución formal del proyecto, además de reforzar el compromiso de parte de todos los involucrados, de manera tal de garantizar la continuidad de las fases de Planificación, Ejecución y Cierre del Proyecto

¿Cuándo debe efectuarse?

Después del proceso de definición y planificación e Inmediatamente antes del proceso de ejecución. Ver Figura 12



FIGURA 12. Ubicación de la reunión de inicio “Kick-off” dentro de los procesos definidos en la metodología. (Tomada de Banesco - Intranet, 2007)

Es importante aclarar que antes de esta reunión se deben realizar sesiones de trabajo para la definición y planificación del proyecto con el equipo definido.

¿Quién lo organiza?

El Gerente del proyecto es la persona encargada de organizar la reunión de inicio “Kick-Off”.

¿Quiénes deben asistir?

Entre los asistentes obligatorios están:

- Gerente del proyecto
- Promotor
- Cliente
- Líder de Proyecto
- Proveedor(es)
- Ejecutores
- Todo ente o área que se considere relacionado, de alguna forma, con el proyecto.

Puntos para la Presentación

1. Introducción / Nombre del Proyecto, Identificación de Área Cliente, Objetivos de la Reunión.

El nombre del proyecto debe identificar y delimitar de forma clara y precisa al proyecto. El nombre del proyecto debe reflejar, de manera muy general e intuitiva, el fin principal del proyecto.

Se presenta el Área que se beneficiará con el proyecto (productos o servicios generados).

Con la reunión de Kick-Off, se persigue dar y recibir información, y cómo mínimo se deben lograr los siguientes objetivos:

- ✓ Validar alcance y objetivos.
- ✓ Presentar al equipo de trabajo.
- ✓ Reforzar el compromiso.
- ✓ Presentar esquema de trabajo, comunicación y seguimiento.

2. Situación Actual (Justificación)

En esta sección se detalla la situación que justifica la realización del proyecto. Se pueden presentar cuadros, gráficos, y cualquier tipo de información visual que oriente a la audiencia a comprender el panorama completo que genera el proyecto.

3. Alcance del Proyecto

Es la sección donde se contempla el trabajo a realizar para cumplir el objetivo del proyecto. Se presenta al grupo, el qué y el cómo del proyecto.

4. Objetivos a Lograr

Es la sección donde se presentan tanto el objetivo general que indica la dirección adecuada para alcanzar el propósito del proyecto, como las situaciones particulares relacionadas con el objetivo general.

5. Características del Producto o Servicio

Consiste en una descripción de las características técnicas, funcionales y de negocio que deben tener los productos o servicios que se generen a través del proyecto.

6. Involucrados en el Proyecto

- Áreas Participantes. Son todas aquellas áreas que hasta el momento son identificadas como participantes en el proyecto.
- Promotor, Gerente del proyecto, Líderes Especialistas. Debe informarse aspectos como: nombre, área de la Organización a la cual pertenece, ubicación física, número telefónico, correo electrónico.
- Proveedores, en caso de que el proyecto requiera de proveedores externos y ya se tengan identificados.

7. Plan de Trabajo

Incluye la presentación al equipo del cronograma del proyecto. Este cronograma es el resultado de sesiones previas en las cuales el equipo de

proyecto ha compartido sus puntos de vista a fin de definir la estructura que mas convenga para realizar la planificación del proyecto.

8. Fecha de Inicio / Fecha Fin

Se presentan aquí las fechas tentativas de inicio y fin del proyecto. Se debe tomar en cuenta que estas fechas son mostradas en forma de propuesta, con la finalidad de que el equipo de proyecto en general conozca la fecha requerida y con base a esto se vaya avanzando en la fase de planificación a través de sesiones y procesos de negociación entre las áreas involucradas.

9. Factores Críticos de Éxito.

Se presentan aquellos factores que determinan la ejecución y culminación exitosa del proyecto.

10. Riesgos Identificados.

Es recomendable incluir los riesgos identificados hasta el momento y que podrían impactar el desarrollo del proyecto.

11. Próximos Pasos

Están dados por las acciones inmediatas que se van a ejecutar, relacionadas al desarrollo del proyecto, estas han sido acordadas por el equipo de proyecto. El Gerente del Proyecto puede haber detectado acciones importantes que deben ser ejecutadas prontamente y presentarlas al equipo.

12. Cierre de la Sesión.

ANEXO E
SISTEMA DE COMUNICACIÓN DE
LOS LÍDERES DE PROYECTO

PONER DOCUMENTO POWER POINT

ANEXO F
INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO

1.- Nombre del Proyecto:		Gerente de proyecto	
Fecha Inicio:	Fecha Fin:	Duración:	Replanificación:
Fecha Corte:	Real:	Esperado:	Desviación:

Área Líder Especialista:
Responsable:

Estado de las Actividades Planificadas en la semana: Lista de actividades planificadas a estar en ejecución y estado de la misma (según plan, atraso, no iniciada o completada)

Actividades	Etapas / Responsable	Fecha / % Avance		Observaciones
		Ini / Fin	% Desv.	
•				
•				
•				

Causas de desviación, Impacto en logro de objetivos y acciones para mitigar impacto

Revisión Riesgos Actuales

Nuevos Riesgos

Observaciones/ Compromisos para la próxima reunión de seguimiento

Observaciones

Compromisos

