UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Proyecto de Trabajo Especial de Grado

PROPUESTA DE REFORMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VERSIONES ALFAMAQ, C.A, UTILIZANDO LAS HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTO

Presentado por:

Joves Guerrero Ramón Antonio

Para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor (a):

Dra. Mercedes Berenice Blanco Carrillo

Caracas, Junio de 2017

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Proyecto de Trabajo Especial de Grado

PROPUESTA DE REFORMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA INVERSIONES ALFAMAQ, C.A, UTILIZANDO LAS HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTO

Presentado por:

Joves Guerrero Ramón Antonio

Para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor (a)

Dra. Mercedes Berenice Blanco Carrillo

Caracas, Junio de 2017

Señores:

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Económicas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de proyectos

Atención: Profesor Janet Mora de Torres

Referencia: **Aceptación de asesoría de Trabajo Especial de Grado**

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Proyecto del Trabajo de Especial de Grado, presentado por el (la) ciudadano (a) **Ramón Antonio Joves Guerrero**, titular de la Cédula de Identidad **Nº 18565216**, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título tentativo es ***"PROPUESTA DE REFORMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA INVERSIONES ALFAMAQ, C.A, UTILIZANDO LAS HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTO"***; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 10 días del mes de Abril de 2016.

Dra. Mercedes Betenice Blanco Carrillo
C.I Nº: V- 4.368.061

INVERSIONES alfamaq

Sres.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

Postgrado de Gerencia de Proyectos

Caracas,

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a **"ARQUITECTO, RAMON ANTONIO JOVES GUERRERO; C.I V-18565216"**, quien abora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta nstitución para documentar y soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado **"PROPUESTA DE REFORMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA NVERSIONES ALFAMAQ C.A, UTILIZANDO LAS HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTO"**, como requisito para optar al título de **Especialista en Gerencia de Proyectos**, Exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello

Sin más a que hacer referencia

INVERSIONES alfamaq
J-30673502-0

Licda. Keyla Zambrano
Gerente RRHH Inversiones Alfamaq c.a

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Proyecto de Trabajo Especial de Grado

PROPUESTA DE REFORMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA INVERSIONES ALFAMAQ, C.A, UTILIZANDO LAS HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTO

Autor (a): **Ramon Antonio Joves Guerrero**
Asesor(a): Mercedes Berenice Blanco Carrillo
Año: 2016

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación, consistió en proponer una reforma organizacional para la empresa Inversiones Alfamaq c.a, utilizando las herramientas de gerencia de proyecto ubicada en el Rosal, municipio Libertador, Distrito Capital. Este estudio se desarrolla mediante una investigación descriptiva de campo bajo la modalidad de proyecto factible. La población se conformó por 48 sujetos pertenecientes a la institución antes mencionada, para la muestra se consideraron 35 personas desplegados en directivos, gerentes, coordinadores y supervisores que laboran en dicho ente organizacional. De igual forma, para este trabajo se implementó como técnica la encuesta con la aplicación de un instrumento basado en el cuestionario tipo escala lickers, que fue sometido a una prueba de validez a través de la técnica de juicio de expertos, cuya confiabilidad se determinó por medio de una prueba piloto aplicada a un grupo de las institución con características similares a la muestra seleccionada el cual proporcionó como resultado de confiabilidad muy alta con un 81,1 rango. En el análisis de los datos, se utilizó la estadística descriptiva por medio de frecuencias y porcentajes con ayuda del programa de cálculo Microsoft Excel, de igual manera, se interpretaron los datos correspondientes según los porcentajes obtenidos de los diferentes cálculos realizados los cuales arrojaron la falta de orden en los departamentos sobre todo en los que se maneja el control de insumos, escasa comunicación con sus integrantes dificultando el trabajo, poca valoración a la innovación mostrada por los empleados, se evidenció la necesidad de vislumbrar la construcción de propuestas que puedan identificar los problemas y ayudar a exaltar las fortalezas de esta manera se pretende favorecer dicha empresa aplicando las técnicas y procedimientos de la gerencia de proyectos, futuros trabajos de reorganización, permitiendo evidenciar los errores recurrentes que entorpecen la dinámica estructural y laboral.

Palabras claves: Propuesta, Gerencia, Reforma
Línea de trabajo: Gerencia de Proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme concretar esta meta,

A mi Esposa quien siempre me ha apoyado sobre todo en esta etapa que era parte de nuestro plan de vida

A mi hijo quien llegó en el momento de este trabajo de investigación verlo crecer a él junto con el desarrollo de este trabajo ha sido un aprendizaje muchísimo mayor.

A mis padres por ser ese pilar fundamental de valores y entereza para continuar en la búsqueda de los sueños.

A la Universidad Católica Andrés Bello que forma con profesionalismo y exige para que seamos buenos especialistas

A la profesora, mi tutor de Trabajo especial de grado quien estuvo en todo momento a disposición para guiarme.

A los que formaron parte de estos años en mi formación, profesores, compañeros y facilitadores

Gracias.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

VBS (EDT) Work Breakdown Structure / Estructura desagregada de trabajo

PMI Project management institute

OBS Organizational Breakdown Structure / Estructura de Desglose de la Organización

PDM Precedence Diagramming Method / Método de Diagramación por Precedencia

PMBOK Project Management Body of Knowledge / Fundamentos para la Dirección de Proyectos

PMIS Project Management Information System / Sistema de Información para la Dirección de Proyectos

PV Planned Value / Valor Planificado

QFD Quality function deployment / Despliegue de Funciones de Calidad

RACI Responsible, Accountable, Consult, And Inform / Responsable, Encargado, Consultar eInformar

SPI Schedule Performance Index / Índice de Desempeño del Cronograma

SV Schedule Variance / Variación del Cronograma

SWOT (DAFO) Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats / Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

VAC Variance at completion / Variación a la Conclusión

INDICE GENERAL

ESUMEN V

GRADECIMIENTOS VI

STA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS VII

DICE GENERAL VIII

DICE DE FIGURAS XII

DICE DE CUADROS XII

TRODUCCIÓN 13

APÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN 16

1 OBJETIVOS 18

1.1 OBJETIVO GENERAL 18

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 19

2 JUSTIFICACIÓN 19

3 ALCANCE 20

4 LIMITACIONES 21

4.1 EL ESPACIO FÍSICO 21

4.2 EL TIEMPO 21

4.3 LA OPERATIVIDAD 22

4.4 LA TRANSICIÓN 22

5 DELIMITACIONES 22

APÍTULO II MARCO TEORICO 24

1 ANTECEDENTES 24

1.1 INVESTIGACIONES INTERNACIONALES 25

1.2 INVESTIGACIONES NACIONALES 29

2 BASES TEÓRICAS 33

2.1 GERENCIA DE PROYECTOS 33

2.2 ÁREAS DE CONOCIMIENTO EN GERENCIA DE PROYECTOS 34

2.3 PROCESOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS 34

2.4 PROYECTOS 35

2.5 DIRECCIÓN DE PROYECTOS 36

2.6 COMPETENCIAS GENERALES DEL GERENTE DE PROYECTO 36

2.7 ESTRATEGIA 37

2.8 ADMINISTRACIÓN 38

2.9 PLANIFICACIÓN 38

2.10 PROCESOS DE PLANIFICACIÓN 39

2.11 HERRAMIENTAS 40

3 REFORMA ORGANIZACIONAL 40

3.1 TIPOS DE REFORMA ORGANIZACIONAL 41

3.2 ORGANIZACIÓN 42

3.3 PRODUCTIVIDAD 42

3.4 PRODUCTO 43

3.5 COMUNICACIÓN 43

3.6 LA COMUNICACIÓN COMO SISTEMA 44

3.7 APRENDIZAJE 44

3.8 PLAN 45

3.9 MODELO 45

3.10 OBJETIVO DEL PLAN 46

3.11 INVERSIÓN 46

APÍTULO III. 47

1 MARCO METODOLÓGICO 47

I.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 47

I.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 47

I.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN 48

I.4 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN 49

I.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN 50

I.6 SISTEMA DE VARIABLES 51

I.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 52

I.7 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO. 54

I.8 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 56

.9 FASES Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN 58

.10 VALIDEZ 59

.11 CONFIABILIDAD 60

.12 ANÁLISIS DE LOS DATOS 61

: CODIGOS DE ETICA 63

:.1: INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN Y CICLO DE VIDA DEL PROYECTO 63

:.2 INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS 63

:.3 CULTURAS Y ESTILOS DE ORGANIZACIÓN 63

.4 COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN 65

.5ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN 65

FACTIBILIDAD 65

PÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL 67

HISTORIA 67

MISIÓN 68

VISIÓN 68

ESTRUCTURA DE TRABAJO 69

APITULO V: DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL 71

1 ANALISIS DE LOS DATOS 71

2 BASE PARA DESARROLLO DE LA PROPUESTA - FACTIBILIDAD 89

2.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA. 89

2.2 FUNDAMENTACIÓN TÉCNICA 90

3 LA PROPUESTA 92

3.1 OBJETIVO GENERAL 92

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 92

4 CONTENIDO PARA LA APLICACIÓN 93

4.1 MATRIZ FODA 93

4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 100

4.3 MAPA ESTRATÉGICO 101

4.4 ESTRUCTURA DE TRABAJO EDT 104

4.5 TALLER DE COMUNICACIÓN 108

APÍTULO VI: PLAN DE APLICACIÓN 122

1 BASES 122

1.1 ÁREAS DE APLICACIÓN 122

2 IMPLEMENTACIÓN 123

2.1 VALIDACIÓN DE LA REFORMA. 123

2.2 CIERRES DE ACTIVIDAD 123

2.3 PROCURA INICIAL. 123

2.4 ADECUACIÓN DE LOS CAMBIOS. 123

2.5 ADECUACIÓN DE LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS EN AMBIENTE PRODUCCIÓN. 124

2.6 ADECUACIÓN DE LA REFORMA. 125

2.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL 125

\PÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO 126

\PITULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 128

I CONCLUSIONES 128

: RECOMENDACIONES 129

:FERENCIAS 131

IEXOS 1 135

IEXOS 2 139

IEXOS 3 143

INDICE DE FIGURAS

IGURA 1. FASES DE LA PROPUESTA 62
IGURA 2 .CRONOGRAMA 66
IGURA 3. EDT 70
IGURA 4. REPRESENTACIÓN DEL ESTADO ACTUAL VS EL DEBER SER 91
IGURA 5. PROCESO DE COMUNICACIÓN 110
IGURA 6. LAS 7 C´S 112

INDICE DE CUADROS

UADRO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 53
UADRO 2. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN ESTRATO Y UNIDAD DE ANÁLISIS 55
UADRO 3. DISTRIBUCIÓN ALEATORIA HACIENDO ÉNFASIS EN LA PROPORCIONALIDAD 56
UADRO 4. RANGO Y MAGNITUDES 61
UADRO 5. PLAN / PROPUESTA DE APLICACIÓN FODA 94
UADRO 6. PLAN / PROPUESTA DE DESARROLLO MAPA ESTRATÉGICO 99
UADRO 7. PLAN / PROPUESTA DE DESARROLLO EDT 103
UADRO 8. PLAN / PROPUESTA DE TALLER DE COMUNICACIÓN EFECTIVA 107
UADRO 9. DEPARTAMENTOS 122

INTRODUCCIÓN

La organización dentro de una empresa es la base del proceso para el ıireccionamiento de un grupo de personas que trabajan en forma coordinada y así legar a concretar sus metas. Con una estructura, se logra un uso más efectivo de os factores de la producción, lo cual se traduce en beneficios colectivos e ndividuales. También, se puede decir que es la combinación de esfuerzo y trabajo en equipo que permite alcanzar el desarrollo más fácilmente.

Jna empresa que define el funcionamiento básico de sus procesos y cargos hace que se puedan presentar de manera adecuada el planteamiento de controles para nonitorear oportuna y eficazmente las actividades. Una organización exitosa debe ser capaz de generar utilidad en su propio beneficio, las utilidades logradas tienen que ir en función de su desempeño, es decir no debe haber perdidas por trabajos ealizados. De la misma manera, se puede decir que la empresa debe ser competitiva, igualar a sus rivales en el mercado y ofrecer mejoras al producto para ograr establecerse como favorita y no menos importante si la empresa tiene su ropio capital para financiar sus productos, estará compitiendo con más ventaja que nuchas que dependen de ello.

En este sentido, actualmente se puede decir que las empresas adoptan estilos de rganización sobre el crecimiento de sus funciones, es una necesidad a fin que no e puede limitar, ya que en su disposición inicial se puede estimar un crecimiento uturo que no necesariamente se da en el sentido conceptualizado, esto es algo que lepende del momento y las tendencias de cambio acorde a las leyes o demandas le sus productos, por lo cual muchas se arriesgan a tomar los retos y logran a través le ellos impulsar dinámicas más fuertes de trabajo lo que las obliga a formar grupos le atención que ayuden a promoverlas para cumplir los compromisos. Esto trae eneficios para la organización ya que puede generar el crecimiento de la misma iempre y cuando se realice en la dirección deseada, sin embargo, existen otros asos donde se puede sobrecargar de responsabilidad los cargos o crear frentes de

acción paralelos que desaparecen luego o que permanecen inactivos ocasionando pérdida.

Basándose en estas premisas, este país es una incertidumbre el calificar como empresa para la obtención de contratos, solo se puede decir que existen organizaciones con trayectoria las cuales eligen a sus clientes, las que no tienen ese beneficio se puede presentar un camino arduo que requiere de claridad y perseverancia para mantenerse junto con su organización en vanguardia, existen otras que poseen las herramientas para poder potencializar su desarrollo haciendo solo las actualizaciones que se requieren en el momento adecuado.

Actualmente, en el mercado por más de 30 años, se puede promover un movimiento en Inversiones Alfamaq c.a a través de la confianza puesta en este trabajo en una intención positiva de reforma organizacional que ayude a promulgar un cambio a nivel organizacional que actué en función de los requerimientos actuales existentes, para acondicionar nuevamente funciones y cargos a partir de un estudio factible que se aplicará a los departamentos y personal operativo donde se detecten las posibles fallas para dar solución por medio de una propuesta que conlleve a la mejora operativa y funcional, de esta manera se podrá definir un ritmo de procesos más fluido que determine el nuevo esquema para continuar el crecimiento y desarrollo de la organización, presentando incluso la propuesta de crecimiento progresivo futuro.

En este orden de ideas, el presente trabajo se encuentra constituido por siete capítulos donde en primer lugar conlleva el planteamiento del problema que representa los objetivos, la justificación, el alcance y la delimitación de la investigación. De la misma manera, el capítulo II llamado marco teórico enfatiza los antecedentes, las bases teóricas, así como también la operacionalización de variables relacionados efectivamente con los fines del trabajo. Por otra parte, el capítulo III especificado como el marco metodológico el cual demuestra el tipo de investigación, el diseño de la investigación, población, muestra y muestro siendo

también elemental las técnicas e Instrumentos de Recolección de datos, validación y confiabilidad de los instrumentos, análisis de datos de los procedimientos de este estudio.

Por otra parte, se especifica también la estructura de trabajo, los códigos de ética, el cronograma. Consecutivamente, el capítulo IV detalla el marco organizacional incluyendo la misión, visión, además de organigrama operativo de la institución a estudiar, capítulo V análisis de los resultados el cual enmarcó los resultados de los datos recolectados en el respectivo instrumento, de la misma manera, el capítulo VI prepara las bases para el plan de aplicación , el capítulo VII se detalla como evaluación de proyecto que vislumbró el alcance que el investigador promovió y por último el capítulo VIII las conclusiones y las recomendaciones que señalan el cierre para en el logro de una cambio organizacional, Finalmente se expusieron las referencias y anexos surgidos durante todo el proceso indagatorio que dieron como fines elementales la reforma organizacional para la empresa Inversiones Alfamaq, C.a, utilizando las herramientas de gerencia de proyecto.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Las premisas tradicionales de las organizaciones van enmarcadas en un prisma de la gestión de recursos humanos como materiales los cuales ayudan en la dinámica conceptual de ambos conceptos desde el alcance de objetivos y la consecución de procesos estratégicos a partir de la concepción, diseño, estructuración y operacionalización de los elementos inherentes a estos entes corporativos que a su vez implementan instrumentos proyectistas capaces de generar planes de trabajo viables, dinámicas de trabajo loables como también resultados notables tanto a corto y largo plazo.

Con base a estos enunciados, existen instituciones capaces de producir cambios sustanciales no solo para sus fundamentos internos sino aún más hacia los horizontes de producción nacional e internacionales siendo elementos claves para el fortalecimiento de los factores culturales, sociales, políticos, económicos. Desde este enfoque, la abundancia de bienes materiales o la posibilidad de inversión en capital físico, en infraestructuras y bienes de equipo; el avance de la tecnología, orden a la mejora de la productividad, supone la inversión en investigación, la aplicación de los resultados a las empresas, innovación para reducir los costes del proceso productivo o para la obtención de bienes o servicios

Tomando en consideraciones estos enunciados, Inversiones Alfamaq, C.A., forma parte del conjunto de empresas del Grupo 7C el cual, ha desarrollado una importante actividad en el sector de la construcción con más de 400 obras a escala nacional por más de 30 años, ofreciendo una completa gama de servicios, con el respaldo de una eficiente organización empresarial y técnica, sustentada en la experiencia de profesionales calificados para el desarrollo múltiple de retos de envergadura. El alcance de sus servicios va desde la remodelación y ampliación de edificaciones hasta la incursión de proyectos y construcción de obras en el sector comercial, turístico y ambiental. Durante sus años de actividad, la empresa, se ha desarrollado en el campo de la construcción en general, formulación y diseño

proyectos constructivos de gran magnitud, tanto para clientes privados como para el sector público en obras pesadas, vialidad, saneamiento ambiental, instalaciones deportivas, educativas y viviendas.

A partir del año 2007, La compañía trasciende fronteras e inicia en sociedad con un grupo local, el desarrollo de dos grandes proyectos habitacionales en la Ciudad de Panamá - Panamá, motivados por el vibrante crecimiento económico de ese país. El primer proyecto exitosamente desarrollado, Costa Esmeralda Sur, fue concebido, elaborado y vendido en un setenta por ciento (70%) en el período de un año. Para el 2012, la empresa emprende el camino hacia la consolidación de toda su experiencia, en una organización que define su futuro crecimiento en grandes ámbitos de negocio, estableciendo líneas estratégicas de desarrollo.

En los últimos años, se viene ocasionando un crecimiento relevante dentro de la organización, partiendo de la dinámica actual donde un índice mayor de contrataciones públicas, privadas y de proyectos de inversión propia hacen de la empresa una de las principales a nivel nacional para la ejecución. Su misión, se ha encaminado en dar respuesta inmediata a pedido de construcciones financiadas por ella misma, por lo cual ha tenido que crecer organizacionalmente de manera abrupta, con una intención de dar apoyo e impulso a los proyectos que por lo general son de gran importancia para la necesidad nacional.

Debido a los requerimientos existentes, la empresa viene desarrollando cargos y departamentos que pertenecen al programa de actuación de los proyectos en ejecución y su desenvolvimiento es organizado al mejor estilo de sus funciones, pero sin un direccionamiento estricto definido por la actual vicepresidencia de la empresa, la cual quiere formalizar una nueva estructura de trabajo que permita el mejor tratamiento y actuación a las nuevas necesidades enfocado en su visión y misión. Por tal motivo, es oportuna la presente investigación ya que de esa manera se pudo profundizar en el estudio previo para poder focalizar y conceptualizar una

propuesta concreta y que abordó los requerimientos generales basadas en la necesidad actual y futura de inversiones Alfamaq c.a

Desde este orden de ideas, la organización antes mencionado pudiera, al no actuar de manera conveniente en beneficio de la empresa podría acarrear consecuencias como la perdida de información valiosa y de interés para los proyectos, falta de trabajo en grupo ya que los departamentos se perciben como entes individuales y autónomos, personal de baja competencia en cargos de relevancia, por falta de revisión constante, ausencia del seguimiento de los procesos por fallas en la comunicación, constante rotación de personal potencialmente útil por carencia de evaluación objetiva y dependencia de los jefes de departamentos por falta de prácticas de rotación

Es imperioso puntualizar la necesaria actuación para emprender un camino de mayor impulso hacia el trabajo organizado, que permita la competitividad y mejorar la calidad. En caso tomar acciones se pueden prever la deserción de capital humano, la fortificación en el control y la ejecución de proyectos, el mejoramiento de la dinámica en los equipos de trabajo, la promoción, realización efectiva de las estrategias con planes más adaptados a la realidad, perfeccionamiento en la comunicación y los procesos, por ende, la obtención de cantidad y mejores proyectos. De acuerdo a las ideas anteriormente expuestas se puede llegar a las siguientes interrogantes. ¿Cómo se evalúa el funcionamiento interno de los departamentos?, ¿Cuál es la factibilidad de cambio dentro de la organización consolidada? y, ¿Qué estrategias se deben diseñar tomando en consideración las necesidades reales?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de reforma organizacional utilizando las herramientas de gerencia de proyecto para la empresa Inversiones Alfamaq c.a, ubicada en la calle Guaicaipuro, sector el Rosal, municipio Chacao, Distrito Capital

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual en cuanto a las herramientas de gerencia de proyecto y sus efectos en la empresa Inversiones Alfamaq c.a
2. Estudiar la factibilidad de una propuesta de reforma organizacional utilizando las herramientas de gerencia de proyecto para la empresa Inversiones Alfamaq c.a
3. Diseñar una propuesta de reforma organizacional utilizando las herramientas de gerencia de proyecto para la empresa Inversiones Alfamaq c.a

1.2 JUSTIFICACIÓN

Una estructura de trabajo bien conformada es la base de una organización, es oportuna la ocasión en vista de la dinámica actual dentro de la nación crecer en procedimientos experimentales, tecnológicos aplicables a los proyectos para la obtención de más y mejores resultados. Se puede intuir que la oportunidad de evolucionar comprende mejoras circunstanciales para todos los involucrados, empresa, empleados, clientes, sociedad, pudiendo verse reflejado en un esquema de trabajo con nuevos procedimientos para facilitar el desenvolvimiento de la comercialización de productos, y para ello se puede entender que un equipo prepare e incentive la mejora de la carga operativa, actividades, responsabilidades, permitiendo funcionar de manera más eficaz con los diferentes proyectos.

Ante estas aseveraciones, este trabajo tuvo la finalidad a nivel organizacional de promover una reforma en la estructura de inversiones Alfamaq desde un enfoque de la gestión de proyectos, donde se evalúe el entorno, desde diferentes ópticas del investigador que precisa de herramientas para el mejoramiento de dichos espacios, siendo elementos necesarios para la determinación de la brecha en el desempeño de todos los entes inherentes al medio, de la misma forma se diagnostique los problemas organizacionales, la articulación y la comunicación de

una visión que permita el desarrollo de un plan estratégico para dar un seguimiento que dé el inicio a la verdadera transformación de una organización.

En el marco metodológico, se puede definir como un proyecto factible ya que la idea esencial es la realización de una propuesta que desarrolló un planteamiento desde la línea de investigación de la reforma organizacional por medio del proyecto. Así mismo, el producto de la investigación tiene un enfoque que permita encaminar la empresa Inversiones Alfamaq c.a hacia mejoras sustanciales que conlleven a la implementación de medidas para generar mayor utilidad, calidad y éxito. Se pretendió de la misma forma, favorecer dicha empresa y conseguir una representación completa que describa de manera objetiva como parte de un beneficio necesario aplicando las técnicas y procedimientos de la gerencia de proyectos. En otras palabras, la importancia de la investigación radica en que su aporte claramente será útil en futuros trabajos de reorganización, permitiendo evidenciar los errores recurrentes que pueden generarse a partir de soluciones improvisadas sin estudio previo.

1.3 ALCANCE

Tomando en cuenta que en los últimos años se han dado cambios significativos en la construcción de diversos planteamientos a nivel organizacional que han dado pie a las nuevas técnicas de mejoramiento paulatino en el proceso gerencial y de los individuos pertenecientes a una institución, se puede comprender el uso apropiado de herramientas que optimicen sus procesos. En este sentido, la investigación, deseó personificar estos enunciados trazando el objetivo fundamental que es tratar de crear una conciencia diferente ante el hecho de obtener resultados establecidos bajo los parámetros de una propuesta de reforma organizacional para la empresa Inversiones Alfamaq c.a, utilizando las herramientas de gerencia de proyecto. Para ello, la investigación logró los siguientes alcances:

De acuerdo al ámbito metodológico la investigación en cuestión promete su alcance en formar a los departamentos de manera que generen cambios importantes en la perspectiva y gestión de los procesos dentro de cada área de desempeño, asimismo

ofrendar atención de calidad centrada en las políticas de la organización que eleven a expresión creadora de los nuevos proyectos en busca de la excelencia como exaltación de la calidad en todos los ámbitos.

Por otro lado, a nivel profesional existe la necesidad de que en la actualidad los beneficiados tienen el compromiso de actualizarse para obtener la optimización y un refrescamiento de los procesos, para realizar su desempeño acorde a las necesidades actuales de la empresa, innovando para alcanzar las metas propuestas, estos principios se establecen a través de los procesos evaluativos pautas operativas con el fin de constatar efectivamente las falencias y desde este panorama brindar las recomendaciones formativas que reduzcan exitosamente la problemática.

Finalmente, el hecho científico tiene un alcance teórico al tener una gama de soluciones asertivas y sinérgicas con la firme convicción de suministrar herramientas viables que minimice y radicalice los conflictos hallados a fin de proveer a través de los proyectos de aprendizajes estrategias que eleven las oportunidades a Inversiones Alfamaq C.A de ser coautor y protagonista de las transformaciones profesionales y personales.

1.4 LIMITACIONES

1.4.1 El espacio físico

La estructura física de la sede principal actualmente colapsada representa para el nuevo esquema un riesgo, respecto a la distribución del espacio existente ya que se deben mantener muchos puestos de trabajo y redistribuirlos.

1.4.2 El Tiempo

Este factor mantiene en constante afán y cuando se lleva al ámbito del trabajo de investigación con una evaluación exhaustiva de los departamentos en solo 4 meses para detectar y reformar es muy ambicioso.

1.4.3 La operatividad

El día a día que viene dado con un sinfín de tareas y responsabilidades, la propuesta de reforma organizacional puede distraer la dinámica actual si se aplica o se definen nuevos procesos y son puestos en práctica por la organización ¿cómo se harían sin entorpecer la jornada?

1.4.4 La transición

Para ser aplicado se requiere realizar cambios significativos en poco tiempo sin arriesgar la productividad de los involucrados en la realización de tareas adicionales que dificulten la realización de las asignaciones.

1.5 DELIMITACIONES

El presente estudio, se realiza en la organización Inversiones Alfamaq C.A, ubicado en El Rosal, Municipio libertador, estado Miranda. Esta institución se encuentra en plena ciudad con poco espacio físico albergando la mayor parte de los trabajadores en la sede principal de oficinas en el Piso 8 de la torre Fórum, este es el centro de operaciones de las diferentes obras en ejecución y sede matriz de las decisiones finales y primordiales para cualquier proyecto en desarrollo.

De la misma manera, cuenta con diversas pequeñas sedes en cada obra que ofrecen labores específicas que brindan apoyo al colectivo en general; por lo cual, el investigador consideró desplegar un estudio enfatizado en Implementar acciones apoyadas en la contextualización de la sede principal para el fortalecimiento de la organización base de los proyectos, y donde convergen todos los departamentos a fines, a su vez direccionar la conformación de los grupos de las sedes menores.

Por otra parte, el estudio se ejecutó durante el año en curso, comprendido entre los meses de enero a abril, con una duración de cuatro (4) meses, los encuestados estarán conformados por treinta y cinco (35) sujetos variados entre ejecutivos, gerentes, coordinadores y supervisores de área. Asimismo, se consideraron los

parámetros establecidos en las herramientas gerenciales del PMBOOK, como programa instruccional para la temática presente, de la gerencia de proyectos, planificación y para el funcionamiento de los procesos

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

Con el pasar de los años, las organizaciones han ido desarrollando sistemas de ransformación debido a las crecientes demandas de cambios circunstanciales lesde el ámbito de la necesidad social, política, económica y hasta cultural. En este entido, los fines fundamentales de este estudio se basaron en demostrar que los imientos conceptuales van encaminados a mejorar la dinámica de las instituciones obre todo en el campo de la gerencia de proyectos el cual tiene una vital importancia n el proceder cualquier entidad a tematizar. Es por ello, que en este capítulo se mplementó el marco conceptual, que sirve de soporte, justificación, guía que señala a importancia de este trabajo de investigación y de la orientación que se le da a la nisma para la solución del problema planteado. Además, se analizan, exponen eorías, investigaciones, leyes y antecedentes consideradas válidas, confiables y se orrelacionan con las premisas del estudio actual.

2.1 ANTECEDENTES

Es importante mencionar, que las mejoras organizacionales se deben stablecer bajo un previo diagnostico que permita localizar las falencias dentro del istema, pero gran parte de esta influencia indagatoria proviene de investigaciones ue se realizan en esos campos dándole así, un afianzamiento para la defensa de os intereses o finalidades que se buscan a través de las instituciones, personas o rogramas que los sujetos utilicen para el logro de los objetivos. De acuerdo a estas deas, el presente apartado buscó demostrar la veracidad de la investigación a través le la exposición de una serie de estudios que se mostrarán a continuación y ervieron como plataforma para la preparación de la base teórica del presente rabajo, por lo que es importante tomar en consideración que la línea de trabajo fue eferida por diferentes indagaciones de origen nacional e internacional.

A continuación, algunos de los estudios en forma cronológica, que por sus ;icances y contenidos, representan antecedentes importantes para desarrollar este rabajo de investigación:

2.1.1 Investigaciones Internacionales

Pizarro (2013). Realizó una investigación llamada **"Modelo de gestión de :ambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras".** Tesis de grado para optar por el título de magister en gestión y dirección de empresas, Santiago de Chile. Chile.

Su objetivo general se enfatizó en Generar un modelo de gestión del cambio para cualquier empresa minera, con base en la metodología del modelo del John Kotter 8 pasos para el cambio), la idea es generar un modelo basado en la experiencia de diferentes empresas que ya han pasado por procesos como este, como por ejemplo BHP Billiton. Este modelo tiene como conceptos clave la simplicidad y la estandarización. Cuando una organización se enfrenta a un cambio este puede ser enfrentado de varias maneras, de hecho se podría comenzar declarando que el cambio es un proceso natural el cual tendrá resultados con o sin metodología clara para llevarlo a cabo. Esto puede ser correcto y además puede que el cambio se ancle de buena forma por una combinación de factores organizacionales claves, el tema es que cuando nos enfrentamos a un cambio en una organización sin esta combinación de factores será necesario contar con una guía en la cual se muestren empíricamente los errores más comunes en los cuales caen las empresas que han fracasado en el proceso.

El modelo de Kotter y un ejemplo cercano y local como el de BHP Billiton en Chile nos puede apoyar en estructurar una guía de respaldo para que las empresas puedan llevar adelante un cambio exitoso. El objetivo es generar un modelo de gestión del cambio para cualquier empresa minera, con base en la metodología del modelo del John Kotter y la experiencia cultural de la región. Este modelo tiene como

conceptos clave la simplicidad y la estandarización para el éxito en el cambio. La metodología utilizada para este trabajo será la definida por John Kotter en sus 8 pilares para el cambio organizacional y la experiencia de una empresa multinacional con operaciones en la región.

Los resultados esperados son: Generar un proceso visible y controlado para gestionar el cambio organizacional. Acceso a información transparente de desempeño de trabajo a partir de la cual tomar decisiones de negocio sólidas, en todas las dimensiones del cambio. Desempeño de seguridad mejorado (una operación estable con trabajo bien planificado) con menos dependencia en entidades externas. Clara identificación de los focos de mejora con lo cual se podrá tener un implementación ágil y eficiente, consensuada con todas las partes. Gente preparada para integrar y entender los cambio desde los resultados de su propio trabajo.

El trabajo guarda una relación con la presente investigación debido a que el entendimiento de metodologías claves, y diferentes pasos a través de esta propuesta puede generar ideas claras respecto al significado final de la tesis donde se pueda definir un enfoque mejorado y bien planificado de un cambio dentro del esquema organizacional para la empresa Inversiones Alfamaq de manera exitosa,

Silva L. (2014). Elaboró un trabajo denominado "**El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones**" Bogotá Colombia. Luz Yaneth Silva Pedraza, Trabajo de Grado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia.

El objetivo de la investigación está contenido en. Asegurar la competitividad de las compañías que se enfrentan a grandes cambios estructurales mediante el Desarrollo empresarial, la Cultura Organizacional, la Gestión del Cocimiento y la Gestión del Cambio. El Desarrollo Organizacional es un enfoque y una herramienta administrativa que busca crear una transformación a nivel personal, de equipo y de

Organización con el fin de lograr que las empresas puedan adaptarse con éxito al cambio, debe ser un esfuerzo planeado y administrado por la alta dirección con alcance al total de la organización, en este artículo se argumenta que el Desarrollo Organizacional a través de la gestión del cambio como factor determinante en un proceso de innovación empresarial, la cultura organizacional lograda mediante una adecuada comunicación interna y la Gestión del Conocimiento concebida como la transferencia de conocimiento y experiencia a través de todos los miembros de la organización, la cual puede convertirse en un activo importante, son herramientas fundamentales que impactan positivamente en la competitividad de cualquier organización.

El presente trabajo de investigación debe ahondar en el clima y la cultura organizacional la cual es parte del éxito en la gestión de una empresa, por lo cual es oportuno programar una serie de técnicas y procedimiento que apoyen el carácter del nuevo modelo funcional que refuerce estos pilares en empresas que son sometidas a cambios organizacionales, por esta razón la anterior referencia tiene relación con el proyecto.

Hidalgo R. (2013). Efectuó un trabajo nombrado como "**Modelo de gestión y administración de proyectos operacionales".** Santiago de Chile. Chile. Tesis para optar al grado magíster en gestión y dirección de empresas, Pedro Daniel Hidalgo Ramírez.

El objetivo de la misma se direccionó a Establecer un marco procedimental para el cumplimiento del plazo, la calidad y el presupuesto del proyecto. Elaborar un procedimiento para la gestión y administración de proyectos operacionales y Definir una estructura organizacional recomendada del Owner Team y el contratista El éxito en la gestión de proyectos mineros se ha vuelto un desafío cada día más difícil de cumplir debido a las actuales condiciones del mercado, las cuales han impuesto restricciones para acceder a una mano de obra calificada e insumos críticos a precios competitivos. Bajo este escenario, es primordial ejercer una correcta administración

y gestión de los recursos de capital disponibles para la ejecución de una cartera de proyectos, a fin de garantizar el cumplimiento de las metas planteadas en materia de seguridad, plazos de implementación y presupuesto; lo cual asegura la rentabilidad comprometida a los inversionistas.

Si bien la gestión de proyectos mayores es estándar en las distintas compañías mineras, al hacer foco en los proyectos denominados operacionales que cada minera administra, no existe una metodología del todo estandarizada. Los proyectos operacionales se caracterizan por niveles de inversión de tamaño medio (bajo los 250 MUSD y superiores a 10 MUSD) y cuyos retornos de igual forma son acotados, pero cuyos alcances presentan una alta interferencia con los procesos productivos existentes. En este sentido, se presenta el desafío de elaborar un marco metodológico para la ejecución estandarizada de este tipo de proyectos, utilizando una estructura organizacional ´optima.

Es importante destacar que la gestión de proyectos es una disciplina que se aprende en la práctica sin mayores herramientas, y por tanto cualquier intento por documentar los aprendizajes y mejores prácticas será un aporte para mejorar las posibilidades de ´éxito del grupo de ejecución. Los aprendizajes plasmados en este documento corresponden a la ejecución de proyectos que se realiza en el Asset Pampa Norte, en especial para su operación Minera Spence, en el marco de los proyectos de crecimiento que actualmente se encuentra ejecutando la faena. El desarrollo del marco procedimental formará parte de un trabajo más amplio que paralelamente busca estandarizar los procesos de gestión de Proyectos en el Asset, siendo este documento un inicio para la estandarización de los proyectos en la etapa de ejecución. De esta forma, este documento buscara facilitar la definición de metas individuales de cada área como también las del equipo de ejecución y establecer regímenes de medida que permitan capturar el real desempeño de las empresas de construcción y montaje

La presente investigación guarda relación con el trabajo anterior ya que destaca el patrón organizacional acorde a las necesidades de uso de un proyecto como modelo optimo, dentro del ámbito de ejecución de una empresa que creando una estandarización de una organización que define responsabilidades por área y trabajar de manera más fluida, este tipo de investigación promueve el uso del manejo de los procesos sin grandes herramientas gerenciales.

2.1.2 Investigaciones Nacionales

Petit E. (2012). Se configura la **"Estructura teórico-conceptual del modelo Desarrollo Organizacional para la Gerencia de la Innovación en Latinoamérica (DOGIL), consustancial con los procesos de transformación socio-política y socio-económica que se han desplegado en Suramérica en el siglo XXI"**. Maracaibo

El objetivo de la investigación es configurar la estructura teórico-conceptual para edificar el enfoque del Desarrollo Organizacional a fin de promover la gerencia de innovación nacional en Latinoamérica El estudio es de naturaleza cualitativa-documental-crítico-integrista, el abordaje metodológico se enclava en el proceso de edificación del concepto Desarrollo Organizacional innovador (DOI) y del modelo teórico de Desarrollo Organizacional para la gerencia de la Innovación en Latinoamérica (DOGIL). Se implementaron cuatro métodos de investigación:

1) El cualitativo-interpretativo de Kockelmans (1975);

2) El método cualitativo para construir conceptos de Gutiérrez y Flores (2010);

3) El sintagmagrafía de Barrera-Morales (2006) combinado con criterios de observación, interpretación y categorización de contenidos para la generación de teorías originales propuesto por Martínez (2010); y

4) Se adoptó el método cualitativo-ontológico para construir modelos teóricos de Spencer (1982),combinado con ideas de Mascareño (2006), Posada, 2006),Mujica y Rincón (2011),Barrera-Morales (2005),Bueno y Salmador

(2000),Ruiz (2006),Villalobos(2007) y Martínez (2010) para diseñar el Modelo DOGIL.

Principales resultados

1)El desarrollo organizacional innovador es definido como el conjunto de acciones planificadas sistemáticamente orientadas a impulsar actividades o eventos que se realizan o suceden a través de valores y representaciones compartidas dentro de la dinámica social para promover la capacidad de innovación y el desarrollo integrado en América Latina

2) El Modelo DOGIL queda conformado por cuatro paradigmas científicos: Paradigma p: Innovación en la gerencia, a partir de las interpretaciones de Francis (2009), Hamel (2001-2010) y Parisca (2010); Paradigma q: Innovación en la política, según las perspectivas de Peña-Cedillo (2003b,2006),Abad (2008); Petit y Peña-Cedillo (2009) y Mercado (2010); Paradigma r: Innovación desde la perspectiva de la sociología de la traducción según los aportes de Saldnha y Oliveira (2005);Colina (2008); Carrero y Petit (2010); y Paradigma s: Planificación y Gerencia de la innovación desde el Sur, tendencias de Arocena y Sutz (2006); Rodríguez y Alvarado (2008) y Sabastian (2010).

Se concluye que la consideración del factor humano y social en la construcción de un nuevo paradigma para gerenciar la innovación constituye un cambio radical frente a las tesis tradicionalmente dominantes y adquiere en el contenido de la tesis planteada, el relieve de una 'revolución cultural', base del paradigma en construcción. Se trata, en fin, de impulsar desde el campo del desarrollo organizacional y la innovación una estrategia liberadora que impulse los mecanismos de desarrollo en América Latina.

La relación que guarda el estudio y la investigación es el enfoque teorico y conceptual sobre la organización de modelos de desarrollo gerencial que promueven la

gerencia, a través de 4 modelos, los cuales servirán de referencia para visualizar como se puede promulgar un cambio positivo con basamento teórico previo.

Fernández C. (2011). Ejecutó un estudio denominado "**Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes**". Presentada como requisito para optar al grado de Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations Development & Managemen

Su objetivo radicó en Proponer un modelo conceptual que vincule la relación entre las competencias gerenciales del personal de tecnología del sector financiero sobre la base de organizaciones inteligentes y las ventajas competitivas que se desprenden como factor clave en el éxito empresarial. En este estudio se presentan los resultados de una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente.

Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano cultural. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad en el área financiera tecnológica y los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento. Del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivó un modelo

que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo, igualmente los principios de organizaciones inteligentes de César Valecillos. Elementos que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acorde con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente como lo son la burocracia, la necesidad de una planificación estratégica, la falta de formación de competencias y la incapacidad para el aprendizaje organizacional. Para la operacionalización de la propuesta se plantea un Programa de Cambio Planificado enmarcado dentro de la perspectiva del Desarrollo Organizacional basado en Competencias gerenciales y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

La gestión en los gobiernos locales ha despertado en los últimos años el interés por parte de diferentes autores, quienes han abordado el tema, focalizado de manera individual, con relación a la responsabilidad social, la gerencia estratégica y el gobierno electrónico donde juega un papel importante el uso de la Web e Internet para la prestación de un mejor servicio, fijando una postura crítica en sus planteamientos. En esta investigación se integran los factores mencionados, planteándose una ruptura de paradigmas en la forma burocrática tradicional de concebir la administración pública. Los cambios que emergen en las ciencias administrativas, orientadas al sector público, han dado lugar a los conceptos de gobernanza o el buen gobierno para incorporar nuevas prácticas en la gestión pública, en esta la participación ciudadana y la conducta de los funcionarios apegada a principios y valores son fundamentales en el gerenciamiento municipal con una visión axiológica y teleológica, hacia una mejor calidad de vida. El abordaje de la realidad, se presenta desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto fenomenológico.

Esta Tesis Doctoral es soportada por la revisión documental-bibliográfica y las entrevistas a profundidad realizada a los informantes clave de los Municipios

Girardot, Santiago Mariño y Sucre del Estado Aragua, para recoger el sentir y las vivencias de la cotidianidad, cuyos resultados son tratados, desde el punto de vista de la hermenéutica. Producto del análisis discursivo con los entrevistados y con base al marco teórico referencial, se presenta un constructo teórico, enmarcado en un modelo que persigue la eficiencia y eficacia en la gestión de los gobiernos locales, concluyendo con reflexiones que incentiven a la sociedad como un todo, a la solución de los problemas, donde se tome en cuenta la visión de una filosofía de vida y de bienestar para la comunidad.

La relación que permite ubicarla como referencia del presente trabajo es que dentro de su desarrollo se plantea un Programa de Cambio Planificado enmarcado dentro de la perspectiva del Desarrollo Organizacional basado en Competencias gerenciales y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes, a través de la verificación de métodos cualitativos, lo que nos ayuda a tener una forma de estudio similar para soportar la presente investigación.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Gerencia de proyectos

Desde referencias conocidas el marco de la gestión de planes viene canalizado desde el respectivo diagnóstico de las necesidades, la planeación, ejecución, evaluación y sistematización de los factores. Es entonces, que los sujetos al tener la vital labor de conducir a una organización al mejoramiento de intensiones interna y externa, es imperioso la implementación o proposición de estrategias logrando así las metas propuestas. De acuerdo a esta premisa (La cámara de comercio de Medellín para Antioquia 2013, p.35) explica a gerencia de proyectos: *"es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer sus requisitos".* Desde esta fuente conceptual, logra la transmisión y cumplimiento de un conjunto de acciones

gerenciales capaces de producir cambios significativos dentro como fuera del sistema institucional.

2.2.2 Áreas de conocimiento en gerencia de proyectos

En los campos de gestión empresarial, necesita que el perfilador del cargo y demás estructuras mantengan una sintonía de los enunciados para la transformación de la organización en estos casos, se hace necesario entrañar en las áreas de conocimientos propuestas por PMI (2015)

> Integración: permite la unificación, consolidación, articulación de todos los procesos. Así como a la administración ordenada de los cambios y la documentación de las lecciones aprendidas. Alcance: permite asegurar que se incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido. Tiempo: busca lograr la conclusión a tiempo. Costo: se encarga de los recursos necesarios para completar las actividades. Calidad: incluye la creación y seguimiento de políticas y procedimientos para asegurar la satisfacción de las necesidades definidas y requerimientos de los clientes. Recursos Humanos: organizar y dirigir el equipo, motivar y persuadir a las personas para que actúen en pro de lograr los objetivos. Comunicaciones: asegurar la oportuna y apropiada generación, recolección, distribución y almacenamiento de la información oficial y proporcionar los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas. Riesgos: incrementar la probabilidad e impacto de riesgos positivos u oportunidades y reducir la probabilidad e impacto de eventos negativos o amenazas. Suministros: comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo. (p 61.)

De acuerdo a estas apreciaciones, la cobertura de los equipos de trabajo, la organización del tiempo, el abordaje de las necesidades proponer herramientas gerenciales eficaces y la inherente composición de las metas, propicia a garantizar un camino exitoso hacia la trasformación de la organización desde la visión de la gerencia de proyectos.

2.2.3 Procesos de la gerencia de proyectos

Es importante denotar que para lograr la reforma de una organización, es imperioso que se tomen en consideración un conjunto de procedimientos capaces

de demostrar sistematización, alcances, verificación y llegar a los fines propuestos. por ello, el PMBOK (2016) explica los siguientes enunciados:

> Proceso de iniciación: relacionados con un nuevo proyecto o una nueva fase de proyecto ya existente. Proceso de planificación: procesos requeridos para establecer el alcance de los proyectos, refinar y orientar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos y obtener el logro del proyecto. Proceso de ejecución: procesos que se requieren para la coordinación de los recursos materiales, equipos y humanos para completar los trabajos definidos en el plan de gestión de proyecto. Proceso de seguimiento y control: procesos requeridos para dar seguimiento, analizar, medir, regular el progreso y desempeño del proyecto. Identificar las áreas que requieren cambios y la toma oportuna de acciones correctivas cuando sea necesario. Proceso de cierre: proceso para formalizar y analizar las actividades para la aceptación del producto, servicio o resultado a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo. (p.49)

Es así entonces, que dentro de las organizaciones los entes gerenciales deben mantener un sistema controlado de los procesos donde se evidencia la capacidad de inherencia en la canalización de labores destinadas a perfeccionar la práctica laboral, ilustrativa, práctica, recursiva y temática de hechos e individuos pertenecientes o ejemplo del diseño o construcción de proyectos.

2.2.4 Proyectos

Cada empresa independientemente de su área de funcionamiento debe basarse en proyectos que direccionen y edifiquen su aporte hacia la sociedad. En este sentido, el PMI, en su Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos 2004, p.5) explica sobre este enunciado que: *"Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único".* Basado en este concepto, el proyecto perdura en el tiempo luego de su ejecución y se puede mantener, elevar o simplemente denigrar sin nadie que lo mantenga. Los proyectos terminan siendo la meta de concreción de una idea y por lo general son producto de la inversión de un tiempo prudencial para poder llevarlos a cabo.

2.2.5 Dirección de proyectos

El conjunto de operaciones destinadas para el mejoramiento de las organizaciones vienen a partir del conjunto de estrategias que los organismos inherentes al sistema tomen en consideración dentro de un conjunto de parámetros que incluyen la sistematización de ideas conjuntas que no solo se demuestran en una localidad específica sino en diferentes regiones o países. Basándose en estas premisas, se pone de manifiesto la concepción de (Vásquez 2008, p.9) "La esencia de la dirección de los proyectos es la aplicación racional de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a dichas actividades para satisfacer los requisitos de un proyecto". En este sentido, la dirección de proyectos concede el compromiso al gerente de proyectos de esquematizar el conjunto de elementos que se necesitan para orientar las actividades destinadas a edificaciones, infraestructuras, modelos de temáticas, entre otros componentes inherentes al profesional que sitúa tales enunciados.

2.2.6 Competencias generales del gerente de proyecto

El ciclo de vida de los proyectos se evidencia desde la descripción de cada uno de los momentos elementales para completar el trabajo gestionado, puesto que de una vez elegida la temática se realiza la constitución formal de los fundamentos legales que se afinan a la próxima planificación dentro de las limitaciones, alcances de la labor así como la previsión de cada una de las contingencias que se puedan suscitar en el transcurso de los propósitos ideados. no obstante, estos enunciados son debidamente constatados a través de la figura gerencial más apropiada que aboque a un liderazgo ideal de los proyectos. al respecto se cita a Gómez (2002):

> Habilidades de Dirección: gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos. 2. Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, asesora no toma pedidos, establece prioridades, busca incrementar la satisfacción del cliente por medio de valores agregados. 3. Efectividad interpersonal: capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con los demás, saber escuchar y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados. 4. Toma de Decisiones: habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales. 5. Trabajo en equipo: obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse

fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con cada miembro del equipo, ganar su confianza. 6. Desarrollo de personas: Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo a las personas de la organización (coaching). 7. Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores. 8. Pensamiento estratégico: Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, desarrollando la planeación estratégica para obtener resultados positivos. 9. Capacidad de negociación: habilidad para proponer fórmulas de solución, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes. 10. Orientación al logro: capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.(p.5)

Basándose en estos enunciados, este conjunto de elementos propician que el compromiso adquirido con el ente de gestión en cuestión, tenga el objetivo de mantener un sistema organizado de las labores abarcando todos los elementos los cuales se hacen posible a través de la gestión efectiva de los recursos materiales y humanos que forman parte imprescindible pero que el gerente deba suministrar apropiadamente dentro de las prioridades económicas, sociales, políticas y culturales.

2.2.7 Estrategia

Los diversos métodos y técnicas que sugieren implementarse en las espacios organizacionales, estriban de las características de cada uno de los entes y del grupo en general aunado a ello intiman las características y necesidades indispensables en el proceso siendo para ello imperioso apropiarse de un plan que sugiera el logro real de una reforma de la organización; por tal razón, Marti (2007, p.179), define la estrategia como: "Plan ideado para coordinar las acciones y maniobras necesarias para lograr un fin". Del mismo modo, la canalización de este procedimiento debe estar abocado a ejecutar un conjunto de acciones que lleven al despliegue positivo de experiencias dinámicas que estén armonizados con las exigencias de las demandas laborales de hoy y así llegar a una buena gestión de proyectos.

2.2.8 Administración

Para que haya un sentido de satisfacción en las actividades implementadas dentro de la organización, es necesario que exista un proceso de inspiración o de programación de objetivos que contribuyan a la calidad de los proyectos, pero también una dinámica sistemática de los elementos que consiente en el sistema estructural el mantenimiento de los bienes y servicios. Para ello, se hace indispensable la inserción de la administración como factor clave en la consecución de la metas. Al respecto, (Gallardo 2011, p.6) describe la administración en su tesis fundamentos de la administración "La administración es el proceso de trabajar con las personas y los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo funciones de forma eficaz y eficiente".

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, es verdaderamente indispensable que la estructura organizacional, tome como principios fundamentales la inserción exitosa de una serie de individuos que fortalecen la institución puesto que estos son poseen habilidades, técnicas y conocimientos para ser puestos en prácticas dentro de la estratificación de funciones, a la vez garantes de la intendencia de patrimonios dedicados a cada propuesta a realizar.

2.2.9 Planificación

En cualquier sistema organizacional, para poder determinar los objetivos en cuanto a una propuesta, es indispensable la detección de los problemas o indicadores de requerimientos que hacen importante la consecución de las tareas. No obstante, se asumen estas ejemplificaciones, bajo las premisas de visión o misión que determinaran el verdadero ser del proyecto a seguir. Ante ello, se pone de manifiesto que la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2010) explica sobre la planificación, el siguiente concepto:

> Se trata de un proceso para definir los resultados previstos (objetivos) de una intervención, los insumos y las actividades necesarios para lograrlos,

los indicadores para cuantificar su consecución y las hipótesis clave que pueden afectar el logro de los resultados previstos (objetivos). La planificación tiene en cuenta las necesidades, los intereses, los recursos, los mandatos y las capacidades del organismo de ejecución y de los diversos interesados directos. Al fin de la fase de planificación, se produce el plan de un proyecto en condiciones de ser ejecutado. (p. 7).

De acuerdo al párrafo anterior, a planificación permite que los proyectos a realizar tengan un sistema organizado de sus componentes poniendo de manifiesto siempre el principio de alcance de metas, puesto que ayuda desarrollar un conjunto de requerimientos donde se visualiza los beneficios a corto o largo plazo. Además, vislumbra un compromiso de toda la organización con la actividad a especificar.

2.2.10 Procesos de planificación

En el acto de planear, implica no solamente tomar la decisión de hacer un conjunto de actividades en beneficio de entes específicos, sin conocer o dejar superfluos elementos que son necesarios abordar. En realidad, es una teoría que va más allá de ver resultados al costo que sea, es un movimiento que verifica los pasos a seguir de forma sistematizada donde no sufran deterioros los elementos o recursos utilizados. Valiéndose de esta explicación el PMI (2004) describe los procesos de planificación de la siguiente manera:

> Los procesos de planificación desarrollan el plan de gestión del proyecto. Estos procesos también identifican, definen y maduran el alcance del proyecto, el coste del proyecto y planifican las actividades del proyecto que se realizan dentro del proyecto. A medida que se obtenga nueva información sobre el proyecto, se identificarán o resolverán nuevas dependencias, requisitos, riesgos, oportunidades, asunciones y restricciones. (p.46).

La existencia de una planificación permite conceder el éxito a las organizaciones que vislumbran cambios estratégicos ya que toman en cuenta la utilización de propósitos permitiendo el engranaje de las partes que hacen un esfuerzo en el manejo de los recursos. Aunado a ello, establecen un mecanismo continuo de la evaluación de las actividades para poder hacer las correcciones

oportunas y reorientarlas continuamente, también, disminuye la improvisación en los elementos, toma de decisiones inherentes a las situaciones sin caer en ejemplos poco influyentes. Finalmente, demuestra la facilidad para dar cada paso entre las ideas y las acciones.

2.2.11 Herramientas

Para funcionamiento de una empresa se puede destacar que dentro de los recursos más valioso está el personal y las herramientas, como lo indica Mateus (2006, p.9) en su manual para la adquisición y manejo seguros de medios de trabajo, perteneciente a la división nacional de salud ocupacional de la Universidad nacional de Colombia dice :"Las herramientas manuales son utensilios de trabajo utilizados generalmente de forma individual que requieren para su accionamiento fuerza motriz humana, eléctrica o neumática, dependiendo el tipo de herramienta" . Con base a lo antes expuesto, se reitera que la herramienta es el medio por el cual se puede llegar a la ejecución y finalización exitosa de un proceso de trabajo.

2.3 REFORMA ORGANIZACIONAL

Uno de los elementos que hacen exitosas las organizaciones a nivel general es la capacidad con la cual se puede transformar las estructuras desde la interpretación de los profundos valores, comportamiento, tipos de operaciones, renovación de las ideas, actitudes, pero ante todo el aprendizaje solidificado en todos los miembros anexos, asimismo centrar una gran preocupación por mejorar los escenarios que están afectando la efectiva dinámica de estas instituciones. Ante estas aseveraciones, es importante demostrar la idea de reforma que procede de Calderón, Cuartas y Álvarez (2008)

> Es un proceso a través del cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje a tono con las características y las situaciones que se requieran y presenten como resultado o impacto de las relaciones internas y externas. p (10).

De acuerdo al párrafo demostrado, la reforma organizacional permite el perfeccionamiento de los procesos que se están llevando a cabo dentro del espacio estudiado. En este caso, el trabajo a desarrollar tiene el objetivo de proponer herramientas gerenciales que máxime el desempeño de sus miembros siendo al mismo tiempo un factor vital para la prosecución efectiva de la misma.

2.3.1 Tipos de reforma organizacional

Un cambio organizacional no se logra solamente con el desempeño que tenga el cuerpo gerencial, dentro de este proceso existen múltiples factores capaces de crear escenarios más acordes a las necesidades reales de la institución, de las personas que allí intervienen, las metas a alcanzar y los procesos a seguir para la obtención de las mismas. Es por ello, que dentro del marco constitucional de una empresa de deben visualizar cuna serie de clasificaciones que alimentan el llamado cambio, siendo entonces evidente citar a Perozo (2003), quien explica:

> Metas y Estrategias: En definitiva, la mayor parte de los cambios organizativos planificados a gran escala comienza con una nueva estrategia y nuevas metas u objetivos pero estas sólo representan preliminares para el posterior cambio organizativo. La Estructura: los cambios estructurales implican cambios de división y coordinación del trabajo, es decir, cambios en diferenciación. El Cambio de las personas: Esta categoría suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de las instituciones por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas. Productos y Servicios: es un mecanismo para gestionar la incertidumbre del entorno. Esto le puede permitir a las instituciones entrar en nuevos nichos de mercado que estén menos concurridos y ser menos competitivos, Tecnología: La mayor parte de ella implica la utilización de tecnología de informática y de comunicación avanzada. O sea los cambios tecnológicos más importantes implican por lo general introducción de equipos, herramientas o métodos nuevos, la automatización o la computarización. Cambio del Ambiente Físico: La distribución del espacio de trabajo no debe ser una actividad aleatoria. Los directivos y administradores de las instituciones, suelen tomar muy en cuenta las exigencias del trabajo, los requisitos de interacción formal y las necesidades sociales al tomar decisiones respecto de la distribución física del espacio, diseño interior, colocación de equipasen entre otras. Cambio de cultura: se refiere a un cambio en las normas, valores, creencias, principios y expectativas de la organización. (p.3)

Es evidente que cada elemento permite evidenciar transformaciones realistas, no solo porque se tenga la convicción hacia ello, sino porque también demuestra la intervención real de los individuos como elementos indispensables en producción de ideas, la recreación tecnológica, la dinámica de los espacios desde la interacción material como la espiritual y los requerimientos que se hacen presentes según la actividad, proyectos o del entorno social, económico o político

2.3.2 Organización

Para que una institución se fundamente en los principios de la realización, estructuración y funcionalidad de las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos. Sin embargo, esta red debe estar enmarcada en la inclusión de los capitales humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles. En este sentido, la funcionalidad de estos viene direccionada desde el enfoque de una buena organización; al respecto, se cita a Thompson (2008, p.1) *"porciones significativas del objeto sobre el cual se aplica la administración"*. En otras palabras, es un sistema perfilado para alcanzar una serie de metas y quienes las hacen posible, tiene una función específica para trazar estos elementos.

2.3.3 Productividad

Para aumentar la rentabilidad en una empresa, no solo es indispensable que se tengan el recurso material más actualizado e innovador, en realidad la base del éxito proviene también del equipo de trabajo que debe estar comprometido y corresponsable con labor que allí se profesa. En otras palabras es el medio esencial para verificar a calidad de los productos y servicios y para ello, se requiere una gestión de proyectos para la transformación organizacional; al respecto, Laborde y Veiga (2011, p.1). "La productividad es una medida de la eficiencia de la producción. Por productividad se entiende la relación entre lo que se produce y lo que es requerido para producir". Con base a este concepto, la productividad permite calcular si la institución está laborando de manera eficaz, sistemática y encaminada al

lcance de metas que hacen de la misma una trascendencia social, política, conómica y cultural.

.3.4 Producto

Parte del proceso de crecimiento de una organización es verificar que los ienes que allí se desarrollan demuestren elementos beneficiosos para sus onsumidores. De acuerdo a esta premisa, los objetivos son llevados a cabo a avés de una gestión de proceso para la transformación real de esta institución, or ende, la excelencia de los resultados. Al respecto se cita a Pérez (2006, p.7). Quien explica que el producto es: "cualquier bien material, servicio o idea que posea n valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad". Es ntonces importante destacar, que las empresas que trabajan con un sistema lanificado de labor alcanzará el máximo de desempeño, sus clientes se mostraran atisfechos y la empresa crecerá en ventajas para todos los entes inherentes a sta.

.3.5 Comunicación

En la mayoría y si no, en todo los casos, la organización para poder llevar a ermino las actividades, proyectos, acciones u tareas, requieren estar en constante ontacto con sus miembros a través de procesos de interacción en los que conlleva eterminación de los objetivos y las ideas que mejor convienen dentro del proceso. aliéndose de esta opinión, la comunicación ejerce un papel elemental en las nstituciones puesto que es quien determina las garantías de socialización de piniones y la resolución de problemas. Ante ello, (Ongallo 2007, p.11) explica este oncepto como: "el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los uales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas emisor, misores con una o varias personas receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar eterminados objetivos". En este orden de ideas, la comunicación dentro de la ropuestas de acciones gerenciales consiente a mejorar la dinámica organizaciones través de la difusión de informaciones asertivas y convenientes para todos sus nexos.

.3.6 La comunicación como sistema

En toda organización se requiere de pautas, normas y recursos realmente uténticos y ceñido con la realidad donde está inmersa la misma, para ello es ertinente gestionar de elementos interactivos que coadyuve de forma reponderante la comunicación y más aún cuando se direcciona con el blog, pues ndaga estar informado de todo los hechos que se vislumbra en un momento dado, l respecto, Instituto Costarricense de Electricidad (2010) menciona que:

> La comunicación en la sociedad siempre funciona como un sistema, tanto en los procesos naturales pequeños, sencillos o complejos, como en los procesos intencionales grandes y complejos de las organizaciones para cuya realización y articulación se requiere de recursos como la planificación. Teóricamente, se puede entender como sistema a un conjunto independiente de partes que trabajan juntas, como un todo, hacia uno o varios objetivos, y en el cual la actuación del conjunto es más grande que la simple suma de la actuación de cada una de sus partes. (p.12).

Desde la óptica anterior, se discurre puntualmente los procedimientos erenciales que presenta una planificación articulada a la realidad donde está nmersa la institución, con el fiel propósito de elevarla con ciertas metas y objetivos ue conduzca a la éxito de los actores que dividen los componentes administrativos, ublicitarios, económicos, sociales y de desarrollo que hacen vida en la misma con ase a una gestión de proyecto.

.3.7 Aprendizaje

En toda organización para que haya un cambio real y efectivo, es indispensable ue se tome como un proceso por el cual un sujeto o los sujetos inherentes, en su nteracción con el medio incorpore la información elaborada por sus estructuras ognitivas modificando su conducta para aceptar nuevas propuestas y realizar ransformaciones inéditas en la institución a la cual pertenece. En este orden de deas, se aprecia la opinión del Equipo Cultural (2008, p.5), dice: "El aprendizaje es n cambio en la conducta, relativamente permanente que ocurre como resultado de a experiencia o practica o como aquella modificación relativamente estable de la

onducta que se adquiere en el ejercicio de ella". Se deduce de la cita que el mismo s un elemento transcendental en el transcurso de la existencia por ser un agente nplícito en el contexto social estudiado, en este caso Inversiones Alfamaq, pues e allí se adquiere los conocimientos de una manera más significativa, intensa, erdurable ajustada a los procesos evolutivos e interacción con la cotidianidad aborar, social y profesional.

.3.8 Plan

Toda organización en su concepción requiere la aplicación de un plan que umpla con los requerimientos de la empresa y se ajuste a las necesidades de los lientes, es importante que el mismo sea considerado como base para el lanteamiento de sus procedimientos con el fin de mantener un enfoque en su lataforma de trabajo, considerando el enunciado anterior se puede mencionar la pinión de Olivé (2010, p.1) "Es la forma que tienen las organizaciones para elacionarse con su entorno, garantizar su supervivencia, viabilidad y crecimiento". A avés de este concepto se puede incorporar términos importantes los cuales son arte de los componentes acertados de un buen plan

.3.9 Modelo

Es el forma en cómo se comporta un sistema. Es la manera en cómo se etribuye a los clientes de una compañía, por medio de sus procesos conceptualiza, esarrolla e imprime la atención de un mercado, de acuerdo a esta atenuante se uede mencionar lo expuesto por Gallego (2004).

> Es una estructura conceptual que sugiere un marco de ideas para un conjunto de descripciones que de otra manera no podrían ser sistematizadas. El modelo cumple esta función en virtud de que une de manera inferencial, las proposiciones que afirman algo sobre los fenómenos que en él se integran. (p. 303)

Con esto se puede sustentar, que el establecer un buen modelo de trabajo ontribuirá positivamente ante cualquier eventual negocio, el modelo representa arte del éxito de las compañías. Alfamaq en su trayectoria ha logrado establecer

ın modelo el cual hoy permite mantenerla como una de las mejores empresas a nivel ıacional, por lo cual un ajuste en el modelo podría generar mejoras que le permitan ›scalar aún más en su futuro.

².3.10 Objetivo del plan

Todo plan posee una serie de puntos de cumplimiento obligatorio para ılcanzar una meta, estos son los objetivos los cuales son necesarios en cualquier ›mprendimiento, los mismo deben ser realistas y tener un regla para poder ılcanzarlos, citando a Flores (2008, p.13). "El objetivo es una frase que transmite ına meta exacta que el investigador desea alcanzar y por lo que se le ha propuesto ealizar la investigación". Considerando este concepto podemos describir al objetivo ›omo la serie de medidas a cumplir para todo plan. Los objetivos de la organización leben estar definidos, este criterio mantendrá vigente y con credibilidad cualquier ›rganización.

².3.11 Inversión

En el ambiente de empresas, la inversión es el momento mediante el cual se ·asladan ciertos bienes materiales, o activos en búsqueda de la obtención de un ıterés económico, a la vez que se propone recibir lo entregado como también ıcrementarlo. Se puede decir que el invertir es dejar de recibir un consumo actual a ambio de un beneficio a corto, mediano o largo plazo. Según Salgado (2012, p.15) Un compromiso sustancial, aportaciones de capital. Cierta duración en la ejecución lel contrato Ingresos y beneficios regulares. Un elemento de riesgo (participación en ›s riesgos de la transacción. Contribución importante al desarrollo del Estado eceptor", en este concepto se puede apreciar que la posibilidad de incrementar o ercibir márgenes mayores de ganancia en una inversión son parte del compromiso, l inversionista debe promulgar mecanismos para que su inversión sea retribuida de ıanera eficiente, de igual forma los márgenes de riesgo deben ser estudiados a fin ue las mismas no representen una amenaza latente para la empresa.

CAPÍTULO III.

3.1 MARCO METODOLÓGICO

Partiendo del principio que la investigación en cuestión, debe fundamentarse en una completa y exhaustiva búsqueda de la información de las respuestas necesarias para comprender su estructura. Es importante ubicar el presente diseño metodológico, en la modalidad de proyecto factible. No obstante. El propósito esencial de un estudio científico, va a depender de las herramientas utilizadas con el objetivo de encontrar la raíz de la problemática existencial y subsiguientemente darle una solución oportuna. Es entonces importante, reseñarse como modelo hacia la obtención de la meta, situar el hecho indagador apoyado en un estudio de campo, de carácter descriptivo y sustentado en el paradigma cuantitativo.

.1.1 Tipo de investigación

En primer lugar, en lo que respecta al tipo de investigación se consideró para este estudio la investigación cuantitativa; En este contexto, se cita a Fernández y Díaz (2002, p.1). *"La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables".* Con base a estos enunciados, se centralizó mucho más en el enumeración, clasificación de los compendios, la edificación de esquemas descriptivos que ayudan a explicar lo que se ha visto en el este transcurso que va a tener el investigador al momento de confirmar las reseñas obtenidas en la Propuesta de reforma organizacional para la empresa Inversiones Alfamaq, c.a, utilizando las herramientas de gerencia de proyecto.

.1.2 Diseño de la investigación

La exploración ejecutada se encuadró en un diseño de campo, puesto que los datos fueron encontrados claramente del contexto objeto de estudio. Desde este orden de ideas, Arias F. (2006, p.31), demuestra: *"la investigación de campo: consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna".* Es conveniente explicar

acuerdo a párrafo, el investigador tiene la función de recolectar la información desde nversiones Alfamaq ubicado en la calle Guaicaipuro, sector el Rosal, municipio Chacao, Distrito Capital para de esta manera evitar la distorsionar los resultados roduciendo así una labor efectiva y clara.

.1.3 Nivel de la investigación

Demostrando como objetivo elemental el fortalecimiento de la gerencia de royectos, se acentúa bajo la premisa de acuerdo con la implementación de nétodos o herramientas que contribuyan efectivamente en la resolución problemas que se muestran constantemente en los espacios labores o en las organizaciones, l respecto, se origina el nivel de investigación proyectiva como una unidad elemental que ayude a la consecución de soluciones factibles. Desde esta orientación, se stima la concepción de Hurtado de Barrera (2010):

> La investigación proyectiva tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones. Los proyectos de arquitectura e ingeniería, el diseño de maquinarias, la creación de programas de intervención social, el diseño de programas de estudio, los inventos, la elaboración de programas informáticos, entre otros, siempre que estén sustentados en un proceso de investigación, son ejemplos de investigación proyectiva. Este tipo de investigación potencia el desarrollo tecnológico. (p.133).

n efecto, el parágrafo precedentemente comprendido transportó al investigador a ntentar incentivar una Propuesta de reforma organizacional para la empresa nversiones alfamaq, c.a, utilizando las herramientas de gerencia de proyecto bicado en la calle Guaicaipuro, sector el Rosal, municipio Chacao, Distrito Capital. e la misma manera, admita ser una corriente profesional para el mejoramiento de s organizaciones que se mantengan estancadas en un sistema tradicionalista arente de dinamismo e innovación.

3.1.4 Modalidad de investigación

De acuerdo a los preceptos integrales de la naturaleza investigativa de este estudio se dio como modalidad el proyecto factible, puesto que este focalizó su atención en proponer estrategias de diversos órdenes que ayuden a mejorar la situación actual de la organización en cuestión. De acuerdo a estas apreciaciones, se señala la concepción obtenida de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003, p.71), de su manual de investigación la siguiente idea "consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales". En tal sentido, se realizó una investigación que permita aplicar una reforma organizacional a la empresa Inversiones Alfamaq c.a, Caracas, Distrito Capital.

Por otra parte, el proyecto factible distinguió un conjunto de etapas que son necesarias para el desenvolvimiento eficaz del presente estudio. Al respecto, (UPEL, 2010, p. 21). Deduce los siguientes elementos para su ejecución: "Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados". Es entonces, considerable mencionar que los proyectos factibles son herramientas eficaces capaces de emprender un camino sistemático dentro de la investigación desde la obtención de las falencias en los sujetos, o sistemas indagados, el apoyo conceptual, procedimental y práctico que servirá de solución a las problemáticas evidenciadas así como también los posibles escenarios para la aplicación del mismo.

En el mismo orden de ideas, este trabajo de investigación se apoyó en un estudio de campo, que guarda relación con la definición emitida por Sierra (2012) cuando establece que la misma consiste en:

> Se realiza en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno. Se apoya en el método de campo que consta de los siguientes pasos: Plan o diseño de la investigación Selección de muestra Recolección y análisis de datos. Codificación y edición de la información Presentación de resultados Utiliza las técnicas de observación y encuesta. p.6).

De este modo, la presente investigación aplicó un instrumento a la población de la empresa Inversiones Alfamaq c.a, objeto de estudio a fin de recoger los datos directamente en la institución que sirve de espacio para la ejecución. En cuanto al carácter descriptivo se analizó, e interpretó las estrategias; métodos, técnicas, recursos utilizados y la disposición del personal en de las nuevas formas para la dentro de los nuevos esquemas de trabajo y planteamientos procedimentales; Danke citado por Hemández, Femández y Baptista 2003, p.60) refieren que estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". En este sentido, permite conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su objetivo no se limita a la recolección de datos, sino también a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Finalmente se puede destacar, la investigación se enfocó en el paradigma cuantitativo, que en opinión de Wendell y otros citado por Balestrini (1997, p.159), consiste en: la "cuantificación, medición, elaboración de escalas, todas son palabras que connotan el uso de números para describir fenómenos". En tal sentido, los datos recopilados serán sometidos a análisis estadístico con la finalidad de analizar y describir el problema planteado.

1.5 Fases de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio, la presente investigación se desarrollará cumpliendo las siguientes fases: Fase I: Diagnóstico, Fase II: factibilidad y Fase III: diseño. En consideración a lo antes expuesto, se evidencia que la investigación se ajustó conceptualmente a los diseños anteriormente mencionados. Por tanto, la investigación se realizó en solo tres fases según Arias F. (2006, p.134):

Fase I: Diagnóstico: se realizó a través de la aplicación de un instrumento tipo cuestionario con ítems cerrados en el cual se evidenció la problemática existente en a institución de estudio. Esta fase corresponde a la descripción de la situación actual nediante la aplicación de un instrumento de evaluación del funcionamiento de los liferentes departamentos, de la empresa Inversiones Alfamaq c.a; la cual determinó a necesidad de incorporar recursos de evaluación técnicos, que van a permitir la nnovación en la forma de abordar el proceso de organización gerencial con las ormas de acceder a las materias comunicacionales, de capital humano y emunerativo. Para cumplir con esta fase se llevó a cabo la selección de la población muestra, elaboración y aplicación del instrumento, así como el procesamiento y nálisis de datos.

Fase II: Factibilidad: Al respecto se verificó la factibilidad de planificar organizada consecutivamente una propuesta tomando en consideración factores que intuyen n giro en la investigación ya sea a niveles económicos, técnicos, educativos e nstitucionales.

Fase III: Diseño: Se llevó al desarrollo de una propuesta de reforma rganizacional para la empresa Inversiones Alfamaq c.a, utilizando las erramientas de gerencia de proyecto

.1.6 Sistema de Variables

Las variables son compendios importantes de todo proceso investigativo, al especto Hemández, Femández y Baptista (2010, p. 77).) señalan que "La variable s una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es usceptible de medidas" En tal sentido, es oportuno destacar que en los estudios escriptivos se miden de manera independiente la variable, es por ello que su opósito no es indicar cómo se asocian las variables medidas, sino describirlas en s términos deseados; por lo tanto, en la presente investigación el propósito de las ismas fué comprender, describir e interpretar la realidad enfocada, ya que las

variables del estudio estarán determinadas por las estrategias metodológicas y la disposición de la población operacionalmente medidas a través de dimensiones, indicadores e instrumentos, como se muestra en el siguiente cuadro:

3.1.7 Operacionalización de Variables

La operacionalización de las variables está estrechamente vinculada al tipo de técnica o metodología empleadas para la recolección de datos. Estas deben ser compatibles con los objetivos de la investigación, a la vez que responden al enfoque empleado, al tipo de investigación que se realiza, estas técnicas, en líneas generales, pueden ser cualitativas o cuantitativas. La Definición Operacional de una Variable: Constituye el conjunto de procedimientos que describen las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales o táctiles, etc.), que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado , en otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

Definir y operacionalizar las variables es una de las tareas más difíciles del proceso de investigación, es un momento de gran importancia pues tendrá repercusiones en todos los momentos siguientes, es hacerlas tangibles, operativas, medible o por lo menos registrable en la realidad.

La operacionalización es el proceso de llevar una variable desde un nivel abstracto a un plano más concreto, su función básica es precisar al máximo el significado que se le otorga a una variable en un determinado estudio, también debemos entender el proceso como una forma de explicar cómo se miden las variables que se han seleccionado, Las variables deben ser descompuestas en dimensiones y estas a su vez traducidas en indicadores que permitan la observación directa de cada dato del instrumento y así como su fuente.

A continuación se presenta la tabla de operacionalización respecto al Caso.

CUADRO 1.- OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo general: Desarrollar una propuesta de reforma organizacional utilizando las herramientas de gerencia de proyecto para la empresa Inversiones Alfamaq c.a, ubicada en la calle Guaicaipuro, sector el Rosal, municipio Chacao, Distrito Capital

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIÒN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEMS	FUENTE
1..Diagnosticar la situación actual en cuanto a las herramientas de gerencia de proyecto y sus efectos en la empresa Inversiones Alfamaq c.a,	Situación actual en cuanto a las herramientas de gerencia de proyecto y sus efectos en la empresa Inversiones Alfamaq c.a,	Gerencia de Proyecto PMI	Áreas de conocimiento Procesos de la gerencia. Dirección de proyectos Competencias generales del gerente. Administración Planificación Procesos de planificación Herramientas	Tipo Lickert	1, 2, 3 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	Ejecutivo, Gerencia Asistentes de ejecutivos, Coordinadores, Personal supervisor, Personal operativo la empresa Inversiones Alfamaq c.a,
2.Estudiar la factibilidad de una propuesta de reforma organizacional utilizando las herramientas de gerencia de proyecto para la empresa Inversiones Alfamaq c.a,	Factibilidad de una propuesta de reforma organizacional utilizando las herramientas de gerencia de proyecto para la empresa Inversiones Alfam aq c.a,	Reforma organizacional	Tipos de reformas Productividad laboral Producto Comunicación La comunicación como sistema Aprendizaje	Tipo Lickert	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24	
3. Diseñar una propuesta de reforma organizacional utilizando las herramientas de gerencia de proyecto para la empresa Inversiones Alfamaq c.a,			DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN			

3.1.7 Población, Muestra y muestreo.

En la investigación cuantitativa la población es uno de los compendios más importantes en el presente trabajo puesto que cada ejercicio previsto se inquiere y estrecha fuertemente con la intención de escudriñar la forma de remediar el problema proyectado. Por tal razón, es reflexivo citar a Arias (2006).

> La población en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p.81)

De acuerdo a este párrafo, la población estuvo a cargo de Nivel tres sujetos del orden Ejecutivo, (Presidencia, Vicepresidencia y Dirección de Proyectos), cinco (5) personas del Nivel Gerencial, (Gerencia de Administración y Procura, Gerencia de Costos, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Obra), cinco (5) Coordinadores, (Perteneciente a cada departamento existen coordinadores que colaboran con los gerentes) tres (3) asistentes de ejecutivos (Pertenecen a cada ejecutivo existen asistentes) así mismo Nivel Técnico, veintiséis (26) Operadores, supervisores y cargos de profesional universitario, así como también personal de servicio seis sujetos, siendo en total 42 sujetos de la población. De acuerdo, En cuanto al muestreo es probabilístico aleatorio de tipo estratificado, citando a Casal y Mateu (2003; p.6) "divide la población en grupos en función de un carácter determinado y después se muestrea cada grupo aleatoriamente, para obtener la parte proporcional de la muestra". Ante esta propuesta conceptual, se exhibe el cuadro de acuerdo los estratos de la población. (Ver cuadro 1)

CUADRO 2. Distribución de la población en estrato y unidad de análisis

Estratos	Unidad de análisis
Ejecutivo	3
Gerencia	5
Asistentes de ejecutivos	3
Coordinadores	5
Personal supervisor	26
Personal operativo	6
Total	**48**

De convenio a la muestra, está reflexionada como una simetría de la población que prefiere el investigador con el objeto de obtener datos confiados que le consientan inmediatamente hacer las concernientes conclusiones de este proceso metódico. Bajo esta premisa, es altivo marcar el cuadro conceptual dado por Balestrini (2006; p.141). *"Es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo".* Desde este orden de ideas para establecer la capacidad del prototipo para las urbes finitas se hace obligatorio destinar la formula proporcionado de Palella y Martins (2006):

$n=N/ [(e^2). (N-1)]+1$

En donde:

n=tamaño de la muestra

N=población

e= error de estimación o error permisible 0,09 (91%)

$$n= \frac{48}{([0,09^2)*(48-1)]+1}$$

$$n= \frac{48}{1,3807}$$

$$n= 34,764 \approx 35$$

De acuerdo a esta fórmula la muestra se enfatizó en **35** personas de la población total.

No obstante de la muestra al ser representada de forma estratificada, se hace preciso la diferencia de los sujetos en cuanto a su perspectiva dentro de la organización en este caso, de Inversiones Alfamaq Es allí, donde de cita a Palella y Martins (2006; p.116) para explicar que son: *"sujetos con distintas características, la muestra deberá representarlos en idénticas proporciones a la que poseen dentro de la totalidad"*. Creando informe a este pensamiento se exhibe el cuadro de estratificación con la connotación de que la elección esgrimirá un ambiente aleatoria pero también enfatizándose en el conjunto de esta. (Ver cuadro 2).

CUADRO 3. Distribución aleatoria haciendo énfasis en la proporcionalidad

Estratos	Unidad de análisis	%	Muestra
Ejecutivo	3	6,25	2
Gerencia	5	10,41	4
Asistentes de ejecutivos	3	6,25	2
Coordinadores	5	10,41	4
Personal Técnicos	26	54,16	19
Personal operativo	6	12,5	4
Total	**48**	**100%**	**35**

1.8 Técnica e instrumento de recolección de datos

En toda investigación es necesario comprender como se debe realizar el procesamiento de información que consecutivamente a través de otros métodos, permitan la consecución de los resultados los cuales se obtienen por medio de algún instrumento aplicado, la presente investigación tuvo como objeto reconocer ciertos aspectos importantes para desarrollar la propuesta de mejora por medio de los

principios fundamentales del estudio en cuanto al conocimiento de las técnicas. Al respecto, Rojas C. y Ignacio R. (2011):

> La técnica está relacionada con el método de la investigación, con la Teoría y aún con el perfil filosófico que caracteriza a dicha investigación como un todo. Suele decirse, en atención de esta relación, que la técnica es una teoría en acto, pero es también un método en acto y una filosofía en acto; la técnica, pues, está vinculada a la decisión metodológica del investigador, a su perspectiva teórica y a su orientación filosófica. (p.278).

Basándose en esta premisa, esta herramienta metodológica permite ser una ruta capaz de correlacionar lo que propone el investigador a través de sus objetivos como idea hacia las teorías propuestas y que le dan base al deber ser del estudio. Ante ello, Casas, Repullo y Donado (2002), demuestran un ejemplo de lo que acerca este trabajo a los intereses del autor mediante la encuesta:

> Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (p.527).

Basado en este concepto es vital el uso de la encuesta para el manejo de la información necesaria como parte de la investigación. Esta técnica registra las diferentes opciones de información reflejadas en un instrumento. El instrumento es el medio por el cual se lleva a cabo la búsqueda de un fin. Según García. 2002

> El cuestionario es un sistema de preguntas ordenadas con coherencia, con sentido lógico y psicológico, expresado con lenguaje sencillo y claro. Permite la recolección de datos a partir de las fuentes primarias. Está definido por los temas que aborda la encuesta. Logra coincidencia en calidad y cantidad de la información recabada. Tiene un modelo uniforme que favorece la contabilidad y la comprobación. Es el instrumento que vincula el planteamiento del problema con las respuestas que se obtienen de la muestra. El tipo y características del cuestionario se determinan a partir de las necesidades de la investigación.

este trabajo utilizó el Cuestionario como instrumento, los procedimientos de investigación usando el cuestionario permiten acercarnos de forma científica a lo que

los demás opinan. Es una técnica de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan en los términos en que se basa la encuesta, ambiente o área de acción, siendo en este caso acertado emplear el uso de un cuestionario de respuestas cerradas basadas en la escala Tipo Likert donde Corral (2009) explica lo siguiente sobre este procedimiento de recolección de datos:

> Entre las escalas policotómicas, se tiene la escala Likert, de amplio uso, entre las posibles alternativas de respuestas; pueden mencionarse: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca, Nunca. la puntuación a asignarse puede ser del 5 a 1 (en sentido positivo o viceversa) o de +2 a -2 (o viceversa) En total Acuerdo (5 ó +2), Parcialmente de acuerdo (4 ó +1), Neutral o Indeciso (3 ó 0), Parcialmente en desacuerdo (2 ó -1), En total desacuerdo (1 ó -2). Definitivamente Sí (5 ó +2), Probablemente sí (4 ó +1), Indeciso o No sé (3 ó 0), Probablemente no (2 ó -1), Definitivamente no (1 ó -2). Enfático desacuerdo (1 ó -2), En desacuerdo (2 ó -1), Neutral (3 ó 0), Acuerdo (4 ó +1), Enfático acuerdo (5 ó +2). Definitivamente de acuerdo, De acuerdo, Indeciso (o No sé), En desacuerdo, Definitivamente en desacuerdo. Muy frecuentemente, Frecuentemente, A veces (o algunas veces), Casi nunca, Nunca. Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo. Completamente Verdadero, Verdadero, Ni Falso Ni Verdadero, Falso, Completamente Falso. Entre otras

A través del enunciado de la autora, para efectos de este trabajo se utilizó la alternativa de respuestas Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca, Nunca, ya que la misma le permitió al investigador tomar una posición sugerida sobre los datos recolectados. (Anexo 1)

3.1.9 Fases y procedimientos de la investigación

Para ejecutar un seguimiento a las investigaciones de cualquier medio, es absoluto conservar una diversa escala de períodos que permiten llevar a la ejecución establecida y reglamentada de la exploración científica. Desde este sentido, se presentaron para efectos de este trabajo en primer lugar, la realización durante todo el recorrido investigativo el proceso de documentación el cual se enfatiza en gran parte en los primeros cuatro capítulos, siendo relevante para certificar o fundamentar los principios primordiales de esta creación desde la

revisión de marco referencial y las bases teóricas de la misma, inmediatamente, se ejecuta la fase de diagnostica, en ésta se comprueba el contexto próximo de la institución o los sujetos a estudiar, es aquí donde el autor del trabajo se encamina hacia el marco metodológico ejecutando un diseño de campo ya que prefiere y valida las diferentes técnicas e instrumentos los cuales verifican la problemática evidenciada por el investigador, el proceso de selección de los diferentes ítems provienen de la elaboración previa de la operacionalización de la variables.

Consecutivamente, se enlaza hacia la fase de la aplicación de estos instrumentos y se recogen los datos para posteriormente hacer el pertinente análisis de las contestaciones facilitadas de la muestra escogida anteriormente, después, se señalaron los resultados que contribuyeron al logro de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.1.10 Validez

En los procesos investigativos existen una serie de métodos que conllevan a mejorar la apreciación de la información, cualidades esenciales que deben estar presentes en el transcurso de las fases de recolección y análisis de los datos encaminados a garantizar la confianza y credibilidad de las conclusiones emitidas de forma individual, grupal, en otras palabras, en del evaluador. Al respecto, la validez ejerce esas funciones que intensifican a la verificación del estudio siendo indispensable el juicio de expertos. Para ello se cita a Corral (2009):

> Se recurre a ella para conocer la probabilidad de error probable en la configuración del instrumento. Mediante el juicio de expertos se pretende tener estimaciones razonablemente buenas, las «mejores conjeturas». Sin embargo, estas estimaciones pueden y deben ser confirmadas o modificadas a lo largo del tiempo, según se vaya recopilando información durante el funcionamiento del sistema. Los juicios de expertos se pueden obtener por métodos grupales o por métodos de experto único. **(p.231).**

El juicio de experto es una herramienta referida a dar seguridad al acto indagador a través de unas condiciones que permiten vigencia y autenticidad. Con estos contextos, el factor está en calificar y cuantificar los aspectos obtenidos en correspondencia con la realidad estudiada. En este sentido, los expertos estuvieron

a cargo de dos especialistas en gerencia y un metodólogo que analizaron la pertinencia, redacción, adecuación de cada uno de los ítems con respecto a los objetivos de investigación y el problema planteado. (Anexo 2)

3.1.11 Confiabilidad

Para demostrar la pertenencia y la permanencia de los métodos y estrategias utilizados para evaluar los conocimientos de los sujetos objeto estudio. Se hace indispensable establecer las medidas en que se pueda responder la evaluación desde la óptica de métodos que demuestren la relación de los resultados. Ante ello, se resalta el concepto de confiabilidad donde Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.200) resalta: "La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.". Desde esta perspectiva, allí se cotejan cuantitativamente los datos para que el investigador pueda verificar lo que necesita comprender en la fase de recolección de la información y poder realizar respectivamente la interpretación de los mismos. Es entonces, imperioso destacar para efectos de este estudio una prueba piloto con 10 de personas no pertenecientes a la muestra pero con características similares a la misma y la confiabilidad a través del Alfa Cronbach donde Corral (2009) dice:

> Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítemes es común emplear el coeficiente alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. El coeficiente α de Cronbach puede ser calculado por medio de dos formas. (p.241).

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right]$$

Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total Donde:

α: coeficiente de confiabilidad de la prueba o cuestionario.

k: número de ítems del instrumento.

s_t^2: Varianza total del instrumento.

Σs_i^2: Sumatoria de las varianzas de los ítems.

De la misma forma, se demostrará el grado de confiabilidad a través de la escala representada por Pallella y Martins (2006)

CUADRO 4. Rango y magnitudes

Rangos	Magnitudes
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Nota. Pallella y Martins (2006)

En este sentido, la prueba piloto realizada con el cuestionario diseñado presentó un grado de confiabilidad en un 0.81 rango lo que lleva a contextualizar que la magnitud del instrumento es muy alta, por lo tanto es confiable para su utilización. (Anexo 3)

3.1.12 Análisis de los datos

Este procedimiento permite detectar que los resultados a nivel cuantitativo puedan ser verificados con veracidad, puesto que después de aplicar el instrumento de recolección de la información, se procedió a la tabulación de los mismos utilizándose la estadística descriptiva representando porcentualmente las frecuencias de cada respuesta y graficando dichos resultados. Para el tratamiento de la información se utilizó el software de aplicación Microsoft Excel 2010. Lo que permitió el cálculo de la media para cada variable, dimensiones por ítems, de los cuales se hizo el análisis de los mismos, fundamentándose en las diferentes teorías respectivamente.

a cargo de dos especialistas en gerencia y un metodólogo que analizaron la pertinencia, redacción, adecuación de cada uno de los ítems con respecto a los objetivos de investigación y el problema planteado. (Anexo 2)

3.1.11 Confiabilidad

Para demostrar la pertenencia y la permanencia de los métodos y estrategias utilizados para evaluar los conocimientos de los sujetos objeto estudio. Se hace indispensable establecer las medidas en que se pueda responder la evaluación desde la óptica de métodos que demuestren la relación de los resultados. Ante ello, se resalta el concepto de confiabilidad donde Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.200) resalta: "La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.". Desde esta perspectiva, allí se cotejan cuantitativamente los datos para que el investigador pueda verificar lo que necesita comprender en la fase de recolección de la información y poder realizar respectivamente la interpretación de los mismos. Es entonces, imperioso destacar para efectos de este estudio una prueba piloto con 10 de personas no pertenecientes a la muestra pero con características similares a la misma y la confiabilidad a través del Alfa Cronbach donde Corral (2009) dice:

> Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítemes es común emplear el coeficiente alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total. El coeficiente α de Cronbach puede ser calculado por medio de dos formas. (p.241).

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right]$$

Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total Donde:

α: coeficiente de confiabilidad de la prueba o cuestionario.

FIGURA 1. FASES DE LA PROPUESTA

3.2 CODIGOS DE ETICA

Basándonos en la Guía del PMBOCK 5Ta Edición, los principales códigos que podemos referenciar promueven una eventual y compleja influencia sobre los aspectos generales de desarrollo y producción dentro de una organización por lo cual es importante evaluarlos y considerarlos como principales códigos

3.2.1: Influencia de la organización y ciclo de vida del proyecto

La comprensión de este texto asegura que el trabajo se lleva a cabo de acuerdo con los objetivos de la empresa y se realiza de concordancia con las prácticas establecidas en ella. Aquí se describe cómo la influencia de la organización afecta a los métodos utilizados para la asignación de personal, la dirección y la ejecución del proyecto, la estructura del equipo del proyecto y la participación de los miembros en él, así como los diferentes enfoques para la división en fases y la relación entre actividades dentro del ciclo de vida del proyecto. En esta sección son tratadas las siguientes secciones principales:

3.2.2 Influencia de la Organización en la Dirección de Proyectos

La cultura, estilo y estructura de una organización influyen en la forma en que se llevan a cabo sus proyectos. También pueden influir en el proyecto el nivel de madurez de la dirección de proyectos de la organización y sus sistemas de dirección de proyectos. Cuando en el proyecto participan entidades externas, como las que forman parte de una unión temporal de empresas o de un convenio de colaboración, el proyecto será influenciado por más de una organización. En las siguientes secciones se describen las características, los factores y los activos de la organización dentro de una empresa susceptibles de influir en el proyecto

3.2.3 Culturas y Estilos de Organización

Las organizaciones son estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr un objetivo, el cual puede implicar el

emprendimiento de proyectos. La cultura y el estilo de una organización afectan a su forma de llevar a cabo los proyectos. Las culturas y estilos son fenómenos de tipo grupal, conocidos como normas culturales, que se desarrollan con el tiempo. Las normas incluyen enfoques establecidos para iniciar y planificar proyectos, los medios considerados aceptables para realizar el trabajo y las autoridades reconocidas que toman o influyen en las decisiones. Las experiencias comunes de los miembros de la organización son las que conforman la cultura de la misma; la mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas únicas a través de la práctica y el uso común a lo largo del tiempo. Las experiencias comunes incluyen, entre otras:

- Visión, misión, valores, creencias y expectativas compartidas;
- Normas, políticas, métodos y procedimientos;
- Sistemas de motivación e incentivos;
- Tolerancia al riesgo;
- Percepción del liderazgo, jerarquía y relaciones de autoridad;
- Código de conducta, ética laboral y horario de trabajo
- Entornos operativos.

La cultura de la organización es un factor ambiental de la empresa, tal y como se describe en la Sección 2.1.5. Las culturas y estilos se aprenden y se comparten, y pueden llegar a ejercer una gran influencia en la capacidad del proyecto para alcanzar sus objetivos. El director del proyecto debe por lo tanto comprender los diferentes estilos y culturas de la organización que pueden influir en un proyecto. El director del proyecto necesita saber quiénes toman las decisiones o influyen dentro de la organización y trabajar con ellos para aumentar la probabilidad de éxito del proyecto. A la luz de la globalización, resulta fundamental entender el impacto de las influencias culturales en proyectos que involucran diversas organizaciones y ubicaciones alrededor del mundo. La cultura aparece como factor crítico para definir el éxito del proyecto y la competencia multicultural resulta fundamental para el director del proyecto.

3.2.4 Comunicaciones en la Organización

El éxito en la dirección de proyectos de una organización depende en gran medida de un estilo de comunicación efectivo dentro de la organización, sobre todo si se considera la globalización de la profesión de dirección de proyectos. Las capacidades de comunicación dentro de la organización tienen gran influencia en la forma en que se llevan a cabo los proyectos. En consecuencia, los directores de proyecto en ubicaciones distantes pueden comunicarse de manera más efectiva con todos los interesados relevantes dentro de la estructura de la organización para facilitar la toma de decisiones. Los interesados y miembros del equipo del proyecto también pueden utilizar comunicaciones electrónicas para comunicarse formal o informalmente con el director del proyecto.

3.2.5 Estructuras de la Organización

La estructura de la organización es un factor ambiental de la empresa que puede afectar a la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos. Las estructuras abarcan desde una estructura funcional hasta una estructura orientada a proyectos, con una variedad de estructuras matriciales entre ellas

3.3 FACTIBILIDAD

El objetivo de una propuesta que aplique las herramientas gerenciales es para dar a conocer aspectos que representen una diferencia dentro de los procesos habituales en la empresa en estudio. Esta iniciativa tiene como esencia promover un mejoramiento de esos procesos en función de los puntos débiles que se consigan a lo largo del estudio, allí radica la factibilidad. Si bien los procesos pueden haber sido exitosos durante la trayectoria de la organización, como parte de la revisión se realizará el análisis de la estructura organizacional y se conocerá a través de sus trabajadores los principales puntos a favor y en contra de la actual estructura, y de esta manera realzar con la actualización nuevos métodos de trabajo lo que derivará en mejores resultados.

FIGURA 2 .CRONOGRAMA

"Propuesta de reforma organizacional para la empresa inversiones Alfamaq, c.a, utilizando las herramientas de gerencia de proyecto"

		2016 -2017																							
		Octubre		Noviembre				Diciembre				Marzo				Abril				Mayo				Junio	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S1	S2
	Fase de definición																								
1	Identificación del Problema																								
2	Fundamentación del problema																								
3	Objetivos																								
4	Beneficios de proyecto																								
5	Alcance																								
	Fase de Selección																								
1	Selección de referencias																								
2	Validación de la información																								
3	Preparación de la metodología																								
	Fase de Análisis																								
1	Análisis de Instrumentos																								
2	Análisis de objetivos																								
3	Selección de la muestra																								
	Fase de Desarrollo																								
1	Diseño de Instrumentos																								
2	Aplicación de Instrumentos																								
3	Análisis de resultados																								
4	Desarrollo de la propuesta																								
	Fase de finalización																								
1	Verificación de la propuesta																								
2	Resultados y conclusiones																								
3	Posible Extensión																								
4	Finalización del Tomo final																								
5	Entrega																								

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 HISTORIA

A partir del año 2010 las empresas del Grupo 7C que venían desarrollando actividad en la industria por más de 30 años, se fusionan en Inversiones Alfamaq, C.A, con el objeto de fortalecer la empresa y dirigir la actividad perteneciente al desarrollo de proyectos de gran magnitud. Actualmente se ha convertido en el pilar de la gestión del grupo en el sector construcción, generando 5.800 empleos indirectos y 450 empleos directos, siendo fuente de producción en la última década. La empresa ha orientado sus esfuerzos hacia el desarrollo de áreas específicas de gestión dentro de la industria de la construcción.

Desde el año 2007, la corporación inicia en sociedad con un grupo local, la construcción de dos grandes proyectos habitacionales en Panamá. Inversiones Alfamaq, C.A. es expresión de orgullo, gracias al esfuerzo demostrado en más de 400 obras ejecutadas y un centenar de proyectos de gran importancia. Para el 2012, la empresa emprendió el camino hacia la consolidación de toda su experiencia, en una organización que define su futuro crecimiento en grandes ámbitos de negocios.

En este orden de ideas y basándose en tres áreas específicas de acción como lo son:

1° El desarrollo de la línea hotelera para la prestación de servicios de alojamiento de larga permanencia, con el fin de apoyar los requerimientos de servicios de la Faja Petrolífera del Orinoco.

2° La participación en la construcción masiva de viviendas de interés social.

3° La rehabilitación de importantes instalaciones emblemáticas del acervo cultural arquitectónico de Venezuela.

En el año 2013, se inicia la construcción del primer proyecto hotelero, con el Hotel Cóndor Suites, ubicado en el municipio Lechería del estado Anzoátegui. Bajo esta visión estratégica se construye la Urbanización Colinas de San Francisco de Yare, ubicada en el estado Miranda de Venezuela.

Por otra parte, Inversiones Alfamaq, C.A ha puesto su capacidad y experiencia para la recuperación integral de instalaciones tan importantes como el Poliedro de Caracas y el Hipódromo La Rinconada, en la capital de la República.

El talento humano es considerado nuestro principal recurso, por lo cual en forma permanente implementamos políticas de capacitación, adiestramiento y recreación. Además, evaluamos constantemente el impacto de la situación económica de nuestro país y el efecto sobre los ingresos reales del equipo humano, con miras a optimizar todos los procesos de gestión.

La Responsabilidad Social es un compromiso en nuestra empresa. Nos enfocamos en establecer la sinergia necesaria entre los proyectos que desarrollamos y las comunidades establecidas en su entorno.

Promovemos iniciativas con enfoque positivo y equilibrado que generen resultados medibles para el bienestar social de una comunidad determinada.

4.2 MISIÓN

Ser una empresa reconocida en el ámbito nacional e internacional por la ejecución de proyectos de ingeniería, procura y construcción, manteniendo un crecimiento sostenido y rentable.

4.3 VISIÓN

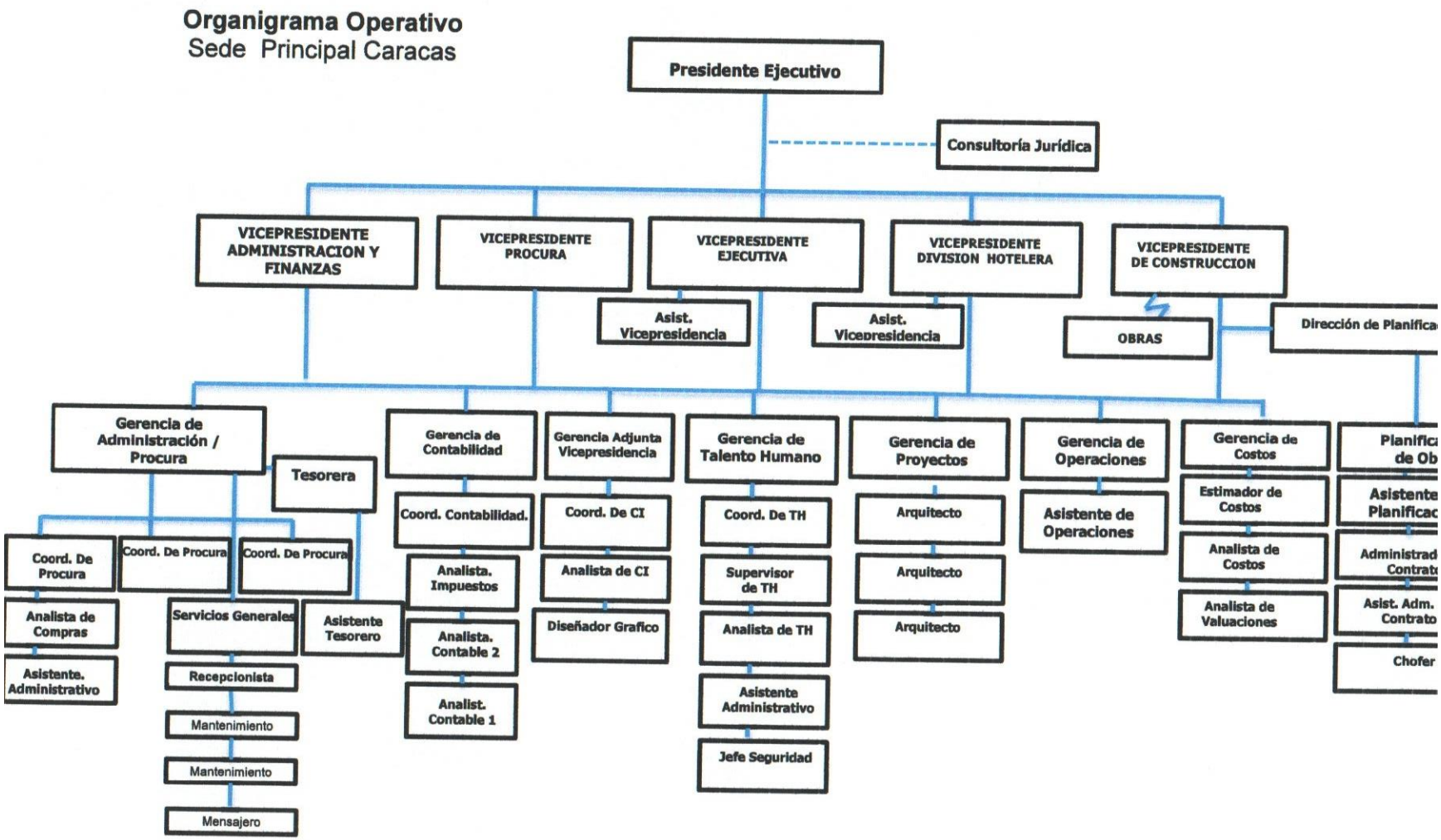
Ser una organización líder, con visión sistemática y organizada para materializar grandes obras que constituyan referencia nacional e internacional.

4.4 ESTRUCTURA DE TRABAJO

La Estructura desagregada de trabajo actual corresponde a una forma de trabajo matricial, donde los socios y directivos con toda la experiencia y trayectoria ocupan desde la presidencia hasta diferentes vicepresidencias ejecutivas, de obra, fianzas, turismo y negocios. Los mismos se encuentran acompañados de asistentes que vienen siendo unas gerencias adscritas a las distintas vicepresidencias, ya que de allí se delegan las diferentes oportunidades y metas para la obtención de resultados en los proyectos. Seguidamente el personal de mayor antigüedad que se ha venido desarrollando en su paso por los diferentes departamentos creciendo durante su estadía en la empresa destaca en las Gerencias, muchas de las cuales han sido fusionadas y se mantienen actualmente compartiendo diferentes tareas para surtir la demanda en el manejo de actividades.

Los coordinadores son parte importante de esta descripción dentro del nivel gerencial, pues mantienen a los diferentes departamentos bajo funcionamiento, supervisando y revisando las tareas encomendadas es allí donde se delegan las responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es importante acotar que desde el nivel operativo y supervisor se llevan a cabo la mayor parte de las actividades de producción siendo estas las que conforman el último nivel dentro del esquema organizacional actual las cuales aplican dentro y fuera de las oficinas principales.

FIGURA 3. EDT


Organigrama Operativo
Sede Principal Caracas
Presidente Ejecutivo
Consultoría Jurídica
VICEPRESIDENTE ADMINISTRACION Y FINANZAS
VICEPRESIDENTE PROCURA
VICEPRESIDENTE EJECUTIVA
VICEPRESIDENTE DIVISION HOTELERA
VICEPRESIDENTE DE CONSTRUCCION
Asist. Vicepresidencia
Asist. Vicepresidencia
OBRAS
Dirección de Planifica
Gerencia de Administración / Procura
Tesorera
Gerencia de Contabilidad
Gerencia Adjunta Vicepresidencia
Gerencia de Talento Humano
Gerencia de Proyectos
Gerencia de Operaciones
Gerencia de Costos
Planific de Ob
Coord. De Procura
Coord. De Procura
Coord. De Procura
Analista de Compras
Asistente. Administrativo
Servicios Generales
Recepcionista
Mantenimiento
Mantenimiento
Mensajero
Asistente Tesorero
Coord. Contabilidad.
Analista. Impuestos
Analista. Contable 2
Analist. Contable 1
Coord. De CI
Analista de CI
Diseñador Grafico
Coord. De TH
Supervisor de TH
Analista de TH
Asistente Administrativo
Jefe Seguridad
Arquitecto
Arquitecto
Arquitecto
Asistente de Operaciones
Estimador de Costos
Analista de Costos
Analista de Valuaciones
Asistente Planificac
Administrad Contrat
Asist. Adm. Contrato
Chofer

CAPITULO V: DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL

5.1 ANALISIS DE LOS DATOS

La plataforma de superación de toda exploración científica obedece concretamente de las pesquisas contribuidas por los prototipos que se identificaron dentro de la misma, siendo la biela inicial que promueve los objetivos que el investigador se ha planteado para el abordaje de las problemáticas patentizadas. En este sentido, el presente capítulo, tuvo el propósito desde el análisis de los datos, en donde se diagnosticó la situación actual en cuanto a las herramientas de gerencia de proyecto y sus efectos en la empresa Inversiones Alfamaq c.a, visualizar los resultados logrados a través de la aplicación de los instrumentos perfilados para determinar los indicadores arrojados a través de las variables de reforma organizacional, gerencia de proyecto que son las intenciones para constatar si se está realizando el trabajo que adecue la relación de estos parámetros gerenciales para el máximo desempeño de la institución del mercado de infraestructura y bienes estudiada.

De acuerdo al párrafo anterior, el análisis e interpretación de los resultados se llevó acabo por medio de la construcción de una tabla de distribución de frecuencias con sus respectivos valores porcentuales, luego se realizó los gráficos de barras respectivos con el propósito de visualizar mejor el comportamiento de la variable y por último se interpretó los resultados obtenidos a través del basamento teórico aportado en el capítulo dos. Seguidamente, se presentan los cuadros con sus respectivos análisis de las dimensiones e indicadores que conforman los instrumentos aplicados al cuerpo directivo, gerencial, coordinador y supervisor de la empresa en cuestión.

Tabla 1. Dimensión: gerencia de proyecto. Indicadores: Áreas de conocimiento Procesos de la gerencia, ítems 1, 2 y 3

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
Item	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Item 1	6	17,14%	13	37,14%	16	45,71%	0	0,00%	0	0,00%	35	100,00%
Item 2	19	54,29%	6	17,14%	8	22,86%	1	2,86%	1	2,86%	35	100,00%
Item 3	3	8,57%	10	28,57%	8	22,86%	8	22,86%	6	17,14%	35	100,00%

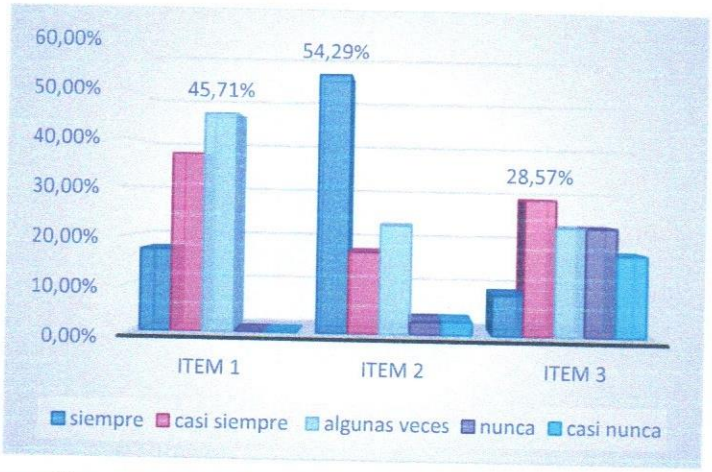


Gráfico 1. Dimensión: gerencia de proyecto. Indicadores: Áreas de conocimiento Procesos de la gerencia

En función a los resultados obtenidos del instrumento aplicado a la muestra seleccionada se puede decir que en la organización con un 17,14% cree que demuestra la unificación de los procesos gerenciales, un 37,14% afirma que casi siempre y un 45,71% asevera algunas veces ocasionando algunas falencias en el desarrollo de las actividades que son parte esencial en cada etapa de trabajo. De la misma forma, se precisa en el ítem n° 2 que un 54,29% de estos encuestados consiente la práctica del PMI, un 17,14% casi siempre, el 22,86% concluye que algunas veces, el 2,86 casi nunca y el 2,86% identifica que nunca sucede tal acción el ítem n° 3 señala que un 28,57% aplica la relación de los procesos a seguir por

los proyectos, pero también se evidencia una equivalencia de un 22,86% en la evaluación de algunas veces y casi nunca.

Ante estas apreciaciones se puede deducir que la organización tiene cierto descontrol en la canalización de los procesos de trabajo produciendo debilidad en los comandos gerenciales que son tan relevantes para el crecimiento, desarrollo y permanencia de la institución contradiciendo los fundamentos teóricos aportados por el PMBOK (2016):

> Proceso de iniciación: relacionados con un nuevo proyecto o una nueva fase de proyecto ya existente. Proceso de planificación: procesos requeridos para establecer el alcance de los proyectos, refinar y orientar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos y obtener el logro del proyecto. Proceso de ejecución: procesos que se requieren para la coordinación de los recursos materiales, equipos y humanos para completar los trabajos definidos en el plan de gestión de proyecto. Proceso de seguimiento y control: procesos requeridos para dar seguimiento, analizar, medir, regular el progreso y desempeño del proyecto. Identificar las áreas que requieren cambios y la toma oportuna de acciones correctivas cuando sea necesario. Proceso de cierre: proceso para formalizar y analizar las actividades para la aceptación del producto, servicio o resultado a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo. (p.49)

Explica la necesidad de orientarse al nuevo proyecto, establecer alcances, oordinar los recursos, seguimiento del trabajo, identificación de las necesidades y ceptación del producto final.

abla 2.1 *Dimensión: gerencia de proyecto. Indicador: dirección de proyectos, Item , 5 y 6*

ndicador	**Siempre**		**Casi Siempre**		**Algunas Veces**		**Casi Nunca**		**Nunca**		**Totales**	
:em	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
:em 4	10	28,57%	7	20,00%	8	22,86%	10	28,57%	0	0,00%	35	100%
em 5	15	42,86%	10	28,57%	5	14,29%	5	14,29%	0	0,00%	35	100%
em 6	6	17,14%	10	28,57%	8	22,86%	8	22,86%	3	8,57%	35	100%

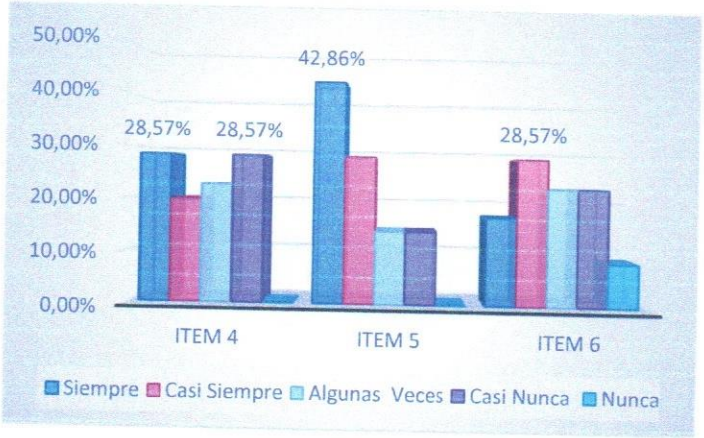


Gráfico 2.1 Gerencia de proyecto. Indicador: dirección de proyectos

Basándose en la apreciación aportada por la anterior se puede decir que en el ítem n° 4 18 sujetos equivalentes a un 22,86% precisan que algunas veces se especifica la importancia de los proyectos a través de la definición de objetivos, así como también un 28,57% casi nunca se evidencia tal enunciado. Por otra parte, en el ítem n° 5 una muestra importante del 42,86% considera que siempre hay un plan de trabajo y un lapso de tiempo para la ejecución del mismo, un 28,57% dice que casi siempre y algunas veces y casi nunca con un 14,29%. Así como también, recalcan que un 28,57% casi siempre evalúa los riesgos, oportunidades, costos y restricción de los proyectos, así como también existe una igualdad de respuestas representativas con un 22,86% algunas veces y casi nunca evalúan tales enunciados.

Estas informaciones permiten apoyar la perspectiva de Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (2004, p.5). *"Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único".* La organización consiente en buena parte la necesidad de ver la relevancia que tienen la definición de metas en los trabajos a realizar con la inclusión de un proceso planificador que evidencie la caracterización de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas, además, de la visualización de los tiempos que son parte esencial en la transformación del sistema gerencial quien da la medida base para todas las áreas de la organización,

Tabla 2.2 Gerencia de proyecto. Indicador: dirección de proyectos. Ítems 7, 8,9 y 10

Tabla 2.2	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
item	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Item 7	8	22,86%	7	20,00%	7	20,00%	3	8,57%	10	28,57%	35	100%
Item 8	12	34,29%	6	17,14%	6	17,14%	7	20,00%	4	11,43%	35	100%
Item 9	32	91,43%	3	8,57%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	35	100%
Item 10	35	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	35	100%

ráfico 2.2 Gerencia de proyecto. Indicador: dirección de proyectos. Ítems 7, 8,9 y 0

De las respuestas suministradas por los sujetos objetos de estudio en el ítem ° 7 se evidenció un significativo 22,86% que responden a la improvisación para esolver situaciones, así como también existe una equivalencia entre los dicadores casi siempre y algunas veces donde se demostró un 20% y nunca con 1 28,57%. De la misma forma, en el ítem n°8 correspondiente a buscar innovar eas para mejorar la calidad de los proyectos se muestra la opción siempre con un 4,29%, casi siempre y algunas veces 17,14%, casi nunca 20% y nunca 11,43% videnciándose una división de criterios entre los encuestados. Por otra parte, el em n° 8 representa en un 91,43% que Los resultados obtenidos en los trabajos nen relación con los agentes internos y externos de la institución, siendo también

evidente en el ítem n°9 con un 100% que utilizan herramientas tecnológicas para la ejecución de su trabajo.

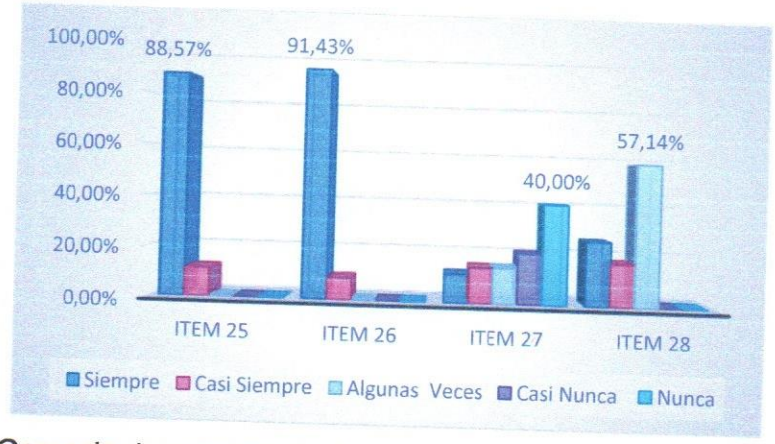
Con base a los criterios estadísticos anteriormente descritos se puede discernir que la organización demuestra ciertos escenarios de improvisación cuando se presentan situaciones no planificadas, promoviendo prácticas poco innovadoras desde la concepción de proyectos, su seguimiento y finalización. Sin embargo cabe destacar, que los sujetos están de acuerdo que los problemas presentados son responsabilidad de los mismos y que su fortaleza para mejorar es la proposición de metas a través del uso de las herramientas tecnológicas. Estas caracterizaciones parten del juicio aportado por Perozo (2003)

> Metas y Estrategias: En definitiva, la mayor parte de los cambios organizativos planificados a gran escala comienza con una nueva estrategia y nuevas metas u objetivos pero estas sólo representan preliminares para el posterior cambio organizativo. La Estructura: los cambios estructurales implican cambios de división y coordinación del trabajo, es decir, cambios en diferenciación. El Cambio de las personas: Esta categoría suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de las instituciones por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas. Productos y Servicios: es un mecanismo para gestionar la incertidumbre del entorno. Esto le puede permitir a las instituciones entrar en nuevos nichos de mercado que estén menos concurridos y ser menos competitivos, Tecnología: La mayor parte de ella implica la utilización de tecnología de informática y de comunicación avanzada. O sea los cambios tecnológicos más importantes implican por lo general introducción de equipos, herramientas o métodos nuevos, la automatización o la computarización. Cambio del Ambiente Físico: La distribución del espacio de trabajo no debe ser una actividad aleatoria. Los directivos y administradores de las instituciones, suelen tomar muy en cuenta las exigencias del trabajo, los requisitos de interacción formal y las necesidades sociales al tomar decisiones respecto de la distribución física del espacio, diseño interior, colocación de equipasen entre otras. Cambio de cultura: se refiere a un cambio en las normas, valores, creencias, principios y expectativas de la organización. (p.3)

En la toma oportuna de decisiones, el comportamiento de los integrantes de ia organización y ia comunicación entre estos.

Tabla 3.1 Gerencia de proyecto. Indicador: dirección de proyectos. Ítems 25, 26,27 y 28

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
Item	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Item 25	31	88,57%	4	11,43%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	35	100%
Item 26	32	91,43%	3	8,57%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	35	100%
Item 27	4	11,43%	5	14,29%	5	14,29%	7	20,00%	14	40,00%	35	100%
Item 28	9	25,71%	6	17,14%	20	57,14%	0	0,00%	0	0,00%	35	100%



ráfico 3.1 Gerencia de proyecto. Indicador: dirección de proyectos. Ítems 7, 8,9 y)

A través de las tablas y gráficos presentados se puede demostrar en el ítem '25 que un 88,57% de la muestra considera que la organización suministrar los ıplementos indispensables para la realización de los trabajos bajo un pequeño upo del 11,43% que consiente que casi siempre se proporciona los materiales. ɔr otro lado, en el ítem n°26 un significativo 91,43% piensa que la institución busca ; herramientas necesarias para satisfacer los requisitos del proyecto, así como mbién se evidencia en la opción casi siempre con un 8,57%. De la misma manera, ítem n°27 específica que un 40% nunca respetan los procesos para la adquisición insumos frente a un 20% el cual explica casi nunca se respetan estos fines. Vale

acotar, en el ítem 28 el 57,14% afirma que algunas veces determina el cambio de posición de su silla, escritorio o el color de las paredes puede mejorar su desempeño laboral, aunque un 25,71% opina que siempre estas transformaciones son beneficiosas en el ramo.

Considerando tales afirmaciones estadísticas, la institución Alfamaq mantiene elementos beneficiosos que puedan mejorar la dinámica organizacional ya que posee los recursos para realizar los trabajos y sus espacios laborales son pertinentes para el desempeño eficaz de sus integrantes pero la falta de orden en los departamentos sobre todo en los que se maneja el control de insumos puede producir perdidas económicas notables sobre todo en el área de arquitectura y acabados el cual canaliza los productos de la organización así como lo afirma Laborde y Veiga (2011, p.1). "La productividad es una medida de la eficiencia de la producción. Por productividad se entiende la relación entre lo que se produce y lo que es requerido para producir". Especifica la importancia en la eficiencia de la producción y su estrecha analogía que hay con las personas que manejan los elementos y la concepción de estos.

Tabla 3.2. Gerencia de proyecto. Indicador: administración. Ítems 29, 30, 31 y 32

Indicador	**Siempre**		**Casi Siempre**		**Algunas Veces**		**Casi Nunca**		**Nunca**		**Totales**	
Item	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Item 29	35	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	35	100%
Item 30	2	5,71%	2	5,71%	6	17,14%	11	31,43%	14	40,00%	35	100%
Item 31	5	14,29%	4	11,43%	8	22,86%	10	28,57%	8	22,86%	35	100%
tem 32	8	22,86%	5	14,29%	8	22,86%	9	25,71%	5	14,29%	35	100%

Gráfico 3.2 PMI. Indicador: Planificación de Obra. Ítems 7, 8,9 y 10

De acuerdo a lo expresado por la precedente gráfica y tabla se puede inferir que el 100% de la muestra consideró que la organización dispone del equipo y maquinaria necesarios para los diferentes trabajos realizados en la misma. Por otra parte, expresan en el ítem n° 30 existe un 40% de los sujetos que asevera que nunca se garantiza la entrega a tiempo de los recursos solicitados para asegurar el éxito de los trabajos así como también se demuestra la opción de casi nunca con un 31,43%. De la misma manera, en el ítem n° 31 los sujetos enuncian con un 28,57% que casi nunca la empresa escucha ideas, opiniones que tiene otros sobre la ejecución de un trabajo, al igualmente evidenciado en las opciones algunas veces nunca con un 22,86%. Finalmente en el ítem n° 32 sobresale en un 25,71% cuando enuncian casi nunca es eficaz el resguardo de los bienes materiales y patrimoniales de la empresa, frente a un 22,86% los cuales expone esta situación en el indicador siempre y algunas veces.

Conviene resaltar a través del párrafo anteriormente vislumbrado que la institución presenta falta de comunicación con sus integrantes dificultando el trabajo, además el poco valor que se le propina a las ideas que cada uno puede aportar al desarrollo de la organización. Estas falencias, hacen que adquisición, envió, entrega y producción de bienes sea menor y desorganizada trayendo como consecuencia

clientes insatisfechos y proyectos terminados a destiempo. Estas caracterizaciones contrarían la idea instituto Costarricense de Electricidad (2010)

> La comunicación en la sociedad siempre funciona como un sistema, tanto en los procesos naturales pequeños, sencillos o complejos, como en los procesos intencionales grandes y complejos de las organizaciones para cuya realización y articulación se requiere de recursos como la planificación. Teóricamente, se puede entender como sistema a un conjunto independiente de partes que trabajan juntas, como un todo, hacia uno o varios objetivos, y en el cual la actuación del conjunto es más grande que la simple suma de la actuación de cada una de sus partes. (p.12).

Quienes atribuyen el proceso de comunicación como un espacio indispensable para trabajar en conjunto en pro de los mismos objetivos.

Tabla 3.3 Gerencia de proyecto. Indicador: administración. Ítems 33, 34 y 35.

Indicador	**Siempre**		**Casi Siempre**		**Algunas Veces**		**Casi Nunca**		**Nunca**		**Totales**	
Item	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Item 33	2	5,71%	5	14,29%	18	51,43%	10	28,57%	0	0,00%	35	100%
Item 34	4	11,43%	16	45,71%	10	28,57%	5	14,29%	0	0,00%	35	100%
Item 35	12	34,29%	10	28,57%	9	25,71%	4	11,43%	0	0,00%	35	100%

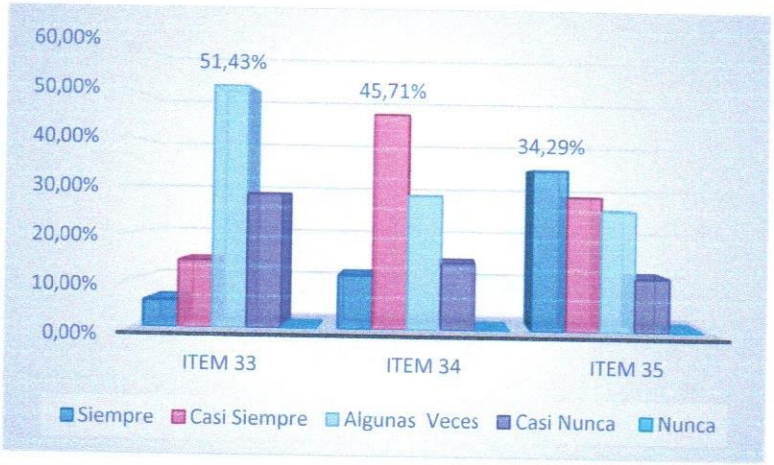


Gráfico 3.3 PMI. Indicador: Procesos de planificación. Ítems 33, 34 y 35.

En correspondencia con el grafico y tabla anteriormente descrita, en el ítem N° 33 existe un 51,43% de la muestra la cual asevera que algunas veces las

situaciones negativas dentro del entorno de la organización son causa de la misma, de la misma forma en un porcentaje subsiguiente de un 28,57% quienes dicen casi nunca frente a un 5,71% que expresan el indicador siempre. Por otro lado, el ítem 34 expresa en un 45,71% donde la empresa casi siempre toma decisiones acertadas en la contratación de cualquier servicio, así como también, el indicador algunas veces mantiene un porcentaje de 28,57% en la misma opción. Al igual que en el ítem n° 35 se resalta con un 34,29% los logros obtenidos por la empresa siempre benefician a todo el personal integrante, pero también en porcentajes significativos en casi siempre con un 28,57% y algunas veces 25,71%. Estas descripciones permiten sustentar con el PMI (2004).

> Los procesos de planificación desarrollan el plan de gestión del proyecto. Estos procesos también identifican, definen y maduran el alcance del proyecto, el coste del proyecto y planifican las actividades del proyecto que se realizan dentro del proyecto. A medida que se obtenga nueva información sobre el proyecto, se identificarán o resolverán nuevas dependencias, requisitos, riesgos, oportunidades, asunciones y restricciones. (p.46).

Los integrantes de la institución mantienen cierta pertinencia con la misma, a través de la responsabilidad adquirida cuando observan que la organización realiza sus proyectos en beneficio de todos los que hacen vida en ella pero también, en cuanto a los mecanismos inherentes a la contratación de servicios los cuales mantienen una relación productiva con los proyectos solo que deben hacer las debidas planificaciones canalizaciones o logísticas necesarias para garantizar una total satisfacción desde el punto de vista de desarrollo, costo, servicios y oportunidades.

Tabla 4.1 Reforma organizacional. Indicador: tipos de reforma productividad laboral. Ítems 11, 12, 13 y 14.

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
Item	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Item 11	10	28,57%	11	31,43%	6	17,14%	4	11,43%	4	11,43%	35	100%
Item 12	20	57,14%	12	34,29%	3	8,57%	0	0,00%	0	0,00%	35	100%
Item 13	18	51,43%	8	22,86%	6	17,14%	3	8,57%	0	0,00%	35	100%
Item 14	7	20,00%	6	17,14%	10	28,57%	8	22,86%	4	11,43%	35	100%

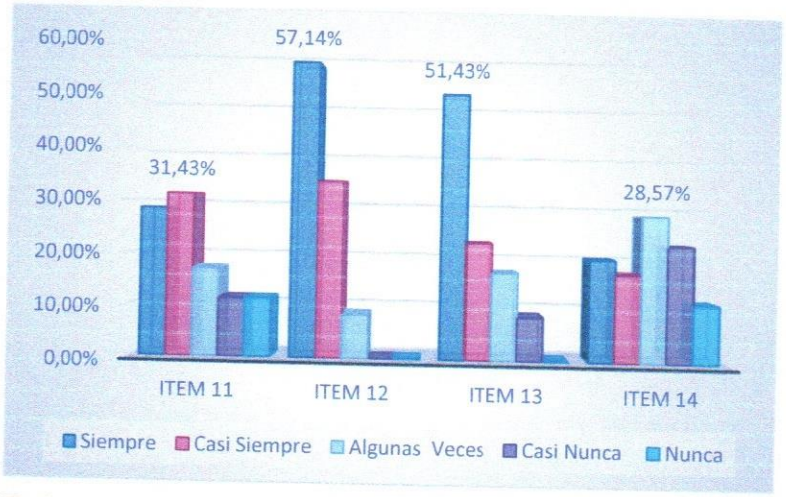


Gráfico 4.1 Reforma Organizacional, Indicador: Productividad. Ítems 11, 12, 13 y 14

Basándose en los hechos estadísticos presentados, es importante reseñar en el ítem n° 11 que el 31,43% casi siempre observan las políticas de trabajo están bien definidas para asegurar el mejor rendimiento y producción pero también el 28,57% expresan la opción siempre , frente a un tercer lugar correspondiente al 17,14% al enunciar el indicador algunas veces.

Por otra parte, el ítem n° 12 los sujetos a través del 57,14% considera la jerarquización del personal está establecida de manera efectiva dentro de la organización versus casi siempre con un 34,29%. Asimismo, el ítem n°13 los

encuestados opinan con un 51,43% que la organización cuenta con personal capacitado en todas sus dependencias para los trabajos que realizan, así como el 22,86% juzgan la opción casi siempre. No obstante, el ítem n°14 tienen expresiones muy parejas empezando con un 28,57% algunas veces se evidencia una comunicación efectiva con todos sus miembros, siendo evidente también en las otras opciones casi nunca, 22,86%, siempre 20% y casi siempre 17,14%.

Con base a estas expresiones, es importante mencionar que los integrantes de la organización respetan las jerarquías así como también su posición laboral dentro de estas pero la comunicación sigue siendo un punto sensible pues los porcentajes de adhesión son bastantes bajos y esto perjudica la dinámica de trabajo. A esto se agrega el deber ser de Calderón, Cuartas y Álvarez (2008).

> Es un proceso a través del cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje a tono con las características y las situaciones que se requieran y presenten como resultado o impacto de las relaciones internas y externas. p (10).

La institución mantiene un criterio beneficioso de adquirir personal especializado que puede comprometerse en ejecutar proyectos de calidad bajo las premisas de renovación, innovación y aprendizaje.

Tabla 4.2 Reforma organizacional. Indicador: tipos de reforma productividad laboral. Ítems 15, 16 y 17.

Tabla n° 4.2	**Siempre**		**Casi Siempre**		**Algunas Veces**		**Casi Nunca**		**Nunca**		**Totales**	
Ítem	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Ítem 15	11	31,43%	7	20,00%	9	25,71%	8	22,86%	0	0,00%	35	100%
Ítem 16	30	85,71%	5	14,29%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	35	100%
Ítem 17	8	22,86%	12	34,29%	1	2,86%	9	25,71%	5	14,29%	35	100%

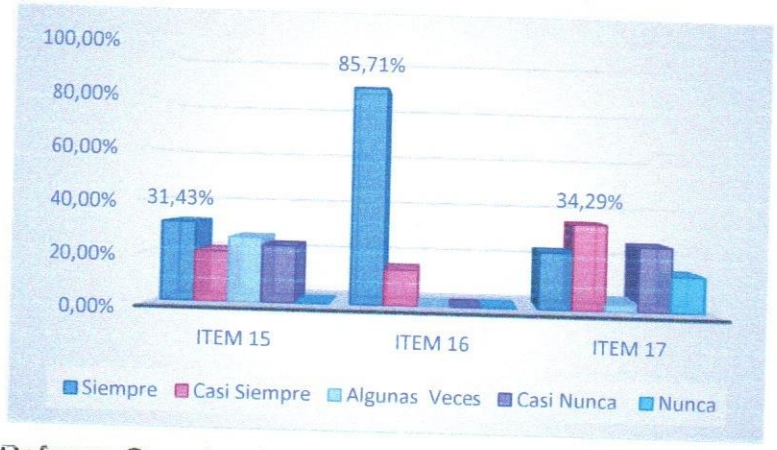


Gráfico 4.1 Reforma Organizacional, Indicador: La comunicación. Ítems 15, 16 y 17

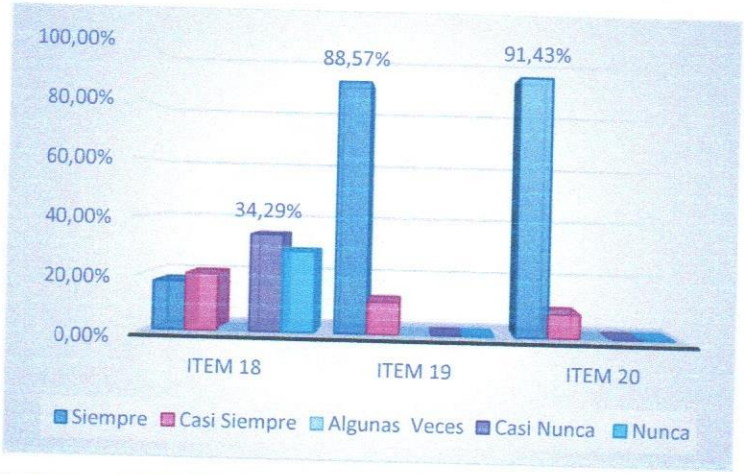
Tomando en consideración estas apreciaciones estadísticas, se puede describir a través del ítem n°15 el 31,43% opina que cuando existen problemas siempre se ayudan para obtener la resolución de los mismos, seguidamente de la opción algunas veces con un 25,71% y casi nunca 22,86%. Por otra parte, el ítem n° 16 85,71% expresa, siempre todos los miembros de la empresa hacen el trabajo que les corresponde contra un 14,29% el cual que casi siempre lo hacen. Asimismo en el ítem n°17 coexisten opiniones muy divididas demostradas por medio de las ráficas con un 34,29% donde casi siempre evalúan las capacidades de sus ompañeros para encomendar funciones, 25,71% casi nunca sucede este ndicador, 22,86% siempre se indica tal acción y 14,29% nunca se evalúan las ctitudes de los colegas de trabajo para encomendar otras labores.

s conveniente explicar que el precedente resumen aplica la necesidad de mejorar actitud ante las dificultades presentadas en los trabajos. a esto se agrega Equipo ultural (2008, p.5): "El aprendizaje es un cambio en la conducta, relativamente ermanente que ocurre como resultado de la experiencia o practica o como aquella odificación relativamente estable de la conducta que se adquiere en el ejercicio ella". Puesto que de los errores se vislumbra con cuales personas se obtiene el mpromiso de obtener un cambio significativo en la organización iniciando con la

intención de conocer las capacidades de los integrantes para así los agentes gerenciales puedan retribuir responsabilidades que sean capaces de llevar a cabo y las falencias presentes puedan abordarse oportunamente, esto producirá un cambio de conducta para el compromiso real.

Tabla 4.3. Reforma organizacional. Indicador: comunicación. Ítems 18, 19 y 20.

Indicador	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Totales	
Item	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Item 18	6	17,14%	7	20,00%	0	0,00%	12	34,29%	10	28,57%	35	100%
Item 19	31	88,57%	4	11,43%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	35	100%
Item 20	32	91,43%	3	8,57%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	35	100%



ráfico 4.3. Reforma organizacional. Indicador: comunicación. Ítems 18, 19 y 20.

Cabe resaltar a través de los ilustrados antepuestos que en el ítem n° 18 un 4,29% de los sujetos los cuales consideran que casi nunca Exaltan las habilidades fortalezas de los miembros de su trabajo, así como también un 28,57% recalca la ɔción nunca. De la misma manera, el ítem n° 19 reseña un 88,57% siempre Las ersonas son las causantes del éxito o fracaso de los proyectos. No obstante, en el em n° 20 el 91,43% piensan que El personal mantiene una actitud positiva a pesar e que el trabajo no esté presentando los mejores resultados.

Estas revelaciones pueden definirse como elementos beneficiosos para la organización porque sus integrantes están comprometidos en buscar soluciones a los problemas así establece la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (2010):

> Se trata de un proceso para definir los resultados previstos (objetivos) de una intervención, los insumos y las actividades necesarios para lograrlos, los indicadores para cuantificar su consecución y las hipótesis clave que pueden afectar el logro de los resultados previstos (objetivos). La planificación tiene en cuenta las necesidades, los intereses, los recursos, los mandatos y las capacidades del organismo de ejecución y de los diversos interesados directos. Al fin de la fase de planificación, se produce el plan de un proyecto en condiciones de ser ejecutado. (p. 7).

Mostrando sus mejores intenciones en ser parte del cambio y no como un sistema que obstaculice las necesidades presentadas. En este sentido, se debe tener en consideración intereses, recursos y capacidades directas.

Tabla 4.4 Reforma organizacional. Indicador: la comunicación como sistema, aprendizaje. Ítems 21, 22, 23 y 24.

Indicador	**Siempre**		**Casi Siempre**		**Algunas Veces**		**Casi Nunca**		**Nunca**		**Totales**	
Item	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Item 21	4	11,43%	5	14,29%	5	14,29%	7	20,00%	14	40,00%	35	100%
Item 22	9	25,71%	6	17,14%	20	57,14%	0	0,00%	0	0,00%	35	100%
Item 23	35	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	35	100%
Item 24	2	5,71%	2	5,71%	6	17,14%	11	31,43%	14	40,00%	35	100%

Gráfico 4.3. Reforma organizacional. Indicador: comunicación como sistema de aprendizaje Ítems 21, 22, 23 y 24.

En estas graficas tablas se puede verificar por medio del ítem n° 21 el 40% de los encuestados consideran nunca se le aplica talleres de formación permanente al personal para así mejorar su desempeño laboral, demostrado en un 20% en la opción casi nunca. Por otra parte, el ítem n 22 57,14% piensa algunas veces todos los miembros de la empresa hacen el trabajo de forma completa y eficaz frente a un 5,71% el cual expresa siempre ejecutan la totalidad de sus labores. Asimismo, el ítem n 23 100% reafirma que los chismes deterioran el ámbito de trabajo. No obstante, el ítem n 24 el 40,00% de los sujetos declaran que nunca le explican al personal como pueden realizar mejor su trabajo cuando estos no están obteniendo los mejores resultados así como también se observó un 31,43% quienes aseguran casi nunca sucede tal adiestramiento.

Es conveniente analizar que estos escenarios estadísticos demuestran la necesidad de promover más la comunicación para mejorar la organización, Olivé Olivé (2010, p.1) "Es la forma que tienen las organizaciones para relacionarse con el entorno, garantizar su supervivencia, viabilidad y crecimiento". Donde el chisme no tenga espacio para dañar las relaciones laborales y la institución se comprometa cada día más en estimular a sus integrantes desde su contorno, persistencia, aptitud desarrollo

Seguidamente para el segundo objetivo se planteó: 2. *Estudiar la factibilidad de una propuesta de reforma organizacional utilizando las herramientas de gerencia de proyecto para la empresa inversiones Alfamaq c.a*

Desde un punto elemental el concepto de proyecto prácticamente se ha convertido en una forma de vida y del quehacer de las corporaciones por lo que su realidad viene precedida en una estructura que permita planificar, y llevar a término objetivos donde la estrategia viene influenciada bajo el concepto de corto, mediano o largo plazo. De la misma forma, es una característica imprescindible el desarrollo de metas, presupuestos, que si están correctamente formulados deberán ser coherentes entre sí procurando la obtención de los propósitos en cantidad, calidad pertinentes, en otras palabras, se recopilan buenas prácticas para procurar la eficacia y eficiencia de las inversiones de las empresas públicas como privadas en función de los intereses y necesidades de la sociedad.

En este sentido, tener claro las expectativas de la organización no solo tiene que ver con sus intenciones en el producto que ofrecen sino también en la manera como se encuentra edificado su entorno laboral, desde sus integrantes hasta los instrumentos que emplean para llevar a cabo los fines por la cual fue creada. De acuerdo a estas apreciaciones, la alineación de los compromisos o convenios profesionales desde el ámbito de producción, ganancias, desarrollo y transformación empresarial; es indispensable que el cuerpo directivo, gerencial, administrativo, de control y supervisión posea una formación íntimamente relacionada con las herramientas de gestión, conducción y dirección con la finalidad de que todos los recursos humanos como materiales funcionen en total sintonía, por tal razón esta propuesta tiene como propósito demostrar que se puede propiciar la reforma organizacional utilizando herramientas de gerencia de proyecto a la empresa Inversiones Alfamaq C.A, producto de los resultados obtenidos en el análisis previo y que indica que aún hay mucho por mejorar.

5.2 BASE PARA DESARROLLO DE LA PROPUESTA - FACTIBILIDAD

.2.1 Justificación de la propuesta.

Inversiones Alfamaq, C.A. es una empresa cuyo objeto es fortalecer y irigir la actividad perteneciente al desarrollo de proyectos de gran magnitud desde l sector de la construcción, sin embargo, tal organización se encuentra orientada acia políticas de organización y de gestión poco cónsonas con las necesidades ctuales de la sociedad económica como laboral, donde los trabajos proyectos stán siendo determinados por un sistema de logística, producción, distribución, rocura y obtención de productos mayormente inseguros debido a que no existe na sistematización, seguimiento de los procesos idóneos que garanticen la actibilidad de los trabajos que se ejecutan en la ya nombrada empresa. Razón por l cual, se impulsa una realidad de hacer un plan de prácticas e instrucciones que stén destinadas a mejorar las practicas institucionales desde la cultura, clima rganización, procesos y recursos.

e la misma forma, busca enseñarles a los cuerpos directivos, gerenciales, oordinador como supervisor, cuales son los pasos a seguir para optimizar su estión desde la apropiación de herramientas en gerencia de proyectos, utilizando strategias de afianzamiento laboral, consolidación económica, trato a sus ntegrantes y comprensión de los requerimientos de sus pares, administración de s recursos, disposiciones de los deberes y derechos, aprendizaje de las normas, ropuestas, tareas, ideas, actividades que lleven a la compañía precedente a una able reforma organizacional.

5.2.2 Fundamentación Técnica

Inversiones Alfamaq c.a. luego del estudio y diagnóstico del presente trabajo s candidata para la aplicación y mejoramiento en el manejo de las buenas prácticas el PMBOK. El mismo no debe entenderse como una metodología, sino como una uía de estándares internacionales para que los profesionales puedan adaptar a ada caso y contexto particular los procesos, reconocidos como buenas prácticas or el PMI que se pueden aplicar a la mayoría de los proyectos.

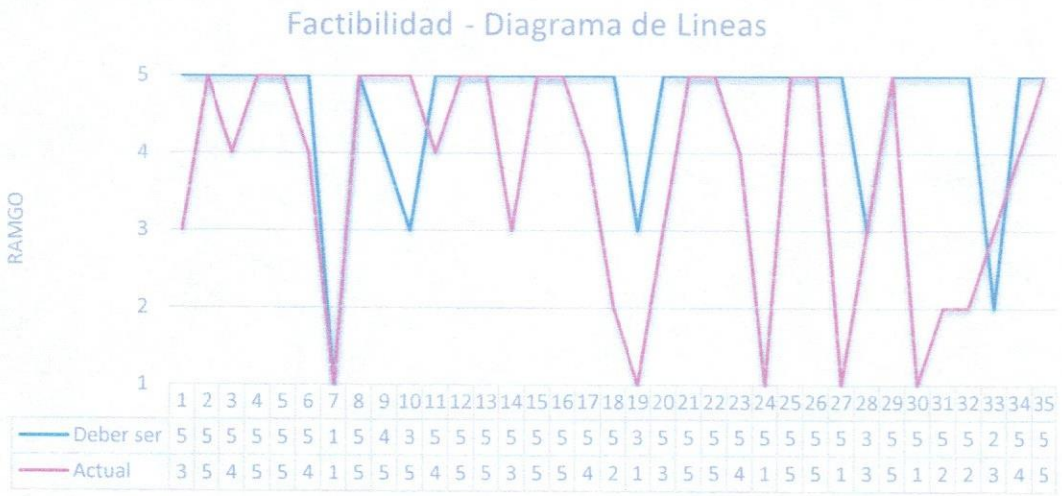
.a importancia del PMBOK es que provee un marco de referencia formal para esarrollar proyectos, guiando y orientando a los gerentes de proyectos sobre la rma de avanzar en los procesos y pasos necesarios para la construcción de sultados y alcanzar los objetivos. Se debe entender como una recopilación erramientas que en general se han comprobado que la aplicación de sos procesos de dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito en una mplia variedad de proyectos. Una propuesta de reforma para la empresa en studio basada en el uso de las Herramientas de proyecto adscritas al PMBOK, arantiza una dirección de proyectos adecuada, guía el buen uso habilidades, erramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requisitos el mismo. Para que un proyecto tenga éxito, el equipo del proyecto debe:

1. Seleccionar los procesos apropiados dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para cumplir con los objetivos del proyecto, las cuales derivan en el equilibrio de las demandas concurrentes de alcance, tiempo, costes, calidad, recursos y riesgos para producir un producto de calidad
2. Usar los métodos herramientas comprendidos para la planificación necesaria para el cumplimiento de los objetivos logrando satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los interesados

3. Generar un ambiente de trabajo optimo, donde los interesados vean el reflejo de un equipo organizado lo cual proyectará el éxito y resultados en los productos finales, ya que un equipo bien cohesionado trabaja más y mejor.

La propuesta de reforma a la empresa estará enmarcada dentro del compendio de herramientas que deben ser puestas en práctica, desarrolladas por el Project Management Institute, para hacer una reforma efectiva y contiene una descripción general de los fundamentos de la Gestión de Proyectos reconocidos, actualmente en su quinta edición, es el único estándar ANSI para la gestión de proyectos. Todos los programas educativos y certificaciones brindadas por el PMI están estrechamente relacionadas con el PMBOK.

IGURA 4. Representación del estado actual Vs el deber ser



a presente grafica es el reflejo de dos puntos de vista, el deber ser (línea azul) epresenta las respuesta más optimas de las preguntas presentes en el cuestionario plicado, las cuales forman parte de un funcionamiento más eficaz, por otra parte la nea roja) que representa el estado actual, la cual es reflejo de las respuestas que evalecen en el instrumento aplicado. El rango se ubica del 1 al 5 debidamente onformado en el siguiente orden, 1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 Algunas veces, 4 Casi

mpre, 5 Siempre. La superposición del presente diagrama indica grandes erencias entre el deber ser y el estado actual de la empresa Inversiones Alfamaq ı, siendo los puntos más bajos de los resultados obtenidos la representación final e denota la necesidad de mejora, la superposición indica diferencias que pueden r corregidas con cambios a nivel organizacional en las áreas más fuertes del ınejo organizacional como lo son, los procesos en la organización, el clima y ltura así como el uso de los recursos, siendo factible la aplicación de reforma y ıs aún reflejado en la presente investigación se pudo utilizar como base para una ɔpuesta que ayude a canalizar mejoras y actualización de los procesos ɔductivos que exalte el valor de la empresa y sus interesados.

Respondiendo al objetivo *3. Diseñar una propuesta de reforma ganizacional utilizando las herramientas de gerencia de proyecto para la empresa versiones Alfamaq c.a, ubicada en la calle Guaicaipuro, sector el Rosal, municipio acao, Distrito Capital*

5.3 LA PROPUESTA

3.1 Objetivo general

1. Implementar herramientas en gerencia de proyectos para la reforma

3.2 Objetivos específicos

1. Aplicar una matriz FODA para el diagnóstico de la organización
2. Realizar un mapa estratégico para el reconocimiento de los procesos gerenciales
3. Diseñar la nueva EDT (estructura de Trabajo)
4. Dictar charlas de actualización y crecimiento profesional

5.4 CONTENIDO PARA LA APLICACIÓN

Con base a resultados obtenidos del trabajo de investigación a partir de la ılicación de las herramientas de proyecto se describen a continuación las ectrices que serán usadas como parte de la propuesta que derivará en el plan de ción de la posterior reforma.

4.1 Matriz FODA

En función de detectar los diferentes factores que influyen e interfieren en la ganización se puede promover un análisis del comportamiento empresarial bajo técnica DOFA que es una herramienta que ayuda a visualizar las debilidades y nenazas, así como las oportunidades y fortalezas de una organización. Esta atriz permite realizar un diagnóstico de la influencia de distintos factores que ciden en la productividad de una gestión dentro de una organización afectando de anera positiva o negativa el cumplimiento de las metas. Las amenazas son ventos en el entorno de la organización, que la limitan o dificultan dentro de su ıncionamiento, las debilidades, son las actividades o atributos internos de una ganización que limitan el logro de los objetivos de la organización, y las fortalezas e refieren a las actividades internas que se realizan en la organización.

El análisis DOFA simboliza un marco para evaluar la función u operaciones e una organización, con inclusión de sus servicios, actividades como los resultados esde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia. Asimismo puede resaltar que ıs fortalezas y debilidades de una organización son muy semejantes entre sí. Es ecir, las fortalezas más destacadas de una organización pueden coincidir con sus ıayores debilidades, siendo importante la realización de estudio de la FODA desde ı determinación objetiva de aspectos de la organización bajo el estigma ventajosa e la competencia, imperiosa necesidad de mejorar y el logro de objetivos.

s necesario comprender que luego de desarrollar el análisis se permite obtener esultados que representan las soluciones acertadas y comprenden la percepción a ıturo de los resultados del análisis con el fin de mejorar la actuación y gestión.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
Aplicar una Matriz FODA a la empresa Inversiones Alfamaq c.a	Taller de información, preparación y aplicación de la matriz FODA con el personal Gerencial, y coordinador,	**Inicio:** ▪ Saludo y bienvenida, ▪ Entrega de carpetas con material informativo sobre la FODA / Presentación ▪ Dinámica – "El Conversador" ▪ Conversatorio sobre la Dinámica **Desarrollo:** ▪ Conversatorio Informativo a los Gerentes sobre los principios fundamentales de la Gerencia de Proyectos ▪ FODA, concepto, importancia, funciones, estrategia. ▪ Ejemplos de aplicación efectiva de la Matriz ▪ Conceptualización de las amenazas y debilidades ▪ Conceptualización de las oportunidades y fortalezas ▪ Aplicación de la matriz en debate general, ▪ Debate sobre estrategias que se derivan del desarrollo de la matriz **Cierre:** ▪ Reflexión "La Historia de la Llave" ▪ Conversatorio sobre la reflexión ▪ Conclusiones del Grupo ▪ Minuta de acuerdo ▪ Refrigerio ▪ Despedida	**Talento Humano** ▪ Gerentes ▪ Coordinadores ▪ Investigador **Recurso materiales:** ▪ Carpetas. ▪ Hojas. ▪ Lápices. ▪ Hojas impresas. ▪ Marcadores. ▪ TV con conexión a PC ▪ Mouse inalámbrico ▪ apuntador	4 Horas

CUADRO 5. – Plan / propuesta de aplicación FODA

INAMICA DE INICIO; "El Conversador"

Sólo hace falta papel y lápiz para poner a prueba las habilidades de omunicación. Una persona del grupo realiza un dibujo, oculto para los demás (se uede arrancar con figuras geométricas o simples líneas). Luego, intenta dar istrucciones al resto para que lo reproduzcan en sus papeles (ej. "dibujá un ectángulo apaisado a la derecha de la hoja..."). Al finalizar, se compara el original on las reproducciones realizadas. Por lo general, las diferencias entre las distintas ersiones son tan grandes, que se dispara la reflexión acerca hablar, escuchar e nterpretar. Puede aumentarse la dificultad realizando la actividad en otro idioma, rohibiendo las preguntas, o reemplazando el dibujo por una construcción con loques que se arman dentro de cajas de zapatos, para mantenerlos fuera de la ista de los demás.

ODA

La herramienta comprende el estudio de una situación referente a proyecto empresas, dando como resultado la descripción de sus cualidades internas, orrespondiente a las debilidades y fortalezas, así como su situación externa donde e pueden visualizar las amenazas y oportunidades, a continuación se describen os términos.

- **Fortalezas.**
  Se puede describir el buen ambiente laboral, grandes recursos financieros, buena calidad del producto final, posibilidades de acceso a crédito, recursos humanos motivados, procesos técnicos y administrativos de calidad, productividad en la gestión.
- **Oportunidades**
  Admite las competencias débiles, mercado mal atendido, necesidad de los productos, inexistencia de competencia, tendencias favorables en el mercado, fuerte poder adquisitivo.

- **Debilidades.**

  Comprende salarios bajos, falta de capacitación, problemas con la calidad, reactividad en la gestión, mala situación financiera, incapacidad para ver errores evidentes, capital de trabajo mal utilizado, deficientes habilidades gerenciales, poca capacidad de acceso a créditos, falta de motivación de los recursos humanos, producto o servicio sin características diferenciadoras.

- **Amenazas**

  Se refiere a conflictos internos, Regulaciones desfavorables, competencia muy agresiva, aumento de precio de insumos, competencia consolidada en el mercado.

l análisis estratégico FODA, consiste en evaluar los intervalos cruzados de la atriz FODA, a fin de identificar las estrategias que posibilitarán desarrollar las portunidades, disminuir el impacto de las amenazas, fortalecer las debilidades y otenciar las fortalezas.

ipo de estrategia

a comparación de las fortalezas y debilidades internas de una organización con las portunidades y amenazas externas son esenciales para la formulación de ualquier estrategia, esta comparación supone realizar una correlación entre los actores internos y externos con el fin de formular estrategias factibles de acuerdo los distintos escenarios que se puedan generar.

- **Estrategia FO**:

  La organización podría partir de sus fortalezas y utilizar sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para promover productos. También se le conoce como estrategia de crecimiento y consta en aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión de la organización y su fortalecimiento para el logro metas

- **Estrategia FA:**

  El objeto de reducir el impacto de las amenazas en para aprovechar las fortalezas como estrategias de supervivencia, sólo que este caso su formulación está orientado a evadir las amenazas del entorno.

- **Estrategia DA:**

  La estrategia plantea como disminuir las debilidades y contrarrestar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Se visualizan situaciones amenazantes y de debilidad interna, que pueden no ser superables. Es estrategias de carácter defensivo considerado una estrategia de carácter ofensivo

- **Estrategia DO:**

  Con esta estrategia se busca optimizar las debilidades internas, desarrollando las oportunidades externas y se formulan con el propósito de superar debilidades internas haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

ras efectuarse el análisis de la matriz DOFA también es conveniente realizar un nálisis de la matriz CAME, esta es una herramienta empresarial utilizada en ıarketing y en otras áreas empresariales, para definir el tipo de estrategias que una mpresa debe seguir, una vez ha identificado, a través de la matriz DAFO, los spectos claves del entorno externo y factores interno de la empresa. Ayudará a efinir "*líneas estratégicas de acción*", dándonos multitud de ideas para definir cciones específicas, que darán contenido al plan de acción de un proyecto en articular.

s una herramienta práctica, que canaliza y asienta los resultados de la matriz)AFO, transformándolos en líneas de acción. Las siglas CAME significan:

: Corregir las debilidades

: Afrontar las amenazas

I: Mantener las fortalezas

: Explotar las oportunidades

ECTURA DE CIERRE "La historia de la llave"

Una noche, mientras paseaba por mi barrio, me encontré a un hombre que uscaba desesperadamente algo. Me sorprendió observar que, mientras se llevaba ıs manos a la cabeza y decía sin cesar, "¿dónde se habrán caído?", daba vueltas vueltas dentro un círculo muy reducido cuyo centro era una farola...

le acerqué y le pregunté si le podía ayudar. Cuando me respondió me di cuenta de ue, además, estaba algo bebido.

· ¿Puedo ayudarle?

· Sí, claro, por supuesto...

· ¿Qué ha perdido?– le pregunté mientras comenzaba a buscar sin saber qué uscaba.

· Las llaves de mi casa. ¡¡Las malditas llaves de mi casa!!– me contestó con un ono pastoso de voz y unos ojos brillantes y enrojecidos.

· No se preocupe– le dije para tranquilizarle-seguro que las encontramos.

Me puse a buscar, y mientras lo hacía le pregunté

· ¿Está seguro de que se le cayeron por aquí?

· Pues la verdad es que no – me contestó – pero aquí hay luz.

Lo que nos ocurre, al igual que al personaje de la historia, es que en el pasado enemos "luz" y es donde intentamos encontrar las soluciones por nuestra xperiencia pero el problema es que la situación a la que nos enfrentamos es NUEVA y la experiencia acumulada nula, así que o buscamos en la "oscuridad" o seguiremos dando vueltas a la farola.

El drama, según Juan Mateo, reside en que lo que está oscuro nos da miedo y, por o tanto, lo rechazamos. Pero hay que ármense de valor y adentrarse en el túnel con "una buena linterna", sólo así, buscando de manera diferente podremos encontrar soluciones nuevas.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
Realizar un mapa estratégico para el reconocimiento de los procesos gerenciales en inversiones Alfamaq	Taller de información, preparación y fabricación de un mapa estratégico para la Gerencia dentro de inversiones Alfamaq	**Inicio:** ▪ Saludo y bienvenida, ▪ Entrega de carpetas con material informativo sobre Mapa Estratégico / Presentación ▪ Dinámica – "La espada del tiempo" ▪ Conversatorio sobre la Dinámica **Desarrollo:** ▪ Conversatorio Informativo a los Gerentes sobre los principios fundamentales de la dirección efectiva de proyectos ▪ Mapa estratégico, concepto, importancia, funciones, ▪ Ejemplos de aplicación efectiva de mapas ▪ Conceptualización de flujograma de procesos ▪ Conceptualización mapas mentales ▪ Representación del mapa estratégico ▪ Aplicación del Mapa / caso Alfamaq **Cierre:** ▪ Reflexión "El Hijo del ferretero" ▪ Conversatorio sobre la reflexión ▪ Conclusiones del Grupo ▪ Minuta de acuerdo ▪ Refrigerio ▪ Despedida	**Talento Humano** ▪ Gerentes ▪ Coordinadores ▪ Investigador **Recurso materiales:** ▪ Carpetas. ▪ Hojas. ▪ Lápices. ▪ Hojas impresas. ▪ Marcadores. ▪ TV con conexión a PC ▪ Mouse inalámbrico ▪ apuntador	4 Horas

CUADRO 6– Plan / propuesta de desarrollo Mapa Estratégico

)INAMICA DE INICIO "La espada del tiempo"

Se divide al grupo en dos equipos que deben competir para completar en un ıempo limitado un desafío similar de cierta complejidad, como el armado de un ompecabezas, una construcción con materiales de oficina o la preparación de ın *sketch*. La presión del tiempo suele acentuar las dificultades de los grupos para ıuto organizarse, ya que surgen diversas estrategias, conflictos por el liderazgo y ›rocesos de negociación.

;.4.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica es un procedimiento que se realiza mediante un :onjunto de herramientas, técnicas, métodos en pro del alcance de objetivos a corto nediano y largo plazo, dicha planificación debe estar enmarcada principalmente por ›bjetivos bien delineados que le ayuden al ejecutante mantener una secuencia ógica entre los enlaces respectivos con los diferentes, instrumentos utilizados a fin de conseguir los objetivos trazados.

_a estrategia se conoce como el grupo de acciones que permite alcanzar las metas ırazadas en el plan de acción y asignar los recursos de una organización, tomando ›osición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios y de sus competidores (oportunidades y amenazas). Según Quinn, "la planeación no expresa la esencia de la conformación de la estrategia, aunque si juega un papel importante en el desarrollo de nueva nformación y en la validación de estrategias surgidas de modo distintos. Quinn describe la estrategia como un proceso interactivo de aprendizaje en el que el principal estratega genera gradualmente una estrategia en su propia mente y prepara a la organización para aceptarla".

.4.3 Mapa Estratégico

El mapa estratégico de mostrar en forma gráfica, a todos los miembros del quipo que conforman el proyecto, cuáles serán las estrategias que ofrecerá el ervicio multidisciplinario de ingeniería y así poder delegar responsabilidades a ada grupo para la realización de las tareas.

Dicho mapa cumplirá los siguientes objetivos:

- ✓ Representación visual de los objetivos estratégicos y las relaciones causa efecto entre ellos.
- ✓ Identificar los procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia.
- ✓ Comunicar la estrategia y motivar a todos los miembros conforman el proyecto.
- ✓ Alineación y enfoque de todo el equipo hacia la estrategia.

En las perspectivas que conforman el mapa estratégico se definirán las estrategias a cumplir en cada una de ella y relacionarlas con una dirección de causa efecto entre los elementos que la conforman, están:

- ✓ La perspectiva de los accionistas, que representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa.
- ✓ La perspectiva de los clientes, que representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios.
- ✓ La perspectiva de los procesos internos, que representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios.
- ✓ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capacidades humanas, infraestructura tecnológica y organización. Esta perspectiva la

denominaremos de capacidades, nombre que parece capturar mejor su naturaleza que el de aprendizaje y crecimiento.

Algunas empresas incluyen una quinta perspectiva para representar el punto de vista de la sociedad en su conjunto. En ella se incluyen aquellos objetivos relacionados con la responsabilidad social de la empresa, la conservación del medio ambiente, las relaciones con la comunidad y otros aspectos relacionados con los valores.

LECTURA REFLEXIVA CIERRE "El hijo del ferretero"

Su padre le dio una bolsa de clavos y le dijo que cada vez que perdiera la paciencia debía de clavar un clavo detrás de la puerta. El primer día, el muchacho clavó 37 clavos detrás de la puerta. Las semanas que siguieron, a medida que él aprendía a controlar su genio, clavaba cada vez menos clavos detrás de la puerta y descubrió que era más fácil controlar su genio que clavar clavos detrás de la puerta. Llegó el día en que pudo controlar su carácter durante todo el día. Después de informar a su padre, éste le sugirió que retirara un clavo cada día que lograra controlar su carácter. Los días pasaron y el joven pudo finalmente anunciar a su padre que no quedaban más clavos que retirar de la puerta. Su padre lo tomó de la mano y lo llevó hasta la puerta. Le dijo: "Has trabajado duro, hijo mío, pero mira todos esos agujeros en la puerta, nunca más será la misma. Cada vez que tú pierdes la paciencia dejas cicatrices exactamente como las que aquí ves."

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
Realizar u diseñar la nueva EDT (estructura de trabajo)	Taller de información, preparación y actualización de una nueva estructura de trabajo (EDT), para Inversiones Alfamaq c.a	**Inicio:** ▪ Saludo y bienvenida, ▪ Entrega de carpetas con material informativo sobre EDT / Presentación ▪ Dinámica – "El equipo ideal" ▪ Conversatorio sobre la Dinámica **Desarrollo:** ▪ EDT, concepto, importancia, funciones Conversatorio Informativo a los Gerentes sobre los principios fundamentales de EDT Ideal ▪ Ejemplos de aplicación efectiva de cambios en EDT ▪ Reconocimiento de EDT actual, ventajas y desventajas. ▪ Conceptualización mapas mentales ▪ Representación del mapa estratégico ▪ Aplicación del Mapa / caso Alfamaq **Cierre:** ▪ Reflexión "Las confesiones" ▪ Conversatorio sobre la reflexión ▪ Conclusiones del Grupo ▪ Minuta de acuerdo ▪ Refrigerio ▪ Despedida	**Talento Humano** ▪ Gerentes ▪ Investigador **Recurso materiales:** ▪ Carpetas. ▪ Hojas. ▪ Lápices. ▪ Hojas impresas. ▪ Marcadores. ▪ TV con conexión a PC ▪ Mouse inalámbrico ▪ apuntador	4 Horas

CUADRO 7. – Plan / propuesta de desarrollo EDT

DINAMICA DE INICIO "El equipo ideal"

En cartones o tarjetas de un color, cada participante debe enumerar cinco fortalezas individuales. En tarjetas de otro color, describir cinco características de las personas con quienes trabaja bien en equipo. Se juntan luego las tarjetas de todos y se analiza al "equipo real" frente al "equipo ideal". Puede dibujarse o escribirse cómo es cada uno, y discutir acerca de las diferencias. El ejercicio permite reflexionar sobre fortalezas y debilidades de los individuos y la necesidad de unirse en equipo para potenciar recursos.

5.4.4 Estructura de Trabajo EDT

Existen diversas herramientas de planificación para la buena gestión de proyectos, definir alcance de los mismos, y los objetivos; sin embargo una adecuada definición de objetivos o alcance del producto no garantiza su éxito, es preciso realizar el trabajo necesario (alcance) para lograr dichos objetivos. Una herramienta muy útil para alcanzarlos , es definiendo el trabajo a realizar, lo que conlleva a descomponer el alcance y esto se logra con la elaboración de la estructura desagregada de trabajos del proyecto (EDT) también conocida por su nombre en inglés Wok Breakdown Structure o WBS, es en gestión de proyectos una descomposición jerárquica orientada al entregable, del trabajo a ser ejecutado por el equipo de proyecto, para cumplir con los objetivos de éste y crear los entregables requeridos.

Una vez que el alcance del proyecto ha sido definido se puede crear la EDT del proyecto, la cual puede ser ajustada a lo largo del mismo, esta herramienta debe asegurar que el proyecto incluye todo el trabajo necesario y no incluye trabajo innecesario. Además proporciona ayuda para monitorear que actividades son completadas y medir el progreso del proyecto.

Para lograr desarrollar una Estructura desagregada de trabajo hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Identificar el entregable final del proyecto para así poder lograr el éxito.
- Revisar los documentos que contienen el alcance del proyecto.

- Definir los entregables previos necesarios para el proyecto.
- Después de definida la EDT, revisar, ejecutar y controlar el proceso para obtener los resultados esperados.

Hay otras herramientas que están ligada a la EDT como lo son:

- La estructura de descomposición organizacional (EDO Organizational Breakdown Structure) que se usa para mostrar que componentes de trabajo han sido asignados y a que unidades de la organización.
- Los diagramas PERT los cuales se construyen en la fase de planificación y modelan el proyecto a partir del EDT.
- Los Diagramas Gantt los cuales muestran el resultado de la planificación del proyecto. En la ejecución de las actividades del EDT a lo largo del proyecto están sujetas al seguimiento y rastreo a lo largo del proyecto.
- La EDT es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos y la utilizaría debido Proporciona un marco, centrado en el producto, para la planificación, el control, y la asignación de responsabilidades.
- La estructura de descomposición de trabajo puede estar ilustrada en diversos órdenes o arreglos aquí un ejemplo para la producción de un software

REFLEXION CIERRE "Las Confesiones"

"Si doy a ese árbol con esta piedra, se dice Rousseau, entonces todo me irá bien en la vida a partir de ahora. Tira la piedra y falla. Esa no cuenta, se dice, y coge otra y se acerca varios metros al árbol. Vuelve a fallar. Esa tampoco contaba, se dice, y entonces se aproxima aún más al árbol y busca otra piedra. Falla de nuevo. Esa no ha sido más que la última tirada de calentamiento, se dice, es la próxima la que verdaderamente cuenta. Pero, para asegurarse, esta vez se acerca mucho al árbol, situándose justo delante del blanco. Ahora está a unos treinta centímetros, lo bastante cerca para tocarlo con la mano. Entonces lanza la piedra directamente contra el tronco. Éxito, se dice, lo logré. De ahora en adelante, mi vida será mejor que nunca."

Utilizando estas líneas de Rousseaou podemos extrapolar a lo que pasa habitualmente en nuestra vida personal y profesional, en la empresa. Yo diría que si pensamos en el corto plazo, esto del autoengaño, ni tan mal: la frustración por no cumplir nuestros objetivos o ciertas expectativas se ve rebajada con esta forma de protegernos. Al pensar más en el largo plazo, debemos de tener cuidado de no caer en el pozo de la mentira y que, siendo conscientes de que nos movemos en la irrealidad nos provoque desmotivación, ansiedad, desengaño, entre otros.

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
Dictar charlas de actualización y crecimiento profesional,	Charla sobre Técnicas de Comunicación Efectiva	**Inicio:** ▪ Saludo y bienvenida, ▪ Entrega de carpetas con material informativo sobre Técnicas de Comunicación Efectiva. ▪ Dinámica – "Asignación de Roles" ▪ Conversatorio sobre la Dinámica **Desarrollo:** ▪ Comunicación Efectiva conceptos ▪ Las 7´c de la comunicación ▪ Dinámica de Grupo, Pasando la Pelota ▪ Elementos, Comunicaciones en un proyecto, Tipos, Comunicación y los sistemas de manejo de información, Teorías de motivación ▪ Conclusiones sobre la comunicación **Cierre:** ▪ Reflexión "El rumor" ▪ Conversatorio sobre la reflexión ▪ Conclusiones del Grupo ▪ Minuta de acuerdo ▪ Refrigerio ▪ Despedida	**Talento Humano** ▪ Gerentes ▪ Investigador **Recurso materiales:** ▪ Carpetas. ▪ Hojas. ▪ Lápices. ▪ Hojas impresas. ▪ Marcadores. ▪ Pelota mediana ▪ TV con conexión a PC ▪ Mouse inalámbrico ▪ apuntador	8 Horas

CUADRO 8. – Plan / propuesta de desarrollo Taller de Comunicación Efectiva

DINAMICA INICIO "Asignación de roles"

Existen muchos estilos de liderazgo y con este ejercicio podremos descubrir la autovaloración de los empleados y la opinión del resto, comparándolas entre sí. Para ello, se crearán diferentes estilos de líderes en la sala: el orientador, el moderador, el experto, el crítico, el pesimista... Se puede colocar un folio con la tipología de cada uno de ellos en distintos puntos del lugar.

Después, se solicita a todos los participantes a que se sitúen en aquel grupo con el que se sientan más identificados en cuanto a su liderazgo. Esta será su percepción personal sobre su modo de gestionar.

A continuación, se pedirá al resto del grupo a que, uno por uno, reubiquen a cada participante en el rol en el que consideran que mejor encaja hasta que todos hayan sido valorados por todos. El juego será más enriquecedor si cada persona aporta una justificación o razón sobre su decisión.

Con esta dinámica de liderazgo, los integrantes comprobarán cómo, en ocasiones, su percepción es diferente a la que tienen los demás de sí, pudiendo conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades como líderes

5.4.5 Taller de comunicación

Taller sobre Comunicación Efectiva Orientada a Proyectos

Dirigido a:	Profesionales que estén involucrados o formen parte de un equipo de proyectos
Unidades de contenido:	Técnicas de Comunicación Efectiva. Elementos, Comunicaciones en un proyecto, Tipos, Comunicación y los sistemas de manejo de información, Teorías de motivación.
Horas totales teóricas y practicas	8 horas.
Diseñado por:	Joves Ramón, Arq.
Próxima Fecha:	Curso exclusivamente incompany para empresas de mínimo 10 personas en sus instalaciones

resentación

Desde tiempos remotos hasta los actuales, la comunicación ha sido una erramienta fundamental que permite enfrentarse a las diversas situaciones que se resenta en los trabajos cualquiera sea su naturaleza. Además, ayuda a componer na relación respetuosa, justa de los derechos, sentimientos e ideas ante los emás, que evoluciona en función de la propia interacción del ser social y de los onocimientos, lo cual convierte a este elemento en un amplio concepto que ngloba aspectos diversos del comportamiento del individuo.

De acuerdo a estas ideas, para que una empresa, organización, profesionales de istintas áreas puedan alcanzar lo planeado dentro del esquema, el recurso humano ebe ser dirigido, radicando la importancia hacia la gerencia, en la toma decisiones erivadas en acciones de orientación, comunicación, motivación, ejecución asertiva iendo aspecto claves para el éxito o logro de las metas planteadas. Por ello, este aller tiene el propósito de proponer fundamentos teóricos como prácticos que yuden a mejorar el clima comunicacional en los equipos de trabajo y por ende el esenvolvimiento de las acciones promotoras de la consecución empresarial.

bjetivo del taller

esarrollar en los individuos de un equipo de proyecto habilidades omunicacionales que les permitan construir dentro de su organización un sistema ue genere integración, armonía, y alta efectividad en el logro de objetivos como fecto de una interacción asertiva de sus miembros.

l finalizar el taller, los participantes estarán en condiciones conocer el diseño de onversaciones para cada fase del proceso organizacional, se capacitaran en el anejo de los mecanismos para una comunicación efectiva, generando conciencia obre su impacto en la gestión del liderazgo y el trabajo en equipo. Además podrán esarrollar estrategias orientadas a resolver conflictos mediante el diálogo y la otivación conociendo las barreras de las comunicaciones y a desarrollar una ctitud adecuada para obtener conversaciones sanas y efectivas.

ɜtrategia Metodológica:

El taller está diseñado bajo una modalidad de enseñanza y estudio ıracterizada por la actividad y el trabajo en equipo que se distingue por el acopio, sistematización y el uso de material especializado acorde con el tema para la aboración de un producto tangible.El taller será interactivo, con ejercicios ácticos, dinámicas de grupo y juegos basados en los objetivos del taller. Se nplearán trabajos en equipos con reglas para obtener posteriormente la reflexión ɜ cada equipo en cuanto a la actuación de sus integrantes.

nidad I

écnicas de Comunicación Efectiva.

. **Contenido programático:** comunicación, proceso de la comunicación, técnicas para la comunicación efectiva
Tiempo: 4 horas (8:00 a.m. a 12:00 m.)

. **Marco Teórico.**
¿Qué es la Comunicación?
Es un proceso de intercambio de información, en el que un emisor transmite a un receptor un mensaje a través de un canal, esperando que, posteriormente, se produzca una respuesta de dicho receptor, en un contexto determinado. La comunicación constituye una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades con el objetivo de poder intercambiarse información y relacionarse.

:l Proceso de la comunicación está conformado por los siguientes elementos:

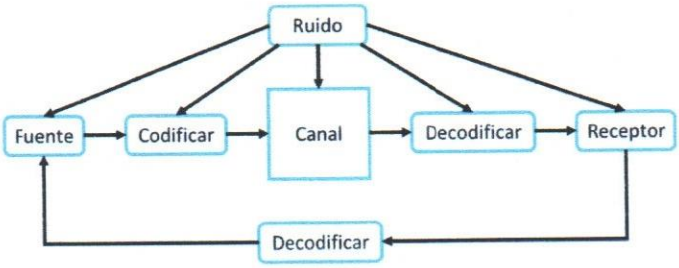


*FIGURA 5. Proceso de **comunicación***

a) **Fuente**: emisor o comunicador que inicia la comunicación codificando un mensaje, un pensamiento. Envía un mensaje.

b) **Codificar**: la transmisión de un mensaje debe estar codificada para que el mismo pueda ser recibido. Los símbolos del mensaje deben ser traducidos de forma que pueda ser transmitido adecuadamente por el canal que se haya escogido.

c) **Canal**: vehículo o medio por el cual mandamos el mensaje. Es el portado del mensaje y es escogido por el emisor. Puede ser percibido por todos.

d) **Decodificar**: para que el mensaje sea recibido, el receptor debe traducir sus símbolos al lenguaje que le permita entenderlo. El receptor traduce mentalmente el mensaje mediante la decodificación.

e) **Receptor**: es el sujeto, al que se dirige el mensaje, destino final de la comunicación.

f) **Retroalimentación**: por medio de esta se verifica si el mensaje fue transmitido como se pretendió inicialmente, es decir, si tuvo éxito la transmisión. La comunicación eficaz funciona en los dos sentidos, siendo la retroalimentación un paso muy importante para saber si la comunicación fue efectiva o no.

g) **Ruido**: lo constituyen los factores que pueden distorsionar el mensaje, puede ocurrir en cualquier etapa del proceso.

. Comunicación Efectiva.

Algunos conceptos:

"Comunicar con eficacia es transmitir una energía que representa seguridad en sí mismo, valores, confianza y libertad.

Comunicarse con eficacia es comunicarse consigo mismo y enviarse los mensajes que lo impulsarán a desarrollar todo su potencial." Elias Benzadon

"Para comunicar con eficacia hay que comprender que todos somos diferentes en cuanto a nuestro modo de percibir el mundo, y utilizar esa comprensión como guía en nuestra comunicación con los demás" Anthony Robbins

ı comunicación efectiva es el acto de darse a entender correctamente, ya sea rmalmente (como por el medio escrito) o esto combinado con gestos corporales lecuados. La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la tención de lo que se está comunicando.

ı toda forma de comunicación se pierde algo del significado al transmitir el ensaje de un emisor a un receptor, y la comunicación efectiva busca eliminar o inimizar esta "fuga".

or lo anterior, la comunicación efectiva es una habilidad que se puede desarrollar, otenciando los aspectos interpersonales, interpersonales, grupales, grupales, rganizacionales y externos (todo esto en conjunto es de especial valor para las mpresas y organizaciones humanas, sea cual sea su naturaleza).

. **Las 7 C´s de la Comunicación Efectiva**

cott Cutlip y Allen Center, investigadores Estadounidenses idearon hace más de 0 años "Las 7 C de la Comunicación Efectiva", los cuales realmente son 7 principios claves para mejorar nuestra capacidad de comunicación, aplicarlas aumenta

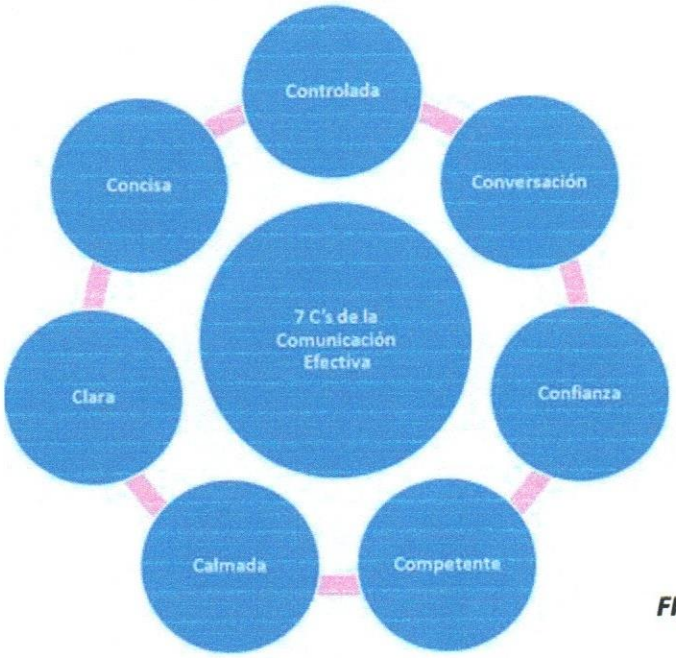


FIGURA 6. Las 7 C´s

ıormemente las posibilidades de ser escuchado y por tanto, de obtener lo que ıieres.

- **Controlada. Tener el control de uno mismo**, emplear un lenguaje corporal correcto, tener ritmo, así como el tono. Nos facilitará la tarea de controlar a la audiencia o a nuestro oyente. Además, debemos controlar las instalaciones o la sede, esto con el fin de estar en una zona cómoda que facilite la comunicación entre las personas.
- **Conversación.** Debemos tener una conversación. Es decir, **saber hablar y escuchar**. Es común que las personas que dirigen una junta o reunión no permiten la participación de las demás personas. En otras palabras es una ida y vuelta, escuchar de manera activa y participar de igual manera. Si te enfrascas en una discusión no permitas que se vuelva personal. Mantén siempre la calma
- **Confianza.** Cuando brindas confianza a las personas, estas tienen menos probabilidades de ir a la confrontación. Regula el tono de tu voz para ser lo suficientemente fuerte y represente confianza, pero sin llevar a ser muy rígida. Cuanto te presentes ante un público cuida mucho tu lenguaje corporal trata de tener la espalda recta y mirar a las personas con las que estás hablando.
- **Competente.** Si bien, **debemos conocer sobre lo que estás hablando**. También debemos de respaldarlo con información o con hechos. Si estás buscando que los demás te ayuden a lograr algunos objetivos dentro de tu empresa, ellos deben creer en que eres lo suficientemente capaz para lograr lo que estás diciendo. No basta con brindar confianza, debemos tener habilidades y las personas deben saberlo.
- **Calmada.** Si te encuentras en un estado de calma es más probable que los demás entren a ese mismo estado. Controla la respiración, ritmo, volumen, etcétera. Piensa que entre más calmado estés las personas aceptarán con mayor facilidad lo que propones.

- **Clara.** No te vayas por las ramas. Establece claramente tus objetivos y deseos, así la gente respetará tus ideas. Eso sí, no por decir las cosas sin rodeos debes dejar la amabilidad a un lado. Recuerda todos somos seres humanos.
- **Concisa.** Recuerda el tiempo es uno de los bienes más valiosos. No les hagas perder su tiempo.

Dinámica de Grupo.

Pasando la Pelota: Se busca aprender las bases de la comunicación efectiva, así como las estrategias para mejorar la comunicación en un equipo.

- Recursos materiales: 20 pelotas de tenis.
- Recursos humanos: 5 facilitadores.
- Tiempo estimado: 30 a 40 minutos.

esarrollo de la actividad:

Se dividen a los participantes en grupos de 5 personas o más, dependiendo del úmero de participantes, y se coloca cada grupo por separado. Se organizan los iembros de cada grupo en un círculo y se les proporciona una pelota de tenis. Se s indica que deben lanzar la pelota siempre a la persona que esté enfrente de ellos que no deben dejarla caer, en caso de que la pelota caiga al suelo, deben volver comenzar. Se mide el tiempo que tarda el equipo en realizar el ciclo donde todos eciben y lanzan la pelota. Se repite el procedimiento 2 o 3 veces, dejando que cada quipo produzca estrategias para mejorar el tiempo. Durante la 4a vez, el instructor, e sorpresa, remueve a miembros aleatorios del equipo justo antes de le toque ecibir la pelota, para ver qué hace el miembro que debía lanzársela. Durante el 5º iclo se dejan a todos los miembros del equipo, pero aleatoriamente se les dan elotas adicionales para que se lancen.

Se explica que el juego número 1 refleja lo que son las comunicaciones y el rabajo en un equipo de proyecto. La idea es demostrar que, como en el juego, urante las 3 primeras vueltas, cuando un equipo está organizado y alineado la

›municación y el trabajo es eficaz. Se indica, además, que en la vuelta 4 y 5 las teraciones representan al ruido en la comunicación y a la desorganización en el abajo. Se deja que los participantes hagan sus conclusiones sobre el juego nterior.

Conclusiones sobre la actividad: consejos para lograr una comunicación efectiva.

- Empezar el mensaje con la parte importante y utilizando el nombre del receptor.
- Utilizar un lenguaje conciso y mantenerse siempre en el punto, no tocar temas que no son parte del mensaje.
- Apoyarse en un lenguaje corporal y visual fuerte.
- No utilizar las palabras **"es"** ni **"pero"**. La palabra **"pero"** niega la idea anterior y debilita la siguiente, utiliza **"y"**. **"Es"** y las otras formas del verbo "ser" dan prueba de que se está utilizando una construcción débil de la comunicación.
- Utilizar un lenguaje persuasivo, basarse en técnicas de ventas y mercadeo.
- Muestra confianza y que el mensaje es tuyo: di lo que puedes hacer en vez de lo que no puedes hacer.
- Evita las jergas, el lenguaje popular y los acrónimos ya que pueden pertenecer a una industria o grupo particular que no es el receptor del mensaje.

Inidad II

Comunicaciones en un proyecto

. **Contenido programático:** Comunicaciones en un proyecto, Tipos, Comunicación y los sistemas de manejo de información, Teorías de motivación. **Tiempo:** 4 horas (1:00 p.m. a 5:00 p.m.)

. **Marco Teórico.**

¿Cómo son las Comunicación en un Proyecto?

Debido a las condiciones y características únicas de cada proyecto y a la rganización matricial de los equipos de proyectos, la comunicación efectiva es vital ara éxito de un proyecto. Muchas veces, una gran cantidad de los problemas de n proyecto son causados por malas o inefectivas comunicaciones; la comunicación

s el factor más grande que influencia la calidad, efectividad, satisfacción y roductividad de un equipo de proyecto.

Uno de los roles más importantes que tiene el gerente de proyecto es el de omunicador. El gerente debe tratar de crear un ambiente que invite a las omunicaciones abiertas y la construcción de confianza entre los miembros del equipo.

Un buen modelo de comunicación empieza por el principio

Los Gerentes de Proyecto deben tener en cuenta que la comunicación rasciende durante todo el ciclo de vida del proyecto. El Modelo de las comunicaciones se debe desarrollar en una etapa temprana del proyecto, y debe ser implementado en su totalidad, manteniendo a lo largo del plan a los stakeholders informados y en contacto según los intervalos definidos. El plan de comunicación debe ser construido basado en los requerimientos del proyecto y su ejecución.

Los Gerentes de Proyecto pueden tomar ventaja del histórico de información, normas, plantillas, etc. y adaptarlos como los requerimientos del proyecto actual lo requieran. Todos los roles necesarios y las responsabilidades deben estar claramente definidos al igual que quién tiene que comunicar qué, cuándo, cómo y dónde. Se deberán definir canales apropiados de escalamiento. La periodicidad de la información debe ser determinada, considerando los requerimientos de todos los *stakeholders* del proyecto

Tipos de comunicación en los proyectos:

- **Comunicación interpersonal:** escuchar, auto-presentaciones, resolución de problemas, tomar decisiones, negociaciones y manejo de conflictos.
- **Comunicaciones con público y comunidades:** todas las relaciones públicas necesarias para promover al proyecto, la participación de las comunidades, el

entendimiento público del proyecto, evitar resistencias, ganar aceptación, entre otras.

- **Comunicaciones formales:** se llevan a cabo mediante los canales tradicionales de responsabilidad-relación descritos en la estructura de la organización. Tratan con el diseño organizacional, los planes estratégicos, sistemas de planificación del proyecto, estándares, políticas, procedimientos, entre otros.
- **Comunicaciones informales:** se llevan a cabo mediante los grupos informales en donde las relaciones dependen de los lazos comunes entre los miembros, como: intereses, hobbies, estatus social, amistades, entre otros.

:omunicación y los sistemas de manejo de información:

En un proyecto, el manejo efectivo de la información es vital para monitorear el rogreso, controlar y facilitar el proyecto. El manejo de la información en un proyecto fecta la comunicación dentro de él, mediante las respuestas a las siguientes reguntas:

- Cómo se va a recopilar la información, cómo se va a procesar, actualizar y comunicar a los stakeholders.
- Cuál será el medio de comunicación más efectivo: ¿papel? ¿teléfono? ¿correo electrónico?
- Cuáles procedimientos de reporte y control serán implementados.
- Poner especial atención en llevar objetivos que sean fácilmente medibles, ya que reciben más atención. Los recursos deben ser asociados a nuevos desarrolles en vez de a mantenimiento preventivo, hasta que los problemas sean suficientemente serios, aprovechando más el tiempo.

:. Dinámica de Grupo.

Los Círculos: Se busca entender cómo es la comunicación en proyectos con equipos grandes y lo importante que es la cooperación entre los mismos para tener mejores resultados.

- Recursos materiales: 10 pelotas de tenis.
- Recursos humanos: 5 facilitadores.
- Tiempo estimado: 30 a 40 minutos.

Desarrollo de la actividad:

Se separan a los participantes en 2 grupos, siendo uno más grande que el otro, y se organizan en círculos concéntricos, es decir, el círculo más grande por fuera del más pequeño. Se les proporciona una pelota de tenis para que se lancen entre ellos de la siguiente manera: cada persona del círculo interior se la lanza a una del círculo exterior, siempre a la misma persona, sin importar los obstáculos en el camino, la posición o la lejanía entre ellos. El juego empieza con ambos círculos moviéndose en la misma dirección y a la misma velocidad, los participantes empiezan a lanzarse la pelota; de sorpresa, se indica que el círculo de afuera debe ir en la dirección contraria, aún a la misma velocidad, que el círculo de adentro y deben seguir lanzando la pelota a las mismas personas. Luego, mientras los círculos se mueven en direcciones contraria, los instructores empiezan a remover participantes de ambos círculos al azar y a indicar que el círculo de afuera debe aumentar la velocidad (empezar a trotar), mientras se siguen lanzando la pelota. El juego culmina cuando los instructores lo decidan.

4. Conclusiones: cómo manejar efectivamente las reuniones en los proyectos.

Se deben cuidar, especialmente, los siguientes 2 aspectos:

- **Propósito de las reuniones:** mantener cada reunión del proyecto dentro del propósito de ella y no salir de los temas abordados en cada tipo de reunión.
- **Frecuencia de las reuniones:** cuidar la frecuencia de las reuniones, muchas de ellas pueden detener el avance del proyecto.

El manejo efectivo de las reuniones del proyecto se lleva antes, durante y después de la reunión:

Antes de la reunión:

- Determinar el propósito de la reunión: llevar reuniones de progreso separadas de las reuniones de resolución de problemas.
- Especificar las reglas de la discusión.
- Determinar quién debe estar presente e invitar sólo a esas personas.
- Notificar a los participantes con tiempo suficiente.
- Distribuir la agenda de la reunión antes de la misma.
- Lleva notas y practica la reunión antes de llevarla a cabo.
- Empieza y termina la reunión a tiempo.

Durante la reunión:

- Especificar el límite de tiempo de la reunión y cumplirlo.
- Empiece identificando los objetivos específicos de la reunión.
- Obtener feedback de los participantes (escuchar más que hablar).
- Evitar que los participantes se salgan del tema.
- Utiliza apoyo visual.
- Resuma los resultados de la discusión periódicamente.
- Si un trabajo posterior es requerido, asigne las acciones a los miembros del equipo.

Después de la reunión:

- Especificar el tiempo, lugar e instrucciones para la próxima reunión.
- Especificar el tiempo, lugar y una lista de los que atendieron a la reunión, con su rol en el proyecto.
- Los ítems de la agenda que se discutieron.
- Las decisiones que se alcanzaron.
- Las acciones requeridas y los responsables de cada una de ellas.

CIERRE.

Objetivo: Terminar el curso con un sentido de cercanía, convertir el desarrollo del grupo en una acción no verbal simbólica y clausurar emotivamente un curso de capacitación

Tiempo: Duración: 30 Minutos

Tamaño del grupo: ilimitado

Lugar: Espacio amplio

De preferencia debe hacerse en el exterior, pero puede hacerse en el interior del salón. (Si se hace dentro, el centro del salón debe estar libre de muebles). El espacio donde se va a hacer el ejercicio, debe tener un claro que se denomina centro, cualquier objeto puede servir para este propósito.

Desarrollo

I. El facilitado indica a los participantes que la clausura será breve y sin hablar (Si la actividad se hace en el exterior, es deseable pedir a los participantes que se mantengan cerca, para poder escuchar las indicaciones del facilitador). Luego deben trasladarse en silencio hasta el exterior del salón y no hablar durante la duración del ejercicio.

II. Cuando los participantes lleguen al área designada para la actividad, el facilitador, les indicara que realicen un circulo grande mirando hacia afuera, de esta manera no tendrán contacto visual entre ellos.

III. El facilitador solicitara que volteen lentamente hacia el interior del círculo. Les pide que experimente el sentimiento de ser ellos mismos (esto debe durar al menos tres minutos)

IV. Cuando se encuentren todos reunidos, se les solicita a los participantes que experimente el sentimiento de ser un grupo. (esto debe durar al menos tres minutos)

V. Luego el facilitador solicitara que formen un circulo estado hombro con otro y con los brazos entrelazados. Todos deben verse entre sí.

VI. Se le solicita al grupo que dejen caer los brazos a los costados y se muevan tres pasos hacia atrás.

VII. Finalmente el facilitador pide a los participantes que volteen hacia afuera y caminen hasta su posición inicial. Al paso de un minuto se les indica que el curso ha terminado

VIII. El facilitador guiara un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

.ECTURA DE CIERRE REFLEXIÓN

:l rumor

Un hombre llegó a un pueblo y fue a ver al maestro sufí, el anciano sabio de a localidad. El visitante dijo: -Estoy considerando mudarme aquí. Me preguntaba ué clase de vecindario es éste. **¿Puede decirme cómo son las personas aquí?** Dime qué clase de personas vivían en el lugar de dónde vienes -dijo el maestro ufí. -Oh, **eran salteadores, estafadores y embusteros**. -¿Sabes algo? Ésa es xactamente la clase de personas que viven aquí. El visitante se fue y nunca volvió. Media hora después, otro hombre entró al pueblo, buscó al maestro sufí y le dijo:- :stoy pensando en mudarme para acá. **¿Puede decirme qué clase de personas iven aquí?** Dime qué clase de personas vivían en el lugar de dónde vienes -volvió responder el maestro. Oh, **eran las personas más amables, dulces compasivas afectuosas**. ¡Los voy a extrañar muchísimo!-Ésa es

CAPÍTULO VI: PLAN DE APLICACIÓN

6.1 BASES

Tomando como base la información recolectada anteriormente, en este ıpartado se procede a efectuar la matriz de Acción-Impacto/Prioridad, con el fin de nanejar los elementos tanto, cuantitativos como regulatorios en torno a la ›ropuesta. Este matiz contiene la lista de departamentos a los cuales va dirigido el ›studio con la descripción detallada de cada paso para la reforma efectiva.

.1.1 Áreas de aplicación

N°	GERENCIA RESPONSABLE	DESCRIPCION DEL CAMBIO O MEJORA	OBSERVACIONES	IMPACTO	PRORIDAD	LIDER ESPECIALISTA	APRUEBA
1	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y PROCURA	PROPUESTA DE REFORMA	CAMBIOS RELATIVOS A RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	ALTO	BAJA	LIDER DEL PLAN REFORMA	PRESIDENCIA
2	GERENCIA DE CONTABILIDAD	PROPUESTA DE REFORMA	CAMBIOS SUJETOS A RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	ALTO	BAJA	LIDER DEL PLAN REFORMA	PRESIDENCIA
3	GERENCIA ADJUNTA A LA VICEPRESIDENCIA	PROPUESTA DE REFORMA	CAMBIOS SUJETOS A RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	ALTO	BAJA	LIDER DEL PLAN REFORMA	VISEPRESIDENCIA
4	GERENCIA DE TALENTO HUMANO	PROPUESTA DE REFORMA	CAMBIOS SUJETOS A RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	ALTO	ALTA	LIDER DEL PLAN REFORMA	VISEPRESIDENCIA
5	GERENCIA DE PROYECTOS	PROPUESTA DE REFORMA	CAMBIOS SUJETOS A RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	ALTO	BAJA	LIDER DEL PLAN REFORMA	VISEPRESIDENCIA
6	GERENCIA DE OPERACIONES	PROPUESTA DE REFORMA	CAMBIOS SUJETOS A RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	ALTO	MEDIA	LIDER DEL PLAN REFORMA	VISEPRESIDENCIA
7	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN	PROPUESTA DE REFORMA	CAMBIOS SUJETOS A RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	MEDIO	ALTA	LIDER DEL PLAN REFORMA	VISEPRESIDENCIA
8	GERENCIA DE COSTOS	PROPUESTA DE REFORMA	CAMBIOS SUJETOS A RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	MEDIO	ALTA	LIDER DEL PLAN REFORMA	VISEPRESIDENCIA
9	GERENCIA DE MAQUINARIA Y EQUIPOS	PROPUESTA DE REFORMA	CAMBIOS SUJETOS A RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	BAJO	ALTA	LIDER DEL PLAN REFORMA	VISEPRESIDENCIA
10	GERENCIA DE MOVIMIENTO DE TIERRA	PROPUESTA DE REFORMA	CAMBIOS SUJETOS A RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS	BAJO	ALTA	LIDER DEL PLAN REFORMA	VISEPRESIDENCIA

CUADRO 9. Departamentos

ıente: Elaboración Propia, (2017)

›s campos de la matriz son:

- Gerencia Responsable.
- Descripción del cambio, Proyecto o Requerimiento.

- Observaciones.
- Impacto del cambio.
- Prioridad del cambio.
- Líder que aprueba

6.2 IMPLEMENTACIÓN

En base a la información recopilada anteriormente, se procede a ontinuación a desarrollar las pautas principales para la implementación de la ropuesta de reforma una vez se realice todo lo concerniente a la misma, ya que el esultado de todo los adecuado para una reforma exitosa debe ir de la mano con un lan de implementación en pasos que permitan el continuo desenvolvimiento de las ctividades y poder aplicar sobre la marcha los resultados del plan objeto de estudio.

.2.1 Validación de la reforma.

Dentro de las actividades previas al inicio de cualquier cambio se debe contar on la aprobación de la directiva

.2.2 Cierres de Actividad

Se realiza un inventario y entrega de todo lo relacionado a información vital or cada uno de los departamentos encargados, más aun si en la reforma son esultantes como cambios representativos. La prerrogativa de entrega será onformé al plan de aplicación resultante de la reforma.

2.3 Procura inicial.

Al conocer las funciones, responsabilidades, nuevos procesos o mejoras de ida departamento y del equipo de trabajo, se procederá a gestionar la procura de s materiales requeridos para el entrenamiento básico así como la compra de todos s implementos necesarios para su aplicación.

2.4 Adecuación de los cambios.

Como parte de las actividades planteadas al inicio del proyecto, se establece adecuación del ambiente de pre aplicación el cual se generará a través de varios leres de información, revisión, practica y aplicación de los cambios para ser usado

como ambiente de pruebas y desarrollo, por tal motivo se deben preparar los equipos involucrados, manejando distintas herramientas de gerencia para llegar a obtener los resultados esperados y la menor resistencia ya que la misma contagia y no aporta al logro de las nuevas metas.

Es de carácter obligatorio respaldar todas las bases de datos con bastante regularidad, de manera que si se llega a presentar un problema con las mismas se cuente con la información más actualizada posible a la hora de reestablecer el sistema. Adicionalmente, es imperativo documentar cada una de las tareas o actividades realizadas en esta fase, ya que de ello depende lo que se va a realizar posteriormente en ambiente de producción.

5.2.5 Adecuación de los equipos y herramientas en ambiente producción.

Posterior a la adecuación de los equipos de computación del ambiente de pre-producción se recogen las experiencias y correctivos necesarios para que el plan de cambio en ambiente de producción sea lo más preciso posible.

Al igual que el cambio realizado anteriormente, el plan de comunicación hacia las áreas y la planificación, son tareas a realizar y sobre todo al tratarse de ambiente de producción.

A continuación, se debe realizar el plan técnico y de pruebas, entre el personal especialista de la empresa o líder de proyecto y el personal por parte del proveedor de la solución. Esto requiere una buena planificación y transparente ejecución de manera que los usuarios cuenten con los servicios esperados lo más pronto posible sin afectar la operativa diaria de la empresa.

Durante la ejecución o puesta operativa del plan se mantiene un constante monitoreo por parte del personal especialista, tanto por el lado de la empresa como por el lado de obras como oficina, esto con el fin de validar la ejecución y su posterior certificación por parte del cliente

Posterior al manejo de los procesos subsiguientes originados por la propuesta deben ser puestos en práctica, al culminar todas las actividades se deben documentar con detalle los resultados en el cambio.

6.2.6 Adecuación de la reforma.

Como bien sabemos, se debe contar con un plan de contingencia detallado, el cual rige los lineamientos necesarios a realizarse en un momento de necesidad o urgencia. Dicho plan debe contar con una adecuada implementación que dentifique el momento de inicio, desarrollo y cierre el cual abarca una transición, ese periodo se entiende por periodo de adaptación y se debe contar con todos los nvolucrados en dichos cambios dirigidos y coordinados en búsqueda de las nuevas ormas y métodos de trabajo. Se debe contar con todo el equipo resultante para la aplicación de la reforma ya disponible, además de las herramientas de trabajo se lebe prever el nuevo espacio físico que viene con la reforma también debe estar sto, ya que de existir fusión, separación, o implementación de nuevos modelos de rabajo estipulados en la EDT se debe adecuar a la organización resultante de la ueva propuesta.

.2.7 Seguimiento y control.

Con miras a mantener la operatividad y la calidad del proyecto, se realizarán esiones de trabajo entre el líder de proyecto, analistas responsables, usuarios y jecutivos de la empresa para tomar nota de cualquier irregularidad en la operación e la nueva reforma y de encontrarse alguna falla poder corregir durante el proceso e adaptación. En el proceso de seguimiento se realizaran las pruebas necesarias se buscará dar la solución óptima al inconveniente o nuevo requerimiento. Para el uen término del cambio en ambiente, se requiere la validación del personal irectivo.

ualquier cambio por tratarse en ambiente operativo debe realizarse con mayor idado y dentro del horario laboral (en caso de ser posible realizar jornadas de ntrenamiento en horario especial). Una vez finalizado el cambio se debe ocumentar muy bien con evidencias de lo realizado y de ser posible, pruebas, dicionalmente se debe contar con la aprobación y la certificación de los directivos. final, se debe hacer otro cambio, pero esta vez en ambiente de contingencia de anera de igualar los dos ambientes operativos (producción y contingencia).

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El presente capitulo contempló la revisión de los entregables presentes en el proyecto de investigación, es importante evaluar los resultados a un nivel general, donde se debe saber si los resultados generados en la ejecución del proyecto lograron satisfacer las necesidades iniciales por las cuales fue concebido el proyecto. Esto se puede conocer verificando el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en el proyecto, así como la certificación del alcance en sí. Tomando en consideración que el presente trabajo especial de grado era realizar una propuesta para reforma organizacional en la empresa Inversiones Alfamaq c.a, será evaluado solo el cumplimiento de los entregables identificados bajo tal fin y el aporte de la propuesta conforme a los objetivos planteados.

Algunos de los documentos entregables provenientes del presente trabajo especial de grado fueron:

- **Propuesta de la investigación:** el cual contempla todas las definiciones y aspectos plasmados en el Capítulo I
- **Marco teórico y conceptual,** conceptos, bases y demás información que apoya la investigación, se puede ver reflejado en el Capítulo II
- **Marco metodológico,** diseño de la investigación, tipo y fases de desarrollo las cuales se describen en el Capítulo III
- **Marco organizacional**
  Se detalló la situación actual de la empresa donde se presenta formalmente el objeto de estudio dicha información es desarrollada en el Capítulo IV
- **Diagnostico** En donde se plasmaron las respuestas referentes al instrumento aplicado para determinar la situación actual, con sus respectivos análisis los cuales derivan en las soluciones necesarias en cumplimiento de los objetivos, los cuales se reflejan en capítulo v.
- **Plan de aplicación,** preparación de la base de aplicación de una propuesta como plan, pasos para la factibilidad de la aplicación de la propuesta y

posterior reforma que conlleve a cambios circunstanciales y definitivos de mejora y actualización, todos presentes en el Capítulo VI

- **Evaluación de la propuesta realizada:** la cual se está realizando en el presente capítulo, evaluando no solo la propuesta sino cada uno de los demás aspectos que pueden ser sujetos a evaluación, Capitulo VII.
- **Conclusiones y Recomendaciones:** se desarrollarán como cierre en el Capítulo VIII

En cuanto al objetivo general del trabajo especial de grado, se logró su cabal cumplimiento ya que se obtuvo el diagnóstico de la situación inicial, se logró desarrollar una propuesta que permitiese dar respuesta al problema planteado.

Con todo lo anteriormente descrito, se puede decir que el proyecto, tomando en consideración que estuvo bajo el costo, tiempo y calidad requerida, fue exitoso.

CAPITULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Con base al análisis obtenidos de las diversas respuestas del cuestionario aplicado a los sujetos que sirvieron de muestra en la investigación, se pudo llegar a la conclusión, que la organización posee un considerable descontrol en los procesos de canalización de los trabajos, procura, administración y mantenimiento haciendo difícil la producción de las actividades en masa como en calidad, donde la gerencia demuestra poco protagonismos para tratar de controlar estas situaciones. Por otra parte, se evidenció la necesidad de vislumbrar la construcción de propuestas que puedan identificar los problemas y ayudar a exaltar las fortalezas, le allí encontrar un balance en los elementos existentes en el marco de la creación le nuevas alternativas de crecimiento empresarial.

Del mismo modo, se encontró resaltante que la falta de orden en los lepartamentos sobre todo en los que se maneja el control de insumos puede roducir pérdidas económicas notables sobre todo en la ejecución de obras. Sin mbargo, cabe destacar, que los sujetos están de acuerdo que los problemas resentados son responsabilidad de los mismos y que su fortaleza para mejorar es l proposición de metas a través del uso de las herramientas tecnológicas onsiderándose un gran fuerte dentro de la empresa.

n otro orden de ideas, la institución presenta falta de comunicación con sus tegrantes dificultando el trabajo, además del poco valor que se le propina a las eas que cada uno puede aportar al desarrollo de la organización. Estas ebilidades, hacen que la ganancia, remisión, desembolso y manufactura de bienes ea menor y desorganizada obteniendo como efecto clientes insatisfechos y oyectos terminados a destiempo. No obstante, la institución mantiene un mpromiso beneficioso de adquirir personal especializado que puede mprometerse en ejecutar proyectos de gran envergadura canalizados en el tema calidad y la efectividad, con una disposición que se eleva por encima de los cos procesos existentes y la falta de apoyo gerencial para llevarlos a término.

Por otra parte, aunque se evidencia en las respuestas respeto por las fuentes jerárquicas dentro de la empresa la sintonía de mandato aún se encuentra un sistema direccional donde el empleado no mantiene una comunicación de ideas o recomendaciones y solo subyace la opinión de los altos mandos perjudicando la expresión a la entrada de la creatividad, innovación o renovación del contenido en las áreas de la construcciones y sus afluentes.

7.2 RECOMENDACIONES

En el conocimiento de las anteriores conclusiones producto de las contestaciones reflejadas por los encuestados, se pudo determinar las siguientes recomendaciones en pro de una real reforma organizacional, a la vez una optimización de su estructura:

En primer lugar, construir e implementar estrategias gerenciales como la reingeniería, el benchmarking, el empowerment, entre otros, que permitan demostrar mejoras en la institución, siendo para ello importante, la aplicación previa de una matriz FODA con la que se podrá observar íntimamente cuales son los problemas que se presentan dentro como fuera de la organización.

De la misma manera, construir matrices de trabajo estratégicas que consientan demostrar cuales son las posiciones fiables de cada uno de sus miembros sobre todo los que corresponden a los campos gerenciales superiores con la finalidad de emprender mejores políticas de gestión de actividades en los que trabaja la organización, aunado a ello, emprender un sistema de control de insumos para así garantizar el orden de los materiales que se utilizan en cada obra evitando perdidas económicas considerables.

Haciendo seguimiento a las ideas, es imperioso la implementación de talleres de formación en donde se les informe a todos los miembros directivos, gerenciales, coordinadores y de supervisión cuales son los mecanismos de gestión más apropiados para regir, crear o edificar una reforma organizacional desde el valor a los demás integrantes pertenecientes a la misma en cuanto a sus conocimientos, ideas, aprovechando la profesionalización, entrega, respeto por la jerarquía que la

gran mayoría posee pero aún aprovechar en buena medida el muy específico compromiso demostrado en muchos de los encuestados en el instrumento de recolección de datos para la obtención de efectivos resultados encaminando a la empresa Inversiones Alfamaq C.A. a mejores rumbos dentro de los campos comerciales, económicos, industriales, marketing y de competitividad.

REFERENCIAS

\rias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología ;ientífica. Caracas. Venezuela

3alestrini A. M. (2006) Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. (7a. e.). Caracas: Consultores Asociados

Calderón, G. Cuartas, J. Y Álvarez, C. (2008) TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN HUMANA1 CASO DE APLICACIÓN EN UNA MULTINACIONAL. [Revista en línea]. Disponible en: http://www.wacra.org/publicdomain/IJCRA%20xx_i_pg09-22%20Calderon%20Spanish.pdf. Consulta, marzo 29 2016.

Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. (2013). Razón del éxito en los proyectos- una buena gerencia de proyectos. [Artículo en línea]. Disponible en: http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/(1)Gerencia%20de%20Proyectos%20Sensibilizacion%202013_09_16%20CCMA%20Rev2.pdf. Consulta, marzo 29 2016]

Casal, J. y Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. [Documento en línea]. Disponible: http://www.mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%C3%B3mo%20diseñar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf [Consulta 2016 marzo, 13].

Casas A., Repullo L. y Donado J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos Campos. [Documento en línea]. Disponible: http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=13047738&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=27&ty=96&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=27v31n08a13047738pdf001.pdf Consulta: abril, 20 2016

Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Revista ciencias de la educación Segunda Etapa / Año 2009 Vol 19/ Nº 33. Valencia, Enero - Junio [Revista en línea]. Disponible: http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf. Consulta: abril, 20 2016.

Dubs de Moya, Renie, 2002, El Proyecto Factible: una modalidad de investigación
Equipo cultural. (2008). Enciclopedia practica del docente. Madrid – España. Editorial Cultural, S.A.
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2010). Planificación de proyectos y programas Manual de orientación. [Manual en

ínea]. Disponible: http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/PPP-Guidance-Manual-SP.pdf Consulta: abril, 20 2016
FEDEUPEL.

Fernández C. (2011). Ejecutó un estudio denominado "Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes. [Trabajo en línea]. Disponible en: http://www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Carlos_Fernandez_Bravo.pdf Consulta: febrero, 20 2016.

Fernández P. y Díaz P. (2002). Investigación cualitativa y cuantitativa. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/cuanti_cuali2.pdf [Consulta: 2016 marzo, 24].

Fernández, N. (2002). Manual de proyectos. [Manual en línea]. Disponible en: http://www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf Consulta, marzo 29 2016]

Gallardo, E. (2011). Fundamentos de la administración. [Investigación en línea]. Disponible en: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/17604/6/Fundamentos%20Administracion%20EGallardo.pdf [Consulta, marzo 29 2016]

García, F. (2002). Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario. Documento en línea]. Disponible: http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elcuestionario.pdf. Consulta: abril, 20 2016

Hernández, R.; Fernández, C., y Baptista, C. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Hidalgo R. (2013). "Modelo de gestión y administración de proyectos operacionales". Santiago de Chile. Chile. [Trabajo en línea]. Disponible en:file:///C:/Users/Ramon%20Joves/Downloads/cf-hidalgo_pr.pdf Consulta: febrero, 20 2016.

Hurtado de Barrera, J. (2008). El proyecto de investigación. (6a. e.). Caracas: Quirón.

Laborde, M. y Veiga, L. (2011). la productividad. [Documento en línea]. Disponible en: http://socrates.ieem.edu.uy/wp-content/uploads/2011/12/abc.pdf

López L. (2009). Propuesta de un plan de gestión de proyectos para la instalación de cableado estructurado para integradores de sistemas. [Trabajo en línea].

)isponible: http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP648.pdf. Consulta: abril, :0 2016.

/lateus C. (2006). Manual para la adquisición y manejo seguro de medios de rabajo. [Manual en línea]. Disponible en: ıttp://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/Manual_Adquisicion_Herramientas.pdf. Consulta, marzo 29 2016]

)ngallo C. (2008). Manual de comunicación Guía para gestionar el Conocimiento, a información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. [Libro en ínea]. Disponible en: http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf. [Consulta, narzo 29 2016]

'alella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la Investigación cuantitativa. ondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas. :04 Páginas

'eraza A. (2014). Ejecutó un trabajo de investigación llamado "Propuesta de un nodelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno lectrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua". [Trabajo en línea]. Disponible en:http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/580/1/aperaza.pdf Consulta: ebrero, 20 2016.

'érez, D. (2006). El producto. Concepto y desarrollo [Documento en línea].)isponible en: ıttp://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45113/componente45111.pdf Consulta: abril, 20 2016.

'etit E. (2012). "Estructura teórico-conceptual del modelo Desarrollo)rganizacional para la Gerencia de la Innovación en Latinoamérica (DOGIL), consustancial con los procesos de transformación socio-política y socio-económica que se han desplegado en Suramérica en el siglo XXI". Maracaibo [Trabajo en línea]. Disponible en: ıttp://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4345 Consulta: febrero, :0 2016.

'izarro (2013). "Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras [trabajo en línea].)isponible en: http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/114830 . Consulta: febrero, :0 2016.

Rojas C. y Ignacio R. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de nvestigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación cientifica Tiempo de Educar, vol. 12, núm. 24, julio-diciembre, 2011, pp. 277-297 Jniversidad Autónoma del Estado de México Toluca, México [Revista en línea].

)isponible: http://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf Consulta: abril, 20 :016

;apiens. Revista Universitaria de Investigación, vol. 3, núm. 2, diciembre, p. 0, ;aracas, Venezuela, Universidad Pedagógica Experimental Libertador

;ierra M. (2012). Tipos más usuales de investigación. [Documento en línea].)isponible en: ıttp://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/tipos_investigacion.p lf. Consulta marzo, 12 2016.

;ilva L. (2014). "El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la ;ompetitividad de las organizaciones" Bogotá Colombia. [Trabajo en línea].)isponible en: ıttp://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12496/1/Proyecto%20de%20gra lo%2020141118.pdf. Consulta: febrero, 20 2016.

'hompson, P. (2008). La organización actual. [Documento en línea]. Disponible ;n:http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/06/12/organizacion.pd Consulta, marzo 29 2016.
Jniversidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). Manual de Trabajos de ;rado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (4a. e.). Caracas:

/ásquez O. (2008). Propuesta de una metodología de gestión de proyectos en :ecsa software S.A. [trabajo en línea]. Disponible: ıttp://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP451.pdf Consulta: abril, 20 2016.

ANEXOS 1

(Cuestionario)

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Caracas, ___/___/2017

Proyecto de Trabajo Especial de Grado titulado: "**PROPUESTA DE REFORMA** ORGANIZACIONAL **PARA LA EMPRESA** INVERSIONES ALFAMAQ**, C.A, UTILIZANDO LAS HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTO"**

Presentación del cuestionario.

El Arq. Ramón A. Joves G, participante de postgrado en la especialización Gerencia de Proyectos, lleva a cabo una investigación la cual se denomina **PROPUESTA DE REFORMA** ORGANIZACIONAL **PARA LA EMPRESA** INVERSIONES ALFAMAQ**, C.A, UTILIZANDO LAS HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTO**, bajo la tutoría de la Profesora Mercedes Berenice Blanco Carrillo, el propósito central del Cuestionario es conocer la percepción del personal que labora en la empresa Inversiones Alfamaq y reconocer la información de interés que puedan ayudar a generar la propuesta de reforma organizacional obteniendo en este las causas a través de las herramientas de gerencia de proyecto A continuación se le presenta un cuestionario para su desarrollo. Usted deberá describir que tanto está de acuerdo o no con el planteamiento que se formula en cada punto, el mismo está compuesto por varios ítems, su tarea consistirá en leer cuidadosamente cada pregunta y contestar con la mayor veracidad posible, solo requiere que marque con una equis (X) mostrando su preferencia por una de las cinco opciones.

No identifique el cuestionario con su nombre ni su unidad, su cuestionario debe será anónimo ya que la información suministrada será tratada de manera confidencial por el investigador.

Por su colaboración muchas gracias, en caso de requerir alguna información adicional al respecto, puede contactar al 0414-2409914 o por la dirección de correo electrónico ramonjoves@hotmail.com,

Indique su posición:

Ejecutivo__ Gerente__ Asistentes de ejecutivo__ Coordinador__ Personal supervisor__

Preguntas / Áreas de revisión	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Procesos					
En la organización se demuestra la unificación de los procesos gerenciales					
Se apoyan en los procesos y mejores prácticas del PMI					
Los proyectos a realizar de la organización mantienen un proceso de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento o control y cierre					
Especifican la importancia de que los proyectos deben tener objetivos definidos					
Se demuestra un plan de trabajo para cada uno de los proyectos a ejecutar dentro de un lapso establecido					
Se evalúan los riesgos, oportunidades, costos y restricción que se puedan presentar en la realización de un proyecto.					
Recurren a la improvisación para resolver situaciones presentadas					
Buscan innovar ideas para mejorar la calidad de los proyectos					
Los resultados obtenidos en los trabajos tienen relación con los agentes internos y externos de la institución					
Utilizan herramientas tecnológicas para la ejecución de su trabajo					
Clima y Cultura					
Las políticas de trabajo están bien definidas para asegurar el mejor rendimiento y producción					
La jerarquización del personal está establecida de manera efectiva dentro de la organización					
Cree que la organización cuenta con personal capacitado en todas sus dependencias para los trabajos que realizan					
Se evidencia una comunicación efectiva con todos sus miembros					
Cuando existen problemas se ayudan para obtener la resolución de los mismos					
Todos los miembros de la empresa hacen el trabajo que les compete					

7	Evalúan las capacidades de sus compañeros para delegar funciones					
8	Exaltan las habilidades o fortalezas de los miembros de su trabajo					
9	Las personas son las causantes del éxito o fracaso de los proyectos					
0	El personal mantiene una actitud positiva a pesar de que el trabajo no esté presentando los mejores resultados					
	Se le aplica talleres de formación permanente al personal para así mejorar su desempeño laboral					
2	Los chismes deterioran el ámbito de trabajo					
3	Todos los miembros de la empresa hacen el trabajo de forma completa y eficaz					
4	Le explican al personal como pueden realizar mejor su trabajo cuando estos no están obteniendo los mejores resultados					
	Recursos					
5	Aseguran los suministros necesarios para realizar los trabajos de la organización					
6	Buscan las herramientas necesarias para satisfacer los requisitos del proyecto					
7	Se respetan los procesos para la adquisición de insumos					
8	El cambio de posición de su silla, escritorio o el color de las paredes mejora su desempeño laboral					
9	se dispone del equipo y maquinaria requerida para los diferentes requerimientos de trabajo					
0	Se garantizan en el tiempo la entrega de los recursos solicitados que aseguren el exitoso del trabajo					
	La empresa escucha ideas, opiniones que tienen otros sobre la ejecución de un trabajo					
	Es eficaz el resguardo de los bienes materiales y patrimoniales de la empresa					
	Cuando suceden situaciones negativas dentro de su entorno son a causa de la institución					
	La empresa toma decisiones acertadas en la contratación de cualquier servicio					
	Los logros obtenidos por la empresa benefician a todo el personal integrante					

ANEXOS 2

(Validación Juicio de Expertos)

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Estela Hernández Rengel, titular de la Cédula de Identidad Nº 8.685.984, de profesión Lcda. en Enfermería, ejerciendo actualmente como Profesora de Metodos I, en la Institución Universidad de Carabobo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en _____

En Caracas, a los _____ días del mes de _____ del _____

_____

Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, MSC: José Felipe Cabeza, titular de la Cédula de Identidad Nº 10.752.084, de profesión Lcdo. Admon Comercial y Contaduría, ejerciendo actualmente como Docente en Investigación, en la Institución Universidad de Carabobo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en _____.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			/	
Amplitud de contenido			/	
Redacción de los Ítems			/	
Claridad y precisión			/	
Pertinencia				

En Caracas, a los _____ días del mes de _____ del _____

Firma 10752084.

Caracas, 15 de febrero de 2017

CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo, Hugo Lambertus, titular de la cedula de identidad N° 4.558.206, de Profesión Ingeniero Mecanico y MSc. En Gerencia de Proyecto, ejerciendo actualmente como Prof. de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación el instrumento (cuestionario), del Trabajo de Grado de Especialización del estudiante, Joves Guerrero Ramón Antonio, cédula de identidad nro. 18.565.216, quien opta por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, titulado **"PROPUESTA DE REFORMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA INVERSIONES ALFAMAQ, C.A, UTILIZANDO LAS HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTO"**, a los efectos de su validación.

Sin otro particular al cual hacer referencia, se despide cordialmente,

Ing. MSc. Hugo Dario Lambertus Dovale

C.I. 4.368.061

CONFIABILIDAD -. ALFA DE CROMBACH

Item	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9	Sujeto 10	Vi
1	1	5	1	3	3	5	3	3	5	5	2,49
2	1	2	1	2	1	3	1	3	3	5	1,73
3	2	5	2	5	3	1	3	4	2	4	1,88
4	4	1	4	1	2	3	1	2	3	4	1,61
5	3	1	4	2	1	5	2	1	2	3	1,82
6	4	4	1	1	2	3	2	1	3	2	1,34
7	1	5	2	5	1	5	4	3	2	3	2,54
8	4	1	4	5	3	2	3	2	1	1	2,04
9	1	1	1	1	1	2	1	1	5	5	2,77
10	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	2,84
11	2	3	1	5	2	3	1	4	2	1	1,82
12	3	5	2	5	2	1	2	1	1	5	2,90
13	1	4	1	3	1	3	1	2	1	2	1,21
14	3	1	2	3	2	1	3	4	4	5	1,73
15	4	3	3	2	1	3	1	1	4	2	1,38
16	1	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1,61
17	4	2	4	2	1	4	2	1	5	5	2,44
18	2	4	4	1	2	4	1	5	5	5	2,68
19	1	5	1	5	4	5	4	5	4	5	2,54
20	4	1	2	1	3	2	4	3	4	3	1,34
21	5	4	1	5	4	4	1	3	1	2	2,67
22	1	5	1	1	1	2	1	1	5	1	2,77
23	4	4	3	1	2	5	2	3	2	5	1,88
24	5	5	1	4	3	4	5	1	2	3	2,46
25	1	1	1	1	1	5	2	1	5	5	3,57
26	1	2	1	1	1	1	1	1	5	5	2,77
27	5	1	5	5	2	4	3	4	5	5	2,10
28	1	2	1	1	3	3	3	2	3	5	1,60
29	1	5	1	5	1	5	1	5	5	5	4,27
30	5	5	4	3	1	2	3	4	5	4	1,82
31	1	2	3	3	4	4	3	5	4	5	1,60
32	5	4	4	1	3	2	4	1	4	3	1,88
33	3	4	1	2	3	4	3	4	3	3	0,89
34	2	3	2	2	3	5	2	2	3	4	1,07
35	2	1	3	3	1	3	1	2	4	2	1,07
Totales	89	107	74	92	71	110	80	87	118	124	**343,29**
k	35										
Sum Vi	73,13										
Vt	343,29										
Alfa	**0,81011**										

Resultados

Instrumento de Confiabilidad muy alta