



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN EL  
DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE UNA CONSULTORA DE INGENIERÍA EN  
VENEZUELA.**

Presentado por:

**Brito Querales, Mhavia Magdalena**

Para optar al título de:

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:

**Guillén Guédez, Ana Julia**

Caracas, Noviembre de 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN EL  
DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE UNA CONSULTORA DE INGENIERÍA EN  
VENEZUELA**

Presentado por:

**Brito Querales, Mhavia Magdalena**

Para optar al título de:

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:

**Guillén Guédez, Ana Julia**

Caracas, Noviembre de 2016

Señores:

Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Estudios de Postgrado  
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 Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Mhavia Magdalena Brito Querales CI: 11.533.285, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es “Plan de Implementación de La Gestión de los Interesados en el Desarrollo de los Proyectos de una Consultora de Ingeniería en Venezuela” y manifiesto que cumple con los requisitos, exigidos por los Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, por lo tanto considérese apto para ser evaluado por el jurado que se decida para tal fin.

En la Ciudad de Caracas a los 09 Días del Mes de Noviembre de 2016.

Prof. Ana Julia Guillén Guédez.

## DEDICATORIA

A Dios, por todos los días regalarme una nueva oportunidad de hacer las cosas mejor, mi mayor apoyo y fortaleza.

A Solvia Querales, mi madre, por todo lo que sacrificó para que hoy esté aquí.

A Luis Brito, mi padre, por todo lo que añoraba estos momentos de éxito de sus hijos.

A mis hermanos, Aurora y Luis, por siempre estar pendiente de mí y darme la alegría de compartir con mis sobrinos bellos.

A Daniela, Camila y Luis Eduardo, mis sobrinos, para que esto sea fuente de inspiración para la siembra y cosecha de sus éxitos.

A Rosendo López, mi amorso, por toda su paciencia, comprensión y amor.

## RECONOCIMIENTOS

Agradezco a todos quienes colaboraron en el feliz término de este post-grado, en especial:

A mis compañeros de trabajo, quienes en muchas actividades del post-grado fueron la fuente de resultados para mis tareas.

A Natividad Alberro, por creer en todo momento en mí, alentándome a seguir adelante, por su apoyo y colaboración de siempre.

A María Auxiliadora Pérez, por ser el puente con el resto de mis compañeros en la distancia.

A Rosendo López, por ser mi apoyo en todo momento.

A la Prof. Ana Julia Guillén por compartir sus conocimientos y ayudar en la culminación de este trabajo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

## **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE UNA CONSULTORA DE INGENIERÍA DE VENEZUELA**

**Autor:** Brito Querales Mhavia Magdalena

**Asesor:** Guillén, Ana Julia

**Año:** 2015

### **RESUMEN**

En la búsqueda de mejorar el desarrollo de los proyectos, las empresas están en constante cambio atendiendo a la mejora continua de sus procesos. La Empresa de desarrollo de Ingeniería en Venezuela, no escapa a esa realidad y está siempre atenta a las propuestas que sus empleados estén a bien realizar. La Gestión de Interesados es un área de reciente aplicación como área de conocimiento en el *Project Management Institute*, parte de este trabajo busca identificar los procedimientos que se aplican en una Consultora de Ingeniería de Venezuela y adaptarlos a las mejores prácticas de tal forma de presentarle a este tipo de empresa un plan de implementación, que permitan la gestión de interesados de una forma más eficiente. En base a esta necesidad, se plantea el presente Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, basado en una investigación aplicada transversal sobre los trabajos ejecutados en los últimos cinco años y a su vez constituye una oportunidad de mejora identificada y desarrollada para el beneficio de una Consultora de Ingeniería en Venezuela, entregando como producto final una propuesta de procedimientos para la gestión de interesados en sus proyectos. Los resultados permiten identificar en un listado, no limitativo, los interesados típicos en el tipo de organización en estudio, así como analizar el tipo de involucrado con el que se está tratando, su nivel de impacto y las estrategias recomendables a aplicar para la gestión. Se propone un plan de implementación dentro de las áreas de gerencia de proyectos de la Consultora de Ingeniería en Venezuela, que permita su aplicación y seguimiento.

**Palabras Clave:** Mejora Continua – Procesos – Procedimientos – Gestión de Interesados – Propuestas.

**Línea de Trabajo:** Definición y Desarrollo de Proyectos, Gerencia de los Involucrados y Gerencia de las Comunicaciones en proyectos.

## INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS .....	X
INDICE DE TABLAS .....	XII
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS .....	xiii
INTRODUCCION .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>3</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	3
1.2. INTERROGANTE DE LA INVESTIGACIÓN: .....	4
1.3. SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: .....	4
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN: .....	5
1.4.1. General:.....	5
1.4.2. Específicos: .....	5
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: .....	5
1.6. ALCANCE .....	6
1.7. LIMITACIONES.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
2.2. BASES TEÓRICAS.....	13
2.2.1 Gerencia de Proyectos .....	13
2.2.2 Procesos de la Gerencia de Proyectos.....	14
2.2.3 Áreas de Gestión de Proyectos .....	15
2.2.4 Definición de Stakeholders .....	16
2.2.5 Evolución del Término Interesados.....	17
2.2.6 Teoría de Interesados.....	19
2.2.7 Gestión de Interesados.....	20
2.2.7.1 Modelos de Gestión .....	21
2.2.8 Procesos de la Gestión de Interesados .....	25
2.2.8.1. Identificar a los interesados.....	25
2.2.8.2. Planificar la Gestión de los interesados. ....	35
2.2.8.3. Gestionar la participación de los interesados. ....	36

2.2.8.4. Controlar la participación de los interesados.....	36
2.3. BASES LEGALES.....	37

**CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO ..... 38**

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	38
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	38
3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	38
3.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 39	
3.4.1 Observación Directa .....	39
3.4.2 Estudio de documentación.....	39
3.4.3 Entrevistas .....	39
3.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.5.1 Fase Preparatoria .....	40
3.5.2 Fase de Realización y Análisis .....	40
3.5.3 Fase de Información .....	40
3.6 PROCEDIMIENTO POR OBJETIVOS.....	40
3.7 ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO .....	41
3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	42
3.9 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	43
3.9.1 Acuerdo de confidencialidad firmado en la Consultora sobre el manejo de información (s.f.) .....	43
3.9.2 Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2006) .....	43
3.9.3 Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela (1996) 44	

**CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL ..... 45**

4.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA CONSULTORA .....	45
4.2. VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	46
4.3. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	46
4.4. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	46
4.5. UNIDAD DE ANÁLISIS .....	47

<b>CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>48</b>
<b>DIAGNÓSTICO E IMPLANTACIÓN .....</b>	<b>48</b>
5.1 IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS .....	48
5.2 ANÁLISIS DE IMPACTO DE INTERESADOS.....	52
5.3 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE INTERESADOS .....	58
5.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE INTERESADOS .....	61
<b>CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>64</b>
6.1 IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS .....	64
6.2 ANÁLISIS DE IMPACTO DE INTERESADOS.....	65
6.3 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE INTERESADOS .....	66
6.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE INTERESADOS .....	67
6.4.1 Propósito y Objetivos .....	67
6.4.2 Responsable.....	67
6.4.3 Instrumentos y Materiales.....	67
6.4.4 Canales de Comunicación .....	67
6.4.5 Premisas para la Implementación.....	68
<b>CAPÍTULO VII: LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
7.1. CONCLUSIONES .....	73
7.2. RECOMENDACIONES.....	74
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERENCIAS ELECTRÓNICAS .....</b>	<b>79</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Pág</b>
1: Etapas para la relación con los interesados orientada a los resultados. ....	27
2: Diagrama de Venn. Tipos de Interesados de acuerdo al Modelo de Mitchell.....	29
3: Matriz del Modelo de Gardner para el análisis de los interesados. ....	30
4: Matriz del Modelo de Savage para el análisis de los interesados. ....	31
5: Proceso de Identificación de Interesados.....	35
6: Proceso de Planificación de la Gestión de Interesados. ....	35
7: Proceso de Gestión de la Participación de los Interesados. ....	36
8: Proceso de Control de la Participación de los Interesados. ....	36
9: Estructura Desagregada de Trabajo. ....	41
10: Organigrama Principal.....	47
11: Organigrama Unidad de Análisis: Proyectos. ....	47
12: Variables de un Interesado Exigente.....	54
13: Variables de un Interesado Discrecional. ....	54
14: Variables de un Interesado Inactivo. ....	55
15: Variables de un Interesado Dominante. ....	55
16: Variables de un Interesado Dependiente. ....	55
17: Variables de un Interesado Peligroso.....	56
18: Variables de un Interesado Definitivo.....	56

19: Variables de un No Interesado .....	56
20: Estrategia Recomendada: Observar .....	59
21: Estrategia Recomendada: Informar.....	60
22: Estrategia Recomendada: Satisfacer .....	60
23: Estrategia Recomendada: Colaborar .....	60
24: Plan de Implantación del Procedimiento de Gestión de Interesados. ....	63
25: Formato de Registro para la Identificación y Planificación de la Gestión de Interesados. ....	63
26: Interesados Típicos identificados en una Consultora de Ingeniería (No limitativo). 64	
27: Nivel de Impacto de los Interesados en una Consultora de Ingeniería .....	65
28: Estrategias de Gestión de los Interesados en una Consultora de Ingeniería .....	66

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Pág</b>
1: Ejemplo Matriz de Consolidación de acuerdo al Modelo de Mitchell.....	29
2: Comparación de los Modelos de Análisis de Interesados .....	33
3. Procedimiento por Objetivos .....	41
4: Operacionalización de Variables .....	42
5: Información requerida para la identificación de interesados. ....	50
6: Interesados internos típicos de un proyecto en una Consultora de Ingeniería. ....	51
7: Interesados externos típicos de un proyecto en una Consultora de Ingeniería. ....	52
8: Análisis para la identificación de interesados. ....	53
9: Resumen Análisis de interesados. ....	57
10: Resumen Tipo de interesados. ....	58
11: Estrategia para la gestión de interesados. ....	59
12: Estrategias Prioritarias. ....	61
13: Lecciones Aprendidas, Objetivo Específico #1. ....	69
14: Lecciones Aprendidas, Objetivo Específico #2. ....	70
15: Lecciones Aprendidas, Objetivo Específico #3. ....	71
16: Lecciones Aprendidas, Objetivo Específico #4. ....	72

## LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

*CSR Europe*: Siglas en Inglés de la red de negocios europeos para la responsabilidad social corporativo. (*The European Business Network for Corporate Social Responsibility*).

IESE: Instituto de Estudios Superiores de la Empresa.

ORSE: Siglas en francés Observador de la Responsabilidad Social de las Empresas (*Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprise*).

PMBOK: Siglas en Inglés del Compendio del Conocimiento de la Gerencia de Proyectos (*Project Management Body of Knowledge*).

*PMI*: Siglas en Inglés del Instituto de Gerencia de Proyectos (*Project Management Institute*).

RSE: Responsabilidad Social de las Empresas.

*RSI*: Siglas en Inglés del Instituto de Investigación *Stanford* (*Stanford Research Institute*)

## INTRODUCCION

La Gestión de Interesados es una de las áreas de gestión de más reciente aplicación en la Gerencia de Proyectos consideradas por el *PMI* (2013), quien la define como los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el trabajo que se lleva a cabo, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución.

Las Consultoras de Ingeniería en Venezuela constantemente presentan problemas con lo establecido en el alcance y los requerimientos que surgen del día a día de un proyecto. En ocasiones hay documentación devuelta por no cumplir con requerimientos o expectativas de los interesados, se generan cambios de última hora por requerimientos de un interesado no identificado y conflictos por resultados no satisfactorios para los interesados. Se evidencia, que la aplicación del área de gestión de interesados, le permite a una Consultora minimizar los cambios de alcance generados por la falta de identificación de requerimientos de algún interesado; disminuir el re-trabajo o retraso consecuencia de un interesado insatisfecho e incluso consolidarse como una empresa de ingeniería con los más altos estándares de calidad, preocupado por la satisfacción, más allá de sus clientes, de todos los involucrados identificados como prioritarios para el buen desarrollo de un proyecto.

La meta final del trabajo de investigación consistió en el diseño de un plan de implementación de la gestión de los interesados en el desarrollo de los proyectos de una Consultora de Ingeniería en Venezuela, que permita la gestión de interesados de manera fluida compaginando con el día a día del resto de las áreas de gestión.

Este Trabajo Especial de Grado está estructurado de la siguiente manera: Capítulo I, Planteamiento de la Investigación. Capítulo II, Marco Teórico. Capítulo III, Marco Metodológico. Capítulo IV, Marco Organizacional. Capítulo V, Desarrollo de los

objetivos específicos de la investigación. Capítulo VI, Análisis de los resultados. Capítulo VII, Lecciones Aprendidas. Capítulo VIII, Conclusiones y Recomendaciones y Referencias bibliográficas y electrónicas consultadas.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La Gestión de Interesados es una de las áreas de más reciente incorporación en las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos, de acuerdo al *Project Management Institute (PMI, 2013)*. Los trabajos desarrollados en una Consultora de Ingeniería en Venezuela constantemente presentan problemas con lo establecido en el alcance y los requerimientos que surgen del día a día. En ocasiones hay documentación devuelta por no cumplir con requerimientos o expectativas, conflictos por resultados no satisfactorios o se generan cambios de última hora por requerimientos de un interesado no identificado.

Todas estas situaciones surgen por fallas o ausencia del levantamiento de información de los requerimientos de los interesados del proyecto, falta de comunicación continua con los mismos, no se evidencia la aplicación de un registro de identificación y seguimiento para su actualización.

El tipo de Consultora en estudio, actualmente está en la búsqueda e implantación de mejores prácticas en la Gerencia de Proyectos, de tal forma de desarrollar su trabajo de una forma más eficiente y eficaz. Si bien es cierto, que ante los cambios las personas tienden a desarrollar naturalmente una resistencia a este, también juega un papel importante la concientización y el conocimiento de los beneficios que se generan de su aplicación para facilitar la adaptación a la aplicación de nuevos procedimientos y procesos.

En las Consultoras se evidencia que la aplicación del área de gestión de interesados, le permite minimizar los cambios de alcance generados por la falta de identificación de requerimientos; disminuir el re-trabajo o retraso consecuencia de un interesado

insatisfecho e incluso consolidarse como una empresa de proyectos con los más altos estándares de calidad, preocupado por la satisfacción más allá de sus clientes, de todos los involucrados identificados como prioritarios para el buen desarrollo del trabajo. Es importante que en ello se involucren desde el Gerente del Proyecto hasta el ingeniero ejecutor o líder de cada disciplina, de una forma coordinada y estandarizada en la identificación y registro de interesados, así como en el seguimiento y control a través de un procedimiento práctico, sencillo y eficaz que permita el desarrollo de la gestión de interesados de manera fluida compaginando con el día a día del resto de las áreas de gestión.

## **1.2. INTERROGANTE DE LA INVESTIGACIÓN:**

Ante la situación planteada se formula la siguiente interrogante:

¿Qué se requiere en una Consultora de ingeniería para aplicar de forma eficaz y eficiente la Gestión de Interesados, de tal forma de generar beneficios (tiempo, costos y calidad) en el desarrollo de proyectos?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

¿Cuáles son los tipos de interesados en la gestión de proyectos en una consultora de ingeniería?

¿Cómo impactan los interesados en la gestión de proyectos en la organización en estudio?

¿Cuáles serían las estrategias de gestión de los interesados en los proyectos en la organización en estudio?

¿Cómo debe estar estructurado el plan de implementación de la Gestión de los involucrados en la organización en estudio?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **1.4.1. General:**

Diseñar el plan de implementación de la gestión de los interesados en el desarrollo de los proyectos de una Consultora de Ingeniería en Venezuela.

### **1.4.2. Específicos:**

- Identificar los interesados en la gestión de proyectos de la organización en estudio.
- Analizar el impacto de los interesados en la gestión de proyectos en la organización en estudio.
- Formular las estrategias de gestión de los interesados en la organización en estudio.
- Elaborar el plan de implementación de la Gestión de los involucrados en la organización en estudio.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:**

Las Consultoras como empresa en crecimiento en el área de Ingeniería, Procura y Construcción deben mantenerse competitivas en un mercado tan difícil, como lo es hoy el mercado venezolano. La Gestión de Interesados es un área recientemente incluida por el *PMI* (2013), y reconocida como de vital importancia para el éxito de los proyectos, por tanto resulta interesante mejorar o implantar esta área de gestión que permita garantizar un mejor desarrollo de los trabajos ejecutados por la organización

La gestión de los *interesados* es de suma importancia para alcanzar el éxito de los proyectos, ya que el proceso de identificación de los involucrados y definición de sus niveles de interés e influencia, marcan el punto de partida para desarrollar estrategias que posibiliten obtener el apoyo requerido para alcanzar los objetivos por los que el proyecto es emprendido.

La empresa es parte de un sistema, con múltiples interesados en su buena marcha, pues de ella se benefician. Es una red de multipropiedad, en la que el accionista es una parte, con un papel central, al que se exige la responsabilidad del buen gobierno de la empresa. El resto de grupos forma parte de la red de colaboradores necesarios. Los directivos deben, por ello, satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Esto es especialmente importante en empresas que se enfrentan a rápidos cambios en las estructuras del mercado, las necesidades de los clientes, las tecnologías y los valores de la sociedad. Las Consultoras de Ingeniería en Venezuela no escapan a este escenario siendo una empresa nacional con proyección internacional, que busca posicionarse y mantenerse en el mercado; por tanto está en la búsqueda constante de aplicar las mejores prácticas en la Gerencia de Proyectos de la mano de las recomendaciones del *PMI* (2013,) y de todo su personal encaminado sobre la campaña interna de mejora continua de sus procedimientos y procesos.

El área de Gestión de Interesados es un área poco aplicada o documentada formalmente, con este trabajo se amplió el conocimiento sobre la misma y se mejoró su aplicación en la Consultora de Ingeniería demostrando sus ventajas y beneficios para el éxito de los proyectos.

## **1.6. ALCANCE**

Este trabajo abarca desde la identificación de los procedimientos actualmente aplicados en una Consultora de Ingeniería, para la gestión de interesados, su comparación y adaptación con las mejores prácticas relacionadas con el área, que sean de aplicación en esta empresa hasta la elaboración del plan de implementación de la gestión de los interesados en el desarrollo de los proyectos de la misma.

## **1.7. LIMITACIONES**

Este trabajo presenta un plan aplicable a la gestión de interesados en una Consultora de Ingeniería venezolana, no se pretende generalizar su aplicación a cualquier tipo de

empresa, solo sirve de base para la formulación de procedimientos en esta área de gestión.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La Gestión de Interesados ha evolucionado, primero en el ámbito social en la relación sociedad – empresa, bajo el concepto de bien común y responsabilidad social y luego en el ámbito organizacional bajo el concepto de “interesados”. Este término fue introducido por primera vez por Edward Freeman al lenguaje de la estrategia de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa, en el año 1984 (Freeman (1984) **“Strategic Management: A Stakeholder Approach”**, Pitman, Boston).

A partir de allí se han generado estudios, análisis sobre lo que significa y cómo puede desarrollarse una gestión de interesados exitosa.

Acuña, A. (2012). **“La Gestión de los Stakeholders. Análisis de los diferentes modelos”**. Trabajo del Grupo de Investigación de Responsabilidad Social Empresarial y Sistemas de Información de la Universidad Nacional del Sur.

Con este trabajo se estudian las diversas herramientas de análisis a disposición de las organizaciones para mejorar la gestión de los grupos de interés para luego compararlas entre sí e inferir conclusiones. En él se concluye que una mejor gestión de los interesados puede repercutir positivamente en la sostenibilidad de la compañía y en la dirección estratégica de la empresa. Para una correcta gestión de interesados, se concibe que sería conveniente la utilización del manual de Ethical Accountability-Noos por considerarlo más completo e integral y sería oportuno incluir en su primera etapa de clasificación y análisis el modelo de Gardner, el de Savage y el de Mitchell para realizar una descripción exhaustiva de los interesados y así estar en mejores condiciones de definir qué estrategias utilizar conforme cada uno de ellos.

Palabras Clave: Grupos de interés – Sostenibilidad de la compañía – Estrategias.

Argodoña, A. (2010). “**¿Qué quiere decir “gestión de los *stakeholders*”?** ” artículo publicado en la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra – España, como parte de la Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.

En este artículo se analiza el término interesados y expone su entendimiento de lo que significa la gestión de interesados para una organización, citando la teoría de Freeman y afirmando que “La teoría de los interesados, en definitiva, no es una teoría de la empresa, ni una teoría de la responsabilidad social corporativa, o de la ética aplicada a la empresa, ni una teoría de la sociedad. Es una teoría acerca de cómo debe ser una gestión bien llevada, ética y responsable”.

Palabras Clave: Teoría – Interesados – Responsabilidad social corporativa – Ética – Sociedad - Responsable.

*Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.* (2011). “**Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis**”. Documento de Estrategia.

En este documento se enfatiza sobre la importancia y la forma de priorizar los interesados dentro de una organización para contribuir al éxito de la organización ante la crisis.

Palabras Clave: Priorizar – Interesados – Organización – Crisis.

Granda, G. y Trujillo, R. (2012). “**La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones**”. Artículo de Forética.

En este artículo se analiza la importancia de la identificación y priorización de los interesados en el éxito de la gestión de una empresa en el ámbito de la responsabilidad social empresarial.

Palabras Clave: Identificación – Priorización – Interesados – Gestión – Responsabilidad Social Empresarial.

Iborra, M. (2014). “**Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad**”. Artículo publicado en la Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad. Valencia – España.

En este artículo se aborda el tema desde un planteamiento crítico sobre la teoría de identificación y relevancia de los interesados. Se defiende que las teorías descriptivas e instrumentales de los grupos de interés han favorecido que los directivos de empresas centren su atención cuando se plantean decisiones en los resultados de sus actuaciones y en aquellos grupos que tienen el poder para llamar la atención de la organización. Se propone que deben ser acompañados por una identificación de los grupos de afectados legítimos pero dependientes dando relevancia especialmente a aquellos grupos de afectados más vulnerables por las decisiones tomadas en la corporación.

Palabras Clave: Identificación – Interesados – Afectados legítimos – Organización.

Rivera, H. y Malaver, M. (2011). “**La Organización: los *stakeholders* y la responsabilidad social**” Trabajo de Investigación de la Universidad del Rosario, Bogotá – Colombia. Facultad de Administración.

En este trabajo de investigación se muestra cómo más allá de la Teoría de Interesados de Freeman y de la responsabilidad social, las empresas, al ser parte de un contexto social, contribuyen a la conformación de un bien común con sus interesados, de manera conjunta, lo que les permite interactuar con la sociedad con la cual cohabitan

Palabras Clave: Teoría – Interesados – Responsabilidad social – Bien común.

Terzolo, M. (2014). **“Aplicación de la Teoría de los Grupos de Interés (stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata”**. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Nacional de Mar de Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maestría en Administración de Negocios.

En este trabajo se analiza cómo puede aplicarse el análisis de grupos de interés (interesados) a una empresa comercial de equipos deportivos de la ciudad de Mar de Plata - Argentina. Muestra la aplicación en una organización con fines de lucro en la ciudad de Mar del Plata por ser una herramienta que no había sido utilizada en el ámbito local en el pasado. Por lo tanto, la aplicación de la misma a un caso concreto de la ciudad constituye un aporte novedoso a los conocimientos sobre el tema. Se establece los grupos de interesados genéricos para una empresa comercial de Mar de Plata y se establecen las relaciones entre la empresa y los distintos grupos de interés. Se desarrolla, a manera de ejemplo, la forma en que puede aplicarse la matriz de estrategia genérica de Freeman, como modelo para el planteamiento estratégico de una empresa comercial de Mar de Plata y se proponen acciones concretas que la empresa podría aplicar respecto a cada uno de los grupos de interés analizados.

Palabras Clave: Relaciones – Empresa – Grupo de interés – Matriz de estrategia.

Yang, J.; Shen, G.; Ho, M.; Drew, D. y Chan, A. (2009). **“Exploring critical success factors for stakeholder Management in construction projects”**. Artículo publicado en el *Journal of Civil Engineering and Management del Dept of Building and Real Estate, The Hong Kong Polytechnic Univ., Hong Kong*.

En este artículo, producto de un trabajo de investigación, identifican los factores de éxito críticos en la gestión de interesados de la literatura existente y se elabora un cuestionario piloto, con 15 factores para priorizar dichos factores críticos en la gestión de interesados en proyectos de construcción y establecer como se relacionan entre sí. El cuestionario fue enviado a Gerentes de Proyecto en Hong Kong, se recibieron 183 cuestionarios que permitieron agrupar los factores de éxito críticos en cinco (5) grupos.

Estos grupos y sus relaciones fueron incluidos en un trabajo de campo en la gestión de interesados de un proyecto de construcción. Los resultados ayudan a establecer que los factores importantes son y pueden ser usados como herramienta para evaluar y asegurar el éxito de la gestión de interesados y ayudar a identificar las oportunidades de mejora en esta área.

Palabras Clave: Factores críticos – Gestión de interesados – Proyecto de construcción – Oportunidades de mejora.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 Gerencia de Proyectos

La gerencia, dirección o gestión de proyectos es una disciplina de gestión que se está implantando de forma generalizada en el entorno empresarial y consiste en la aplicación de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas para la definición, planificación y realización de actividades con el objeto de transformar objetivos o ideas en realidades.

De acuerdo con la Norma Internacional ISO 10006:2003, un proyecto se puede definir como aquel proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y fin, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos los cuales incluyen los compromisos de plazos, costes, y recursos.

Según el *PMI (2013)* un proyecto es un esfuerzo de carácter temporal llevado a cabo con objeto de crear un producto o servicio único (*PMBOK 5ta ed*), mientras que un programa es un conjunto de proyectos interrelacionados.

Chamoun (2002) define proyecto como un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único. Por su parte Palacios (2009) lo define como actividades únicas y temporales, que consumen recursos y se ejecutan para obtener los productos deseados.

De las definiciones anteriores puede concluirse que los proyectos tienen las siguientes características:

- Es un proceso único constituido por subprocesos y actividades coordinadas con objeto de realizar uno o más productos.

- Son de naturaleza temporal caracterizándose por tener fechas de comienzo y terminación determinadas.
- Precisan de una cantidad de recursos determinada y de una estructura organizacional con roles y responsabilidades predefinidos para realizar los productos antes mencionados de acuerdo a ciertos requisitos (calidad, plazos, costes).
- Al tratarse de un proceso único, mayor relevancia de los riesgos. Dado que el producto o servicio no existe en el momento de iniciarse el proyecto ya que se desarrolla a medida que éste se ejecuta, lo único verdaderamente fijo es el cliente y sus necesidades, debiendo estar el producto del proyecto subordinado a estas necesidades.

### **2.2.2 Procesos de la Gerencia de Proyectos**

Se puede definir un proceso como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir servicios, personal, instalaciones y equipos, habilidades y metodologías de gestión, recursos financieros.

De acuerdo con el estándar *PMI (2013)*, los procesos de dirección de proyectos pueden ser organizados en los cinco grupos siguientes, constanding cada uno de ellos de uno o varios procesos:

- Procesos de iniciación, para autorizar el comienzo del proyecto o de cualquiera de sus fases.
- Procesos de planificación, para definir y refinar objetivos, selección de la mejor alternativa o enfoque de proyecto para alcanzar los objetivos propuestos para el proyecto.

- Procesos de ejecución, para coordinar todo tipo de recursos necesarios para llevar a cabo el plan desarrollado en los procesos de planificación.
- Procesos de control, para asegurar que se alcanzan los objetivos planteados mediante la supervisión y medición del rendimiento que permita tomar las acciones correctivas necesarias.
- Procesos de cierre, para aceptar el proyecto o una de sus fases y proceder además al cierre ordenado del mismo.

Estos grupos de procesos están relacionados, de manera que las salidas de algunos de ellos constituyen las entradas de otros.

### **2.2.3 Áreas de Gestión de Proyectos**

El gerente de proyecto debe dominar diversas áreas de conocimiento necesarias para una gestión adecuada del proyecto. Las áreas de conocimiento son disciplinas de gestión que son aplicables a cualquier campo de la gestión empresarial y que en el caso de la dirección de proyectos son adaptadas a la naturaleza y características de éstos.

De acuerdo al *PMI* (2013), hay 10 áreas de conocimiento en Dirección de Proyectos. Éstas son:

- Gestión de Alcance
- Gestión del Tiempo
- Gestión de Integración
- Gestión de Costos
- Gestión de Riesgos
- Gestión de Calidad
- Gestión de las Comunicaciones

- Gestión de Adquisición
- Gestión de Interesados (“*Stakeholders*”)

#### 2.2.4 Definición de Stakeholders

El término “*Stakeholder*” surge de la combinación de dos palabras, por un lado la palabra “*stake*” que denota interés en una determinada cuestión y la otra palabra es “*holder*”, que significa posee o tiene. Por lo tanto el término *stakeholder* podría traducirse de diferentes formas dependiendo del contexto, por ejemplo: “que tiene un interés en”, “quién asume un riesgo en” o “quién está arriesgando en” (Terzolo, 2014, p. 20).

Los *interesados* son considerados todas aquellas personas o grupos que pueden afectar o son afectados por el desarrollo del proyecto. El término *stakeholder* surge en 1984, de la necesidad de romper con la tesis dominante de que la empresa existe para maximizar los beneficios o el valor para el propietario y considerar los requerimientos o influencia de otros actores o implicados, clientes, proveedores, accionistas, empleados, comunidad local, medio ambiente y sociedad en general. El término lo introdujo por primera vez Freeman (1984) profesor de la *Darden School* de la Universidad de Virginia, en Estados Unidos con su artículo titulado *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

La bibliografía teórica ha discutido en profundidad el concepto de *stakeholder*, refiriéndose a las personas o grupos que pueden tener un impacto en los resultados (se supone que económicos) de la empresa, o que pueden recibir los impactos o consecuencias de la actividad de la empresa. Se tiene así, *stakeholders* que pueden afectar a la empresa (interesados) y *stakeholders* afectados por la empresa (afectados).

### 2.2.5 Evolución del Término Interesados

De acuerdo a Freeman (1984), el término *interesados* fue utilizado por primera vez en el ámbito de la bibliografía sobre administración en 1963 en un trabajo interno del *Stanford Research Institute* (RSI). En este trabajo el término se centraba en la sobrevivencia de la organización, definiendo los grupos de interés como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”.

Seguidamente, otros autores aplicaron el concepto al desarrollo de sus teorías particulares. Muestra de esto Ansoff (1965 citado en Freeman 1984) quien aplicó el concepto relacionándolo con el planteamiento corporativo (objetivos económicos de la organización), de que las necesidades de los de interés son factores a tener en cuenta al momento de realizar el planeamiento, con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas para la organización y aumentar así las posibilidades de que la organización alcance sus objetivos económicos.

En 1968, Rhenman (citado en Freeman 1984) utiliza el término *stakeholder* para describir a aquellos grupos o individuos que dependen de la empresa para alcanzar sus objetivos personales y que, a su vez, la empresa depende de ellos para alcanzar los suyos. Este es un concepto más amplio al desarrollado por la RSI, el cual se refería solo a los grupos imprescindibles para la supervivencia de la empresa.

Otra teoría fue la de Ackoff (1974, citado en Freeman 1984), a mediados de los años 70 tomó los conceptos sobre interesados y los aplicó para desarrollar un método de análisis de grupos de interés en sistemas organizacionales. El concepto de estrategia corporativa u organizaciones es reemplazado por uno de estrategia colectiva, en el que la participación de los distintos grupos de interés asegura el funcionamiento de un sistema organizacional. Ackoff aporta la noción de los grupos de interés como parte del sistema.

Luego entra en juego la relación del concepto “interesados” con la responsabilidad social empresarial (RSE). La RSE propone que lo principal es que los resultados de los negocios sean dirigidos en mayor medida a la comunidad y los empleados, que en los accionistas o propietarios. Con estas ideas se estimuló la aplicación de la teoría de los grupos de interés conjuntamente con el concepto de la responsabilidad social empresarial en el marco de la administración estratégica (Jiménez Moreno & Paternostro, 2010). Esta relación, está dada por los factores morales o éticos que surgen de la naturaleza humana, sin embargo, la teoría de los interesados aborda el tema desde la perspectiva estratégica, buscando mejorar la posición competitiva de la empresa y empezar a generar valor (Porter, 1985) tanto para los propietarios como para todos los *interesados* involucrados.

A pesar de esta relación del RSE con los *interesados*, es importante tener claro que ambos conceptos son claramente distintos. Mientras la RSE se basa en cuestiones éticas y morales, la teoría de los interesados se basa en un enfoque estratégico de generación de valor para los agentes involucrados que aseguren la existencia de la organización en el medio. El objetivo es lograr relaciones del tipo ganar-ganar (Jiménez & Paternostro, 2010).

Otro concepto relacionado que surgió en 1975, citado en Freeman (1984), fue el balance social. Hargreaves y Dauman y Bauer y Fenn (1972, citado en Freeman 1984) desarrollaron la idea de auditoría social o auditoría social corporativa, con la cual se busca obtener un juego de informes (el balance social y el estado de resultados social) para poder evaluar las acciones de las empresas en términos de costos y beneficios sociales. En otras palabras, los objetivos sociales son complementarios a los objetivos económicos tradicionales en empresas (Suárez, 2007).

Del análisis de las interacciones de una organización con la red de agentes de su entorno, surgió el concepto de que por su importancia, algunos elementos del entorno pueden afectar a una organización (por ejemplo: el gobierno) son en realidad grupos de interés (Gil & Paula, 2011).

Todos estos enfoques teóricos son complementarios. Así se tiene que el planteamiento estratégico (enfoque del planteamiento corporativo) de una organización se relaciona con el hecho de que las organizaciones son parte de un sistema social (enfoque de la teoría de sistemas) que constituye parte del entorno de una organización (enfoque de la teoría de las organizaciones). Este entorno social se ve afectado por el accionar de la organización y ella debe responder por ese accionar (enfoque de la responsabilidad social empresarial). Dentro de todo este desarrollo conceptual se inserta la dirección estratégica, de la cual el análisis de los grupos de interés es parte.

### **2.2.6 Teoría de Interesados**

El enfoque de los *Interesados*, contrario al modelo de responsabilidad social, posee una visión más amplia de la economía, y analiza la empresa dentro de su entorno interno y externo, ampliando el horizonte gerencial sobre sus roles y responsabilidades. Esta teoría es una concepción gerencial de estrategia organizacional y ética. Se quiere destacar que la idea central de la misma, descansa sobre la premisa que el éxito de una organización depende de con cuánto acierto se manejen las relaciones con aquellos grupos claves para la misma, de forma que no afecten las metas propuestas.

Dentro de la teoría de gerencia, no constituye un tema nuevo la necesidad de tomar en cuenta a aquellos grupos o personas con los que la empresa está directa o indirectamente relacionada, y que puede afectar, de manera positiva o negativa, sus objetivos.

Lo nuevo que introduce la teoría de interesados es una estructura estratégica de creación de valor para los negocios y la sociedad, a través de un activo compromiso (*Engagement*) con esos grupos de interés. La organización debe mantener una política de relacionamiento y diálogo que le permita armonizar y superar los complejos e impredecibles conflictos del nuevo siglo. Significa pasar

de una organización reactiva a una proactiva. De ahí el éxito de la teoría y los numerosos procedimientos publicados sobre cómo comprometerse en un diálogo fructífero con los interesados, que le permita encontrar respuestas a cuestiones como el cambio climático, los derechos humanos, el trabajo infantil o la creciente influencia y poder de las empresas. (Acuña, 2012, p.4)

Argandoña (2010), indica en su publicación que la teoría de *interesados* de Freeman es una teoría acerca de cómo debe ser una gestión bien llevada, ética y responsable. Lo que la teoría de los *interesados* hace es ayudarnos a entender cuál es la variedad de implicados, interesados y afectados en el día a día de cualquier institución, también de una empresa de negocios; por qué tienen esos intereses en la empresa y por qué la empresa tiene interés en ellos, y por qué hay que escucharles (aunque no necesariamente hacerles caso).

Freeman (1984), el “padre” de la moderna teoría de los *interesados*, dirigiéndose a un hipotético directivo, le decía: “Tienes que producir los bienes y servicios que la gente desea y que lleven a cabo lo que se espera de ellos. Necesitas proveedores que quieran que tu compañía prospere, y que respalden lo que tu empresa hace. Necesitas empleados que estén ahí cuando los necesitas, y que sean creativos y productivos. Necesitas comunidades para las que tu empresa sea al menos un buen ciudadano, de modo que no tengan interés en utilizar los procedimientos políticos, en sociedades relativamente libres, para destruir el valor que tú creas. Y, claro está, tienes que ganar dinero para los que te están financiando” (Freeman 2008, p. 165). Eso es la gestión de los *interesados*, porque eso es la gestión de la empresa

### **2.2.7 Gestión de Interesados**

La gestión de los *interesados* se concreta precisamente en la metodología o acciones que la organización desarrolla para la integración de las preocupaciones o requerimientos de los *interesados*, en sus operaciones económico-comerciales.

De acuerdo al *PMI* (2013). La gestión de *interesados* incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

Existen distintos niveles de gestión modulable en función de diferentes variables estratégicas, tales como la importancia del grupo de interés, su voluntad de cooperación, su posibilidad de influir en o ser influidos por la actividad de la organización. Desde el punto de vista de la estrategia y la RSE, los *interesados* son importantes por esto último, por su posibilidad de intervenir sobre la actividad y los resultados de la organización. De esta manera cuando están bien gestionados, se minimizan los riesgos existentes pero, además se fortalece la posibilidad de generar ventajas competitivas, mejorando el clima y reputación de la organización o promoviendo el aprendizaje y la innovación.

#### 2.2.7.1 Modelos de Gestión

Existen numerosas herramientas y modelos de gestión para la integración de la relación con los grupos de interés en la organización. Se desarrollan tres que destacan por su relevancia:

- G3.1 de *Global Reporting Initiative* (GRI)
- SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable
- AA1000 de *Accountability*

- G3.1 de *Global Reporting Initiative* (GRI)

El GRI es una iniciativa *multi-stakeholder* que establece un marco común para el reporte voluntario de las incidencias económicas, sociales y ambientales de la actividad de las organizaciones.

Dentro de sus requisitos cabe destacar fundamentalmente las siguientes exigencias, sobre las que las organizaciones deben informar indicando el número de requisito especificado:

- Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.
  - Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.
  - Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.
  - Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.
- 
- SGE 21. Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable

La SGE 21 es la primera norma europea certificable que establece los requisitos que deben cumplirse para garantizar la integración de la gestión de la responsabilidad social en la estrategia corporativa. De esta manera pone a disposición de las organizaciones una sistemática enfocada a la integración voluntaria de sus preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés.

La norma surge como resultado del trabajo de un grupo de expertos y líderes de opinión que, durante el X Congreso de Calidad y Medioambiente celebrado en 1999 en Barcelona, se cuestionaron de qué manera se podía poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros frente al conjunto de la sociedad.

La SGE 21 está estructurada en nueve áreas de gestión que coinciden con los 9 grupos de interés principales para la mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño o actividad:

- Alta dirección: Pretende, fundamentalmente, impulsar el cambio organizativo mediante la elaboración de un plan de Responsabilidad. El establecimiento de una política de gestión ética y responsabilidad social, un código de conducta, una política anticorrupción y la creación de un comité de ética/ responsabilidad social, que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados.
- Clientes: El objetivo es velar por la honestidad de la relación comercial y garantizar las características del producto para conseguir la satisfacción del cliente.
- Proveedores. Las organizaciones definen sus propios criterios de compras, responsables sobre la base de los cuales evalúan y seleccionan a sus proveedores. En la medida de lo posible se pretende que las organizaciones responsables fomenten buenas prácticas entre sus proveedores.
- Personas que integran la organización: Tiene como objetivo la creación de un entorno de trabajo de calidad que favorezca la motivación, la retención de talento y el bienestar de las personas.

- Entorno social. Destaca la importancia de conocer y evaluar los impactos, tanto positivos como negativos, que la organización genera en su entorno social así como la transparencia en las relaciones con el mismo.
- Entorno ambiental. El compromiso de prevención de la contaminación, la gestión de los impactos ambientales asociados a la actividad y la comunicación de los indicadores ambientales de la organización son algunos de los ejemplos.
- Inversores. En este punto, la norma se centra en el buen gobierno y la transparencia financiera de la organización.
- Competencia. Trata de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje. Impulsa la cooperación y establecimiento de alianzas entre organizaciones competidoras.
- Administraciones Públicas. La norma va más allá de las exigencias legales tratando de crear vías de colaboración entre la organización y la administración.

La SGE 21 entiende que gestionando correctamente estos grupos de interés la organización puede mejorar, de manera sustancial, sus impactos económicos, sociales y ambientales, comprometiéndose a impulsar un desarrollo sostenible positivo tanto para ella misma como para su entorno.

- AA1000 de *Accountability*

La AA 1000 es una norma establecida en 1999 por la organización británica *Accountability* basada en criterios que permiten una evaluación de las relaciones que la empresa establece con sus grupos de interés. La AA1000 está compuesta por tres criterios fundamentales: materialidad, conformidad y credibilidad.

La AA1000 no propone indicadores predefinidos pero sí define directrices para que las empresas y sus grupos de interés puedan co-producir sus indicadores. Esto requiere rendir cuentas, en particular, a través de auditorías y comunicaciones sobre el desempeño ético y social, dando prioridad a la calidad del diálogo y la participación de los grupos de interés.

## **2.2.8 Procesos de la Gestión de Interesados**

De acuerdo al *PMI* (2013), La gestión de interesados debe realizarse como una de las áreas claves del proyecto. Efectivamente es la décima área de gestión recomendada en la quinta edición y que dada su importancia, se incluyó como tal.

El *PMI* (2013), identifica cuatro procesos claves para la gestión de interesados y también referenciados en otras bibliografías:

- Identificar a los interesados.
- Planificar la gestión de los interesados.
- Gestionar la participación de los interesados.
- Controlar la participación de los interesados.

### **2.2.8.1. Identificar a los interesados.**

En este proceso de identificación el objetivo es comprender y conocer en detalle los grupos de interés que se sitúan en su entorno, esto se recomienda realizarlo mediante el desarrollo de una matriz de interesados, que incorpora cuatro datos importantes:

- Identificación: quiénes son y cómo se llaman.
- Expectativas: qué buscan y qué esperan.
- Obligaciones: qué derechos tienen y qué obligaciones tenemos.
- Priorización: quiénes son los más importantes en función de todo lo anterior.



*interesados* que provee un ordenamiento preliminar de ellos, donde se revela cuales están más preocupados acerca de qué temas para establecer un orden de prioridades a fin de asegurar una buena gestión del tiempo, los recursos y las expectativas.

Se recomienda incorporar algún modelo de clasificación de *interesados* dado que el manual contiene una propuesta integradora pero es incompleto en la etapa de identificación y clasificación de ellos.

Incluye un proceso que apunta a desarrollar un panorama completo de la gestión de los grupos de interés. Ver Figura 1.



Figura 1: Etapas para la relación con los interesados orientada a los resultados.  
Fuente: Manual de Accountability (2006)

- Modelo de Análisis 3: Modelo de Mitchell, Agle y Wood (Mitchell, R. y otros (1997) *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review. Volumen 22, N°4.*)

Este modelo propone un diagrama de Venn en el cual se relacionan las variables poder, legitimidad y urgencia que van a implantar el modelo.

La variable **Poder** se define como la capacidad del interesado de influenciar a la organización.

La variable **Legitimidad** se refiere a la relación y a las acciones de los *interesados* con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia.

La **Urgencia** remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad.

La combinación de estos tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipos de *interesados*: latentes, discrecionales, reclamantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos. Si un grupo no posee ninguno de estos atributos, entonces no es un grupo de interés para la empresa. Si posee uno, dos, o los tres atributos, entonces sí lo es y su importancia aumenta con los atributos que posea. Ver Figura 2.

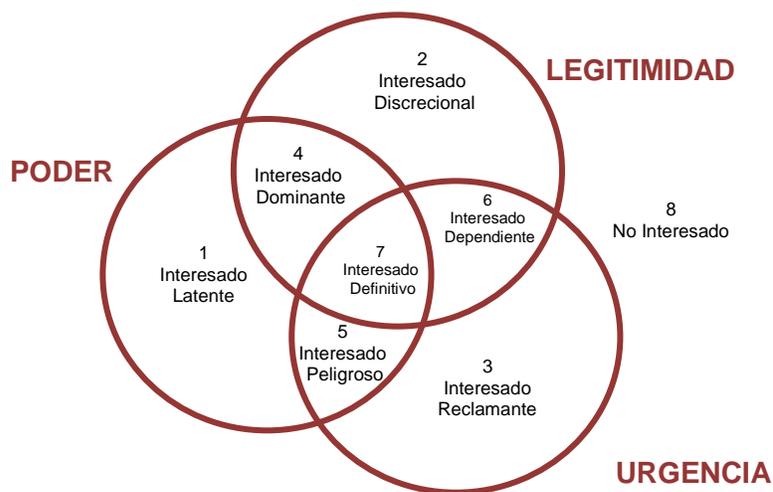


Figura 2: Diagrama de Venn. Tipos de Interesados de acuerdo al Modelo de Mitchell.  
Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997)

Propone elaborar la matriz de poder, la de urgencia y la de legitimidad para luego conformar la matriz de consolidación donde se unifican las anteriores: Ver Figura 3.

Tabla 1: Ejemplo Matriz de Consolidación de acuerdo al Modelo de Mitchell.

Actores	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total (A) x (B) X (C)	Índice de preponderancia
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
Actor 1								
Actor 2								
Actor 3								
Total								
Número de actores								
Promedio								

Fuente: Falção y Fontes (1999)

Los datos son cuantitativos pero son resultados de la ponderación del profesional que realice el modelo. El modelo de Mitchell es por ahora el único que operacionaliza las relaciones con los *interesados*.

- Modelo de Análisis 4: Modelo de Poder e Interés de Gardner (Gardner y otros, 1986)

Este modelo se orienta a clasificar a los *interesados* de acuerdo a las variables de “poder que poseen” y de “grado de interés” que demuestran por las estrategias de la empresa. Se utiliza para indicar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos y de esta manera ayudan a definir estrategias específicas de relaciones con los *interesados*. Ver Figura 3.

		NIVEL DE INTERES	
		BAJO	ALTO
PODER	BAJO	MÍNIMO ESFUERZO	MANTENGA INFORMADO
	ALTO	MANTENER SATISFECHO	JUGADORES CLAVES

Figura 3: Matriz del Modelo de Gardner para el análisis de los interesados.  
Fuente: Gardner y otros (1986)

Con estos resultados se pueden mejorar las estrategias de negociación y tomar decisiones más efectivas. Se obtiene una adecuada estrategia de relacionamiento efectivo (de acuerdo al tipo de *stakeholder*) que contribuye la gestión de la empresa. También se logra una mejor recepción de las estrategias de la organización y por ende, su factible acompañamiento. Es una matriz sumamente sencilla, lo que se destaca es que ofrece estrategias organizacionales según el interés/poder del interesado.

- Modelo de Análisis 5: Modelo de Savage (Savage y otros (1991). "*Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*" *Academy of Management Executive*.

Presenta una matriz de doble entrada para identificar a los *interesados* que influyen en la organización. Posee dos ejes críticos: el potencial de estos actores para amenazar a la organización y el potencial de estos grupos de interés de cooperar con la organización. Ver Figura 4.

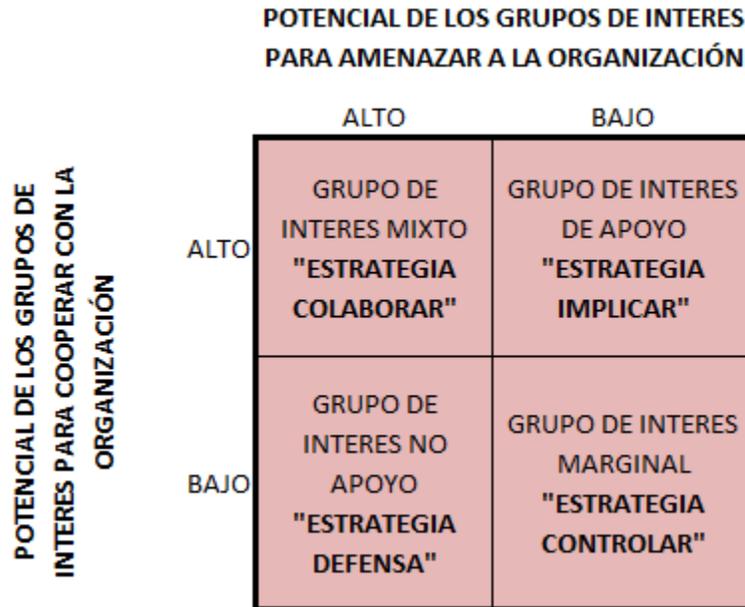


Figura 4: Matriz del Modelo de Savage para el análisis de los interesados.  
Fuente: Savage, y otros (1991)

Por lo tanto, se deducen de la matriz cuatro tipos de interesados:

- 1) *Interesados* mixtos donde la estrategia consiste en colaborar.
- 2) *Interesados* marginales cuya estrategia consiste en controlarlos.
- 3) Los *interesados* de apoyo que implica una estrategia de implicarlos en la organización.
- 4) *Interesados* no apoyo donde la estrategia es la defensa ya que no son cooperativos y amenazan a la organización.

El potencial de las partes interesadas a cooperar a veces es ignorado, ya que el análisis por lo general, hace hincapié en los tipos y magnitudes de las amenazas de los interesados. El potencial de cooperación es relevante, ya que puede llevar a las organizaciones a unir fuerzas con estos grupos, dando como resultado una mejor gestión. Las organizaciones pueden centrarse en el potencial de los *interesados* clave, para evitar la implementación de estrategias opuestas a las de los *interesados*, reconocer sus necesidades, y modificar las estrategias para integrarlos. El modelo es

sencillo pero ofrece estrategias al clasificar a los *interesados*, al igual que el modelo de Gardner.

En la siguiente tabla (Tabla 2) se muestra una comparación de ventajas y desventajas entre estos modelos desarrollada por Acuña (2012):

Tabla 2: Comparación de los Modelos de Análisis de Interesados.

	<b>MODELO DE CSR EUROPE - ORSE-FORECTICA</b>	<b>MODELO DE ETHICAL ACCOUNTABILITY - NOOS</b>	<b>MODELO DE MITCHELL, AGLE Y WOOD</b>	<b>MODELO DE GARDNER</b>	<b>MODELO DE SAVAGE</b>
<b>PROPUESTA</b>	Guía práctica para identificar los <i>interesados</i> .	Guía para gestionar a los grupos de interés	El modelo clasifica a los <i>interesados</i> en siete tipos según tres variables, poder, legitimidad y urgencia. Se resume en un diagrama de Venn, luego confecciona una matriz por cada variable y las reúne en una matriz de consolidación donde operacionaliza el modelo	El modelo presenta una matriz de 2x2 de doble entrada donde clasifica a los <i>interesados</i> de acuerdo a las variables de "poder que poseen" y de "grado de Interés" que demuestran por las estrategias de la empresa.	El modelo presenta una matriz de 2x2 doble entrada para identificar a los <i>interesados</i> que influyen en la organización. Posee dos ejes críticos: el potencial de estos actores para amenazar a la organización y el potencial de estos grupos de interés de cooperar con la organización.
<b>VENTAJAS</b>	Este modelo es conveniente solo para realizar un mapeo de <i>interesados</i> . Es amigable porque es de fácil lectura apto para todo tipo de públicos.	El manual incluye un proceso que apunta a desarrollar un panorama completo de la gestión de los grupos de interés. Utiliza la técnica de <i>brainstorming</i> para identificar los <i>interesados</i> . Agrupa los <i>interesados</i> según temas y categorías y elabora una matriz. Permite realizar un <i>feedback</i> con los interesados al incorporar una etapa de revisión.	Es un modelo dinámico que permite introducir datos en las matrices que surgen de la percepción profesional y de la investigación. Es un modelo operable, permite identificar a los <i>interesados</i> en la medida en que se pueda evaluar el cuántum de poder, legitimidad y urgencia. El modelo se da en un tiempo y espacio determinado y es dinámico.	Se utiliza para indicar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos y de esta manera ayudan a definir estrategias específicas de relaciones con los <i>interesados</i> . Es una matriz sumamente sencilla, lo que se destaca es que ofrece estrategias organizacionales según el interés/poder del interesado.	Se deducen de la matriz cuatro tipos de interesados donde se referencia la estrategia aplicar a cada uno. Las organizaciones pueden centrarse en el potencial de los <i>interesados</i> clave, para evitar la implementación de estrategias opuestas a sus intereses, y de ésta manera poder modificar las estrategias para integrarlos
<b>DESVENTAJAS</b>	Solamente plantea la identificación y mapeo de los <i>interesados</i> . No plantea estrategias a seguir con los interesados.	En la etapa de identificación y clasificación <i>interesados</i> sería necesario incorporar algún modelo para lograr más detalle.	Es un modelo dinámico que tiene un tiempo y un espacio, con lo cual es necesario modelarlo nuevamente para arrojar conclusiones a través del paso del tiempo. Al ser un modelo que incorpora datos con carga cualitativa, pueden llegar a conclusiones diferentes según el profesional que lo modele.	El modelo solo plantea estrategias en relación a las dos variables que utiliza.	El modelo solo plantea estrategias en relación a las dos variables que utiliza.

Fuente: Acuña, A. (2012)

Para poder fijar claramente qué grupos de interés son los prioritarios, Vaccaro (2011), propone llevar a cabo tres pasos relacionados con la información:

1. Obtenerla: saber qué piensan (recogida de datos).
2. Aportarla: analizar qué haces (rediseño).
3. Vincularla: cambiar qué percepciones tienen (acción).

En el proceso de diálogo con los *interesados* es esencial hablar en la misma frecuencia, tener puntos comunes de conexión para su establecimiento, teniendo en cuenta que, en muchos casos, la relación con los distintos grupos de interés o no se fundamenta o no tiene nada que ver con una cuestión económica, sino social e incluso emocional. El peligro de la comunicación con los *interesados* es también aumentar las expectativas a través de la propia comunicación.

A continuación se mencionan herramientas específicas para el diálogo con los *interesados*:

- Estudio de las percepciones: consiste en el desarrollo de encuestas regulares a los grupos de interés a fin de lograr una mejor comprensión de sus expectativas y percepciones.
- Auditorías de RSE: por medio de estas auditorías se comprueba el sistema global de gestión y se verifican si existen registros o resultados de posibles reclamaciones para garantizar la efectividad del proceso de diálogo. El auditor verifica si lo que la empresa afirma es cierto o no.
- Paneles con grupos de interés: son reuniones semestrales o anuales para verificar el cumplimiento de los objetivos de diálogo y los compromisos establecidos. Con estos paneles la organización busca entre otros aspectos, asegurar que va a funcionar, la fluidez de la comunicación entre todas las partes o va a ser capaz de

influir en decisiones estratégicas y contribuir a generar confianza externa. En estos paneles se cumplen cinco fases que ayudan en su desarrollo:

- Definición de objetivos
- Determinar las reglas operativas
- Selección de miembros
- Seguimiento del panel
- Medición del impacto

De acuerdo al *PMI (2013)*, el Proceso de Identificación de Interesados se desarrolla tomando en cuenta las siguientes entradas, aplicando herramientas y obteniendo el producto que se resume en la Figura 5:

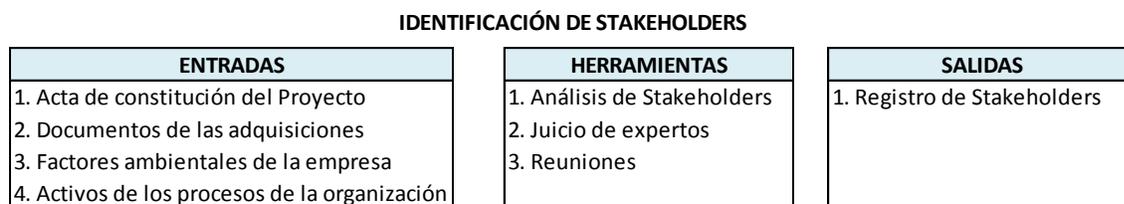


Figura 5: Proceso de Identificación de Interesados.  
Fuente: PMI (2013)

#### 2.2.8.2. Planificar la Gestión de los interesados.

De acuerdo al *PMI (2013)*, en base al análisis de las necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto, se desarrollan las estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

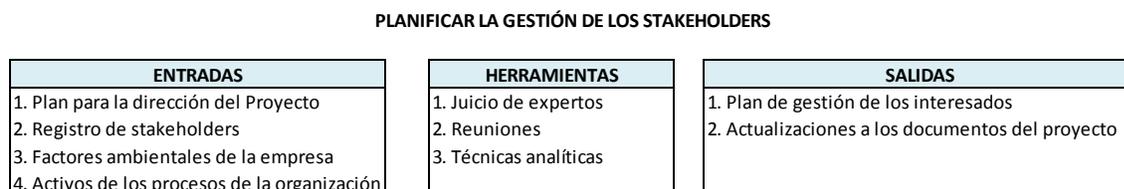


Figura 6: Proceso de Planificación de la Gestión de Interesados.  
Fuente: PMI (2013)

### 2.2.8.3. Gestionar la participación de los interesados.

Este proceso considerado por el *PMI* (2013), consiste en la gestión de las comunicaciones y trabajo con los *interesados*, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los *interesados* en las actividades del proyecto.

#### GESTIONAR PARTICIPACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

ENTRADAS	HERRAMIENTAS	SALIDAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan gestión de los interesados</li> <li>2. Plan de gestión de las comunicaciones</li> <li>3. Registro de cambios</li> <li>4. Activos de los procesos de la organización</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos de Comunicación</li> <li>2. Habilidades interpersonales</li> <li>3. Habilidades de gestión</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Registro de incidentes</li> <li>2. Solicitudes de cambio</li> <li>3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto</li> <li>4. Actualizaciones a los documentos del proyecto</li> <li>5. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización</li> </ol>

Figura 7: Proceso de Gestión de la Participación de los Interesados.  
Fuente: PMI (2013).

### 2.2.8.4. Controlar la participación de los interesados.

Mediante este proceso el *PMI* (2013), busca monitorear globalmente las relaciones de los *interesados* del proyecto y ajustar las estrategias y planes para involucrarlos.

#### CONTROLAR PARTICIPACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

ENTRADAS	HERRAMIENTAS	SALIDAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan para la dirección del proyecot</li> <li>2. Registro de incidentes</li> <li>3. Datos del desempeño del trabajo</li> <li>4. Documentos del proyecto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistemas de gestión de la información</li> <li>2. Juicio de expertos</li> <li>3. Reuniones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información de desempeño del trabajo</li> <li>2. Solicitudes de cambio</li> <li>3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto</li> <li>4. Actualizaciones a los documentos del proyecto</li> <li>5. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización</li> </ol>

Figura 8: Proceso de Control de la Participación de los Interesados.  
Fuente: PMI (2013)

### 2.3. BASES LEGALES

El funcionamiento de las Consultoras de Ingeniería en Venezuela se fundamenta sobre las siguientes leyes nacionales:

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. Mayo, 2012. Gaceta Oficial N° 6.076, Decreto N° 8.938.

Esta ley regula las situaciones y relaciones jurídicas que se originan del proceso de producción de bienes y servicios, así como establece los derechos de los trabajadores en dicha relación.

- Ley del Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesionales Afines. Noviembre, 1958. Decreto N° 444.

Esta ley rige el ejercicio de la Ingeniería, su Reglamento y las Normas de Ética Profesional que a tales efectos dicta el Colegio de Ingenieros de Venezuela.

El principal capital humano de las consultoras de ingeniería está conformado por ingenieros, arquitectos y proyectistas de diferentes disciplinas, quienes al iniciar sus labores deben estar solventes con el Colegio de Ingenieros de Venezuela.

- Ley de Contrataciones Públicas. Mayo, 2009. Gaceta Oficial N° 39.181, Decreto N° 6.708.

Regula la actividad del Estado para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, con la finalidad de preservar el patrimonio público, fortalecer la soberanía, desarrollar la capacidad productiva y asegurar la transparencia de las actuaciones de los órganos y entes sujetos al Presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, de manera de coadyuvar al crecimiento sostenido y diversificado de la economía.

Hoy en día el principal cliente de las consultoras de ingeniería de Venezuela es el Estado venezolano, de allí la importancia de conocer los mecanismos por medio de los cuales se rigen sus contrataciones.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

A continuación se desarrolla la forma como se enfocó el problema para darle solución y cumplir los objetivos del trabajo. Se define el tipo de investigación realizada y la forma como se ejecutó.

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para realizar este trabajo el tipo de investigación es aplicada, de acuerdo al reglamento de la UCAB del 2010 y a la Ley de Universidades de 1970, Gaceta Oficial N° 1.429. Como define Padrón, J. (2006) una investigación aplicada es aquella orientada a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas. Se recolectó información sobre los procedimientos utilizados por la Consultora de Ingeniería en estudio en la gestión de interesados de los proyectos desarrollados, así como de cuál ha sido la experiencia en la aplicación de los mismos y las oportunidades de mejoras identificadas.

### **3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación de campo, se desarrolló de forma transversal es decir se recolectó información de los proyectos desarrollados por la organización, durante los últimos cinco (05) años, verificando el nivel de aplicación de la gestión de interesados en los mismos.

### **3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La Unidad de Análisis corresponde a la entidad que es objeto de interés en esta investigación, la Gerencia de Proyectos de la Consultora a la que están suscritos todos los gerentes de proyecto de la organización y de donde se distribuyen todas las directrices y procedimientos en la gestión de los proyectos de la empresa.

## **3.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **3.4.1 Observación Directa**

A través de la observación directa se recolectó información sobre la aplicación de los procedimientos existentes en la Consultora, para la gestión de interesados en los proyectos.

### **3.4.2 Estudio de documentación**

Se revisó y analizó documentación interna existente relacionada con el tema:

- Organigrama
- Misión y Visión de la Organización
- Procedimientos de la Gestión de Interesados
- Evidencias documentadas de la aplicación del procedimiento existente en la Consultora para la gestión de interesados.
- Información de la Intranet de la Organización.
- Auditorías internas.

### **3.4.3 Entrevistas**

Se realizaron entrevistas abiertas con gerentes de proyectos de la Consultora para conocer su experiencia en la aplicación del procedimiento existente en la empresa y las oportunidades de mejoras que identifican sobre el mismo.

## **3.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se listan las fases de la investigación aplicadas para este trabajo especial de grado:

### **3.5.1 Fase Preparatoria**

- Recolección de información de campo: procedimientos existentes, bibliografía sobre el área de gestión, proyectos de la Consultora en los que se ha aplicado el procedimiento existente, entrevista con los gerentes de proyectos involucrados.
- Identificación de interesados en proyectos ejecutados los últimos cinco (05) años.
- Clasificación de interesados por procesos.
- Identificar las prioridades de la organización en la gestión de interesados.

### **3.5.2 Fase de Realización y Análisis**

- Análisis del impacto de los interesados en la gestión de proyectos.
- Priorización de los interesados en base a su impacto en la gestión del proyecto.
- Formulación de estrategias de gestión de los interesados en la organización en estudio.

### **3.5.3 Fase de Información**

- Elaboración del plan de implementación de la gestión de los interesados.
- Divulgación del plan.

## **3.6 PROCEDIMIENTO POR OBJETIVOS**

A continuación se muestra el plan de acción de este trabajo especial de grado, de tal forma de identificar las técnicas, instrumentos, procedimientos y materiales aplicados para cumplir con los objetivos y obtener el resultado esperado:

Tabla 3. Procedimiento por Objetivos

Objetivos Específicos	Técnicas	Instrumento	Procedimientos y Materiales
Identificar las los interesados en la gestión de proyectos de la organización en estudio	Observación Directa Estudio de documentación	Lectura	Intranet Evidencias de proyectos.
Analizar el impacto de los interesados en la gestión de proyectos en la organización en estudio.	Estudio de documentación Entrevistas Métodos cuantitativos	Lectura Comunicación Análisis costo-beneficio	Evidencias de proyectos Computadora Mail Teléfono
Formular las estrategias de gestión de los interesados en la organización en estudio.	Mejores prácticas en gestión de interesados	Lectura Análisis de información, comparación	Internet Mails Teléfono
Elaborar el plan de implementación de la Gestión de los involucrados en la organización en estudio.	Tormenta de ideas Técnicas de redacción Estudio de documentación	Comunicación directa Lectura	Computadora Mails

### 3.7 ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

La siguiente estructura desagregada de trabajo permitió organizar las actividades requeridas por este trabajo especial de grado para dar cumplimiento con los objetivos planteados:

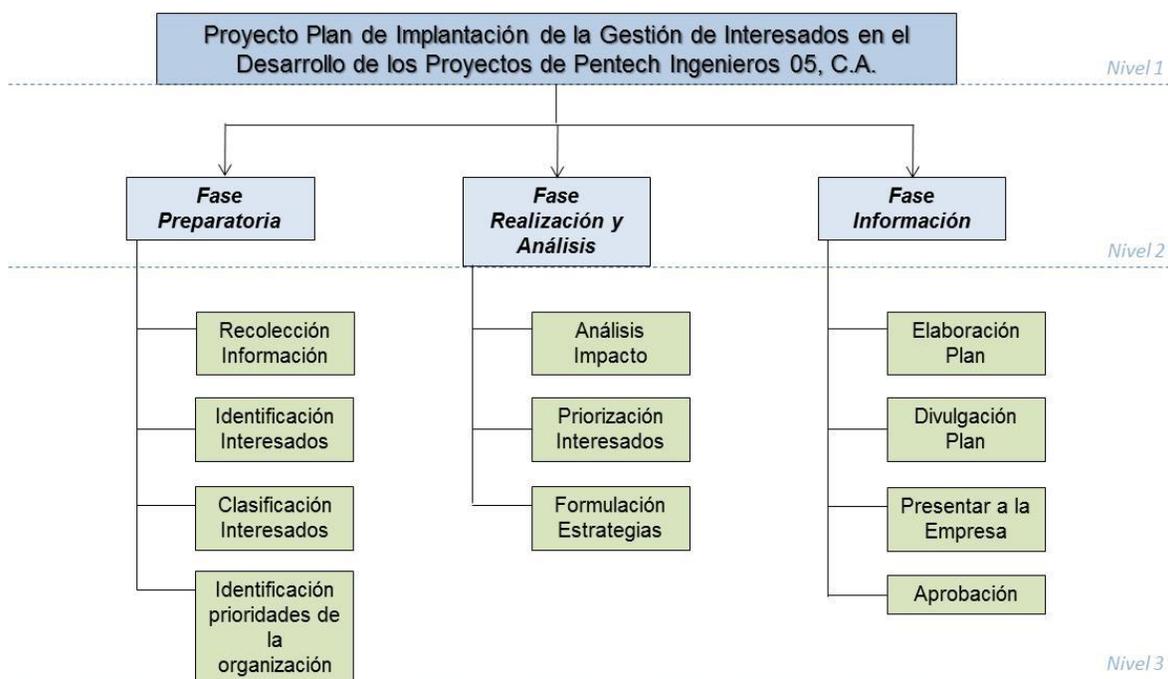


Figura 9: Estructura Desagregada de Trabajo.

### 3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 4: Operacionalización de Variables

Eventos	Sinergia	Variables	Indicios	Indicadores	Técnicas y Herramientas	Fuentes
Diseñar el plan de implementación de la gestión de los interesados en el desarrollo de los proyectos de una Consultora de Ingeniería en Venezuela	Identificar los interesados en la gestión de proyectos de la organización en estudio	Identificación del Interesado	Poder	* Nivel de Influencia	* Juicio experto * Cuestionario * Investigación documental	* Biblioteca UCAB * Páginas universitarios * Publicaciones científicas y académicas * PMI * Entrevistas con expertos
			Interés	* Requerimiento de Información * Requerimiento de beneficios		
	Analizar el impacto de los interesados en la gestión de proyectos en la organización en estudio	Impacto de los Interesados	Área de Impacto	* Área de Gestión		
			Nivel de Impacto	* Afectación en la gestión		
			Riesgo	* Nivel de Riesgo		
	Formular las estrategias de gestión de los interesados en la organización en estudio	Estrategias de Gestión de Interesados	Relación	* Tipo de relación		
			Comunicación	* Canales de comunicación		
			Resultados	* Expectativas * Acciones a Ejecutar		
	Elaborar el plan de implementación de la Gestión de los involucrados en la organización en estudio	Plan de Implementación	Alcance	* Objetivos * Responsables		
			Planificación	* Plan de Implementación		
			Ejecución	* Nivel de desarrollo		

### **3.9 CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Para esta investigación se tuvieron presente durante su desarrollo las siguientes consideraciones éticas:

#### **3.9.1 Acuerdo de confidencialidad firmado en la Consultora sobre el manejo de información (s.f.)**

#### **3.9.2 Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2006)**

Se destacan las siguientes expectativas como profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos:

- Nos informamos sobre las normas y costumbres de los demás, y evitamos involucrarnos en comportamientos que ellos podrían considerar irrespetuosos.
- Escuchamos los puntos de vista de los demás y procuramos comprenderlos.
- Nos dirigimos directamente a aquellas personas con quienes tenemos un conflicto o desacuerdo.
- Nos comportamos de manera profesional, incluso cuando no somos correspondidos de la misma forma.
- Negociamos de buena fe.
- No nos aprovechamos de nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones o los actos de otras personas a fin de obtener beneficios personales a costa de ellas.
- No actuamos de manera abusiva frente a otras personas.
- Respetamos los derechos de propiedad de los demás.
- Procuramos comprender la verdad con seriedad.
- Somos sinceros en nuestras comunicaciones y en nuestra conducta.
- Proporcionamos información precisa de manera oportuna.

### **3.9.3 Código de Ética Profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela (1996)**

En este ámbito se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela:

- (virtudes): Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.
- (ilegalidad): Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.
- (conocimiento): Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.
- (seriedad): Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencias razonables.
- (autoría): Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.
- (secreto): Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegido por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sea de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización de códigos de acceso de otras personas, en provecho propio.

## **CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL**

En este capítulo se describen aspectos generales de la organización en la cual se planteó el problema, una Consultora de Ingeniería en Venezuela y para la cual se brinda una propuesta de mejora para sus procedimientos en la Gestión de Interesados.

### **4.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA CONSULTORA**

Esta Consultora de Ingeniería es una empresa nacional con cinco años de operación en Venezuela y en plena expansión internacional. Se inició en el año 2011 en Caracas con 50 empleados y cuenta hoy con más de 1000 empleados a nivel nacional e internacional.

Es una empresa con un personal con amplia experiencia en la elaboración y desarrollo de proyectos IPC en el área petrolera, petroquímica e industrial.

Aun cuando es la preferencia de la empresa los servicios integrados tipo IPC, tiene la flexibilidad de adaptar nuestros servicios profesionales a las necesidades y alcance de los proyectos de sus clientes, prestando servicios tales como estudios de factibilidad, ingeniería conceptual y básica, ingeniería de detalles, asistencia técnica multidisciplinaria, asistencia a procura de materiales y equipos, servicios de gerencia de proyectos o gerencia de obras, entre otros.

Actualmente, cuenta a nivel nacional con oficinas en Maracaibo, Puerto La Cruz, Maturín y Caracas. A nivel internacional en Panamá, Miami, Argentina, España y Medio Oriente.

## **4.2. VISION DE LA ORGANIZACIÓN**

Ser una empresa multinacional reconocida de ingeniería, procura, construcción y servicios asociados con operaciones consolidadas en América Latina, Medio Oriente y África.

- Prestaremos servicios de alta calidad en los diferentes países para ser considerados como factor clave del éxito de nuestros Clientes y Aliados.
- • Responderemos a las necesidades del mercado manteniendo e innovando en nuestros sistemas productivos.
- • Aseguraremos una alta motivación de nuestro personal para lograr su crecimiento personal y profesional.
- • Seremos factor de desarrollo en las áreas donde se ejecutarán nuestros proyectos.

Fuente: Manual de Gestión de la Calidad de la Consultora

## **4.3. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Ejecutar proyectos de Ingeniería, Procura, Construcción y Servicios asociados en forma exitosa para los sectores energético, industrial e infraestructura cumpliendo las expectativas de nuestros clientes, empleados y socios.

Fuente: Manual de Gestión de la Calidad de la Consultora

## **4.4. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN**

A continuación se muestra la estructura principal organizativa:

## PRESIDENCIA, DIVISIONES Y GERENCIAS CORPORATIVAS/STAFF

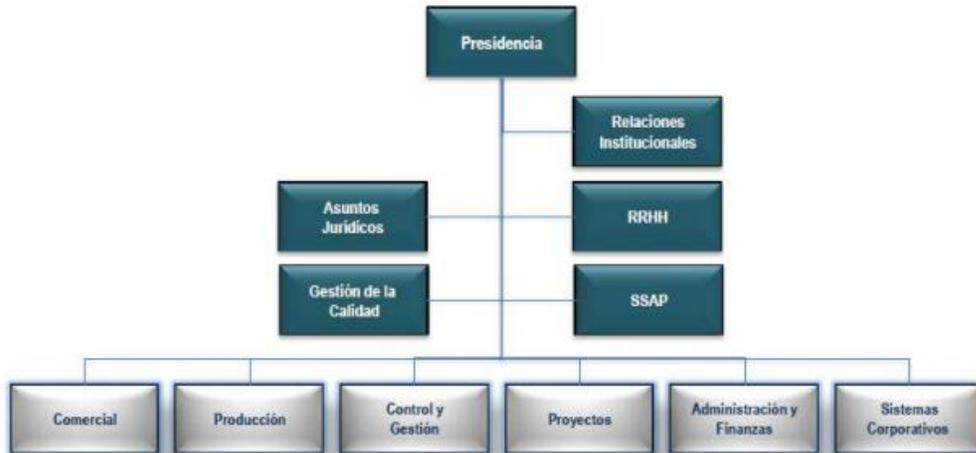


Figura 10: Organigrama Principal.  
Fuente: Manual Organización y Políticas de la Consultora (2012)

### 4.5. UNIDAD DE ANÁLISIS

A continuación se muestra la estructura organizativa de la Gerencia de Proyectos de la empresa, la cual constituye la Unidad de Análisis de este trabajo especial de grado.

## PROYECTOS



Figura 11: Organigrama Unidad de Análisis: Proyectos.  
Fuente: Manual Organización y Políticas de la Consultora (2012)

# **CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## **DIAGNÓSTICO E IMPLANTACIÓN**

- Identificar los interesados en la gestión de proyectos de la organización en estudio.
- Analizar el impacto de los interesados en la gestión de proyectos en la organización en estudio.
- Formular las estrategias de gestión de los interesados en la organización en estudio.
- Elaborar el plan de implementación de la Gestión de los involucrados en la organización en estudio.

### **5.1 IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS**

Para la identificación de interesados de una Consultora de Ingeniería, cuya razón principal es el desarrollo de proyectos multidisciplinarios (Ingeniería Conceptual, Básica, Detalles y/o Procura y/o Construcción) es importante enmarcar dicha identificación dentro de este carácter multidisciplinario y por tanto cada actor involucrarse en este proceso.

Una Consultora de Ingeniería, para la ejecución de proyectos está conformada por disciplinas o departamentos, tanto de ingeniería como en la parte administrativa, que reportan a un líder y estos a su vez al coordinador de ingeniería y finalmente al gerente del proyecto. Por lo que es recomendable iniciar el proceso de identificación, contando con la participación de todos, desde los departamentos hasta la gerencia.

El proceso de identificación, debe generar información no solo del quién sino también del por qué se considera un interesado, su rol, expectativas, su nivel de influenciar o afectar el desarrollo del proyecto, tanto en forma positiva o negativa;

de tal manera que se planteen estrategias de gestión para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Durante la revisión de la información de la Consultora en estudio, se observó que durante los últimos cinco (5) años se ejecutaron cuatro (4) proyectos, de los cuales en los dos (2) últimos se aplicó un procedimiento existente en la Consultora para la Gestión de Interesados. Sin embargo, es importante resaltar que de las entrevistas realizadas, se manifestó que la aplicación del procedimiento, se cumplió más como un requisito de la organización que como una herramienta de gestión en sí.

En este sentido, se identifican los interesados que pueden presentarse en una Consultora de Ingeniería tanto internos como externos. Los internos están relacionados con aquellos presentes dentro de la organización de la Consultora y referentes al carácter multidisciplinario de este tipo de organización, del cual depende el buen desarrollo de los proyectos. Los interesados externos se refieren a los que se ubican fuera de la estructura organizativa de la Consultora como pueden ser: el Cliente propiamente dicho, el Gobierno, Proveedores o Suplidores, etc.

En la Tabla 5 se muestra la información que se recomienda recopilar en la Consultora para cada interesado que se identifique. Es importante que esta identificación se realice por cada líder de disciplina con el apoyo de cada grupo de trabajo y luego en una reunión con la gerencia se filtre y complete la misma. Se suministra información del interesado y se analiza y establece el tipo de interesado con el que se está tratando.

Tabla 5: Información requerida para la identificación de interesados.

IDENTIFICACIÓN						
<i>UBICACIÓN INTERESADO</i>	<i>NOMBRE</i>	<i>APELLIDO</i>	<i>CARGO</i>	<i>Nro. TELÉFONO</i>	<i>MAIL ELECTRÓNICO</i>	<i>EXPECTATIVAS</i>
INTERNO						CALIDAD
EXTERNO						TIEMPO

La identificación de interesados se enmarca en la recolección de información, de una manera fácil y eficaz, para todo el personal de la organización.

La información solicitada es:

- Ubicación interesado: se indica si el interesado pertenece a la organización y es parte del proceso multidisciplinario del proyecto (Interno) o si se trata de un interesado perteneciente a otra organización (Externo).

Interesados Internos (no limitativo):

Disciplinas de Ingeniería involucradas en el proyecto (líder)  
 Alta Gerencia de la Empresa  
 Accionistas  
 Departamento de Planificación (líder)  
 Departamento de Procura (líder)  
 Departamento de Finanzas (líder)  
 Departamento de Construcción (líder)

Interesados Externos (no limitativo):

Cliente que contrató el Servicio, por disciplina y la gerencia  
 Departamento de Operaciones de la Empresa contratante  
 Departamento de Procura  
 Entes Gubernamentales  
 Comunidades Afectadas por el desarrollo del Proyecto  
 Departamento de Planificación  
 Grupos Financieros

- Nombre: nombre del interesado
- Apellido: apellido del interesado

- Cargo: cargo dentro de la organización del proyecto, ya sea un interesado interno o externo.
- Nro. Teléfono: número telefónico donde se puede ubicar al interesado en horas laborales.
- Mail Electrónico: dirección de correo electrónico que permita el envío de información.
- Expectativas: en este ítem se indican las expectativas que tiene el interesado con el desarrollo del proyecto, teniendo como opciones: calidad, tiempo, costo, alcance, otro (este aspecto puede ser ampliado para mayor entendimiento de las expectativas del interesado identificado).

Para definir esta información, puede ser necesario algún tipo de entrevista o intercambio de información con el interesado identificado.

En la Tabla 6 se listan de forma general los interesados internos típicos de un proyecto en una Consultora de Ingeniería y sus requerimientos principales.

Tabla 6: Interesados internos típicos de un proyecto en una Consultora de Ingeniería.

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Requerimientos</b>
Líder de Disciplina		Cumplir con el alcance en tiempo y calidad.
Gerencia		Reducir Costos,
Accionistas		Generar ganancias
Líder Planificación		Cumplir en lo posible con la planificación estimada
Líder de Procura		Ahorrar costos, cumplir el plan de procura establecido
Líder de Finanzas		Optimizar gastos
Líder Construcción		Optimizar tiempos y costos de construcción

En la Tabla 7 se listan de forma general los interesados externos típicos de un proyecto en una Consultora de Ingeniería y sus requerimientos principales.

Tabla 7: Interesados externos típicos de un proyecto en una Consultora de Ingeniería.

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Requerimientos</b>
Cliente Principal (Gerencia)		Cumplir con el alcance en tiempo, calidad y optimizando costos.
Operadores		Que la planta o proceso opere de forma segura (si aplica, dependiendo del tipo de proyecto)
Líder de Procura		Verificar que los equipos adquiridos cumplan con lo requerido por el proyecto.
Entes Gubernamentales		Cumplimiento de Reglamentos y permisología
Comunidad		Indemnización, re-ubicación, mejoras de infraestructura.
Líder de Planificación		Cumplir con la planificación y que se corrijan desviaciones
Grupos Financieros		Recibir el retorno de su inversión
Fabricantes (Vendedores)		Concretar venta de sus productos, participación en el proyecto.

## 5.2 ANÁLISIS DE IMPACTO DE INTERESADOS

Durante el proceso de identificación es importante establecer el impacto que tendrán las acciones, decisiones o requerimientos del interesado en el desarrollo del proyecto, de tal forma de plantear las estrategias de gestión y trato del mismo, con el objeto de minimizar dicho impacto.

En la organización en estudio, el impacto de los interesados identificados o no, oportunamente, va desde cambios de alcance y cambios en la planificación del proyecto (tiempo) que generan re-trabajo, costos, retrasos y re-planificaciones. De acuerdo a las entrevistas realizadas, este análisis para establecer el tipo de involucrado con el que se está tratando y cómo impacta el desarrollo del trabajo,

no ha generado información de valor para la gestión de interesados; como se indicó anteriormente, en los dos (2) proyectos aplicados se hizo más como cumplimiento de un requerimiento que como la aplicación de una herramienta de gestión.

Para la implantación de este proceso, se propone la aplicación del Modelo de Mitchell, Agle y Wood (Mitchell, R. y otros (1997)), relacionando las variables de poder, legitimidad y urgencia para establecer el tipo de interesado con el que se está tratando, identificando sus características, el riesgo que implica cada uno y estableciendo la prioridad para la gestión y seguimiento.

En la Tabla 8, se muestra la forma recomendada de registrar este análisis, basado en un análisis cualitativo, indicando para cada una de las variables si el interesado cumple la variable en bajo o alto grado. Se recomienda que este análisis lo realice el Gerente del Proyecto con un grupo multidisciplinario aplicando la herramienta conocida como tormenta de ideas, para llegar a una cualificación concertada para cada variable y cada interesado.

Tabla 8: Análisis para la identificación de interesados.

<b>ANÁLISIS</b>				
<b>PODER</b>	<b>LEGITIMIDAD</b>	<b>URGENCIA</b>	<b>TIPO DE INTERESADO</b>	<b>ÁREA DE IMPACTO</b>
BAJO	BAJO	ALTO	EXIGENTE	TIEMPO
ALTO	BAJO	ALTO	PELIGROSO	COSTO

El modelo de Mitchell, R. y otros (1997) permite establecer el tipo de interesado con el que se está tratando y por ende el impacto que este puede generar el desarrollo del proyecto, basados en la inter-relación de las tres variables: Poder, legitimidad y urgencia.

- Poder: define el nivel de autoridad y su capacidad para imponer su voluntad.

- Legitimidad: define si la participación del interesado es adecuada y se corresponde con las acciones deseadas y ajustadas a las normas.
- Urgencia: define el nivel de atención inmediata que solicita el interesado.

Es así como se definen, tres grupos de interesados:

- Interesados Latentes: son aquellos en los que solo una de las variables los caracteriza. Por tanto son interesados que deben ser observados con atención durante el desarrollo del proyecto. Dentro del proceso de análisis se les asignó el color verde, para generar una mejor visualización de los resultados.

Interesados Exigentes: son aquellos que tienen urgencia en que se le entreguen resultados, pero no poseen ni el poder ni la legitimidad en el proyecto, por tanto su impacto se considera bajo.

ANÁLISIS				
PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO
BAJO	BAJO	ALTO	EXIGENTE	TIEMPO

Figura 12: Variables de un Interesado Exigente.

Interesados Discrecionales: son aquellos que tienen legitimidad al momento de solicitar un requerimiento, pero no tienen ni poder ni urgencia en obtener resultados, por tanto su impacto se considera bajo.

ANÁLISIS				
PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO
BAJO	ALTO	BAJO	DISCRECIONAL	TIEMPO

Figura 13: Variables de un Interesado Discrecional.

Interesados Inactivos: son aquellos que tienen el poder de generar algún cambio, pero no poseen ni la legitimidad ni urgencia. Estos son interesados que por el poder que ostentan, se deben mantener en observación su

influencia porque podrían generar un impacto en cualquier momento en el proyecto.

ANÁLISIS				
PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO
ALTO	BAJO	BAJO	INACTIVO	TIEMPO

Figura 14: Variables de un Interesado Inactivo.

- Interesados Expectantes: son aquellos en los que dos de las variables los caracteriza. Por tanto son interesados que deben ser tomados en cuenta durante el desarrollo del proyecto. Dentro del proceso de análisis se les asignó el color amarillo, para generar una mejor visualización de los resultados.

Interesados Dominantes: son aquellos que tienen el poder y la legitimidad para generar un cambio pero no así la urgencia, sus requerimientos marcan una diferencia en la organización; por lo tanto es importante evaluar y gestionar su influencia en el proyecto.

ANÁLISIS				
PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO
ALTO	ALTO	BAJO	DOMINANTE	TIEMPO

Figura 15: Variables de un Interesado Dominante.

Interesados Dependientes: son aquellos que tienen la legitimidad y la urgencia, pero no el poder, por tanto dependen de influenciar a otros para poder generar un cambio, sin embargo también debe poner atención en su gestión.

ANÁLISIS				
PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO
BAJO	ALTO	ALTO	DEPENDIENTE	TIEMPO

Figura 16: Variables de un Interesado Dependiente.

Interesados Peligrosos: son aquellos con poder y urgencia, que son capaces de generar cambios y lo peligroso radica en su falta de legitimidad. Se les debe brindar atención a sus requerimientos.

ANÁLISIS				
PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO
ALTO	BAJO	ALTO	PELIGROSO	TIEMPO

Figura 17: Variables de un Interesado Peligroso.

- Interesados Definitivos: son aquellos que muestran las tres variables bajo estudio, por tanto son interesados que definitivamente generarán un impacto y por tanto se les debe prestar total atención. Dentro del proceso de análisis se les asignó el color rojo, para generar una mejor visualización de los resultados.

ANÁLISIS				
PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO
ALTO	ALTO	ALTO	DEFINITIVO	TIEMPO

Figura 18: Variables de un Interesado Definitivo.

Aquellos que no presenten ninguna de las tres variables, no son interesados y por tanto no deben considerarse para la gestión. Dentro del proceso de análisis se les asignó el color blanco, para generar una mejor visualización de los resultados. Sin embargo, es importante durante el desarrollo del proyecto actualizar y revisar la identificación y análisis de los interesados, dado que las valoraciones podrían cambiar.

ANÁLISIS				
PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO
BAJO	BAJO	BAJO	NO INTERESADO	

Figura 19: Variables de un No Interesado

En este proceso de identificación y análisis, también se indica el área de impacto de ese interesado, es decir de generar algún cambio al satisfacer sus

requerimientos cuál área de gestión del proyecto se vería afectada. Se dan como opciones principales: calidad, tiempo, costo, alcance, otro (este aspecto puede ser ampliado para mayor entendimiento del análisis de cada interesado). Los impactos en tiempo y costo, constituyen los de mayor atención para la gerencia del proyecto, adicionalmente, se tiene que en el tipo de organización en estudio los cambios de alcance, calidad pueden generar directa o indirectamente impactos en tiempo y en costo.

En base a este análisis se recomienda utilizar las siguientes tablas como resumen de este proceso (Tabla 9 y 10).

Tabla 9: Resumen Análisis de interesados.

<i>NOMBRE</i>	<i>CARGO</i>	<i>DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS CLAVES</i>	<i>IMPACTO EN EL PROYECTO</i>	<i>IMPACTADO POR EL PROYECTO</i>	<i>CONDICIÓN ACTUAL</i>	<i>CONDICIÓN DESEADA</i>	<i>PROBLEMAS, OPORTUNIDADES Y RIESGOS</i>

En esta tabla se resumirá la información, registrando los siguientes datos:

- Nombre: nombre del interesado
- Cargo: cargo dentro de la organización del proyecto.
- Descripción y Características Clave: se indican las características resaltantes en cuanto a poder, legitimidad y urgencia.
- Impacto en el Proyecto: se indica el área afectada si se satisface algún requerimiento.
- Impactado por el Proyecto: se indica la forma como el proyecto afecta al interesado, en el caso de ser influenciando por su desarrollo (si aplica).
- Condición Actual: se indica si el interesado está satisfecho o insatisfecho.
- Condición Deseada: se indica de acuerdo al impacto si se espera satisfacer o no al interesado, o simplemente se mantendrá en observación.
- Problemas, Oportunidades y Riesgos: se explica brevemente las posibles consecuencias de satisfacer o no los requerimientos del interesado.

Tabla 10: Resumen Tipo de interesados.

<i>NOMBRE INTERESADO</i>	<i>EXIGENTE</i>	<i>DISCRECIONAL</i>	<i>INACTIVO</i>	<i>DOMINANTE</i>	<i>DEPENDIENTE</i>	<i>PELIGROSO</i>	<i>DEFINITIVO</i>	<i>NO INTERESADO</i>

### **5.3 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE INTERESADOS**

El planteamiento de estrategias para la gestión de interesados, se basa en el análisis realizado, estableciendo la prioridad y el tipo de interesado con el que se está tratando.

En la organización en estudio, el planteamiento de estrategias es desarrollado por el Gerente del Proyecto y hasta ahora se ha aplicado como cumplimiento del requerimiento de la organización en la implantación de esta área de Gestión. De acuerdo a las entrevistas realizadas, se manifestó un nivel de desinterés y poca preocupación en los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento de identificación y planificación, así como una falta de seguimiento al mismo, manifiestan que consideran el manejo de los interesados como un proceso propio del día a día del proyecto sin mucho formalismo o registro, como lo han hecho hasta ahora. Se manifiesta una resistencia al cambio propio de la implantación de procedimientos nuevos.

En este sentido se propone establecer las estrategias de gestión de interesados, tomando en cuenta el Modelo de Poder e Interés de Gardner (Gardner y otros, Manual de Planeamiento Estratégico, 1986), a través de la matriz poder – interés indicando o recomendando el tipo de relación que debe desarrollar la organización con cada uno de los interesados, Figura 3. Adicionalmente, se incluye la indicación de los canales de comunicación a establecer con cada interesado, de tal forma de dar seguimiento a su nivel de satisfacción y actualizar los registros.

Se recomienda para establecer las estrategias de gestión, documentar estas estrategias como se muestra en la Tabla 11, tomando en cuenta la valoración de poder de la sección de identificación de interesados (Tabla 8).

Tabla 11: Estrategia para la gestión de interesados.

ESTRATEGIA		
INTERES	ACCIÓN	CANALES DE COMUNICACIÓN
ALTO	INFORMAR	CORREO ELECT
ALTO	COLABORAR	VARIOS, EXPLIQUE EN COMENTARIOS

Al aplicar la matriz poder – interés de Gardner y otros, Manual de Planeamiento Estratégico (1986), se obtiene una referencia o recomendación de la estrategia que la organización debe aplicar para la gestión de interesados. El interés se relaciona con el nivel de preocupación con respecto a los resultados del proyecto. Así se tiene:

- Observar: esta estrategia se aplica con aquellos interesados que tienen bajo poder y bajo interés, por lo tanto requieren un bajo esfuerzo en su gestión, sin embargo deben mantenerse en observación porque puede tratarse de interesados latentes o dependientes, cuyo poder puede variar durante el desarrollo del proyecto. Dentro del proceso de análisis se les asignó el color verde, para generar una mejor visualización de los resultados.

ANÁLISIS					ESTRATEGIA		
PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO	INTERES	ACCIÓN	CANALES DE COMUNICACIÓN
BAJO	ALTO	BAJO	DISCRECIONAL	TIEMPO	BAJO	MIN. ESFUERZO: OBSERVAR	TELÉFONO

Figura 20: Estrategia Recomendada: Observar

- Informar: esta estrategia se recomienda aplicar con aquellos interesados con bajo poder pero alto interés, por lo que se les debe mantener informados de los resultados relacionados con sus expectativas o

requerimientos. Dentro del proceso de análisis se les asignó el color amarillo claro, para generar una mejor visualización de los resultados.

ANÁLISIS					ESTRATEGIA		
PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO	INTERES	ACCIÓN	CANALES DE COMUNICACIÓN
BAJO	ALTO	BAJO	DISCRECIONAL	TIEMPO	ALTO	MANTENER INFORMADO: INFORMAR	TELÉFONO

Figura 21: Estrategia Recomendada: Informar

- Satisfacer: esta estrategia se recomienda con interesados que tienen poder y bajo interés, sin embargo, es importante evaluar el nivel de satisfacción considerando, si se trata de un interesado latente, expectante o definitivo negociando los requerimientos. Dentro del proceso de análisis se les asignó el color amarillo, para generar una mejor visualización de los resultados.

ANÁLISIS					ESTRATEGIA		
PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO	INTERES	ACCIÓN	CANALES DE COMUNICACIÓN
ALTO	ALTO	BAJO	DOMINANTE	TIEMPO	BAJO	TENER SATISFECHO: SATISFACER	REUNIONES

Figura 22: Estrategia Recomendada: Satisfacer

- Colaborar: se aplica esta estrategia, con involucrados que tienen alto poder e interés, por lo que es importante demostrar colaboración con estos interesados y cumplir con sus requerimientos. Sin embargo, es importante evaluar el nivel de colaboración considerando, si se trata de un interesado latente, expectante o definitivo negociando los requerimientos. Dentro del proceso de análisis se les asignó el color rojo, para generar una mejor visualización de los resultados.

ANÁLISIS					ESTRATEGIA		
PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO	INTERES	ACCIÓN	CANALES DE COMUNICACIÓN
ALTO	ALTO	ALTO	DEFINITIVO	TIEMPO	ALTO	INTERESADO CLAVE: COLABORAR	VARIOS, EXPLIQUE EN COMENTARIOS

Figura 23: Estrategia Recomendada: Colaborar

Es importante también que se defina la forma como se establecerá la comunicación con ese interesado, lo cual puede tratarse desde llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas oficiales, reuniones, etc.

En la Tabla 12 se muestra un resumen de las estrategias, que se recomienda aplicar de acuerdo al tipo de interesado con el que se esté tratando.

Tabla 12: Estrategias Prioritarias.

POSICIÓN	INTERESES	ESTRATEGIAS
1 PODER ALTO / INTERES ALTO	Ejercer su poder y ver resultados que satisfagan sus requerimientos en el tiempo esperado.	Colaborar y mostrar dicha colaboración ante sus requerimientos. Establecer el nivel de colaboración que se mostrará. Satisfacer requerimientos.
2 PODER ALTO / INTERES BAJO	Participar en el proceso, ver resultados que satisfagan sus requerimientos	Satisfacer requerimientos . Establecer el nivel de satisfacción que se generará.
3 PODER BAJO / INTERES ALTO	Participar en el proceso, ver los resultados.	Informar, mantener informar de los resultados.
4 PODER BAJO / INTERES BAJO	Participar en el proceso	Mínimo esfuerzo. Observar su comportamiento, atento a cualquier cambio en sus intereses y nivel de poder.

#### 5.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE INTERESADOS

Para la Gestión de Interesados en una Consultora de Ingeniería en Venezuela, se recomienda tomar en cuenta los cuatro (4) procesos identificados de acuerdo al *PMI (2013)*:

- Identificar a los Interesados
- Planificar la Gestión de Interesados
- Gestionar la Participación de los Interesados
- Controlar la Participación de los Interesados

Para la implementación de la Gestión de interesados de acuerdo a estos cuatro procesos es importante se desarrollen los procedimientos para cada uno, que permitan estandarizar su implementación en los proyectos que se desarrollen en la organización, para esto se recomienda las siguientes actividades macro:

- Definición del Alcance del procedimiento
- Estructura y desarrollo del procedimiento
- Divulgación del Procedimiento
- Aprobación y mejoras del procedimiento

En la Figura 24, se muestra el plan para la implementación de los procedimientos requeridos para la implementación de los procesos que conforman la gestión de interesados en los proyectos de la consultora en estudio.

En este plan se muestra un estimado del tiempo que pueda tomar la realización de las charlas, lo cual depende de la cantidad de personas quienes recibirán la información y la ubicación de los mismos (de acuerdo a las sedes con las que cuenta la organización en estudio). Por tanto el tiempo de ejecución de este plan de implantación, sería mayor a lo indicado.

Como parte del proceso de identificación y planificación de la gestión de interesados, se plantea el siguiente formato de registro, Figura 25.

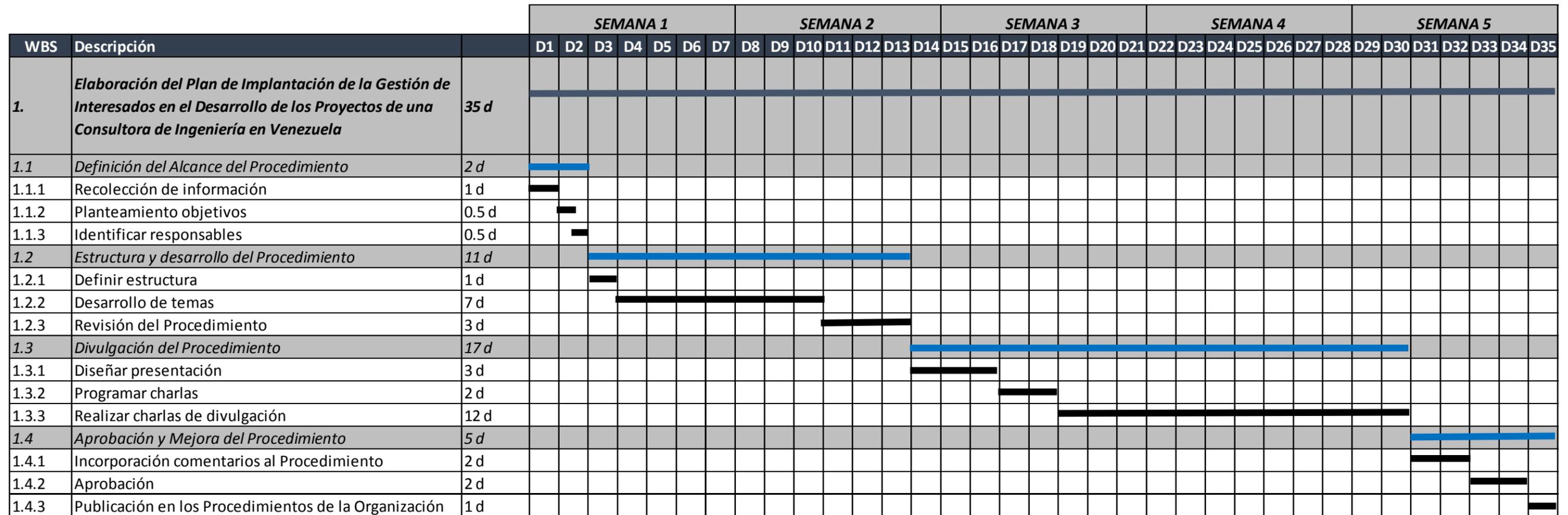


Figura 24: Plan de Implantación del Procedimiento de Gestión de Interesados.

**GESTIÓN DE INTERESADOS**

Proyecto: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Rev. : \_\_\_\_\_  
 Nro de Proyecto: \_\_\_\_\_ Elaborado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_

IDENTIFICACIÓN					ANÁLISIS					ESTRATEGIA			COMENTARIOS EXPECTATIVAS	COMENTARIOS ANÁLISIS	COMENTARIOS ESTRATEGIAS		
UBICACIÓN INTERESADO	NOMBRE	APELLIDO	CARGO	Nro. TELÉFONO	MAIL ELECTRÓNICO	EXPECTATIVAS	PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TIPO DE INTERESADO	ÁREA DE IMPACTO	INTERES				ACCIÓN	CANALES DE COMUNICACIÓN
INTERNO						CALIDAD	ALTO	ALTO	ALTO	DEFINITIVO	TIEMPO	ALTO	INTERESADO CLAVE: COLABORAR	VARIOS, EXPLIQUE EN COMENTARIOS			
EXTERNO						COSTO	BAJO	ALTO	ALTO	DEPENDIENTE	COSTO	ALTO	MANTENER INFORMADO: INFORMAR	CARTAS OFICIALES (MEMO)			

Figura 25: Formato de Registro para la Identificación y Planificación de la Gestión de Interesados.

## CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1 IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS

En la Figura 26 se muestran los interesados típicos que se pueden identificar en una Consultora de Ingeniería.

Tipo de Interesados	
Internos	Líder de Disciplina
	Gerencia
	Accionistas
	Líder de Planificación
	Líder de Procura
	Líder de Finanzas
	Líder de Construcción
Externos	Cliente Principal (Gerencia)
	Operadores
	Líder de Procura
	Entes Gubernamentales
	Comunidad
	Líder de Planificación
	Grupos Financieros
	Fabricantes (Proveedores)

Figura 26: Interesados Típicos identificados en una Consultora de Ingeniería (No limitativo).

La comunicación con los interesados que se identifiquen, ya sea vía escrita (mail, cartas, contratos, etc.) u oral (entrevistas, vía telefónica, reuniones, etc.) es

importante para registrar los requerimientos y establecer el nivel de poder, legitimidad, urgencia e interés para cada uno.

## 6.2 ANÁLISIS DE IMPACTO DE INTERESADOS

En el tipo de empresa en estudio, el impacto que dichos interesados pueden generar está enmarcado principalmente en cuatro áreas principales de la gestión de proyectos, estas son: alcance, tiempo, costo y calidad.

El nivel de impacto depende de las características de cada interesado (tipo de interesado) que se cualifican de acuerdo a las tres variables manejadas por el Modelo de Mitchell, Agle y Wood (Mitchell, R. y otros (1997)); poder, legitimidad y urgencia. En la Figura 27, se muestra esta relación.

<b>Nivel de Impacto</b>	Bajo	Interesados Latentes	Exigentes (Urgencia)	Discrecionales (Legitimidad)
	Medio	Interesados Expectantes	→ Dependientes	(Legitimidad / Urgencia)
	Alto	Interesados Latentes	→ Inactivos (Poder)	Interesados Expectantes
		Interesados Definitivos	→ Definitivos (Poder / Urgencia / Legitimidad)	Dominantes (Poder / Legitimidad)

Figura 27: Nivel de Impacto de los Interesados en una Consultora de Ingeniería

Se considera que todo interesado con el poder de generar un cambio, tiene un alto nivel de impacto en el proyecto, por tanto su gestión debe realizarse con mucha atención para minimizar sus efectos cuando se trate de un cambio con consecuencias negativas o para maximizarlos cuando genere oportunidades y mejoras.

### 6.3 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE INTERESADOS

Como parte de la gestión se encuentra el planteamiento de estrategias a seguir para dar seguimiento al nivel de satisfacción y actualizar los registros de cada interesado identificado. Para esto se califica cualitativamente una cuarta variable (Interés) que se relaciona con el poder de cada involucrado y definir así la estrategia a seguir (Modelo de Poder e Interés de Gardner (Gardner y otros, Manual de Planeamiento Estratégico, 1986)). En la Figura 28 se muestran las cuatro (4) estrategias principales de gestión, tomando en cuenta el nivel de poder e interés.

Estrategia (Nivel de Interés)		
<b>Informar</b> (Alto) / <b>Observar</b> (Bajo)	Interesados: Exigentes Discrecionales Dependientes	Mantener Informados / Mínimo esfuerzo
<b>Colaborar</b> (Alto) / <b>Satisfacer</b> (Bajo)	Interesados: Inactivos Peligrosos Dominantes Definitivos	Interesados Claves / Mantener Satisfechos

Figura 28: Estrategias de Gestión de los Interesados en una Consultora de Ingeniería

Nuevamente se tiene que todo interesado con el poder de generar un cambio, debe mantenerse satisfecho y colaborar con el cumplimiento de sus requerimientos. Sin embargo, es importante que aquellos identificados con bajo o mediano nivel de impacto para generar cambios en el proyecto se mantengan en observación e informados de los resultados, recordando que la calificación de los involucrados puede variar a lo largo del trabajo, por tanto su gestión no debe ser minimizada. Esto forma parte del proceso de control que se debe desarrollar.

La forma como se establezca la comunicación de resultados y la evaluación de satisfacción del interesado, depende de los planes de comunicación que se planteen en el proyecto. Los medios de comunicación pueden ir desde

comunicaciones informales como correos electrónicos, conversaciones telefónicas hasta más formales como cartas (Memos), reuniones en las que se levantan minutas firmadas por todos los presentes.

#### **6.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE INTERESADOS**

Para la implantación de la Gestión de Interesados, se planteó la elaboración del procedimiento y divulgación del mismo en 35 días mínimo, el tiempo depende de la cantidad de charlas que finalmente se programen.

##### **6.4.1 Propósito y Objetivos**

Con este plan se propone la implantación de la Gestión de Interesados en la Consultora de Ingeniería en estudio, como una nueva área de atención para cada gerente de proyecto de la organización, en conjunto con su equipo de trabajo. Está dirigido al equipo de Gerencia de Proyectos de la empresa para su implantación, aplicación y seguimiento.

Los objetivos del plan son:

- Desarrollar el procedimiento estandarizado para cada uno de los procesos del área de gestión.
- Familiarizar al personal con el procedimiento y forma de aplicación (divulgar).
- Implantar el procedimiento dentro de la estructura de trabajo de la organización.

##### **6.4.2 Responsable**

El encargado de este proceso de implantación será el Gerente de Proyectos que tiene a su cargo todo el personal de proyectos.

##### **6.4.3 Instrumentos y Materiales**

Para la implementación se hará uso de material impreso, digital y charlas con apoyo audio-visual.

##### **6.4.4 Canales de Comunicación**

- Reuniones y Charlas

- Correo Electrónico
- Teléfono

#### **6.4.5 Premisas para la Implementación**

- Contar con el apoyo de la alta directiva de la organización.
- Tener disponibilidad de espacio físico y material para reuniones y charlas.
- Disponibilidad del personal para recibir la información.

Luego de implementando el área de gestión y por ende el procedimiento, su aplicación se recomienda iniciarlo en proyectos pilotos o internos de la Organización para vencer paulatinamente la curva de resistencia al cambio que por lo general se presenta.

## CAPÍTULO VII: LECCIONES APRENDIDAS

En este capítulo se evalúa el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos planteados, identificando las lecciones aprendidas durante el desarrollo del trabajo.

Tabla 13: Lecciones Aprendidas, Objetivo Específico #1.

<b>OBJETIVO</b>
Identificar los interesados en la gestión de proyectos de la organización en estudio.
<b>¿QUÉ SE HIZO?</b>
Se identificaron los interesados típicos que intervienen en los proyectos de ingeniería en Venezuela. Se elaboró lista nombrado cada involucrado con sus requerimientos principales
<b>¿PARA QUÉ SE HIZO?</b>
Para agilizar y facilitar la identificación de los interesados.
<b>¿CON QUIENES SE HIZO?</b>
Se basó en la experiencia de gerentes de proyectos.
<b>¿A QUIENES BENEFICIA?</b>
A la gestión de los Gerentes de Proyectos y por ende a la Organización
<b>DATOS</b>
Tabla 7 y 8, Interesados internos y externos típicos de un proyecto en una Consultora de Ingeniería. Figura 26, Listado de Interesados Internos y Externos.
<b>OBSERVACIONES</b>
La comunicación con los interesados que se identifiquen, ya sea vía escrita (mail, cartas, contratos, etc.) u oral (entrevistas, vía telefónica, reuniones, etc.) es importante para registrar los requerimientos y establecer el nivel de poder, legitimidad, urgencia e interés para cada uno.

Tabla 14: Lecciones Aprendidas, Objetivo Específico #2.

<b>OBJETIVO</b>
Analizar el impacto de los interesados en la gestión de proyectos en la organización en estudio.
<b>¿QUÉ SE HIZO?</b>
Se identificaron las áreas de impacto principales en proyectos de ingeniería, se estableció la forma de analizar el tipo de interesado con el que se está tratando, calificando las variables poder, legitimidad y urgencia aplicando el Modelo de Mitchell, Agle y Wood (Mitchell, R. y otros (1997)).
<b>¿PARA QUÉ SE HIZO?</b>
Para establecer el nivel de impacto de cada involucrado, lo que permite establecer prioridades en la planificación gestión de esta área.
<b>¿CON QUIENES SE HIZO?</b>
Se basó en el Modelo de Mitchell, Agle y Wood (Mitchell, R. y otros (1997)).
<b>¿A QUIENES BENEFICIA?</b>
A la gestión de los Gerentes de Proyectos y por ende a la Organización
<b>DATOS</b>
Tabla 9, Resumen Análisis de interesados Tabla 10, Resumen Tipo de interesados Figura 27, Nivel de Impacto de los Interesados en una Consultora de Ingeniería.
<b>OBSERVACIONES</b>
Todo interesado con el poder de generar un cambio, tiene un alto nivel de impacto en el proyecto, por tanto su gestión debe realizarse con mucha atención para minimizar sus efectos cuando se trate de un cambio con consecuencias negativas o para maximizarlos cuando genere oportunidades y mejoras.

Tabla 15: Lecciones Aprendidas, Objetivo Específico #3.

<b>OBJETIVO</b>
Formular las estrategias de gestión de los interesados en la organización en estudio.
<b>¿QUÉ SE HIZO?</b>
Se analizó la valoración de una cuarta variable, el interés de cada interesado y aplicando la matriz poder – interés de Gardner y otros, Manual de Planeamiento Estratégico (1986) se establecieron las estrategias recomendables para cada involucrado.
<b>¿PARA QUÉ SE HIZO?</b>
Para establecer las estrategias recomendables a seguir de acuerdo a las características de cada interesado, permitiendo optimizar su gestión y participación en el proyecto.
<b>¿CON QUIENES SE HIZO?</b>
Se basó en la matriz poder – interés de Gardner y otros, Manual de Planeamiento Estratégico (1986)
<b>¿A QUIENES BENEFICIA?</b>
A la gestión de los Gerentes de Proyectos y por ende a la Organización
<b>DATOS</b>
Tabla 12, Estrategias Prioritarias Figura 28, Estrategias de Gestión de los Interesados en una Consultora de Ingeniería.
<b>OBSERVACIONES</b>
Todo interesado con el poder de generar un cambio, debe mantenerse satisfecho y colaborar con el cumplimiento de sus requerimientos. Sin embargo, es importante que aquellos identificados con bajo o mediano nivel de impacto para generar cambios en el proyecto se mantengan en observación e informados de los resultados, recordando que la calificación de los involucrados puede variar a lo largo del trabajo, por tanto su gestión no debe ser minimizada.

Tabla 16: Lecciones Aprendidas, Objetivo Específico #4.

<b>OBJETIVO</b>
Elaborar el plan de implementación de la Gestión de los involucrados en la organización en estudio.
<b>¿QUÉ SE HIZO?</b>
Se recomendó tomar en cuenta los cuatro (4) procesos identificados de acuerdo al PMI (2013) y se planteó el plan en base a unas actividades macro identificadas como Definición del Alcance del procedimiento, Estructura y desarrollo del procedimiento, Divulgación del Procedimiento y Aprobación y mejoras del procedimiento. En base a las cuales se mostró un plan de ejecución. Se recomendó un formato de registro para la identificación y planificación de la gestión de interesados.
<b>¿PARA QUÉ SE HIZO?</b>
Para establecer un plan de implementación, aplicable en una Consultora de Ingeniería, que no cuenta con esta área de gestión.
<b>¿CON QUIENES SE HIZO?</b>
Se basó en la experiencia de proyectos ya ejecutados.
<b>¿A QUIENES BENEFICIA?</b>
A la gestión de los Gerentes de Proyectos y por ende a la Organización
<b>DATOS</b>
Figura 24, Plan de Implantación del Procedimiento de Gestión de Interesados. Figura 25, Formato de Registro para la identificación y Planificación de la Gestión de Interesados.
<b>OBSERVACIONES</b>
Se planteó la elaboración del procedimiento y divulgación del mismo en 35 días mínimo, el tiempo depende de la cantidad de charlas que finalmente se programen.

## **CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. CONCLUSIONES**

Para identificar los interesados en la gestión de proyectos en una Consultora de Ingeniería, estos pueden ser clasificados en dos grandes grupos, Internos y Externos. Para la documentación de sus requerimientos es importante la comunicación con ellos, ya sea por vía escrita (mail, cartas, contratos, etc.) u oral (entrevistas, vía telefónica, reuniones, etc.).

Al analizar el impacto de los interesados en la gestión de proyectos, se tiene que puede influir en cuatro (4) áreas principales de gestión: alcance, tiempo, costo y calidad.

El nivel de impacto depende de las características de cada interesado. Todo interesado con el poder de generar un cambio, tiene un alto nivel de impacto en el proyecto, por tanto su gestión debe realizarse con mucha atención para minimizar sus efectos cuando se trate de un cambio con consecuencias negativas o para maximizarlos cuando genere oportunidades y mejoras.

Para formular las estrategias de gestión en una Consultora de Ingeniería se toma en cuenta el nivel de poder e interés de cada involucrado y se establecen cuatro (4) formas de plantear dicha estrategia: Observar, Informar, Colaborar y Satisfacer.

Para la implantación de la Gestión de Interesados en la organización en estudio, se planteó la elaboración del procedimiento y divulgación del mismo en 35 días mínimo, el tiempo depende de la cantidad de charlas que finalmente se programen. Este plan está dirigido al equipo de Gerencia de Proyectos de la empresa para su implantación, aplicación y seguimiento.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda la comunicación directa y constante con los interesados identificados que permita establecer sus requerimientos y valoración de sus características.

Para la evaluación del nivel de impacto de cada interesado, se recomienda la valoración de las tres variables manejadas por el Modelo de Mitchell, Agle y Wood (Mitchell, R. y otros (1997)); poder, legitimidad y urgencia.

Para establecer la estrategia a seguir en la gestión de cada uno de los interesados se recomienda el uso de la matriz Poder e Interés del Modelo de Gardner (Gardner y otros, Manual de Planeamiento Estratégico, 1986)).

Se recomienda el uso del formato de registro elaborado en este trabajo (Figura 25) para la identificación y planificación de la gestión de interesados.

Se recomienda iniciar la aplicación de la Gestión de Interesados, con el procedimiento ya implantado en el sistema de calidad de la organización, en proyectos pilotos o internos de la empresa para vencer paulatinamente la curva de resistencia al cambio que por lo general se presenta.

Se recomienda mantener comunicación directa y regular con los interesados para dar seguimiento a sus requerimientos y características, dado que estos aspectos pueden variar durante el desarrollo del proyecto y por tanto variar la estrategia de gestión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accountability (2006). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Vol. 2.
- Acuña, A. (2012). *La Gestión de los Stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*. Universidad Nacional del Sur.
- Argodoña, A. (2010). *¿Qué quiere decir “gestión de los stakeholders?”*. Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra – España.
- Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos, La Guía, Mac Graw Hill*. México.
- Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership*. (2011). *Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión de crisis*.
- Consultora de Ingeniería. (2012). *Manual de Gestión de la Calidad*. Caracas - Venezuela.
- Consultora de Ingeniería. (2012). *Manual Organización y Políticas de la Consultora*. Caracas - Venezuela.
- Falçao, H. y Fontes, J. (1999) “¿en quién se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional”, *Revista del CLAD Reforma y Democracia* N° 15 Octubre, Caracas Venezuela.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman – Boston.

- Freeman, E., Bradley, A. y Thomas, D. (2008). *Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory*.
- Gardner, J., Rachiln, R. y Sweeny, H. (1986). *Manual de Planeamiento Estratégico*.
- Gil, A. y Paula, L. (2011). *La gestión de los grupos de interés: Una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial*. Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, Vol. 11, 71 – 90.
- Granda, G. y Trujillo, R. (2012). *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones*. Forética.
- Iborra, M. (2014). *Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad*. Valencia – España.
- INTECO. (2003). *Norma Internacional ISO 10006:2003. Sistemas de Gestión de la Calidad – Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos*.
- Jiménez, J. y Patemostro, S. (2010). *La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares*. Revistas de Estudios Empresariales, N° 2, 7 – 34.
- Ley de Contrataciones Públicas. Mayo, 2009. Gaceta Oficial N° 39.181, Decreto N° 6.708.
- Ley del Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesionales Afines. Noviembre, 1958. Decreto N° 444

- Ley de Universidades 1970, Gaceta Oficial N° 1.429.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. Mayo, 2012. Gaceta Oficial N° 6.076, Decreto N° 8.938.
- Mitchell, R.; Agle, B. y Wood, D. (1997): *“Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”*, Academy of Management Review, Vol. 22, N° 4.
- Padrón, J. (2006). *Bases del Concepto de Investigación Aplicada*. Caracas
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY. Macmillian Publishing Co.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* 5ta edición.
- Reglamento de la UCAB, 2010.
- Rivera, H. y Malaver, M. (2011). *La Organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Universidad del Rosario, Bogotá – Colombia. Facultad de Administración.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. y Blair J. (1991). *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. Academy of Management Executive.
- Suárez, J. (2007). *Relaciones entre organizaciones y stakeholders: Necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés*. Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Vol. 17, N° 30, 153 – 158.
- Terzolo, M. (2014). *Aplicación de la Teoría de los Grupos de Interés (stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata*. Universidad Nacional

de Mar de Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Maestría en Administración de Negocios.

Yang, J.; Shen, G.; Ho, M.; Drew, D. y Chan, A. (2009). *Exploring critical success factors for stakeholder Management in construction projects. Journal of Civil EGINEERING and Management del Dept of Building and Real Estate, The Hong Kong Polytechnic Univ., Hong Kong.*

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Código de Ética del Colegio de Ingenieros de Venezuela (1996)

[http://www.civ.net.ve/uploaded\\_pdf/cep.pdf](http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf)

Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2006)

[http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~/\\_media/PDF/Ethics/ap\\_pmicodeofethics\\_SPA-Final.ashx](http://www.pmi.org/About-Us/Ethics/~/_media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx)

Manual de *CSR Europe* (2008)

<http://www.csreurope.org/>

Manual de *Ethical Accountability* (2008)

<http://www.accountability.org/>

Instituto *Nóos*

<http://www.noos.org.br/portal/index.php>

ORSE

<http://www.orse.org/>