

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO: CREACIÓN DEL SUBDEPARTAMENTO  
DE DIVERSIDAD EN LA UNIDAD DE NEGOCIO ANCAM DE LA EMPRESA DE  
CONSUMO MASIVO "MI"

CAROLINA ROBLES VICTORY

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION  
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Julio, 2015

## **HOJA DE APROBACIÓN**

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

Fabio Muñoz Jiménez  
PROFESOR TUTOR

---

Mónica Cascante  
LECTOR No.1

---

María Lorena Alpízar Marín  
LECTOR No.2

---

Carolina Robles Victory  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A DIOS por guiar mis pasos, iluminar mi camino, y darme las fuerzas día a día para crecer, ser mejor y vivir en amor.

A FERNANDO, por apoyarme en todas mis decisiones, por darme fuerza, su amor, su dedicación, y amor incondicional. Te amo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero empezar por agradecer a DIOS, por todas las bendiciones que me ha regalado a lo largo de mi vida. Este es un logro más que hoy obtengo gracias a la fuerza interior y guía que día a día recibo de su parte, su luz vive en mí.

Agradezco a mi esposo FERNANDO, gracias por ser un compañero incondicional, gracias por tu apoyo en este proyecto que culmina, este logro es de ambos, te adoro.

A mi mamá THELMA, por todo lo que me ha dado, por su educación, amor incondicional, y ejemplo.

A mi papá CARLOS, por ser una persona tan especial y un ejemplo de fortaleza y nobleza.

A mis hermanos, HERNÁN Y MARÍA PÍA, gracias por ser mis mejores amigos, y por apoyarme y acompañarme a lo largo de estos años y siempre.

A mis mejores amigas JULI y GABY, porque me acompañan siempre, y también porque me han apoyado a lo largo de este camino, y son fuente de fortaleza para mí. Gracias.

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS .....	ix
ABREVIATURAS UTILIZADAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
1. INTRODUCCION .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Problemática .....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Objetivo General .....	5
1.5. Objetivos Específicos .....	5
2. MARCO TEORICO .....	6
2.1. Marco institucional.....	6
2.1.1. Antecedentes de la Institución .....	6
2.1.2. Misión y visión .....	6
2.1.3. Estructura organizativa .....	7
2.1.4. Productos que ofrece.....	8
2.2. Teoría de Administración de Proyectos.....	9
2.2.1. Proyecto.....	9
2.2.2. Administración de Proyectos .....	9
2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto.....	10
2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos.....	10
2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	13
2.3. Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas.....	16
2.3.1. Tendencias en Gestión de Diversidad en las empresas .....	20
2.3.2. Definición de Diversidad para la empresa MI .....	34
3. MARCO METODOLOGICO .....	38
3.1. Fuentes de información.....	39
3.1.1. Fuentes Primarias.....	39
3.1.1.1. Personas entrevistadas .....	40
3.1.1.2. Personas encuestadas (en la encuesta de clima organizacional) .....	40
3.1.1.3. Juicio experto.....	40
3.1.2. Fuentes Secundarias.....	40
3.1.2.1. Literatura Especializada.....	41
3.1.2.2. Internet.....	41
3.2. Métodos de Investigación.....	44
3.2.1. Método Analítico .....	44
3.2.2. Método Inductivo-Deductivo .....	45
3.3. Herramientas.....	48

3.3.1.	Entrevistas .....	48
3.3.2.	Juicio de Experto: .....	49
3.3.3.	Encuestas: .....	49
3.3.4.	Observación:.....	49
3.3.5.	Recopilación de información:.....	50
3.4.	Supuestos y Restricciones .....	52
3.5.	Entregables .....	54
4.	DESARROLLO .....	56
4.1.	Diagnóstico de la situación actual en la gestión de la diversidad en las actuales prácticas de recursos humanos e interesados en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI .....	56
4.2.	Plan de Gestión del Proyecto .....	60
4.2.1.	Gestión del alcance .....	60
4.2.1.1.	Proceso para recopilar los requisitos .....	61
4.2.1.2.	Definición del Alcance.....	69
4.2.1.3.	Crear la Estructura de Desglose de Trabajo: .....	76
4.2.1.4.	Validar el alcance: .....	84
4.2.1.5.	Control del alcance .....	86
4.2.2.	Gestión del Tiempo.....	87
4.2.2.1.	Planificar la Gestión del Cronograma: .....	87
4.2.2.2.	Definir las actividades: .....	89
4.2.2.3.	Secuenciar actividades .....	93
4.2.2.4.	Estimar los recursos de las actividades .....	96
4.2.2.5.	Estimación de la duración de las actividades .....	102
4.2.2.6.	Desarrollar el cronograma .....	105
4.2.2.7.	Controlar el cronograma .....	112
4.2.3.	Gestión del Costo .....	116
4.2.3.1.	Planificar la gestión de los costos .....	117
4.2.3.2.	Estimar los Costos .....	118
4.2.3.3.	Determinar el presupuesto.....	121
4.2.3.4.	Controlar los costos .....	124
4.2.4.	Gestión de Interesados.....	126
4.2.4.1.	Identificar a los interesados .....	126
4.2.4.2.	Planificar la gestión de los interesados.....	131
4.2.4.3.	Gestionar la participación de los Interesados .....	133
4.2.4.4.	Controlar la participación de los Interesados .....	137
4.2.5.	Gestión de Recursos Humanos .....	139
4.2.5.1.	Planificar la gestión de los recursos humanos.....	139
4.2.5.2.	Adquirir el Equipo del proyecto .....	145
4.2.5.3.	Desarrollar el Equipo del Proyecto .....	147
4.2.5.4.	Dirigir el Equipo del Proyecto.....	149
4.2.6.	Gestión de las comunicaciones del proyecto .....	153
4.2.6.1.	Planificar la gestión de las comunicaciones.....	154
4.2.6.2.	Gestionar las comunicaciones .....	162

4.2.6.3. Controlar las comunicaciones.....	165
5. CONCLUSIONES .....	168
6. RECOMENDACIONES.....	170
7. BIBLIOGRAFIA .....	172
8. ANEXOS.....	174
8.1. Anexo 1: Acta del Proyecto .....	174
8.2. Anexo 2: EDT del PFG presentado en Seminario Integrado.....	180
8.3. Anexo 3: Cronograma del PFG presentado en Seminario de Graduación	181
8.4. Anexo 4: Cuestionario para Expertos en Diversidad .....	184
8.5. Anexo 5. Diagrama de Red .....	185

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa Equipo Directivo MI unidad de negocio ANCAM.	8
Figura 2. Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.....	13
Figura 3. Indicadores de Diversidad en Empresas.....	34
Figura 4. Política de Diversidad ANCAM .....	35
Figura 5. EDT .....	77
Figura 6. Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto .....	95
Figura 7. Cronograma del Proyecto .....	108
Figura 8. Ruta Crítica del Proyecto .....	111
Figura 9. Matriz de Poder/Interés con Interesados .....	131
Figura 10. Organigrama del Proyecto .....	145
Figura 11. EDT del PFG presentado en Seminario Integrado de Graduación .....	180
Figura.12. Cronograma de PFG.....	183
Figura 13. Diagrama de Red.....	191



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Top 20 Empresas en Prácticas de Diversidad año 2014.....	24
Cuadro 2. Fuentes de Información Utilizadas para el PFG .....	42
Cuadro 3. Métodos de Investigación Utilizados para el Desarrollo del PFG .....	46
Cuadro 4. Herramientas Utilizadas para el Desarrollo del PFG .....	51
Cuadro 5. Supuestos y Restricciones del PFG .....	52
Cuadro 6. Entregables del PFG .....	55
Cuadro 7. Acta de Constitución del Proyecto.....	62
Cuadro 8. Recopilación de Interesados .....	66
Cuadro 9. Enunciado del Alcance del Proyecto .....	71
Cuadro 10. Diccionario de la EDT.....	78
Cuadro 11. Plantilla de Entregables Aceptados .....	85
Cuadro 12. Gestión de Cambios al Alcance .....	86
Cuadro 13. Lista de Actividades y Atributos.....	91
Cuadro 14. Calendario de Recursos.....	97
Cuadro 15. Estimación de Duración de Actividades .....	103
Cuadro 16. Solicitud de Cambios al Cronograma del Proyecto .....	113
Cuadro 17. Registro de Cambios al Cronograma del Proyecto .....	114
Cuadro 18. Registro de Cambios a los Documentos del Proyecto.....	115
Cuadro 19. Registro de Cambios a los Activos de los Procesos de la Organización .....	116
Cuadro 20. Sumatoria Total de Costos .....	119
Cuadro 21. Solicitud de Cambios a los Costos del Proyecto .....	121
Cuadro 22. Registro de Requisitos de Financiamiento .....	123
Cuadro 23. Registro de Cambios a los Documentos del Proyecto.....	123
Cuadro 24. Estado de Implementación de las Solicitudes de Cambio .....	125
Cuadro 25. Registro de Interesados .....	128
Cuadro 26. Matriz de Poder/ Interés del Proyecto .....	132
Cuadro 27. Registro de Incidentes.....	133
Cuadro 28. Solicitud de Cambios para la Gestión de Interesados .....	134
Cuadro 29. Registro de Cambios a la Gestión de Interesados del Proyecto .....	135
Cuadro 30. Registro de Cambios a los Documentos del Proyecto.....	135
Cuadro 31. Registro de Cambios a los Activos de los Procesos de la Organización .....	136
Cuadro 32. Registro de Cambios a los Documentos del Proyecto.....	138
Cuadro 33. Roles y Competencias del Recurso Humano .....	141
Cuadro 34. Roles y Responsabilidades de los Involucrados al Proyecto.....	143
Cuadro 35. Asignación de Personal al Proyecto .....	146
Cuadro 36. Calendario de Recursos .....	147
Cuadro 37. Evaluación de Desempeño.....	148
Cuadro 38. Solicitudes de Cambio al Plan de Gestión de Recursos Humanos ...	150

Cuadro 39. Registro de Cambios al Plan de Gestión de Recursos Humanos del Proyecto.....	151
Cuadro 40. Registro de Cambios a los Documentos del Proyecto:.....	152
Cuadro 41. Registro de Cambios a los Activos de los Procesos de la Organización .....	153
Cuadro 42. Índice de Matriz de Comunicaciones del Proyecto .....	157
Cuadro 43. Matriz de Comunicaciones del Proyecto .....	158
Cuadro 44. Registro de Comunicaciones del Proyecto.....	162
Cuadro 45. Registro de Cambios a la Gestión de Comunicaciones del Proyecto	163
Cuadro 46. Registro de Cambios a los Documentos del Proyecto.....	164
Cuadro 47. Registro de Cambios a los Activos de los Procesos de la Organización .....	165
Cuadro 48. Solicitud de Cambios a las Comunicaciones del Proyecto .....	166
Cuadro 49. Acta de Constitución del Proyecto.....	174

## ABREVIATURAS UTILIZADAS

<b>ANCAM</b>	Unidad de Negocio compuesta por 13 países del área Andina y Centroamérica.
<b>AMCHAM</b>	American Chamber of Commerce
<b>J. L. K.</b>	Siglas del nombre confidencial del fundador de empresa KF
<b>KF</b>	Nombre confidencial de empresa de la cual proviene la empresa MI
<b>MI</b>	Nombre confidencial de empresa en la cual se desarrolló el presente proyecto.
<b>PFG</b>	Proyecto Final de Graduación
<b>PMBOK</b>	Project Management Body of Knowledge
<b>PMI</b>	Project Management Institute

## RESUMEN EJECUTIVO

MI es una organización que tiene una trayectoria de 240 años y hoy se conoce como la empresa número uno en la industria de alimentos y bebidas en Estados Unidos y la segunda a nivel mundial. Fue el primer fabricante global de galletas y lidera los mercados de chicles, caramelos duros, bebidas en polvo y premezclas.

La empresa MI, cuenta con un Departamento Global de Diversidad el cual desarrolló estrategias y planes de acción, dirigidos al nivel corporativo, por lo que dichas iniciativas no tenían alcance para ciertas unidades de negocio, y específicamente no aplicaban para la unidad de negocio ANCAM (unidad de negocio compuesta por 14 países del área Andina, y Centroamérica). Por este motivo, la unidad de negocio ANCAM no contaba con un área encargada de desarrollar y promover una cultura de diversidad e inclusión.

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar un plan de gestión para el proyecto “Creación del subdepartamento de Diversidad en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI”, para promover una cultura organizacional inclusiva y de convivencia de manera que la diversidad de pensamiento sea incorporada como un activo en los procesos de la organización. Los objetivos específicos fueron realizar un diagnóstico que permite describir cómo se incluyen los temas de diversidad en las actuales prácticas de gestión de los recursos humanos e interesados en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI, desarrollar un plan de gestión del alcance, proponer un plan de gestión de tiempo, presentar el plan de gestión de costos, diseñar un plan de gestión de recursos humanos, proponer un plan de gestión de comunicaciones y diseñar un plan de gestión de interesados.

Para la elaboración de esta propuesta y para efectos metodológicos se utilizó la guía y fundamentos que establece el Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute) a los grupos de procesos de administración de proyectos, las áreas de conocimiento, y todas aquellas herramientas y técnicas que se consideraron necesarias para realizar el análisis del estado actual de la Unidad de Negocio en temática de Diversidad.

Con respecto al marco metodológico, como fuente primaria se cuenta con expertos en el área de diversidad e innovación, los cuales fueron entrevistados, como fuentes secundarias se utilizó la literatura especializada e internet. La metodología utilizada, se basó en el método analítico y también el método inductivo-deductivo. Las herramientas puestas en práctica fueron la entrevista, observación, encuestas, recopilación de información, entre otros. Se parte del supuesto que la empresa colaborará con la información necesaria para llevar a cabo todos los procesos de gestión propuestos, también se parte del hecho que se contará con el apoyo del equipo de liderazgo de la unidad de negocio ANCAM para colaborar a lo largo de

todas las etapas del proyecto. El proyecto aplica únicamente para los países pertenecientes a la unidad de negocio ANCAM.

El seguimiento de las seis áreas de conocimiento, demuestra que el aplicar un uso correcto de las herramientas y técnicas presentadas en el PMBOK, de manera secuencial y ordenada, garantiza una planificación y ejecución exitosa para este proyecto.

Dentro de las conclusiones principales, en primer lugar se concluye que promover las diferencias en la fuerza de trabajo e instaurar una cultura organizacional abierta a los cambios y al dinamismo, se ha convertido en una prioridad para las empresas transnacionales. Debido a esto, se ven cada vez más iniciativas y proyectos, orientados promover la diversidad. También se concluye que iniciar el plan de gestión del proyecto “Crear un subdepartamento de Diversidad en la empresa MI”, partiendo de un objetivo inicial de efectuar un diagnóstico de la situación actual, resulta de gran valor para el posterior desarrollo del plan de gestión. Por un lado, se puede afirmar que la Unidad de Negocio ANCAM, incluye de cierta manera el concepto de Diversidad en su organización, lo que facilita la creación e implementación del subdepartamento, sin embargo se carece de un nivel adecuado de profesionalización en la gestión de proyecto, que garantice el éxito del subdepartamento.

A partir del desarrollo del proyecto se descubre que la creación de un subdepartamento de Diversidad implica cambios profundos en la cultura organizacional de la Unidad de Negocio ANCAM. Cambios en cuanto a su sistema de comunicación, toma de decisiones por parte de líderes y contribuidores individuales, e incluso impacta la forma de trabajar de los empleados. Por esta razón es de gran relevancia para el éxito de la instauración del área contar con soporte directo del CEO como promotor principal de la creación del nuevo subdepartamento de Diversidad.

Dentro de las recomendaciones principales, se recomienda al Director de Recursos Humanos y equipo del proyecto, antes de iniciar con la activación formal del nuevo subdepartamento de Diversidad, en la región ANCAM, socializar y compartir el plan de gestión para el proyecto así como el proyecto mismo, con los interesados. Se recomienda también al Director de Recursos Humanos, evitar cambios en el equipo de liderazgo, ya que el mismo tiene una gran influencia en el avance del proyecto. Cambios no planeados pueden alterar el cumplimiento con los tiempos y costos, de manera que es trascendental analizar cada solicitud de cambio, y verdaderamente entender si los mismos deben ser implementados.

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1. Antecedentes**

MI es una compañía mundial de productos alimenticios y bebidas que opera en 165 países y percibe ingresos por 35.000 millones de dólares anuales. Sus marcas abarcan chocolate, café, gomas y caramelos, galletas, entre otros . La compañía emplea a más de 110.000 empleados y está organizada en unidades comerciales regionales que abarcan Asia, Europa, Latinoamérica y Norteamérica. Su sede está en Deerfield, Illinois, Chicago.

La compañía tiene una trayectoria de 240 años y hoy se conoce como la empresa número uno en la industria de alimentos y bebidas en Estados Unidos y la segunda a nivel mundial. Fue el primer fabricante global de galletitas y lidera los mercados de chicles, caramelos duros, bebidas en polvo y premezclas. MI gestiona marcas de snacks muy conocidas en todo el mundo, incluyendo galletas dulces y saladas.

La empresa MI, cuenta con un Departamento Global de Diversidad, el cual está ubicado en Chicago, en las oficinas centrales de la organización, esta oficina regional de Diversidad tiene aproximadamente 3 años de existir, ha desarrollado estrategias y planes de acción para el nivel corporativo de la empresa, esto quiere decir que las iniciativas y planes que ha desarrollado no han llegado a las regiones y los países en que opera. Esta oficina ha desarrollado iniciativas globales para efectos de imagen, que la empresa da al mercado y los clientes pero no trascienden a lo interno de forma efectiva en beneficio de los empleados en el ámbito de la Diversidad.

La estrategia de Diversidad se ha enfocado en primer lugar en la temática de Igualdad de Género y Mujeres Líderes, promoviendo el posicionamiento de las

ejecutivas de género femenino en puestos de poder y liderazgo de alto nivel dentro de la empresa. Este departamento Global de Diversidad se ha enfocado también en la temática de Culturas Inclusivas, buscando soluciones para la multiculturalidad y el trabajo en equipos virtuales.

Para efectos de la presente investigación la Diversidad son las experiencias, perspectivas y habilidades que hacen que cada persona sea única. Y la inclusión significa crear una cultura de convivencia donde las diferencias son tratadas como activos vitales para el éxito de la organización.

## **1.2. Problemática**

A pesar de que la empresa MI cuenta con una oficina de Diversidad, el alcance estratégico y su alto nivel en el escalafón, no permite desarrollar procesos adecuados de inclusión y convivencia entre los colaboradores internos, en las diferentes unidades regionales donde tiene presencia la empresa, o sea los esfuerzos de tal oficina corporativa, no permea las bases propiamente dichas.

La razón por la cual estas iniciativas no están llegando a los empleados de la organización, es debido a que no existen oficinas similares o áreas encargadas a nivel local (es decir en los países) que comuniquen, potencien y socialicen las iniciativas de inclusión y convivencia que se ha diseñado la oficina de Diversidad en Chicago , lo cual aplica para la unidad de negocio ANCAM unidad de negocio compuesta por 13 países del área Andina y Centroamérica.

MI se ha comprometido en forjar una cultura que respeta y valora todas las formas de diversidad, por ello invierte en esta temática, por esto recientemente se agregó el subdepartamento de Diversidad al área de Administración de Talento, que será la encargada de desarrollar una propuesta de diversidad para la Unidad de Negocio

ANCAM, de manera que se propicie un verdadero ambiente inclusivo donde se fomente la convivencia y se potencie el beneficio de la diversidad entre los colaboradores.

La inclusión y la convivencia como prácticas en las operaciones de las empresas rompen con las estructuras clásicas de gestión, donde, dejan de tener sentido prácticas de compensación, evaluación de desempeño, formación y sobre todo la motivación tradicional, que consideran diferentes estilos de trabajadores que pueden responder y reaccionar de manera diferente a las mismas políticas, en función de su realidad de vida, concepción de mundo y cultura.

Al analizar la gestión tradicional de recursos humanos en las empresas, nos daríamos rápidamente cuenta de que el tipo de organizaciones a las que han dado lugar impacta radicalmente con los requisitos que imponen los nuevos entornos, caracterizados por la complejidad, el dinamismo y, como hemos visto, por una creciente heterogeneidad en los mercados de trabajo. Todo lo cual pone de manifiesto que es necesario cambiar el modelo con el que las organizaciones gestionan los aspectos relacionados con las personas y su diversidad implícita.

A través del presente proyecto se establece el plan para profesionalizar este nuevo subdepartamento creado, de manera que la diversidad de pensamiento sea incorporada como un activo en los procesos de la comunidad ANCAM.

### **1.3. Justificación**

La empresa MI, cuenta con un departamento global de Diversidad el cual ha desarrollado estrategias y planes de acción dirigido al nivel corporativo, esto quiere decir que las iniciativas al ser globales, no tienen alcance para ciertas unidades de negocio que se ubican fuera del ámbito geográfico del “Holding”, por lo que no



aplican para la unidad de negocio ANCAM que abarca 13 países del área Andina y Centroamérica. Por lo que resulta necesario que la unidad de negocio ANCAM cuente con un área para el desarrollo de la cultura de diversidad e inclusión.

MI se ha comprometido en forjar una cultura de convivencia, que valora las formas de diversidad humana en toda su expresión, es por esto que recientemente se generó la necesidad de gestionar un proyecto que permite la creación del subdepartamento de Diversidad en el área de Recursos Humanos de ANCAM, proyecto que pretende desarrollar un ambiente inclusivo en la organización. y lograr con ello en el 2015 la meta de ser clasificada como una empresa “Gran Lugar para Trabajar”.

Las tendencias de globalización e internacionalización de las economías, hacen que las empresas procuren alcanzar el mayor grado posible de competitividad a través del manejo acertivo y adecuado del talento a lo interno de las empresas. Cada vez las empresas buscan tener las mejores prácticas con sus empleados, donde la inclusividad y la convivencia son parte de los activos de los procesos de la empresa y por ende de su cultura organizacional.

Por medio de la solución planteada, la organización contará con un plan de gestión de la diversidad que profesionalizará el proyecto para la apertura de la subdivisión de Diversidad, acercándola por un lado a cumplir su meta de ser reconocida como un Gran Lugar para Trabajar, así como elevando el nivel de desempeño de los empleados, lo cual contribuirá también a aumentar los niveles de producción, calidad en procesos, ventas y resultados financieros de la empresa, pero sobretodo con el incremento de la calidad de vida laboral de los colaboradores.

#### **1.4. Objetivo General**

Desarrollar un plan de gestión para el proyecto “Creación del subdepartamento de Diversidad en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI”, para promover una cultura organizacional inclusiva y de convivencia, de manera que la diversidad de pensamiento sea incorporada como un activo en los procesos de la organización.

#### **1.5. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico que permite describir cómo se incluyen los temas de diversidad en las actuales prácticas de gestión de los recursos humanos e interesados en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI.
- Desarrollar el plan de gestión del alcance del proyecto, para identificar los procesos necesarios que aseguren que éste incluya el trabajo requerido para un cierre satisfactorio.
- Desarrollar el plan de gestión del tiempo del proyecto, que permita identificar las actividades necesarias y su correcta asignación de recursos de manera que se logre la conclusión del mismo con base en el cronograma establecido.
- Desarrollar la gestión de costos para planificar, presupuestar y controlar los costos de modo que se garantice el éxito del proyecto con la asignación presupuestaria aprobada.
- Desarrollar el plan de gestión de interesados que permita su identificación así como la gestión, y control de sus expectativas e intereses de manera que la gobernabilidad del proyecto sea posible.
- Diseñar el plan de gestión de recursos humanos, que facilite la identificación, conformación, gestión y control del equipo humano del proyecto, así como el establecimiento de sus roles y responsabilidades.
- Elaborar un plan de gestión de comunicaciones para generar, distribuir, gestionar, almacenar y disponer de la información del proyecto, así como los medios de divulgación a utilizar.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. Marco institucional**

#### **2.1.1. Antecedentes de la Institución**

La empresa MI proviene de la compañía KF Inc. La empresa KF fue fundada por J. L. K. en Illinois, Estados Unidos, como una empresa productora de alimentos. Su fundador vendía quesos que su familia hacía, en un carruaje inicialmente. Luego de un tiempo expandió sus ventas a todo Estados Unidos, hasta llegar a tener presencia mundial.

En el año 2001, KF adquirió el total de las acciones de NB, una empresa dedicada a la fabricación de galletas y bizcochos. Hacia finales de 2009, KF hizo una oferta pública para adquirir la totalidad de las acciones de la empresa de confitería británica CB; la transacción fue completada el 2 de febrero de 2010.

Recientemente, la empresa KF pasó a llamarse MI, una nueva compañía enfocada en la producción y comercialización de chocolates, galletas, chicles y bebidas en polvo.

#### **2.1.2. Misión y visión**

A continuación se expone lo que la empresa MI considera y expone ante su fuerza de trabajo, como su misión y visión, las cuales técnicamente no aplican como tales:

MI (2013) señala que la misión de MI es “Hacer el día de hoy delicioso”. Su visión es “Crear deliciosos momentos de alegría”. El día a día de la empresa procura en general momentos de felicidad para los consumidores, traer la alegría a la vida de las personas.

La empresa fomenta seis valores corporativos, los cuales son: “Inspirar confianza, Actuar como dueños, Ser abiertos e inclusivos, Discutir-decidir-entregar, Liderar con el corazón y la razón, Decir las cosas como son”. Estos valores guían a los colaboradores en cómo deben actuar, en cómo deben obtener los resultados deseados.

El valor corporativo “Ser abiertos e inclusivos” se relaciona con el tema de Diversidad, el cual se desarrolla en el presente proyecto. El valor de ser abiertos e inclusivos refleja que la empresa busca promover y aceptar las diferencias, busca la innovación, la diversidad de pensamiento y una cultura organizacional abierta a los cambios y al dinamismo al que se ven enfrentadas las empresas hoy día.

### **2.1.3. Estructura organizativa**

MI es una empresa con presencia mundial, cuenta con unidades de negocio en diferentes regiones del mundo. ANCAM, es la unidad de interés en este PFG y abarca operaciones en Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Costa Rica, Panamá, Nicaragua, Guatemala, Honduras, El Salvador, Puerto Rico y República Dominicana.

La unidad de negocio ANCAM, cuenta con una estructura organizativa compuesta por un Director de Área, al cual reportan trece ejecutivos de forma directa: estos serían los Directores Generales de Venezuela, del Caribe, el Director General WACAM (países de Centroamérica, Colombia, Ecuador, Bolivia, Perú), Director de Recursos Humanos, Director de Asuntos Corporativos, Director de Investigación y Desarrollo, Director Legal, Director de Proyecto Catalyst, Director de Finanzas, Director de Supply Chain, Director de Mercadeo, Director de Categorías de Chiclos y Chocolates, Director de Categoría Galletas.

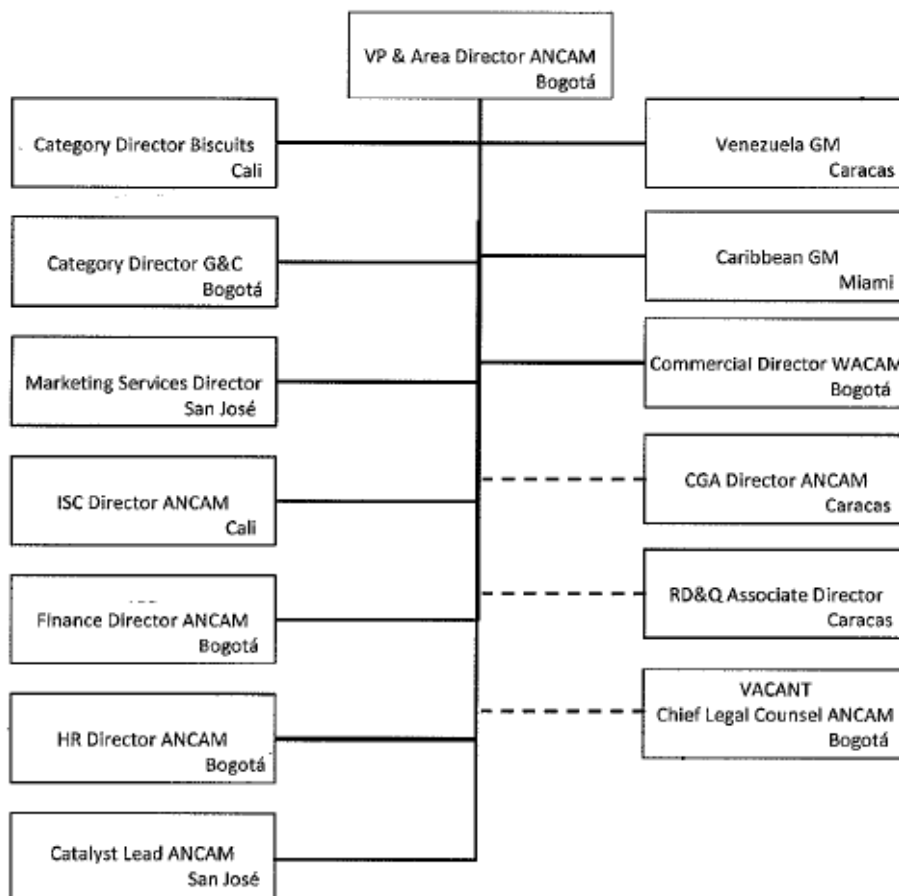


Figura 1. Estructura Organizativa Equipo Directivo MI unidad de negocio ANCAM

Fuente: Manual de Recursos Humanos, MI, 2013

#### 2.1.4. Productos que ofrece

En los países que componen la Unidad de Negocio ANCAM producen los productos de galletas, chocolates, chicles, y bebidas en polvo de marcas muy reconocidas y comunes a nivel mundial.

## **2.2. Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.2.1. Proyecto**

Un proyecto se entiende como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo con el objetivo de crear un producto, servicio o resultado único, caracterizado por tener un principio y un final determinado. Cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único en donde el resultado puede ser tangible o intangible (Project Management Institute [PMI], 2013).

Debido a la característica única de los proyectos, a pesar que se puedan presentar proyectos con similitudes, o condiciones similares, pueden existir incertidumbres o diferencias en los productos, servicios o resultados que el proyecto genera, que reafirma el carácter único de cada proyecto.

### **2.2.2. Administración de Proyectos**

Vivimos en un mundo de constantes cambios, por lo que las organizaciones se han visto obligadas a frecuentemente a adaptarse al ritmo del mercado, y deben reaccionar rápidamente abordando proyectos que las ayuden a alcanzar nuevas metas. A través de la administración de proyectos se provee una metodología ordenada y sistemática para administrar los proyectos que enfrentan cada día las empresas y sus administradores.

Una adecuada aplicación de las metodologías de administración de proyectos permite crear un ambiente adecuado e ideal para hacer cambios positivos en las organizaciones, sin afectar el día a día de las empresas y sin alterar los procesos que deben correr habitualmente. Es importante contar con los conceptos básicos de administración para el buen desarrollo de un proyecto.

### 2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin. Cuando una organización percibe una iniciativa de mejora para la empresa la cual se puede hacer posible a través del desarrollo de un proyecto, se activa el ciclo de vida del proyecto, el cual se activa a partir de la fase inicial del proyecto, en el cual se planifica el objetivo del proyecto y se delimitan los aspectos principales de su alcance y forma, luego en la fase intermedia se aterrizan las acciones que se deben llevar a cabo a partir de la planificación inicial, y luego una fase de cierre donde se da la culminación del proyecto y se ven los resultados obtenidos a partir del mismo.

Para determinar las fases del ciclo de vida de un proyecto en el presente documento se hace referencia al PMBOK (PMI, 2013). El ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin. La transición de una fase a otra dentro del ciclo de vida de un proyecto generalmente implica y, por lo general, está definida por alguna forma de transferencia técnica.

### 2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos

El PMBOK (PMI, 2013) establece que los procesos en la administración del proyecto se dividen en cinco grupos, definidos como los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. Estos cinco grupos de procesos son:

- **Grupo de Procesos de Iniciación:** En este grupo se define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- **Grupo de Procesos de Planificación:** Se definen y refinan los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Ejecución:** Se integran a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.

- **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control:** En este proceso se mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Cierre:** Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

En el caso del presente proyecto el proceso de iniciación se caracterizó por la definición inicial de la necesidad de crear un espacio en la empresa que velará por la diversidad e inclusión que se debe habilitar en la empresa con el objetivo de mejorar la cultura organizacional, de motivar a los empleados y por consiguiente mejorar los resultados. Durante el proceso de iniciación luego de determinar la necesidad que había se concluyó que la mejor manera para llegar a tener esta área de diversidad sería a través del desarrollo de un proyecto que profesionalizara esta nueva área, de manera que la diversidad de pensamiento fuera incorporada como un activo en los procesos de la comunidad ANCAM.

Durante el proceso de planificación se definieron los objetivos del proyecto, los cuales en este caso se enfocan en desarrollar un plan de gestión para el proyecto “Creación del subdepartamento de Diversidad en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI”, para promover una cultura organizacional inclusiva y de convivencia de manera que la diversidad de pensamiento sea incorporada como un activo en los procesos de la organización. Como objetivos específicos se ha determinado que se debe realizar un diagnóstico que permite describir cómo se incluyen los temas de diversidad en las actuales prácticas de gestión de los recursos humanos e interesados en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI, desarrollar un plan de gestión del alcance, proponer un plan de gestión de tiempo, presentar el plan de gestión de costos, diseñar un plan de gestión de recursos



humanos, proponer un plan de gestión de comunicaciones y diseñar un plan de gestión de interesados.

El Grupo de Procesos de Planificación ayuda a recoger información de varias fuentes de diverso grado de completitud y confianza. Los procesos de planificación desarrollan el plan de gestión del proyecto. Estos procesos también identifican, definen y maduran el alcance del proyecto, el coste del proyecto y planifican las actividades del proyecto que se realizan dentro del proyecto. A medida que se obtenga nueva información sobre el proyecto, se identificarán o resolverán nuevas dependencias, requisitos, oportunidades, asunciones y restricciones. Como consecuencia de la naturaleza multidimensional de la dirección de proyectos se producen bucles de retroalimentación repetidos que se utilizan para nuevos análisis.

A medida que se obtiene más información o características del proyecto, y que éstas son comprendidas, pueden ser necesarias acciones de seguimiento. Los cambios significativos durante el ciclo de vida del proyecto provocan la necesidad de reiterar uno o más de los procesos de planificación y, posiblemente, alguno de los procesos de iniciación.

El proceso de ejecución del proyecto inicia una vez que se tiene un panorama de cómo está la unidad de negocio, se desarrolla el modelo de diversidad que la empresa necesita en función a su estado actual. Durante la ejecución del plan se necesitará un grupo de personas que ejecuten las acciones del plan, por lo que parte del proceso de planificación también incluye un plan para crear un comité de diversidad, en el cual habrá empleados que ejecutarán el plan de acción del proyecto. Así como parte importante de la propuesta también considera la estrategia de comunicación que deberá acompañar al proyecto para garantizar una efectiva comunicación tanto con el consejo de diversidad como con la fuerza laboral de la región.

El proceso de monitoreo y control, medirá el avance en cuanto a las salidas del proceso de ejecución con respecto al plan de gestión del proyecto, por lo que se supervisará conforme se va avanzando en diferentes procesos de gestión, los cambios o actualizaciones que se van requiriendo para el proyecto.

Durante la fase de cierre del proyecto, se estará presentando el plan de gestión para el proyecto Crear el subdepartamento de diversidad en la empresa MI. Es importante para el presente proyecto tomar en cuenta que para todos los efectos del presente Proyecto Final de Graduación (PFG), el mismo se limita a los procesos de iniciación y planeación.

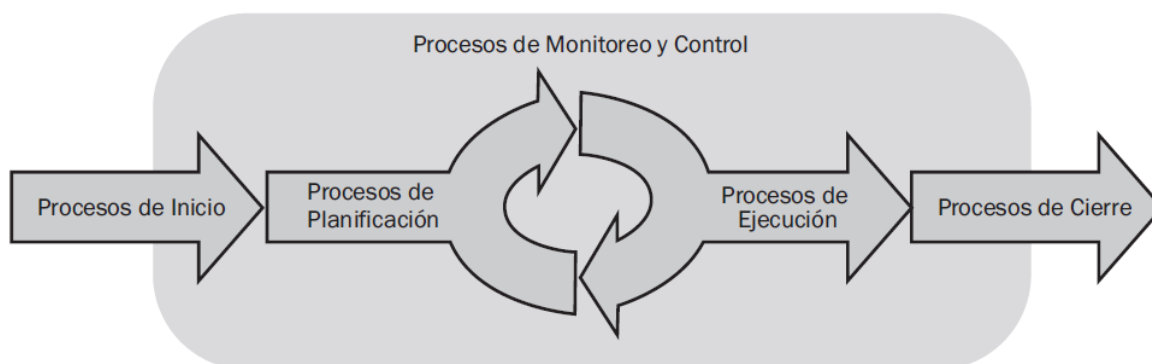


Figura 2. Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos

Fuente: PMI, 2013

### 2.2.5. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

En la Guía del PMBOK (PMI, 2013) se presentan las áreas de conocimiento en las cuales se organiza la dirección de un proyecto. Existen diez Áreas de Conocimiento, según se describe a continuación.

- **Gestión de la Integración del Proyecto**, se refiere a los procesos y actividades que componen gran parte de los elementos en la dirección de proyectos, los cuales se identifican, definen, combinan, unen y coordinan

dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos, siendo estos el desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto, el Enunciado del Alcance del Proyecto, el Plan de Gestión del Proyecto, Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto, Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto, Control Integrado de Cambios y Cerrar Proyecto (PMI, 2013 pág.63).

- **Gestión del Alcance del Proyecto**, incluye los procesos que aseguran que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto exitosamente. Aquí se incluyen los procesos de dirección de proyectos Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Crear EDT, Verificación del Alcance y Control del Alcance.
- **Gestión del Tiempo del Proyecto**, incluye los procesos relativos a los tiempos y la puntualidad en las entregas y la conclusión del proyecto. Se compone de la Definición de las Actividades, Establecimiento de la Secuencia de las Actividades, Estimación de Recursos de las Actividades, Estimación de la Duración de las Actividades, Desarrollo del Cronograma y Control del Cronograma.
- **Gestión de los Costos del Proyecto**, describe los procesos que se involucran con el proceso de planificación, estimación, presupuesto, seguimiento y control de costes de manera que todas las actividades y ejecución del proyecto se completen dentro del presupuesto que se aprobó al inicio del proyecto. Los procesos que se incluyen son Estimación de Costes, Preparación del Presupuesto de Costes y Control de Costes.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto**, se refiere a los procesos que aseguran que el proyecto cumpla con los objetivos que busca alcanzar, incluye los siguientes procesos, Planificación de Calidad, Realizar Aseguramiento de Calidad y Realizar Control de Calidad.
- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto**, se relaciona con los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto, se compone de los

procesos relacionados con administración de personal, Planificación de los Recursos Humanos, Adquirir el Equipo del Proyecto, Desarrollar el Equipo del Proyecto y Gestionar el Equipo del Proyecto.

- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto**, atiende los procesos relacionados con la generación, distribución de información del proyecto en tiempo y forma. Comprende los procesos de Planificación de las Comunicaciones, Distribución de la Información, Informar el Rendimiento y Gestionar a los Interesados.
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto**, involucra los procesos de gestión de riesgos de un proyecto. Se compone de los procesos de dirección de proyectos Planificación de la Gestión de Riesgos, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta a los Riesgos, y Seguimiento y Control de Riesgos.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**, se refiere a los procesos relacionados con comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección. Se compone de los procesos Planificar las Compras y Adquisiciones, Planificar la Contratación, Solicitar Respuestas de Vendedores, Selección de Vendedores, Administración del Contrato y Cierre del Contrato.
- **Gestión de los Interesados**, se utiliza para comprender los requisitos de comunicación y el nivel de compromiso de los interesados a fin de evaluar y adaptarse al nivel de participación de los interesados en las actividades relacionadas con los requisitos.

### **2.3. Gestión de la Diversidad Cultural en las Empresas**

Hoy día las empresas se enfrentan a un gran desafío, desarrollar una cultura organizativa, que se caracteriza por una heterogénea composición al estar conformada por personas de distintos países, culturas, religiones, grupos de edad y géneros, todo lo cual exige nuevas formas de cooperación, incluso en el ámbito de la gestión de conflictos.

Se deben encontrar caminos que lleven a identificar diferencias personales, pero también puntos comunes y adaptarlos a la cultura de la empresa. Se debe promover una cooperación constructiva entre las distintas divisiones, y países, promoviendo un sentimiento de pertenencia a una comunidad y cada uno de los miembros del personal debe ser valorado y recibir apoyo.

Este entendimiento de la diversidad y heterogeneidad en la cultura organizacional plantea exigencias y un reto muy grande para la dirección, la gestión de la diversidad ofrece una gran oportunidad para el éxito de una empresa, según García (2012) una organización que utiliza correctamente la diversidad cultural fortalece la cultura empresarial, mejora su reputación, constituye un empleador activo para las personas con talento, promueve la motivación y la creatividad, y por ende, la innovación y eficiencia del personal.

Originalmente la Diversidad Cultural se ha enmarcado en la estrategia de responsabilidad corporativa de las organizaciones, esto porque ambas comparten un pilar de transversalidad necesario, para abordar con carácter estratégico la noción de Diversidad dentro del marco estratégico de las empresas.

Quizás lo más importante de la Diversidad es que hace visible la realidad actual que se vive en el mercado laboral hoy día, deja ver una realidad diferente, que necesita un modelo de gestión de su gente diferente.

Al hablar de una realidad diferente, que implicaciones contiene esta realidad, vivimos en un mundo donde las distancias se han reducido. García (2012) explica en su libro *Gestión de la Diversidad Cultural*, que se pasó de un modelo vertical basado en la jerarquía del orden y el control, a un medio horizontal regido por las tres C: Comunicación, Colaboración y Conexión.

Por tanto el propósito de esta sección de investigación no pretende presentar la Gestión de Diversidad como la receta mágica para la empresas, por lo contrario lo que se pretende es entender el Modelo y la Teoría de la Gestión de Diversidad como el motor que hace posible crear un modelo de negocio responsable y sostenible, que integre completamente la diversidad cultural como acelerador del crecimiento de las personas, de las empresas e incluso de la sociedad, la Gestión de la Diversidad es vista como el camino a través del cual las empresas pueden hacer una realidad el contar con una cultura organizacional que realmente beneficia y es inclusiva a todas las personas que la componen.

La presente investigación invita al lector en primera instancia a comprender que significa cultura empresarial, luego continuar con la comprensión del Modelo de Gestión de Diversidad así como identificar los numerosos beneficios de la Diversidad Cultural en las empresas.

Si bien el estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo, en el sentido que antes de 1980 eran pocos los estudios y autores que se ocuparan de este tema, si se encuentra perspectivas desde el pasado siglo a través de

investigaciones sobre las pautas del comportamiento y elementos comunes de grupos sociales e interacciones colectivas.

García (2012) hace referencia a Elton Mayo por los años 20, el cual, al enfocarse en las normas, sentimientos y valores de los grupos que conforman una organización y sus repercusiones en el funcionamiento organizacional, daba desde ese momento importancia al tema de las interacciones grupales.

También Mayo proponía que la cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en sus procesos de adaptación e integración interna y una de las tareas de la organización es conciliar estos enfrentamientos en miras de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización.

Kurt Lewin, gran ponente de la Psicología Social, propone que las diferencias individuales del comportamiento humano están condicionadas por la tensión entre las percepciones que el individuo tiene de sí mismo y del ambiente psicológico en el que se sitúa su espacio vital. Para Lewin es imposible entender el conocimiento humano fuera del entorno social de las personas. La cultura se desarrolla en torno a la interacción del individuo con el ambiente externo al que pertenece.

Explica García (2012) que fue a partir de los noventa, con Edgar Schein que se conoce por primera vez el término de Cultura Organizativa, este pionero la define como una propiedad de los grupos, que puede ser explicada como el “aprendizaje acumulado que un grupo ha adquirido a lo largo de su vida como grupo, siendo un patrón de asunciones básicas; inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado; mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna; por lo que implica percepción, cognición y respuestas emocionales; que ha funcionado suficientemente bien para ser considerado válido; y que por tanto es enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de

percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas de adaptación externa e integración interna”.

A partir de esta definición se entiende que en cierto sentido la cultura organizativa tiene una gran influencia sobre los comportamientos y acciones de los miembros de la organización. Por tanto la cultura organizativa en definitiva, se entiende como un conjunto de valores, creencias e interpretaciones inconscientes compartidas por un grupo, al que le proporcionan así como una hoja de ruta de la organización, que indica que se valorara en dicha organización y que guía al grupo en la forma en cómo se pretende conseguir la estrategia, en ocasiones incluso de una manera opuesta a los valores expresados.

Una vez entendido el concepto de cultura organizativa, se puede proceder a entender la Gestión de Diversidad Cultural. La Gestión de Diversidad Cultural es una disciplina relativamente nueva, que ha ganado relevancia en los últimos tiempos como consecuencia de los cambios en la realidad social y también por sus claros beneficios para los principales stakeholders: personas, empresas y sociedad.

García (2012) menciona que la Gestión de Diversidad juega un papel clave en las organizaciones de alto rendimiento, donde la mayoría de empresas buscan refugio para superar los grandes retos que supone la situación actual, enmarcada por una alta competitividad y dinamismo del mercado producto de la globalización.

La Gestión de Diversidad puede ser considerada como un esfuerzo de adaptación de las empresas a su medio social, pues las empresas reflejan la sociedad, y no como una simple herramienta de gestión. Puede ser definida como un proceso de gestión planificado, sistemático y comprensivo para desarrollar un lugar de trabajo en el que todas las personas, con sus similitudes y diferencias, pueden contribuir a



las ventajas estratégicas y competitivas de la organización y donde nadie es excluido por cualquier otro factor que no esté relacionado con la productividad.

En cuanto a los beneficios de la Gestión de Diversidad en las empresas se menciona el fortalecimiento de la cultura de la organización, mejora de la reputación de la compañía, contribución en la atracción y retención del talento, incremento de la motivación, el compromiso y por tanto la eficiencia en el desempeño de los empleados, también aumento de la innovación y creatividad en toda la organización.

### **2.3.1. Tendencias en Gestión de Diversidad en las Empresas**

Se toma como punto de referencia y partida para la presente investigación la empresa Diversity Inc, uno de los más altos referentes en materia de Diversidad, con gran prestigio y liderazgo en esta materia, y gran influencia en los EE.UU. Diversity Inc es una empresa desarrolladora de una revista en línea que ofrece noticias, recursos y comentarios sobre el papel de la diversidad en el mundo corporativo.

Luke Visconti es su Director General y fundador. Lanzó Diversity Inc como un sitio web en 1997 y llevó a la empresa por un camino de transformación, logrando convertirla en un referente y medio de comunicación líder en materia de Diversidad. Líder número uno en redes sociales en este tema, tiene casi 900,000 seguidores en Facebook y Twitter, más de 250.000 suscriptores del boletín de correo electrónico, y cerca de 200.000 personas reciben la revista.

Sus fundadores también crearon el llamado *Diversity Inc Top 50*, esto es una lista que lleva la Diversidad Corporativa, y un concurso corporativo que reconoce a las empresas líderes en prácticas de Diversidad e Inclusión. Entrando en su 15<sup>o</sup> año, el concurso tuvo un total de 1.215 empresas que participaron en la encuesta.

Actualmente se utilizan los datos recolectados para el concurso, como referentes para otras empresas, así como también para desarrollar “benchmarking”. Recientemente se creó la Fundación Diversity Inc, la cual dona un porcentaje de sus ingresos brutos a escuela y comunidades en Estados Unidos.

Los criterios para identificar las empresas líderes en Diversidad, evalúan el desempeño en base a cuatro áreas clave de la gestión de la diversidad, las cuales se describen a continuación:

- Compromiso del Director Ejecutivo
- Capital Humano
- Diversidad de Proveedores
- Comunicaciones Corporativas y de Organización

He aquí una breve explicación de cada una de las cuatro áreas que se mide:

### **Compromiso del Director Ejecutivo**

Específicamente se evalúa cómo el CEO conduce e implementa la gestión de la diversidad y de la inclusión. Aunque es un 25% de la puntuación total, se ha concluido que es el factor más crítico para lograr el éxito global de gestión de la diversidad.

Se evalúa la presencia del director general interna y externamente como un promotor y defensor visible de la diversidad y la inclusión. Los factores incluyen una presencia en la web corporativa de la CEO, vincular la gestión de la diversidad de los objetivos de negocio; la integración de la diversidad y la inclusión en la declaración de la misión corporativa; reuniones periódicas con los líderes de los grupos de recursos; y el director general de tomar una posición de liderazgo con una organización no lucrativa multicultural. Se han ampliado los criterios para

evaluar también el apoyo visible la diversidad y de la inclusión de los siguientes dos niveles de gestión.

La capacidad de liderazgo para impulsar las mejores prácticas de gestión de la diversidad en toda la organización y mantener los ejecutivos responsables de los resultados, todo lo cual se mide a través de factores que incluye retribución referenciada a las métricas diversidad y la inclusión digital; utilizando un consejo ejecutivo de la diversidad para establecer y evaluar los objetivos corporativos de diversidad; y el uso de la diversidad y la inclusión en los planes de sucesión.

Medición de los tres primeros niveles de la empresa, así como el consejo de administración también se evalúan en esta sección. Los datos muestran una correlación entre la participación del ejecutivo senior en la tutoría y la promoción y las tasas de contratación de empleados por lo que una serie de preguntas sobre la tutoría y participación de los ejecutivos se toman en cuenta en la evaluación.

### **Capital Humano**

Esta sección tiene el mayor número de preguntas como diversidad en el trabajo, así como los datos demográficos de gestión son evaluados. El énfasis está en los ratios que muestran un progreso significativo en la creación de un lugar de trabajo más diverso.

Entre los aspectos más críticos está la diversidad total de mano de obra en comparación con los datos demográficos de los nuevos empleados; diversidad en el trabajo en comparación con las primeras promociones en la gestión; y la demografía de gestión en comparación con las promociones dentro de la gestión.

Demografía medibles incluyen la raza / etnia, el género y la edad. Una serie de preguntas sobre la orientación y la discapacidad también evaluar si la empresa está

utilizando las mejores prácticas de gestión de la diversidad para crear un lugar de trabajo inclusivo. Las preguntas incluyen las mejores prácticas en materia de contratación, beneficios, condiciones de trabajo flexibles y la retención.

### **Diversidad de Proveedores**

El valor de la diversidad de proveedores se encuentra en la capacidad de diversos proveedores para crear soluciones innovadoras a los retos de negocio y como un componente fundamental en la construcción de apoyo a la comunidad. Estos dos factores son evaluados a través de preguntas que buscan determinar el comportamiento de los proveedores en términos representación femenina en cargos ejecutivos, proveedores de propiedad de LGBT la gente, las personas con discapacidades y veteranos, así como las mejores prácticas de la construcción de la comunidad, incluyendo tutorías, la prestación de asistencia financiera y la educación, y la presencia de diversidad de proveedores en el sitio web.

### **Comunicaciones Corporativas y de Organización**

Iniciativas de diversidad y de inclusión internas en la empresa, incluyen los grupos formados para promover una mayor inclusión en la cultura organizacional, presencia de Comités de Diversidad, grupos de mentoring. Estas participaciones se analizan desde una variedad de perspectivas, como los porcentajes de participación, la disponibilidad de toda la organización y las métricas para evaluar las contribuciones al compromiso de los empleados y de las tasas de promoción.

A continuación se presenta la lista de las empresas que están en la lista de las Top 20 empresas para el año 2014:

<b>Cuadro 1. Top 20 Empresas en Prácticas de Diversidad año 2014</b>		
<b>The DiversityInc Lista Top 20 Empresas</b>		
	<b>Empresa</b>	<b>Giro Comercial</b>
1	Novartis Pharmaceutical Corporation	Productos farmacéuticos
2	Sodexo	Agencia Comercial
3	EY	Servicios Profesionales de Auditoría y Asesoría
4	Kaiser Permanente	Servicios de Salud
5	Pricewaterhouse Coopers	Servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría
6	Mastercard Worldwide	Banca
7	Procter & Gamble	Bienes de Consumo
8	Prudential Financial	Banca
9	Johnson & Johnson	Bienes de Consumo
10	AT&T	Servicios Comunicación
11	Deloitte	Servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría
12	Accenture	Servicios de Auditoría, Impuestos y Asesoría
13	Abbott	Productos farmacéuticos
14	Meck & Co	Distribución Comercial
15	Cummins	Producción Industrial
16	Marriot International	Hotelería
17	Wells Fargo	Servicios de Distribución
18	Cox Communications	Servicios Comunicación
19	Aetna	Productos farmacéuticos
20	General Mills	Bienes de Consumo

Fuente: Diversity Inc, 2013

Se ha llegado a confirmar que las empresas que se encuentran encabezando la lista de las 20 empresas, muestran una gran diferencia en la gestión, el crecimiento y los resultados comparado con las empresas que están en la parte inferior del ranking.

Con el objetivo de tomar como ejemplo el marco estratégico de estas empresas líderes en Diversidad, a continuación se describen brevemente las iniciativas que

han sido activadas por parte de las primeras cinco empresas que encabezan esta lista.

### **Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC)**

La empresa No. 1 este año, Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC), refleja un caso en el que la gestión de la diversidad exitosa creció dramáticamente debido al apoyo y la participación e involucramiento del presidente de la empresa.

Es interesante notar la evolución que tuvo esta empresa en los últimos años en sus acciones de Diversidad, hace unos años clasificada en la mitad de la tabla, aumentó rápidamente a partir de 2011, producto de que sus programas e iniciativas, las cuales realmente comenzaron a ganar fuerza a lo largo de los años.

Esta empresa cuenta con un plan enfocado en mejorar los resultados de capital humano. El presidente de la empresa, tuvo un papel protagónico, dedicando un gran esfuerzo e involucramiento en obtener mejores indicadores para evaluar el progreso en gestión de talento y comportamiento cultural, así como establecimiento de métricas, monitoreo constante para garantizar un lugar de trabajo inclusivo.

Adicionalmente fijaron metas anuales, que medían el rendimiento del equipo de liderazgo ejecutivo, incluyendo una ponderación del 20% del cumplimiento de sus objetivos relacionado a la gestión de talento, administración de sus equipos, todo lo cual incluye un componente importante del manejo de diversidad.

También se contó con un proceso de planificación estratégica que incluyó una evaluación de la organización y el análisis tanto del entorno interno y externo de la organización. Como resultado, la compañía dispone de un nuevo modelo centrado en la integración de la diversidad y la inclusión en sus procesos, incluyendo la interacción interna de los colaboradores, y las estrategias de salida al mercado, así como la gestión del talento y el reclutamiento.

**Sodexo**

Sodexo, cumple cinco años de estar situada en los primeros lugares de la lista DiversityInc. Con un fuerte y constante compromiso del CEO y una iniciativa de diversidad reorientada año a año, sigue siendo un líder de clase mundial en Diversidad e Inclusión. Es la única compañía que ha estado en los dos primeros clasificados del ranking DiversityInc Top 50 durante cinco años consecutivos. Se ha convertido en el modelo para otras empresas a través de su uso de métricas de diversidad para medir con precisión el avance en las iniciativas, hacer los ajustes necesarios y mejorar cada vez más las iniciativas.

Estas métricas de la compañía permiten a sus principales líderes entender cómo está el rendimiento de la empresa en este sentido, tanto a nivel interno como externo, incluidos sus clientes, evaluando el impacto de las iniciativas de diversidad conforme se van activando y desplegando en la organización.

Tanto el presidente George Chavel y Vicepresidente Senior Dra. Rohini Anand son líderes de Diversidad de renombre mundial. Una característica distintiva de sus esfuerzos, es el factor responsabilidad, lo cual se demuestra a través del acto de ligar el 15% del bono anual para todo el equipo de líderes de la empresa, basado en el cumplimiento de las metas de diversidad fijadas a inicio de año.

Este año, Sodexo ha fijado una nueva meta, incorporando los esfuerzos de diversidad en el trabajo, específicamente enfocado en contratación y desarrollo de talento, y en las conexiones de mercado, así como la diversidad de proveedores. Sodexo utiliza sus esfuerzos de desarrollo de talento para reforzar la diversidad en su cartera de talento en todas sus unidades de negocio.

**EY**

Otra empresa que encabeza de tercer lugar es la empresa EY, esta firma de servicios profesionales tiene un liderazgo fuerte en términos de Diversidad, ya que une los esfuerzos por valor de la diferencia con el servicio al cliente eficaz.

Ese liderazgo comienza con Presidente Global y CEO Mark Weinberger, Américas Socio Director Steve Howe, y Karyn Twaronite, Socio y Américas Inclusión Oficial.

La firma ha trabajado diligentemente para ayudar a crear una cartera de proyectos de jóvenes talentos diversos, interesados en las profesiones de contabilidad y de consultoría. Sus esfuerzos para construir una línea de talento sostenible, incluida la tutoría, el patrocinio y programas únicos para los de alto potencial de los grupos menos representados son de clase mundial.

La capacidad de EY para mirar a largo plazo en términos de inclusión se extiende a su espacio físico, incluyendo su notable lugar de trabajo del futuro, lo que mejora el compromiso del empleado.

La empresa toma en serio sus valores para crear un lugar de trabajo mundial incluyente y ayudar a los demás en los negocios, el gobierno y el sector sin fines de lucro que hagan lo mismo, por ejemplo, se han efectuado estudios sobre las tendencias generacionales, específicamente sobre las generaciones conocidas como los “Millennials”.

Todos estos factores contribuyen al progreso medible de EY en cuanto a su capital humano, especialmente en los rangos altos de la organización. La firma también ha mejorado sus cifras de diversidad de proveedores.



**Kaiser Permanente**

También interesante hacer referencia a la empresa Kaiser Permanente, la cual utiliza la diversidad de su liderazgo y personal para conectar mejor con sus clientes. Este hospital / organización de seguros, tiene largo trayecto en materia de diversidad, la cual empezó desde los niveles altos de liderazgo, con el involucramiento del Presidente y Vicepresidente como actores claves de la oficina de Diversidad.

Kaiser vincula el bono anual con el comportamiento en diversidad de la empresa, de modo que un 15% de la estimación del bono depende de los resultados anuales en las iniciativas de Diversidad, esto ha generado un involucramiento activo por parte del equipo de liderazgo.

Kaiser tiene un programa de tutoría intercultural fuerte y utiliza sus grupos de recursos de empleados para la contratación, el desarrollo del talento y apoyo comunitario. Kaiser también tiene el patrocinio oficial de alto potencial de los grupos menos representados. Además tanto los empleados como los altos ejecutivos están profundamente involucrados en las organizaciones no lucrativas locales multiculturales y de salud.

**PriceWaterhouse Coopers (PwC)**

PwC ha hecho grandes esfuerzos para mejorar la diversidad. A través de iniciativas a nivel interno de sus colaboradores como el uso de video para relatar historias personales de líderes, la firma ha logrado entablar una conexión con los empleados, haciendo una valoración de las diferencias entre culturas, preferencias, estilos de trabajo, entre otros.

PwC tiene una iniciativa de mentores de clase mundial, que implica a todos sus gerentes y tiene un fuerte componente intercultural. Sus grupos de recursos de

empleados, que la empresa llama círculos, tienen fuertes componentes de desarrollo de talento y busca dar a los profesionales la posibilidad de conectarse con modelos de conducta de los grupos menos representados.

PwC ha tenido un mayor enfoque en el reclutamiento la diversidad. La firma ha tenido importantes esfuerzos para mejorar la colaboración, desarrollo y retención de talento, sobre todo en cuanto a los niveles de mandos superiores, las personas detectados con alto nivel de rendimiento y alto potencial de estos grupos, así como las mujeres, las personas LGBT y personas con discapacidad.

Con los años, PwC ha convertido en un líder de clase mundial en la creación de un lugar de trabajo flexible, con beneficios como el teletrabajo, y sus programas para las nuevas madres se han convertido en modelos para otras empresas. PwC también ha mejorado sus esfuerzos de diversidad de proveedores, incluida la educación y capacitación para los proveedores.

La Diversidad representa una ventaja competitiva que puede ayudar a las empresas a ganar negocio y cerrar negocios. Los clientes a menudo preguntan acerca de los esfuerzos de diversidad de PwC, por lo general, solicitan información acerca de la diversidad de su gente y el alcance de sus programas. Lo que demuestra que no sólo los clientes quieren los equipos de trabajo de PwC para reflejar la diversidad dentro de sus propias organizaciones, sino que también quieren ver la confirmación de que en la empresa se toman en serio la diversidad.

PwC continúa demostrando su compromiso con un lugar de trabajo diverso e inclusivo a través de estos esfuerzos organizativos y programáticos:

- El Director de Diversidad depende directamente del socio principal y presidente de la empresa y forma parte del equipo de liderazgo ejecutivo central

- El Director de Diversidad es apoyado por un equipo de expertos en la materia y líderes de diversidad de locales en las oficinas principales de la empresa
- Cada línea de servicio designa a un campeón de la diversidad socio que se encarga de la diversidad y la inclusión dentro de sus líneas de servicio
- Un Director Nacional de Diversidad electrónicos se centra en atraer a los mejores talentos a partir de fuentes no tradicionales
- PwC cuenta con un Director dedicado de Diversidad de Proveedores
- Las estrategias de diversidad están estrechamente alineados con todas las personas y las estrategias empresariales
- Los exámenes anuales de talento se producen a nivel de socio para identificar liderazgo y exposición oportunidades para nuestras mujeres y socios minoritarios
- Oficina de Diversidad ha desarrollado programas de capacitación para ayudar a los líderes, gerentes y personal de navegar la diversidad y la inclusión y la construcción de la destreza cultural en sus equipos
- Los líderes nacionales y locales de PwC se comunican constantemente sobre la importancia de la diversidad

### **Time Warner**

Dentro de los casos de éxito que se encontraron es el caso de la empresa Time Warner, quién en el 2012, nombró a su primer Director de Diversidad, Lisa Quiroz, quien reporta directamente al Director General. Cada división tiene metas de diversidad de desempeño (DPG), que consisten en la representación laboral, así como las iniciativas de los lugares de trabajo y del mercado. Cada líder y gerente de equipo, se hace responsable de completarlas a fin de año, con bonos alienados a su cumplimiento.

El año pasado, la empresa se centró en el aumento de su conexión con la comunidad LGBT, incluyendo el apoyo a varias organizaciones sin fines de lucro y

el énfasis en los seis grupos de recursos LGBT que tiene todas las unidades de negocios de Estados Unidos y el Reino Unido.

La empresa cuenta con un Consejo de Innovación Multicultural, que celebró su primera cumbre en octubre. Su misión es ayudar a dar forma a la futura agenda de la diversidad. El consejo está compuesto por altos ejecutivos, los medios de comunicación y los negocios digitales de Time Warner, y se centra en dos áreas: la ampliación de las oportunidades multiculturales y de negocios y asegurarse de que Time Warner atraiga y retenga a los mejores talentos a nivel mundial y diversa.

### **MasterCard Worldwide**

Por primera vez MasterCard Worldwide está dentro de las compañías TOP 10 en el año 2014, gracias a su dramático esfuerzo por desarrollar talentos dentro de la empresa y su habilidad por crear un espacio inclusivo de trabajo.

La compañía continúa trabajando por mejorar sus programas de diversidad bajo la dirección de la Directora de Diversidad, Donna Johnson. El compromiso comienza desde los altos cargos directivos con el aval del Presidente de la compañía, Ajay Bang quien ha creado una cultura 100% inclusiva dentro de la compañía donde la colaboración entre trabajadores es premiada. Bang, quien a su vez es Presidente, se reúne cada mes con los grupos de soporte y activadores de Diversidad, conocidos como “resources groups” y es un patrocinador comprometido con sus causas.

Cada uno de los miembros del consejo de diversidad ejecutiva participa en un programa multicultural de “mentoring”, así como la mitad de los gerentes de la empresa. El programa está disponible para todos los empleados y los mentores reciben entrenamiento en conciencia cultural. Ejecutivos en los cargos más altos también participan.

En cuanto a los “resources groups”, la empresa se destaca por tener grupos que se esfuerzan por desarrollar el talento de sus empleados e impactar positivamente a su comunidad. Algunos de los grupos destacados son el de veteranos, jóvenes profesionales y la red de mujeres líderes. Al menos el 45% de los empleados en Estados Unidos son miembros de un grupo. En promedio organizan más de 50 eventos al año enfocados a gestión del talento, cultura de inclusión e impacto de negocios, algunos de los cuales son transmitidos por Internet a nivel global.

Luego de haber efectuado la investigación de datos, cifras, iniciativas e información relevante sobre el manejo del tema por parte de otras compañías transnacionales, se procede a sintetizar y generalizar sobre posibles razones de éxito y fracaso de las empresas en su gestión de Diversidad.

Las compañías dentro del TOP 50 que ascendieron de posición en el ranking 2013-2014 se caracterizaron por haber renovado sus “Resources-Groups” enfocándolos a encontrar nuevos talentos y ayudar a desarrollar líderes. La participación de estos grupos se incrementó en más de un 25% y los programas multiculturales de mentoría se normalizaron dentro de la organización con prácticas y métricas establecidas.

En el caso de compañías de consumo masivo, las razones de éxito se deben al involucramiento de CEO en las iniciativas de Diversidad y en los comités y grupos formados, su interés por atraer a la empresa más ejecutivos en cargos directivos que reflejaran los intereses del mercado, en especial mujeres y su esfuerzo por rastrear las contribuciones filantrópicas de la compañía a organizaciones sin ánimo de lucro multiculturales.

El CEO se preocupó por crear un sistema de compensación estructurado que reforzará el vínculo entre las compensaciones laborales con las metas de diversidad de la organización. Además se oficializó el cargo de Chief Diversity Officer (CDO), quien entiende la cultura corporativa así como los factores externos a la compañía que impactan en el éxito del cumplimiento de metas en diversidad.

Las compañías dentro del TOP 50 que descendieron de posición en el ranking 2013-2014 se caracterizaron por no incluir el concepto de diversidad en su definición de misión corporativa, evitaron reportar mediciones y métricas para la evaluación de la empresa y evidenciaron una falta de transparencia en sus procesos, reflejando falta de compromiso. En el último año, la promoción de empleados de raza negra y mujeres para cargos directivos disminuyó en más de un 20%.

En el caso de compañías de consumo masivo, las razones de desmejoramiento se deben a la baja participación de los gerentes en programas de mentoría; dichos programas no tienen metas y resultados medibles, no cuentan con un seguimiento posterior, ni tampoco con una concientización en diferencias culturales a los mentores. Durante el año, la promoción de gerentes de raza negra disminuyó en un 86%, gerentes mujeres cayó en un 49% y la composición de raza, etnia y género en los altos cargos directivos no fue tan diversa como lo fue en la competencia.

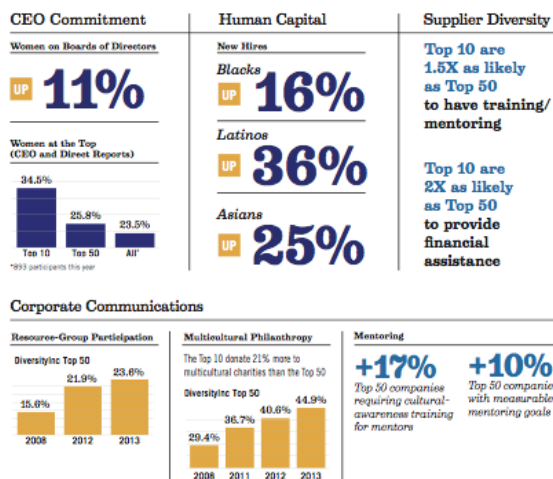


Figura 3. Indicadores de Diversidad en Empresas

Fuente: Diversityinc 2012. The Top 50

### 2.3.2. Definición de Diversidad para la empresa MI

Luego de entender cuáles son las razones de éxito que han llevado a las empresas que encabezan las TOP 50 de DiversityInc. Donde están, se procedió a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la definición de Diversidad para la empresa MI? ¿Cómo la Diversidad e Inclusión (D&I) contribuye a la estrategia de negocio de MI?

IR (2012) CEO de la empresa MI, presenta la siguiente definición de Diversidad para la empresa:

*“La Diversidad en MI se define como las experiencias, perspectivas y habilidades que hacen que cada uno de nosotros sea único. La inclusión significa crear una cultura de respeto, donde se tratan nuestras diferencias como activos fundamentales para el futuro éxito de la organización. La mayor ventaja competitiva de MI Internacional son sus talentos individuales y de*

*diversos orígenes, los cuales son esenciales para impulsar los resultados de negocio propuestos.”*

*“La empresa MI ha definido el manejo de la Diversidad como las estrategias y medidas que reconocen a todos los empleados de manera eficaz para que todos puedan contribuir con ideas creativas, busquen desafíos, asuman papeles de liderazgo y continúen concentrándose en alcanzar y exceder las metas personales y empresariales. Los principios rectores de Diversidad de MI constituyen un amplio marco que reconoce las múltiples dimensiones de la Diversidad en nuestro lugar de trabajo global”. (IR, 2012).*

Dentro de los recursos con que cuenta la región, se encuentra que hay una política de Diversidad e Inclusión definida, la cual se mantiene vigente a la fecha, tal política se comparte a continuación:

POLITICAS		PAGINA 1 de 2
Código	Política de Diversidad ANCAM	
Departamento: RH	Nombre del departamento responsable: Recursos Humanos	
Unidad: PENDIENTE	Nombre de la unidad responsable: Recursos Humanos	
ANCAM X	WACAM <input type="checkbox"/>	Venezuela <input type="checkbox"/> LA Export & Caribbean <input type="checkbox"/>
<p><b>I. Objetivo y alcance:</b>            Establecer los lineamientos y normas requeridas sobre el área de Diversidad e Inclusión en ANCAM, los cuales tienen como objetivo garantizar el respeto a la diversidad en nuestro ambiente de trabajo. El manejo eficaz de una fuerza laboral diversa nos hace más creativos, flexibles, productivos y competitivos. Entender y apoyar las diferencias en los valores, estilos y perspectivas nos ayuda a lograr el mejor desempeño de todos los empleados.</p> <p>Esta política es aplicable a todos los colaboradores de [M].</p> <p><b>II. Definiciones de Términos</b>            En MI, se define la diversidad como las experiencias, perspectivas y habilidades que hacen que cada uno de nosotros sea único. La inclusión significa crear una cultura de respeto, donde se tratan nuestras diferencias como activos fundamentales para el futuro éxito de la organización. La mayor ventaja competitiva de MI son sus talentos individuales y de diversos orígenes, los cuales son esenciales para impulsar los resultados de negocio propuestos.</p> <p><b>III. Disposiciones Generales:</b>            MI ha definido el manejo de la Diversidad como las estrategias y medidas que reconocen a todos los empleados de manera eficaz para que todos puedan contribuir con ideas creativas, busquen desafíos, asuman papeles de liderazgo y continúen concentrándose en alcanzar y exceder las metas personales y empresariales.</p> <p>Los principios rectores de diversidad de MI constituyen un amplio marco que reconoce las múltiples dimensiones de la Diversidad en nuestro lugar de trabajo global. Nos esforzamos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una fuerza laboral a todo nivel que se asemeje a nuestros mercados de consumo.</li> </ul>		

POLITICAS		PAGINA 2 de 2
Código	Política de Diversidad ANCAM	
Departamento: RH	Nombre del departamento responsable: Recursos Humanos	
Unidad: PENDIENTE	Nombre de la unidad responsable: Recursos Humanos	
ANCAM X	WACAM <input type="checkbox"/>	Venezuela <input type="checkbox"/> LA Export & Caribbean <input type="checkbox"/>
<p>• Mantener un enfoque equilibrado con los empleados y las comunidades donde viven y trabajan nuestros empleados.</p> <p>• Crear y demostrar una responsabilidad compartida a todo nivel para fomentar un ambiente de trabajo participativo, el desarrollo de los empleados y el apoyo de los valores y comportamientos organizacionales.</p> <p>• Utilizar una comunicación abierta y franca para compartir las iniciativas de Diversidad con los empleados y otras personas.</p> <p>• Dar un reconocimiento a los gerentes y empleados que obtienen resultados empresariales mientras aprovechan al mismo tiempo la Diversidad.</p> <p>El término inclusión aunque es muy compatible, es explícitamente diferente del término de Diversidad. Una organización que incluye valores, respeta y aprovecha la Diversidad incorporando las diferencias entre los empleados, distribuidores, clientes y las comunidades en toda la cultura organizacional ara impulsar el crecimiento y el éxito empresarial. Si bien una organización podría ser diversa, esto no significa que todos los miembros se incluyan en la cultura corporativa. La estrategia de manejo de Diversidad en MI, promueve la inclusión y apoya directamente la función de Recursos Humanos para crear una cultura de empleados talentosos, participativos y comprometidos para apoyar el crecimiento de la compañía.</p> <p>El manejo de la diversidad es importante para nuestro continuo éxito empresarial. Se alienta a todos los empleados a apoyar activamente nuestras iniciativas de Diversidad y a apoyar la inclusión en todos los aspectos de nuestro lugar de trabajo.</p> <p><b>IV. Anexos</b>            Se podrán incluir todo los soportes relacionados con la política, por ejemplo: formularios.</p> <p><b>Aprobaciones:</b></p>		

Figura 4. Política de Diversidad ANCAM

Fuente: Archivos de la empresa MI, 2012



## **Política de Diversidad ANCAM**

### **I. Objetivo y Alcance:**

Establecer los lineamientos y normas requeridas sobre el área de Diversidad e Inclusión en ANCAM, los cuales tienen como objetivo garantizar el respeto a la diversidad en nuestro ambiente de trabajo. El manejo eficaz de una fuerza laboral diversa nos hace más creativos, flexibles, productivos y competitivos. Entender y apoyar las diferencias en los valores, estilos y perspectivas nos ayuda a lograr el mejor desempeño de todos los empleados.

Esta política es aplicable a todos los colaboradores de MI ANCAM.

### **II. Definiciones de Términos:**

En MI Internacional, se define la diversidad como las experiencias, perspectivas y habilidades que hacen que cada uno de nosotros sea único. La inclusión significa crear una cultura de respeto, donde se tratan nuestras diferencias como activos fundamentales para el futuro éxito de la organización. La mayor ventaja competitiva de MI Internacional son sus talentos individuales y de diversos orígenes, los cuales son esenciales para impulsar los resultados de negocio propuestos.

### **III. Disposiciones Generales:**

MI ha definido el manejo de la Diversidad como las estrategias y medidas que reconocen a todos los empleados de manera eficaz para que todos puedan contribuir con ideas creativas, busquen desafíos, asuman papeles de liderazgo y continúen concentrándose en alcanzar y exceder las metas personales y empresariales.

Los principios rectores de diversidad de MI constituyen un amplio marco que reconoce las múltiples dimensiones de la Diversidad en nuestro lugar de trabajo global. Nos esforzamos por:

- Crear una fuerza laboral a todo nivel que se asemeje a nuestros mercados de consumo.

- Mantener un enfoque equilibrado con los empleados y las comunidades donde viven y trabajan nuestros empleados.
- Crear y demostrar una responsabilidad compartida a todo nivel para fomentar un ambiente de trabajo participativo, el desarrollo de los empleados y el apoyo de los valores y comportamientos organizacionales.
- Utilizar una comunicación abierta y franca para compartir las iniciativas de Diversidad con los empleados y otras personas.
- Dar un reconocimiento a los gerentes y empleados que obtienen resultados empresariales mientras aprovechan al mismo tiempo la Diversidad.
- El término inclusión aunque es muy compatible, es explícitamente diferente del término de Diversidad. Una organización que incluye valores, respeta y aprovecha la Diversidad incorporando las diferencias entre los empleados, distribuidores, clientes y las comunidades en toda la cultura organizacional para impulsar el crecimiento y el éxito empresarial. Si bien una organización podría ser diversa, esto no significa que todos los miembros se incluyan en la cultura corporativa. La estrategia de manejo de Diversidad en MI, promueve la inclusión y apoya directamente la función de Recursos Humanos para crear una cultura de empleados talentosos, participativos y comprometidos para apoyar el crecimiento de la compañía. El manejo de la diversidad es importante para nuestro continuo éxito empresarial. Se alienta a todos los empleados a apoyar activamente nuestras iniciativas de Diversidad y a apoyar la inclusión en todos los aspectos de nuestro lugar de trabajo.

### **3. MARCO METODOLOGICO**

Seguidamente se definen y describen los métodos, técnicas y procedimientos de investigación que se utilizaron para el desarrollo del PFG.

Con el objetivo de entender con amplitud el contexto en el que se desenvuelve la investigación, se debe rescatar que la investigación se entiende como el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos aplicados al estudio de determinado fenómeno o problemática (Hernández et al, 2014). A lo largo de la historia de la ciencia se han creado diversas corrientes de pensamiento, así como diversos marcos interpretativos, todo lo cual se ha llegado a polarizar en tres frentes principales de investigación: el enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto.

Estos tres enfoques citados anteriormente, tienen en común el partir de la observación y análisis de fenómenos, también el establecimiento de suposiciones a causa de la observación, las cuales luego de la revisión, cuestionamiento y testeo se esclarecerán y comprobarán de una u otra manera.

Para efectos de la presente investigación, el enfoque utilizado es el enfoque cualitativo, según Hernández et al (2014) el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

El investigador plantea un problema, el cual para efectos de la presente investigación responde a la ausencia de un plan de gestión para profesionalizar el proyecto de crear un subdepartamento de Diversidad en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI. Y para solventar esta situación el investigador examinará el contexto, así como los hechos entre sí, y en este proceso se desarrollará un planteamiento que responderá y solventará esta necesidad o planteamiento inicial.

### **3.1. Fuentes de Información**

En el PFG se utilizaron tanto fuentes de información primarias como secundarias. Eyssautier (2002) explica que la fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. Los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de un objeto de estudio. Estos datos, que se deben recopilar de las fuentes, tendrán que ser suficientes para poder sustentar y defender un trabajo (Eyssautier, 2002). Para efectos del PFG se considera como fuentes primarias informantes (que serían las personas entrevistadas) así como el juicio experto, y como fuentes secundarias la literatura especializada e internet, los cuales se definen a continuación:

#### **3.1.1. Fuentes Primarias**

Eyssautier (2002) recuenta que las fuentes primarias como aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma.

En todas las áreas de conocimiento, las fuentes primarias más utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros (es relevante aclarar que los libros son considerados fuentes primarias cuando son publicados por la fuente principal, de lo contrario son considerados fuentes secundarias), artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras razones, porque estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información; generalmente profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas. Además de que puede accederse a ellas vía internet.

El investigador de carácter cualitativo pone en práctica técnicas como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, y

discusiones de grupo, para recolectar los datos de las fuentes primarias (Hernández et al, 2014).

#### **3.1.1.1. Personas Entrevistadas**

Se hicieron entrevistas no estructuradas a expertos en temática de diversidad, expertos en el área de innovación, y también se entrevistó al Director de Recursos Humanos. Los temas principales sobre los cuales se pretende obtener información fue en cuanto a las temáticas como la igualdad de género, diversidad de pensamiento, identificación de las diferentes generaciones que hay en la empresa según los rangos de edad de los empleados (la generación de baby boomers, generación Y, generación X) entre otros. En el anexo 4 se muestra el cuestionario de la entrevista.

#### **3.1.1.2. Personas Encuestadas (en la encuesta de clima organizacional)**

Se usará la Encuesta estandarizada de Clima Organizacional, esta encuesta se entiende como una herramienta que permite a la alta gerencia obtener información detallada del Clima Organizacional de su empresa en 9 dimensiones (Liderazgo, Recursos Humanos, Motivación y Satisfacción, Comunicación, Organización, Tecnología, Trabajo en Equipo, Servicio al Cliente, Cultura (PWC, 2012).

#### **3.1.1.3. Juicio Experto**

Se investigará y tomará en consideración el juicio experto de profesionales en el área de diversidad, el juicio experto permitirá usar las experiencias pasadas de las personas a quién se entrevista para analizar y consolidar la estructura funcional del área de diversidad para la empresa MI.

#### **3.1.2. Fuentes Secundarias**

Eyssautier (2002) explica que las fuentes secundarias son todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente re-transmitido o

grabado en cualquier documento y que utiliza el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de cualquier investigador que la necesite. Las fuentes secundarias que se utilizarán en la presente investigación serán:

#### **3.1.2.1. Literatura Especializada**

Se consultará con frecuencia la literatura relacionada con el área de Diversidad e Innovación, así como la Administración de Proyectos en presentaciones tales como: libros de texto, manuales de procedimientos, tesis de maestrías (las cuales también se comportan como fuentes primarias), material de cursos de maestría, entre algunos otros.

#### **3.1.2.2. Internet**

La herramienta de internet da acceso a espacios que tienen información pertinente sobre diversidad e inclusión y administración de proyectos. También se tomará en cuenta el sitio web de la biblioteca que tiene la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) para las consultas respectivas que se presentan durante la ejecución del proyecto.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 2:

**Cuadro 2. Fuentes de Información Utilizadas para el PFG “Plan de Gestión del Proyecto: Creación del subdepartamento de Diversidad en la Unidad de Negocio ANCAM de la Empresa de Consumo Masivo “MI””.**

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un diagnóstico que permite describir cómo se incluyen los temas de diversidad en las actuales prácticas de gestión de los recursos humanos e interesados en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI.	Expertos en temática de Diversidad. MCC- Experta en área de Innovación. MO-Experto en el área de Innovación. Minuta de Reunión con Director de RH, Unidad de Negocio ANCAM, Empresa MI.	Manual de Procesos y procedimientos y políticas de la Empresa MI.  Miembros de la Unidad de Negocio ANCAM, de la Empresa MI que completaron la encuesta de clima organizacional aplicada en la región ANCAM 2014.
Desarrollar el plan de gestión del alcance del proyecto, para identificar los procesos necesarios que aseguren que éste incluya el trabajo requerido para un cierre satisfactorio.	Expertos en temática de Diversidad. JB- Experta en área de Innovación- Miembra del Comité Factor F+M. MG-Experta en el área de Diversidad, Miembra del Comité AMCHAM. Minuta de Reunión con Director de RH, Unidad de Negocio ANCAM, Empresa MI.	Manual de Procesos, procedimientos y políticas de empresas del área de consumo masivo. Documentos y Libros de Diversity INC. Association of Diversity Councils. PMBOK 2013
Desarrollar el plan de gestión del tiempo del proyecto, que permita identificar las actividades necesarias y su correcta asignación de recursos de manera que se logre la conclusión del mismo con base en el cronograma establecido.	Expertos en temática de Diversidad. MCC- Experta en área de Innovación. MO-Experto en el área de Innovación. Minuta de Reunión con Director de RH, Unidad de Negocio	Manuales Internos sobre Procedimientos PMI. PMBOK 2013 Documentos y Libros de Diversity INC. Association of Diversity Councils.

	ANCAM, Empresa MI.	
Desarrollar la gestión de costos para planificar, presupuestar y controlar los costos de modo que se garantice el éxito del proyecto con la asignación presupuestaria aprobada.	Minuta de Reunión con Director de RH, Unidad de Negocio ANCAM, Empresa MI.	Procesos, procedimientos y políticas de la Empresa MI  PMBOK 2013
Desarrollar el plan de gestión de interesados que permita su identificación así como la gestión, y control de sus expectativas e intereses de manera que la gobernabilidad del proyecto sea posible.	Expertos en temática de Diversidad. JB- Experta en área de Innovación- Miembra del Comité Factor F+M. MG-Experta en el área de Diversidad, Miembra del Comité AMCHAM.  Minuta de Reunión con Director de RH, Unidad de Negocio ANCAM, Empresa MI.	Procesos, procedimientos y políticas de la Empresa MI  PMBOK 2013
Diseñar el plan de gestión de recursos humanos, que facilite la identificación, conformación, gestión y control del equipo humano del proyecto, así como el establecimiento de sus roles y responsabilidades.	Expertos en temática de Diversidad. JB- Experta en área de Innovación- Miembra del Comité Factor F+M. MG-Experta en el área de Diversidad, Miembra del Comité AMCHAM.  Minuta de Reunión con Director de RH, Unidad de Negocio ANCAM, Empresa MI.	Procesos, procedimientos y políticas de la Empresa MI  PMBOK 2013
Elaborar el un plan de gestión de comunicaciones para	Minuta de Reunión con Director de RH,	Procesos, procedimientos y



generar, distribuir, gestionar, almacenar y disponer de la información del proyecto, así como los medios de divulgación a utilizar.	Unidad de Negocio ANCAM, Empresa MI. Criterio Experto de la Analista de Comunicación de la Unidad de Negocio ANCAM, Empresa MI.	políticas de la Empresa MI  PMBOK 2013
---	--	--

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Métodos de Investigación

Pilar Ortiz explica que el método de investigación se entiende como el procedimiento que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento (Ortiz, 2002), también se puede entender como la ruta o los pasos que se deben seguir para alcanzar un fin propuesto. Para efectos del presente proyecto se utilizarán el Metodo Analítico y el Método Inductivo-Deductivo.

#### 3.2.1. Método Analítico

El método analítico se entiende como aquel método que consiste en la segmentación de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar en mayor detalle las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examinación de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia (Ortiz, 2002).

A través del planteamiento de Ramón Ruiz, se entiende que la importancia del análisis reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes (Ruiz, 2006). A través de la aplicación del método analítico se enriquecerán las interpretaciones de la información recolectada inicialmente, lo que se conoce como el proceso analítico. Este proceso analítico cumplirá el propósito de especificar en detalle el estado actual de la empresa MI en materia de Diversidad, buscando describir las propiedades importantes de la cultura

organizacional, que se deben tomar en cuenta para el entregable fundamental de la presente investigación.

### **3.2.2. Método Inductivo-Deductivo**

El método inductivo- deductivo, se entiende como un método a través del cual se adquiere el conocimiento mediante un razonamiento meticuroso y profundo de los hechos particulares conocidos, lo cual nos lleva a obtener una conclusión general de las cosas. (Raúl, 2009).

Ramón Ruiz plantea que inducción se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general (Ruiz, 2006), todo lo cual evidencia que hay una superación en el conocimiento, ya que hay un cambio en el conocimiento, ya que se busca una comprensión más profunda del objeto de estudio. La deducción se entiende como el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares (Ruiz, 2006), de manera que a partir de premisas se derivan conclusiones.

En el Cuadro N° 3 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

**Cuadro 3. Métodos de Investigación Utilizados para el Desarrollo del PFG “Plan de Gestión del Proyecto: Creación del Subdepartamento de Diversidad en la Unidad de Negocio ANCAM de la Empresa de Consumo Masivo “MI””.**

Objetivos	Método Analítico	Método Inductivo-Deductivo
Realizar un diagnóstico que permite describir cómo se incluyen los temas de diversidad en las actuales prácticas de gestión de los recursos humanos e interesados en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI.	Al descomponer la realidad estudiada en ANCAM relacionada con la gestión de la diversidad y las actividades de inclusión.  Describir las experiencias y acciones que se desarrollan en ANCAM en relación a la diversidad e inclusión.	A partir de la investigación y adquisición del conocimiento a raíz del material bibliográfico consultado, se desarrollará un diagnóstico de los hechos más relevantes del área de interés.
Desarrollar el plan de gestión del alcance del proyecto, para identificar los procesos necesarios que aseguren que éste incluya el trabajo requerido para un cierre satisfactorio.	Al disgregar todas las acciones relacionadas con el trabajo del proyecto, se realiza a través del análisis.  Al caracterizar cada una de las actividades del trabajo para el desarrollo del proyecto	
Desarrollar el plan de gestión del tiempo del proyecto, que permita identificar las actividades necesarias y su correcta asignación de recursos de manera que se logre la conclusión del mismo con base en el cronograma establecido.	Al descomponer cada actividad y sus recursos para la elaboración y gestión del cronograma.  Al caracterizar cada actividad con sus respectivos recursos en todas las etapas del ciclo del proyecto.	
Diseñar el plan de gestión de recursos humanos, que facilite la identificación, conformación, gestión y	Al identificar los miembros del equipo del proyecto a través de la descomposición de los roles y responsabilidades	A través de la revisión bibliográfica que esté disponible, y la observación directa de las mejores prácticas y

<p>control del equipo humano del proyecto, así como el establecimiento de sus roles y responsabilidades.</p>	<p>para la ejecución de las actividades. Al caracterizar y detallar los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo que deberá asumir las diferentes actividades en el proyecto.</p>	<p>tendencias en recursos humanos y para la administración de proyectos, se elaborará un plan de gestión de recursos humanos.</p>
<p>Elaborar el un plan de gestión de comunicaciones para generar, distribuir, gestionar, almacenar y disponer de la información del proyecto, así como los medios de divulgación a utilizar.</p>	<p>El método analítico se aplica cuando se descomponen los diferentes tipos de información que genera y gestiona del proyecto para su debida comunicación.  Al catalogar y caracterizar las informaciones y comunicaciones del proyecto, para definir su gestión y vías de transmisión.</p>	
<p>Desarrollar el plan de gestión de interesados que permita su identificación así como la gestión, y control de sus expectativas e intereses de manera que la gobernabilidad del proyecto sea posible. .</p>	<p>.Al analizar los intereses y expectativas del grupo de interesados previamente identificados.  Al describir las características de cada uno de los intereses y expectativas del grupo de actores del proyecto.</p>	
<p>Desarrollar la gestión de costos para planificar, presupuestar y controlar los costos de modo que se garantice el éxito del proyecto con la asignación presupuestaria aprobada.</p>	<p>El análisis se aplica con la disgregación de los costos para el desarrollo y gestión del presupuesto. Al catalogar, caracterizar y dimensionar los costos del proyecto</p>	<p>A través de la revisión bibliográfica, y los lineamientos en cuanto al manejo del presupuesto, costos, durante la administración de proyectos, se elaborará un plan de gestión de costos del proyecto.</p>

Fuente: Elaboración Propia

### **3.3. Herramientas**

El PMBOK (PMI, 2013) se refiere al uso de las herramientas para nombrar los procedimientos y actividades que mejoran la capacidad de realizar ciertas tareas o actividades. El PMBOK enlista herramientas que serán utilizadas en los diferentes procesos del proyecto. A continuación se describen las herramientas que se utilizarán para el presente proyecto.

#### **3.3.1. Entrevistas**

Chiavenato (1999) se refiere al proceso de entrevista como una conversación de dos o más personas para tratar un asunto determinado, este es un método de investigación que utiliza la comunicación verbal y no verbal para recoger información relacionada con una determinada finalidad. Para el presente proyecto se llevará a cabo entrevistas no estructuradas (lo que implica que no habrá un machote o formato estructurado de entrevista) a expertos sobre la temática de diversidad en la sociedad, específicamente se buscará obtener información sobre experiencias que se han dado en organizaciones transnacionales que han formado equipos o comités de Diversidad, recabar su experiencia, aprendizajes y consideraciones que se deben tomar a la hora de ejecutar un plan para crear un área de diversidad.

Se busca que los entrevistados sean personas con experiencia en este campo, innovadores que generen y guíen a los participantes a un proceso de construcción de un modelo de diversidad alineados al entorno social y cultural de la empresa.

Éste se brinda sobre la base a la experiencia en una determina área de aplicación, conocimiento y disciplina a medida que resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Esta experiencia puede ser brindada por cualquier persona o grupo con conocimiento, experiencia o capacitación especializada en el área de interés (PMI, 2013).

### **3.3.2. Juicio de Experto**

En el PMBOK se puede visualizar la definición de este término, como un juicio que se brinda sobre la base de experiencia en un área de conocimiento o disciplina según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Puede ser proporcionado por cualquier grupo o individuo con una educación, conocimientos, habilidades o formación especializada en el área de interés (PMI, 2013).

### **3.3.3. Encuestas**

En el PMBOK se explica que las encuestas se pueden entender como un conjunto de preguntas escritas, diseñadas con el propósito de recoger información rápidamente de un gran número de encuestados. (PMI, 2013).

### **3.3.4. Observación**

Rodríguez (1996) se refiere a la observación como una técnica de investigación cualitativa que consiste en un proceso, en el cual el investigador recoge por sí mismo información relacionada con cierto problema, a través del uso de sus sentidos, en este proceso intervienen las percepciones del sujeto que observa y sus interpretaciones. La observación se pondrá en práctica para recabar información para el análisis FODA de la gestión de la diversidad e inclusión en la unidad ANCAM de la empresa MI, en donde se buscará caracterizar los ambientes laborales, las prácticas que se llevan a cabo con los empleados como producto de la cultura organizacional de ANCAM.

El tipo de observación que se estará empleando en la observación estructurada y la observación participante, ya que previamente a la actividad de observación se estará diseñando un esquema de los aspectos específicos que se busca observar y detectar durante las sesiones del Comité de Diversidad, sesiones en las cuales se estará observando, también se estará codificando la información según un formato estructurado de registro que se desarrollará previamente. También la observación

que se desarrolla es participante, porque en ciertas sesiones específicas, y dependiendo de la zona y lugar que se observa, el observador se integra al grupo, o comunidad de los sujetos en observación, como un miembro más de la actividad que se esté desarrollando al momento de observar, esto se hará con el objetivo de recabar información más precisa y evitar al máximo la subjetividad por parte del observador.

Para el desarrollo integral del proyecto se utilizó también herramientas complementarias de apoyo como Microsoft Project, este es un programa para la administración de proyectos que ayuda a las organizaciones a alinear iniciativas de su empresa, proyectos y recursos para obtener mejores resultados, puesto que, facilita el control y dar seguimiento al trabajo, programaciones y finanzas, tiempos, y evolución del proyecto.

### **3.3.5. Recopilación de información**

Chiavenato (1999) menciona que el proceso de recopilación de información se dirige a encontrar registros de aquellos hechos que permiten conocer y analizar lo que realmente sucede para determinado tema de investigación. Para recopilar información se busca recolectar datos de fuentes, ya sea primarias o secundarias, a partir de las cuales se pueda sintetizar para comprender más a detalle el objeto o fenómeno en estudio, de manera que para efectos del presente proyecto se buscarán investigaciones y estudios que se hayan hecho en el pasado sobre la creación de áreas de diversidad en empresas transnacionales. En el Cuadro No 4 se especifican las herramientas que se utilizan para el presente proyecto:

**Cuadro 4. Herramientas Utilizadas para el Desarrollo del PFG “Plan de Gestión del Proyecto: Creación del Subdepartamento de Diversidad en la Unidad de Negocio ANCAM de la Empresa de Consumo Masivo “MI”**

Objetivos	Herramientas
Realizar un diagnóstico que permite describir cómo se incluyen los temas de diversidad en las actuales prácticas de gestión de los recursos humanos e interesados en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación</li> <li>• Juicio de Expertos</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Reuniones</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión del alcance del proyecto, para identificar los procesos necesarios que aseguren que éste incluya el trabajo requerido para un cierre satisfactorio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Recopilación de información.</li> <li>• Utilización de la herramienta MS Project.</li> <li>• Juicio de Expertos</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Reuniones</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión del tiempo del proyecto, que permita identificar las actividades necesarias y su correcta asignación de recursos de manera que se logre la conclusión del mismo con base en el cronograma establecido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de información y datos publicados para estimaciones.</li> <li>• Cronograma de Actividades</li> <li>• Ruta Crítica.</li> </ul>
Diseñar el plan de gestión de recursos humanos, que facilite la identificación, conformación, gestión y control del equipo humano del proyecto, así como el establecimiento de sus roles y responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista no estructurada y Recopilación de información.</li> <li>• Matriz de Responsabilidades.</li> <li>• Descripciones de puestos</li> <li>• Organigramas</li> <li>• Adquisición del equipo</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Habilidades interpersonales, etc.</li> </ul>
Elaborar el un plan de gestión de comunicaciones para generar, distribuir, gestionar, almacenar y disponer de la información del proyecto, así como los medios de divulgación a utilizar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y requisitos de las comunicaciones.</li> <li>• Métodos y modelos de comunicaciones.</li> <li>• Tecnología para las comunicaciones.</li> <li>• Reuniones.</li> <li>• Recopilación de Información.</li> <li>• Juicio de expertos</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de Comunicaciones.</li> </ul>
Desarrollar la gestión de costos para planificar, presupuestar y controlar los costos de modo que se garantice el éxito del proyecto con la asignación presupuestaria aprobada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista y Recopilación de información.</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Estimaciones</li> <li>• Suma de costos</li> <li>• Proyecciones etc.</li> </ul>
Desarrollar el plan de gestión de interesados que permita su identificación así como la gestión, y control de sus expectativas e intereses de manera que la gobernabilidad del proyecto sea posible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista y Recopilación de información.</li> <li>• Análisis de interesados</li> <li>• Juicios de expertos</li> <li>• Métodos de comunicación</li> <li>• Habilidades interpersonales</li> <li>• Habilidades de gestión</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4. Supuestos y Restricciones

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el Cuadro 5, a continuación.

**Cuadro 5 Supuestos y Restricciones del PFG “Plan de Gestión del Proyecto: Creación del Subdepartamento de Diversidad en la Unidad de Negocio ANCAM de la Empresa de Consumo Masivo “MI”**

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un diagnóstico que permite describir cómo se incluyen los temas de diversidad en las actuales prácticas de gestión de los recursos humanos e interesados en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI.	La empresa colaborará con la información necesaria para elaborar el análisis de la situación actual La sede central está interesada en que se realice el diagnóstico. Las jefaturas de ANCAM están dispuestas a colaborar con el diagnóstico sobre diversidad.	Solo se hará para la unidad de negocios ANCAM. Deberá desarrollarse dentro del tiempo y presupuesto preestablecido.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Desarrollar el plan de gestión del alcance del proyecto, para identificar los procesos necesarios que aseguren que éste incluya el trabajo requerido para un cierre satisfactorio.	Se contará con acceso a información de otras organizaciones, también se contará con el compromiso de la Junta Directiva y de personas involucradas, para proporcionar la información solicitada. El alcance considerará todas las actividades necesarias para desarrollo el trabajo del proyecto únicamente.	El proyecto se gestionará dentro de los límites impuestos por las políticas, misión y visión de la empresa MI. El alcance cubre únicamente el proyecto para ANCAM
Desarrollar el plan de gestión del tiempo del proyecto, que permita identificar las actividades necesarias y su correcta asignación de recursos de manera que se logre la conclusión del mismo con base en el cronograma establecido.	Se contará con el tiempo adecuado para lograr la conclusión del proyecto según lo planificado. Se contará con el presupuesto adecuado para una adecuada asignación de recursos por actividad de acuerdo con el cronograma.	Todas las actividades por desarrollar el proyecto deberán ajustarse al cronograma, así como su respectiva asignación de recursos.
Diseñar el plan de gestión de recursos humanos, que facilite la identificación, conformación, gestión y control del equipo humano del proyecto, así como el establecimiento de sus roles y responsabilidades.	Se contará con el apoyo del equipo de Recursos Humanos para delimitar la conformación del equipo que estará integrándose en el área de Diversidad.	El equipo conformado trabajará para el proyecto bajo las condiciones y directriz emitidas por las jefaturas involucradas.
Elaborar el un plan de gestión de comunicaciones para generar, distribuir, gestionar, almacenar y disponer de la información del proyecto, así como los medios de divulgación a utilizar.	Se contará con acceso a todas las formas, tecnología y vías de comunicación para desarrollar el plan de gestión de las comunicaciones. El idioma usado será comprendido por el 100% de interesados. El 100% de interesados tiene acceso a todas la vías de comunicación de la unidad ANCAM.	La gestión de las comunicaciones se hará para ANCAM únicamente. Esta gestión debe responder las políticas y normas de la organización, no debe ser invasiva y cumplir únicamente con los objetivos del proyecto.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	100% de las comunicaciones del no será de carácter confidencial	
Desarrollar el plan de gestión de interesados que permita su identificación así como la gestión, y control de sus expectativas e intereses de manera que la gobernabilidad del proyecto sea posible.	Se contará con acceso a información de otras organizaciones, también se contará con el compromiso de voluntarios para proporcionar la información solicitada Todos los actores participarán activamente en el proyecto. El plan de gestión de los interesados permitirá una adecuada gobernabilidad del proyecto	El grupo de interesados del proyecto será únicamente aquellos dentro y fuera de la unidad que tenga relación con el tema del proyecto. Solo se desarrollará el tema de la diversidad para la unidad ANCAM.
Desarrollar la gestión de costos para planificar, presupuestar y controlar los costos de modo que se garantice el éxito del proyecto con la asignación presupuestaria aprobada.	Se contará con el presupuesto adecuado para todas las fases del proyecto , desde el inicio. La compañía y las jefaturas están de acuerdo con la asignación presupuestaria para el desarrollo del proyecto.	El proyecto únicamente operará dentro del presupuesto asignado

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5. Entregables

El PMBOK (PMI, 2013) establece que los entregables son productos, servicios o resultados. Los proyectos pueden crear un producto o artículo producido, que es cuantificable, y que puede ser un elemento que ya ha sido terminado o un componente, la capacidad de prestar un servicio como, por ejemplo, las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución o un resultado como, por ejemplo, salidas o documentos. En el cuadro N° 6 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

**Cuadro 6. Entregables del PFG “Plan de Gestión del Proyecto: Creación del Subdepartamento de Diversidad en la Unidad de Negocio ANCAM de la Empresa de Consumo Masivo “MI”**

Objetivos	Entregables
Realizar un diagnóstico que permite describir cómo se incluyen los temas de diversidad en las actuales prácticas de gestión de los recursos humanos e interesados en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI.	Análisis interno del estado actual de la empresa en términos de diversidad e inclusión. Se contará con información de las tendencias más actuales en el mercado en material de Diversidad
Desarrollar el plan de gestión del alcance del proyecto, para identificar los procesos necesarios que aseguren que éste incluya el trabajo requerido para un cierre satisfactorio.	Se contará con un plan de gestión del alcance del proyecto, para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo para completar el proyecto satisfactoriamente.
Desarrollar el plan de gestión del tiempo del proyecto, que permita identificar las actividades necesarias y su correcta asignación de recursos de manera que se logre la conclusión del mismo con base en el cronograma establecido.	Se entregará un plan de gestión del tiempo del proyecto.
Diseñar el plan de gestión de recursos humanos, que facilite la identificación, conformación, gestión y control del equipo humano del proyecto, así como el establecimiento de sus roles y responsabilidades.	Se entregará la estructura funcional de la nueva área para delimitar la conformación del equipo de Recursos Humanos en el área de Diversidad.
Elaborar el un plan de gestión de comunicaciones para generar, distribuir, gestionar, almacenar y disponer de la información del proyecto, así como los medios de divulgación a utilizar.	Se entregará un plan de gestión de las comunicaciones.
Desarrollar el plan de gestión de interesados que permita su identificación así como la gestión, y control de sus expectativas e intereses de manera que la gobernabilidad del proyecto sea posible.	Se entregará un plan de gestión de interesados para identificar a las personas y grupos que pueden ser impactados por el proyecto.
Desarrollar la gestión de costos para planificar, presupuestar y controlar los costos de modo que se garantice el éxito del proyecto con la asignación presupuestaria aprobada.	Se entregará un plan de gestión de costos del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

## **4. DESARROLLO**

### **4.1. Diagnóstico de la situación actual en la gestión de la diversidad en las actuales prácticas de recursos humanos e interesados en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI**

Es importante dar inicio al desarrollo de este primero punto, explicando que si bien el diagnóstico de la situación actual es parte del desarrollo del presente PFG, es fundamental aclarar que este diagnóstico no forma parte del proyecto “Creación del subdepartamento de Diversidad en la Unidad de Negocio ANCAM de la Empresa “MI”.

El diagnóstico de la situación actual en la gestión de la diversidad e integración e la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI, se realiza y apoya principalmente en la recopilación de la información primaria y secundaria sobre la temática de Diversidad e Inclusión, en cuanto a las prácticas y tendencias de las empresas con áreas de Diversidad e Inclusión.

Por otro lado, se obtuvo información a través del uso de juicio de experto y se realizan entrevistas a personas con gran experiencia en las prácticas de Diversidad e Innovación a nivel empresarial. Además se extrae información a partir de la encuesta de Clima Organizacional esto con el objetivo de reconocer el estado actual de la Diversidad e Inclusión como activo en los procesos de la unidad de negocio ANCAM.

A nivel local, como se mencionó anteriormente, se entrevistó a dos expertos en el área de Innovación: MM, Propietario de empresa I y MCC, Líder de la empresa K (Por motivos de confidencialidad no se brindan los nombres de los profesionales entrevistados). También se entra en contacto con la cámara AMCHAM, ya que esta cámara tiene actualmente un comité llamado Factor F + M. Este es un comité que

reconoce y trabaja en colaboración con mujeres en posiciones de liderazgo en Costa Rica, que son modelos a seguir, y que actualmente están haciendo una diferencia en cuanto al acceso de las mujeres en roles de alto nivel ejecutivos.

Quienes participan en el comité, son colaboradores de empresas afiliadas a AMCHAM. Los siguientes son miembros del comité que fueron entrevistados: JB- Presidenta del Comité Factor F+M; MG- Afiliada a AMCHAM, y Propietaria de la empresa *BP*. (Por motivos de confidencialidad no se brindan los nombres de los profesionales entrevistados).

Siguiendo los lineamientos expuestos por Hernández et al. en cuanto al método analítico, se empieza por analizar la diversidad, como un hecho en particular, delimitando el contexto en el cual se desenvuelve esta temática (Hernández et al, 2014), e identificando los factores críticos relacionados a determinar los principales beneficios de una fuerza laboral diversa, pasos prácticos que pueden tener los empleadores como principiantes en este campo, entre otros.

Con el objetivo de contar con información sobre el estado actual de la región ANCAM, se recurre en primera instancia a la documentación actual que se tiene, en este caso el único registro con que se cuenta, es con la Política de Diversidad e Inclusión, la cual fue redactada en el año 2003, y desde ese entonces no ha sido actualizada. A través de la lectura de la política, se confirma que la información con que cuenta la región ANCAM, se refiere a una definición propia de la organización, así como lineamientos claros de igualdad, de equilibrio entre la vida profesional y personal.

Con el objetivo de complementar la información obtenida al leer la política de Diversidad, se efectúa una entrevista con el Gerente de Recursos Humanos, en la

cual se confirman algunas de las inquietudes existentes en torno a la situación actual de la unidad de negocio ANCAM en cuanto a la diversidad.

También se recurre a la última Encuesta de Clima Organizacional aplicada en la región ANCAM 2014, (confidencial), sin embargo a través de una reunión con la Gerente de Asuntos Corporativos se tiene acceso a las tendencias y características más relevantes que arroja de la empresa.

Esta encuesta es administrada únicamente por el área de Asuntos Corporativos con apoyo de una empresa externa, y la misma se aplica a todos los colaboradores de la empresa de manera confidencial.

Luego de la entrevista al Director de Recursos Humanos y aunado a los resultados de la Encuesta de Clima Organizacional, se procede a confirmar que efectivamente en la región ANCAM existe una oportunidad de emprender nuevas prácticas en cuanto al manejo de la Diversidad e Inclusión como parte de la Cultura y Clima Organizacional.

Finalmente se procede a describir las situaciones actuales de empresas externas, el comportamiento de las empresas líderes en diversidad en el mercado de bienes y servicios actual, así como se describen la situación actual interna de MI, cómo es la cultura de la empresa en relación al tema principal del presente del proyecto que pretende gestionar el presente PFG. Qué tanto se acepta la diversidad de pensamiento, la propuesta de nuevas ideas para trabajar, el retar el statu quo, entre otros. Cuáles son las prácticas actuales con que cuenta la empresa en materia de balance vida- trabajo, trabajo desde la casa, vestimenta casual, viernes de balance, entre otros. Cuál es la población de mujeres líderes en la región, cuántas mujeres se promueven o contratan para puestos de liderazgo en la empresa, como se maneja la escala salarial entre hombres y mujeres, entre otros.

Por lo tanto, a partir del diagnóstico de la situación actual, y de todas las entradas de información, provenientes de los puntos anteriores de gestión de diversidad en las empresas, así como la definición actual de diversidad según la CEO de la empresa MI, y la política vigente de diversidad, se procede a analizar, buscar tendencias, para al final categorizar en cuatro tópicos, a través de los cuales se delimita el alcance que tendrá la definición de diversidad en 4 áreas fundamentales, siendo estas áreas preliminarmente las siguientes:

- **Culturas Inclusivas:** Desarrollar Competencias Organizacionales que nos permiten tener sensibilidad intercultural, así como la capacidad de liderar y comunicarse efectivamente con las nuevas generaciones.
- **Diversidad de Pensamiento:** Asegurar que la región ANCAM está atrayendo, promoviendo y valorando la Diversidad de Pensamiento en las diferentes áreas y procesos de la organización.
- **Balance Vida-Trabajo:** Garantizar el desarrollo de iniciativas que promuevan el trabajo flexible y el balance de vida laboral/ personal, teniendo en cuenta y formando equipos diversos, interculturales e intergeneracionales.
- **Representación de Mujeres Líderes:** Garantizar la representación femenina en todo nivel en la organización a través de políticas y prácticas que apoyan su inclusión y desarrollo.

En este momento se cuenta únicamente con una idea general en cuanto a cada uno de estos subtemas y el objetivo que cada uno tiene. De manera que a través del proyecto crear el subdepartamento de diversidad, se continuará explorando los fundamentos, procesos y actividades que pueden derivarse de cada uno de estos temas de manera que pueden ser considerados para el diseño del plan de gestión del proyecto.



## 4.2. Plan de Gestión del proyecto

### 4.2.1. Gestión del Alcance

La *Gestión del Alcance del Proyecto* corresponde al proceso de crear un plan para la gestión del alcance del proyecto “Crear un subdepartamento de diversidad en la unidad de negocio ANCAM, de la empresa MI” documentando como se definirá, validará y controlará el alcance del proyecto.

Para efectuar el Plan de Gestión del Alcance del proyecto, se deben desarrollar los siguientes procesos que se mencionarán a continuación, con sus respectivas entradas y salidas:

- **Recopilar requisitos:** Partiendo de la elaboración del acta de constitución del proyecto, se recopilan los requisitos del proyecto, tomando en cuenta también las necesidades y expectativas de los interesados, todo lo cual tiene como propósito generar un registro de interesados, donde se delimita claramente los problemas, expectativas y requisitos de los interesados.
- **Definir el alcance:** Tomando en cuenta el acta de constitución del proyecto y el registro de los interesados, se procede con una descripción detallada del proyecto y del producto final, elaborando el enunciado del alcance.
- **Crear la Estructura de Desglose de Trabajo:** Tomando en cuenta el enunciado del alcance, se subdividen los entregables del proyecto y los distintos paquetes del trabajo, creando así la EDT y su respectivo diccionario.
- **Validar el alcance:** El propósito de este proceso es la aceptación de los entregables, de manera que se debe proceder a elaborar el plan para la dirección del proyecto y alineado con el plan de gestión de requisitos se validan los entregables del proyecto.
- **Controlar el alcance del proyecto:** Lo que se busca a través del control del alcance, es monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y también gestionar los cambios en el alcance. Controlar el alcance permite

mantener actualizada la línea de base del alcance a lo largo de la ejecución del proyecto, asegurando que los cambios que se vayan requiriendo sean procesados a través del proceso de control integrado de cambios.

Para el desarrollo satisfactorio de este proyecto y en línea con el plan de gestión del alcance, se desarrollan plantillas, documentos y matrices, utilizando como guía para su creación lo sugerido por el PMI (2013).

#### **4.2.1.1. Proceso para Recopilar los Requisitos**

##### **a. Entradas:**

- **Acta de Constitución del Proyecto:** A través de una entrevista inicial con el Director de Recursos Humanos de la unidad de negocio ANCAM, se obtiene información que compone el acta de constitución del proyecto.

Cuadro 7. Acta de Constitución del Proyecto

<b>Acta del Proyecto</b>	
<b>Fecha :</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>
01-04-2015	Creación del subdepartamento de Diversidad para la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI.
<b>Procesos /Áreas de Conocimiento</b>	<b>Sector/Actividad</b>
<b>Procesos:</b> Iniciación y Planificación <b>Áreas de Conocimiento:</b> Alcance, Tiempo, Costos, Recursos Humanos, Comunicaciones, Interesados.	Sector Empresarial, Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Diversidad e Inclusión.
<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha tentativa de Finalización</b>
Enero 2015	Agosto 2015
<b>Localización:</b> San José, Costa Rica	
<b>Enfoque del Proyecto</b>	
<b>Descripción del Proyecto:</b> El proyecto nace con la intención de crear un Área de Diversidad e Inclusión en la región ANCAM para promover y fortalecer la cultura organizacional de esta región. Se creó un Comité de Diversidad que fue el órgano ejecutor de las acciones de diversidad propuestas, este comité tiene claramente definidos sus roles y responsabilidades, las cuales tendrán que tener presente y cumplir a lo largo de toda su gestión. A partir de los aprendizajes de todas las actividades emprendidas en la evaluación de la situación actual, se confirma la necesidad de crear el nuevo sub-departamento y se procede con la creación del plan de gestión de alcance, de tiempo, de costos, de interesados, de recursos humanos y de comunicaciones, todo lo cual es necesario para consolidar el entregable final y cumplir con el objetivo propuesto.	
<b>Objetivo del proyecto :</b> Crear un subdepartamento de Diversidad e Inclusión, que forme parte del Departamento de Recursos Humanos, el cual tendrá como objetivo evolucionar la	

cultura organizacional de la Región ANCAM en un ambiente que promueva la Diversidad de Pensamiento y Culturas Inclusivas.

**Objetivos Específicos del Proyecto:**

- Desarrollar el plan estratégico del subdepartamento de Diversidad, para contar con las prioridades estratégicas y acciones principales.
- Detectar oportunamente todas las adquisiciones necesarias para que el subdepartamento pueda funcionar efectivamente.
- Elaborar un Manual de Puestos para los diferentes cargos que formarán parte de la estructura definida.
- Realizar un estudio de costos para establecer un presupuesto de acción para esta nueva área.
- Renovar la política de Diversidad e Inclusión con que cuenta actualmente la empresa para que quede debidamente actualizada y refleje las nuevas estipulaciones del área.
- Planear la estrategia de comunicación que acompañará el lanzamiento oficial de la nueva área.

**Abordaje del Proyecto**

Declaración del Alcance del Proyecto:

<b>Entregable 1:</b> Plan estratégico del subdepartamento de Diversidad	<b>Criterio de Aceptación:</b> Plan estratégico aprobado.
<b>Entregable 2:</b> Detección de adquisiciones necesarias para el subdepartamento de Diversidad funcione efectivamente.	<b>Criterio de Aceptación:</b> Listado de adquisiciones aprobado.
<b>Entregable 3:</b> Manual de puestos para los diferentes cargos que formarán parte de la estructura definida.	<b>Criterio de Aceptación:</b> Manual de puestos entregado y aprobado.

<p><b>Entregable 4:</b> Estudio de costos para establecer un presupuesto de acción para esta nueva área.</p>	<p><b>Criterio de Aceptación:</b> Estudio de costos entregado y aprobado.</p>
<p><b>Entregable 5:</b> Actualización Política de Diversidad e Inclusión</p>	<p><b>Criterio de Aceptación:</b> Política de Diversidad e Inclusión actualizada y aprobada.</p>
<p><b>Entregable 6:</b> Estrategia de comunicación que acompañará el lanzamiento oficial de la nueva área.</p>	<p><b>Criterio de Aceptación:</b> Estrategia de Comunicación alineada con Asuntos Corporativos y aprobada.</p>
<p><b>Exclusiones:</b> Países de América Latina (como Argentina, Brasil y Uruguay) con los cuales hay operaciones en conjunto con la unidad de negocio ANCAM, quedan excluidos del proyecto, el alcance cubre únicamente el proyecto para la comunidad ANCAM.</p>	
<p><b>Restricciones / Limitantes / Factores Críticos de Éxito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto se gestionará dentro de los límites impuestos por las políticas, así como la misión y visión de la empresa MI.</li> <li>• El equipo conformado trabajará para el proyecto bajo las condiciones y directrices emitidas por las jefaturas involucradas.</li> <li>• Se contará con la participación de representantes de diferentes países de la unidad de negocio ANCAM para conformar el comité de Diversidad.</li> </ul>	
<p><b>Supuestos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera que el departamento de Asuntos Corporativos colabore con la creación de la estrategia de comunicación del proyecto.</li> <li>• La sede central está interesada en que se realice el diagnóstico.</li> <li>• Las jefaturas de ANCAM están dispuestas a colaborar con el diagnóstico sobre diversidad.</li> </ul>	

<b>Riesgos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de liderazgo para coordinación de actividades</li> <li>• Falla en la comunicación entre interesados</li> <li>• Falta de apoyo de la comunidad ANCAM al proyecto</li> <li>• Plan de monitoreo y control insuficiente</li> </ul>	
Autoriza:	
<b>Patrocinador del Proyecto</b>	<b>Director del Proyecto</b>
<b>Director de Recursos Humanos</b>	<b>Carolina Robles</b>

Fuente: Elaboración Propia

- **Registro de Interesados:** Para llegar a cumplir con el objetivo general de crear el subdepartamento de Diversidad en la unidad de negocio ANCAM, es necesario definir y confirmar las expectativas de los interesados en el proyecto, en este caso los interesados son en primera instancia el Patrocinador del Proyecto, que es el Director de Recursos Humanos, también el Equipo de Liderazgo de la Región ANCAM, Gerente de Desarrollo Organizacional, Gerente de Asuntos Corporativos, Analista de Comunicación y Empleados de la unidad de negocio ANCAM.

El propósito principal es adquirir las expectativas de los interesados, de manera que sea posible gestionar un proyecto donde se tomen en cuenta todas las expectativas satisfaciendo todas las necesidades de los mismos.

La recopilación de las expectativas se hace por medio de diversas actividades, como lo es a través de entrevistas, reuniones, encuestas, grupos de opinión, entre otros. En el siguiente cuadro se detallan los intereses, problemas percibidos, expectativas y requisitos de los interesados, recopiladas a través de las actividades mencionadas anteriormente.

**b. Salidas**

- **Recopilación de Requisitos de Interesados**

**Cuadro 8. Recopilación de Interesados**

<b>Interesado (a)</b>	<b>Descripción</b>	<b>Problemas Percibidos</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Intereses involucrados</b>
Director de Recursos Humanos	Sponsor del proyecto. Es el que confirma las decisiones de mayor impacto para el proyecto, adicionalmente aprueba las inversiones y también aporta capital intelectual y en especie.	Ausencia de prácticas e iniciativas que promuevan la diversidad de pensamiento,	Contar un subdepartamento de Diversidad que promueva y fortalezca la diversidad de pensamiento y la convivencia entre todos los miembros de la unidad de negocio ANCAM.	Propuesta para crear el subdepartamento definida y aprobada por el equipo de liderazgo ANCAM.	Crear un proyecto el cual pueda impactar en el Objetivo Regional de Ser una Gran Empresa para Trabajar.

Equipo de Liderazgo de ANCAM	Líderes de la unidad de negocio ANCAM.	Necesidad de fortalecimiento de la innovación en los procesos de la compañía, fortalecer la diversidad entre todos los empleados, de manera que se promueva la creatividad en el día a día de todos.	En etapas iniciales del Proyecto aprueban la creación del subdepartamento y apoyan el desarrollo del Comité de Diversidad, proporcionando los nombres de miembros de sus departamentos que estarán formando parte del Comité.	Propuesta para crear el subdepartamento de Diversidad definida.	Contar con un proyecto el cual pueda impactar en el Objetivo Regional de Ser una Gran Empresa para Trabajar.
Gerente de Asuntos Corporativos y Analista de Comunicaciones.	Miembros de la unidad de negocio ANCAM, encargados de todo lo referente a comunicaciones internas en la región, así como de iniciativas corporativas de Vida-Balance.	Ausencia de trabajo colaborativo de Recursos Humanos y Asuntos Corporativos con miras a fortalecer la innovación, y diversidad de pensamiento en la Región, todo lo cual acerque a la región a cumplir su objetivo de	Aporta su conocimiento y experiencia en materia de Comunicación para construir el Plan de Comunicación de la nueva área de Diversidad.	Contar con espacios definidos para validar los lineamientos de comunicación, así como brindar visto bueno, previo a cualquier tipo de comunicación formal a la comunidad	Construir un plan de comunicación que sea recibido adecuadamente por todas las audiencias de la Región ANCAM.



		ser reconocido como un Gran Lugar para Trabajar.		ANCAM sobre la creación del subdepartamento de Diversidad.	
Empleados de la Región ANCAM	Estos son los empleados que pertenecen a la comunidad ANCAM, que van a experimentar y a vivir la nueva experiencia del área de Diversidad.	Poca motivación por parte de la empresa en cuanto a que los empleados puedan trabajar en ideas creativas, proponer formas de trabajo diferentes y creativas.	Trabajar en un ambiente donde se va a promover diferentes iniciativas de diversidad de pensamiento, de balance vida- trabajo, entre otros.	Establecer comunicaciones claras de los avances y cambios que se hacen, fomentar la participación e involucrar a todos los miembros de la comunidad.	Trabajar en un ambiente donde se va a promover diferentes iniciativas de diversidad de pensamiento, de balance vida-trabajo, entre otros.

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.1.2. Definición del Alcance

El alcance del proyecto determina como producto principal la creación del subdepartamento de Diversidad en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI, para promover y fortalecer la cultura organizacional de esta región. El presente proyecto contempla la obtención de los entregables mencionados a continuación:

- Plan estratégico del subdepartamento de Diversidad.
- Adquisiciones necesarias para el subdepartamento de Diversidad funcione efectivamente.
- Manual de puestos para los diferentes cargos que formarán parte de la estructura definida.
- Estudio de costos para establecer un presupuesto de acción para esta nueva área.
- Política de Diversidad e Inclusión actualizada.
- Estrategia de comunicación que acompañará el lanzamiento oficial de la nueva área.

Para el cumplimiento de los entregables del proyecto, se usará el acta de constitución del proyecto, así como el registro de interesados y también se tomarán en cuenta los descubrimientos e información brindada en el diagnóstico, esto para determinar el enunciado del alcance del proyecto, desarrollar la EDT, verificar el alcance con los interesados del proyecto y también determinar los procesos de monitoreo y control desarrollados para garantizar el desarrollo favorable del mismo.

##### a. Entradas:

A continuación se mencionan las entradas de la definición del alcance:

- **Acta de constitución del proyecto:** (presentada en el punto anterior), a través de la cual se cuenta con la descripción del proyecto y de los productos principales que busca obtener.

- **Registro de Interesados:** (presentado en el punto anterior), con lo cual se obtiene una descripción de los interesados, con sus respectivos planteamientos de problemas, expectativas, intereses y requisitos.

**b. Salidas:**

A continuación se mencionan las salidas de la definición del alcance:

- **Enunciado del alcance del proyecto:** a través del cual se obtiene una descripción detallada del alcance, de los entregables principales, los supuestos y las restricciones del proyecto. Permite entender el trabajo que se debe hacer para cumplir con los entregables, y también sirve para asegurar que hay un entendimiento y alineación por parte del Sponsor del proyecto, y de los interesados, en cuanto al alcance del mismo.

Cuadro 9. Enunciado del Alcance del Proyecto

Información general del proyecto					
ID. Proyecto: 01 A-0991		Fecha de inicio	Enero 2015	Fecha de fin:	Agosto 2015
<b>Nombre del Proyecto: Creación del subdepartamento de Diversidad para la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI</b>					
<b>Jefe de Proyecto:</b>					
<b>Preparado por: Carolina Robles</b>					
Descripción del proyecto					
Necesidad y Objetivos					
<p>El proyecto nace con la intención de crear un Área de Diversidad e Inclusión en la región ANCAM para promover y fortalecer la cultura organizacional de esta región. Se creó un Comité de Diversidad que fue el órgano ejecutor de las acciones de diversidad propuestas, este comité tiene claramente definidos sus roles y responsabilidades, las cuales tendrán que tener presente y cumplir a lo largo de toda su gestión. A partir de los aprendizajes de todas las actividades emprendidas en la evaluación de la situación actual, se confirma la necesidad de crear el nuevo sub-departamento y se procede con la creación del plan de gestión de alcance, de tiempo, de costos, de interesados, de recursos humanos y de comunicaciones, todo lo cual es necesario para consolidar el entregable final y cumplir con el objetivo propuesto.</p>					
Alcance y Objetivos del Proyecto					
<p>Crear un subdepartamento de Diversidad e Inclusión, que forme parte del Departamento de Recursos Humanos, el cual tendrá como objetivo evolucionar la cultura organizacional de la Región ANCAM en un ambiente que promueva la Diversidad de Pensamiento y Culturas Inclusivas. Objetivos Específicos del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Desarrollar el plan estratégico del subdepartamento de Diversidad, para contar con las prioridades estratégicas y acciones principales.</li> <li>•Detectar oportunamente todas las adquisiciones necesarias para que el subdepartamento pueda funcionar efectivamente.</li> <li>•Elaborar un Manual de Puestos para los diferentes cargos que formarán parte de la estructura definida• Realizar un estudio de costos para establecer un presupuesto de acción para esta nueva área.</li> <li>•Renovar la política de Diversidad e Inclusión con que cuenta actualmente la empresa para que quede debidamente actualizada y refleje las nuevas estipulaciones del área. •Planear la estrategia de comunicación que acompañará el lanzamiento oficial de la nueva área.</li> </ul>					

<b>Hitos del proyecto</b>					
<b>Descripción</b>					
Inicio Proyecto					
Entrega del plan estratégico del subdepartamento de Diversidad.					
Entrega de informe de adquisiciones necesarias para el subdepartamento de Diversidad funcione efectivamente.					
Entrega de Manual de puestos para los diferentes cargos que formarán parte de la estructura definida.					
Entrega de estudio de costos para establecer un presupuesto de acción para esta nueva área.					
Entrega de Política de Diversidad e Inclusión actualizada.					
Entrega de estrategia de comunicación que acompañará el lanzamiento oficial de la nueva área.					
Fin del Proyecto					
<b>Alcance del proyecto</b>					
<b>Entregables</b>					
			<i>Sponsor</i>	<i>Equipo de Liderazgo Región ANCAM</i>	
<b>1</b>	Plan estratégico de Diversidad				
<b>2</b>	Detección de adquisiciones necesarias para el subdepartamento de Diversidad funcione efectivamente.				
<b>3</b>	Manual de puestos para los diferentes cargos que formarán parte de la estructura definida				

4	Estudio de costos para establecer un presupuesto de acción para esta nueva área.			Equipo de Liderazgo de la Región ANCAM	
5	Actualización Política de Diversidad e Inclusión			Equipo de Liderazgo de la Región ANCAM	
6	Estrategia de comunicación que acompañará el lanzamiento oficial de la nueva área.				

#### Qué no incluirá este proyecto

Países de América Latina (como Argentina, Brasil y Uruguay) con los cuales hay operaciones en conjunto con la unidad de negocio ANCAM, quedan excluidos del proyecto, el alcance cubre únicamente el proyecto para la comunidad ANCAM.

#### Supuestos

- Se espera que el departamento de Asuntos Corporativos colabore con la creación de la estrategia de comunicación del proyecto.
- La sede central está interesada en que se realice el diagnóstico.
- Las jefaturas de ANCAM están dispuestas a colaborar con el diagnóstico sobre diversidad.

#### Restricciones

- El proyecto se gestionará dentro de los límites impuestos por las políticas, así como la misión y visión de la empresa MI.
- El equipo conformado trabajará para el proyecto bajo las condiciones y directrices emitidas por las jefaturas involucradas.
- Se contará con la participación de representantes de diferentes países de la unidad de negocio ANCAM para conformar el comité de Diversidad.

#### Criterios de término del proyecto

Propuesta de creación del subdepartamento de Diversidad en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI

<b>Administración del proyecto</b>			
<b>Reuniones planificadas</b>			
<b>Propósito</b>	<b>Participantes</b>	<b>Estructura</b>	<b>Frecuencia</b>
Reunión inicial	Todos los interesados	Presentación y Expectativas de todos los interesados, se llevará la minuta de la reunión.	Únicamente al inicio del proyecto
Juntas de monitoreo y control	Equipo del proyecto con sponsor	Se utilizará el registro de cambios y se llevará minuta de la reunión.	Mensualmente
Avances y controles	Equipo del proyecto		Mensualmente
<b>Reportes a generar</b>			
<b>Reporte</b>	<b>Frecuencia</b>		
Minuta de reunión	Misma periodicidad que las Juntas de monitoreo y control		
Informe mensual	Mensual- se dirige a los interesados del proyecto		
Actas	Una vez cumplidos los objetivos del proyecto se firma el ACTA en señal de cumplimiento del proyecto.		
<b>Plan para la administración de problemas, cambios y / o asuntos pendientes de resolver</b>			
A lo largo del proyecto, de manera periódica se estará observando y sosteniendo sesiones de "uno a uno" con los miembros del equipo, con el objetivo de anticipar posibles problemas, también se brindará retroalimentación directa sobre el desempeño en el proyecto y se buscará consenso en los cambios que se deban atender.			
<b>Plan para la administración de recursos</b>			
Se definirán roles y responsabilidades dentro del equipo, claramente identificando cómo son las relaciones de reportes entre los miembros, delimitando cómo debe ser las comunicaciones entre los miembros. Cada líder debe reunirse con sus reportes directos, mensualmente en reuniones individuales para monitorear el desempeño y el cumplimiento de los objetivos propuestos por parte del miembro del equipo.			
<b>Aprobaciones</b>			

<b>Rol</b>	<b>Firma</b>	<b>Comentario Adicional</b>
<b>Sponsor del proyecto</b>		
<b>Director del proyecto</b>		
<b>Equipo de Liderazgo ANCAM</b>		
<b>Gerente de Asuntos Corporativos</b>		
<b>Coordinador administrativo</b>		
<b>Analista de Comunicaciones</b>		
<b>Notas Adicionales:</b>		



#### **4.2.1.3. Crear la Estructura de Desglose de Trabajo:**

Crear la EDT se refiere al proceso de dividir los entregables del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de procesar. Tomando en cuenta el enunciado del alcance, se subdividen los entregables del proyecto y los distintos paquetes del trabajo, creando así la EDT y su respectivo diccionario.

##### **a. Entradas:**

- Enunciado del alcance (presentado anteriormente)
- Registro de Interesados (presentado anteriormente)

##### **b. Salidas:**

- Crear la EDT

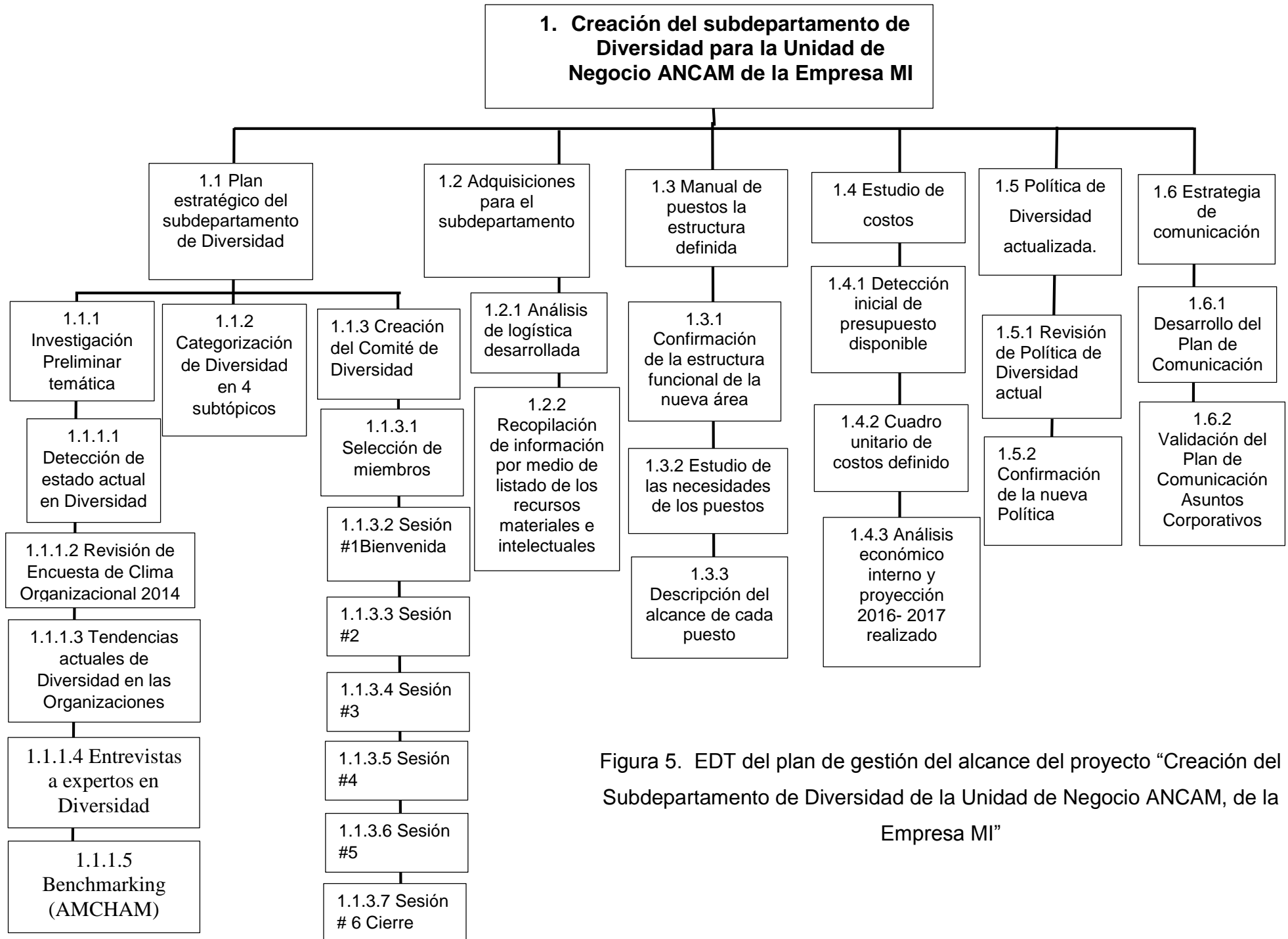


Figura 5. EDT del plan de gestión del alcance del proyecto “Creación del Subdepartamento de Diversidad de la Unidad de Negocio ANCAM, de la Empresa MI”

- **Diccionario de la EDT**

Seguidamente se presenta un diccionario, que explica cada uno de los sub-entregables de la EDT, esto con el propósito de definir los alcances y límites del proyecto.

**Cuadro 10. Diccionario de la EDT**

<b>Actividad EDT</b>	<b>Denominación de Actividades</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>
1.1 Plan estratégico del subdepartamento de Diversidad	1.1.1.1 Investigación Preliminar temática Diversidad	Exploración de fuentes con alta credibilidad y experiencia en Diversidad e Inclusión en empresas transnacionales. Revisión detallada de revista virtual Diversity Inc, visitas a ANCHAM, participación en Comité Factor F y M, entrevistas a expertos en Diversidad.
	1.1.1.2 Detección de estado actual de Región ANCAM en materia de Diversidad	Entrevista a Director de Recursos Humanos, revisión en Intranet, investigación a través de Coordinadores de Recursos Humanos sobre prácticas de diversidad en los países.
	1.1.1.3 Revisión de Encuesta de Clima Organizacional 2014	Entrevista a Analista de Asuntos Corporativos para conocer parte de la información de la encuesta de clima organizacional, los resultados en cuanto al clima organizacional, especialmente en lo que se refiere a promoción de los líderes en

		temáticas de Pensamiento Diverso, inclusión de diferentes culturas, representación femenina en puestos de liderazgo, balance vida-trabajo, etc.
	1.1.1.4 Tendencias actuales de Diversidad en Organizaciones	Investigación de las prácticas y tendencias más actuales en las organizaciones transnacionales que cuentan con departamentos de Diversidad.
	1.1.1.5 Entrevistas a expertos en Diversidad	Entrevistas a expertos en el campo de Diversidad, empresarios con empresas de Innovación, y conocimiento en el desarrollo de proyectos similares.
	1.1.1.6 Benchmarking (AMCHAM)	Investigación de comités existentes de Diversidad, como por ejemplo Comité Factor F+M de AMCHAM.
	1.1.2 Categorización Inicial del Área de Diversidad en cuatro sub-tópicos principales	Partir de todas las entradas de información, se procede a analizar, buscar tendencias, para al final categorizar en cuatro tópicos, a través de los cuales se delimita el alcance que tendrá la definición de Diversidad e Inclusión en 4 áreas fundamentales, siendo estas áreas preliminarmente las siguientes: Culturas Inclusivas, Diversidad de

		Pensamiento, Balance Vida-Trabajo, Representación de mujeres líderes.
	1.1.3 Creación del Comité de Diversidad	Con el objetivo de continuar delimitando los fundamentos, procesos y actividades que conllevarán estos 4 tópicos, se crea un Comité de Diversidad, el cual tendrá como propósito explorar en conjunto los contenidos de las 4 sub-áreas de Diversidad (Culturas Inclusivas, Diversidad de Pensamiento, Balance Vida-Trabajo y Representación Femenina).
	1.1.3.1 Selección de miembros del comité	El comité estaría conformado por 12 miembros de la región, tendría que tener un representante de todos los Departamentos en la empresa, así como ser equitativo en representación femenina y masculina, también se contemplaría los niveles de madurez, de manera que se estaría buscando un balance entre colegas que son conocidos como líderes o gerentes y también contribuidores

		individuales (empleados que no tienen personal reportándoles).
	1.1.3.2 Sesiones de trabajo del comité (6)	Planeación de las sesiones de trabajo del comité de Diversidad, asegurar que cada sesión cuenta con un propósito definido, y con entregables definidos para cada sesión.
1.2 Detección de adquisiciones necesarias para que el sub-departamento funcione efectivamente	1.2.1 Análisis de logística desarrollada	Se desarrollará un manual de procesos general de funcionamiento, así como un manual descriptivo de los procesos que se deben poner en práctica como parte de las actividades de la nueva área.
	1.2.2 Recopilación de información por medio de listado de los recursos materiales e intelectuales	Una vez que se han definido los procesos y confirmado las actividades que se estarán ejecutando en la nueva área, también se creará un documento con los recursos materiales, educativos e intelectuales que se necesitan para el funcionamiento adecuado de cada actividad.

1.3 Manual de puestos la estructura definida	1.3.1 Confirmación de la estructura funcional de la nueva área	El entregable principal que surge a partir de las sesiones del Comité es en cuanto a la creación de un Marco Estratégico del área de Diversidad e Inclusión. Especificando el desenlace de cada uno de los sub-tópicos, y la estrategia que se estaría siguiendo para implementar estos conceptos y darlos a conocer con los empleados de la Región ANCAM.
	1.3.2 Estudio de las necesidades de los puestos	De acuerdo al marco estratégico y a las prioridades que se han fijado para el sub-departamento, se procede a recolectar información sobre cuáles son los puestos necesarios para el funcionamiento efectivo del área.
	1.3.3 Descripción del alcance de cada puesto	Una vez que se han confirmado los puestos necesarios para la nueva área, se describen los puestos, especificando el nivel salarial, la experiencia requerida, las responsabilidades principales, el propósito del puesto, y los entregables que se estarán obteniendo con el puesto.

1.4 Estudio de Costos	1.4.1 Detección inicial de presupuesto disponible para el proyecto	El área de finanzas, junto con Director de Recursos Humanos define el presupuesto disponible para la creación de la nueva área.
	1.4.2 Cuadro unitario de costos definido	Desarrollo de un documento donde se despliegue un listado de costos necesario para que la nueva área de Diversidad funcione adecuadamente en la empresa. Esto se logra con soporte de juicio de expertos, por parte del equipo de finanzas de la región.
	1.4.3 Análisis económico interno y proyección 2016- 2017 realizado	Desarrollo de un documento donde se describen diferentes escenarios para los próximos años, donde se proyecta un estimado del presupuesto que se tendrá en años próximos.
1.5 Política de Diversidad actualizada	1.5.1 Revisión de Política de Diversidad actual	Revisión minuciosa de la política actual de Diversidad, la cual fue creada en el año 2003.
	1.5.2 Confirmación de la nueva Política de Diversidad	Actualización y Validación de la nueva política de Diversidad, la cual debe estar alineada al marco estratégico y prioridades de la nueva área.
1.6 Estrategia de Comunicación	1.6.1 Desarrollo del Plan de Comunicación	Definición de mensajes prioritarios que desde el punto de vista de Recursos Humanos se deben



		comunicar, en cuanto a la conformación de la nueva área, propósito y beneficios principales que se buscan con esto.
	1.6.2 Validación del Plan de Comunicación y trabajo en colaboración con Departamento de Asuntos Corporativos	Alineación de la propuesta de comunicación desde el punto de vista de Recursos Humanos, con respecto a los lineamientos de Asuntos Corporativos, trabajo en colaboración entre las dos áreas para confirmar un único plan de comunicación.

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.1.4. Validar el Alcance:

El propósito de este proceso es por un lado la aceptación de los entregables, y también el de validar que los entregables del proyecto efectivamente estén agregando valor al negocio y también confirmar que los entregables cumplirán con los objetivos del proyecto y también con el uso previsto para los interesados del proyecto (PMI, 2013).

##### a. Entradas

- Registro de Interesados (descrito anteriormente)
- Entregables validados (presentados en el Enunciado del Alcance)

##### b. Salidas

- Entregables aceptados

Con el propósito de validar los entregables que van siendo aceptados por los interesados del proyecto se elabora una plantilla que permite llevar el control de la actividad, la fecha de revisión, las modificaciones que se deben hacer para

seguir avanzando en el proyecto. Conforme se avance en el proyecto se irán realizando las verificaciones para cada actividad requerida durante la ejecución del proyecto.

**Cuadro 11. Plantilla de Entregables Aceptados**

<b>Actividad</b>	<b>ID:</b>	<b>EDT:</b>
<b>Nombre de la actividad:</b>		<b>Fecha de revisión:</b>
<b>Descripción de la actividad:</b>		<b>Responsable:</b>
<b>Tareas ejecutadas y revisadas:</b>		
<b>Tareas que requieren modificaciones o ajustes:</b>		
<b>Responsable de la revisión:</b>		
<b>Observaciones/ Comentarios del responsable:</b>		
<b>Firma de responsable:</b>		

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1.5. Control del Alcance

El control del alcance del proyecto asegura que todos los cambios solicitados o las acciones preventivas sean procesados en tiempo y forma durante el ciclo de vida de un proyecto. Tiene como propósito principal monitorear el estado del alcance y gestionar los cambios requeridos en el mismo.

##### a. Entradas:

- Registro de Interesados (presentado anteriormente)

##### b. Salidas:

- Solicitudes de cambio

A continuación se propone la plantilla para controlar los cambios en el alcance del proyecto:

**Cuadro 12. Gestión de Cambios al Alcance**

Gestión de Cambios al Alcance del Proyecto			
Miembro que solicita el cambio	Responsabilidades		Nivel de Autoridad
<b>Tipos de Cambios</b>			
Correctiva	Preventiva	Reparación de Defecto.	Cambio al Plan del Proyecto.
<b>Proceso General para Gestionar el cambio</b>			
Especificar con detalle la solicitud de cambios.			

Evaluar impactos al hacer o no hacer el cambio.	
Tomar decisión y re planificar en función al cambio.	
Ejecutar el cambio. Describir reacciones frente al cambio.	
Concluir el proceso de cambio y archivar para respaldo futuro.	

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2.2. Gestión del Tiempo**

La gestión del tiempo incluye todos los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Para efectuar el plan de gestión del tiempo del proyecto, se deben desarrollar los siguientes procesos que se mencionarán a continuación, con sus respectivas entradas y salidas:

- Planificar la gestión del cronograma
- Definir las actividades
- Secuenciar las actividades
- Estimar los recursos de las actividades
- Duración de las actividades
- Desarrollo del cronograma
- Controlar el cronograma

##### **4.2.2.1. Planificar la Gestión del Cronograma**

Es el proceso a través del cual se delimitan las políticas, procedimientos y la documentación requerida para planificar, desarrollar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. El beneficio principal de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el cronograma.

El plan de gestión del cronograma documenta los procesos de gestión de tiempo del proyecto, así como las herramientas y técnicas asociadas. Se formula a partir de la línea base del alcance, el acta de constitución del proyecto, los factores ambientales y los activos de los procesos de la organización, estos todos constituyen las entradas de este proceso, los cuales se detallan a continuación:

#### **a. Entradas**

- Línea base del alcance (descrita a partir del enunciado del alcance)
- Acta de constitución del proyecto (descrito anteriormente)
- Factores ambientales de la empresa: Se toman como entradas los factores ambientales de la empresa que influyen en el proceso de planificar la gestión del cronograma. Se considera la cultura de la unidad de negocio ANCAM, la cual puede tener un gran impacto en el cronograma. También la disponibilidad de los recursos, pueden tener un gran impacto, un ejemplo específico de esto es la agenda del equipo de liderazgo de la región ANCAM, la disponibilidad del sponsor del proyecto es decir del Director de Recursos Humanos puede afectar directamente sobre algunas de las actividades descritas en el cronograma.
- Activos de los procesos de la organización: Los activos de los procesos de la organización que influyen en el proceso de gestionar el cronograma serían en este caso la política de diversidad existente y las herramientas de monitoreo como lo es la plantilla de control de cambios, que se van a usar, las cuales brindan soporte al equipo del proyecto en la planificación del cronograma.

#### **b. Salidas**

- Plan de gestión del cronograma: Las herramientas utilizadas para desarrollar el plan de gestión del cronograma son el juicio experto, y las reuniones con el Director de Recursos Humanos y con los interesados. A través del juicio experto, el equipo del proyecto emplea el conocimiento y experiencia para gestionar el

cronograma. Las reuniones son necesarias para planear el desarrollo del cronograma.

El plan de gestión del cronograma determina los criterios que utilizará el director del proyecto al desarrollar, monitorear y controlar el cronograma del proyecto, este es un auxiliar del plan para la dirección del proyecto. Es relevante aclarar que durante el proceso de planificar la gestión del cronograma, el director del proyecto no está desarrollando el cronograma del proyecto, sino que lo que se está haciendo es establecer las opciones que el director del proyecto utilizará para desarrollar el cronograma.

#### **4.2.2.2. Definir las Actividades**

Para definir las actividades se deben identificar las acciones específicas para completar los entregables.

##### **a. Entradas**

- Plan de gestión del cronograma (descrito anteriormente)
- Línea base del alcance (presentado en el enunciado del alcance)
- Factores ambientales de la empresa (descritos anteriormente)
- Activos de los procesos de la organización (descritos anteriormente)

##### **b. Salidas**

- Lista de actividades: La lista de actividades es una lista que incluye todas las actividades del cronograma necesarias para el proyecto. En la lista de actividades se incluyen para cada actividad, el identificador de la misma y una descripción del alcance del trabajo, esto se debe redactar de manera muy completa y detallada para que los miembros del equipo del proyecto puedan comprender claramente cuáles son las actividades que deben desarrollar.

- Atributos de las actividades: Los atributos de las actividades proporcionan una descripción más detallada de las actividades, se utilizarán para identificar a la persona responsable de ejecutar el trabajo, la zona geográfica o el lugar donde debe realizarse el trabajo.
- Lista de Hitos: Una lista de hitos es un listado en el cual se identifican todos los hitos del evento, es decir los puntos o eventos significativos dentro del proyecto.

A partir del plan de gestión del alcance se determinan las necesidades del proyecto, y es a partir de esta información que se procede a determinar luego en cuanto tiempo los entregables estarán completados, con todos sus requerimientos cumplidos.

A partir de la EDT del proyecto se genera la siguiente lista con las actividades y atributos:

**Cuadro 13. Lista de Actividades y Atributos**

<b>ID</b>	<b>Lista de Actividades</b>	<b>Atributos</b>
1.1.1.1	Investigación temática Diversidad	Exploración de fuentes en materia de Diversidad.
1.1.1.2	Detección de estado actual ANCAM	Entrevista sobre prácticas de diversidad en los países de ANCAM.
1.1.1.3	Revisión de Encuesta de Clima Organizacional 2014	Resultados en cuanto al clima organizacional.
1.1.1.4	Tendencias actuales de Diversidad en Organizaciones	Investigación de las prácticas y tendencias más actuales en las organizaciones transnacionales que cuentan con departamentos de Diversidad.
1.1.1.5	Entrevistas a expertos en Diversidad	Entrevistas a expertos en el campo de Diversidad.
1.1.1.6	Benchmarking (AMCHAM)	Investigación de comités existentes de Diversidad.
1.1.2	Categorización Inicial del Área de Diversidad en cuatro sub-tópicos principales	Culturas Inclusivas, Diversidad de Pensamiento, Balance Vida- Trabajo, Representación de mujeres líderes.
1.1.3	Creación del Comité de Diversidad	Propósito explorar en conjunto los contenidos de las 4 sub-áreas de Diversidad (Culturas Inclusivas, Diversidad de Pensamiento, Balance Vida- Trabajo y Representación Femenina).
1.1.3.1	Selección de miembros del comité	Comité conformado por 12 miembros de la región.
1.1.3.2	Sesiones de trabajo del comité (6)	Planeación de las sesiones de trabajo del comité de Diversidad.
1.2.1	Análisis de logística desarrollada	Manual descriptivo de los procesos que se deben poner en práctica.



1.2.2	Recopilación de información por medio de listado de los recursos materiales e intelectuales	Documento con los recursos materiales, educativos e intelectuales requeridos.
1.3.1	Confirmación de la estructura funcional de la nueva área	Marco Estratégico del área de Diversidad e Inclusión. Especificando el desenlace de cada uno de los sub-tópicos, y la estrategia que se estaría siguiendo.
1.3.2	Estudio de las necesidades de los puestos	Determinación de puestos necesarios para el funcionamiento efectivo del área.
1.3.3	Descripción del alcance de cada puesto	Descripción de los puestos, especificando el nivel salarial, experiencia requerida, responsabilidades principales, propósito del puesto, y los entregables.
1.4.1	Detección inicial de presupuesto disponible para el proyecto	Definición del presupuesto disponible para la creación de la nueva área.
1.4.2	Cuadro unitario de costos definido	Listado de costos necesario para que la nueva área de Diversidad funcione adecuadamente.
1.4.3	Análisis económico interno y proyección 2016-2017 realizado	Proyección del presupuesto que se tendrá en años próximos.
1.5.1	Revisión de Política de Diversidad actual	Revisión de la política actual de Diversidad.
1.5.2	Confirmación de la nueva Política de Diversidad	Actualización y Validación de la nueva política de Diversidad.
1.6.1	Desarrollo del Plan de Comunicación	Definición de mensajes prioritarios, en cuanto a la conformación de la nueva área, propósito y beneficios principales.
1.6.2	Validación del Plan de Comunicación y trabajo en colaboración con Departamento de Asuntos Corporativos	Alineación de la propuesta de comunicación con Asuntos Corporativos.

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.2.3. Secuenciar Actividades**

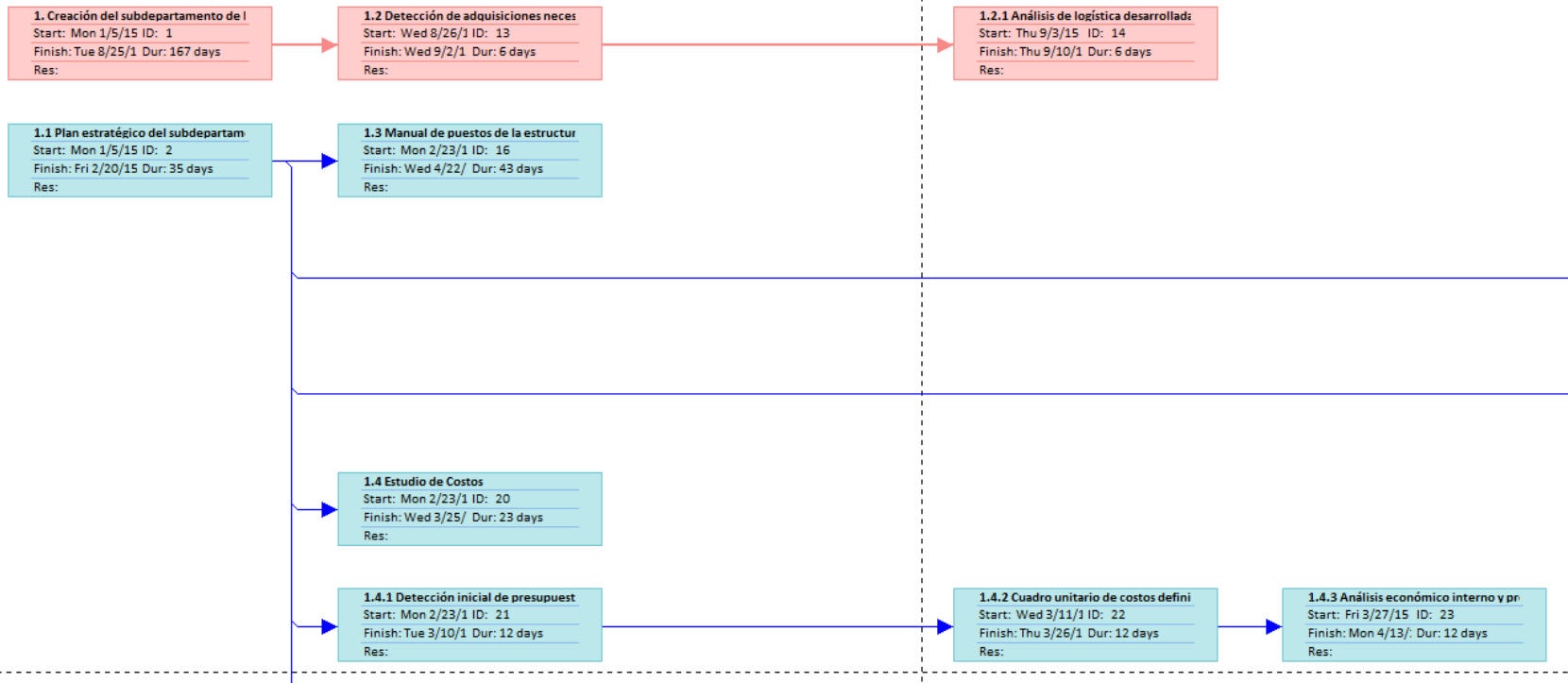
##### **a. Entradas**

- Plan de gestión del cronograma (descrito en el punto anterior)
- Lista de actividades (descrita anteriormente)
- Atributos de las actividades (descrito anteriormente)
- Enunciado del alcance del proyecto (descrito anteriormente)
- Factores ambientales de la empresa (presentado en el plan de gestión del cronograma)
- Activos de los procesos de la empresa (presentado en el plan de gestión del cronograma)

##### **b. Salidas**

- Diagrama de red del cronograma del proyecto: A continuación se muestra la figura de la relación lógica presente entre las actividades del proyecto, también se presenta en una versión más detallada en la sección de anexos, anexo 5.

NETWORK DIAGRAM



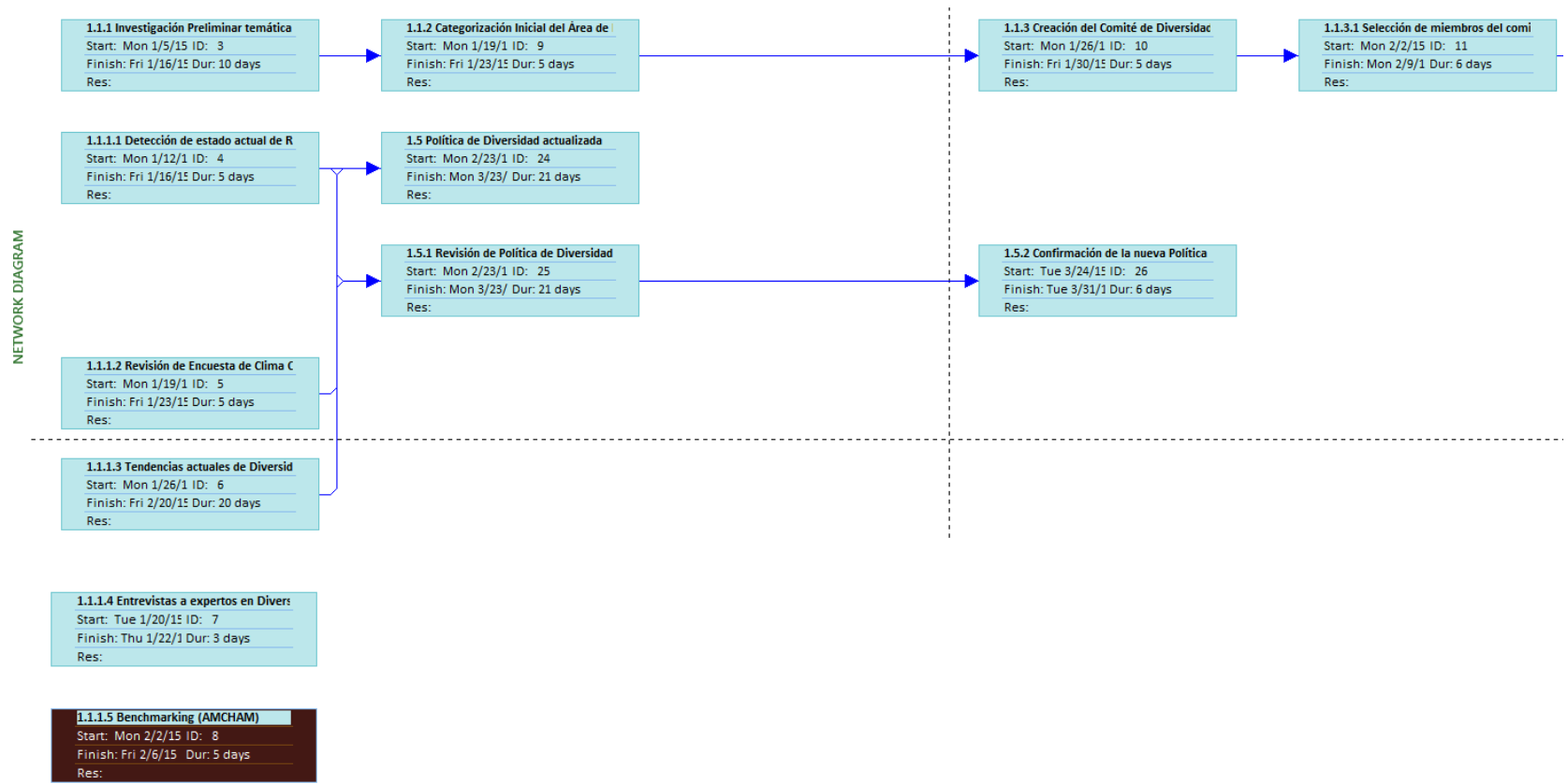


Figura 6. Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

- Actualización de documentos del proyecto falta: Conforme se avanza en los procesos de gestión de tiempo se efectuarán actualizaciones y adiciones a la lista y atributos de las actividades.

#### **4.2.2.4. Estimar los recursos de las Actividades**

El propósito de estimar los recursos de las actividades es el de brindar información sobre los recursos requeridos para cada actividad (en cuanto a personas, equipos, información didácticos, materiales, entro otros). La estimación de los recursos permite saber en qué momento y por cuánto tiempo se deberá disponer de esos recursos.

##### **a. Entradas**

- Plan de gestión del cronograma (descrito en el punto anterior)
- Lista de actividades (descrita anteriormente)
- Atributos de las actividades (descrita anteriormente)
- Factores ambientales de la empresa (presentado en el plan de gestión del cronograma)
- Activos de los procesos de la organización (presentado en el plan de gestión del cronograma)

##### **b. Salidas**

- Recursos requeridos por actividades
- Estructura de desglose de actividades
- Actualización de documentos del proyecto

A través del siguiente listado, se presenta el calendario de recursos para las distintas actividades del proyecto:

**Cuadro 14. Calendario de Recursos**

ID	Lista de Actividades	Atributos	Recursos	
			Humanos	Materiales
1.1.1.1	Investigación temática Diversidad	Exploración de fuentes		Acceso a Internet, Computadora, Acceso a libros de Diversidad, revistas actuales de Diversidad.
1.1.1.2	Detección de estado actual ANCAM	Entrevista sobre prácticas de diversidad en los países de ANCAM	Coordinadores de Recursos Humanos de los 13 países que componen la Unidad de Negocios ANCAM Analista de Comunicación ANCAM	Hojas de papel, lapiceros.
1.1.1.3	Revisión de Encuesta de Clima Organizacional 2014	Resultados en cuanto al clima organizacional	Analista de Comunicación ANCAM	Hojas de papel, lapiceros.
1.1.1.4	Tendencias actuales de Diversidad en Organizaciones	Investigación de las prácticas y tendencias más actuales en las organizaciones transnacionales que cuentan con departamentos de Diversidad.	Expertos en temas de Diversidad, al menos 10 años de experiencia y conocimiento en la materia	Acceso a Internet, Computadora, Acceso a libros de Diversidad, revistas actuales de Diversidad.

1.1.1.5	Entrevistas a expertos en Diversidad	Entrevistas a expertos en el campo de Diversidad.	Expertos en temas de Diversidad, al menos 10 años de experiencia y conocimiento en la materia	Acceso a Internet, Computadora, Acceso a libros de Diversidad, revistas actuales de Diversidad.
1.1.1.6	Benchmarking (AMCHAM)	Investigación de comités existentes de Diversidad.	Expertos en temas de Diversidad, al menos 10 años de experiencia y conocimiento en la materia	Acceso a Internet, Computadora, Acceso a libros de Diversidad, revistas actuales de Diversidad.
1.1.2	Categorización Inicial del Área de Diversidad en cuatro sub-tópicos principales	Culturas Inclusivas, Diversidad de Pensamiento, Balance Vida-Trabajo, Representación de mujeres líderes.		Acceso a Internet, Computadora, Acceso a libros de Diversidad, revistas actuales de Diversidad.

1.1.3	Creación del Comité de Diversidad	Propósito explorar en conjunto los contenidos de las 4 sub-áreas de Diversidad (Culturas Inclusivas, Diversidad de Pensamiento, Balance Vida- Trabajo y Representación Femenina).	12 empleados de unidad de negocio ANCAM	Acceso a Internet, Computadora, Acceso a libros de Diversidad, revistas actuales de Diversidad.
1.1.3.1	Selección de miembros del comité	Comité conformado por 12 miembros de la región.	Equipo de liderazgo de la unidad de negocio ANCAM	Acceso a Internet, Computadora.
1.1.3.2	Sesiones de trabajo del comité (6)	Planeación de las sesiones de trabajo del comité de Diversidad.		Acceso a Internet, Computadora, Acceso a libros de Diversidad, revistas actuales de Diversidad. Salas para videoconferencias en todos los países. Hojas de papel, lapiceros, proyectores en todos los países.
1.2.1	Análisis de logística desarrollada	Manual descriptivo de los procesos que se deben poner en práctica.		Hojas de papel, lapiceros.



1.2.2	Recopilación de información por medio de listado de los recursos materiales e intelectuales	Documento con los recursos materiales, educativos e intelectuales requeridos.		Acceso a Internet, Computadora.
1.3.1	Confirmación de la estructura funcional de la nueva área	Marco Estratégico del área de Diversidad e Inclusión. Especificando el desenlace de cada uno de los sub-tópicos, y la estrategia que se estaría siguiendo.	Equipo de liderazgo de la unidad de negocio ANCAM	Acceso a Internet, Computadora.
1.3.2	Estudio de las necesidades de los puestos	Determinación de puestos necesarios para el funcionamiento efectivo del área.		Hojas de papel, lapiceros.
1.3.3	Descripción del alcance de cada puesto	Descripción de los puestos, especificando el nivel salarial, experiencia requerida, responsabilidades principales, propósito del puesto, y los entregables.		Hojas de papel, lapiceros.
1.4.1	Detección inicial de presupuesto disponible para el proyecto	Definición del presupuesto disponible para la creación de la nueva área.	Equipo de liderazgo de la unidad de negocio ANCAM	Acceso a Internet, Computadora.

1.4.2	Cuadro unitario de costos definido	Listado de costos necesario para que la nueva área de Diversidad funcione adecuadamente.	Equipo de liderazgo de la unidad de negocio ANCAM	Acceso a Internet, Computadora.
1.4.3	Análisis económico interno y proyección 2016- 2017 realizado	Proyección del presupuesto que se tendrá en años próximos.		Acceso a Internet, Computadora.
1.5.1	Revisión de Política de Diversidad actual	Revisión de la política actual de Diversidad.		Política de Diversidad, hojas de papel, lapiceros.
1.5.2	Confirmación de la nueva Política de Diversidad	Actualización y Validación de la nueva política de Diversidad.		Política de Diversidad, hojas de papel, lapiceros.
1.6.1	Desarrollo del Plan de Comunicación	Definición de mensajes prioritarios, en cuanto a la conformación de la nueva área, propósito y beneficios principales.	Gerente de Asuntos Corporativos y Analista de Comunicación	Hojas de papel, lapiceros, Internet, Computadora.
1.6.2	Validación del Plan de Comunicación y trabajo en colaboración con Departamento de Asuntos Corporativos	Alineación de la propuesta de comunicación con Asuntos Corporativos.	Gerente de Asuntos Corporativos y Analista de Comunicación	Hojas de papel, lapiceros, Internet, Computadora.

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2.2.5. Estimación de la Duración de las Actividades**

Se refiere al proceso de estimar la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades definidas en el tiempo estimado y con los recursos estimados.

##### **a. Entradas**

- Plan del cronograma (descrito anteriormente).
- Lista de actividades (descrita anteriormente).
- Atributos de las actividades (descritos en conjunto con la lista de actividades).
- Calendario de recursos (descrito en el punto anterior).
- Enunciado del alcance (presentado en el plan de gestión del alcance).
- Factores ambientales de la empresa (descritos anteriormente).
- Activos de los procesos de la organización (descritos anteriormente).

##### **b. Salidas**

- Estimación de la duración de las actividades:

A continuación se presente la estimación de días por actividad

**Cuadro 15. Estimación de Duración de Actividades**

<b>Actividad</b>	<b>Duración</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
1. Creación del subdepartamento de Diversidad en la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI	167 días	1/5/15	8/25/15
1.1 Plan estratégico del subdepartamento de Diversidad	35 días	1/5/15	2/20/15
1.1.1 Investigación Preliminar temática Diversidad	10 días	1/5/15	1/16/15
1.1.1.1 Detección de estado actual de Región ANCAM en materia de Diversidad	5 días	1/12/15	1/16/15
1.1.1.2 Revisión de Encuesta de Clima Organizacional 2014	5 días	1/19/15	1/23/15
1.1.1.3 Tendencias actuales de Diversidad en Organizaciones	20 días	1/26/15	2/20/15
1.1.1.4 Entrevistas a expertos en Diversidad	3 días	1/20/15	1/22/15
1.1.1.5 Benchmarking (AMCHAM)	5 días	2/2/15	2/6/15
1.1.2 Categorización Inicial del Área de Diversidad en cuatro sub-tópicos principales	5 días	1/19/15	1/23/15
1.1.3 Creación del Comité de Diversidad	5 días	1/26/15	1/30/15
1.1.3.1 Selección de miembros del comité	6 días	2/2/15	2/9/15
1.1.3.2 Sesiones de trabajo del comité (6)	35 días	2/10/15	3/30/15
1.2 Detección de adquisiciones necesarias para que el subdepartamento funcione efectivamente	6 días	8/26/15	9/2/15
1.2.1 Análisis de logística desarrollada	6 días	9/3/15	9/10/15
1.2.2 Recopilación de información por medio de listado de los recursos materiales e intelectuales	6 días	3/31/15	4/7/15
1.3 Manual de puestos de la estructura definida para el subdepartamento	43 días	2/23/15	4/22/15
1.3.1 Confirmación de la estructura funcional de la nueva área	5 días	3/31/15	4/6/15
1.3.2 Estudio de las necesidades de los puestos	5 días	3/31/15	4/6/15

1.3.3 Descripción del alcance de cada puesto	13 días	4/7/15	4/23/15
1.4 Estudio de Costos	23 días	2/23/15	3/25/15
1.4.1 Detección inicial de presupuesto disponible para el proyecto	12 días	2/23/15	3/10/15
1.4.2 Cuadro unitario de costos definido	12 días	3/11/15	3/26/15
1.4.3 Análisis económico interno y proyección 2016- 2017 realizado	12 días	3/27/15	4/13/15
1.5 Política de Diversidad actualizada	21 días	2/23/15	3/23/15
1.5.1 Revisión de Política de Diversidad actual	21 días	2/23/15	3/23/15
1.5.2 Confirmación de la nueva Política de Diversidad	6 días	3/24/15	3/31/15
1.6 Estrategia de Comunicación	23 días	3/31/15	4/30/15
1.6.1 Desarrollo del Plan de Comunicación	23 días	3/31/15	4/30/15
1.6.2 Validación del Plan de Comunicación y trabajo en colaboración con Departamento de Asuntos Corporativos	13 días	5/1/15	5/19/15

Fuente: Elaboración Propia

- Actualización de documentos del proyecto: Conforme se definen las actividades, los recursos asociados a cada actividad y la duración de las actividades, una salida de gran relevancia que se obtiene para el proyecto, es la actualización de documentos. Conforme se avanza en los procesos de gestión de tiempo se efectuarán actualizaciones y adiciones a los activos de los procesos de la organización y también al plan del proyecto según sea requerido.

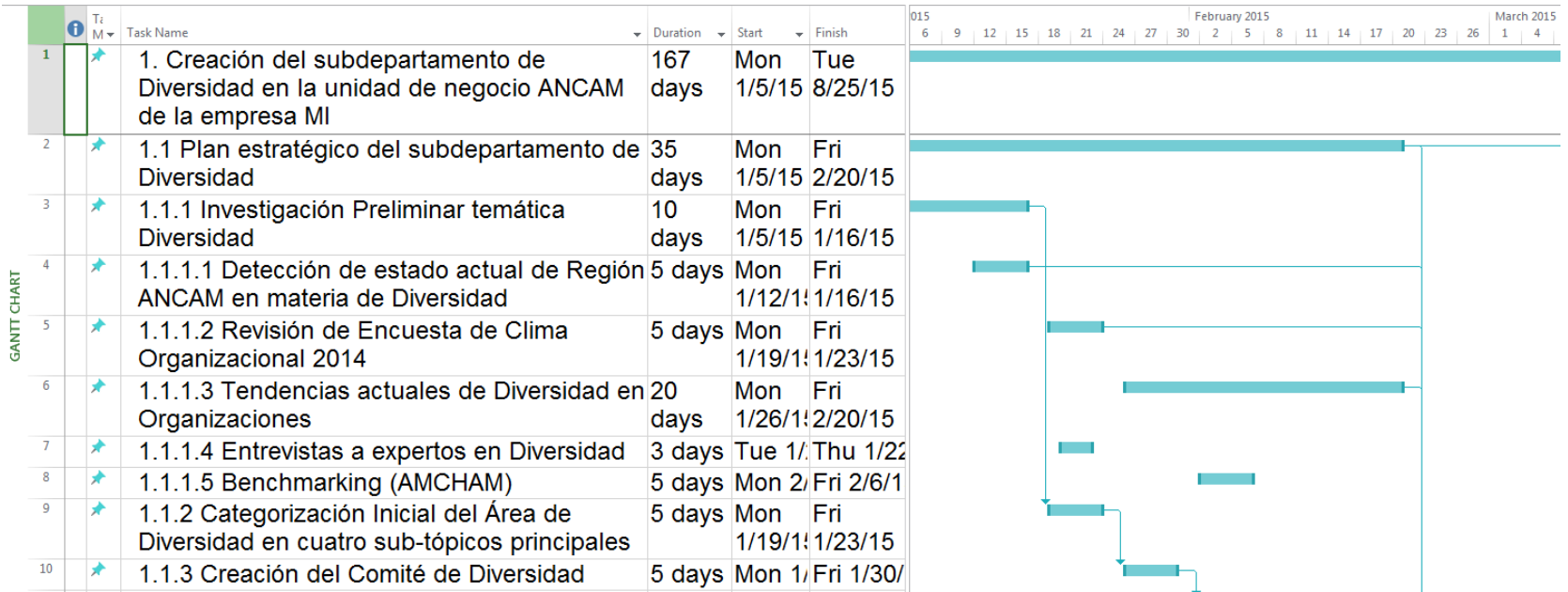
#### **4.2.2.6. Desarrollar el Cronograma**

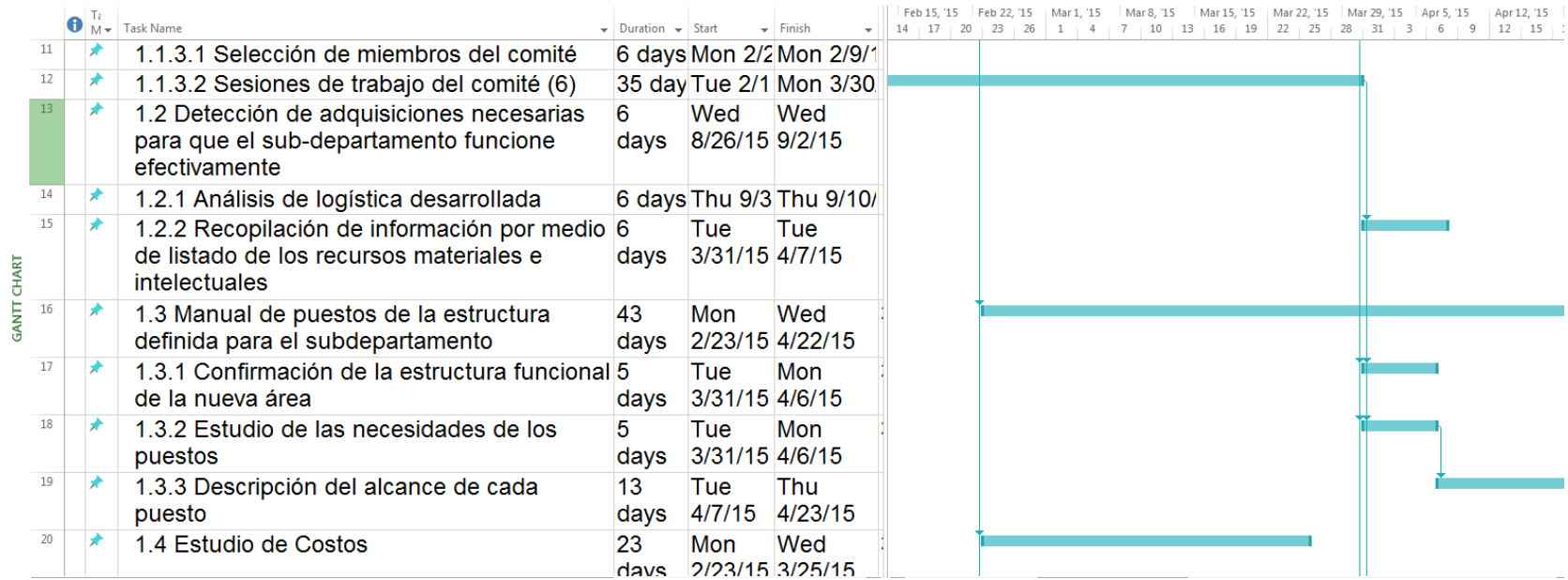
##### **a. Entradas**

- Plan de gestión del cronograma (descrito anteriormente).
- Lista de actividades (descrita anteriormente).
- Atributos de las actividades (presentados en conjunto con la lista de actividades).
- Diagrama de red del cronograma (presentado anteriormente).
- Calendario de recursos (descrito anteriormente).
- Estimación de la duración de las actividades (presentada en el punto anterior).
- Enunciado del alcance del proyecto (descrito en el proceso de gestión del alcance).
- Asignación de personal al proyecto (descrito en el plan de gestión de recursos humanos).
- Factores ambientales de la empresa (presentados anteriormente).
- Activos de los procesos de la organización (descritos anteriormente).

##### **b. Salidas**

- Línea base del cronograma: Para el presente proyecto se desarrolló el cronograma de actividades, el cual se muestra a continuación:







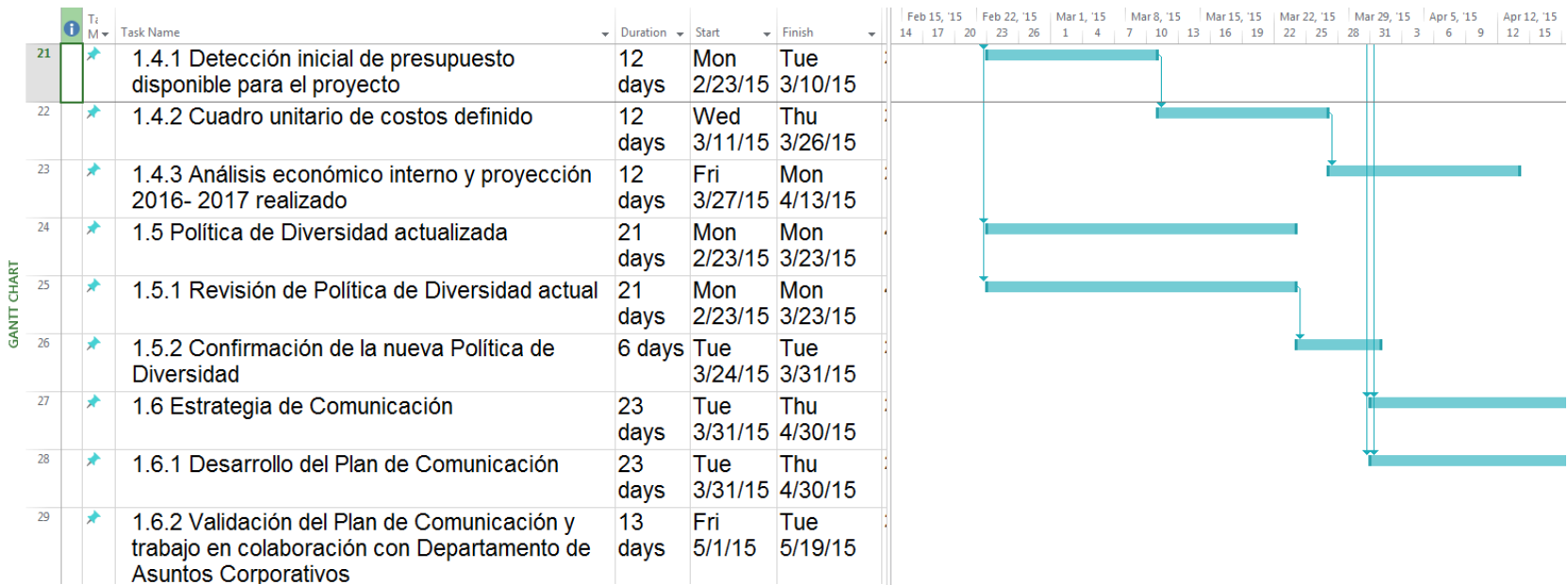


Figura 7. Cronograma del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

- Ruta Crítica: La ruta crítica se define como aquella que va desde el inicio al final del proyecto y que toma más tiempo en comparación con las demás actividades. Define espacios u holguras de tiempo entre actividades, lo que significa que un retraso en la ruta presenta un retraso en el proyecto.

A continuación se muestra una figura de la Ruta Crítica para el presente proyecto:

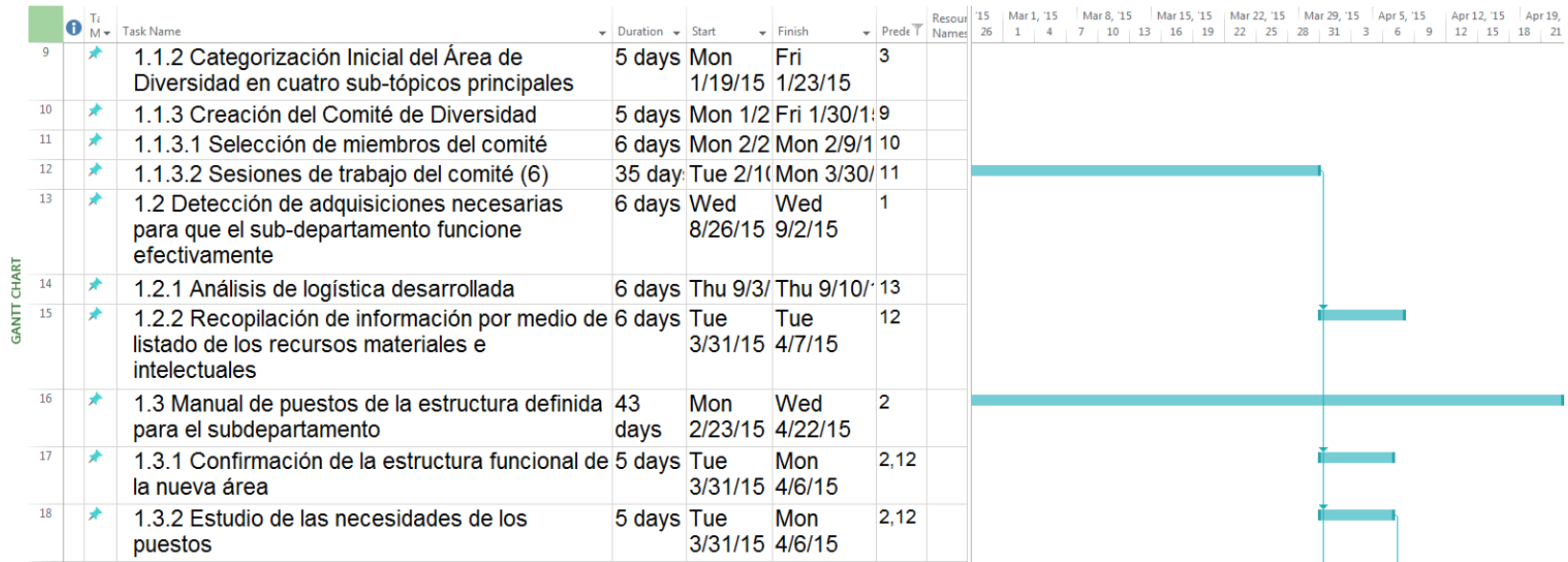




Figura 8. Ruta Crítica del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

- Actualización a los documentos del proyecto:

Con el propósito de monitorear los cambios que se van presentando conforme se progresa en el proyecto en cuanto a la Gestión del Tiempo, se utilizará la gestión integral de cambios, esto con la finalidad de asegurar un monitoreo adecuado, el cual garantice que el proyecto va en camino a cumplir los objetivos planteados.

El control se realizará con el soporte de la herramienta Microsoft Project, semanalmente se actualizará el avance en el cronograma, especificando el progreso específico en cuanto a los entregables, monitoreo del tiempo y verificando si se debe ejecutar algún cambio en el orden de las actividades o estimación del tiempo por actividad.

De estas reuniones se va a elaborar una minuta con los acuerdos que se tomen o cambios. Esta minuta va a tener un consecutivo, y se firma por cada uno de los miembros del equipo. Una vez concluida cada reunión, la minuta correspondiente se archivará como parte de la documentación del proyecto.

En cuanto a las personas autorizadas para aceptar o denegar cambios en la gestión de tiempo, se ha definido que únicamente contarán con autorización para realizar cambios el Director de Recursos Humanos. Con lo que cualquier solicitud de cambio al proyecto debe contar con el visto bueno de esta persona. Este criterio aplica para todos los casos que se presenten a lo largo del proyecto.

#### **4.2.2.7. Controlar el Cronograma**

##### **a. Entradas**

- Plan para la dirección del proyecto (mencionado anteriormente).
- Cronograma del proyecto (presentado anteriormente).
- Datos de desempeño del trabajo (mencionado en la gestión de interesados).
- Calendarios del proyecto (presentados anteriormente).
- Datos del cronograma (presentados en el cronograma).

- Activos de los procesos de la organización (mencionados anteriormente).

#### b. Salidas

- Información de desempeño del trabajo (incluido en las actualizaciones de los documentos del proyecto).
- Pronóstico del cronograma: A medida que se avanza con el proyecto se estarán actualizando los pronósticos, basados en la información y el conocimiento disponible se predicen condiciones y eventos en el futuro del proyecto.
- Solicitudes de cambio: Para las solicitudes de cambio del cronograma del proyecto, se desarrolló una plantilla, la cual se presenta a continuación:

**Cuadro 16. Solicitud de Cambios al Cronograma del Proyecto**

Solicitud de cambio al Cronograma del Proyecto		
Actividad	ID:	
Nombre de la actividad:		Fecha de revisión:
Atributo de la actividad:		Quién solicita el cambio:
Fecha de inicio de actividad:		
Fecha de finalización de actividad:		
Descripción de la solicitud de cambio en el cronograma:		
Razón para solicitar el cambio:		
Implicaciones del cambio:		
Tareas que requieren ajustes:		
Responsable de la revisión y aprobación del cambio:		
Observaciones del responsable:		
Firma de responsable:		

Fuente: Elaboración Propia









#### **4.2.3.1. Planificar la Gestión de los Costos**

##### **a. Entradas**

- Acta de constitución del proyecto (descrita anteriormente).
- Factores ambientales de la empresa: Se refiere a los factores que influyen en el proceso de planificar la gestión de costos como sería la cultura y estructura de la organización, esto específicamente en cuanto al equipo de liderazgo de la unidad de negocio ANCAM, la cual debe aprobar el presupuesto. También las condiciones del mercado en materia de Diversidad, expertos en este campo, que describen los productos y servicios que actualmente se ofrecen en el mercado local y global.
- Activos de la organización: En cuanto a los activos de la organización que influyen en el proceso de la gestión de costos, sería la política de compras, la información de centros de costos y cuenta contable en la cual se deben cargar los costos del proyecto de Diversidad.

##### **b. Salidas**

- Plan de gestión de costos: Dentro de la etapa de planeación se procederá a presupuestar todos los costos necesarios para lograr obtener los entregables que hacen parte del proyecto. Y también refinar sus estimaciones iniciales para obtener un presupuesto base sobre el cual se pueda comparar y controlar la ejecución del proyecto con el fin de evitar diferencias costosas entre la planeación y ejecución del proyecto. El directo debe supervisar la estimación y controlar la ejecución del presupuesto, alrededor de este punto radica la gran diferencia entre crear un proyecto rentable.

En el plan de gestión de costos incluirá el proceso confirmado para la aprobación de gastos, en función al centro de costos que se brindará, también se define como aprobador de los gastos al Director de Recursos Humanos. Adicionalmente se

definirá el formato de informe en el cual se presentarán los gastos planeación, medición y control de los costos en función a la línea base del proyecto

#### **4.2.3.2. Estimar los Costos**

##### **a. Entradas**

- Plan de gestión de costos (descrito anteriormente).
- Plan de gestión de recursos humanos (presentado en la gestión de recursos humanos).
- Línea base del alcance (descrita en el enunciado del alcance).
- Cronograma del proyecto (descrito anteriormente).
- Factores ambientales de la empresa (descritos en el punto anterior).
- Activos de los procesos de la organización (descritos en el punto anterior).

##### **b. Salidas**

- Estimación de costos de las actividades: Para la estimación de costos se tomaron en cuenta los entregables fijados en la Gestión del Alcance del proyecto, así como el juicio de expertos en materia de las tendencias y prácticas más frecuentemente puestas en práctica por parte de las empresas transnacionales que cuentan con departamentos de Diversidad, también se tomó como referencias las actividades puestas en práctica por Comités como por ejemplo el Comité Factor F+M de AMCHAM.

La investigación de información para consolidación de costos, así como la estimación de costos para el presupuesto, fue liderada por el Director de Proyecto con apoyo del Director de Recursos Humanos.

Es relevante comentar que los proyectos siempre están rodeados de riesgos, y en temas de costos, existen muchas variables externas que directamente pueden afectar el éxito del proyecto.

La totalidad del presupuesto establecido para el proyecto, será costado por parte del Centro de Costos de Recursos Humanos, el presupuesto anual de Recursos Humanos tiene definido y confirmado el resto de gastos, de manera que un cambio muy significativo en los costos sí tendría un alto impacto, y no se podría gastar más de lo que se presupuestó inicialmente. A continuación se presente la estimación de costos por según las actividades requeridas:

**Cuadro 20 Sumatoria Total de Costos**

Sumatoria total de costos		
Actividad	Detalle de Gasto	Costo (\$)
Investigación Preliminar temática Diversidad	Exploración de fuentes con alta credibilidad y experiencia en Diversidad Subscripción a revistas virtuales. Transporte a librerías y bibliotecas.	\$200
Entrevistas a expertos en Diversidad	Transporte y Refrigerio para entrevistador durante las entrevistas.	\$200
Sesiones de Benchmarking con AMCHAM (Comité Factor F + M)	Membresía para Comité	\$40
Planeación Sesiones de trabajo del comité (6)	Planeación de las sesiones de trabajo del comité de Diversidad, reservación de equipo.	\$200
Sesión 1 Comité	Materiales y refrigeración para la sesión	\$50
Sesión 2 Comité	Materiales y refrigeración para la sesión	\$50
Sesión 3 Comité	Materiales y refrigeración para la sesión	\$50
Sesión 4 Comité	Materiales y refrigeración para la sesión	\$50
Sesión 5 Comité	Materiales y refrigeración para la sesión	\$50

Sesión 6 Comité	Materiales y refrigeración para la sesión	\$200
Monitoreo y Control del trabajo del Comité	Materiales y refrigeración para la sesión	\$50
Recopilación de información por medio de listado de los recursos materiales e intelectuales	Exploración de fuentes de información, suscripción a revistas virtuales, transporte a librerías y bibliotecas.	\$10
Confirmación de la estructura funcional de la nueva área	Reunión con el Director de RH, sesión con el equipo de liderazgo, materiales y refrigeración.	\$200
Renovación Política de Diversidad	Impresiones de política en papel membretado	\$100
Desarrollo del Plan de Comunicación	Trabajo con empresa de diseño publicitario para el desarrollo de la campaña de comunicación.	\$2,000
<b>Total</b>		<b>\$3,450</b>

Fuente: Elaboración Propia

- Base de las estimaciones: Como parte de la base de las estimaciones se consolidarán los respaldos de las estimaciones calculadas para cada gasto estos respaldos son cotizaciones de proveedores, y documentación de los supuestos realizados.
- Actualización de documentos: Con el propósito de monitorear los cambios que se van presentando conforme se progresa en el proyecto en cuanto a la Gestión de Costos, se utilizará la gestión integral de cambios, esto con la finalidad de asegurar un monitoreo adecuado, el cual garantice que el proyecto va en camino a cumplir los objetivos planteados.

El control se realizará con el soporte de la herramienta Microsoft Project, semanalmente se actualizará el avance en el cronograma verificando al mismo tiempo que los costos vayan dándose de acuerdo a lo planeado en un inicio, y verificando si se debe ejecutar algún cambio en los montos fijados para cada actividad.

En cuanto a las personas con autoridad para aceptar o denegar los cambios en la Gestión de Costos, se confirma que únicamente son el Líder del Proyecto así como el Director de Recursos Humanos. Con lo que cualquier solicitud de cambio al proyecto debe contar con el visto bueno de ambas figuras. Este criterio aplica para todos los casos que se presenten a lo largo del proyecto. A continuación se presenta la plantilla para ser usada para solicitar cambios en los costos del proyecto.

**Cuadro 21. Solicitud de Cambios a los Costos del Proyecto**

<b>Solicitud de cambio a los Costos del Proyecto</b>		
<b>Actividad</b>	<b>ID:</b>	
<b>Nombre de la actividad:</b>		<b>Fecha de revisión:</b>
<b>Detalle del costo de la actividad:</b>		<b>Quién solicita el cambio:</b>
<b>Monto del costo en dólares:</b>		
<b>Descripción de la solicitud de cambio en el costo:</b>		
<b>Razón para solicitar el cambio:</b>		
<b>Implicaciones del cambio:</b>		
<b>Tareas que requieren ajustes:</b>		
<b>Responsable de la revisión y aprobación del cambio:</b>		
<b>Observaciones del responsable:</b>		
<b>Firma de responsable:</b>		

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2.3.3. Determinar el Presupuesto**

Este proceso consiste en sumar todos los costos estimados de las actividades del proyecto, con el objetivo de establecer una línea de costos, la cual debe ser

aprobada por el Director de Recursos Humanos y el equipo de liderazgo de la unidad de negocio ANCAM.

**a. Entradas**

- Plan de gestión de costos (descrito en el punto anterior).
- Línea base del alcance (descrita en el enunciado del alcance).
- Estimación de costos por actividad (descrita anteriormente).
- Base de las estimaciones (descrita anteriormente).
- Cronograma del proyecto (presentado en la gestión del tiempo).
- Acuerdos: Alineada con los activos de los procesos de la organización, se presenta la confirmación del acuerdo de todas las partes en cuanto al centro de costos y cuenta contable en que se cargan todos los gastos planificados para el proyecto.
- Activos de los procesos de la organización (descritos anteriormente).

**b. Salidas**

- Línea base de costos: Se refiere a la versión aprobada del presupuesto para todas las fases del proyecto. Se presenta el desglose de costos por actividad, y la sumatoria total, se presenta una vez que cuenta con todas las aprobaciones requeridas.
- El presupuesto: Para efectuar el presupuesto, se procede a sumar los costos estimados de las actividades del proyecto para establecer una línea base de costos autorizada. A partir de esta línea base, se puede monitorear que los gastos del proyecto vayan en línea con lo planificado y el presupuesto autorizado para el proyecto.
- Requisitos de financiamiento del proyecto: Los requisitos de financiamiento incluyen la fuente del financiamiento para el proyecto, lo cual sería el centro de costos del departamento de Recursos Humanos, este sería el centro de costos






Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.3.4. Controlar los costos

##### a. Entradas

- Requisitos de financiamiento (descritos como parte de los activos de los procesos de la organización).
- El Presupuesto (explicado anteriormente).
- Datos de desempeño del trabajo (incluido en las actualizaciones de los documentos del proyecto).
- Activos de los procesos de la organización (mencionados anteriormente).

##### b. Salidas

- Información de desempeño del trabajo: Se refiere a los datos de desempeño que son recopilados a través de varios procesos de control en la gestión de costos, los cuales son analizados e integrados en base a su relación con las otras áreas del proyecto. A continuación se presenta la plantilla utilizada para controlar el estado de implementación de las solicitudes de cambios:



#### **4.2.4. Gestión de Interesados**

La gestión de los interesados del Proyecto cuenta con procesos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectadas por el proyecto, con el objetivo de analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto. Una vez que se cuenta con las expectativas de los interesados, desarrollar estrategias de gestión adecuadas para fomentar la participación de los interesados y sobre todo garantizar una comunicación continua con los interesados a lo largo del proyecto.

La gestión de interesados incluye los siguientes procesos, con sus respectivas entradas y salidas: identificar a los interesados, planificar la gestión de los interesados, gestionar y controlar la participación de los interesados.

##### **4.2.4.1. Identificar a los interesados**

###### **a. Entradas**

- Acta de constitución del proyecto (descrita anteriormente).
- Documentos de las adquisiciones: Los documentos de las adquisiciones se refieren para el presente proyecto a los documentos de proveedores, en caso que se fueran a contratar para alguna etapa del proyecto. Este es un punto que en primera instancia no aplica, pero conforme se avanza en el proyecto podría aplicarse.
- Factores ambientales de la empresa: Los factores ambientales que podrían influir en el proceso de identificar a los interesados sería la estructura organizacional del equipo de liderazgo de la región ANCAM, ya que de acuerdo a conforme esté consolidada la estructura y la disponibilidad que tengan influirá directamente. También pueden influir las tendencias globales y regionales de las empresas transnacionales que hoy día cuentan con departamentos de diversidad en sus empresas, el manejo que estas empresas den de los líderes y

la interrelación con el departamento de diversidad, esto puede influir ya que se podrían tomar como referencias las prácticas que emprenden.

- Activos de los procesos de la organización: Los activos de los procesos que pueden influir en la identificación de interesados, incluyen los registros de interesados y el manejo que se dio en proyectos anteriores como lo es el “Learning Council” para ANCAM, este fue un proyecto que se manejó anteriormente, en el cual se contaba con un comité que trabajaría en iniciativas de aprendizaje, de manera que se estaría tomando en cuenta los aprendizajes que tuvieron para el presente proyecto.

#### **b. Salidas**

- **Registro de interesados**

A continuación se presente el registro de interesados para el proyecto:

**Cuadro 25. Registro de Interesados**

Interesado (a)	Descripción	Problemas Percibidos	Expectativas	Requisitos	Intereses involucrados
Director de Recursos Humanos	Sponsor del proyecto. Es el que confirma las decisiones de mayor impacto para el proyecto, adicionalmente aprueba las inversiones y también aporta capital intelectual y en especie.	Ausencia de prácticas e iniciativas que promuevan la diversidad de pensamiento,	Contar un subdepartamento de Diversidad que promueva y fortalezca la diversidad de pensamiento y la convivencia entre todos los miembros de la unidad de negocio ANCAM.	Propuesta para crear el subdepartamento definida y aprobada por el equipo de liderazgo ANCAM.	Crear un proyecto el cual pueda impactar en el Objetivo Regional de Ser una Gran Empresa para Trabajar.
Equipo de Liderazgo de ANCAM	Líderes de la unidad de negocio ANCAM.	Necesidad de fortalecimiento de la innovación en los procesos de la compañía,	En etapas iniciales del Proyecto aprueban la creación del sub-	Propuesta para crear el subdepartamento	Contar con un proyecto el cual pueda impactar en el Objetivo Regional de Ser una Gran

		fortalecer la diversidad entre todos los empleados, de manera que se promueva la creatividad en el día a día de todos.	departamento y apoyan el desarrollo del Comité de Diversidad, proporcionando los nombres de miembros de sus departamentos que estarán formando parte del Comité.	de Diversidad definida.	Empresa para Trabajar.
Gerente de Asuntos Corporativos y Analista de Comunicaciones.	Miembros de la unidad de negocio ANCAM, encargados de todo lo referente a comunicaciones internas en la región, así como de iniciativas	Ausencia de trabajo colaborativo de Recursos Humanos y Asuntos Corporativos en miras de fortalecer la innovación, y diversidad de	Aporta su conocimiento y experiencia en materia de Comunicación para construir el Plan de Comunicación de	Contar con espacios definidos para validar los lineamientos de comunicación, así como brindar visto bueno, previo a cualquier tipo de comunicación formal a la	Construir un plan de comunicación que sea recibido adecuadamente por todas las audiencias de la Región ANCAM.

	corporativas de Vida- Balance.	pensamiento en la Región, todo lo cual acerque a la región a cumplir su objetivo de ser reconocido como un Gran Lugar para Trabajar.	la nueva área de Diversidad.	comunidad ANCAM sobre la creación del subdepartamento de Diversidad.	
Empleados de la Región ANCAM	Estos son los empleados que pertenecen a la comunidad ANCAM, que van a experimentar y a vivir la nueva experiencia del área de Diversidad.	Poca motivación por parte de la empresa en cuanto a que los empleados puedan trabajar en ideas creativas, proponer formas de trabajo diferente y creativo.	Trabajar en un ambiente donde se va a promover diferentes iniciativas de diversidad de pensamiento, de balance vida-trabajo, entre otros.	Establecer comunicaciones claras de los avances y cambios que se hacen, fomentar la participación e todos los miembros de la comunidad.	Trabajar en un ambiente donde se va a promover diferentes iniciativas de diversidad de pensamiento, de balance vida-trabajo, entre otros.

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.4.2. Planificar la gestión de los interesados

##### a. Entradas

- Registro de interesados (descrito anteriormente).
- Factores ambientales de la empresa (presentados anteriormente).
- Activos de los procesos de la organización (descritos anteriormente).

##### b. Salidas

- Plan de gestión de los interesados: Identifica las estrategias e gestión necesarias para mantener a los interesados del proyecto involucrados a lo largo de todo el proyecto. El plan de gestión de los interesados se compone en primera instancia del registro de interesados presentado anteriormente, y adicionalmente se mencionan las estrategias de gestión que serán aplicadas con los interesados a lo largo del proyecto.

Para efectos del presente proyecto, se tomó como guía para determinar las estrategias de impacto e influencia, la matriz de poder/interés que figura a continuación, esta información fue tomada del PMBOK (PMI, 2013).

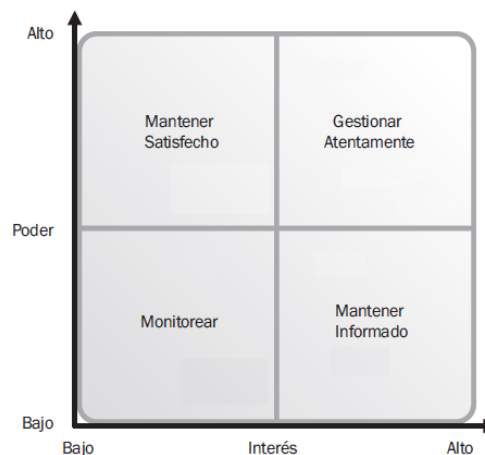


Figura 9. Matriz de Poder/Interés con Interesados

Fuente: PMI, 2013



En el cuadro descrito a continuación, se muestran las estrategias de impacto e influencia, que pueden ejercer los involucrados del proyecto en ejecución.

**Cuadro 26. Matriz de Poder/ Interés del Proyecto**

<b>Grupos de Interesados</b>	<b>Poder</b>	<b>Interés</b>	<b>Estrategia por utilizar</b>
Director de Recursos Humanos	Alto	Alto	Gestionar Atentamente
Miembros del Comité de Diversidad	Medio	Alto	Gestionar Atentamente
Analista de Comunicación	Medio	Medio- Bajo	Monitorear
Equipo de Liderazgo ANCAM	Alto	Medio	Mantener Satisfecho
Empleados de la Región ANCAM	Alto	Medio- Alto	Gestionar Atentamente
<i>AMCHAM (Comité Factor F + )</i>	Bajo	Alto	Mantener Informado

Fuente: Elaboración Propia

- Actualizaciones de documentos: En este caso, los documentos del proyecto que se estarían actualizando de ser necesario, sería el cronograma del proyecto, y el registro de interesados.

#### 4.2.4.3. Gestionar la Participación de los Interesados

##### a. Entradas

- Plan de gestión de los interesados (descrito anteriormente).
- Plan de gestión de las comunicaciones (presentadas en la gestión de comunicación).
- Registro de cambio (presentado como parte de la actualización de documentos).
- Activos de los procesos de la organización (descrito en la identificación de interesados).

##### b. Salidas:

- Registro de incidentes: Conforme se avanza en la gestión de participación de los interesados, se pueden presentar incidentes que deben ser registrados para asegurar un trato adecuado, seguimiento y cierre. Este registro de incidentes se estaría actualizando a medida que surjan más incidentes. A continuación se presenta el instrumento que permite realizar el registro de incidentes:

**Cuadro 27. Registro de Incidentes**

Nombre de Incidente	Descripción del Incidente	Interesado relacionado con Incidente	Fecha de Incidencia	Implicaciones con otras áreas	Solución planteada para manejar el Incidente	Próximos pasos y comentarios adicionales

Fuente: Elaboración Propia

- Solicitudes de cambio: Conforme se avanza en la gestión de participación de interesados pueden generarse solicitudes de cambio al proyecto, de manera que se estaría utilizando el siguiente formato de solicitud de cambio:

**Cuadro 28. Solicitud de Cambios para la Gestión de Interesados**

Gestión de Cambios		
Miembro que solicita el cambio	Responsabilidades	Nivel de Autoridad
Tipos de Cambios		
Proceso General para Gestionar el cambio		
Especificar con detalle la solicitud de cambio para la gestión de interesados:		
Evaluar impactos al hacer o no hacer el cambios solicitados:		
Toma de decisiones tomadas frente al cambio:		
Ejecutar el cambio. Describir las reacciones de los interesados frente al cambio.		
Concluir el proceso de cambio ejecutado y archivar para respaldo futuro.		

Fuente: Elaboración Propia

- Actualización al plan para la dirección del proyecto: Los elementos que serían actualizados del plan de dirección del proyecto corresponderían en este caso al plan de gestión de los interesados. Este plan se actualiza conforme se detectan nuevos requisitos o modificaciones de los requisitos de los interesados. Para registrar tales cambios se utiliza una plantilla, la cual se presenta a continuación:




Fuente: Elaboración Propia

- Actualización de los activos de los procesos de la organización: Los activos de los procesos de la organización que podrían ser actualizados serían en cuanto a los registros del proyecto y también el formato establecido para brindar retroalimentación a los interesados del proyecto. El instrumento que se estaría utilizando para llevar control sobre los procesos de la organización que serían actualizados sería el que se presenta a continuación:

**Cuadro 31. Registro de Cambios a los Activos de los Procesos de la Organización**

<b>Registro de cambios</b>	<b>Descripción del Cambio Aprobado</b> (Especificar si es un cambio a algún proceso, plantillas, lecciones aprendidas, entre otros)	<b>Implicaciones del cambio en otras áreas de la organización</b>	<b>Solicitante del cambio</b>	<b>Observaciones</b>


Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2.4.4. Controlar la Participación de los Interesados**

##### **a. Entradas**

- Plan para la dirección del proyecto (descrito anteriormente).
- Registro de incidentes (mencionado en el punto anterior).
- Datos de desempeño del trabajo: Corresponde a las observaciones y registro de datos en cuanto al trabajo que se va realizando por parte de los interesados, ejemplo de esto sería la medición del porcentaje de avance del proyecto, el número de solicitudes de cambio que se han presentado, el detalle de si las solicitudes de cambio son por solicitud de los interesados, o son solicitudes de cambio que corresponden al desenlace mismo del proyecto.
- Documentos del proyecto: Se utilizarán varios de los documentos del proyecto que pertenecen a otras áreas del conocimiento, como lo es el cronograma del proyecto, el registro de interesados, el registro de incidentes, el registro de cambios, el plan de comunicaciones del proyecto.

##### **b. Salidas**

- Información del desempeño: Este proceso se alimenta directamente de la entrada de datos de desempeño del trabajo, y es información que se obtiene a partir otros procesos de control analizados como lo son los procesos de control del tiempo y de los recursos asignados para las actividades.
- Solicitudes de cambio: Conforme se avanza en la gestión de participación de interesados pueden generarse solicitudes de cambio al proyecto, de manera que se estaría utilizando el formato de solicitud de cambio de los interesados presentado anteriormente (cuadro 28).
- Actualización al plan para la dirección del proyecto: Los elementos que serían actualizados del plan de dirección del proyecto corresponderían en este caso al plan de gestión de los interesados. Este plan se actualiza conforme se detectan nuevos requisitos o modificaciones de los requisitos de los interesados. Se estaría utilizando el formato de registro de cambios se estaría utilizando la plantilla presentada anteriormente (cuadro 29).
- Actualización a los documentos del proyecto: El documento que sería actualizado de ser necesario sería el registro de interesados. Para registrar los cambios solicitados en cuanto al registro de interesados y su respectiva documentación, se utiliza una plantilla, la cual se presenta a continuación:
- 

**Cuadro 32. Registro de Cambios a los Documentos del Proyecto**

Registro de Cambios a los Documentos del Proyecto					
Nombre del documento	Descripción del Cambio Aprobado	Implicaciones del cambio en el documento	Solicitante del cambio	Aprobador del cambio	Observaciones


Fuente: Elaboración Propia

- Actualización de los activos de los procesos de la organización: Los activos de los procesos de la organización que podrían ser actualizados serían en cuanto a los registros del proyecto y también el formato establecido para brindar retroalimentación a los interesados del proyecto. Para registrar los cambios a los activos de los procesos de la organización se estaría utilizando la plantilla presentada anteriormente (cuadro 31).

#### **4.2.5. Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos incluye todos los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto se compone por las personas a las cuales se les ha asignado un rol y responsabilidades para completar el proyecto. En la gestión de recursos humanos se incluye los siguientes procesos, con sus respectivas entradas y salidas: planificar la gestión de los recursos humanos, adquirir el equipo del proyecto, desarrollar el equipo del proyecto, dirigir el equipo del proyecto, estos procesos interactúan entre sí, y con las otras áreas de conocimiento del proyecto.

##### **4.2.5.1. Planificar la Gestión de los Recursos Humanos**

###### **a. Entradas**



- Plan para la dirección del proyecto (descrito en el enunciado del alcance).
- Recursos requeridos por actividad (descritos en la gestión del tiempo).
- Factores ambientales de la empresa: Los factores ambientales que influyen en el proceso de planificación de recursos humanos son la estructura organizacional de la unidad de negocio ANCAM, ya que en función a cómo se encuentra la estructuras a nivel de los países y los diferentes departamentos, se podrá entender cuáles son los recursos que están disponibles para el proyecto.
- Activos de los procesos de la organización: Los activos de los procesos de gestión que pueden influir en el proceso de planificar la gestión de recursos humanos serían las políticas con que cuenta el departamento de recursos humanos, y los organigramas de la unidad de negocio ANCAM.

#### **b. Salidas**

- Plan de gestión de recursos humanos: Corresponde al proceso de identificar y documentar los roles, responsabilidades, habilidades requeridas y las relaciones de reportes (jefe subordinado) que se presentan dentro de un proyecto, también incluye el plan de gestión de personal. El beneficio clave que se obtiene de este proceso es que define los roles y responsabilidades del proyecto.

#### **Roles y responsabilidades**

Para nombrar los roles y responsabilidades del proyecto se debe partir primeramente por sus conceptos:

- **Rol:** En el PMBOK (5ta edición) se define como la función asumida por o asignada a una persona en el ámbito del proyecto (PMI, 2013, p.264).
- **Responsabilidad:** En el PMBOK (5ta edición) se define como las tareas asignadas y el trabajo que se espera que realice un miembro del equipo del proyecto a fin de completar las actividades del mismo (PMI, 2013, p. 264).

**Cuadro 33. Roles y Competencias del Recurso Humano**

Actores	Rol	Competencias
Director de Recursos Humanos	Patrocinador del Proyecto	Liderazgo Toma de decisiones complejas Crear una visión nueva y diferente
Director de Proyecto	Director de Proyecto	Formación en gestión de proyectos. Liderazgo Toma de decisiones oportuna Establecimiento de Prioridades
Coordinador de proyecto	Coordinador de proyecto	Conocimiento en gestión de proyectos Planificación Administración del tiempo
Gerente de Asuntos Corporativos	Coordinador de las comunicaciones	Liderazgo. Conocimiento en relaciones de comunicación.
Analista de Comunicación	Coordinador de las comunicaciones	Liderazgo. Conocimiento en relaciones de comunicación.
Equipo de Liderazgo Región ANCAM	Líderes de la unidad de negocio ANCAM	Liderazgo Agudeza estratégica
Comité de Diversidad	Miembros del proyecto	Apertura hacia los demás Manejo de visión y propósito Sensibilidad transcultural

Fuente: Elaboración propia

A continuación se definen las responsabilidades principales para cada uno de los miembros del proyecto. Esta tabla podría ser actualizada conforme se va avanzando en el proyecto y se vaya requiriendo ajustes en la definición de responsabilidades para los miembros.

**Cuadro 34. Roles y Responsabilidades de los Involucrados al Proyecto**

<b>Actores</b>	<b>Rol</b>	<b>Responsabilidad</b>
Director de Recursos Humanos	Patrocinador del Proyecto	Dirigir y controlar el proyecto
Director de Proyecto	Director de Proyecto	Definir requisitos del equipo, Coordinar el equipo Dirigir y controlar los avances del proyecto Controlar los cambios del proyecto Coordinar los recursos del proyecto
Coordinador de proyecto	Coordinador de proyecto	Coordinar la ejecución del proyecto, asistir al Director.
Gerente de Asuntos Corporativos	Gerente de Comunicaciones y Asuntos Corporativos	Dirigir y controlar la estrategia de comunicación del proyecto
Analista de Comunicación	Coordinador de las comunicaciones	Gestionar la comunicación en todas las etapas
Equipo de Liderazgo Región ANCAM	Líderes de la unidad de negocio ANCAM	Apoyar en la toma de decisiones del proyecto
Comité de Diversidad	Miembros del Comité	Asistir a las sesiones del comité, apoyar en la construcción del marco estratégico.

Fuente: Elaboración Propia

- Organigrama del Proyecto: A continuación se presenta el organigrama para el equipo del proyecto, en dicho organigrama se muestran las relaciones jerárquicas del equipo de proyecto. El nivel superior lo ocupa el equipo de liderazgo de la unidad de negocio ANCAM, los cuales representan el consejo superior que aprueban en conjunto con el Director de Recursos Humanos, las decisiones de mayor impacto para el proyecto. El Director de Recursos Humanos que es el sponsor del proyecto aparece debajo del equipo de liderazgo, es decir, le continúa la directiva. Al Director de Recursos Humanos le reporta el Director del proyecto. Al Director del Proyecto le reportará el Coordinador del Proyecto, así como el Gerente de Asuntos Corporativos. Al Gerente de Asuntos Corporativos le reportará el Analista de Comunicación. En el orden más bajo, se encuentran los miembros del Comité de Diversidad, los cuales reportarán al Coordinador del Proyecto.

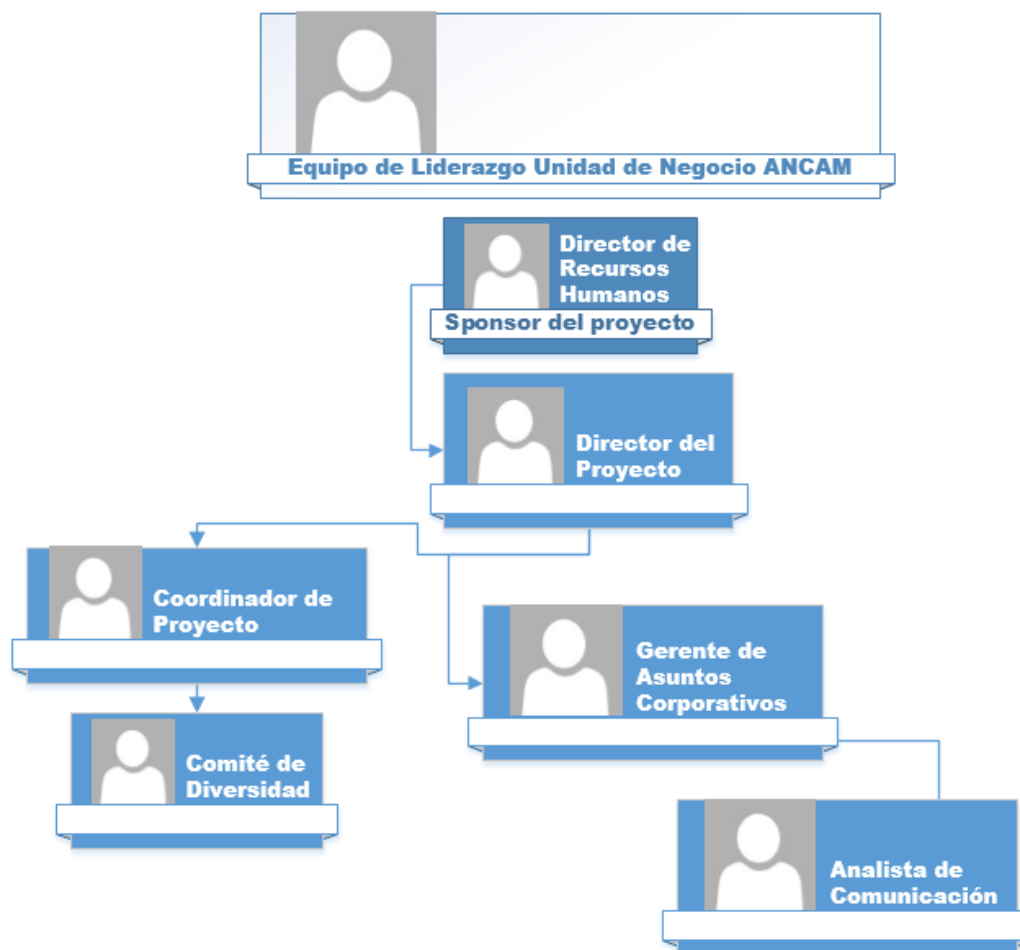


Figura 10. Organigrama del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.5.2. Adquirir el Equipo del proyecto

##### a. Entradas

- Plan de gestión de recursos humanos (descrito anteriormente).
- Factores ambientales de la empresa (descritos en el punto anterior).
- Activos de los procesos de la organización (presentados en el punto anterior).



**Cuadro 36. Calendario de Recursos**

<b>Rol</b>	<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha Final</b>
Director de Recursos Humanos	Enero 2015	Agosto 2015
Director de Proyecto	Enero 2015	Agosto 2015
Coordinador de proyecto	Febrero 2015	Agosto 2015
Gerente de Asuntos Corporativos	Febrero 2015	Agosto 2015
Analista de Comunicación	Febrero 2015	Agosto 2015
Equipo de Liderazgo Región ANCAM	Enero 2015	Agosto 2015
Comité de Diversidad	Marzo 2015	Mayo 2015

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2.5.3. Desarrollar el Equipo del Proyecto**

##### **a. Entradas**

- Plan de gestión de recursos humanos (descrito anteriormente)
- Asignación de personal del proyecto (presentado en el punto anterior)
- Calendario de Recursos (descrito en el punto anterior)

##### **b. Salidas**

- Evaluación de desempeño: A continuación se presenta la plantilla utilizada para evaluar el desempeño de los miembros del proyecto a lo largo del proyecto. Este evaluación de desempeño debe ser efectuada en dos momentos específicos a lo largo del proyecto, el primer momento debe ser cuando el miembro del



proyecto ya ha cumplido 3 meses en el proyecto, y la segunda evaluación debe ser al final del proyecto. La evaluación debe ser completada por el jefe directo, según el organigrama del proyecto.

**Cuadro 37. Evaluación de Desempeño**

<b><u>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u></b>	
<b>INFORMACION DEL EMPLEADO</b>	
<i>Para ser completada por el empleado</i>	
<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>INFORMACION DEL GERENTE</b>	
<i>Para ser completado por el gerente a cargo</i>	
<b>Nombre del gerente a cargo:</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>RESUMEN DE DESEMPEÑO 2014 DEL EMPLEADO CONTRA OBJETIVOS AL DIA DE HOY</b>	
<i>Para ser completada por el empleado</i>	
<b>RESUMEN DE DESEMPEÑO 2014 DEL GERENTE CONTRA OBJETIVOS AL DIA DE HOY</b>	
<i>Para ser completado por el gerente a cargo</i>	
<b>¿CUAL ES EL PROGRESO?</b>	
<i>Así que, ¿cómo vamos? El primer paso es identificar si el miembro del equipo va on track u off track. Después identificar toda la retroalimentación que puedas sobre lo que él/ella ha logrado y cómo lo ha logrado?</i>	
<b>On Track-</b> El empleado está alcanzando sus objetivos y viviendo los valores.	
<b>Off Track-</b> El empleado está teniendo dificultades en alcanzar sus objetivos y/o viviendo los valores.	
<b>DESARROLLO</b>	
<b>Empleado:</b> Asegúrate de actualizar tu Plan de Desarrollo antes de tu Revisión para que obtengas el mayor beneficio de esta conversación.	

<b>Gerente:</b> Después de llevar a cabo la revisión, por favor palomea esta caja para confirmar que discutieron y actualizaron el Plan de Desarrollo del miembro de tu equipo.	
<b>Discusión de Plan de desarrollo Completada</b>	
<b>RECONOCIMIENTO / APROBACION</b>	
<i>Para ser completada por el empleado y el gerente a cargo</i>	
Nombre del Empleado:	
Fecha de Reconocimiento:	
Nombre del Gerente a cargo:	
Fecha de Reconocimiento:	

Fuente: Elaboración Propia

- Actualización a los factores ambientales de la empresa: Los factores ambientales que son actualizados serían referentes a gestión de personal, y registros de capacitación de los miembros del proyecto.

#### 4.2.5.4. Dirigir el Equipo del Proyecto

##### a. Entradas

- Plan de gestión de recursos humanos (descrito en el punto anterior).
- Asignación de personal del proyecto (desarrollado anteriormente).
- Evaluación de desempeño del trabajo (presentado en el punto anterior).
- Activos de los procesos de la organización (descrito anteriormente).

##### b. Salidas

- Solicitud de cambios: Conforme se avanza en la gestión de recursos humanos pueden generarse solicitudes de cambio al proyecto, de manera que se estaría utilizando el siguiente formato de solicitud de cambio:

**Cuadro 38. Solicitudes de Cambio al Plan de Gestión de Recursos Humanos**

Gestión de Cambios		
Miembro que solicita el cambio	Responsabilidades	Nivel de Autoridad
Tipos de Cambios		
Proceso General para Gestionar el cambio		
Especificar con detalle la solicitud de cambios en los procesos de recursos humanos:		
Evaluar impactos al hacer o no hacer el cambio:		
Tomar decisión y re planificar en función al cambio:		
Ejecutar el cambio y describir las reacciones obtenidas por parte de los interesados:		
Concluir el proceso de cambio:		

Fuente: Elaboración Propia

- Actualización al plan para la dirección del proyecto: Los elementos que serían actualizados del plan de dirección del proyecto corresponderían en este caso al plan de gestión de recursos humanos. Este plan se actualiza conforme se detectan nuevos requisitos o modificaciones en la gestión de recursos humanos del proyecto. Para registrar tales cambios se utiliza una plantilla, la cual se presenta a continuación:







#### **4.2.6.1. Planificar la gestión de las comunicaciones**

##### **a. Entradas**

- Registro de interesados (descrito en la gestión de interesados).
- Factores ambientales de la empresa: Los factores ambientales de la empresa que influyen en el proceso de planificar la gestión de las comunicaciones son la cultura de la unidad de negocio ANCAM, la distribución geográfica de las instalaciones, los reglamentos de comunicación, y los canales de comunicación establecidos en la compañía.
- Activos de los procesos de la organización: Como parte de los activos de los procesos de la organización que influyen en planificar la gestión de las comunicaciones son las lecciones aprendidas de proyectos que se hayan efectuado en el pasado y la información histórica en cuanto a proyectos similares que se hayan hecho en el pasado.

##### **b. Salidas**

- Plan de gestión de las comunicaciones: El plan de gestión de las comunicaciones es parte del plan para la dirección del proyecto, a partir de este plan se describe la forma como se planificarán, estructurarán y monitorearán las comunicaciones.

Los lineamientos de comunicación se estarían trabajando a la luz de los lineamientos que establece el PMI, también se estaría considerando y acatando los lineamientos de Comunicación Interna de la empresa.

De manera que la Comunicación del trabajo de Diversidad estaría soportado por el área de Asuntos Corporativos, el cual estaría proponiendo la estrategia de comunicación que se estaría utilizando para comunicar a la región.

Si bien la estrategia de comunicación se estará trabajando en colaboración con otra área de la empresa (Asuntos Corporativos), los lineamientos de comunicación partirán de los siguientes criterios los cuales se deben tomar en cuenta en todo momento:

- Se contará con una secuencia y un orden definido para comunicar: Es decir que se comunicará primero el plan al equipo de Liderazgo, para contar con su visto bueno.
- Seguidamente se agradecerá y comunicará al Comité de Diversidad el resultado final que se logró gracias a su participación.
- Se activará un lanzamiento de Diversidad e Inclusión como un componente clave de la Cultura Organizacional; brindando conceptos simples y claros de lo que se trabajó y cómo se trabajó, también agradeciendo públicamente al Comité de Diversidad por todo el apoyo brindado.
- Se expondrá y comunicará sobre la creación de un segundo comité de Diversidad, el cual trabajará en conjunto y apoyando al nuevo Sub-departamento de Diversidad, este comité se formará de manera voluntaria, y los empleados que deseen formar parte, apoyarán en la ejecución de las iniciativas.
- Las comunicaciones se harán centralizadas, a través de comunicados enviados por el área de Asuntos Corporativos, a través de su cuenta colectiva electrónica.

La Gestión de Comunicación estará en todo momento altamente vinculada con la gestión de Interesados, ya desde el principio de la planeación de comunicación y en todo momento, se estará tomando en cuenta a las audiencias a las que se dirige el presente proyecto, tomando en cuenta la diversidad de la población de empleados de la Región ANCAM.

Seguido a este punto, se monitorearán las comunicaciones, de manera que se asegurará que el contenido y el vocabulario empleado sea comprendido y que todos los colegas se sientan parte e involucrados en la iniciativa, para esto se contará con



el juicio experto de los colegas del área de Asuntos Corporativos, los cuales tienen vasta experiencia en este aspecto de comunicación.

- Matriz de Comunicaciones del Proyecto: Como parte de la Gestión de Comunicación para el desarrollo del presente proyecto, se elaboró una matriz de comunicación, la cual establecería los criterios y lineamientos de comunicación utilizados a lo largo del desarrollo del proyecto. Para esto se tomaron en cuenta las actividades descritas en el cronograma, también los medios de comunicación que serían utilizados y los grupos de interesados del proyecto.

**Cuadro 42. Índice de Matriz de Comunicaciones del Proyecto**

Item	Descripción
Frecuencia de Comunicaciones	I: Inicial, D: Diaria, E: Eventual, S: Semanal, Q: Quincenal, M: Mensual, F: Final.
Medios de Comunicación	P: Presencial, T: Teléfono, CE: Correo electrónico, S: Skype, V: Videoconferencia, D: Documento.
Roles de Participantes	P: Participante, E: Emisor, A: Autoriza, ST: Soporte Técnico, C: Control, JE: Juicio Experto.
Interesados	Int 1: Carolina Robles, Int 2: Director de Recursos Humanos, Int. 3: Equipo de Liderazgo, Int. 4: Comité de Diversidad, Int. 5: Analista de Comunicación, Int. 6: Empleados de Región ANCAM, Int. 7: AMCHAM Comité Factor F + M.

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 43. Matriz de Comunicaciones del Proyecto

Plan para la Creación del Sub-Departamento de Diversidad en la Región ANCAM	Frecuencia	Medio de Comunicación	Roles de Interesados						
			Int. 1	Int. 2	Int. 3	Int. 4	Int. 5	Int. 6	Int. 7
Diagnóstico de la Situación Actual	I	D	E	P	P				
Investigación Preliminar temática Diversidad e Inclusión	E	D	E	C					
Detección de estado actual de región ANCAM en materia de Diversidad	E	D							E
Revisión de Política de Diversidad	I	D							
Revisión de Encuesta de Clima Organizacional 2014	E	V	E				P		
Entrevista a Director de Recursos Humanos	I	P	E	P					
Tendencias y prácticas más actuales de Diversidad en las Organizaciones (enfoque en trasnacionales)	E	T	E						E

Exploración de fuentes con alta credibilidad en la temática de Diversidad (ejemplo Revista Virtual Diversity Inc.)	D	D	E						E
Entrevistas a Expertos en Diversidad y/o Innovación (Mario Morales, María Cristina Córdova, Juleta Broomfield, entre otros)	E								E
Sesiones de Benchmark con AMCHAM (Comité Factor F+M)	E	P							E
Creación del Comité de Diversidad	S	CE	E	A	A				
Trabajo con el Comité de Diversidad	S	V	E	A	A	P			
Monitoreo y control del trabajo del Comité	S	V	E	A	A	P			
Sesión #1 Bienvenida Comité de Diversidad	S	V	E	A	A	P			
Sesión #2 Diversidad de Pensamiento	S	V	E	A	A	P			
Sesión #3 Inclusión de Culturas	S	V	E	A	A	P			

Sesión #4 Representación de Mujeres en Puestos de Liderazgo	S	V	E	A	A	P			
Sesión #5 Balance Vida- Trabajo	S	V	E	A	A	P			
Sesión #6 Cierre	S	V	E	A	A	P			
Categorización Inicial del área de Diversidad en cuatro sub-tópicos principales:	I	D	E	A		P			
Diversidad de Pensamiento, Inclusión de Culturas, Representación Femenina en puestos de liderazgo, Balance Vida-Trabajo.	I	D	E	A		P			
Diseño de estructura funcional y marco estratégico del área de Diversidad	E	D	E	A	P	P	P		
Recursos Humanos	E	D	E	A	P	P	P		
Confirmación de la estructura funcional de la nueva área, soportado por el marco estratégico y	M	D	E	A	P	P	P		

plan de acción que trabajará el nuevo equipo de Diversidad									
Estudio de las necesidades de los puestos	M	D	E	A	P	P	P		
Descripción del alcance de cada puesto	M	D	E	A	P	P	P		
Gestión de Comunicación	S	CE	E	A			E		
Desarrollo del Plan de Comunicación para la Región ANCAM de la nueva área de Diversidad	S	CE	E	A			E		
Validación del Plan de Comunicación y trabajo en colaboración con Departamento de Asuntos Corporativos	S	CE	E	A			E		

Fuente: Elaboración Propia

- Actualización a los documentos del proyecto: El documento que sería actualizado de ser necesario sería el cronograma del proyecto y el registro de interesados.

#### 4.2.6.2. Gestionar las comunicaciones

##### a. Entradas

- Plan de gestión de las comunicaciones (descrito en el punto anterior).
- Informes del desempeño del trabajo (descrito anteriormente).
- Factores ambientales de la empresa (presentados anteriormente).
- Activos de los proceso de la organización (presentados en el punto anterior).

##### b. Salidas

- Comunicaciones del proyecto: Incluye las actividades requeridas para crear, distribuir, recibir, confirmar y comprender la información. Las comunicaciones del proyecto pueden variar considerablemente en función a cómo avanza el proyecto y a los imprevistos que surgen a lo largo del camino. A continuación se presenta la plantilla que se estaría utilizado para registrar las actividades requeridas llevar a cabo las comunicaciones del proyecto, lo cual se estaría actualizando conforme se avanza en la gestión de comunicaciones del proyecto:

**Cuadro 44. Registro de Comunicaciones del Proyecto**

Registro de Comunicación requerida	Actividad requerida (para efectuar la comunicación)	Fecha de Inicio	Próximos pasos (que deben ejecutarse)	Responsable de ejecutar la actividad	Impacto con otras áreas	Documentación requerida (para efectuar la comunicación)









## b. Salidas

- Información del desempeño del trabajo: Se refiere al proceso que organiza y resume los datos de desempeño recopilados para la gestión de comunicaciones, estos datos brindan información sobre el estado de avance del proyecto, con el nivel de detalle requerido para cada uno de los interesados.
- Solicitudes de cambio: Se refiere a las solicitudes de cambio que se presentan como parte del proceso de controlar las comunicaciones.

**Cuadro 48. Solicitud de Cambios a las Comunicaciones del Proyecto**

Solicitud de cambio a las Comunicaciones del Proyecto		
Actividad	ID:	
Nombre de la actividad:		Fecha de revisión:
Atributo de la actividad:		Quién solicita el cambio:
Fecha de inicio de actividad:		
Fecha de finalización de actividad:		
Descripción de la solicitud de cambio en el cronograma:		
Razón para solicitar el cambio:		
Implicaciones del cambio:		
Tareas que requieren ajustes:		
Responsable de la revisión y aprobación del cambio:		
Observaciones del responsable:		
Firma de responsable:		

Fuente: Elaboración Propia

- Actualización al plan para la dirección del proyecto: Los elementos que serían actualizados del plan de dirección del proyecto corresponderían en este caso al plan de gestión de comunicaciones. Este plan se actualiza conforme se detectan

nuevos requisitos o modificaciones en la gestión de comunicaciones del proyecto. Para registrar tales cambios se utiliza la misma plantilla que se presenta en el cuadro 45.

- Actualización a los documentos del proyecto: El documento que sería actualizado de ser necesario serían los informes de desempeño y los registros de incidentes. Para registrar tales cambios se utiliza la misma plantilla que se presenta en el cuadro 46.
- Actualización de los activos de los procesos de la organización: Los activos de los procesos de la organización que podrían ser actualizados serían los formatos de informe y la documentación de las lecciones aprendidas. Para registrar tales cambios se utiliza la misma plantilla que se presenta en el cuadro 47.

## 5. CONCLUSIONES

- Iniciar el plan de gestión del proyecto “Crear un subdepartamento de Diversidad en la empresa MI”, partiendo de un objetivo inicial de efectuar un diagnóstico de la situación actual, resulta de gran valor para el posterior desarrollo del plan de gestión. Por un lado, se puede afirmar que la Unidad de Negocio ANCAM, incluye de cierta manera el concepto de Diversidad en su organización, lo que facilita la creación e implementación del subdepartamento, sin embargo se carece de un nivel adecuado de profesionalización en la gestión de proyecto, que garantice el éxito del subdepartamento. Por otro lado, permitió identificar los cuatro puntos centrales sobre los que se basa la gestión de Diversidad, los cuales antes no eran claros y que gracias al diagnóstico se descubren; estos cuatro puntos son: Culturas Inclusivas, Diversidad de Pensamiento, Balance Vida-Trabajo y Representación de Mujeres Líderes.
- A partir del desarrollo del proyecto se descubre que la creación de un subdepartamento de Diversidad implica cambios profundos en la cultura organizacional de la Unidad de Negocio ANCAM. Cambios en cuanto a su sistema de comunicación, toma de decisiones por parte de líderes y contribuidores individuales, e incluso impacta la forma de trabajar de los empleados. Por esta razón es de gran relevancia para el éxito de la instauración del área contar con soporte directo del CEO como promotor principal de la creación del nuevo subdepartamento de Diversidad.
- A través del plan de gestión de costos, es posible reestructurar el presupuesto del Departamento de Recursos Humanos, y los activos de la organización, tales como la actualización de la Política de Compras e información de centros de costos y cuentas contables de la empresa.
- A través del plan de gestión de recursos humanos, es vital reestructurar el Departamento de Recursos Humanos creando un nuevo organigrama que incluye el subdepartamento de Diversidad y los activos de la organización, tales

como la actualización de la Política de Diversidad. También a través del plan de gestión de recursos humanos, se descubre la competencia de sensibilidad intercultural, la cual antes no se conocía y luego del presente proyecto es conocida y confirmada como la competencia que deben tener o desarrollar los miembros del subdepartamento de Diversidad.

- A través del plan de gestión de interesados, se logró actualizar los activos de la organización, específicamente en cuanto al registro de lecciones aprendidas que tiene la Unidad de Negocio ANCAM para la creación y manejo de comités. Por un lado con este proyecto se descubre que un factor crítico para involucrar a los miembros de un comité es incluir a los líderes de la región en la selección y conformación del mismo. Deben ser dichos líderes quienes asignan a los miembros del comité, luego del presente proyecto se descubre que esto motiva y compromete aún más al comité a cumplir las metas propuestas.

## 6. RECOMENDACIONES

- Al Director de Recursos Humanos y equipo del proyecto, se les recomienda antes de iniciar con la activación formal del nuevo subdepartamento de Diversidad, en la región ANCAM, socializar y compartir el plan de gestión para el proyecto así como el proyecto mismo, con los interesados.
- Se recomienda al equipo del proyecto, participen activamente en foros de la revista Diversity Inc, de manera que se fortalezca el benchmarking con las otras empresas que también cuentan con prácticas de Diversidad.
- Se recomienda al equipo del proyecto, programar y ejecutar reuniones mensuales con el equipo de Asuntos Corporativos, para trabajar en conjunto la gestión de las comunicaciones del proyecto, con el fin de asegurar una campaña de comunicación que transmite mensajes claros a los empleados de la Unidad de Negocio ANCAM.
- Se recomienda al Director de Recursos Humanos evitar cambios en el equipo de liderazgo, ya que el mismo tiene una gran influencia en el avance del proyecto. Cambios no planeados pueden alterar el cumplimiento con los tiempos y costos, de manera que es trascendental analizar cada solicitud de cambio, y verdaderamente entender si los mismos deben ser implementados.
- Se recomienda al equipo del proyecto, en conjunto con el equipo de Asuntos Corporativos, involucrar como patrocinadores de la inauguración de la campaña de comunicación y actividades relacionadas, a los líderes de la Unidad de Negocio ANCAM, ya que esto genera más compromiso en los empleados.
- Se recomienda al Director de Recursos Humanos, junto con el equipo del proyecto, velar porque el nuevo subdepartamento de Diversidad siempre se guíe a partir de la Política de Diversidad, de manera que el plan estratégico y plan de acción siempre estén alienadas con lo estipulado en dicha política.

- Se recomienda al Director de Recursos Humanos, junto con el equipo del proyecto, velar porque el nuevo subdepartamento de Diversidad siempre se guíe a partir de la Política de Compras, de manera que se aseguren en todo momento estar utilizando el centro de costos y cuenta contable correcta para hacer todos los pagos asociados al proyecto.
- Se recomienda al Director de Recursos Humanos, y el equipo del proyecto revisar en detalle los registros de cambio y lecciones aprendidas con respecto a la gestión de costos, de manera que para los años siguientes, se fije un presupuesto que contemple todas las observaciones y cambios solicitados.
- Se sugiere al equipo del proyecto, utilizar todas las plantillas propuestas como herramientas de control para el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto.
- Se sugiere al equipo del proyecto seguir investigando sobre el tema de competencias organizacionales tales como la competencia sensibilidad intercultural. Competencias que pueden estar asociadas al tema de Diversidad y pueden orientar al nuevo subdepartamento en las habilidades y comportamientos deseados en esta temática.
- Se recomienda al equipo del proyecto, seguir investigando sobre la temática de Gestión de Cambio en las empresas, temática que se vincula en gran medida con el propósito del subdepartamento de Diversidad, y que será de gran relevancia para los cambios en la cultura organizacional de la Unidad de Negocio ANCAM.



## 7. BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Ed. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Eyssautier, M. (2002). *Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia*. Colombia: Editorial ECAFSA.

Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la Investigación*. Desarrollo de la Inteligencia. 4ta Ed. México: International Thomson Editors.

García M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural*. Barcelona, España: Fundación Bertelsmann.

Harvard Business Review. (2004.) *Estrategias de Crecimiento*. Boston, Estados Unidos: Editorial Harvard Business School Press.

Hernández, R., C. Fernández. Y P. Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. Méxco: McGraw -Hill.

Jurado, Y (2002). *Técnicas de Investigación Documental*. D.F., México: Editorial Thomson.

Korn Ferry International. (2009). *FYI For Your Improvement*. Estados Unidos: Editorial Lominger International.

Lledo, P. (2013). *Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyecto exitoso*. Canadá.

Lledó & Rivarola. (2004). *Claves para el éxito de los proyectos*. Argentina.

Orcasberro, G. (2014). *Plan de Gestión del Proyecto: Recuperación Ambiental de un Relicto de los Bañados de Carrasco*. Tesis de Maestría en Administración de Proyectos. Universidad para la Cooperación Internacional.

P.M.I. (Project Management Institute) (2006). *The Standard for Portfolio Management*. Pennsylvania, E.U.A. Puchol.

P.M.I. (Project Management Institute) (2013). *Guía de Fundamentos de Dirección de Proyectos. PMBOK Guide. 6ta. Ed.* Pennsylvania, E.U.A.

Rampersad, H. (2009) *Authentic Personal Brand*. Estados Unidos: Editorial Information Age Publishing.

Rodríguez, Gregorio, Javier Gil y Eduardo García. (1996). *La Observación*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Ruiz, Ramón. (2006). *Historia y Evolución del pensamiento científico*. México.

### **Medios Electrónicos en Internet**

PricewaterhouseCoopers, S.C. (2012). *Encuesta de Clima*. 2013, de MPC Sitio web:[http://www.pwc.com/es\\_MX/mx/servicios/archivo/2013-02-clima-organizacional.pdf](http://www.pwc.com/es_MX/mx/servicios/archivo/2013-02-clima-organizacional.pdf)

Raúl, E. (2009). *Técnicas de Investigación de Campo*. Extraído el 4 de junio de 2014 de <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-inductivo-deductivo.html>

## 8. ANEXOS

### 8.1. Anexo 1: Acta del Proyecto

**Cuadro 49. Acta de Constitución del Proyecto**

<b>Acta del Proyecto</b>	
<b>Fecha :</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>
01-04-2015	Creación del subdepartamento de Diversidad para la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI.
<b>Procesos /Áreas de Conocimiento</b>	<b>Sector/Actividad</b>
<b>Procesos:</b> Iniciación y Planificación <b>Áreas de Conocimiento:</b> Alcance, Tiempo, Costos, Recursos Humanos, Comunicaciones, Interesados.	Sector Empresarial, Recursos Humanos, Cultura Organizacional, Diversidad e Inclusión.
<b>Fecha de Inicio</b>	<b>Fecha tentativa de Finalización</b>
Enero 2015	Agosto 2015
<b>Localización:</b> San José, Costa Rica	
<b>Enfoque del Proyecto</b>	
<b>Descripción del Proyecto:</b> El proyecto nace con la intención de crear un Área de Diversidad e Inclusión en la región ANCAM para promover y fortalecer la cultura organizacional de esta región. Se creó un Comité de Diversidad que fue el órgano ejecutor de las acciones de diversidad propuestas, este comité tiene claramente definidos sus roles y responsabilidades, las cuales tendrán que tener presente y cumplir a lo largo de toda su gestión. A partir de los aprendizajes de todas las actividades emprendidas en la evaluación de la situación actual, se confirma la necesidad de crear el nuevo sub-departamento y se procede con la creación del plan de gestión de alcance, de tiempo, de costos, de interesados, de recursos humanos y de comunicaciones, todo lo cual es necesario para consolidar el entregable final y cumplir con el objetivo propuesto.	
<b>Objetivo del proyecto :</b>	

Crear un subdepartamento de Diversidad e Inclusión, que forme parte del Departamento de Recursos Humanos, el cual tendrá como objetivo evolucionar la cultura organizacional de la Región ANCAM en un ambiente que promueva la Diversidad de Pensamiento y Culturas Inclusivas.

#### **Objetivos Específicos del Proyecto:**

- Desarrollar el plan estratégico del subdepartamento de Diversidad, para contar con las prioridades estratégicas y acciones principales.
- Detectar oportunamente todas las adquisiciones necesarias para que el subdepartamento pueda funcionar efectivamente.
- Elaborar un Manual de Puestos para los diferentes cargos que formarán parte de la estructura definida.
- Realizar un estudio de costos para establecer un presupuesto de acción para esta nueva área.
- Renovar la política de Diversidad e Inclusión con que cuenta actualmente la empresa para que quede debidamente actualizada y refleje las nuevas estipulaciones del área.
- Planear la estrategia de comunicación que acompañará el lanzamiento oficial de la nueva área.

#### **Justificación el Proyecto**

##### **Declaración del Alcance del Proyecto:**

La empresa MI, cuenta con un departamento global de Diversidad el cual ha desarrollado estrategias y planes de acción dirigido al nivel corporativo, esto quiere decir que las iniciativas que se han desarrollado en la empresa, al ser a nivel global, no tienen alcance para ciertas unidades de negocio, y no aplican para la unidad de negocio ANCAM (unidad de negocio compuesta por 14 países del área Andina, y Centroamérica). Por este motivo, en la unidad de negocio ANCAM no se cuenta con un área encargado de desarrollar la cultura de diversidad e inclusión, de tal manera que la única actividad relacionadas con diversidad que se lleva al momento, es una medición de la cantidad de mujeres hoy día ocupan puestos gerenciales.

MI se ha comprometido en forjar una cultura que respeta y valora todas las formas de diversidad, es por esto que recientemente se detectó la necesidad de crear un subdepartamento de Diversidad al área de Recursos Humanos, lo que se pretende al agregar esta área es desarrollar una propuesta de diversidad para la Unidad de

Negocio, una propuesta a través de la cual se forje un ambiente inclusivo y diverso, en donde se respete y promueva la diversidad de pensamiento entre los colaboradores, todo lo cual acerque a la organización hacia su meta para el 2015 de ser clasificada como una empresa Gran Lugar para Trabajar.

Las tendencias de globalización e internalización de las economías, hacen que las empresas procuren alcanzar el mayor grado posible de competitividad en cuanto a tendencias del manejo de talento a lo interno de las empresas, cada vez las empresas buscan tener las mejores prácticas con sus empleados, siendo cada vez más inclusivas y diversificadas en su cultura organizacional.

Por medio de la solución planteada, la organización contará con un plan de gestión de la diversidad que favorecerá en un ambiente organizacional diverso e inclusivo acercándola por un lado a cumplir su meta de ser reconocida como un Gran Lugar para trabajar, así como elevando el nivel de desempeño de los empleados lo cual contribuirá también a aumentar los niveles de producción, calidad en procesos, ventas y resultados financieros de la empresa.

Este proyecto genera beneficios para la región, en especial para los empleados de la unidad de negocio, quienes podrán durante sus jornadas laborales convivir en un ambiente que propicia la diversidad de pensamiento, la manifestación de sus preferencias y estilos de comportamiento, dentro de un marco organizacional definido y sobre todo de respeto a los derechos e igualdades

### **Descripción del Producto o Servicio que genera el proyecto**

El resultante del proyecto es un documento que describe el Plan para la dirección del proyecto para crear un área de Diversidad en la empresa MI, esto con el objetivo de promover una cultura inclusiva, que respete y promueva la diversidad de pensamiento en la empresa MI, de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Guía del PMBOK (PMI, 2013).

Descripción específica y medible de los productos que el proyecto debe entregar.

1. Caracterización del entorno de la unidad de negocio ANCAM en términos de su cultura organizacional, a través de la elaboración de un análisis FODA de la empresa que permite determinar el enfoque de diversidad e inclusión, y a la vez proporcionar las prioridades estratégicas del área.
2. Plan para la dirección del proyecto.
  - a. Acta de Constitución del proyecto y enunciado del alcance del proyecto
  - b. Plan de gestión del alcance del proyecto
  - c. Plan de gestión del cronograma
  - d. Plan de gestión de recursos humanos

<p>e. Plan de gestión de comunicación</p> <p>f. Plan de gestión de costos</p> <p>3. Se creará un comité de diversidad que será el órgano ejecutor de las acciones de diversidad propuestas, este comité tendrá claramente definidos sus roles y responsabilidades, las cuales tendrán que tener presente y cumplir a lo largo de toda su gestión.</p> <p>4. Se entregará una matriz de roles y responsabilidades, la cual especificará claramente cuales serán los roles y responsabilidades que tendrá cada miembro del comité de diversidad.</p> <p>5. Se entregará el plan de comunicación interna que acompañará la creación de esta nueva área y mantendrá informados a los empleados de la empresa sobre la razón de ser de esta nueva área, así como las iniciativas y acciones que estará llevando a cabo el área.</p>
<p><b>Exclusiones:</b></p> <p>Países de América Latina (como Argentina, Brasil y Uruguay) con los cuales hay operaciones en conjunto con la unidad de negocio ANCAM, quedan excluidos del proyecto, el alcance cubre únicamente el proyecto para la comunidad ANCAM.</p>
<p><b>Restricciones / Limitantes / Factores Críticos de Éxito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto se gestionará dentro de los límites impuestos por las políticas, así como la misión y visión de la empresa MI.</li> <li>• El equipo conformado trabajará para el proyecto bajo las condiciones y directrices emitidas por las jefaturas involucradas.</li> <li>• Se contará con la participación de representantes de diferentes países de la unidad de negocio ANCAM para conformar el comité de Diversidad.</li> </ul>
<p><b>Supuestos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera que el departamento de Asuntos Corporativos colabore con la creación de la estrategia de comunicación del proyecto.</li> <li>• La sede central está interesada en que se realice el diagnóstico.</li> <li>• Las jefaturas de ANCAM están dispuestas a colaborar con el diagnóstico sobre diversidad.</li> </ul>
<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de liderazgo para coordinación de actividades</li> <li>• Falla en la comunicación entre interesados</li> </ul>

- Falta de apoyo de la comunidad ANCAM al proyecto
- Plan de monitoreo y control insuficiente

#### • Presupuesto

Se debe desarrollar la Gestión de Costos, para planificar, presupuestar y controlar los costos del proyecto., Se debe tomar cuenta que se requiere la contratación de una Asesoría por 15,000 dólares. Será planeado por parte del equipo del proyecto y deberá ser aprobado por la Junta Directiva.

#### Hitos

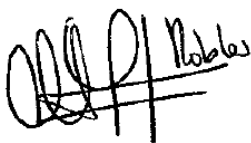
Hito	Fecha de inicio	Fecha final
Evaluación situación actual empresa	20 febrero 2015	1 marzo 2015
Plan Dirección Proyecto	9 marzo 2015	12 abril 2015
Creación Comité Diversidad	12 abril 2015	19 abril 2015
Matriz de Roles y Responsabilidades	12 abril 2015	19 abril 2015
Creación de Plan de Comunicación Interna	12 abril 2015	19 abril 2015
Plan de Gestión de Tiempo- Cronograma de Actividades	12 abril 2015	19 abril 2015
Plan de Gestión de Riesgos	12 abril 2015	19 abril 2015
Presupuesto	12 abril 2015	19 abril 2015
Plan de Adquisiciones	12 abril 2015	19 abril 2015

#### Información Histórica Relevante

La empresa MI tiene una trayectoria de 240 años y hoy se conoce como la empresa número uno en la industria de alimentos y bebidas en Estados Unidos y la segunda a nivel mundial. Fue el primer fabricante global de galletitas y lidera los mercados de chicles, caramelos duros, bebidas en polvo y pre mezclas.

La empresa MI son respecto a diversidad plantea lo siguiente: Incorporar la diversidad y la inclusión no sólo es lo que corresponde hacer, sino que es esencial en el éxito de la empresa MI Para la empresa MI la Diversidad son las experiencias, perspectivas y habilidades que hacen que cada persona sea única. Y la Inclusión significa crear una cultura de respeto donde las diferencias son tratadas como activos vitales para el éxito de la organización.

#### Identificación de Grupos de Interés

<p><b>Involucrados directo(s):</b>  Director de Recursos Humanos,  Gerente de Desarrollo Organizacional,  Miembros del Departamento de Recursos Humanos,  Miembros del Comité de Diversad,  Miembros de la Junta Directiva.</p> <p><b>Involucrados indirecto(s):</b>  Consultor especializado en temas de diversidad,  Proveedores de servicios de comunicación,  Empleados de la unidad de negocio ANCAM de la empresa MI.</p>	
<p><b>Realizado por:</b>  Carolina Robles</p>	<p><b>Firma:</b> </p>
<p><b>Aprobado por:</b></p>	<p><b>Firma</b></p>

Fuente: Elaboración Propia



## 8.2. Anexo 2: EDT del PFG presentado en Seminario Integrado

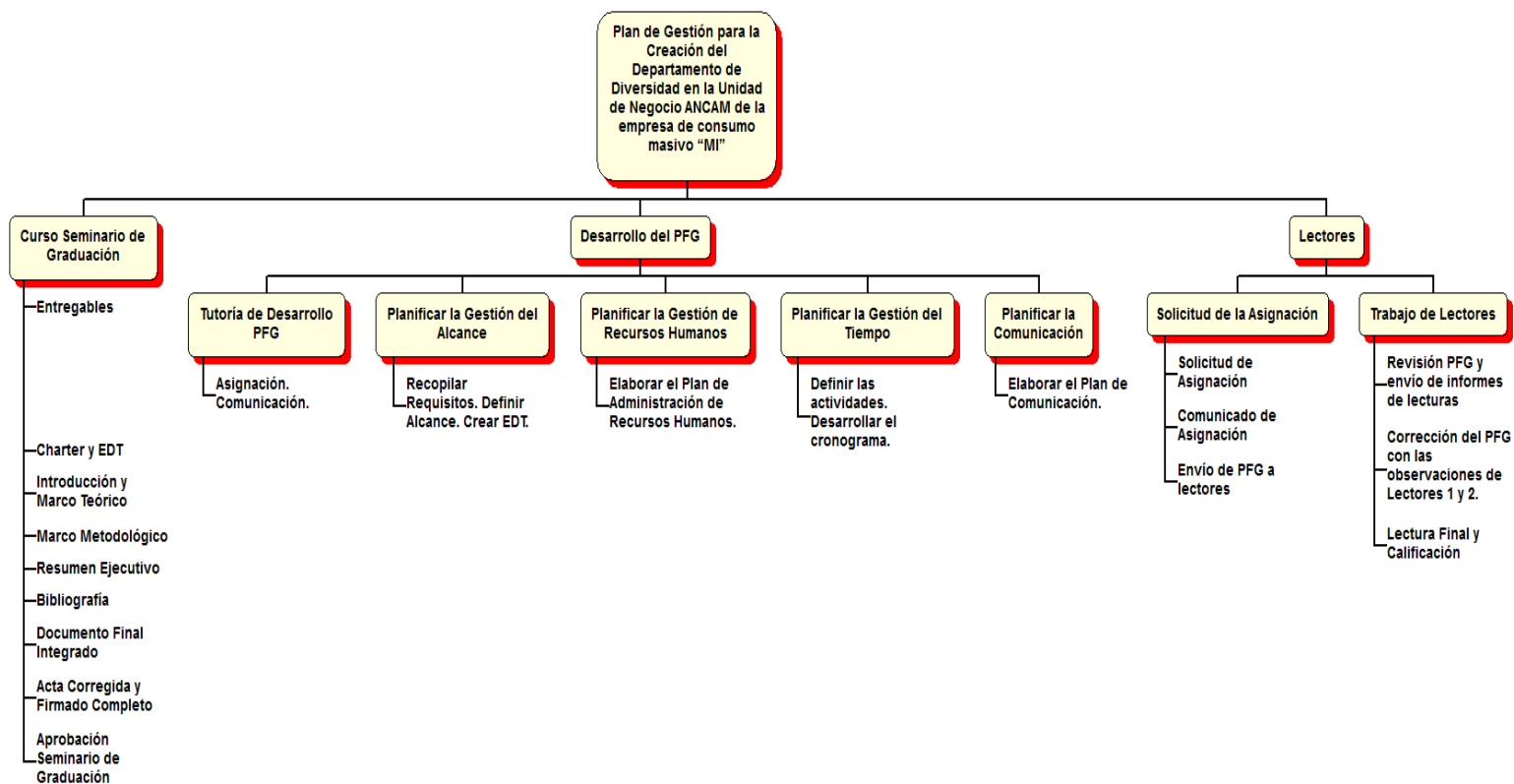
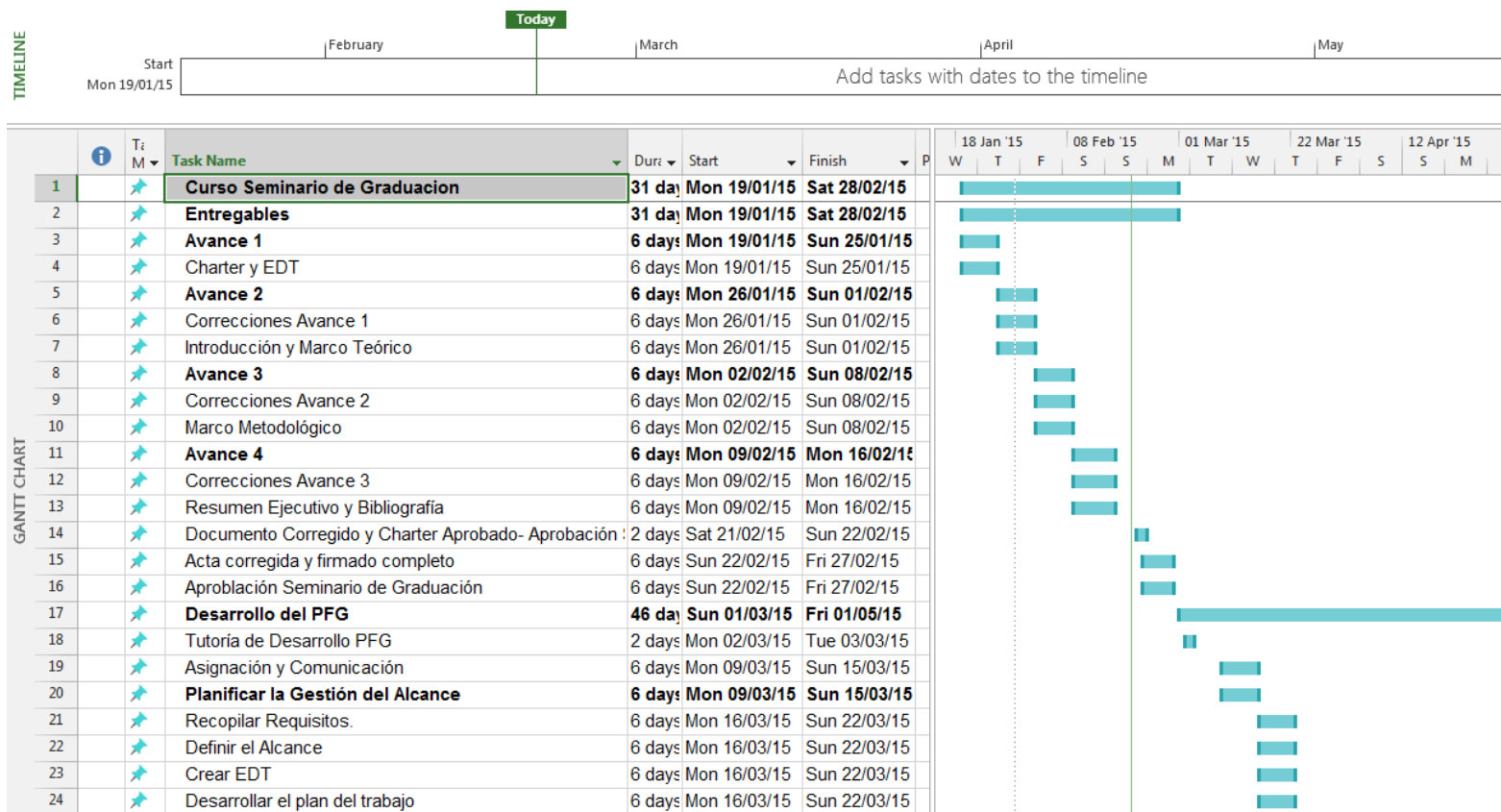
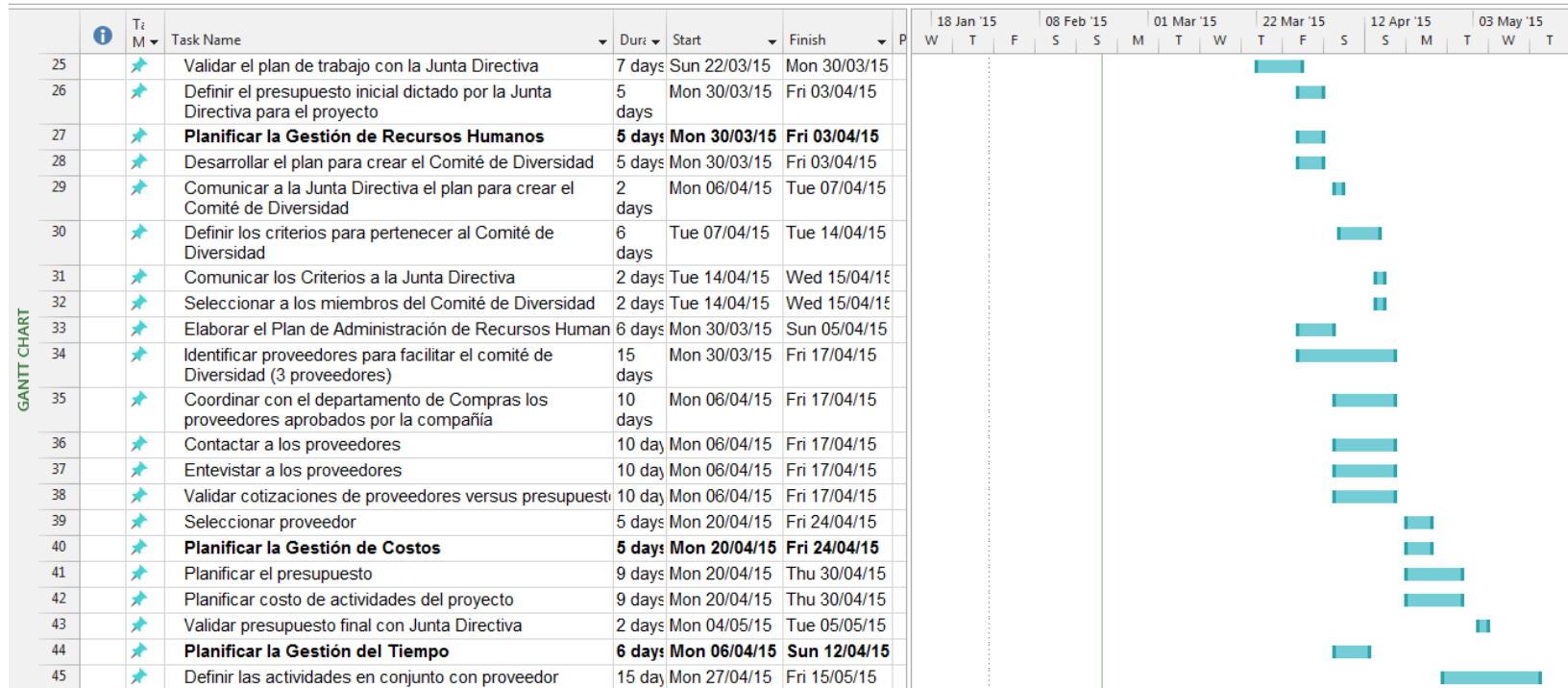


Figura 11. EDT del PFG presentado en Seminario Integrado de Graduación

Fuente: Elaboración Propia

### 8.3. Anexo 3: Cronograma del PFG presentado en Seminario de Graduación





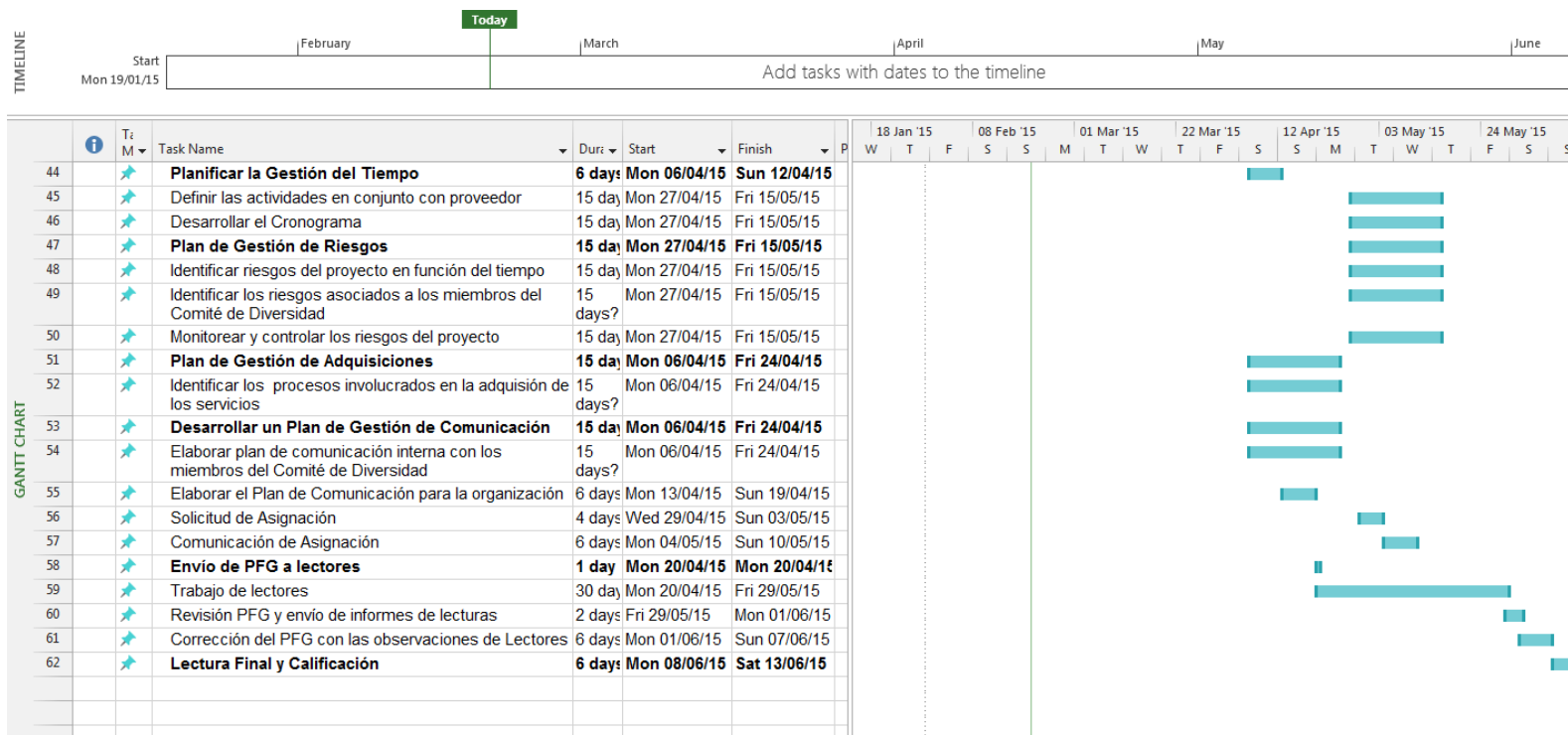


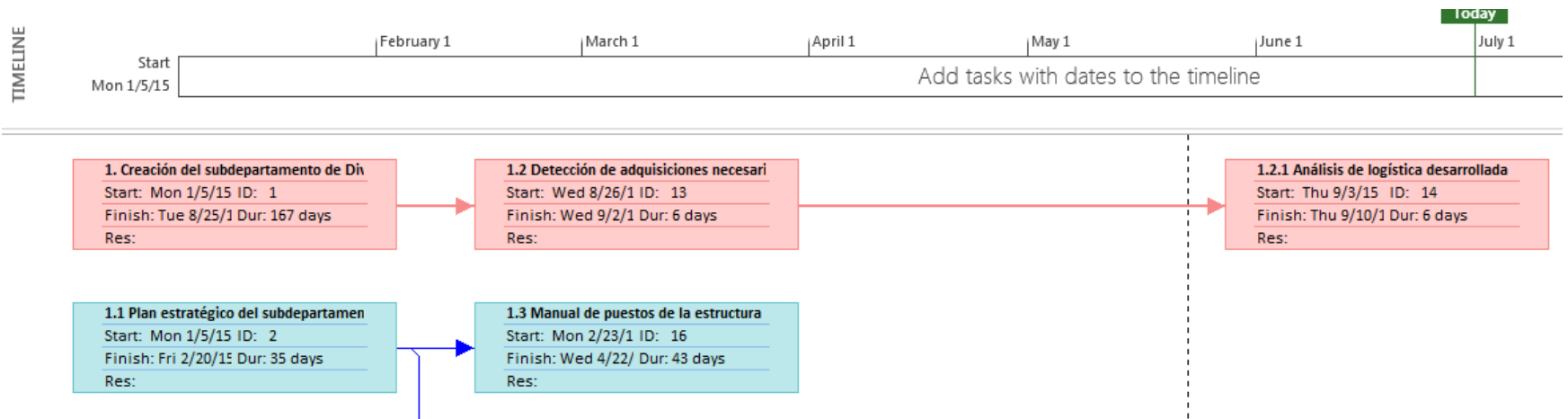
Figura.12. Cronograma de PFG

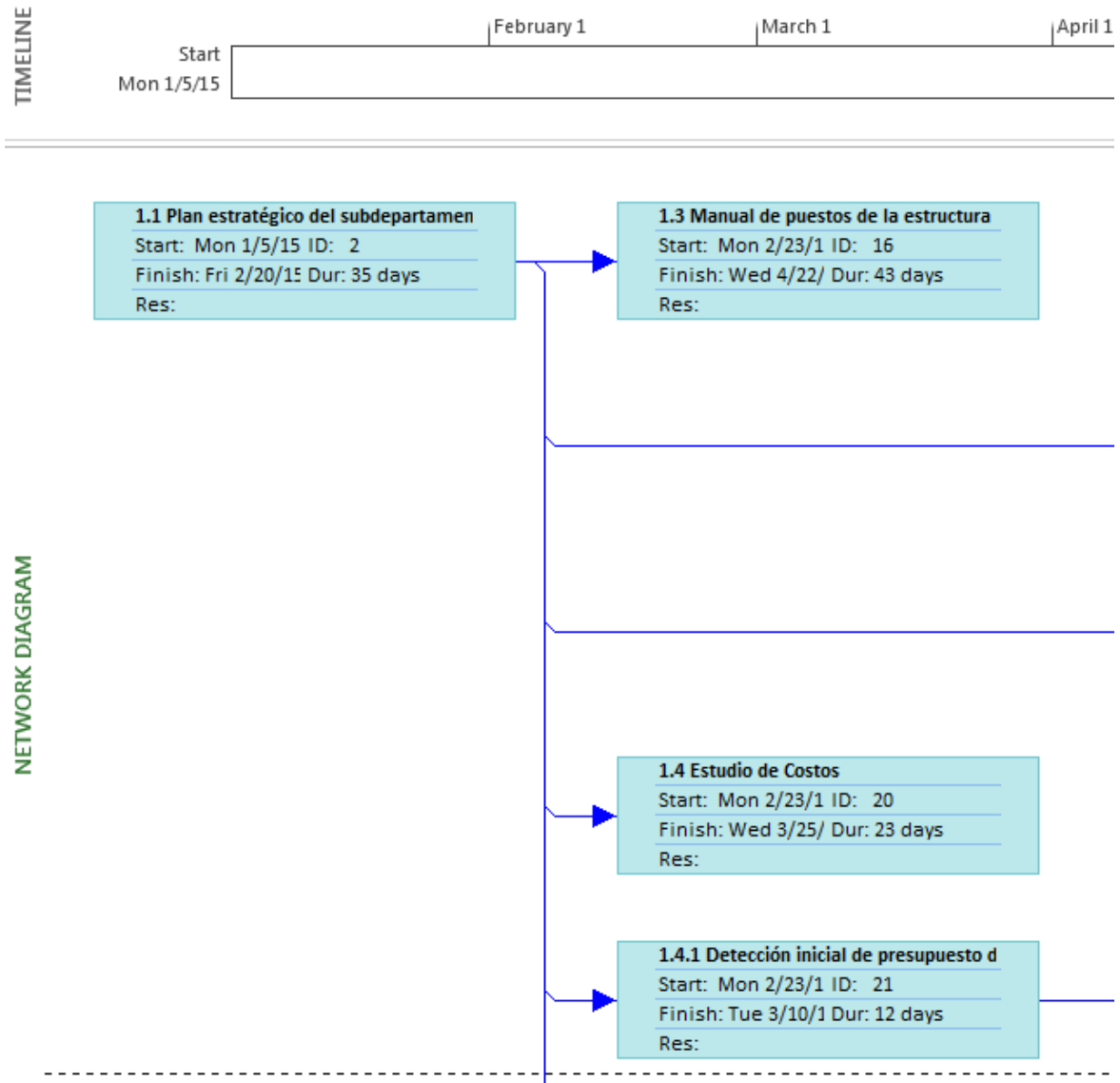
Fuente: Elaboracion Propia

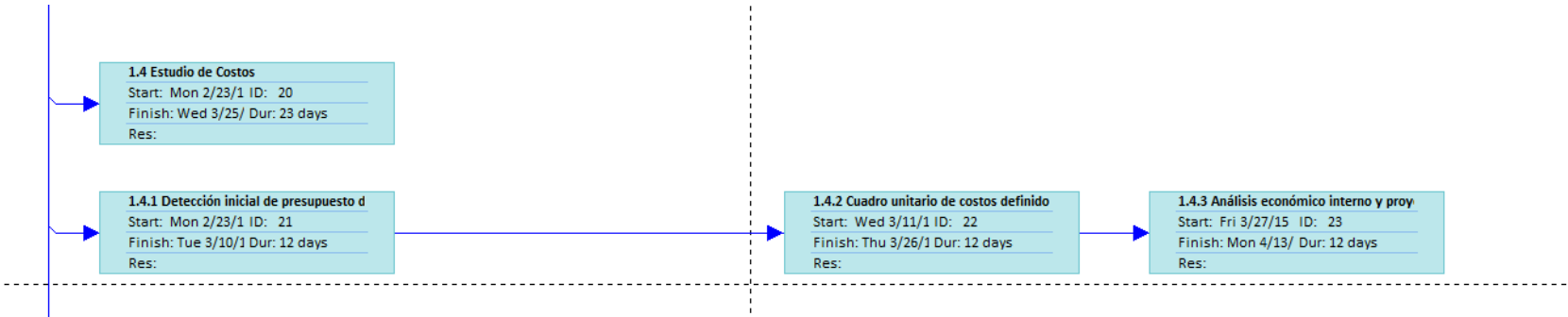
#### **8.4. Anexo 4: Cuestionario para Expertos en Diversidad**

1. ¿Qué es la diversidad en el trabajo?
2. ¿Cuáles son los principales beneficios de una fuerza laboral diversa?
3. ¿Qué pasos prácticos puede un cuento empleador de mantener una fuerza laboral diversa?
4. ¿Qué hace el entrenador de la diversidad para el cliente típico?
5. ¿Por qué hay un aumento en el uso de formadores de diversidad?
6. ¿Cuánto tiempo debe una persona o empresa comprometerse a trabajar con un entrenador diversidad?
7. ¿Cuál es el costo de contratar a un entrenador diversidad?
8. ¿Qué tan fuerte es la demanda de entrenadores de diversidad?
9. Cuáles son los siguientes pasos en el área de la gestión de diversidad a efectuar en su empresa?
10. ¿Cómo entra en acción este equipo intencionadamente mezclado?
11. ¿Qué factores tienen en cuenta a la hora de componer un equipo intencionadamente mezclado?
12. ¿Cómo reaccionan los empleados a esta creciente heterogeneidad de equipos?
13. ¿Cómo miden los éxitos de estos equipos intencionadamente mezclados?

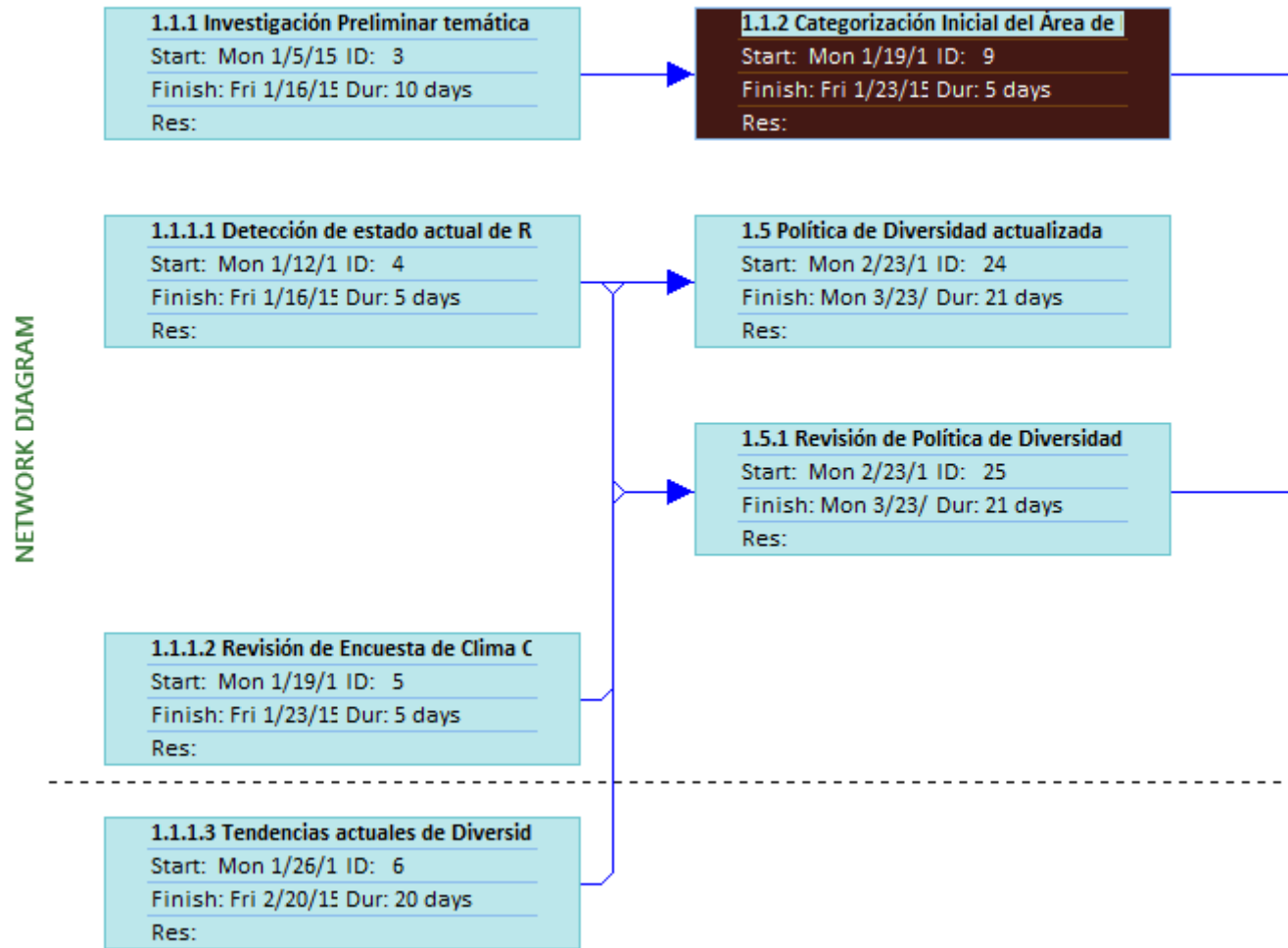
### 8.5. Anexo 5. Diagrama de Red

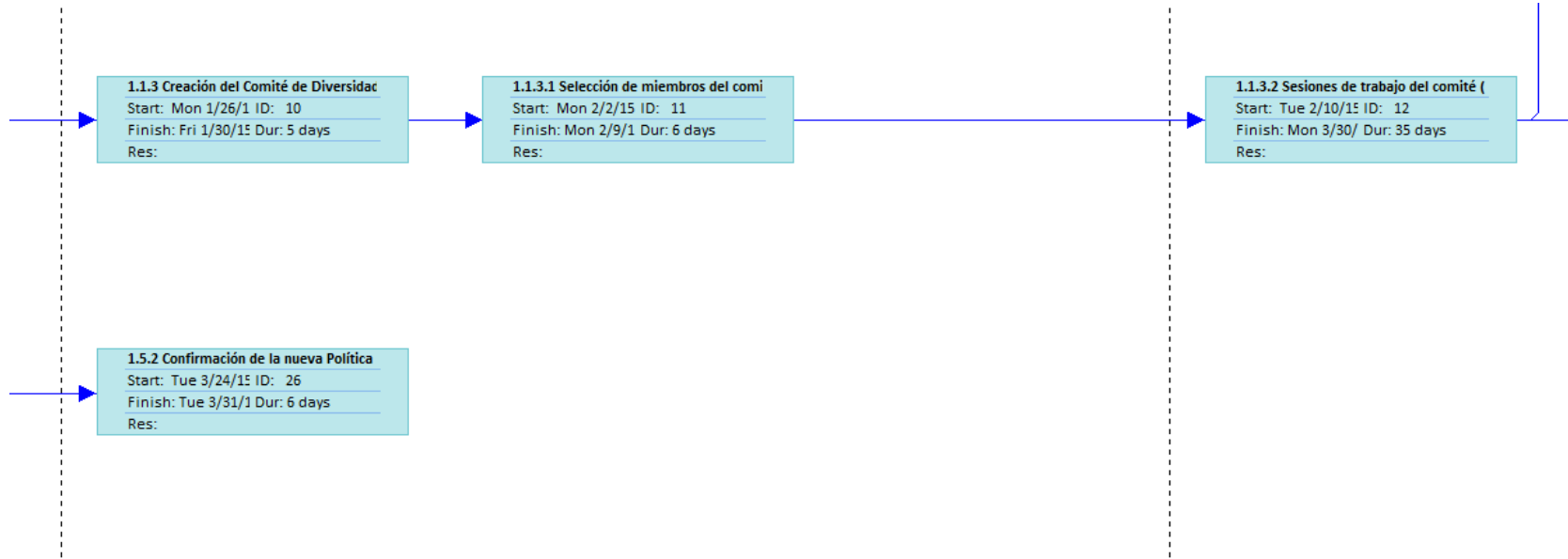


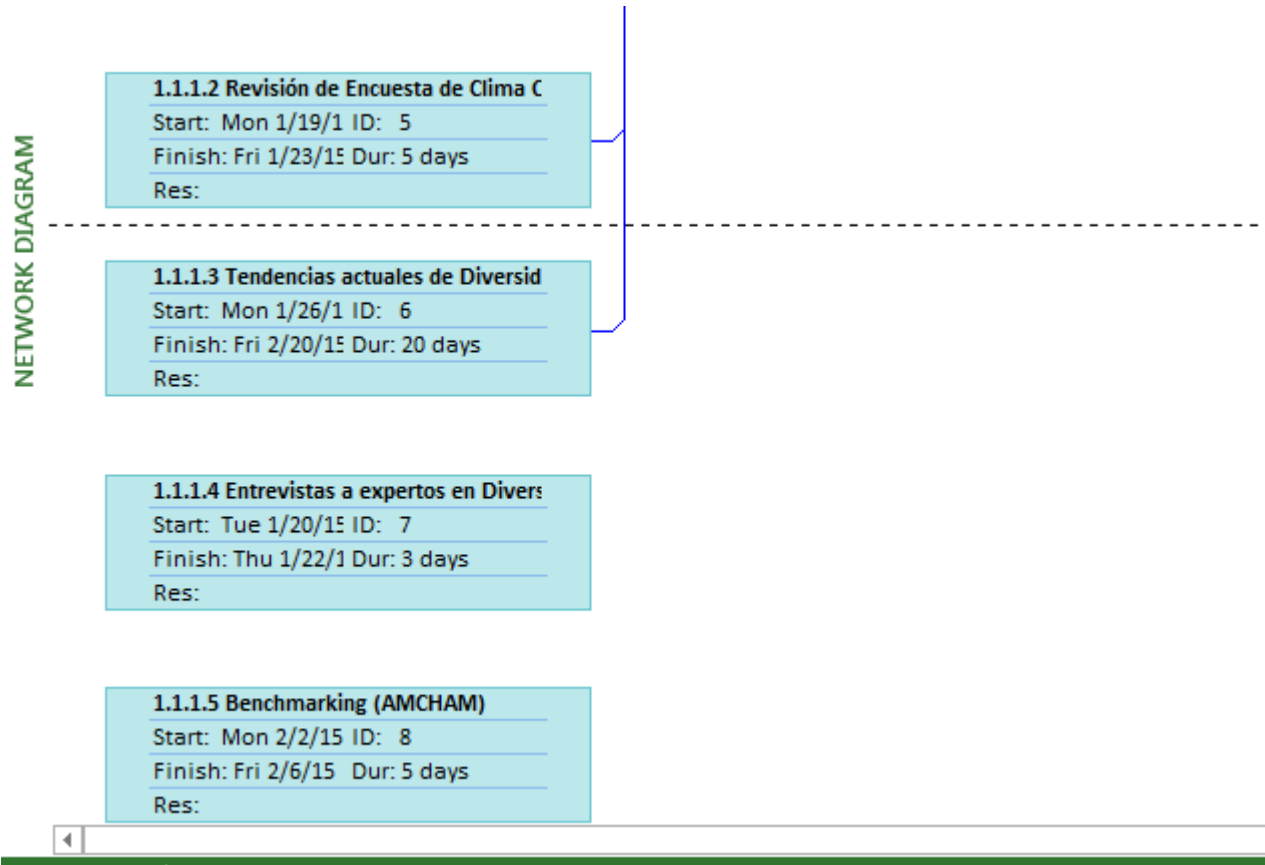












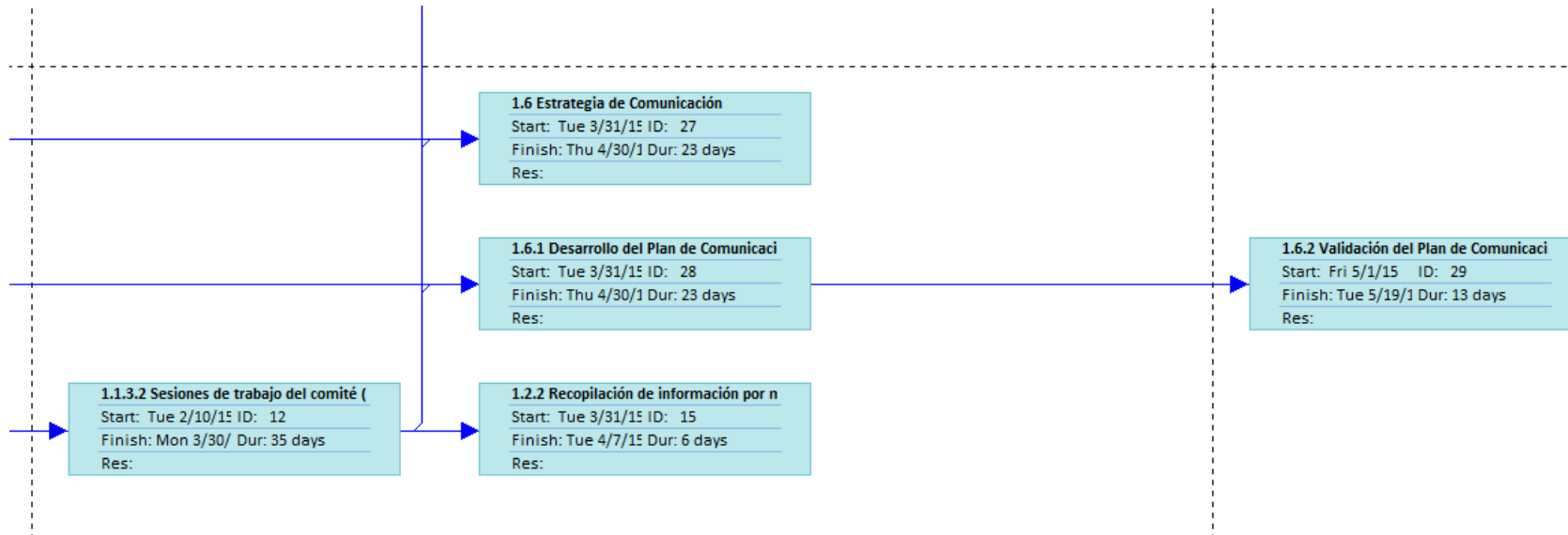


Figura 13. Diagrama de Red

Fuente: Elaboración Propia