UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

"DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE GREENLAKE MANAGEMENT SERVICES DE HPE COSTA RICA UTILIZANDO METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DURANTE EL AÑO 2022"

ELABORADO POR

JENNIFER ALVARADO SALAS

TUTOR

DOXY ELENA NAVARRO PADILLA

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2022

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)
Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros):	Jennifer Alvarado Salas
De la Carrera / Programa:	Maestría profesional en Gerencia de los Proyectos
Modalidad de TFG:	Memoria
Titulado:	**DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE GREENLAKE MANAGEMENT SERVICES DE HPE COSTA RICA UTILIZANDO METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DURANTE EL AÑO 2022**

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el "**AUTOR**"), declara lo siguiente: **PRIMERO**: Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la "**OBRA**"). **SEGUNDO**: El **AUTOR** autoriza y cede a favor de la **UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L.** con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la "**UNIVERSIDAD**"), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la **OBRA** necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la **OBRA** con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO**: El **AUTOR** acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la **UNIVERSIDAD** no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO**: El **AUTOR** garantiza la originalidad de la **OBRA**, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la **OBRA**, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del **AUTOR** y este garantiza mantener indemne a la **UNIVERSIDAD** ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO**: El **AUTOR** se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la **UNIVERSIDAD SEXTO**: La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el **AUTOR** y la **UNIVERSIDAD**, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO**: El **AUTOR** acepta que la **UNIVERSIDAD**, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionada con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO**: El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD.,** el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD.** puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO**: El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO**: El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día** 26 **de** julio **de** 2022 **a las** 20:14

Firma del estudiante(s):

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

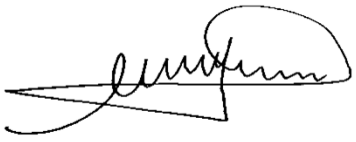
Heredia, **21 de julio de 2022**
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **"DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE GREENLAKE MANAGEMENT SERVICES DE HPE COSTA RICA UTILIZANDO METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DURANTE EL AÑO 2022"**, elaborado por el (los) estudiante (s): **JENNIFER ALVARADO SALAS**, como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s) pueda (n) optar por el grado académico **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente.



M. Sc. Doxy Elena Navarro Padilla

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

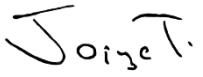
Heredia, **21 de julio de 2022**
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **"DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE GREENLAKE MANAGEMENT SERVICES DE HPE COSTA RICA UTILIZANDO METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DURANTE EL AÑO 2022"**, elaborado por el (los) estudiante (s): **JENNIFER ALVARADO SALAS**, como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s) pueda (n) optar por el grado académico **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente.



MGP Jorge Trejos Gutiérrez, PMP

CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

Cartago, 21 de julio de 2022

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, mayor, casada, filóloga, incorporada a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0247, portadora de la cédula de identidad número 3-0447-0799 y, Daniel González Monge, mayor, casado, filólogo, incorporado a la Asociación Costarricense de Filólogos con el número de carné 0245, portador de la cédula de identidad número 1-1345-0416, ambos vecinos de Quebradilla de Cartago, revisamos el trabajo final de graduación que se titula: *Diseño del plan de comunicación interna del Departamento de Greenlake Management Services de HPE Costa Rica utilizando metodologías para la gestión de proyectos durante el año 2022*, sustentado por Jennifer Alvarado Salas.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de ortografía, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto. A pesar de esto, la originalidad y la validez del contenido son responsabilidad directa de la persona autora.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Latina de Costa Rica.

X ANA ELENA REDONDO CAMACHO (FIRMA)
Firmado digitalmente por ANA ELENA REDONDO CAMACHO (FIRMA)
Fecha: 2022.07.21 08:36:29 -06'00'

Elena Redondo Camacho
Filóloga - Carné ACFIL n.º 0247

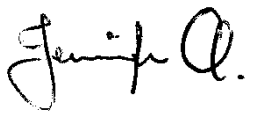
X DANIEL ALBERTO GONZALEZ MONGE (FIRMA)
Firmado digitalmente por DANIEL ALBERTO GONZALEZ MONGE (FIRMA)
Fecha: 2022.07.21 08:38:47 -06'00'

Daniel González Monge
Filólogo - Carné ACFIL n.º 0245

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito(a), **JENNIFER ALVARADO SALAS** con cédula de identidad n.º **111210564**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor(a) del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de laUniversidad Latina, *campus* Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del (la) suscrito(a).

Heredia, veintiuno de julio del dos mil veintidós.

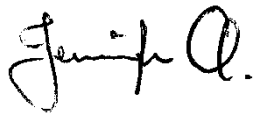


Jennifer Alvarado Salas

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El (La) suscrito(a), **JENNIFER ALVARADO SALAS** con cédula de identidad n.º **111210564**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, *campus* Heredia, así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, *campus* Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, *campus* Heredia, a disponer de este trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio *web*, así como en el CRAI.

Heredia, veintiuno de julio del dos mil veintidós.



_____

Jennifer Alvarado Salas

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia, quienes son un apoyo incondicional, por brindarme aliento en los momentos que más lo necesité, por ser mi fortaleza todos los días.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco en primera instancia a Dios, por todas las grandes bendiciones que siempre nos da y que me permitieron culminar con éxito esta meta personal.

Seguidamente, le agradezco a la empresa HPE Costa Rica, por extenderme la mano al permitir elaborar este proyecto en su organización y tomar en cuenta los resultados elaborados para la mejora de la entidad.

Le agradezco a mi familia, por el apoyo incondicional, por ser mi soporte y mi motivo para ser mejor todos los días.

A la M. Sc. Doxy Elena Navarro Padilla, profesora tutora, quien fue una persona ejemplar, que me guio durante el proceso de elaboración del proyecto de graduación y a todas las personas que de una u otra forma pusieron su granito de arena para la culminación de esta etapa.

RESUMEN EJECUTIVO

La comunicación interna es toda aquella que circula en la organización, que llega a cada uno de los miembros y permite conocer a las personas colaboradoras y que estas, a la vez, comprendan las políticas institucionales, las metas, los objetivos, los valores, se mantengan informadas, integradas y motivadas, logrando, de este modo, el éxito no solo organizacional, sino también personal. Para esto, se utilizan todos los medios de comunicación disponibles. No se debe olvidar que la comunicación se desarrolla en forma bidireccional, lo que implica que se dirija a un público, sea este interno o externo. No obstante, a la vez, se está sumamente atento a las necesidades de este. Esta retroalimentación es la que permite saber cuál es la situación actual, por esto, a través de las líneas de este documento se inicia un proceso de análisis sobre la política y los procesos de comunicación interna existentes en el Departamento de GreenLake Management Services de la empresa Hewlett Packard Enterprise Costa Rica. Se lleva a cabo un diagnóstico general de la comunicación interna, con el objetivo de verificar la existencia de protocolos establecidos en la compañía que se relacionan con este tema y su aplicación por medio de buenas prácticas y metodologías con base en la gestión de los proyectos.

Se detecta la necesidad de diseñar un plan de comunicación interna para el departamento, que vaya alineado con las estrategias y lineamientos corporativos, bajo el marco de gestión de los proyectos recopilado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos versión 6 o PMBOK por sus siglas en inglés del PMI (Project Management Institute).

El Capítulo I del estudio plantea el problema, sus antecedentes, delimitaciones, objetivos, estudios previos, alcance y justificación.

El Capítulo II contiene una fundamentación teórica del problema por resolver en el estudio. Esta se basa en antecedentes de la industria, buenas prácticas de comunicación de la industria tecnológica y metodologías con base en la gestión de los proyectos.

El Capítulo III detalla un marco metodológico para realizar el estudio, en el que se determina la forma y el tipo de la investigación, así como las variables por analizar durante el estudio.

El Capítulo IV abarca un análisis e interpretación de resultados en la investigación, de acuerdo con las variables en estudio preestablecidas.

En este capítulo se recopila la información demográfica de las personas colaboradoras del departamento durante el periodo en análisis, los canales de comunicación que se utilizan, así como la frecuencia de uso de estos. El análisis de la información recolectada se lleva a cabo mediante herramientas para recolectar la información como censos, encuestas y entrevistas. Se documenta formalmente, la importancia de diseñar y formalizar un plan de comunicación para el departamento.

En el Capítulo V se plantean las conclusiones y recomendaciones, con base en los resultados en la interpretación de resultados del capítulo anterior.

El Capítulo VI es una propuesta metodológica para implementar un diseño del plan de comunicación interna dentro del departamento, con base en las herramientas y buenas prácticas de la gestión de los proyectos, a partir de la guía del PMBOK.

TABLA DE CONTENIDOS

LICENCIA DE DISTRIBUCIÓN NO EXCLUSIVA....3
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR....5
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR....6
CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO....7
DECLARACIÓN JURADA....8
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD....9
DEDICATORIA....10
AGRADECIMIENTOS....11
RESUMEN EJECUTIVO....12
TABLA DE CONTENIDOS....14
ÍNDICE DE TABLAS....23
ÍNDICE DE FIGURAS....25
CAPÍTULO I. PROBLEMA Y PROPÓSITO....27
Estado actual de la investigación....28
Introducción....28
Antecedentes....29
Descripción del tema....31
Información existente....32
Estudios previos....33
Delimitación del tema....34
Aporte del investigador....34
Objeto de estudio....34
Sujeto de estudio....34

Delimitación espacial....35
Delimitación temporal....35
Planteamiento del problema....35
Sistematización del problema....36
Planteamiento de la hipótesis....37
Objetivos....38
Objetivos generales....38
Objetivos específicos....39
Justificación....40
Justificación práctica....40
Justificación metodológica....41
Justificación teórica....42
Alcances y limitaciones....42
Alcances....42
Limitaciones....43
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA....44
Marco situacional....45
Antecedentes del desarrollo de la industria en Costa Rica....45
Industria tecnológica en Costa Rica....46
Empresas dedicadas a la venta de infraestructura tecnológica....48
Lugar donde se lleva a cabo la investigación....51
Reseña histórica y descripción de la empresa....51
Antecedentes....53
Ubicación geográfica....55
Líneas de productos....56
Servicios y productos....58

Ciclo de vida de la empresa 58
Estructura y composición de la empresa (organigrama estructural y funcional) 62
Los públicos de la empresa 63
Públicos internos 63
Públicos externos 63
Comunicación interna de la empresa 63
Cultura organizacional 67
Relaciones públicas 68
Servicio al cliente 69
Recursos humanos 70
Políticas de comunicación 71
Comunicación externa de la empresa 71
Comunicación corporativa 71
Publicidad 71
Merchandising 72
Marketing 72
Telemarketing 73
Eventos, seminarios y otros 73
RSE 73
FODA 74
Fortalezas 75
A continuación, se detallan: 75
Oportunidades 76
A continuación, se detallan: 76
Debilidades 76
A continuación, se detallan: 76

Amenazas 76
A continuación, se detallan: 76
Marco conceptual 77
Comunicación interna 77
Definición y principales características 77
Importancia de la comunicación interna 78
Herramientas de comunicación 80
Corresponsales internos 80
Evaluación de resultados 81
Gestión de los proyectos 81
Definición de proyecto 81
Importancia de la gestión de los proyectos 81
Iniciación de proyectos 82
Ciclo de vida de proyectos 83
Procesos de la dirección de proyectos 84
Grupo de procesos de la dirección de proyectos 85
Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos 86
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA 89
Enfoque metodológico y el método seleccionado 90
Enfoque 90
Enfoque cualitativo 90
Enfoque cuantitativo 90
Enfoque mixto 91
Método 91
Método deductivo 92
Método inductivo 92

Tipo de investigación 92
Tipo exploratoria 92
Tipo descriptiva 93
Tipo correlacional 93
Tipo explicativa 94
Descripción del contexto o del sitio en donde se lleva a cabo el estudio 94
Características de las personas participantes y las fuentes de información 95
Sujetos de información 95
Fuentes de información primaria 95
Fuentes de información secundaria 96
Población 96
Población finita 96
Censo 97
Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos 97
Descripción de los instrumentos 97
Instrumento 1 - Encuesta 98
Instrumento 2 - Entrevista 98
Validez de las herramientas de investigación 99
En la Tabla 5 se muestran los instrumentos y técnicas que se aplicaran a cada público de la investigación. 99
Variables 99
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 102
Análisis e interpretación de resultados 103
Interpretación de los resultados 104
Análisis de la entrevista 104
Variable n.º 1: beneficios de la implementación del diseño de un plan de comunicación

interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica 104

Variable n.º 2: Situación actual sobre la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS 106

Análisis de la encuesta 107

Variable n.º 1: beneficios de la implementación del diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica 108

Variable n.º 2: Situación actual sobre la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica 111

Variable n.º 3: Canales de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica 114

Variable n.º 4: Requerimientos actuales para el diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica 118

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 122

Conclusiones 123

Corresponde al objetivo n.º 1: Conocer los beneficios de la implementación del diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica 123

Corresponde al objetivo n.º 2: Determinar la situación actual sobre la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica en el primer semestre del 2022 124

Corresponde al objetivo n.º 3: Evaluar los diferentes canales de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica durante el primer semestre del año 2022. 124

Corresponde al objetivo n.º 4: Establecer los requerimientos actuales del diseño de un plan de comunicación interna que se deben cumplir en el Departamento de GMS de la empresa HPE

Costa Rica que se ajuste a las políticas y procesos de la organización, con el fin de mejorar la gestión en la comunicación interna en el departamento. 125

Recomendaciones 126

Corresponde al objetivo n.º 1: Conocer los beneficios de la implementación del diseño de un

plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica 126

Corresponde al objetivo n.º 2: Determinar la situación actual sobre la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica en el primer semestre del 2022. 127

Corresponde al objetivo n.º 3: Evaluar los diferentes canales de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica durante el primer semestre del año 2022. 127

Corresponde al objetivo n.º 4: Establecer los requerimientos actuales del diseño de un plan de comunicación interna que se deben cumplir en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica que se ajuste a las políticas y procesos de la organización, con el fin de mejorar la gestión en la comunicación interna en el departamento. 128

CAPÍTULO VI. PROPUESTA 130

Introducción 131

Descripción de la propuesta 131

Objetivos de la propuesta 132

Objetivo general 132

Objetivos específicos 132

Justificación de la propuesta 133

Alcance 134

Ubicación geográfica 134

Público meta 135

Gestión de la propuesta 135

Guía para fortalecer la gestión de las comunicaciones en proyectos 136

Concepto de comunicación en los equipos de trabajo 138

Plan de gestión de las comunicaciones 139

Método de comunicación 139

Políticas 139

Comunicación informal 140
Profesionales de Comunicación en equipos de los proyectos 140
Etapas para el fortalecimiento de la gestión de las comunicaciones 140
Inicio y planificación de la implementación del diseño del plan de comunicación interna 144
Acta de constitución del proyecto 145
Gestión del alcance 146
Gestión de requisitos 150
Gestión del tiempo 152
Cronograma 155
Gestión del costo 159
Gestión de riesgos 160
Gestión de calidad 163
Gestión de recursos 165
Gestión de comunicaciones 168
Gestión de adquisiciones 170
Gestión de interesados 170
Gestión del cambio 172
Referencias bibliográficas 174
ANEXO 1 177
ANEXO 2 181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. *Las 5 principales empresas, envíos de PC tradicionales a escala mundial, participación de mercado y crecimiento interanual, primer trimestre de 2021 (los envíos se expresan en miles de unidades)*.....50
Tabla 2. *Herramientas de comunicación*.....79
Tabla 3. *Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de proyectos*.....87
Tabla 4. *Desglose de instrumentos*.....97
Tabla 5. *Instrumentos y técnicas que se aplicaran a cada público de la investigación*.....98
Tabla 6. *Operacionalización de las variables*.....99
Tabla 7. *Conocimiento del diseño del plan de comunicación interna*.....107
Tabla 8. *Detección de áreas de mejora en la comunicación interna*.....108
Tabla 9. *Beneficios que se pueden obtener con la implementación de un plan de comunicacióninterna*.....109
Tabla 10. *Conocimiento de la misión, visión y valores de GMS de HPE Costa Rica*.....110
Tabla 11. *Nivel de satisfacción de la comunicación entre las personas colaboradoras con sus jefes en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica*.....111
Tabla 12. *Nivel de satisfacción sobre la gestión de la comunicación interna el Departamento de GMS de HPE Costa Rica*.....112
Tabla 13. *Conocimiento de los canales de comunicación interna en el Departamento de GMS*.....113
Tabla 14. *Funcionamiento de los canales de comunicación interna en el Departamento de GMS*.....114
Tabla 15. *Medios de comunicación interna que más se utilizan en el Departamento de GMS*.....115
Tabla 16. *Medios de comunicación interna que se consideran más efectivos en el Departamento de GMS*.....116
Tabla 17. *Conocimiento de las políticas que se refieren al uso y distribución de la comunicación interna en el Departamento de GMS*.....117
Tabla 18. *Personal a cargo de la comunicación interna en el Departamento de GMS*.....118

Tabla 19. *Sugerencias para mejorar la gestión de comunicación interna en el Departamento de GMS* 119
Tabla 20. 140
Correspondencia entre los grupos de procesos y el área de conocimiento 140
Tabla 21. 141
Propuesta de Correspondencia entre los grupos de procesos y el área de conocimiento 141
Tabla 22 144
Acta de constitución del proyecto 144
Tabla 23 *Alcance del proyecto* 146
Tabla 24 *Gestión de requisitos* 149
Tabla 25 *Matriz de control de requisitos* 150
Tabla 26 *Matriz de trazabilidad de requisitos* 151
Tabla 27 *Plan de gestión de Tiempo* 152
Tabla 28 *Cronograma del proyecto* 154
Tabla 29 *Estimación del presupuesto* 158
Tabla 30 *Escala de riesgos* 160
Tabla 31 *Identificación de riesgos* 161
Tabla 32 *Plan de respuesta de riesgos* 161
Tabla 33 *Criterios de control del proyecto* 162
Tabla 34 *Verificación de calidad* 164
Tabla 35 *Tiempo estimado de recursos* 165
Tabla 36 *Matriz de asignación de responsables* 166
Tabla 37 *Matriz de Comunicación* 168
Tabla 38 *Registro de Interesados* 170
Tabla 39 *Plan de gestión del Cambio* 171

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. *Fundadores de HPE. William Hewlett and David Packard*.....51
Figura 2. *Logo HPE.*.....52
Figura 3. *Edificio y Oficina Administrativa ubicada en AFZ, Heredia.*.....54
Figura 4. *Ubicación geográfica de HPE.* 55
Figura 5. *Servidor Synergy HPE.* 56
Figura 6. *Ciclo de vida de HPE.*.....57
Figura 7. *Comportamiento de las acciones de HPE de los últimos 5 años*.....60
Figura 8. *Organigrama de la estructura de la empresa HPE* 61
Figura 9. *Organigrama de la estructura del departamento GMS*.....61
Figura 10. *Organigrama de la estructura del departamento GMS Costa Rica* 62
Figura 11. *Página web oficial de GMS HPE*.....63
Figura 12. *Correo empresarial*.....64
Figura 13. *Grupo en Microsoft* Teams 65
Figura 14. *Grupo de WhatsApp*.....65
Figura 15. *CEO de HPE, Antonio Neri* 67
Figura 16. *Presidente de GMS, James McAnally*.....67
Figura 17. *Centro de soporte de GMS de HPE.* 69
Figura 18. *Equipo de Voluntariado de GMS HPE, limpieza de Playa Guacalillo, Puntarenas.* 73
Figura 19. *Flujos de la comunicación*.....76
Figura 20. *Contexto de Iniciación de los proyectos* 82
Figura 21. *Proceso en la dirección de los proyectos*.....84
Figura 22. *Conocimiento del diseño del plan de comunicación interna* 107
Figura 23. *Detección de áreas de mejora en la comunicación interna*.....108
Figura 24.....109
Beneficios que se pueden obtener con la implementación de un plan de comunicación interna 109
Figura 25.....110
Conocimiento de la misión, visión y valores de GMS de HPE Costa Rica.....110

Figura 26. *Nivel de satisfacción de la comunicación entre las personas colaboradoras con sus jefes en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica* 111
Figura 27. *Nivel de satisfacción sobre la gestión de la comunicación interna el Departamento de GMS de HPE Costa Rica* 112
Figura 28. *Conocimiento de los canales de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica* 113
Figura 29. *Funcionamiento de los canales de comunicación interna en el Departamento de GMS* 114
Figura 30. *Medios de comunicación interna que más se utilizan en el Departamento de GMS* 115
Figura 31. *Medios de comunicación interna que se consideran más efectivos en el Departamento de GMS* 116
Figura 32. 117
Conocimiento de las políticas que se refieren al uso y distribución de la comunicación interna en el Departamento de GMS 117
Figura 33. *Personal a cargo de la comunicación interna en el Departamento de GMS* 118
Figura 34. *Sugerencias para mejorar la gestión de comunicación interna en el Departamento de GMS* 120
Figura 35. 141
Pasos para realizar el diagnóstico de comunicación 141
Figura 36. 142
Etapas de la Guía para el fortalecimiento de la comunicación 142
Figura 37. 142
Diagrama de flujo de procesos de la guía para fortalecer la gestión de la comunicación en proyectos 142

CAPÍTULO I. PROBLEMA Y PROPÓSITO

Estado actual de la investigación

Introducción

En la sociedad actual la comunicación es un sistema importante, el cual contribuye a perfeccionar los alcances de interacción entre los seres humanos y cada día toma inmediatez ante cualquier situación particular, sea para el fin que sea, pues llega a cualquier individuo, sin importar el estatus social. La comunicación se relaciona con la tecnología que innova constantemente, como en la invención de Internet, intranet, telefonía, redes sociales, *chat* empresarial y dispone herramientas novedosas que contribuyen en una mejor comunicación.

Desde inicios de la humanidad, la comunicación se presenta en diferentes maneras como una necesidad por relacionarse de un individuo a otro, con gestos, señales o palabras, tanto verbal como no verbal. El ser humano no puede vivir alejado de la comunicación por el simple hecho de que tiene una razón natural de comunicarse con otras personas y tiene el deseo natural de estar al tanto de lo ocurrido para evitar ignorar la realidad social.

Las empresas u organizaciones actualmente buscan ampliar y mejorar la comunicación interna, ya que al estar compuestas por dos o más personas que interactúan se necesita de la comunicación para poder relacionarse. La comunicación va más allá de los mensajes verbales y no verbales, es decir, hablar de convivencias, relaciones humanas y de interacción.

La necesidad de fortalecer la comunicación interna en las empresas es porque en algunos casos no se le ha dado el interés que necesita y el concientizar la importancia de esto fortalecería los aspectos del clima organizacional, la motivación y la satisfacción. Además de contribuir con el sentido de pertenencia y razón de identidad con la empresa. Estar conscientes de esta necesidad aumenta la eficiencia del equipo humano y logra conseguir con éxito las metas de la empresa.

La presente investigación analiza la necesidad de implementar un diseño de un plan de comunicación interna para la empresa de tecnología llamada Hewlett Packard Enterprise (HPE) de Costa Rica, específicamente en el departamento llamado GreenLake Management Services (GMS), que se dedica a la venta de equipos de diferentes tecnologías y *software*, así como brindar servicios de monitoreo y soporte técnico en los distintos países de Latinoamérica. La compañía se ubica en Heredia y ha crecido en sus últimos años, pero ha descuidado la gestión

de ciertos canales internos de comunicación, por lo que se busca conocer los beneficios de implementar este plan en la gestión de comunicación interna del Departamento de GMS, al identificar cómo este diseño pueda ser aplicable en las actividades diarias de las operaciones de la empresa y así realizar un diagnóstico del estado actual de la gestión en la comunicación interna en el departamento.

Lo anterior con el fin de establecer los requerimientos de cada uno de los apartados del plan de comunicación interna que se ajuste a las políticas de la empresa y así optar por su implementación. Para esto se crea un proyecto de implementación con el marco de gestión de los proyectos recopilado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos versión 6 o PMBOK por sus siglas en inglés del PMI (Project Management Institute).

Antecedentes

La importancia del acatamiento y ejecución de una política en el seno de una organización, donde interactúan dos o más personas, es motivo para constituir una directriz o un proceso. En este se necesita crear una norma y acatamiento de responsabilidades, para el buen funcionamiento laboral por parte del equipo humano.

La manera de ofrecer un ambiente íntegro para las personas de una empresa u organización es asegurarse de que tengan el conocimiento de las formas de actuar y comunicarse dentro de la entidad. Por lo tanto, se debe hacer un cuestionamiento de cuánto conocen las personas colaboradoras sobre las políticas y procesos de comunicación interna deldepartamento, para que la misma beneficie el desenvolvimiento positivo de sus servidores durante la jornada laboral.

> En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos (Marketing en el Siglo XXI, 2019, s. p.).

Las empresas y organizaciones en el mundo de hoy tienen la necesidad de adaptarse apresuradamente a los cambios y nuevas visiones de comunicación. Por este motivo, la información debe llegar de manera instantánea, sin quedarse rezagada, ya que cualquier opinión

o criterio excluido del torrente del flujo de información puede ser letal, pues esta información generada por las personas colaboradoras contribuye con mejorar y analizar las acciones que se construyen a diario en la gestión, en este caso, en la gestión laboral.

La comunicación en la actualidad es vital, ya que una mala gestión en la comunicación interna en una empresa puede llevar a esta al fracaso. Actualmente, las empresas dedicadas al desarrollo de diferentes tecnologías se encuentran en constante flujo de información, hay demasiada competencia y saturación, por lo que la comunicación es una forma de diferenciación. En un entorno tan dinámico, los cambios e innovaciones son temas diarios (Neller, s. f.).

Según Neller (s. f.): "Las nuevas tecnologías provocan un fenómeno de rápida obsolescencia. Hoy se trata de ser rápidos y flexibles, de anticiparse a los cambios y para ello se requiere un sistema de información adecuado e integrado" (p. 12). Cada vez se encuentran nuevos y diversos medios que facilitan la comunicación interna en cualquier entidad, por ejemplo, intranets, redes sociales, *blogs*, boletines semanales, *chats* internos, entre otros, que fomentan el proceso de comunicación interna entre todas las partes de la entidad, de forma rápida y sencilla.

La responsabilidad de empatizar con la empresa es una acción que debe fomentar la Gerencia, en tener consciencia del gran valor que significa su equipo de personas que trabajan diariamente para cumplir con los objetivos de la organización. Por lo tanto, sentarse a escuchar y tomar en cuenta sus sugerencias es enriquecedor para integrar el personal en todas las acciones y políticas que se apliquen, como de tratarse un barco en altamar, donde todos deben contribuir para llegar a un buen puerto y con la satisfacción de contribuir en la fuerza de las buenas decisiones. "El alma de la empresa es su equipo humano, por eso es fundamental utilizar la comunicación interna para crear un sentimiento de pertenencia, compromiso y motivación con la firma. Todo ello permite mejorar el ambiente laboral y la productividad" (International Businees School, 2019, s. p.).

La comunicación interna:

> Además, como eje central de todos los procesos laborales de cualquier organización, permite que haya mayor efectividad. Es muy importante para lograr la apropiación de las políticas corporativas por parte de los integrantes, por lo tanto, todas sus actividades

> estarán orientadas al cumplimiento de un objetivo claro y común, establecido en el direccionamiento estratégico de la misma (Neller, s. f., p. 12).

Por todo lo anterior, es importante contar con un diseño de un plan de comunicación interna que se ajuste a las políticas y procesos de la organización, utilizando metodologías para la gestión de los proyectos. Esto ya que busca cumplir con los estándares globales en la gestión de los proyectos en un mercado de empresas trasnacionales, como HPE, que en su mayoría en Costa Rica son estadounidenses.

Descripción del tema

El tema que se plantea se sustenta primero en la implementación del diseño de un plan de comunicación interna para la empresa de tecnología llamada Hewlett Packard Enterprise (HPE) de Costa Rica, específicamente en el departamento llamado GreenLake Management Services (GMS). Lo anterior con el fin de mejorar la gestión de la comunicación interna, ya que la satisfacción de los miembros del equipo es consecuente con el éxito de la compañía, con un enfoque de satisfacción al cliente, lo que da un mayor respaldo y credibilidad en los diferentes servicios de tecnología. Además, brinda la transparencia de los procesos de soporte en desarrollo, al mantener la comercialización de los equipos tecnológicos y *software* desarrollados actualmente en las oficinas de Estados Unidos y Asia.

Para implementar el diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS se necesita un debido análisis de la gestión actual en la comunicación interna de la empresa. Además, se deben conocer los beneficios que trae la implementación de este plan en las operaciones del departamento mencionado, al identificar cómo este diseño pueda ser aplicable en las actividades diarias de las operaciones de la organización y así llevar a cabo un diagnóstico del estado actual de la gestión en la comunicación interna en el departamento.

El fin es establecer los requerimientos de cada uno de los apartados del plan de comunicación interna que se ajuste a las políticas de la compañía y así optar por su implementación. Lo anterior, al crear un proyecto de implementación bajo el marco de gestión de los proyectos recopilado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos versión 6 o PMBOK por sus siglas en inglés del PMI (Project Management Institute).

El proyecto para implementar este diseño del plan de comunicación interna que se basa en el PMBOK busca, como objetivo primordial, asegurar el éxito en el proyecto, lo que optimiza los recursos y desempeño, como lo mencionan:

> Los proyectos son una forma clave de crear valor y beneficios en las organizaciones. En el actual entorno de negocios, los líderes de las organizaciones deben ser capaces de gestionar con presupuestos más ajustados, cronogramas más cortos, escasez de recursos y una tecnología en constante cambio. El entorno de negocios es dinámico con un ritmo acelerado de cambio. Para mantener la competitividad en la economía mundial, las compañías están adoptando la dirección de proyectos para aportar valor al negocio de manera consistente (PMI, 2017, p. 10).

Información existente

La empresa Hewlett Packard Enterprise (HPE) es una organización muy grande, que se encuentra en un importante posicionamiento en el ámbito nacional e internacional, cuenta con un enorme capital humano y depende de este y las relaciones mutuas que se establecen para coordinar los esfuerzos y así conseguir los objetivos que se plantearon por parte de la entidad. Para lograr estos puntos es necesario que los miembros de la empresa se reconozcan en ella, se sientan orgullosos y que los objetivos de la organización se integren en los objetivos personales. Todo esto solo se puede alcanzar mediante una buena gestión de la comunicación interna que llegue a todos y mantenga vivos los sentimientos de pertenencia y refuercen la visión y misión que tiene la compañía (Neller, s. f.).

De acuerdo con Tacoronte (s. f.):

> La importancia de la comunicación interna radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y es el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz, porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional (s. p.).

La comunicación interna es en su mayoría por medio del correo electrónico, los cuales son formales, gran cantidad de ellos en inglés, en algunos se fomenta la cultura, la misión, la visión de la compañía, cuando de estos temas se trata, son puntualmente los objetivos de la unidad de negocios (Neller, s. f.). Además de grupos internos de WhatsApp y diferentes grupos

en Microsoft Teams para videollamadas por la situación de la pandemia y la comunicación de teletrabajo. Asimismo, se cuenta con una página *web* oficial y perfiles en todas las redes sociales.

Por lo anterior, se necesita determinar si existe la necesidad de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS utilizando los métodos de gestión de los proyectos del PMI. Como material complementario se utiliza la versión 6 de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos versión 6 o PMBOK. De esta se pretende tomar la base para crear el plan de implementación según esta metodología y poseer precisos puntos de vista para implementar el diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica.

Estudios previos

Desde el año 2018 se fundó el Departamento de GreenLake Management Services en HPE Costa Rica y no existe ninguna evidencia relacionada con la implementación de un plan de comunicación interna en su gestión de comunicación. Por ende, se puede considerar una investigación exploratoria, ya que es un tema poco estudiado para la aplicación en la empresa de Costa Rica. De acuerdo con Hernández Sampieri *et al*. (2014):

> Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (p. 91).

Por otra parte, la empresa más cerca en el nicho de mercado de GMS de HPE Costa Rica con acceso a la información sobre la gestión de la comunicación interna implementada son las oficinas corporativas Hewlett Packard Enterprise localizadas en Alpharetta, Georgia, Estados Unidos. A la vez, en la creación del diseño del plan de comunicación interna en la oficina de Georgia no existen documentos o estudios previos que destaquen herramientas o documentos que se utilizan, de forma correcta, según la metodología del PMI (Project Management Institute).

Delimitación del tema

Aporte del investigador

En el presente estudio el aporte de la persona investigadora se enfoca en dos grandes áreas, la gestión de la comunicación interna y la gestión de los proyectos. Con respecto a la gestión de la comunicación, se pretende determinar la situación actual del Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica para implementar un diseño del plan de comunicación interna. Por otro lado, la gestión de los proyectos, una vez definidos los requerimientos de este diseño para el Departamento de GMS de la compañía HPE Costa Rica, se pretende crear un plan de implementación con la metodología del PMI, en el cual se asegure una estructura de trabajo de acuerdo con las necesidades de la empresa, lo cual incremente las probabilidades del éxito del proyecto.

Objeto de estudio

El objeto de estudio es el sistema de gestión de la comunicación interna que tiene el Departamento de GMS de HPE Costa Rica, constituido por una estructura organizacional y de información en la cual la empresa fundamenta su operación en la industria tecnológica. En el trabajo se pretende desarrollar una propuesta de implementación de un diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS, con la metodología de gestión de los proyectos para garantizar el mejoramiento en la gestión de la comunicación interna en cuanto a la satisfacción de sus colaboradores con el entorno de la empresa.

Sujeto de estudio

Consiste en el personal que actualmente labora en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica, que está compuesto por un presidente, vicepresidente, gerente de la unidad de negocio y supervisores, quienes se encargan de toda la parte administrativa del departamento, varios gerentes de los proyectos responsables de la oficina de los proyectos y coordinar con las oficinas corporativas, varios ingenieros de *software* y agentes de soporte técnico en diversas tecnologías. Por último, el departamento cuenta con tres encargados de ejecutar los proyectos en la gestión de la comunicación interna en diferentes locaciones y oficinas corporativas.

Delimitación espacial

La presente investigación, diagnóstico y propuesta se lleva a cabo en el Departamento de GreenLake Management Services (GMS) de la empresa Hewlett Packard Enterprise (HPE) Costa Rica.

Delimitación temporal

El análisis se efectúa tomando como base de estudio el periodo comprendido entre mayo hasta julio del año 2022.

Planteamiento del problema

En el Departamento de GMS de la empresa de HPE Costa Rica se necesita definir la estructura para implementar un plan de comunicación interna, que se integre con la estrategia de comunicación corporativa y que permita impactar a los públicos de interés. El departamento en estudio es de reciente creación y debido a esta característica se cataloga como una *start up*, dentro de la compañía. Se conoce la necesidad de analizar la manera en la que opera la comunicación interna de este departamento y cómo se aplica entre sus colaboradores, cuyo fin es procurar una buena gestión a lo interno.

El implementar un diseño de un plan de comunicación interna requiere un alto nivel de compromiso por parte de la Gerencia de la empresa, la Gerencia del departamento y entrega por parte de las personas participantes para llevar a cabo las actividades necesarias en esta tarea. Por este motivo, es importante llevar la implementación de la mano de los objetivos estratégicos de la compañía HPE Costa Rica, además de la planificación correcta utilizando metodologías para la gestión de los proyectos del PMI para garantizar el éxito del proyecto.

Por lo tanto, el problema de investigación se define como: **¿Cuál es el plan para implementar un diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS en la empresa HPE Costa Rica, utilizando metodologías para la gestión de los proyectos durante el año 2022?**

Sistematización del problema

En este apartado se puntualizan los subproblemas de la investigación que sirven como eje de partida para definir los objetivos específicos. Al enfocarse en estos subproblemas se descubre la pregunta general del problema y su formulación.

Para la primera pregunta específica de la investigación se busca conocer los beneficios y la necesidad de implementar el diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GreenLake Management Services de la empresa Hewlett Packard Enterprise Costa Rica, utilizando las buenas prácticas y metodologías para la gestión de los proyectos. Con esto se pretende definir el compromiso y la importancia dentro de la gestión comunicativa en la entidad, así como el papel que cumple en la industria tecnológica.

¿Cuáles son los beneficios de la implementación del diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica?

En relación con la segunda pregunta específica del trabajo, una vez que se conocen los beneficios e importancia de la implementación del diseño de un plan de comunicación interna dentro del departamento, es indispensable determinar cuál es la situación actual en la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica.

¿Cuál es la situación actual de la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica durante el primer semestre del 2022?

Para la tercera pregunta del trabajo se deben evaluar los diferentes canales de comunicación interna del Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica durante el primer semestre del año 2022.

¿Cuáles son los diferentes canales de comunicación interna del Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica durante el primer semestre del año 2022?

Por último, en la cuarta pregunta y al seguir una metodología sistemática una vez que se identificaron las brechas en la gestión de la comunicación interna y los diferentes canales que utilizan en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica es necesario definir los requisitos para solventar las mismas y con esto crear un plan de acción para atacarlas.

¿Cuáles son los requerimientos actuales del diseño de un plan de comunicación interna que se deben cumplir en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica que se ajuste a las políticas y procesos de la organización, con el fin de mejorar la gestión en la comunicación interna en el departamento?

Al enfocarse en estos subproblemas se encuentra una metodología sistemática sobre cómo abordar la pregunta general del problema y su formulación.

Planteamiento de la hipótesis

Una vez definidos los problemas de investigación del presente estudio se procede con las hipótesis del trabajo, que definen como: "Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones" (Hernández Sampieri *et al*., 2014, p. 104).

La definición de la hipótesis del estudio se detalla en tres vías, hipótesis principal o de investigación, hipótesis alternativa e hipótesis nula. La primera detalla la idea principal que desea abordarse en el estudio y, a la vez, es la guía fundamental de la investigación y el enunciado que espera probarse. La segunda responde a un punto medio en la probatoria de la idea general, mientras que la tercera menciona lo opuesto de la principal, se daría en el caso de que la hipótesis primaria se rechace.

Sobre la hipótesis alternativa se encuentra la siguiente definición: "Solo pueden formularse cuando hay necesidad de plantear otras explicaciones complementarias a la hipótesis original" (Andrade Espinoza, 2018, p. 133). Para la hipótesis nula se encuentra el siguiente concepto: "Expresan la negación de las relaciones supuestas entre las variables, expresadas en las hipótesis de investigación" (Andrade Espinoza, 2018, p. 133).

- **Hipótesis principal (H_1):** Existe la necesidad de crear un plan de comunicación interna para el Departamento de GMS de HPE Costa Rica, que se basa en buenas prácticas y metodologías de gestión en proyectos.
- **Hipótesis alternativa (H_a):** Existe la necesidad de crear un plan de comunicación interna para el Departamento de GMS de HPE Costa Rica. No obstante, no se presenta justificación para implementar buenas prácticas y metodologías de gestión en proyectos.

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe la necesidad de crear un plan de comunicación interna para el Departamento de GMS de HPE Costa Rica, que se basa en buenas prácticas y metodologías de gestión en proyectos.

  El presente trabajo tiene como guía comprobar la hipótesis principal que se planteó.

Objetivos

En este apartado se plantean dos objetivos generales derivados del problema del estudio. Asimismo, los objetivos específicos que brindan respuesta a la sistematización del problema.

Objetivos generales

De acuerdo con lo que se plantea se describen los objetivos generales para el estudio:

Determinar la necesidad de un diseño de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica en el primer semestre del año 2022.

Elaborar un plan de implementación del diseño de la comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica en el primer semestre del año 2022.

El primer objetivo se relaciona con determinar el beneficio que traería implementar el diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica. Por este motivo, se necesita un debido análisis de la gestión actual en la comunicación interna de la compañía, al identificar cómo este diseño pueda ser aplicable en sus actividades diarias de las operaciones de la organización y así realizar un diagnóstico del estado actual de la gestión en la comunicación interna en el departamento. Esto con el fin de establecer los requerimientos de cada uno de los apartados del plan de comunicación que se ajuste a las políticas y procesos de la empresa.

El segundo objetivo se refiere a la implementación de este diseño, ya que para llevar a cabo esta actividad se debe definir un plan de proyecto de implementación con el marco de gestión de los proyectos recopilado de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos versión 6 o PMBOK por sus siglas en inglés del PMI (Project Management Institute). Esto para garantizar el éxito no solo en su implementación si no en la ejecución del plan en las labores diarias del departamento.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos se plantean con la intención de comprender, analizar y documentar todos los factores que se asocian con las actividades de comunicación del departamento, así como los beneficios que se pueden obtener con la mejora de este proceso comunicativo. De lo anterior se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **Conocer los beneficios de la implementación del diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica en el primer semestre del 2022.**

Antes de cualquier tarea por realizar en el presente estudio es indispensable conocer los beneficios que brinda el diseño de un plan de comunicación interna con su implementación en todos los procesos y personal del Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica. A la vez, mejorar no solo la comunicación entre el personal del departamento, sino también la comunicación entre departamentos y hacia los clientes, ya que esto es la base de todos los negocios y procesos internos, que como consecuencia también mejorará la relación con los clientes de la empresa.

- **Determinar la situación actual sobre la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica en el primer semestre del 2022.**

Se debe analizar la situación actual de la empresa para definir los requerimientos del diseño del plan de comunicación interna, al identificar las fortalezas, puntos de mejora y falencias de la gestión de comunicación en la compañía. Lo anterior para identificar las brechas de cumplimiento del diseño del plan de comunicación interna y generar las acciones necesarias.

- **Evaluar los diferentes canales de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica durante el primer semestre del año 2022.**

Se debe conocer con claridad cuáles son los canales de comunicación existentes que se utilizan en el departamento y su función, pues al no haber un proceso de comunicación formal establecido por la empresa para el Departamento de GMS, la comunicación no es clara, se distorsiona o no se comunican de la mejor forma algunos procesos entre el personal y entre

departamentos. Se debe mejorar no solo el proceso de comunicación interna también se debe definir el uso adecuado de los canales de comunicación existentes.

- **Establecer los requerimientos actuales del diseño de un plan de comunicación interna que se deben cumplir en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica que se ajuste a las políticas y procesos de la organización, con el fin de mejorar la gestión en la comunicación interna en el departamento**.

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual y evaluados los canales de comunicación interna, se deben enlistar las necesidades y los requerimientos para este diseño. Esto con el fin de mejorar la gestión de comunicación interna del departamento y optar por la implementación mediante los cambios necesarios, tanto a los procesos como a la estructura de la gestión actual, así como proporcionar un marco de buenas prácticas de gestión comunicativa que demuestre el compromiso de la empresa con el personal y los servicios que se brindan a los clientes.

Justificación

Seguidamente, se establecen las tres justificaciones básicas del trabajo, entendiendo estas por la práctica, que consiste en la importancia del estudio, la metodológica, que señala el criterio investigativo que sustenta el trabajo y, por último, la teórica, que presenta el marco teórico justificante de la investigación. Cabe mencionar que la: "Justificación de la investigaciónindica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante" (Hernández Sampieri *et al*., 2014,p. 40).

Justificación práctica

Tener objetivos de comunicación definidos es importante para cualquier empresa, ya que esto permite entender lo que se quiere lograr y las herramientas para hacerlo. La comunicación abarca un campo muy amplio de temas, públicos y tipos. Es vital su implementación basada en objetivos para el desarrollo del potencial de cualquier compañía y muchas han logrado comprender la importancia de tener un especialista en este tema entre sus planillas. Sobre la gestión de la comunicación interna Charry (2018) indica:

> La gestión de la comunicación en toda entidad pública debe responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica e interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse. La comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor (p. 26).

Por lo tanto, el desarrollo de un plan o estrategia de comunicación interna es vital para el éxito de cualquier empresa, por ser una de las herramientas de mayor importancia para lograr los objetivos, al incorporar a los públicos internos en una misma meta. Por lo tanto, se busca comprobar la importancia del plan de comunicación interna y del uso de metodologías para la gestión de los proyectos dentro del departamento.

Una problemática asociada directamente por el equipo de trabajo del departamento, a la ausencia de protocolos de comunicación y de manejo de los proyectos, promueve la necesidad de realizar un diagnóstico correcto por medio de herramientas de investigación que justifiquen crear e implementar un plan de comunicación interna, bajo un instructivo que se basa en la gestión de los proyectos.

Justificación metodológica

En una investigación es indispensable fundamentar los temas que se plantearon con una metodología que permita mostrar una estructura y sistematización de las actividades por realizar durante esta. Parte de los beneficios del uso de una metodología de investigación es estructurar, de forma adecuada, una o varias propuestas de solución para solventar las deficiencias o problemas arrojados como resultado del estudio.

Para el presente estudio se contempla una investigación exploratoria, documental y cualitativa. Esto es de utilidad para abordar la situación actual de la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica y determinar los requerimientos para implementar el diseño de un plan de comunicación interna utilizando metodologías para la gestión de los proyectos. Lo anterior con el fin de mejorar el manejo de la comunicación interna en la organización y que este se ajuste a la estrategia corporativa.

Justificación teórica

Parte del éxito del desarrollo de una investigación es tener el conocimiento y experiencia en el tema por utilizar. De este modo, contar con una descripción teórica de metodologías, conceptos, herramientas y variables es imprescindible para su compresión.

Este estudio pretende incursionar en un análisis y propuesta de implementación del diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica utilizando metodologías para la gestión de los proyectos. El fin es incrementar las probabilidades de éxito del proyecto de implementación y así mejorar el manejo de la comunicación interna en la empresa.

Asimismo, la metodología del PMI (Project Management Institute) en materia de los proyectos es la base para crear un plan de implementación de este diseño, que se refiere a la importancia de la dirección de los proyectos:

> La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente (PMI, 2017, p. 10).

Alcances y limitaciones

Alcances

Definir los alcances del estudio es indispensable. Según Hernández Sampieri *et al*. (2014): “Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos” (p. 88). Los alcances del estudio son:

1. El presente estudio explora la situación actual del Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica, únicamente desde la perspectiva de la gestión de la comunicación interna con base en los objetivos y planteamientos corporativos.
2. Las áreas involucradas del departamento son la Gerencia General, puestos administrativos, gerentes de proyecto, ingenieros de *software*, soporte técnico y

colaboradores regulares involucrados en ventas, servicio al cliente y en el Departamento de Documentación de Procesos.

3. El Departamento de Finanzas se excluye de las áreas por evaluar.
4. El estudio abarca la situación actual de la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS durante el primer semestre del año 2022.
5. El plan de implementación del diseño de la comunicación interna en el departamento se basa en la metodología del PMI (Project Management Institute).
6. Se excluye del presente estudio la ejecución del plan de implementación del diseño de la comunicación interna en el departamento.

Limitaciones

Primero, acceso limitado a la información causado principalmente por los protocolos de manejo y acceso de datos que mantiene una corporación internacional de gran tamaño.

Segundo, resistencia al cambio presente en diferentes grados o niveles en cualquier organización y principalmente en un departamento donde no se han implementado metodologías para este concepto y que, como cualquier empresa que participa en un mercado de tecnología de alta competitividad, se ve inmersa en cambios y adaptaciones constantes.

Tercero, el seguimiento de lineamientos corporativos que aplican al departamento y que deben tomarse en cuenta para la propuesta que se diseñe.

Por último, es necesario identificar potenciales líderes para implementar el plan de comunicación interna en un departamento con una cantidad pequeña de colaboradores.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Marco situacional

En el Capítulo II se presenta una descripción de la empresa Hewlett Packard Enterprise y su oficina corporativa HPE Costa Rica, asimismo, del Departamento de GreenLake Management Services (GMS). Lo que se busca es brindar una mejor comprensión de la trascendencia de esta y los productos y servicios ofrecidos al mercado de la industria de innovación tecnológica. Además, marcar las diferencias entre las oficinas corporativas y de Costa Rica al reforzar la razón del presente estudio y comprender desde una perspectiva interna para brindar una adecuada propuesta de solución.

Es importante conocer factores externos a HPE Costa Rica, como la industria de innovación tecnológica y su evolución en el país, ya que del crecimiento del sector dependen las oportunidades del mercado y, a la vez, las decisiones de las empresas multinacionales en mejorar o ampliar operaciones en el país, tomando como ejemplo el presente estudio que buscacrear un plan de implementación de un diseño de comunicación interna. Esto con el fin de optimizar procesos internos corporativos en cuanto a la satisfacción al cliente y buscar la ampliación de las operaciones a mediano plazo.

Esta investigación es pertinente debido a que persigue diseñar esos canales de comunicación interna. El fin es que a través de este medio se pueda construir un clima laboral óptimo y adecuado, lo que llevará a una mejor productividad y rendimiento de las personas colaboradoras en función de las estrategias y metas corporativas. Además, se pretende ofrecer una descripción de todas las metodologías y sus factores empleados durante el estudio, tanto por parte de la gestión de comunicación interna corporativa como de la metodología de los proyectos del PMI (Project Management Institute).

Antecedentes del desarrollo de la industria en Costa Rica

Es indiscutible marcar el punto de partida de la industrialización en Costa Rica, la cual, con el paso de los años y de la globalización trajo como consecuencia la apertura a la inversión extranjera directa (IED). Como mencionan Martínez y Hernández (2012):

> A partir de la década de 1950 Costa Rica inició un proceso de integración regional y, al mismo tiempo, puso en marcha varias iniciativas para fomentar su industrialización. El estado promovió grandes inversiones e impulsó un modelo de crecimiento económico y

> modernización que transformó la estructura productiva, hasta entonces basada en la agricultura (p. 9).

La estructura productiva que se mencionó se basaba en una política de importaciones que privilegiaba el desarrollo de nuevos sectores de la producción, lo que da como resultado que las empresas transnacionales se establecieran en el país. Además, fueron más factores que a partir de los años ochenta motivaron la inversión extranjera directa para formar parte de la industrialización del país, una de las más importantes es la creación de zonas francas y la ley que las rige a partir de 1990. Este régimen otorga beneficio a la inversión extranjera como:

> Fue diseñado para el establecimiento de empresas 100% exportadoras en parques industriales que operan bajo el concepto de extraterritorialidad – en materia aduanera y fiscal, con incentivos de exoneración de gravámenes para la importación de maquinaria, equipo, bienes intermedios e insumos, libertad en el manejo de divisas y exención del impuesto sobre la renta, entre otros (Martínez y Hernández, 2012, p. 23).

Asimismo, contar con mano de obra calificada, programas de desarrollo y capacitación, brindar seguridad, infraestructura adecuada en zonas francas, telecomunicaciones e incentivos fiscales forman parte de la lista de motivos por los que empresas transnacionales se instalan en Costa Rica.

Industria tecnológica en Costa Rica

De acuerdo con Porras Santamaría (2020):

> La tecnología evoluciona a cada momento, para atender las distintas necesidades del ser humano, automatizar procesos y, en general, facilitar la ejecución de tareas. De acuerdo con Gutiérrez (2016), las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son elementos de *hardware*, *software* y sus dispositivos periféricos, utilizados en la generación, transformación, almacenamiento y transmisión de la información en sus distintos formatos. Estas se encuentran inmersas en muchas de las actividades que se desarrollan hoy día, desde el ámbito económico y empresarial hasta el social y ambiental.
>
> La adecuada absorción de las TIC es lo que marca la diferencia; Arévalo-Ascanio, Bayona-Trillos y Rico-Bautista (2015) insisten en el concepto de capacidad tecnológica

del individuo, que se relaciona con los conocimientos y habilidades que se tienen para utilizar, mejorar y adaptar las nuevas tecnologías.

La globalización y los tratados de libre comercio propician toda una reacción de cambios en cadena. La globalización de la industria de los distintos servicios de información, incluyendo la informática, es un claro ejemplo de esto. Es posible trabajar desde Costa Rica para una empresa estadounidense que atiende a clientes en Europa y otras regiones. Además, la influencia y hegemonía de las empresas over the *top* (OTTs) tales como WhatsApp y Skype, que ofrecen servicios de telecomunicaciones utilizando la infraestructura de las compañías telefónicas tradicionales, son las que fuerzan las transformaciones del tipo de servicios.

Pasando del ámbito global al local, es necesario delimitar el concepto de tecnología de una manera que concuerde con lo que se desarrolla en el país. Es por eso que [sic] la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC) y la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) se encargaron de crear una clasificación de nueve subsectores de las tecnologías digitales en Costa Rica (CAMTIC - PROCOMER, 2015).

Desarrolladores de Software

Multimedia Digital

E-commerce

E-learning

Tecnología de la Información

Telecomunicaciones y Redes

Comercialización de Tecnologías

Servicios Habilitados por las Tecnologías Digitales

Manufactura de Componentes Digitales

> Todos ellos en auge año con año, producen un impacto ya visible a nivel país. La exportación de servicios en TIC es el tercer servicio en importancia en Costa Rica, según datos de PROCOMER (2017). Esto debido al fortalecimiento y crecimiento del sector en actividades como centros de soporte técnico, centros de servicios empresariales, desarrollo de *software*, animación digital e ingeniería. Incluso, durante la crisis 2008-2009, las exportaciones de servicios empresariales y del sector de telecomunicaciones, informática e información tuvieron un crecimiento alto (Programa Estado de la Nación, 2017).
>
> Además, las opciones académicas relacionadas a la ingeniería de *software* encabezan la lista de carreras con más opciones laborales en el sector servicios en el país, según los resultados de un estudio de demanda de capital humano efectuado a más de cien empresas multinacionales (CAMTIC - PROCOMER, 2015) (pp. 4-5).

Empresas dedicadas a la venta de infraestructura tecnológica

La llegada de la pandemia y la transformación digital aceleraron, de manera drástica, la adopción de nuevas tecnologías, plataformas para el manejo de la información y nuevos modelos de servicios informáticos. En la actualidad, ya no es una opción para las empresas, sino prácticamente un mandato: la tecnología debe estar presente más que nunca en sus labores diarias sin importar la industria en la que se desenvuelven.

Desde Costa Rica, el Departamento de GMS de HPE brinda servicios en las áreas de soporte global en el ámbito operativo e infraestructura tecnológica, finanzas, cadena de suministros, investigación y desarrollo, además de la venta de servidores y otras tecnologías. La empresa atiende a clientes internos y externos en todo el mundo, especialmente en Estados Unidos, Latinoamérica, Asia, África y Europa.

Un factor que se considera para la presente investigación es la competitividad de HPE en el mercado para entender los productos del portafolio de la empresa que generan más ventas. Según Yépez (2021):

> En esta línea, el 22 de septiembre del 2019 HPE anunció que la empresa ganó 1.5 puntos porcentuales en participación de mercado global y logró un empate en la posición número uno en el mercado de servidores durante el segundo trimestre de 2019, esto de

> acuerdo al [sic] medidor de IDC (IDC Corporate USA, 2019). Además, la alianza estratégica entre HPE / New H3C superó a todos los competidores en ingresos mundiales por servidores blade, x86 de 4 sockets y modulares (s. p.).

La nueva opción para que las empresas se modernicen y unifiquen sus plataformas de tecnología de información y comunicación está frente a la vista. Yépez (2021) afirma:

> HPE ofrece infraestructura como servicio para cargas de trabajo globales y locales, totalmente gestionado en un modelo de pago por consumo en el extremo. Esta plataforma moderniza entornos de datos más rápido y con menos riesgo, desde análisis avanzado, aprendizaje automático e inteligencia artificial (IA) hasta protección contra *ransomware* y recuperación de desastres desde el borde hasta la nube (s. p.).

Según una entrevista al director de Ventas para América Latina de Hewlett Packard Enterprise en el año 2021, Alfredo Yépez, estas soluciones facilitan a los clientes latinoamericanos continuar con su viaje de adopción de nuevas tecnologías al agregarles más soluciones que encajan, de manera perfecta, con las situaciones que se están viviendo en la región. Por otro lado, entre sus competidores se encuentran Lenovo, HP y Dell Technologies. Estos lideraron las ventas de computadoras tradicionales en el mundo en el año 2020, de acuerdo con IDC.

En suma, las ventas mundiales de computadoras registraron un crecimiento interanual de 13 % en 2020, a 302 000 000 605,000 unidades. Después de Lenovo (72 000 000 669,000 unidades), se posicionaron HP (67 000 000 646,000 unidades) y Dell Technologies (50 000 000 298,000 unidades) acuerdo al medidor de IDC (IDC Corporate USA, 2021).

Para estas empresas, la pandemia de la COVID-19 generó oportunidades de negocio en la venta de computadoras tradicionales (incluidas las computadoras de escritorio, portátiles y estaciones de trabajo). Desde la perspectiva de HPE, estas empresas operan en una industria en la que existen rápidos avances tecnológicos en la oferta de *hardware*, *software* y servicios.

Otros vendedores relevantes de computadoras en el año 2021 fueron: Apple (23 000 000 102,000 unidades) y Acer Group (20 000 000 989,000 unidades) según el medidorde IDC (IDC Corporate USA, 2021).

La principal competencia en Costa Rica para HPE en el ámbito de impresoras es Epson: “Con quien hace ya muchos años lleva una constante y fuerte lucha por ganar el mercado. La principal batalla se genera a nivel cartuchos y sus costos para el reemplazo” (Neller, s. f., p. 30). El Departamento de GMS de HPE compite con base en su capacidad para ofrecer a los clientes soluciones competitivas, escalables e integradas que brindan las características de productos y servicios más actuales y deseados a un precio competitivo.

Para esto, la empresa supervisa de cerca las tendencias de las soluciones y los precios del mercado, así como el efecto de los movimientos del tipo de cambio. Además, enfrenta a la competencia de empresas de tecnologías de información no tradicionales, como los proveedores de servicios en la nube, conocidos como hiperescaladores, que compran su infraestructura directamente a los fabricantes de diseños originales.

Las presiones competitivas pueden aumentar si los clientes optan por trasladar las cargas de trabajo de las aplicaciones a los proveedores de servicios en la nube lejos de los centros de datos tradicionales o privados. En general, los mercados están compuestos por empresas grandes y pequeñas en todas las áreas del negocio de HPE.

> El impacto de la tecnología en la economía altera los patrones de integración y comercio. Inteligencia Artificial, robótica, Impresoras 3D, realidad virtual, etc. Son fenómenos que ahora están desafiando las reglas clásicas del intercambio de bienes y servicios. Las tecnologías disruptivas tienen una enorme capacidad transformadora, pero, al mismo tiempo, plantea desafíos inesperados para el empleo, la producción, el comercio, etc.
>
> Es fundamental para Costa Rica a nivel económico, competitivo, y de desarrollo, el rol que ejercen las empresas tecnológicas que suman al mercado personal capacitado y competitivo e innovaciones (Neller, s. f., p. 33).

Según Dimarco (2020):

> La relevancia del manejo de la información va de la mano del manejo de la comunicación interna, procesos sistémicos, multidireccionales, eficientes, eficaces y coherentes, donde se analice a los diferentes públicos internos que tiene la organización y ayude a determinar las necesidades y potencialidades de estos, con la finalidad de direccionar las estrategias planteadas.

Además, permite que todos los colaboradores conozcan la organización para la cual trabajan, las funciones que deben desarrollar y las funciones de sus compañeros, son conscientes de la importancia de estas para poder cumplir con las metas organizacionales, tiene bien definidas sus responsabilidades, roles, organiza el trabajo y permite integrar a todas las personas fortaleciendo la cultura organizacional y el sentido de pertenencia a una comunidad (s. p.).

Tabla 1.

Las 5 principales empresas, envíos de PC tradicionales a escala mundial, participación de mercado y crecimiento interanual, primer trimestre de 2021 (los envíos se expresan en miles de unidades)

Company	**1Q 2021 Shipments**	**1Q 2021 Market Share**	**1Q 2020 Shipments**	**1Q 2020 Market Share**	**1Q21/1Q20 Growth**
1. Lenovo	20,401	24.3 %	12,826	23.7 %	59.1 %
2. HP Inc.	19,237	22.9 %	11,722	21.7 %	64.1 %
3. Dell Technologies	12,946	15.4 %	10,495	19.4 %	23.4 %
4. Apple	6,692	8.0 %	3,164	5.8 %	111.5 %
5. Acer Group	5,837	7.0 %	3,364	6.2 %	73.5 %
Otros	18,868	22.5 %	12,552	23.2 %	50.3 %
Total	**83,981**	**100 %**	**54,123**	**100 %**	**55.2 %**

Fuente: Comparador de computadoras personales trimestral (IDC, 2021)

Lugar donde se lleva a cabo la investigación

En este apartado se describe la empresa donde se realiza la investigación. Además, su reseña histórica, ubicación geográfica, estructura organizacional, misión, visión, entre los aspectos importantes por señalar.

Reseña histórica y descripción de la empresa

La compañía Hewlett-Packard tuvo sus orígenes en Palo Alto, California, Estados Unidos de América, en 1939. Su creación se dio por amistad de William Hewlett y David Packard, quienes con apenas $500 USD de capital y una visión de lo que una buena empresa puede ser, se dedicaron inicialmente a la fabricación de instrumentos electrónicos y de laboratorio, Nonfiction Spots and Longform (2006), Origins, USA.

Figura 1.

Fundadores de HPE. William Hewlett and David Packard

Fuente: Hewlett Packard Enterprise (HPE) (2022).

Hewlett Packard Enterprise es una de las empresas resultantes de la división de Hewlett-Packard en dos firmas distintas ocurrida en noviembre de 2015. HP Inc., la cual se dedica a la venta de impresoras y sistemas personales y la que se mencionó Hewlett Packard Enterprise que se enfoca en negocios empresariales, servidores, redes y servicios de almacenamiento virtual. La investigación se desarrolla en Hewlett Packard Enterprise (HPE), la cual cuenta conpresencia en más de 170 países alrededor del mundo; a lo interno, la compañía se divide jerárquicamente en organizaciones, torres de negocios y unidades de negocio. La unidad de negocio, en donde se lleva a cabo la investigación, se denomina GreenLake Management Services, en adelante denominado GMS.

La unidad de negocios es un componente clave para la entrega de soporte técnico a los clientes empresariales que buscan asistencia en la creación de casos electrónicos como casos o

tiquetes de soporte creados a través del correo electrónico, página *web* o llamadas telefónicas realizadas por clientes finales. Estos clientes que han adquirido, por ejemplo, un servidor, equipo de red o de almacenamiento o incluso algún servicio o *software* relacionado con Hewlett Packard Enterprise en el continente americano y requieren asistencia técnica con su equipo.

Al considerar lo anterior, el Departamento de GreenLake Management Services (como centro de llamadas), se convierte en el puente de entrada, la cara de la compañía frente al cliente, así tiene una posición estratégica para generar una buena primera impresión al cliente. De esta manera, puede solucionar un problema remotamente o si fuese necesario, gestionar el envío de partes e incluso ingenieros técnicos para responder a un compromiso de cobertura de garantía o contrato al que el producto o servicio adquirido por el cliente está ligado.

Figura 2.

Logo HPE

***Fuente**: Hewlett Packard Enterprise (HPE) (2022).*

Antecedentes

La siguiente información sobre la historia de Hewlett-Packard Enterprise se toma directamente del sitio *web* de la empresa:

> Hewlett-Packard es una empresa multinacional con sede en Palo Alto, California y presencia en 107 países alrededor del mundo. Fue fundada en 1939 por Bill Hewlett y Dave Packard, dos estudiantes graduados de la Universidad de Stanford. Desde su fundación hasta principios de los años 90s, la compañía se concentró en el desarrollo y manufactura de equipo electrónico de pruebas. En la década de los 90, la empresa se expande con fuerza en el mercado de las computadoras, como resultado, en 1999 separa todas las divisiones no relacionadas con *hardware* y *software* y crea una nueva subsidiaria llamada Agilent®.

Continuando con su enfoque en el mercado de la computación; en 2001 HP se fusiona con la compañía Compaq®, el segundo fabricante de computadoras personales más importante en ese año. A partir de ese momento HP se dedica a diversificar su catálogo de productos incrementando su presencia en la producción de *software* y en la provisión de servicios informáticos.

HP inicia sus operaciones en Costa Rica en el 2003 con 123 empleados; lo hace con el fin de estar cerca de uno de sus principales compradores de servicios informáticos, Procter & Gamble. A partir de ese momento se amplía la cartera de clientes y el catálogo de servicios que se brindan desde el país entre los que se incluyen centro de llamadas, procesamiento de planillas, administración de infraestructura y servicios de "*backoffice*". En el 2011 se llega a una planilla de 7000 empleados y se proyecta el crecimiento y especialización de los servicios brindados en el país al declararse a Costa Rica como el "*hub*" de servicios para las Américas (Nearshore Americas, 2010, "Does Costa Rica's gain become Argentina's loss?", para. 1).

En el 2006 se inaugura en Costa Rica el departamento de "Operación de Infraestructuras de Tecnología" (ITO por sus siglas en inglés), a través del cual se administran los servicios de TI de diversos clientes bajo el modelo de subcontratación de servicios u "*outsourcing*"; una capacidad nueva en el país pero que ya se ofrecía desde otros centros globales como la India, Bulgaria y Malasia. Ese mismo año se establece un contrato de servicios con la empresa "Equis" (nombre de fantasía utilizado para proteger la identidad del cliente de Hewlett Packard) en el que HP se compromete a administrar la totalidad de la infraestructura TI del cliente. Entre los servicios contratados se incluyen la administración de la plataforma de servidores, la administración de la infraestructura de redes y comunicaciones, la administración de la plataforma de mensajería, la administración de bases de datos y el almacenamiento de datos y el soporte a algunas aplicaciones críticas del negocio tales como SAP® y Citrix®.

En el 2009 HP adquiere a la compañía EDS en una transacción de $13.9 billones de dólares y con este movimiento HP se convierte en el segundo proveedor mundial de servicios de Tecnologías de Información (TI) con una participación de mercado del 7%

y un ingreso mensual por concepto de servicios de 17.2 billones de dólares (Marketwatch, 2008, "*HewlettPackard buys EDS to create services giant*", sec. 1).

Debido a la gran variedad de productos y servicios que la compañía tenía en suportafolio, se toma la decisión en el año 2015 de separarse en dos compañías con el fin de gestionar de una forma más adecuada los intereses y el futuro de HP, y de aquí nace Hewlett Packard Enterprise (HPE), enfocada en fomentar la aceleración tecnológica en el negocio de sus clientes.

En la actualidad, HPE es uno de los mayores empleadores en Costa Rica, con aproximadamente más de 3000 empleados, que representan el 41% de las operaciones de HPE en América Latina (HPE, s. f., s. p.).

Figura 3.

Edificio y oficina administrativa ubicada en AFZ, Heredia

Fuente: America Free Zone (AFZ) (2022).

Ubicación geográfica

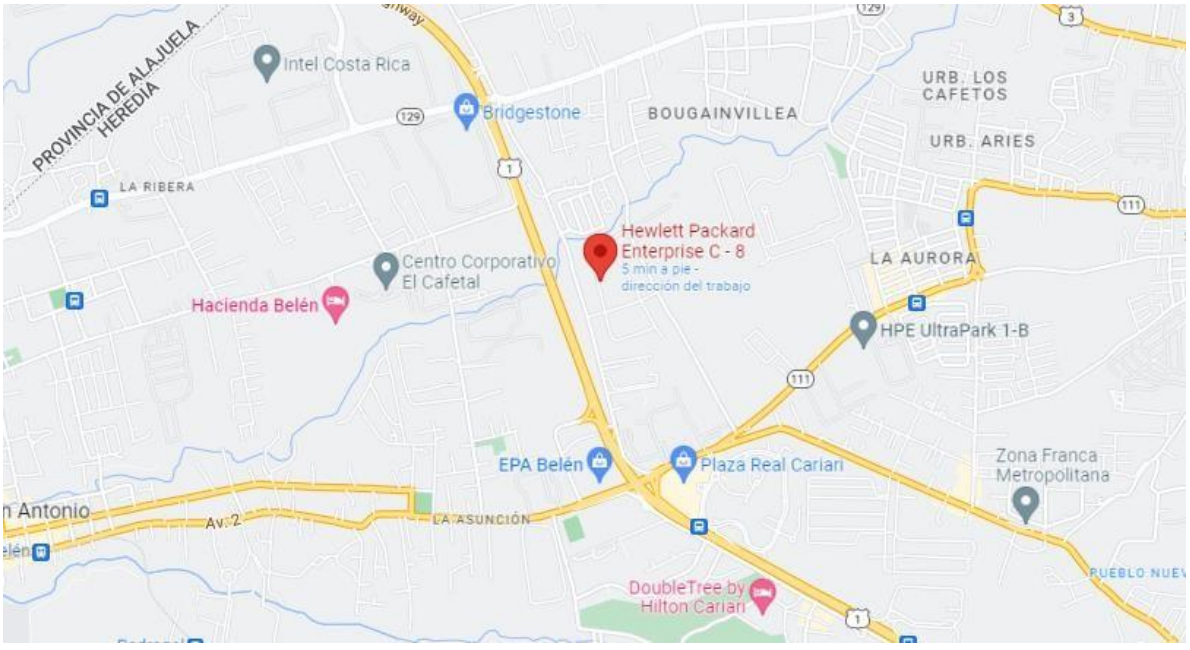
La estructura del Departamento de GreenLake Management Services (GMS) está dividida geográficamente por oficinas en Estados Unidos, principalmente en Atlanta. Además,

cuenta con presencia en otros países del continente como México, Chile, Argentina, Perú, Ecuador, Costa Rica y Brasil. El personal lo compone alrededor de 2000 colaboradores de los cuales más del 90 % atiende consultas técnicas al teléfono o *chats* para el nivel 1 y 2 de soporte (denominado así según su nivel de complejidad) y parte (cerca de un 10 %) brinda soporte a la operación de estos primeros, compuestos por un gerente de la unidad de negocios, 6 gerentes de negocios específicos, a los que le reportan 8 gerentes regionales y alrededor de 50 empleados que realizan aseguramiento de calidad, analistas de procesos y labores que se relacionan con proyectos.

El personal de este departamento se denomina GreenLake Management Services, en adelante denominado GMS, distribuidos principalmente en Estados Unidos y Costa Rica, así como México, Brasil y Argentina. En Costa Rica, el Departamento de GMS se fundó en el año 2018 y se ubica en la Zona Franca América, San Francisco de Heredia y cuenta con 250 empleados.

Figura 4.

Ubicación geográfica de HPE



Fuente: Google Maps (2022).

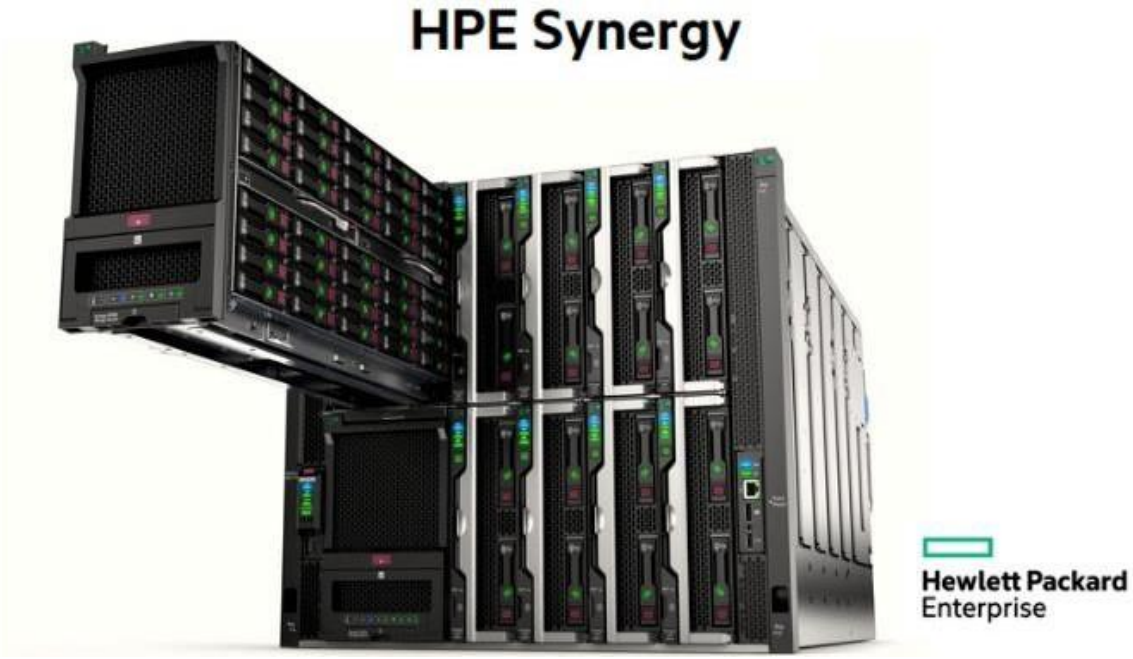
Líneas de productos

Entre los productos que GMS HPE vende se incluyen:

- Intelligent Edge: ProCurve, 3Com, Aruba Networks.
- Hybrid IT: HPE 3PAR, Nimble Storage, HP XP, HPE GreenLake Hybrid Cloud, ProLiant, Edgeline, HPE Integrity Servers, NonStop, HPE Superdome, Apollo (High-Performance Computing), Cloudline, Synergy, Simplivity (HyperConvergence), OneView, OneSphere, Communications & Media Solutions
- HPE Server: ProLiant, Synergy, Cloudline, Edgeline, HPE Integrity Servers, NonStop, HPE Superdome, Apollo (High-Performance Computing), Simplivity (HyperConvergence)
- HPE Networking: Aruba Networks
- HPE Storage: HPE 3PAR, HPE STOREONCE, HPE STOREEVER, Nimble Storage, HP XP, HPE GreenLake Hybrid Cloud (Wikipedia, s. f., s. p.).

Figura 5.

Servidor Synergy HPE



Fuente: Hewlett Packard Enterprise (HPE) (2022).

Servicios y productos

Entre los servicios que GMS HPE brinda se encuentran:

- Monitoreo, administración, mantenimiento y operación de la infraestructura de redes y comunicaciones.
- Monitoreo, operación y administración de la plataforma de servidores.
- Monitoreo, operación y administración de los servicios de mensajería.
- Monitoreo, operación y administración de la plataforma de aplicaciones.
- Monitoreo, operación y administración de los sistemas de almacenamiento de datos.

Ciclo de vida de la empresa

A continuación, el ciclo de vida de la compañía HPE.

Figura 6.

Ciclo de vida de HPE

Fuente: https://www.gestionar-facil.com (2022).

Al identificar los eventos más importantes de la empresa HPE se ve que su evolución se refleja sustancialmente con los años.

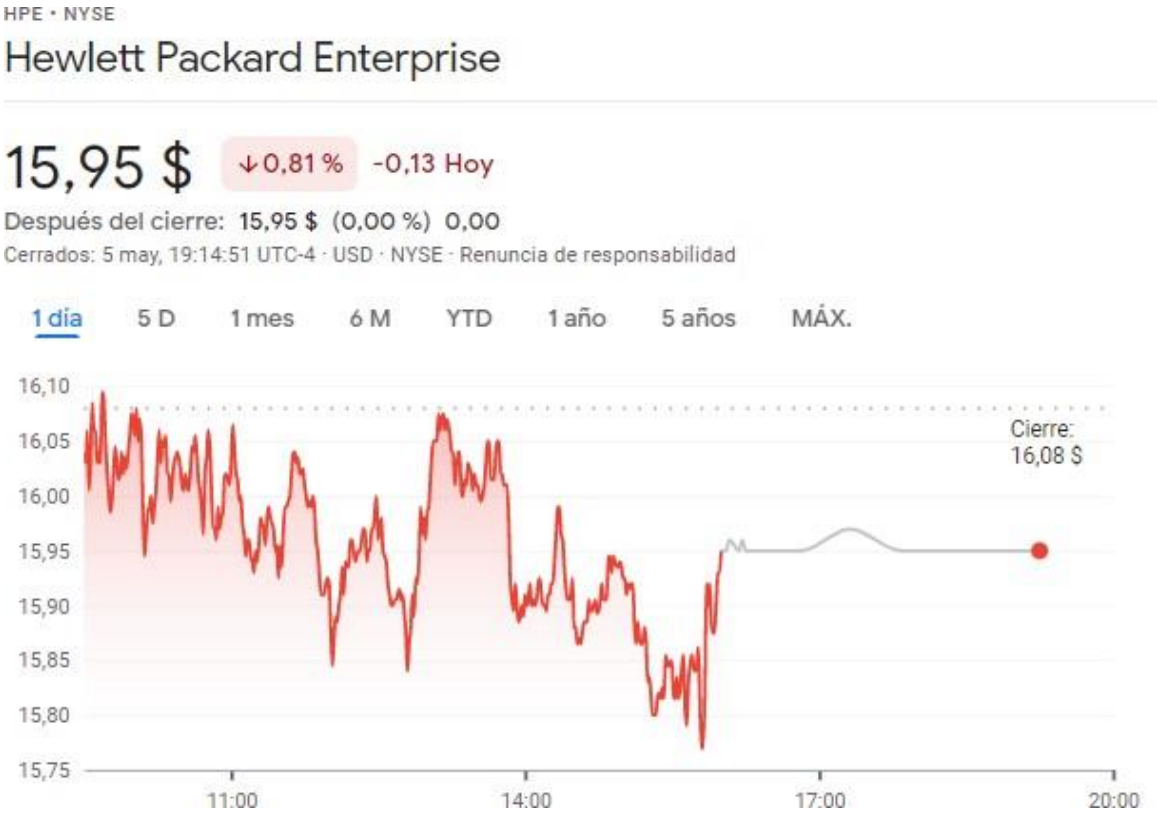
- Idea. Fue fundada en 1939 por Bill Hewlett y Dave Packard, dos estudiantes graduados de la Universidad de Stanford.

- Puesta en marcha. Desde la fundación hasta el primer año en 1940: “HPE se muda del garaje detrás de la casa de Hewlett y Packard a los edificios alquilados en Palo Alto. El inicio de la Segunda Guerra Mundial aumenta los pedidos gubernamentales de los EE. UU. Para instrumentos electrónicos. Los ingresos al cierre del año totalizan $ 34,396” (Russo, 2021, s. p.).
- Funcionamiento regular. “En 1942 comienza la construcción en el primer edificio propiedad de HPE en Palo Alto. Los ingresos llegan a $ 522,803 (Russo, 2021, s. p.).
- Funcionamiento estable. En 1955 fue un momento de gran crecimiento, tanto para HPE como para la ciudad de Palo Alto. “La población de la ciudad se duplicó con creces durante la década, y los huertos frutales que caracterizaron a la ciudad en el pasado se limpiaron para dar paso a carreteras, negocios y escuelas. Palo Alto estaba en camino de convertirse en el centro de alta tecnología que es hoy en día” (Russo, 2021, s. p.).
- Funcionamiento óptimo. “En 1962, por primera vez, HPE forma parte de las 500 mejores empresas de Estados Unidos de la revista Fortune, con el 460 de la clasificación” (Russo, 2021, s. p.).
- Empresa en expansión. “En el 2015 HPE adquiere Aruba Networks, un proveedor líder de *software* de movilidad y *hardware* WLAN, para alcanzar el liderazgo en el creciente mercado de redes de *campus*. En el lanzamiento, Hewlett Packard Enterprise es una compañía líder en la industria en *software*, infraestructura, servicios y *cloud*. Mira hacia el futuro como un líder tecnológico que entrega soluciones de TI a los clientes a través de cuatro áreas críticas: la transformación a una infraestructura híbrida, la protección de la empresa digital, la productividad en el lugar de trabajo y la potenciación de una organización basada en datos” (Russo, 2021, s. p.).
- “En noviembre de 2017, Meg Whitman anunció que renunciará como CEO, después de seis años al frente de HP y HPE, señaló que el 1 de febrero de 2018 Antonio Neri se convirtió oficialmente en presidente y director ejecutivo de HPE. El anuncio creó una controversia que condujo a una caída del 6% en el precio de las acciones, que se recuperó rápidamente durante los próximos días” (Russo, 2021, s. p.).

- “En junio de 2018, Hewlett Packard Enterprise lanzó un servicio de nube híbrida llamado GreenLake Hybrid Cloud, que se basa en la oferta SaaS de administración de la nube OneSphere de HPE. GreenLake Hybrid Cloud está diseñado para proporcionar capacidades de administración de la nube, control de costos y control de cumplimiento, y se ejecutará en AWS y Microsoft Azure” (Russo, 2021, s. p.).
- En mayo de 2019, Hewlett Packard Enterprise “anunció planes para adquirir Cray por casi US$1.300 millones o US$35 por acción, poco después de que Cray obtuviera US$600 millones por un contrato al Departamento de Energía de EE. UU. para suministrar la supercomputadora Frontier al Laboratorio Nacional de Oak Ridge en 2021” (Russo, 2021, s. p.).

Figura 7.

Comportamiento de las acciones de HPE de los últimos 5 años



Fuente: Google Finance (2022).

Estructura y composición de la empresa (organigrama estructural y funcional)

En la Figura 8 se muestra el organigrama de la estructura de la empresa HPE.

Figura 8.

Organigrama de la estructura de la empresa HPE

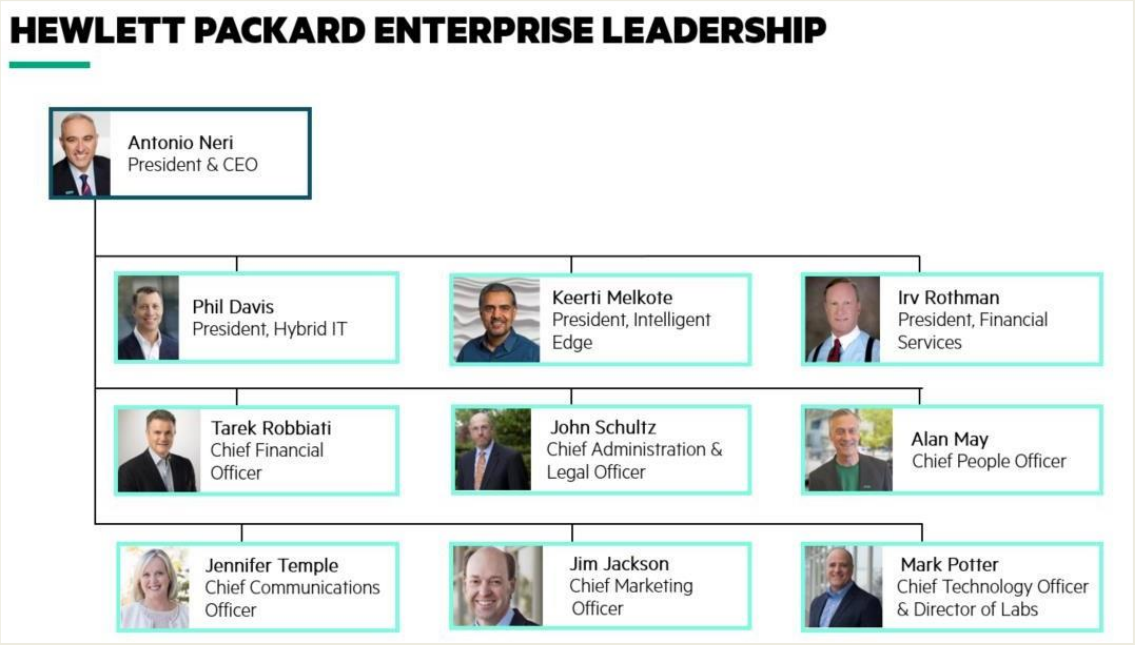


Figura 9.

Organigrama de la estructura del departamento GMS

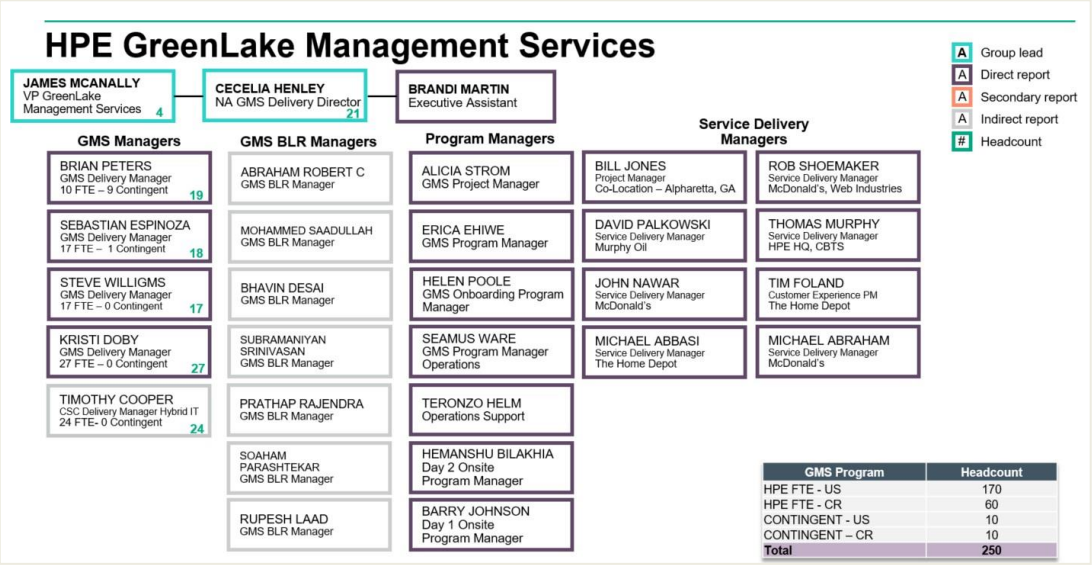
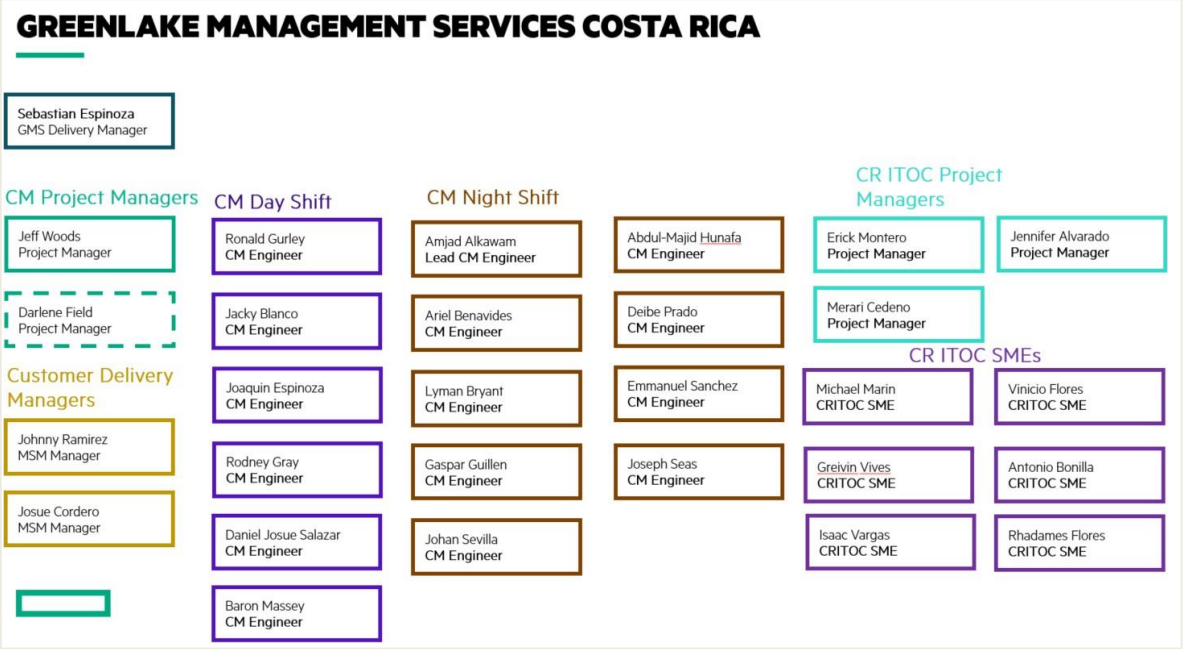


Figura 10.

Organigrama de la estructura del departamento GMS Costa Rica



Los públicos de la empresa

Según Capriotti (s. f.): "El rol que desempeñan un grupo de personas que ocupan un estatus determinado en relación con una organización" (s. p.).

Públicos internos

Son los mismos trabajadores de la empresa HPE, colaboradores del departamento GMS, directivos y accionistas.

Públicos externos

Son todos los clientes, canales, contratistas y proveedores que maneja el Departamento de GMS HPE Costa Rica para llevar a cabo las ventas de sus productos y la entrega de sus servicios de soporte.

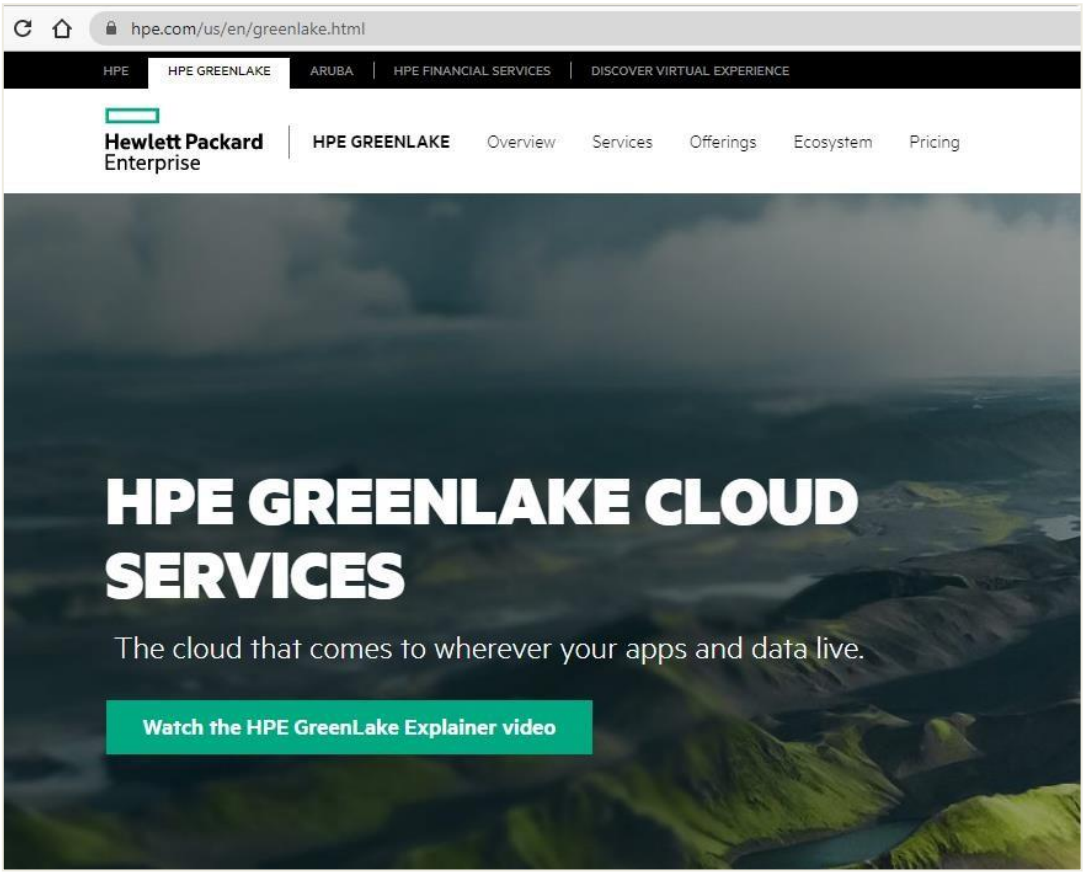
Comunicación interna de la empresa

La comunicación interna es en su mayoría por medio del correo electrónico empresarial, los cuales son formales, gran cantidad de ellos en inglés, en portugués y español. En algunos de

ellos se fomenta la cultura, la misión, la visión de la compañía, cuando de estos temas se trata, son puntualmente los objetivos de la unidad de negocios (Neller, s. f.). Además de un grupo interno de WhatsApp y varios grupos en Microsoft Teams para videollamadas por la situación de la pandemia y la comunicación de teletrabajo. Asimismo, cuenta con una página *web* oficial y perfiles en todas las redes sociales.

Figura 11.

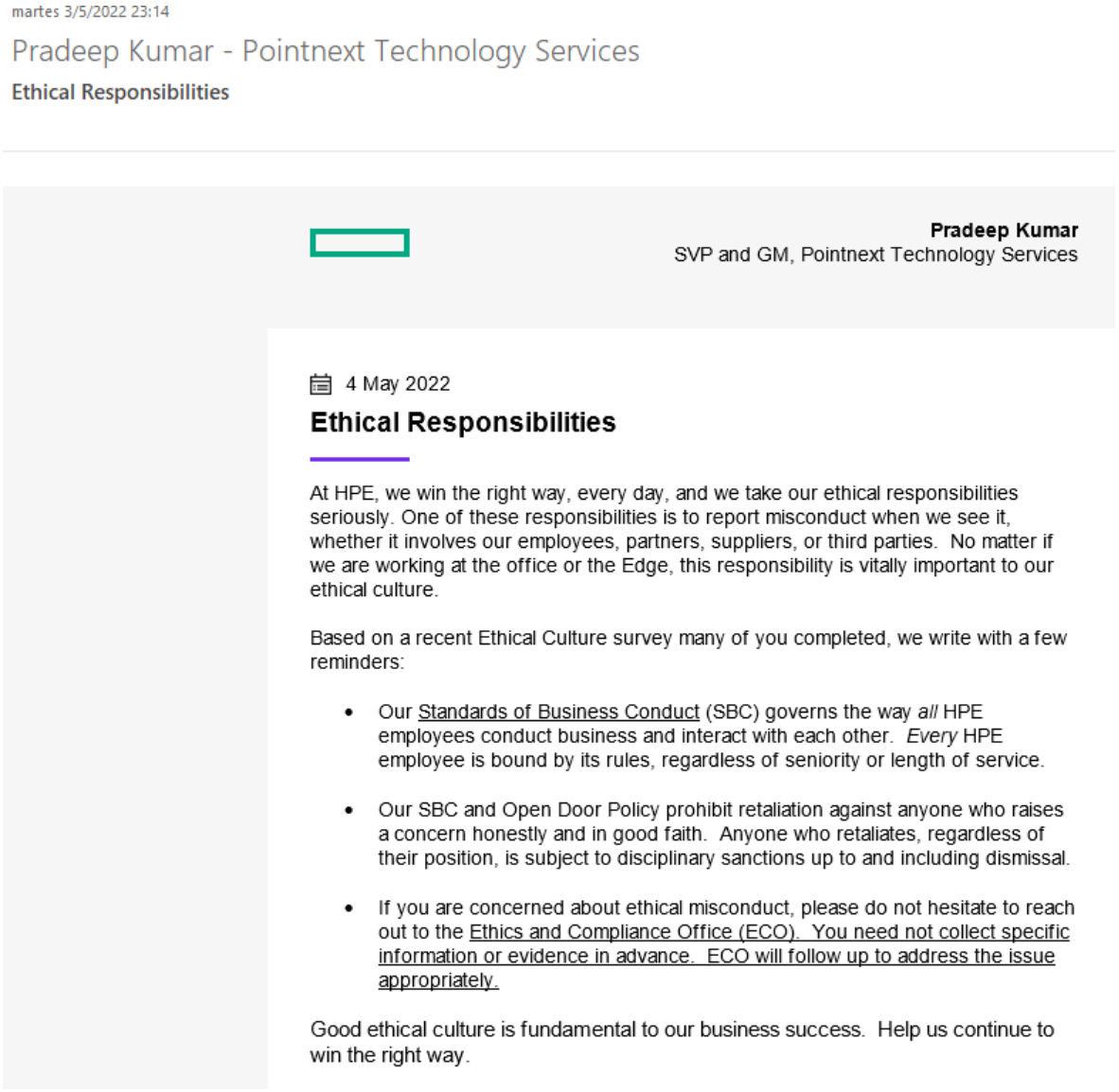
Página web oficial de GMS HPE



Fuente: Hewlett Packard Enterprise (HPE) (2022).

Figura 12.

Correo empresarial



martes 3/5/2022 23:14

Pradeep Kumar - Pointnext Technology Services

Ethical Responsibilities

Pradeep Kumar
SVP and GM, Pointnext Technology Services

4 May 2022

Ethical Responsibilities

At HPE, we win the right way, every day, and we take our ethical responsibilities seriously. One of these responsibilities is to report misconduct when we see it, whether it involves our employees, partners, suppliers, or third parties. No matter if we are working at the office or the Edge, this responsibility is vitally important to our ethical culture.

Based on a recent Ethical Culture survey many of you completed, we write with a few reminders:

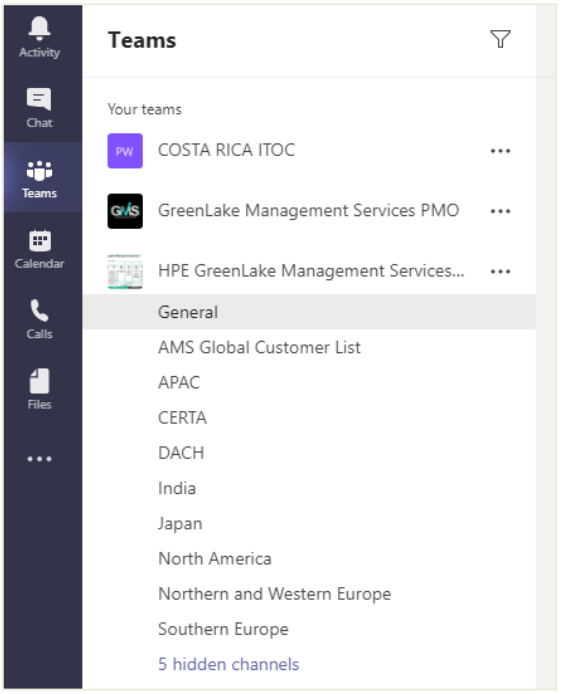
- Our Standards of Business Conduct (SBC) governs the way *all* HPE employees conduct business and interact with each other. *Every* HPE employee is bound by its rules, regardless of seniority or length of service.
- Our SBC and Open Door Policy prohibit retaliation against anyone who raises a concern honestly and in good faith. Anyone who retaliates, regardless of their position, is subject to disciplinary sanctions up to and including dismissal.
- If you are concerned about ethical misconduct, please do not hesitate to reach out to the Ethics and Compliance Office (ECO). You need not collect specific information or evidence in advance. ECO will follow up to address the issue appropriately.

Good ethical culture is fundamental to our business success. Help us continue to win the right way.

Fuente: Extraído el 04/05/2022, correo electrónico jennifer-alejandra.alvarado@hpe.com.

Figura 13.

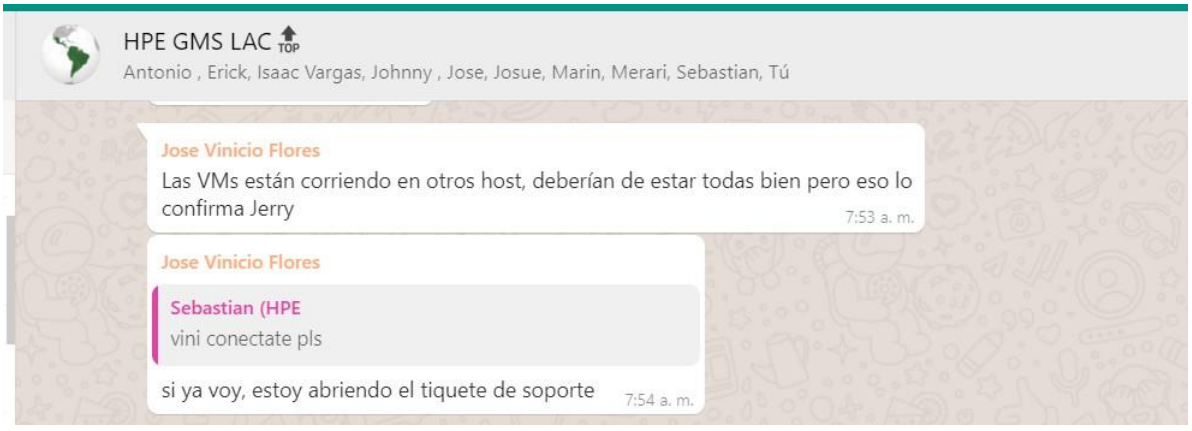
Grupo en Microsoft Teams



Fuente: Extraído el 04/05/2022, correo electrónico jennifer-alejandra.alvarado@hpe.com en Microsoft Teams.

Figura 14.

Grupo de WhatsApp



Fuente: Extraído Chat Alvarado (2022).

Cultura organizacional

La estructura estratégica de GMS HPE CR está compuesta por la estrategia, misión, visión, valores y prioridades reflejadas desde HPE.

- Misión

"Para ayudar a nuestros clientes a tener éxito por medio de TI y para contribuir de manera significativa al crecimiento rentable de Hewlett Packard Enterprise" (HPE, 2022, s. p.).

- Visión

"Vamos a ser un socio esencial para nuestros clientes en el largo plazo, y cumplir con nuestra misión, ya que el mercado y las tecnologías evolucionan" (HPE, 2022, s. p.).

- Valores

A continuación, se exponen los valores que prevalecen para el año fiscal 2022.

  - Creemos en acelerar lo que viene
  - Creemos en movimientos audaces
  - Creemos en el poder del "es posible"
  - Creemos en ser una fuerza para el bien (HPE, 2022, s. p.).

- Prioridades 2022

  - Habilitar las muchas jornadas que nuestros clientes toman hacia los negocios digitales, construidos sobre HPE y su ecosistema.
  - Hacer en las instalaciones en el sitio la opción preferida para clientes con para cargas de trabajo empresariales al tiempo que habilitando TI híbrido.
  - Acelerar nuestra expansión en 'TI en la orilla", incluyendo Campus, Branch y IOT.
  - Aprovechar nuestro nuevo programa "*compañero listo para* Servicios" para generar preferencia por HPE y aumentar su participación con los canales.

- Continuar nuestra jornada de entrega, el desarrollo de nuevas formas de ofrecer las experiencias adecuadas al precio justo (HPE, 2022, s. p.).

Figura 15.

CEO de HPE, Antonio Neri

***Fuente**: Hewlett Packard Enterprise (HPE) (2022).*

Figura 16.

Presidente *de GMS, James McAnally*

***Fuente**: Hewlett Packard Enterprise (HPE) (2022).*

Relaciones públicas

El Departamento de Relaciones Públicas en HPE lo lidera la directora de comunicaciones, Jennifer Temple. El equipo de comunicaciones globales impulsa los resultados comerciales de HPE y de cada una de sus divisiones y genera confianza entre las partes interesadas al mejorar y proteger la reputación de HPE y de cada uno de sus departamentos.

Además de diferenciar sus productos y servicios y mostrar el liderazgo intelectual de la organización. Todo esto se logra a través de:

- Asesoramiento a líderes sobre narrativas corporativas y estrategias de comunicación.
- Promoviendo la cultura de HPE a través del compromiso de los miembros del equipo.
- Colaborando en toda la organización para ofrecer campañas integradas e innovadoras.
- Demostrando el impacto de HPE en los clientes y las comunidades.
- Contando historias convincentes y ofrecer contenido multimedia impactante.
- Liderando con datos y midiendo el desempeño.

Los profesionales de las RR.PP. trabajan buscando obtener la buena voluntad de los públicos para sus productos, organizaciones y personas que las representan, logrando publicar sus conceptos en los canales de comunicación sociales y en aquellos medios que sean de interés para los receptores a los que se orienta la comunicación. En general,los mensajes son insertados dentro del contexto editorial del medio, no como la publicidad, sino integrados al contenido del medio en general, lo que los hace llegar de otra forma. Por esta razón es que se considera al relacionista como la fuente deinformación por excelencia desde las instituciones a la prensa (Neller, s. f., p. 35).

Servicio al cliente

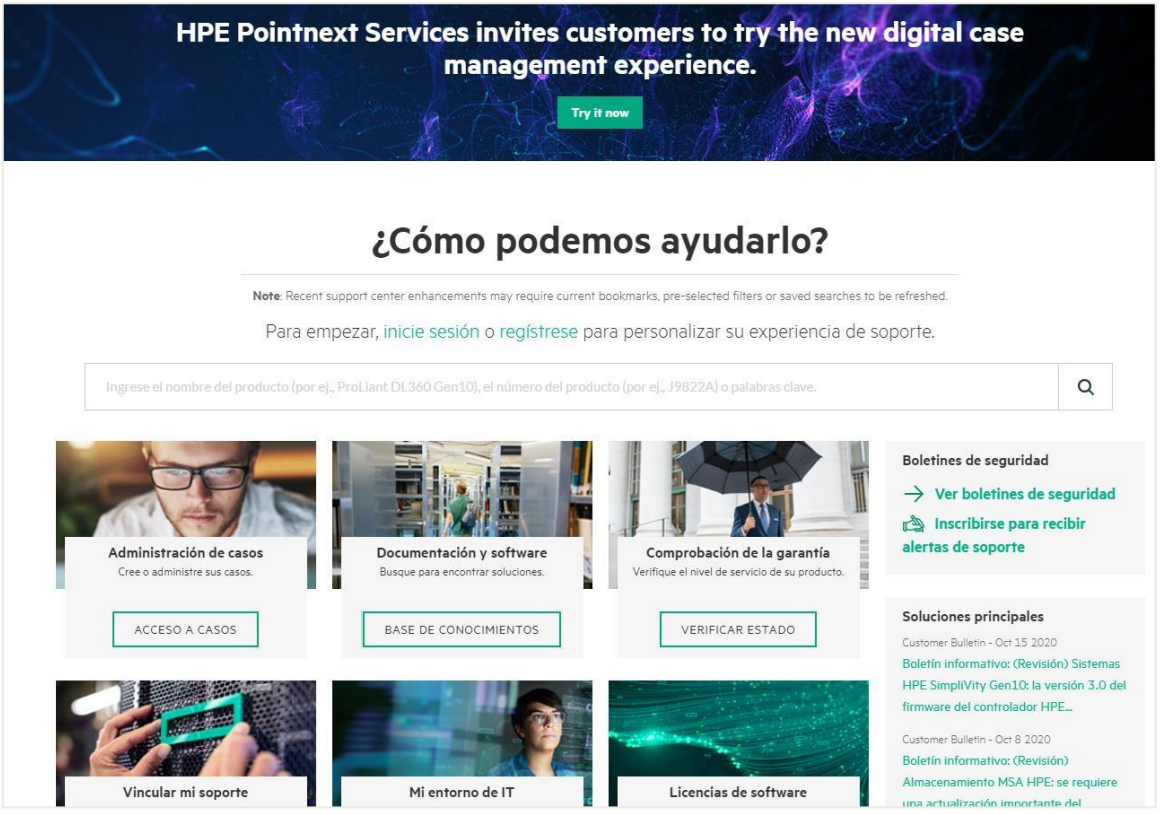
De acuerdo con Neller (2021) el público objetivo del Departamento de GMS HPE es:

Extremadamente amplio ya que su alcance como empresa en el área de tecnología es muy grande. No solo tiene como llegada a cualquier individuo que conforme la sociedad, ya que hoy en día la computadora personal se ha convertido en un bien no solo de una generación, sino que de toda persona que quiera mantenerse activa y actualizada. También las empresas o todo aquel grupo que requiere de algún tipo de informatización, es automáticamente un nuevo posible cliente o público al que acercarse. Quien hoy no este mínimamente informatizado está quedando relegado o fuera de servicio (pp. 28-29).

GMS cuenta con diferentes departamentos de servicio al cliente, según la tecnología e infraestructura del cliente. Este departamento brinda sus servicios en varios idiomas: español, inglés y portugués, además de brindar el soporte por distintos medios: por llamada telefónica, por medio de *chat* en su página *web* o a través de correo electrónico.

Figura 17.

Centro de soporte de GMS de HPE



Fuente: Hewlett Packard Enterprise (HPE) (2022)

Recursos humanos

El Departamento de Recursos Humanos en HPE lo lidera el director de personal, Alan May. El equipo de recursos humanos ayuda a impulsar los resultados comerciales de HPE y sus divisiones al capacitar a los miembros del equipo de HPE y cada una de sus organizaciones para que participen plenamente en su entorno de trabajo inclusivo y diverso a medida que brindan sus servicios en sus diferentes departamentos. Todo esto se logra:

- Asegurando y reteniendo habilidades estratégicas.
- Promoviendo su cultura a través del compromiso de los miembros del equipo.
- Siendo el empleador preferido para diversos talentos.
- Elevando la curva del rendimiento.

Políticas de comunicación

Existe todo un manual de políticas y lineamientos de comunicación interna y externa en GMS HPE, el cual es estándar en cada uno de los departamentos y divisiones.

Comunicación externa de la empresa

GMS HPE cuenta con una página *web* oficial y un perfil en todas las redes sociales. Además, tiene un dominio de correo empresarial, que lo utiliza de manera interna y externa para la comunicación con los clientes y los proveedores.

Comunicación corporativa

Durante los últimos 2 años el equipo de Comunicaciones Globales de GMS ha experimentado una transformación increíble. Se basaron en datos de auditorías de partes interesadas para comprender mejor las percepciones de la compañía. Además, crean y articulan su misión como una función, que es impulsar los resultados comerciales de HPE y generar confianza entre las partes interesadas al mejorar y proteger la reputación de HPE, diferenciando sus productos y servicios, lo que demuestra su liderazgo intelectual.

Asimismo, diseñan de manera cuidadosa una estructura organizativa que se basa en los pilares estratégicos de comunicación necesarios para llevar a cabo su misión. En lugar de estar alineados verticalmente por función o grupo empresarial, están alineados horizontalmente en todas las áreas de experiencia en comunicaciones para maximizar la creatividad, las fortalezas y los recursos que brinda a HPE. Su diseño organizacional les permite colaborar entre empleados con ejecutivos y pares en toda la empresa para desarrollar mensajes integrados y estrategias de comunicación.

Publicidad

GMS HPE cuenta con un Departamento de Mercadeo el cual se encarga de realizar la publicidad, interna y externa. Tanto interna como externamente la publicidad de sus nuevos

productos y servicios, así como de sus eventos, se lleva a cabo por medio de correos internos, en la página *web* de la empresa y en sus redes sociales, siempre velando por las políticas y lineamientos en este tema.

Merchandising

Existe en GMS HPE un departamento que se encarga de la estrategia de *marketing*, operaciones y comercio electrónico. Este departamento es responsable del desempeño de toda la organización de *marketing*, específicamente de las siguientes funciones:

- Estrategia de *marketing* y proyectos especiales
- Gestión y planificación presupuestaria
- Ciencia de datos y análisis de *marketing*
- Inteligencia competitiva y del cliente
- Operaciones *web*
- Operaciones de demanda de *marketing*
- Gestión de proveedores de eventos
- Operaciones de *marketing*, incluidos todos los profesionales de *marketing* de TI, *chat* y servicios empresariales

Marketing

GMS HPE cuenta con un departamento bastante especializado y robusto en temas de *marketing*. Este cuenta con dos programas de *marketing* digital: HPE Partner Ready y HPE Marketing Pro, los cuales tienen un enfoque renovado en satisfacer las necesidades de sus directores y socios, al ayudarles a crear campañas digitales integradas que abarcan el viaje del comprador e impulsan el crecimiento con HPE. Además, proporciona un fácil acceso al contenido digital, servicios de *marketing* y amplias oportunidades de aprendizaje para el empleado.

Su responsabilidad es ampliar el conocimiento, la percepción y la demanda del mercado de las ofertas de HPE GreenLake. Así como aumentar la participación, el sentimiento y la

evangelización de los clientes de GreenLake con sus productos y servicios a través de su página *web* y redes sociales. También tiene las siguientes funciones:

- Acelerar las ventas, la participación y preparación de los socios y clientes.
- Habilitar la confianza y el éxito de las ventas
- Los vendedores pueden explicar con confianza los modelos de consumo para la adquisición de TI
- Continuar desarrollando la perspicacia financiera y comercial de los vendedores para que puedan abordar los desafíos de compra de los clientes.

Este departamento también cuenta con videos educativos en su plataforma llamada el HPE Marketing Pro Learning Center para sus colaboradores y canales autorizados. Los videos están disponibles en siete idiomas y con una opción de acreditación que reconoce la competencia de sus participantes en *marketing* digital.

Telemarketing

GMS HPE no realiza telemarketing, pues sus clientes en su mayoría son renovaciones de contratos anteriores y clientes referidos.

Eventos, seminarios y otros

GMS HPE periódicamente realiza eventos y seminarios sobre nuevas tecnologías y los servicios que brinda en los que participan expertos de diferentes países. Sin embargo, actualmente a causa de la pandemia mundial estos eventos y seminarios se llevan a cabo de forma virtual, los cuales se anuncian por correo electrónico y en su página *web*.

RSE

La responsabilidad social empresarial consiste en las condiciones laborales de los trabajadores, la protección del ambiente y la solidaridad con causas humanitarias. La organización cuenta con una política basada en el cuidado del ambiente y de la salud de las personas. Para esto, realiza campañas internas y externas, participa en obras de bien público y social, por ejemplo, la clasificación de alimentos colaborando con el banco de alimentos, participando de la fundación Caminando Juntos, en la escritura de libros para la biblioteca para personas ciegas o discapacidad visual, plantación de árboles, donaciones para diferentes organizaciones sin fines de lucro y bien social, recolección de basura en playas y parques

públicos, reciclaje, donación de regalos y libros a niños de escasos recursos y mejoras a parques infantiles y centros educativos a través de su equipo de voluntariado (Neller, s. f.).

Figura 18.

Equipo de Voluntariado de GMS HPE, limpieza de Playa Guacalillo, Puntarenas

Fuente: Hewlett Packard Enterprise (HPE) (2022).

FODA

La matriz de análisis FODA es una herramienta de análisis de la situación de la empresa. El objetivo es tener un claro diagnóstico de la compañía, para tomar decisiones oportunas y mejorar la situación en el futuro. Su nombre surge por las iniciales de las palabras: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La matriz FODA permite identificar las oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas y debilidades de la empresa.

Para identificar la situación del departamento GMS se llevó a cabo un análisis FODA con la ayuda del jefe del departamento y varios supervisores para comprender los factores que tienen a favor, así como los que tienen en contra y representan sus debilidades y amenazas. Esto con el objetivo de comprender las acciones que no le agregan valor respecto al tema de comunicación (Segura Garro, 2016).

Oportunidades: Factores positivos del entorno que pueden aprovecharse una vez identificados.

Amenazas: Situaciones negativas que pueden atentar contra el departamento.

Fortalezas: Factores positivos del departamento que marcan la diferencia.

Debilidades: Aquellos elementos que representan una barrera y/o problema para que el departamento mejore (Segura Garro, 2016, pp. 46-47).

Fortalezas

A continuación, se detallan:

- Conocimiento del negocio, recursos experimentados
- Disponibilidad en diferentes zonas horarias
- Habilidades de lenguaje (inglés y portugués)
- Mentalidad global
- Experiencia en *follow the sun* distribuir el flujo de trabajo global entre los países que tienen zonas horarias distintas.
- Fuerza de trabajo joven y talentosa, con gran potencial de desarrollo
- Buena capacidad de análisis de datos
- Alta orientación al cliente
- Alto entendimiento financiero del negocio
- Alto predominio de la cultura corporativa al contar con empleados altamente involucrados con la marca.
- Planes de carrera y desarrollo profesional se revisan de forma regular, según los protocolos internacionales establecidos por la empresa.
- Se dan a conocer los cambios organizativos con prontitud con comunicados universales principalmente a través de correo electrónico.
- Alto sentido de pertenencia por parte del personal, con un alto nivel de involucramiento en las diferentes actividades programadas por la empresa (Segura Garro, 2016).

Oportunidades

A continuación, se detallan:

- Creación de nuevos puestos
- Desarrollo técnico del personal
- Mejora de las herramientas
- Estructura de desarrollo de carrera para el personal
- Obtención de certificaciones (ITIL, PMP, etc.)
- Oportunidades de puestos más complejos
- Negocio en la nube (Segura Garro, 2016).

Debilidades

A continuación, se detallan:

- Reacción lenta al mercado
- Innovación
- Integración de herramientas
- No existe un plan de comunicación interna para el Departamento de GMS
- Plan de integración para nuevos clientes (Segura Garro, 2016).

Amenazas

A continuación, se detallan:

- Otras compañías que están en Costa Rica en el área de TI
- Mercado local altamente agresivo
- Equilibrio de trabajo desde la casa y la oficina
- Cambios actuales de la compañía (división)
- Competencia entre diferentes centros de HPE al que pertenece el Departamento de GMS
- COVID-19
- Competidores realizan fuertes campañas publicitarias en redes sociales (Segura Garro, 2016).

Marco conceptual

En esta sección se contemplan las bases teóricas en las cuales se fundamenta el estudio, por lo que se revisa y acude a la bibliografía existente, ya sea por medio de libros, estudios y artículos que sirvan para validar y documentar el tema que se planteó. Estos aspectos son necesarios para apoyar las posteriores conclusiones y recomendaciones que brinda el estudio, así como la propuesta final.

Comunicación interna

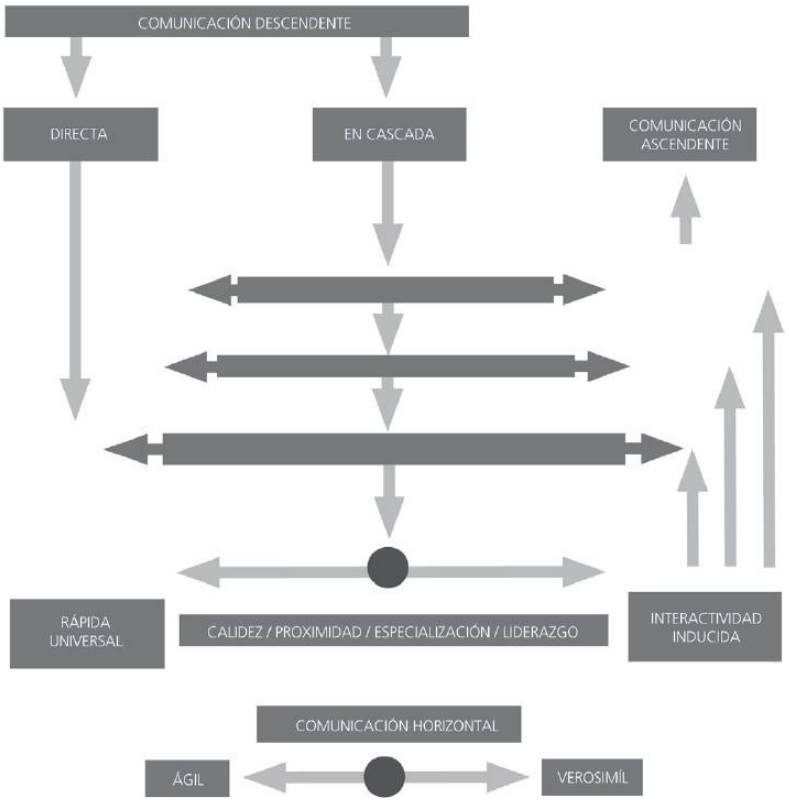
Definición y principales características

La comunicación engloba un intercambio de información realizado por medio de actividades y técnicas, que permiten cumplir con los objetivos de interés.

> En la actividad de una empresa, la Comunicación interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización difundir sus políticas y construir una identidad de compañía en un clima de confianza y de motivación. Es. Además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales (Berceruelo, 2011, citado en Cahuina Quispe, 2019, pp. 30-31).

Figura 19.

Flujos de la comunicación



Fuente: Berceruelo et al. (2014).

Importancia de la comunicación interna

Con el paso del tiempo y las experiencias del mercado en la implementación deestrategias de comunicación a lo interno de cada empresa, se ha hecho cada vez más notoria la necesidad de implementar estos planes dentro de la cultura organizacional e incluso incorporar en planilla a profesionales en el tema. Esto con el objetivo de llevar, de forma certera, la información a todos los actores involucrados, por medio de las herramientas correctas ybuscando como punto final el cumplimiento de los objetivos de la organización. Según Cuenca y Verrazzi (2018, citados en Guerrero Alvarado, 2019):

> Siguiendo esta línea de pensamiento, podría decirse que la función de la comunicación interna está en línea directa con los componentes básicos de la motivación, a la vez que de las actividades que favorezcan la consecución de los objetivos globales de la compañía. En palabras más formales, se observa que se trabaja sobre dos ejes: la comunicación de función y la comunicación de sentido. El primer eje responde a preguntas del siguiente tipo: ¿qué tengo que hacer? ¿cómo lo tengo que hacer?, ¿A quién

respondo al hacerlo?, ¿qué objetivos debo cumplir antes de determinada fecha?, ¿cuál es mi salario y por qué se me está pagando? El segundo eje responde a preguntas de tipo: ¿qué aporto con mi trabajo?, ¿por qué es importante lo que hago?, ¿de qué manera se relaciona mi trabajo con algo mayor que mi rol en sí mismo?, ¿qué aportamos como equipo a la sociedad?, ¿qué puedo lograr de tiempo que invierto en lo que hago? (p. 133).

Herramientas de comunicación

Las siguientes son algunas de las herramientas de mayor uso dentro de una organización:

Tabla 2.

Herramientas de comunicación

Herramientas de comunicación	
Correo electrónico	Reuniones físicas
Página web	Redes sociales
Intranet	Boletines informativos
Llamadas	
Aplicaciones móviles	
Video conferencias	
Cartas o documentos escritos	

De acuerdo con Berceruelo (2014):

> El uso de estas herramientas significará la obtención de mejores resultados para las empresas. Según un informe de McKinsey Global Institute la aplicación completa de las tecnologías sociales en las empresas implicaría un aumento de la productividad de los trabajadores del conocimiento, incluyendo directivos y profesionales, del 20-25 por ciento (p. 121).

Corresponsales internos

Para implementar un plan de comunicación en una entidad se debe identificar aquellos colaboradores que puedan servir de referentes y líderes en la implementación de cualquier estrategia o protocolo. Es característico que los actores involucrados presenten resistencia al cambio y es parte de las consideraciones o riesgos que se deben plantear antes de la ejecución en la organización.

Un corresponsal de comunicación interna debe estar familiarizado e identificarse con la importancia de implementar cualquier acción relacionada con la estrategia de comunicación. Lo anterior es vital para el éxito en la adaptación de todas las personas colaboradoras a la nueva estructura funcional. “Aprovechar el interés de los empleados y facilitar su acceso aportaría beneficios sustanciales a las organizaciones. Es importante recordar que los empleados tienen el potencial de ser los mejores embajadores de la marca” (Berceruelo, 2014, p. 121).

Evaluación de resultados

Identificar a los líderes en la organización para implementar una estrategia de protocolo es requisito para evaluar los resultados posteriores a la ejecución del plan. Los corresponsales internos pueden identificar y transmitir de forma rápida cualquier oportunidad de mejora que logren detectar.

Retomar el análisis antes del diseño del plan de comunicación interna permite crear un diagnóstico actualizado que incluya una actualización en cuanto a las herramientas que se incorporen o retiren y la opinión de cada miembro de la empresa. Lo anterior mediante técnicas de evaluación como encuestas aplicadas de forma periódica.

Gestión de los proyectos

Definición de proyecto

De acuerdo con lo planteando en el libro Project Management Body of Knowledge (PMBOK): “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2017, p. 4). Un proyecto se define como un esfuerzo temporal que está delimitado espacialmente por el tiempo, los objetivos o entregables de este y requiere de un resultado tangible o intangible, que se basa en los objetivos del proyecto.

Para este documento y con la intención de implementar un plan de comunicación, al seguir las buenas prácticas de la gestión de los proyectos, es necesario comprender qué involucra esta metodología. Según TIC Portal (2022):

> Cuando hablamos de gestión de proyectos, nos estamos refiriendo a aquellas metodologías o prácticas que nos han de servir para pasar de esa necesidad o problema que ha surgido en la organización a la solución, producto o servicio esperado. Dicho en otras palabras, la gestión de proyectos es el proceso que nos permite planificar, programar y controlar las actividades que se deben realizar mientras dure el proyecto para alcanzar los objetivos definidos (s. p.).

Importancia de la gestión de los proyectos

De acuerdo con el PMI (2017):

> La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente (p. 10).

Implementar una metodología de gestión de los proyectos le da a cualquier organización gran cantidad de beneficios como la estructura para la identificación de responsables, identificación de riesgos, planes de mitigación de riesgos, cumplimiento de presupuesto y cumplimiento de cronograma. No obstante, principalmente el cumplimiento de los objetivos que se plantearon y como resultado el entregable esperado.

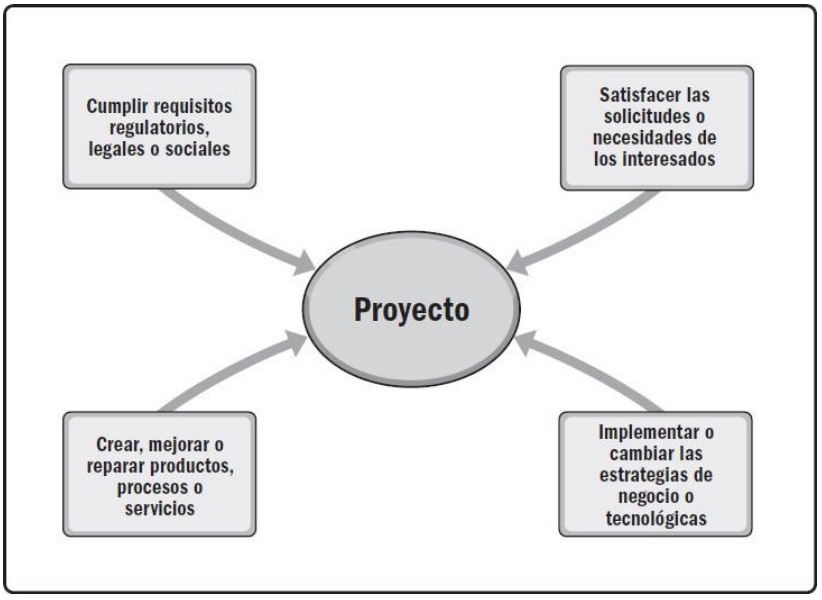
Iniciación de proyectos

Como se menciona en la Guía del PMBOK (2017), existen cuatro categorías fundamentales por las cuales los líderes de las organizaciones inician proyectos. Estas influyen en las operaciones en curso y las estrategias de negocio de una organización:

- Cumplir requisitos regulatorios, legales o sociales
- Satisfacer las solicitudes o necesidades de los interesados
- Implementar o cambiar las estrategias de negocio o tecnológicas
- Crear, mejorar o reparar productos, procesos o servicios (p. 7)

Figura 20.

Contexto de iniciación de los proyectos



Fuente: Project Management Institute (2017).

Ciclo de vida de proyectos

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto, desde su inicio donde se concibe la idea o necesidad hasta su conclusión donde se presenta el cierre. De acuerdo con la Guía del PMBOK (2017):

> Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivos o adaptativos. Dentro del ciclo de vida de un proyecto, generalmente existen una o más fases asociadas al desarrollo del producto, servicio o resultado. A estas se les llama un ciclo de vida del desarrollo. Los ciclos de vida del desarrollo pueden ser predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o un modelo híbrido:
>
> - En un ciclo de vida predictivo, el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente. Los ciclos de vida predictivos también pueden denominarse ciclos de vida en cascada.

- En un ciclo de vida iterativo, el alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente en el ciclo de vida del proyecto, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto.

- En un ciclo de vida incremental, el entregable se produce a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado. El entregable contiene la capacidad necesaria y suficiente para considerarse completo sólo después de la iteración final.

- Los ciclos de vida adaptativos son ágiles, iterativos o incrementales. El alcance detallado se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración. Los ciclos de vida adaptativos también se denominan ciclos de vida ágiles u orientados al cambio.

- Un ciclo de vida híbrido es una combinación de un ciclo de vida predictivo y uno adaptativo. Aquellos elementos del proyecto que son bien conocidos o tienen requisitos fijos siguen un ciclo de vida predictivo del desarrollo, y aquellos elementos que aún están evolucionando siguen un ciclo de vida adaptativo del desarrollo.

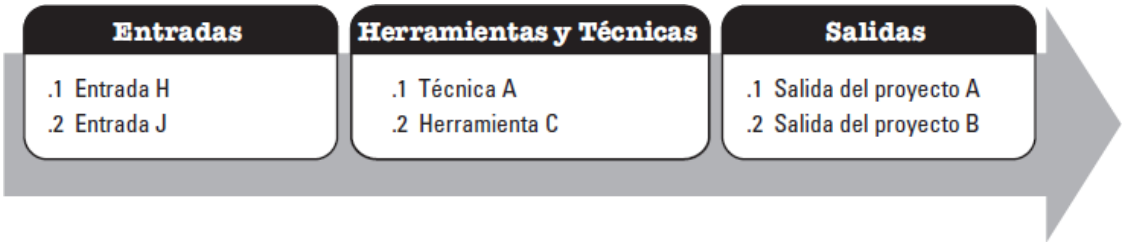
Procesos de la dirección de proyectos

Durante toda la vida del proyecto se necesita gestionar mediante la ejecución de una serie de actividades de dirección de este. Esto se conoce como procesos de dirección de los proyectos. La Guía del PMBOK (2017) menciona que:

> Cada proceso de la dirección de proyectos produce una o más salidas a partir de una o más entradas mediante el uso de herramientas y técnicas adecuadas para la dirección de proyectos. La salida puede ser un entregable o un resultado. Los resultados son una consecuencia final de un proceso (p. 22).

Figura 21.

Proceso en la dirección de los proyectos



Fuente: Project Management Institute (2017).

Grupo de procesos de la dirección de proyectos

Los procesos de dirección de un proyecto pueden compartir enfoques específicos, los cuales crean dependencias entre los mismos, a esto se debe que pueden agruparse en orden lógico para que dentro del proyecto se puedan alcanzar objetivos específicos. Entre los grupos de proceso de dirección de los proyectos se encuentran:

- Grupo de Procesos de Inicio. Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

- Grupo de Procesos de Planificación. Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

- Grupo de Procesos de Ejecución. Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control. Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

- Grupo de Procesos de Cierre. Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato. (Project Management Institute, 2017, p. 23).

Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

Estos procesos que integran la gestión de los proyectos, a la vez, se pueden agrupar en función de las áreas de conocimiento a las que pertenecen compartiendo requisitos para gestionarse. Según la Guía del PMBOK (2017):

> Además de los Grupos de Procesos, los procesos también se categorizan por Áreas de Conocimiento. Un Área de Conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen.

- Gestión de la Integración del Proyecto. Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

- Gestión del Alcance del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.

- Gestión del Cronograma del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

- Gestión de los Costos del Proyecto. Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

- Gestión de la Calidad del Proyecto. Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.

- Gestión de los Recursos del Proyecto. Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

- Gestión de los Riesgos del Proyecto. Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.

- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.

- Gestión de los Interesados del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (p. 23).

Tabla 3.

Grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Fuente: Project Management Institute (2017).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Enfoque metodológico y el método seleccionado

Según Hernández Sampieri *et al*. (2014): "La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema" (s. p.). En esta es indispensable definir el enfoque del método por utilizar, ya que es el punto de partida para determinar cuál es el tipo de proceso de análisis de información adecuado para abordar los objetivos propuestos.

Enfoque

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo, ya que busca la recolección de datos para analizarlos y aclarar las interrogantes que se plantearon en capítulos anteriores. Es importante definir en una investigación la manera en cómo se desarrolla, su estructura, procesos, instrumentos por utilizarse. A continuación, se amplía los posibles tipos de métodos que se utilizan en la presente investigación y sus aportes:

Enfoque cualitativo

Según Hernández Sampieri *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" (p. 7).

Este es el enfoque que se ajusta en la presente investigación, ya que para cumplir los objetivos y proporcionar una solución adecuada es necesario explorar, describir y después generar perspectivas que se relacionan con los resultados, sin definir o utilizar procesos estadísticos, más bien basarse en la observación y revisión de datos. "El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades" (Hernández Sampieri *et al*., 2014, p. 9).

Enfoque cuantitativo

De acuerdo con Hernández Sampieri *et al*. (2014): "El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías" (p. 4). En este

enfoque se establece el problema en función de las hipótesis, las cuales determinan las variables por analizar. A esto se debe que es necesario definir para medir el problema, utilizar procesos estadísticos para el análisis y deducir o comprobar la veracidad de las hipótesis que seplantearon.

Debido a lo anterior, la presente investigación no se ajusta a este enfoque, ya que el problema que se planteó no se puede medir para determinar la posible solución. Sin embargo, una vez definida la solución es necesario utilizar procesos estadísticos en su desarrollo.

Enfoque mixto

El enfoque mixto hace referencia al uso del enfoque cuantitativo y cualitativo al mismo tiempo, haciendo un complemento entre ellos para proporcionar un mejor entendimiento del problema por analizar. Como mencionan Hernández Sampieri *et al*. (2014):

> La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista "*fresco, natural y holístico*" de los fenómenos, así como flexibilidad (p. 16).

Método

La Real Academia Española (2021) define como método: "modo de decir o hacer con orden" (s. p.), lo cual es indispensable para el desarrollo de una investigación y llegar a las conclusiones, de manera fundamentada. Existen dos tipos de métodos, el inductivo y el deductivo, es importante conocer ambos métodos de estrategia de razonamiento para definir dónde debe emplearse durante la investigación para obtener los resultados que se esperan.

Método deductivo

El método deductivo usa principios generales para llegar a una conclusión, de esta forma, se enfoca en sintetizar los resultados de la investigación a manera de conclusiones y recomendaciones, lo cual es la etapa que define la propuesta. Este método se utiliza con mayor importancia en parte final de la investigación, ya que relacionaría en el ámbito general el estado del estudio con conclusiones y recomendaciones específicas.

Método inductivo

El segundo método inductivo se utiliza durante el proceso de la investigación. Con este método se busca explorar de lo particular, que en este caso sería la situación actual de HPE Costa Rica, frente a la implementación de un diseño del plan de comunicación interna en el departamento GMS en HPE Costa Rica, a lo general el plan de gestión de la comunicación interna.

Tipo de investigación

Como menciona Hernández Sampieri *et al*. (2014): "Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos" (p. 88). Es relevante entender que, con base en esto, se puede definir qué y cómo se realiza la investigación. Además, es importante resaltar que la empresa no posee investigaciones similares previas a la propuesta durante este proyecto o relacionada con el análisis y gestión de la comunicación y en la implementación de un diseño de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica.

Tipo exploratoria

Una investigación exploratoria consiste en examinar un tema determinado del cual no existan estudios previos. De acuerdo con Hernández Sampieri *et al*. (2014):

> Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideasvagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (p. 91).

Este tipo de investigación es ideal para explorar temas o situaciones de compañías con nuevos retos, por lo que se ajusta a la necesidad del presente estudio. Se busca explorar un estado del Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica nunca visto, con el objetivo de implementar algo completamente nuevo en la empresa, como un diseño de comunicación interna utilizando metodologías en la gestión de los proyectos.

Tipo descriptiva

Como su nombre lo evidencia, los estudios descriptivos especifican una problemática. Como afirman Hernández Sampieri *et al*. (2014):

> Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p. 91).

Es importante mencionar que la investigación descriptiva recolecta información sobre conceptos o variables, sin análisis específicos de estos.

Tipo correlacional

Este tipo de estudios busca alguna afinidad que ligue grupos o variables. De acuerdo con Hernández Sampieri *et al*. (2014):

> Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.
>
> Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba (p. 93).

La principal utilidad de este método es predecir con una muestra de una población el comportamiento de esta en función de una variable específica. Por el tipo de análisis durante

este estudio no se lleva a cabo ninguna evaluación o análisis de variables, por lo tanto, la correlación está fuera de este alcance.

Tipo explicativa

El método explicativo es el más estructurado e implica, en muchas ocasiones, utilizar una combinación de varios métodos mencionados para explicar el hecho.

> Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández Sampieri *et al*., 2014, p. 95).

Este método no es aplicable al presente estudio, ya que no se buscan establecer causas de ningún fenómeno en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica.

Descripción del contexto o del sitio en donde se lleva a cabo el estudio

El estudio se ejecuta en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica, donde se involucra la gestión de la comunicación interna de la compañía, un contexto económico medio y medio-alto, ingenieros y gerentes. Además, un mercado de equipos tecnológicos y soporte técnico en el ámbito internacional, donde el principal beneficiado son las empresas transnacionales localizadas en Costa Rica y Latinoamérica.

El Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica está localizado en la Zona Franca América (AFZ) en Heredia, Costa Rica. Sin embargo, debido al tipo de servicios que presta, la mayoría del tiempo las operaciones se llevan a cabo en el lugar donde se localiza el cliente, en su mayoría zonas francas. Al mismo tiempo, cabe destacar que por la naturaleza del mercado y la conformación de la corporación HPE, interactúan diferentes culturas en sus actividades diarias de la empresa, como la cultura estadounidense, china, latina, europea e india.

Características de las personas participantes y las fuentes de información

En este apartado se describen los sujetos y las fuentes de información que se utilizan durante la investigación.

Sujetos de información

Los sujetos de información son las personas objeto de estudio. Además, se le conoce como población según el tipo de investigación, los sujetos de investigación deben estar relacionados estrictamente con el tema por investigar, ya sea que brinden información relevante como fuente, es decir, parte de la población en estudio.

Por otra parte, las fuentes de información son todos aquellos documentos que ayuden al proceso y desarrollo de la investigación. Estos se dividen en primarios y secundarios, se pueden mencionar recursos como libros, reportes, guías, normas, procedimientos y la información almacenada en los sistemas de gestión de trabajo.

Fuentes de información primaria

Las fuentes de información primaria son todos aquellos medios que proporcionan información de primera mano relevante al tema o problemática en investigación. Una de las fuentes primarias por utilizar en el estudio es la entrevista, la cual, de acuerdo con Janesick (1998, citado por Hernández Sampieri *et al*., 2014):

> Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (p. 403).

Además, es necesario realizar una revisión documental para evaluar la situación actual del Departamento de GMS en la empresa de HPE Costa Rica. De acuerdo con Hernández (2014):

> Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente

> la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinean sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal (p. 415).

Fuentes de información secundaria

Las fuentes secundarias son un complemento de las primarias, ayudan a conceptualizar y a entender la información. Hernández Sampieri *et al*. (2014) señalan:

> Entre tales elementos podemos mencionar cartas, diarios personales, fotografías, grabaciones de audio y video por cualquier medio, objetos como vasijas, armas y prendas de vestir, grafiti y toda clase de expresiones artísticas, documentos escritos de cualquier tipo, archivos, huellas, medidas de erosión y desgaste, etcétera. (p. 415).

Población

En este apartado se define qué es población. Sin embargo, para efecto del tipo de investigación y debido al tema por investigar, no existe una población donde se pueda extraer muestras, en su lugar se manejarán entrevistas a expertos en el tema, los cuales puede decirse que es una población finita muy reducida y que se realiza un censo.

Además, para el análisis documental se deben indagar los documentos, reportes, procedimientos con que cuenta el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica y que cubran el 100 % de la información sobre la gestión de la comunicación interna. A esto se debe que no se puede determinar el tamaño de muestra específico en documentos, no obstante, se puede establecer que se cubre en su totalidad la revisión de la gestión de comunicación interna.

Para efectos del estudio la población son los individuos expertos en la gestión de la comunicación interna en la industria tecnológica. Como lo mencionan Hernández Sampieri *et al*. (2014): “Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Población finita

La población finita se caracteriza porque todos los miembros de la población cumplen con las mismas características que se analizan (homogeneidad), se encuestarán con base en el

mismo periodo (tiempo) y sobre los proyectos de esta empresa (espacio). Al analizar un departamento específico, la población que se requiere en esta investigación es finita, ya que se conoce el número de las personas que se deben analizar.

En este caso la población finita son 25 personas, 2 gerentes de operaciones, 20 ingenieros en sistemas que son las personas colaboradoras del departamento y 3 gerentes de los proyectos. Además de todos los documentos, reportes, procedimientos que se utilizan o que se relacionan en procesos de gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica.

Censo

Para efectos de la presente investigación y debido a que es una población finita se pretende abarcar todos los individuos, lo cual representa a un censo. De acuerdo con Hernández Sampieri *et al*. (2014):

> Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población. Por ejemplo, los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos (p. 172).

Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos

Los instrumentos en una investigación son los recursos que se pueden utilizar para recolectar la información o datos necesarios del tema. De acuerdo con Hernández Sampieri *et al*. (2014): "La recolección de datos es el acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis" (p. 397).

Descripción de los instrumentos

Los instrumentos de investigación son aquellas herramientas que permiten recolectar los datos importantes para el desarrollo, análisis e interpretación del problema en estudio. La observación, entrevistas o encuestas, son ejemplos de instrumentos que se pueden utilizar para el mapeo de información. En este estudio se implementa la encuesta, por medio de un censo

para abarcar el total de la población y, adicionalmente, la entrevista. Ambas son las principales herramientas para recolectar la información.

Instrumento 1 - Encuesta

Con respecto a la definición de encuesta, se encuentra lo siguiente: “Las encuestas de opinión son investigaciones no experimentales transversales o transaccionales descriptivas o correlacionales-causales, ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros diseños y a veces de ambos” (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p. 166). Por medio de la aplicación de una encuesta se pueden realizar preguntas cerradas o abiertas, con el fin de recolectar la información requerida.

Instrumento 2 - Entrevista

Con respecto a la definición de entrevista, se encuentra lo siguiente: “Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro” (Hernández Sampieri *et al.*, 2014, p. 233). La entrevista se aplica a las personas participantes de forma individual, en un ambiente apto y por un profesional que transmita las preguntas, anote las respuestas sin emitir juicios y tenga en consideración el lenguaje no verbal. En este caso se aplica al gerente operativo del Departamento de GMS de HPE Costa Rica.

Tabla 4.

Desglose de instrumentos

Instrumento	**Metodología**
Entrevista	Preguntas abiertas
Censo	Preguntas cerradas y de escala tipo Likert

Validez de las herramientas de investigación

En la Tabla 5 se muestran los instrumentos y técnicas que se aplicaran a cada público de la investigación.

Tabla 5.

Instrumentos y técnicas que se aplicaran a cada público de la investigación

Población	Características de población	Totalidad de población	Población %	Instrumento de investigación
Gerente operativo del Departamento de GMS de HPE Costa Rica	Es la persona que toma decisiones y aprueba los procesos y proyectos que se relacionan con la operación de GMS. Además, es la persona encargada de todos los temas de comunicación y de la gestión administrativa.	1	100 %	Entrevista estructurada
Gerente de proyectos del Departamento de GMS de HPE Costa Rica	Toma decisiones sobre la ejecución de los proyectos, además de realizar funciones de gerente de los proyectos.	3	100 %	Encuesta
Colaboradores activos del Departamento de GMS de HPE Costa Rica	Son las personas colaboradoras activas del Departamento de GMS de HPE Costa Rica	20	100 %	Encuesta

Variables

Hernández Sampieri *et al*. (2014) define como las variables como: “Una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105). Estas son de vital importancia porque se definen a partir de los objetivos y ayudan al investigador a asignar métodos específicos para medirlos. En este apartado se utiliza la Tabla 6:

Tabla 6. *Operacionalización de las variables*

OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Conocer los beneficios de la implementación del diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica en el primer semestre del 2022.	Beneficios de la implementación de un diseño del plan de comunicación interna	Documento o instructivo que plasma los objetivos y beneficios de un diseño de comunicación interna, así como los recursos y acciones por implementar	**Entrevista** Preguntas abiertas Preguntas 1 y 2 **Encuesta** Preguntas: 1, 2, 3 y 4	**Censo** Preguntas cerradas con clasificación y escala tipo Likert **Entrevista** Preguntas abiertas
Determinar la situación actual sobre la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica en el primer semestre del 2022.	Situación actual sobre la gestión de la comunicación interna	Es un diagnóstico del estado actual de la organización desde la perspectiva del gerente general y las personas colaboradoras. Una evaluación de los procesos de comunicación interna existentes y una evaluación del conocimiento de los miembros.	**Entrevista:** Preguntas: 3 y 4 **Encuesta:** Preguntas: 5, 6, 7 y 8	**Censo** Preguntas cerradas con clasificación y escala tipo Likert **Entrevista** Preguntas abiertas
Evaluar los diferentes canales de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica durante el primer semestre del año 2022.	Canales de comunicación interna	Estos son los medios que se utilizan para hacer llegar la información o generar una comunicación con las personas colaboradoras de GMS dentro de HPE Costa Rica	**Encuesta** Preguntas: 9, 10, 11 y 12	**Censo** Preguntas cerradas con clasificación y escala tipo Likert

OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Establecer los requerimientos actuales del diseño de un plan de comunicación interna que se deben cumplir en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica que se ajuste a las políticas y procesos de la organización, con el fin de mejorar la gestión en la comunicación interna en el departamento.	Requerimientos actuales para el diseño de un plan de comunicación interna	Carencia de documentos y procesos para el diseño de un plan de comunicación interna de GMS de HPE Costa Rica.	**Encuesta:** Preguntas: 13, 14 y 15	**Censo** Preguntas cerradas con clasificación y escala tipo Likert

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis e interpretación de resultados

Después de la recolección de los datos, los instrumentos que se utilizan y los sujetos y fuentes de información que se recabaron, se procede con el análisis e interpretación de esta, con base en los objetivos y sus correspondientes variables para evaluar en esta sección. El objetivo es identificar los pros y los contras en los canales de comunicación interna y así determinar la propuesta más apropiada para el Departamento de GMS de HPE Costa Rica.

Para analizar los resultados de esta investigación se utilizaron dos instrumentos de medición: la encuesta al Departamento de GMS en HPE Costa Rica y a tres expertos en el área de administración de los proyectos del departamento. Asimismo, la entrevista se dirige al gerente operativo de esta empresa.

La encuesta se formalizó con los ingenieros y gerentes de los proyectos que conforman el Departamento de GMS. Para esta encuesta se contactó individualmente a cada ingeniero y gerentes de los proyectos, para explicarles la dinámica y propósito de la investigación y, posteriormente, se envió un formulario de Google Forms con el cuestionario, sobre el tema de identificar y evaluar los canales de comunicación al correo empresarial de cada uno de los entrevistados.

La encuesta se envió a 23 funcionarios, el lunes 23 de mayo de 2022 y algunos la completaron el mismo día. Al finalizar la semana se logra respuesta de los 23 colaboradores, con la observación de que es un tema muy importante para aplicar en el Departamento de GMS para mejorar y optimizar la gestión y los procesos de comunicación interna. Al ser un departamento con un grupo muy maduro de ingenieros y gerentes de los proyectos, fue sencillo recolectar la información, debido a que la idea del tema principal les llamó la atención por la importancia que tiene la comunicación interna en sus labores diarias.

La entrevista se aplicó al gerente operativo del Departamento de GMS de HPE Costa Rica, quien conoce muy bien los procesos y deficiencias de la comunicación interna de la organización.

Interpretación de los resultados

Es indispensable conocer sobre el tema por evaluar para elaborar una interpretación correcta de resultados. Cabe mencionar que el análisis e interpretación de este capítulo se basa en una fundamentación teórica y un orden lógico que permite todavía más la comprensión del tema, mediante un análisis de información, desde conocer los beneficios de implementar un diseño para un plan de comunicación interna hasta recolectar los requisitos carentes del Departamento de GMS de HPE Costa Rica, para cumplir con esta.

De acuerdo con Hernández Sampieri *et al*. (2014), las interpretaciones son:"Comentarios sobre los hechos. Nuestras interpretaciones de lo que estamos percibiendo sobre significados, emociones, reacciones, interacciones de los participantes" (p. 371). Para presentarlos resultados, se debe comprender la expresión tabulación de datos, ya que es la forma en la que se dará la esencia de los datos recopilados y transcritos a una mejor lectura por medio de gráficas y diseños estadísticos. Además, se resume todo lo recopilado para presentarse en mayor facilidad de lectura los datos que se obtienen.

Ayala (2016), menciona que los resultados son: "Un trabajo estadístico que consiste en la representación de los datos o información, de manera directa, concisa y visualmente atractiva. Esto se realiza usando técnicas estadísticas que ayuden a la comprensión de la información obtenida en la investigación" (p. 6). La entrevista se calendarizó para el viernes 27 de mayo de 2022, se utilizó la plataforma Teams y el tiempo estimado fue de una hora. Por otra parte, la encuesta con 15 preguntas se llevó a cabo del lunes 23 al viernes 27 de mayo de 2022 utilizando Google Forms.

Análisis de la entrevista

Variable n.º 1: beneficios de la implementación del diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica.

La entrevista se realizó al señor Sebastián Espinoza, gerente operativo del Departamento de GMS de HPE Costa Rica. El señor Espinoza ha laborado en HPE Costa Rica durante 16 años en varios departamentos, en GreenLake Management Services labora desde hace 8 años, por lo que conoce muy bien todos los procesos operativos, en especial cómo es la comunicación interna desde la Gerencia hacia las personas colaboradoras y entre las personas colaboradoras. También

conoce la gestión de los proyectos y las metodologías que se utilizan actualmente en el departamento.

Entre las preguntas que se abordaron que corresponden a esta variable, se relacionan a temas como la existencia de un diseño de un plan de comunicación interna que vaya de acuerdo con las políticas y procesos de la organización. Además de la importancia y beneficios de contar con un diseño definido para mejorar la gestión de comunicación interna en el departamento.

El Departamento de GMS de HPE Costa Rica cuenta con oficinas corporativas y clientes en diferentes países de Latinoamérica, por lo que es importante que se mantenga una comunicación clara y eficiente, tanto para el personal interno como externo. Esto hace que el personal que conforma GMS sea muy diverso en sus características étnicas, habilidades, destrezas y capacidades, por lo que es relevante conocer muy bien al personal y crear un vínculo con ellos. Sin embargo, puede existir una interferencia en la comunicación que se transmite por parte de la Gerencia, a través de los medios que se manejan actualmente (sitio web, correo institucional, reuniones formales e informales), que queda rezagada en algunos grupos y no hace que llegue a todo el personal. Esto se califica como una grave falencia en el proceso de comunicar a todo el personal.

Asimismo, se señala que el objetivo principal de mejorar la comunicación interna en el departamento es mantener a todo el equipo alineado, cohesionado y comprometido con los objetivos, metas y estrategias de la organización. “Además, está demostrado que aquellas personas que están implicadas y comparten la filosofía de la empresa mejoran su productividad y, por lo tanto, se ve reflejado en los resultados de la compañía” (Plataforma de Comunicació, 2020, s. p.). De acuerdo con el entrevistado, entre los principales beneficios de implementar un diseño del plan de comunicación interna se mencionan los siguientes:

- Mejora el clima organizacional. Los profesionales de la empresa desarrollan relaciones interpersonales y crece el espíritu colaborativo.

- Aumento de la productividad. Si un trabajador se siente identificado con la filosofía de la empresa, está más implicado con ella, tiene más motivación para conseguir los objetivos marcados y rinde más.

- Disminuye la rotación. Una consecuencia del aumento de la productividad es que no hay tanta rotación de trabajadores. Un empleado estimulado, reconocido y en buen ambiente laboral es muy probable que no quiera cambiar de compañía. En consecuencia, también facilita la integración y adaptación de los nuevos trabajadores.

- Minimiza los rumores. Una empresa que transmite toda la información de forma clara, rápida y veraz no deja espacio a rumores. Si los directivos son honestos con el equipo y dan información directa y constante también generan seguridad en el equipo.

- Promueve una comunicación activa con el cliente lo cual ayuda a tener más claras sus expectativas.

- Mantiene una metodología de mejora continua la cual ayuda tanto a resolver problemas en la gestión de la comunicación interna como en el manejo de la comunicación en cualquier tipo de proyectos (Plataforma de Comunicació, 2020, s. p.).

Variable n.º 2: Situación actual sobre la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS.

De acuerdo con el entrevistado, HPE Costa Rica es una empresa grande, muy reconocida en el ámbito global, en especial Latinoamérica, donde por el tipo de industria en la que se desarrolla se debe brindar soporte técnico en diferentes idiomas y predominan el inglés. Por lo tanto, es muy importante mantener una buena y clara comunicación con todas las personas colaboradoras y transmitirles de la mejor manera la filosofía de la compañía, sus objetivos, valores, estrategias y metas por alcanzar. Además de enfocarse también en la motivación del personal. La comunicación es relevante para mantener el control de las personas colaboradoras y para transmitirles claramente los mensajes.

> La comunicación interna es uno de los mayores retos a los que se enfrenta la empresa. Su principal objetivo es transmitir y distribuir la información relevante y estratégica en el ámbito corporativo. A pesar de que hay muchas formas de hacer llegar el mensaje, lo

> más importante es que vaya en sintonía con la misión y los propósitos que tenga la organización (Plataforma de Comunicació, 2020, s. p.).

En la empresa se procura mantener una comunicación constante con el personal sobre los avances y logros de la empresa, por lo que el correo electrónico se utiliza ampliamente para hacer llegar la información a todas las personas colaboradoras. Las reuniones personales periódicas también son muy utilizadas para transmitir información, entre otras herramientas como Teams, Slack, WhatsApp, etc.

Hay consciencia sobre la necesidad de mejorar los procesos de comunicación interna, ya que los actuales no cumplen con lo requerido a pesar de la diversidad en las herramientas de comunicación con las que se cuentan actualmente. Por este motivo, el personal en algunos casos puede sentir desinterés de la organización en la que forma parte y esto le puede generar desmotivación, desatender los mensajes de parte de la Gerencia y afectación en el desempeño laboral.

Se debe revisar el proceso y gestión de la comunicación interna, el equipo encargado debe hacer definitivamente una reestructuración del plan y ajustarlo utilizando metodologías para la gestión de los proyectos para un mejor seguimiento, manejo y control de este, así como de su documentación e implementación. Esto mejoraría los problemas que se han presentado en la empresa en lo que respecta a la comunicación interna.

Análisis de la encuesta

A continuación, se evalúan las respuestas obtenidas por medio de la aplicación de la encuesta al grupo de colaboradores del departamento:

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA REALIZADA A LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE GMS DE HPE COSTA RICA.

(23 = 100 %)

Variable n.º 1: beneficios de la implementación del diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica.

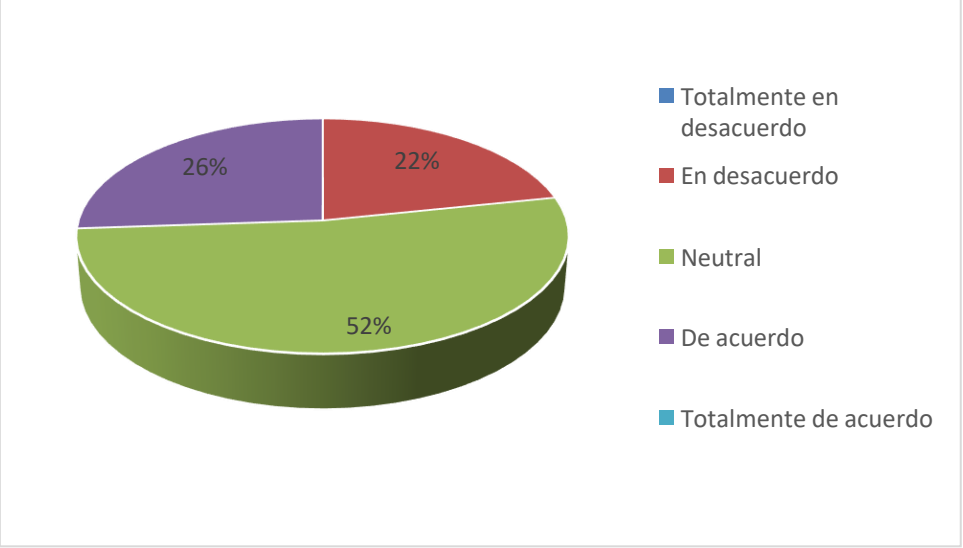
En la Tabla 7 y la Figura 22 se muestra el conocimiento del diseño del plan de comunicación interna.

Tabla 7. *Conocimiento del diseño del plan de comunicación interna*

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Totalmente en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	5	21,7
Neutral	12	52,2
De acuerdo	6	26,1
Totalmente de acuerdo	0	-
Total	**23**	**100,0**

Figura 22.

Conocimiento del diseño del plan de comunicación interna



Análisis: Al unir las categorías que expresan estar en desacuerdo y neutral, un 74 % de las personas colaboradoras confirma que no existe o no conocen el diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS, mientras que solo un 26 % indica conocerlo. Esto representa una causa raíz para las áreas de mejora que se puedan identificar en la investigación.

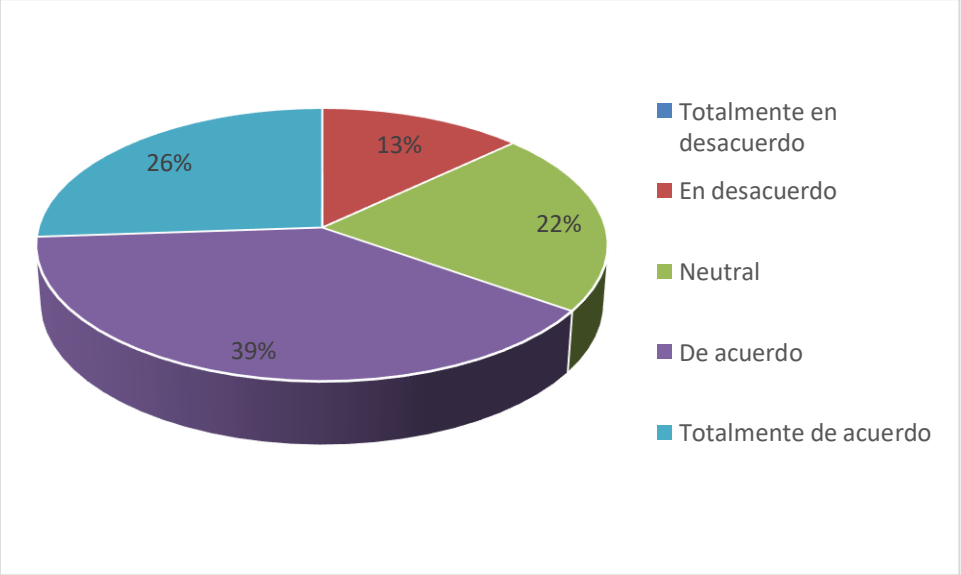
Tabla 8.

Detección de áreas de mejora en la comunicación interna

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Totalmente en desacuerdo	0	-
En desacuerdo	3	13,0
Neutral	5	21,7
De acuerdo	9	39,1
Totalmente de acuerdo	6	26,1
Total	**23**	**100,0**

Figura 23.

Detección de áreas de mejora en la comunicación interna



Análisis: Un 65 % de las personas encuestadas indica que existen áreas de mejora en la gestión actual de la comunicación interna, sumando las categorías que expresan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que solo un 13 % está en desacuerdo. Esto significa que se debe trabajar en identificar cuáles son las áreas de mejora que existen en el plan de comunicación interna del Departamento de GMS.

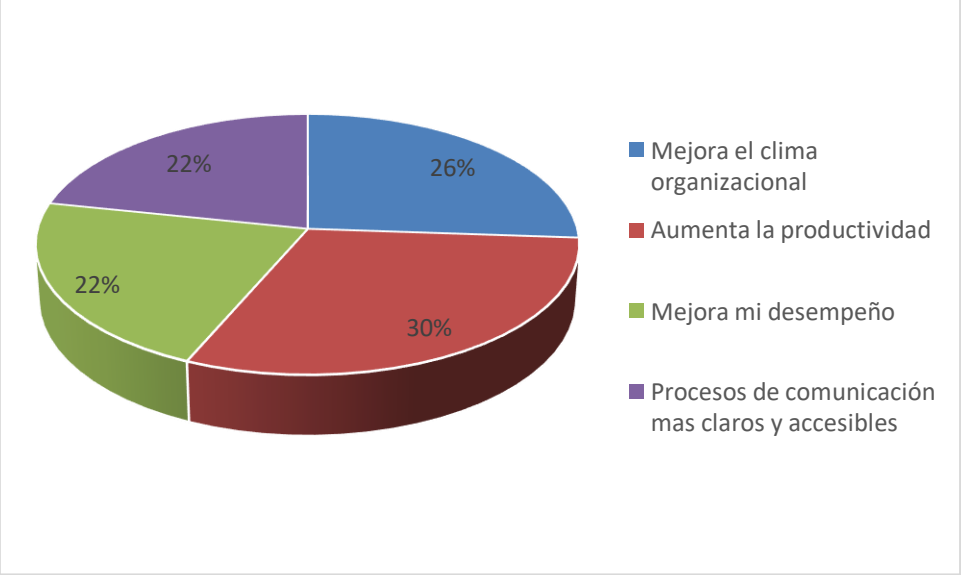
Tabla 9.

Beneficios que se pueden obtener con la implementación de un plan de comunicación interna

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Mejora el clima organizacional	6	26,1
Aumenta la productividad	7	30,4
Mejora mi desempeño	5	21,7
Procesos de comunicación ma	5	21,7
Total	**23**	**100,0**

Figura 24.

Beneficios que se pueden obtener con la implementación de un plan de comunicación interna



Análisis: El 100 % de las personas encuestadas expone positivamente los beneficios que se pueden obtener con la implementación de un diseño del plan de comunicación interna, un 30 % indica que se puede aumentar la productividad, un 26 % expone que se puede mejorar el clima y las relaciones en la organización. Además, es importante mencionar que un 22 % señala que los procesos de comunicación interna deben ser más claros y accesibles para el todo el equipo.

Variable n.º 2: Situación actual sobre la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica.

En la Tabla 10 y la Figura 25 se muestra el conocimiento de la misión, visión y valores de GMS de HPE Costa Rica.

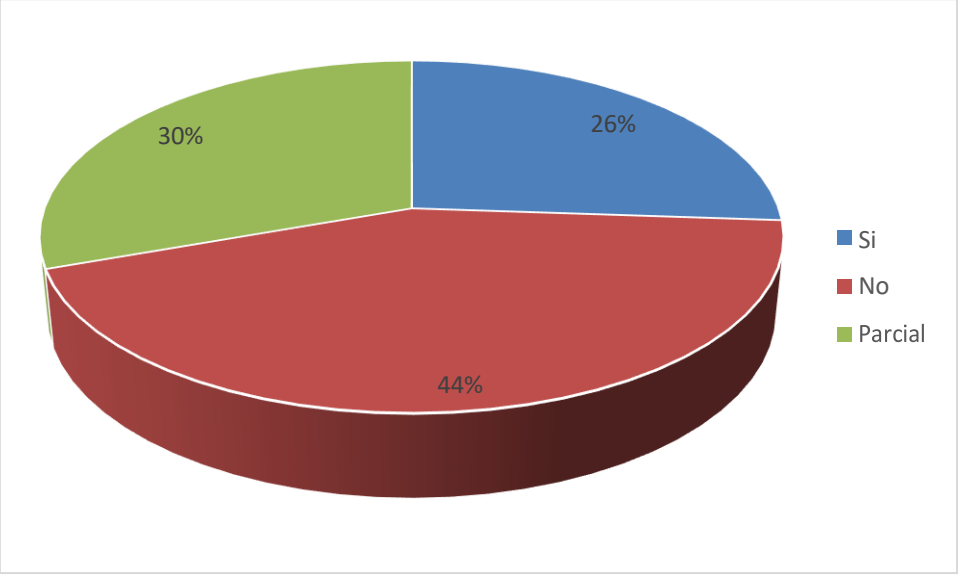
Tabla 10.

Conocimiento de la misión, visión y valores de GMS de HPE Costa Rica

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Si	6	26,1
No	10	43,5
Parcial	7	30,4
Total	**23**	**100,0**

Figura 25.

Conocimiento de la misión, visión y valores de GMS de HPE Costa Rica



Análisis: Un 26 % de la población conoce la misión, visión y valores de GMS, un 30 % los conoce parcialmente y un 44 % no los conoce del todo. Esto demuestra que casi la mitad de la población necesita reforzamiento en este tema.

Interpretación: La empresa HPE Costa Rica usualmente hace anuncios y publicidad interna sobre su cultura, misión, visión y valores, lo cual también se relaciona con los objetivos

de negocio de la organización y de cada uno de sus colaboradores. Sin embargo, en vista de estos resultados, se necesita reforzar individualmente la cultura y hacer un mejor uso de sus canales de comunicación interna para darse a conocer mucho mejor en toda la población interna.

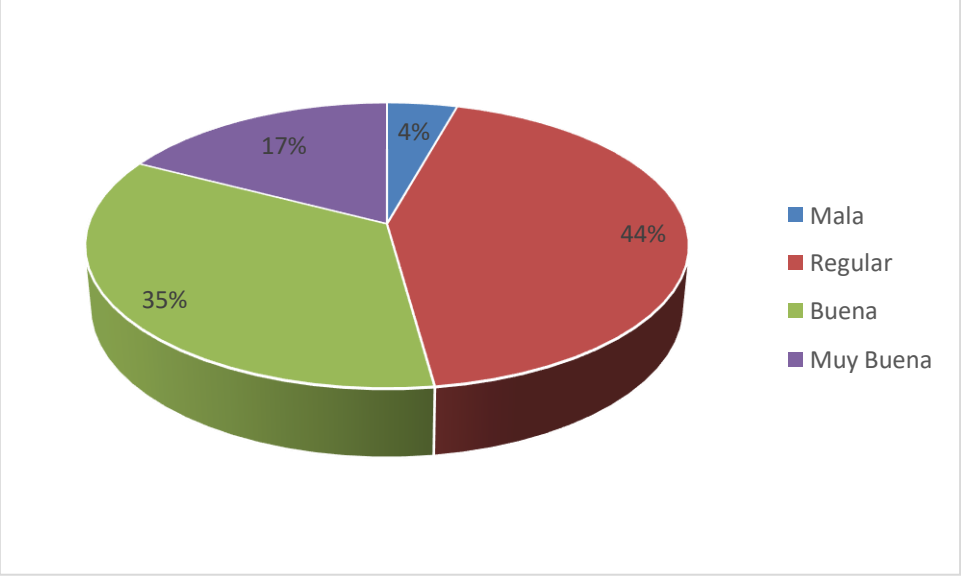
Tabla 11.

Nivel de satisfacción de la comunicación entre las personas colaboradoras con sus jefes en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Mala	1	4,3
Regular	10	43,5
Buena	8	34,8
Muy Buena	4	17,4
Total	**23**	**100,0**

Figura 26.

Nivel de satisfacción de la comunicación entre las personas colaboradoras con sus jefes en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica



Análisis: Un 35 % de la población del Departamento de GMS considera tener buena comunicación con sus jefes, lo cual no es un resultado óptimo. Sin embargo, casi la mitad de las personas colaboradoras considera su comunicación a un nivel regular con sus superiores.

Interpretación: La empresa HPE Costa Rica exige en todos sus departamentos que cada supervisor tenga conversaciones con sus delegados al menos una vez al mes. Esto con el fin de tratar temas de revisión de objetivos y desempeño. Sin embargo, no siempre se dan estas reuniones mensuales por lo que esto puede afectar la gestión de la comunicación interna y, por ende, la motivación del equipo.

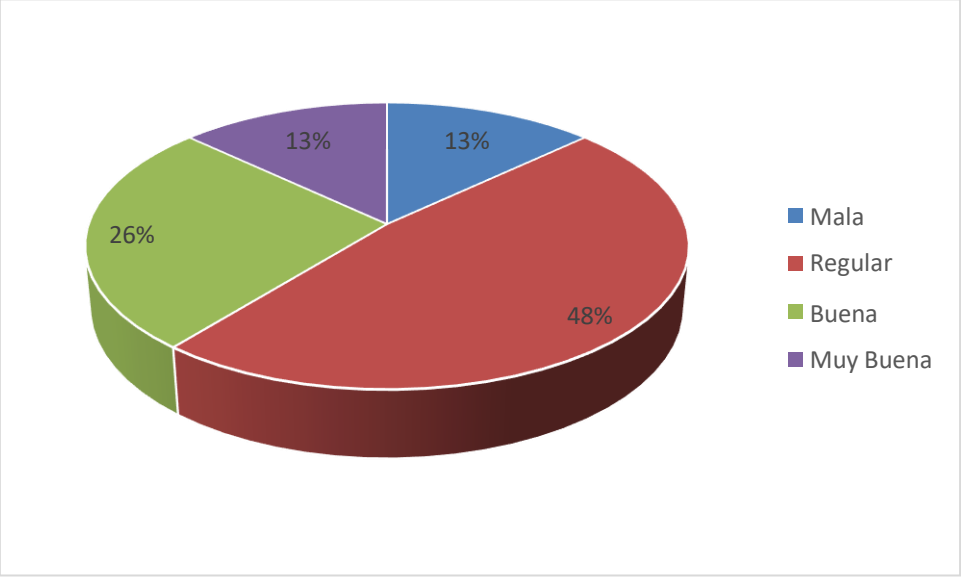
Tabla 12.

Nivel de satisfacción sobre la gestión de la comunicación interna el Departamento de GMS de HPE Costa Rica

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Mala	3	13,0
Regular	11	47,8
Buena	6	26,1
Muy Buena	3	13,0
Total	**23**	**100,0**

Figura 27.

Nivel de satisfacción sobre la gestión de la comunicación interna el Departamento de GMS de HPE Costa Rica



Análisis: Casi la mitad de las personas colaboradoras encuestadas considera como regular la gestión de la comunicación interna, lo cual indica que esta debe mejorarse. Sin

embargo, un 26 % y un 13 % de la población indicó como buena y muy buena, respectivamente, la gestión de la comunican interna.

Interpretación: La empresa HPE Costa Rica tiene diversos canales de comunicación que promueven la interacción entre los diferentes y numerosos departamentos, sin embargo, no todos los equipos utilizan los mismos medios. Este resultado evidencia que debe optimizarse el uso de cada uno de estos medios de comunicación interna, con el fin de mejorar los procesos y la gestión de comunicación entre los equipos.

Variable n.º 3: Canales de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica.

En la Tabla 13 y la Figura 28 se muestra el conocimiento de los canales de comunicación interna en el Departamento de GMS.

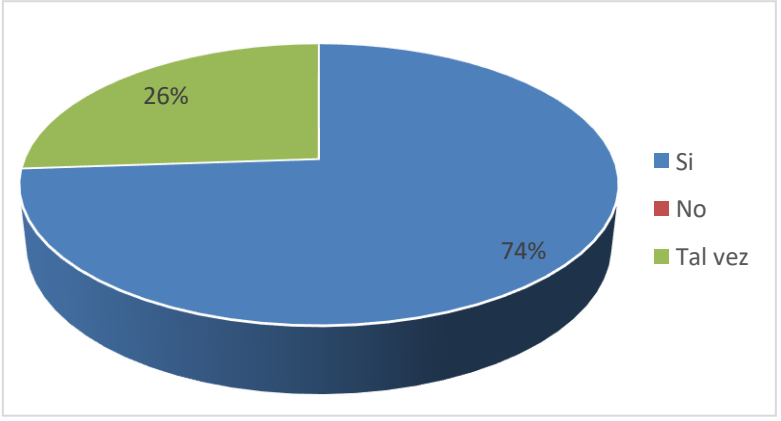
Tabla 13.

Conocimiento de los canales de comunicación interna en el Departamento de GMS

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Si	17	73,9
No	0	-
Tal vez	6	26,1
Total	**23**	**100,0**

Figura 28.

Conocimiento de los canales de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica



Análisis: Un 74 % de la población indica conocer todos los diferentes canales de comunicación interna con los que cuenta el Departamento de GMS dentro de HPE. No obstante, llama la atención que un 26 % no conoce del todo los distintos medios de comunicación.

Interpretación: La empresa HPE Costa Rica posee numerosos canales de comunicación interna y en cada uno de sus departamentos estos se utilizan a diario. Sin embargo, no todas las personas colaboradoras emplean los mismos medios, por este motivo, no todo el personal los conoce. Esto demuestra que se debe optimizar su uso.

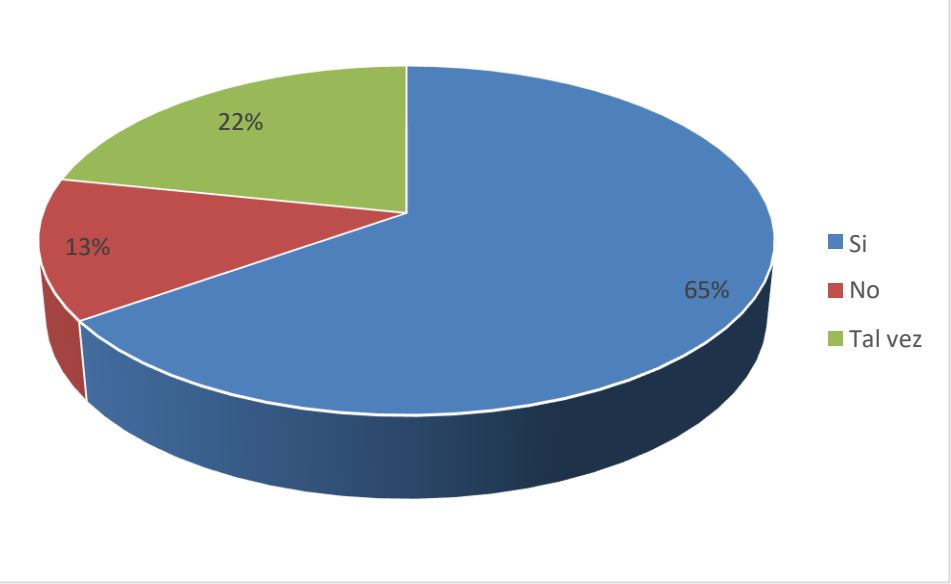
Tabla 14.

Funcionamiento de los canales de comunicación interna en el Departamento de GMS

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Si	15	65,2
No	3	13,0
Tal vez	5	21,7
Total	**23**	**100,0**

Figura 29.

Funcionamiento de los canales de comunicación interna en el Departamento de GMS



Análisis: Un 65 % de la población considera adecuados los diferentes canales de comunicación interna con los que cuenta el Departamento de GMS dentro de HPE. Sin embargo,

un 22 % considera que los distintos medios de comunicación no son del todo funcionales o adecuados, mientras que un 13 % responde que no son adecuados.

Interpretación: La empresa HPE Costa Rica posee numerosos canales de comunicación interna y en cada uno de sus departamentos estos se utilizan a diario. Sin embargo, no todas las personas colaboradoras emplean de la mejor manera estos medios o consideran que no se apropian para sus tareas diarias por lo que no los usan.

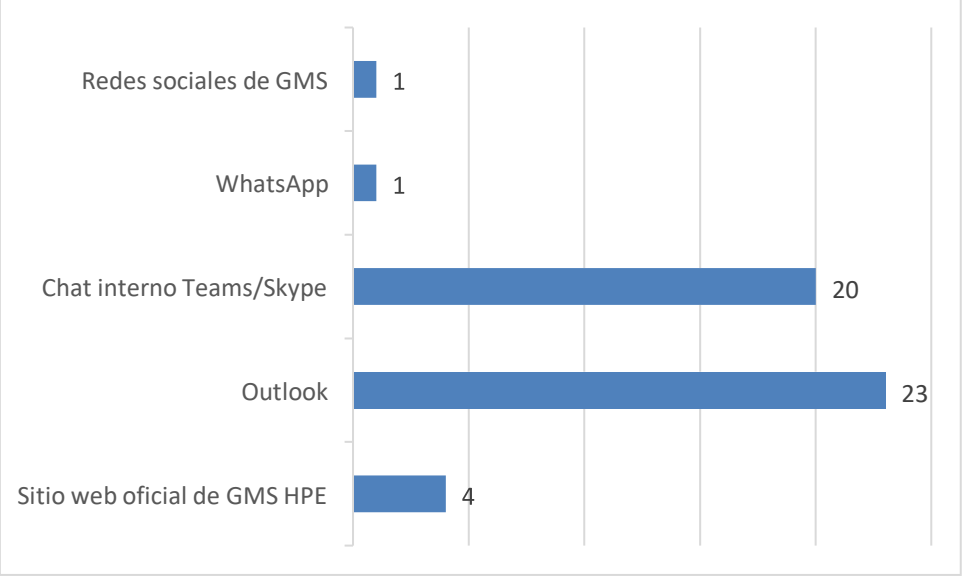
Tabla 15.

Medios de comunicación interna que más se utilizan en el Departamento de GMS

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Sitio web oficial de GMS HPE	4	17,4
Outlook	23	100,0
Chat interno Teams/Skype	20	87,0
WhatsApp	1	4,3
Redes sociales de GMS	1	4,3
Total	**23**	

Figura 30.

Medios de comunicación interna que más se utilizan en el Departamento de GMS



Análisis: El 100 % de la población utiliza el Outlook o correo electrónico, ya que este es el medio de comunicación oficial de la empresa. Además, se utilizan otras herramientas como el sitio *web* oficial de GMS, MS Teams, Skype y WhatsApp.

Interpretación: La empresa HPE Costa Rica a diario envía anuncios, avisos, actividades y diferentes notificaciones entre sus departamentos utilizando todos sus canales de comunicación, sin embargo, cada departamento utiliza, además del medio oficial Outlook para envío de correos, otras herramientas que más le funcionen, por ejemplo, Teams y Skype para reuniones y *chat* interno, así como las redes sociales. A pesar de que WhatsApp no es un medio oficial de la organización, lo usan diversos equipos para obtener una respuesta más rápida del personal en alguna situación donde se requiera disponibilidad inmediata de algún integrante del equipo.

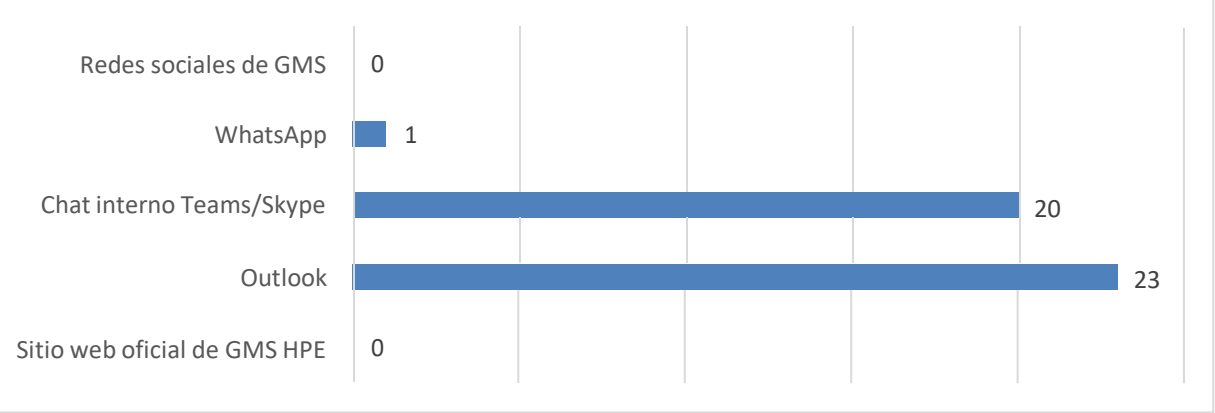
Tabla 16.

Medios de comunicación interna que se consideran más efectivos en el Departamento de GMS

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Sitio web oficial de GMS HPE	0	-
Outlook	23	100,0
Chat interno Teams/Skype	20	87,0
WhatsApp	1	4,3
Redes sociales de GMS	0	-
Total	**23**	

Figura 31.

Medios de comunicación interna que se consideran más efectivos en el Departamento de GMS



Análisis: El 100 % de la población considera que los medios de comunicación interna más efectivos son el Outlook, el MS Teams y Skype, ya que estos se utilizan a diario para

reuniones de personal. Además, se consideran como los medios oficiales de la organización. El sitio *web* oficial y las redes sociales son los que consideran menos efectivos.

Interpretación: A pesar de que existen diversos canales de comunicación en la empresa, por funcionalidad y eficacia, Outlook y Teams son los medios de comunicación que el personal del Departamento de GMS considera más efectivos.

Variable n.º 4: Requerimientos actuales para el diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica.

En la Tabla 17 y la Figura 32 se muestra el conocimiento de las políticas que se refieren al uso y distribución de la comunicación interna en el Departamento de GMS.

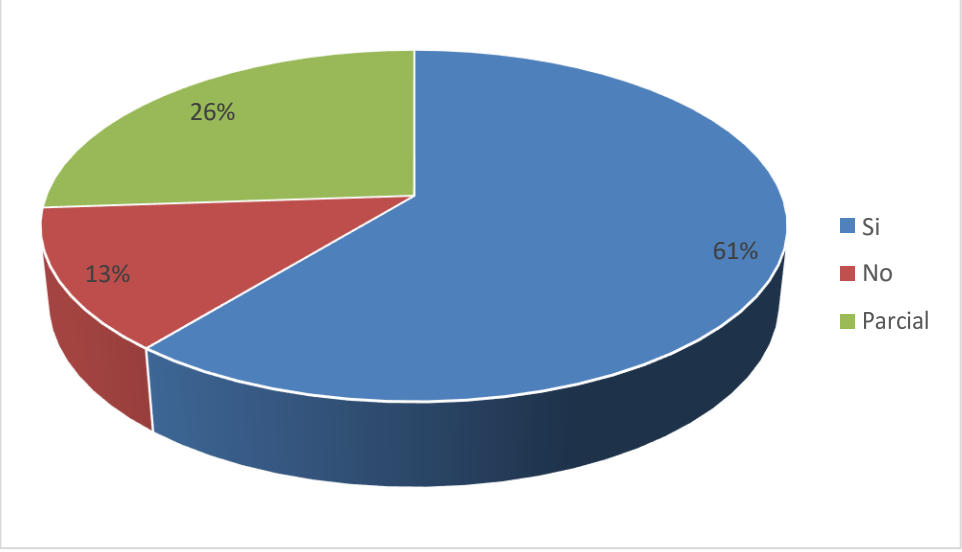
Tabla 17.

Conocimiento de las políticas que se refieren al uso y distribución de la comunicación interna en el Departamento de GMS

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Si	14	60,9
No	3	13,0
Parcial	6	26,1
Total	**23**	**100,0**

Figura 32.

Conocimiento de las políticas que se refieren al uso y distribución de la comunicación interna en el Departamento de GMS



Análisis: Un 61 % de la población sí conoce las políticas y lineamientos con las que cuenta el Departamento de GMS en HPE sobre el uso y distribución de la comunicación interna. Sin embargo, un 26 % las conoce en forma parcial y un 13 % no las conoce del todo, lo cual significa que debe reforzarse el uso de estas políticas entre las personas colaboradoras.

Interpretación: El Departamento de GMS en HPE Costa Rica anuncia regularmente sus diferentes políticas y lineamientos sobre la comunicación interna entre sus equipos y colaboradores, entre estas se incluye el uso correcto del correo interno, redes sociales y *chat* interno. Existen lineamientos sobre el personal que debe involucrarse en sus anuncios, el uso correcto de los colores oficiales de la compañía, etc., sin embargo, no todas las personas colaboradoras conocen esta información o identifican donde pueden encontrarla, por lo que cada supervisor debe reforzarla con los integrantes de su equipo.

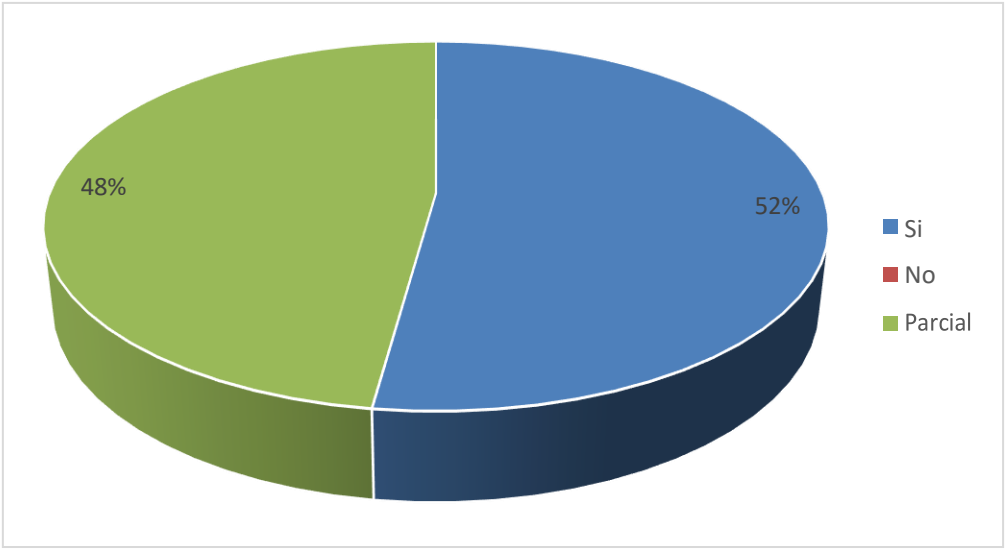
Tabla 18.

Personal a cargo de la comunicación interna en el Departamento de GMS

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Si	12	52,2
No	0	-
Parcial	11	47,8
Total	**23**	**100,0**

Figura 33.

Personal a cargo de la comunicación interna en el Departamento de GMS



Análisis: Un 52 % de la población sí conoce el personal a cargo de las comunicaciones que se envían en el Departamento de GMS. Sin embargo, un 48 % indica no saber del todo o identificar quién o quiénes son las personas a cargo.

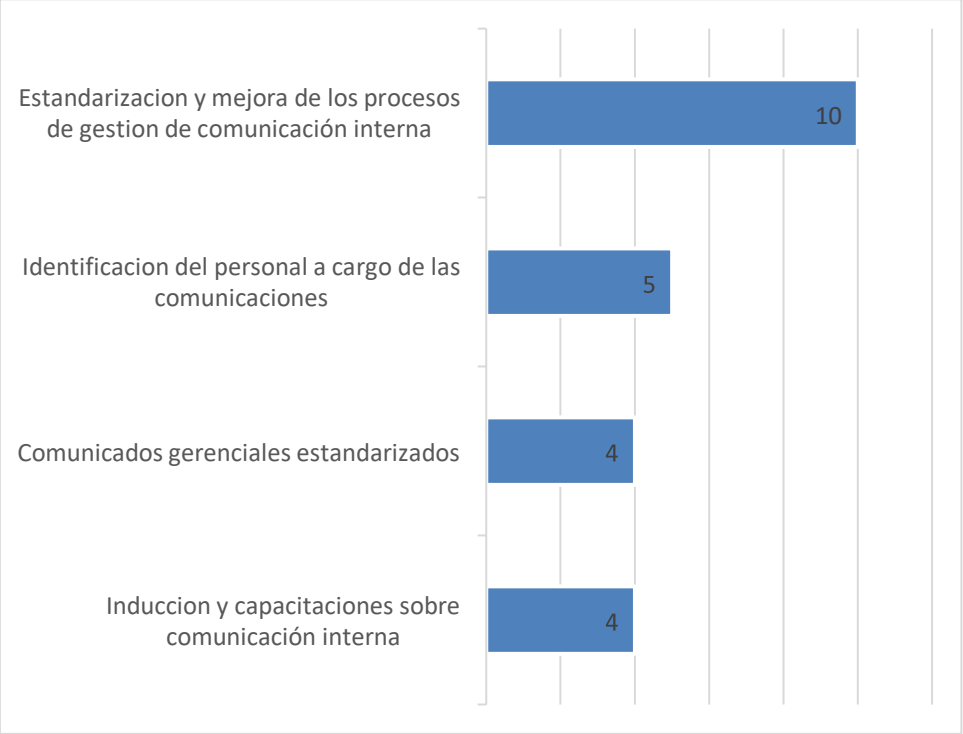
Interpretación: El Departamento de GMS en HPE Costa Rica cuenta con personal a cargo del mantenimiento de los procesos y manejo de la información sobre la gestión de la comunicación interna. Sin embargo, estas personas no hacen el debido seguimiento de las tareas asociadas con esta gestión, ya que les dan prioridad a otros proyectos, lo que implica que el resto del equipo no las identifique ni consideren. Además, que se deba mejorar y optimizar los procesos de comunicación interna en el departamento. Esto significa que se debe indagar e identificar los requerimientos para diseñar un plan de comunicación interna y así mejorar esta gestión.

Tabla 19.

Sugerencias para mejorar la gestión de comunicación interna en el Departamento de GMS

Respuesta	Valor Absoluto (Frecuencia)	Valor Relativo (Porcentaje)
Induccion y capacitaciones sobre comunicación interna	4	17,4
Comunicados gerenciales estandarizados	4	17,4
Identificacion del personal a cargo de las comunicaciones	5	21,7
Estandarizacion y mejora de los procesos de gestion de comunicación interna	10	43,5
Total	**23**	**100,0**

Figura 34. *Sugerencias para mejorar la gestión de comunicación interna en el Departamento de GMS*



Análisis: Un 43 % de la población sugiere que se debe estandarizar y mejorar los procesos de gestión de comunicación interna. Otras acciones importantes que sugieren las personas colaboradoras es la identificación del personal a cargo de las comunicaciones del equipo (22 %), así como de la estandarización de los comunicados (17.4 %) y que se brinden más capacitaciones e inducciones sobre los procesos de comunicación interna (17.4 %).

Interpretación: Según el análisis anterior se identifica que existe la necesidad en el Departamento de GMS de mejorar y optimizar la gestión de la comunicación interna. Al existir poco control y estandarización en la gestión de la comunicación, esta corre el riesgo de volverse ineficiente en la empresa, lo cual puede afectar a largo plazo el desempeño del equipo y, por ende, la gestión de otras tareas o proyectos. Esto determina cuáles son los requerimientos para diseñar un plan de comunicación interna y así mejorar esta gestión.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de realizar el análisis de la información obtenida por medio de la aplicación de diferentes métodos, como entrevistas y censos, se establecen conclusiones que permiten plantear, finalmente, recomendaciones que sean fáciles de implementar.

Corresponde al objetivo n.º 1: Conocer los beneficios de la implementación del diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica.

Se concluye que no existe un diseño definido del plan de comunicación interna y, por lo tanto, una falta de dominio de las personas colaboradoras sobre el mismo. Lo anterior, de acuerdo con la información que se recopiló en la Tabla 7, en la que se encontró que un 74 % de las personas colaboradoras confirmó que no existe o no conoce el diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS.

Además, se evidenció que existen áreas de mejora en la gestión actual de la comunicación interna, de acuerdo con los datos recopilados en la Tabla 8, donde más de la mitad de las personas colaboradoras afirmó detectar algunas áreas de oportunidad.

De acuerdo con la información que se recopiló en la entrevista, además, se denota la necesidad en la mejora de la gestión actual, así como los numerosos beneficios que puede traer la implementación de un nuevo diseño del plan de comunicación interna en el departamento.

En conclusión, referente a este objetivo, se determina la necesidad y los beneficios de implementar un diseño del plan de comunicación interna, según la información vista en la Tabla 9, donde el 100 % de las personas encuestadas expone positivamente los beneficios que se pueden obtener con la implementación de este diseño. Entre ellos sugieren que este puede aumentar la productividad, mejorar el clima y las relaciones en la organización, optimizar los procesos de comunicación interna al ser más claros y accesibles para el todo el departamento, así como mantener una metodología de mejora continua.

Corresponde al objetivo n.º 2: Determinar la situación actual sobre la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica en el primer semestre del 2022.

El diagnóstico que se lleva a cabo con base en la información recolectada muestra, sin posibilidad de eludirlo, que se debe trabajar en el fortalecimiento y trasmisión de los valores, misión y visión de la empresa. Esto de acuerdo con los resultados en la Tabla 10, donde casi la mitad de la población encuestada responde no conocer la misión, visión y valores de la entidad.

Por otro lado, se concluye que se debe mejorar la comunicación entre las personas en puestos de jefatura con sus colaboradores, pues según los resultados de la Tabla 11 casi la mitad de las personas colaboradoras consideran tener una comunicación regular con sus superiores y apenas un 35 % de la población del Departamento de GMS considera tener buena comunicación con sus jefes.

Se determina que el Departamento de GMS no cuenta con procesos de comunicación interna definidos, pues según los resultados de la Tabla 12, casi la mitad de las personas colaboradoras encuestadas considera como regular la gestión de la comunicación interna.

Corresponde al objetivo n.º 3: Evaluar los diferentes canales de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica durante el primer semestre del año 2022.

Se concluye que el Departamento de GMS cuenta con numerosos canales de comunicación interna como el correo electrónico, Skype, Teams, WhatsApp, redes sociales, sitio *web* oficial de GMS y Slack, sin embargo, algunos no los conoce ni utiliza el personal. Según los resultados que evidencia la Figura 29, un 74 % de la población indica conocer todos los diferentes canales de comunicación interna con los que cuenta el Departamento de GMS dentro de HPE. No obstante, llama la atención que un 26 % no conoce del todo los distintos medios de comunicación.

Además, se determina que no todos los canales de comunicación son funcionales para todas las personas colaboradoras, pues el uso de estos se relaciona con los roles y funciones de cada empleado. Según la Figura 30, un poco más de la mitad de la población considera adecuados los diferentes canales de comunicación interna con los que cuenta el departamento,

sin embargo, un 33 % considera que no son del todo funcionales o adecuados. Esto significa que se debe optimizar la función y la utilidad de cada uno de estos.

Se concluye que el medio o herramienta que más se utiliza para emitir comunicaciones es el correo electrónico, por lo tanto, se convierte en herramienta vital por considerar en la elaboración de una propuesta. Además, se debe considerar que otras herramientas como las aplicaciones móviles y videoconferencias han tomado mayor participación desde el inicio de la emergencia sanitaria por la COVID-19.

Por último, se determina que las herramientas que menos se utilizan son las redes sociales y la página *web* de la organización. Lo anterior de acuerdo con la información observadaen la Figura 32, lo que ocasiona una oportunidad para optimizar el uso de las herramientas y el potencial del uso de estas.

Corresponde al objetivo n.º 4: Establecer los requerimientos actuales del diseño de un plan de comunicación interna que se deben cumplir en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica que se ajuste a las políticas y procesos de la organización, con el fin de mejorar la gestión en la comunicación interna en el departamento.

Se concluye que no todas las personas colaboradoras conocen las políticas y lineamientos sobre la gestión de la comunicación interna o identifican dónde pueden encontrarla. Esto según los resultados que evidencia la Figura 33 de la encuesta aplicada.

Se determina que casi la mitad de la población encuestada no conoce o identifica al personal a cargo del mantenimiento de procesos y manejo de la información sobre la gestión de la comunicación interna. Lo anterior, de acuerdo con los datos que se recopilaron en la Tabla 18.

Además, se denota que casi la mitad de las personas colaboradoras sugiere que se debe estandarizar y mejorar los procesos de gestión de comunicación interna, entre otras acciones importantes como es la estandarización de los comunicados y que se brinden más capacitaciones e inducciones sobre los procesos de comunicación interna entre departamentos. Lo anterior, de acuerdo con los datos que se recopilaron en la Tabla 19.

Recomendaciones

Las siguientes son las recomendaciones que se pueden seguir o aplicar, con base en la conclusión que se planteó en cada objetivo de la investigación.

Corresponde al objetivo n.º 1: Conocer los beneficios de la implementación del diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica.

Se recomienda a la Gerencia de GMS de HPE Costa Rica designar un responsable para las actividades o responsabilidades asociadas con las comunicaciones internas del departamento. Esto mediante una evaluación del perfil profesional de las personas colaboradoras del departamento, con el objetivo de identificar dentro del equipo a la persona con mayor afinidad al perfil requerido.

Se sugiere a la Gerencia designar un responsable para la implementación de metodologías de los proyectos, para crear e implementar el plan de comunicación interna. Lo anterior mediante una evaluación del perfil profesional de las personas colaboradoras del departamento, con el objetivo de identificar dentro del equipo a la persona con mayor afinidad al perfil requerido.

Se recomienda el diseño de la estructura para crear e implementar el plan de comunicación interno, por parte de los designados de comunicaciones y proyectos del departamento. Por lo tanto, después de la designación del equipo de trabajo, se debe iniciar con la planificación del proyecto, definir la etapa de inicio y completar el acta de constitución, alcance y estructura del desglose de trabajo, con la guía de la metodología de gestión de los proyectos indicada en el PMBOK.

Asimismo, se recomienda incluir en el diseño del plan de comunicación, protocolos o campañas para la comunicación de los objetivos y estrategias del departamento. Para lo anterior, se debe incluir entre los entregables del proyecto la campaña diseñada por el equipo de trabajo.

Corresponde al objetivo n.º 2: Determinar la situación actual sobre la gestión de la comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica en el primer semestre del 2022.

Se le recomienda a la Gerencia contemplar actividades que desarrollen la habilidad de la comunicación entre los equipos de trabajo de GMS y se debe trabajar en el fortalecimiento y trasmisión de los valores, misión y visión de la empresa. Esto ya que es vital conocerlos y compartirlos, es el punto clave para que el personal se sienta representado, se sienta parte, entienda que alcanzar los objetivos de la compañía significa alcanzar los propios porque en el fondo aspiran a lo mismo, la empresa y su público interno son uno solo.

Se recomienda que la Gerencia General se comprometa a convertir la propuesta metodológica en una normativa interna de la compañía para asegurar su implementación en todos los proyectos.

Se recomienda al gerente de Operación asignar un responsable general para la revisión periódica de los resultados del plan metodológico en el ámbito de los proyectos y evaluar posibles mejoras.

Además, se recomienda establecer dentro del plan de capacitaciones de la gestión de la comunicación interna puntos específicos para ampliar y mantener actualizados los conocimientos que cubran el alcance, referencias normativas y conceptos que se relacionan con el manejo de los proyectos.

Por último, se les recomienda a los gerentes evaluar continuamente los resultados a través de la implementación del plan metodológico para los diferentes tipos de proyecto que se ejecuten y escuchar las necesidades de los miembros de los equipos de trabajo. Lo anterior para estar en constante mejora de los procesos y herramientas.

Corresponde al objetivo n.º 3: Evaluar los diferentes canales de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica durante el primer semestre del año 2022.

Se recomienda al designado para el manejo de las comunicaciones internas incluir en el plan de comunicación el uso del correo electrónico para cumplir con los objetivos. Esto al

diseñar una guía para el uso de las herramientas de acuerdo con el mensaje que se quiera transmitir.

Se aconseja al designado para el manejo de las comunicaciones internas utilizar herramientas y canales, que se adapten a las situaciones externas actuales que impactan directamente en el desarrollo de actividades laborales en espacio y tiempo de las personas colaboradoras del departamento. Por lo tanto, se debe considerar la formalización de herramientas como las aplicaciones móviles en el uso diario, al definir cuáles mensajes se permiten o no, de acuerdo con la herramienta.

Se sugiere al designado para el manejo de las comunicaciones internas utilizar herramientas y canales, que se adapten a las actividades de las diferentes áreas funcionales del departamento. Lo anterior al tomar en consideración las funciones del área de ventas al permanecer en movimiento durante parte de su jornada laboral, además de los procesos que se deben comunicar.

Se recomienda al designado para el manejo de las comunicaciones internas diseñar una guía para el uso de canales de comunicación interna por utilizar en relación con el mensaje y contenido de este, que sea fácil de consultar y de entender, para todas las personas colaboradoras del Departamento de GMS.

Corresponde al objetivo n.º 4: Establecer los requerimientos actuales del diseño de un plan de comunicación interna que se deben cumplir en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica que se ajuste a las políticas y procesos de la organización, con el fin de mejorar la gestión en la comunicación interna en el departamento.

Se recomienda a la Gerencia definir formalmente un encargado o responsable para los proyectos del departamento. Después, realizar una valuación del perfil profesional de las personas colaboradoras del departamento y a la aprobación de la modificación total o parcial del puesto del candidato.

Se aconseja a la Gerencia implementar metodologías para la gestión de los proyectos en los protocolos del departamento. Esto al seleccionar un profesional que cuente con el perfil adecuado para la asignación total o parcial, como proyecto piloto.

Se sugiere al encargado de las comunicaciones del departamento transmitir la información sobre nuevos responsables, según la actividad, al resto de colaboradores del departamento. Lo anterior al diseñar y compartir una campaña informativa que estandarice el comunicado a todas las personas colaboradoras del departamento.

Se recomienda al equipo de trabajo del proyecto diseñar la estructura para implementar el plan de comunicación interna al seguir la metodología para la administración de los proyectos indicada por el PMBOK.

Se aconseja al encargado de las comunicaciones designado por gerencia, que establezca dentro del diseño del plan de comunicación espacios para la retroalimentación. Esto se puede hacer por medio de la programación de espacios individuales y personalizados, con las personas colaboradoras del departamento.

Se recomienda al encargado de las comunicaciones y a gerencia, diseñar y aprobar, respectivamente, una guía para la incorporación de personal de recién ingreso que indique las tareas para seguir con base en el tiempo de incorporación del nuevo colaborador y que funcione como hoja de ruta para el supervisor asignado.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

Introducción

En los capítulos anteriores se desarrolló una investigación en la que se estableció una metodología específica, instrumentos de recolección de datos y su análisis para determinar la importancia de mejorar la gestión de la comunicación mediante un diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica. Asimismo, determinar las falencias de esta gestión en la empresa, frente a una implementación de un nuevo diseño del plan de comunicación interna en el departamento. Para esto se definen cuáles son los requerimientos y necesidades y se incorpora entre las operaciones de la entidad un proceso de optimización en la gestión comunicativa mediante el diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS, utilizando para su implementación las metodologías para la gestión de los proyectos del PMI (Project Management Institute) y sus áreas de conocimiento.

En la industria tecnológica, en especial en la empresa HPE Costa Rica, el contar con una gestión comunicativa óptima basada en la metodología para la gestión de los proyectos de PMI, ayuda a la organización a mejorar sus procesos, obtener una ventaja competitiva en el mercado y garantizar resultados consistentes entre sus colaboradores y sus clientes.

Este apartado inicia de las conclusiones y recomendaciones para definir un diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica. Esto, ya que, de la importancia de su implementación, se convirtió en parte de los objetivos estratégicos y de ahí la necesidad de brindar una solución óptima para obtenerlo.

Descripción de la propuesta

Se pretende desarrollar una propuesta de implementación de un diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica. Para esto se toma como base los resultados de los capítulos anteriores y la metodología de manejo de los proyectos del PMI (Project Management Institute) y sus áreas de conocimiento, lo cual se convierte en uno de los entregables para el presente estudio.

Por medio de encuestas y entrevistas, se obtienen resultados específicos para dirigir una propuesta que pueda implementarse en el departamento. El plan de implementación parte de la creación y mejora de un diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS, el cual define el alcance de las políticas y procesos internos de la empresa. Además de los

procesos necesarios para las operaciones y sistema de gestión de comunicación interna, con el propósito de ofrecer un diseño del plan de la implementación como la solución más ajustada a la realidad y necesidad de la compañía.

Objetivos de la propuesta

A partir de la descripción anterior se plantean los siguientes objetivos para la presente propuesta de solución.

Objetivo general

A raíz de la investigación realizada y las recomendaciones establecidas se obtiene como objetivo general de la propuesta el siguiente:

- **Elaborar un plan de implementación del diseño de la comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica en el primer semestre del año 2022.**

Con el propósito de que la implementación del diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica cubra las diferentes áreas requeridas de las operaciones del departamento y, a la vez, que cumpla con los requisitos y necesidades de la organización, debe adaptarse a las políticas y procesos internos de la compañía, por lo que se utilizará la metodología de manejo de los proyectos del PMI (Project Management Institute) y sus áreas de conocimiento. Esto garantiza el éxito en su implementación y mejora la gestión de la comunicación interna en la entidad.

Objetivos específicos

Para cumplir el objetivo general surgen los siguientes objetivos específicos que reflejan de una u otra forma los entregables en la propuesta:

- Establecer el alcance del diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica para las operaciones y procesos de la gestión comunicativa de la compañía.
- Promover la eficiencia de las operaciones y procesos por medio de la optimización del diseño del plan de comunicación interna en el departamento que, a la vez, fomenta la mejora continua y las buenas prácticas para HPE Costa Rica.

- Crear un plan de implementación de acuerdo con las necesidades y áreas que se determinan en el diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica usando la metodología del PMI (Project Management Institute) para la gestión de los proyectos.

Justificación de la propuesta

En este apartado se propone un conjunto de acciones para fortalecer las buenas prácticas en la gestión de las comunicaciones que enriquezcan las ya sugeridas en la teoría y que cubran las oportunidades de mejora encontradas en el capítulo anterior. Además, valida la importancia y los beneficios que alcanzaría una organización al implementar un diseño del plan de comunicación interna, lo cual se enfoca en un mercado de venta de equipos tecnológicos y servicio al cliente. El Departamento de GMS de HPE Costa Rica tiene claros los beneficios de esta y, por ende, entre sus objetivos estratégicos se encuentra implementar un sistema de gestión de comunicación que se basa en las mejores prácticas.

Además, se determinó cuál es el alcance del diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica para las operaciones y procesos de la gestión comunicativa de la empresa. Lo anterior al optimizar el uso de sus diversos canales de comunicación interna según la unidad de negocio y necesidad de la operación.

Como se mencionó en capítulos anteriores, con la creación del proyecto de implementación del diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica, se asegura el éxito de su ejecución que traería consigo los siguientes beneficios:

- Difundir, socializar y concientizar acerca de los beneficios del plan de comunicación interna en el departamento y la organización, al identificar los resultados a corto, mediano y largo plazo.
- Iniciar un sistema de gestión en la comunicación interna que actúe, de manera consistente, en función de los requerimientos de las personas colaboradoras y los clientes.
- El cumplimiento de los requisitos de información asociados con los productos y servicios que brinda GMS.

- El cumplimiento de los requisitos regulatorios de la gestión comunicativa y de la gestión de los proyectos.
- Definir, analizar y ejecutar objetivos de gestión de la comunicación y mejoras para la empresa.
- Procesos de aseguramiento de la información de los requerimientos de las personas colaboradoras y los clientes.
- Implementar un sistema de gestión de la comunicación que se basa en la metodología del PMI en el manejo de los proyectos.
- Dotar a los profesionales en la gestión de los proyectos de la organización de algunos conceptos y herramientas extras con respecto a comunicación que puedan enriquecer la gestión de las comunicaciones.

Alcance

El alcance de la propuesta es en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica para las operaciones y procesos de la gestión comunicativa de la compañía. El estudio pretende crear un proyecto de implementación del diseño del plan de comunicación interna en la empresa, para mejorar su gestión. Para esto se utiliza la metodología del PMI en el manejo de los proyectos, por lo que el alcance surge desde la alta gerencia y sus colaboradores y engloba todos los procesos y recursos necesarios en la implementación y mantenimiento de la comunicación interna.

Ubicación geográfica

La estructura del Departamento de GreenLake Management Services (GMS) está dividida geográficamente por oficinas en Estados Unidos, en especial en Atlanta. Además, cuenta con presencia en otros países del continente como México, Chile, Argentina, Perú, Ecuador, Costa Rica y Brasil, la mayoría de sus operaciones se llevan a cabo en lugares de clientes que requieren los servicios. En Costa Rica, el Departamento de GMS se ubica en la Zona Franca América en San Francisco de Heredia.

Público meta

El Público meta son los principales beneficiarios del proyecto, por lo que se puede dividir en primario y secundario:

Primario: los beneficiarios directos son las personas colaboradoras y directivos del Departamento de GMS de HPE Costa Rica, ya que, al crear el proyecto de implementación del diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS, se asegura el éxito en su ejecución. A la vez, mejora la gestión de la comunicación interna entre las personas colaboradoras al cumplir los requerimientos de información de los clientes.

Secundario: otros beneficiarios son las personas colaboradoras de otras unidades de negocio como el Departamento de Ventas, administrativos y el Departamento de Soporte Técnico. Además de todos los clientes que actualmente reciben soporte técnico y los diferentes servicios que ofrece GMS. Asimismo, se puede mencionar los futuros colaboradores y clientes que recibirán productos y un mejor servicio respaldado por la implementación de la mejora continua.

Gestión de la propuesta

La gestión de la propuesta incluye diferentes etapas que se relacionan entre sí y necesitan completarse con un orden sistemático según su dependencia antes de iniciar la siguiente. Todas las etapas abarcan las operaciones, procesos y personal del Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica.

En este apartado se propone un conjunto de acciones para fortalecer las buenas prácticas en la gestión de la comunicación interna que enriquezcan las ya sugeridas en la teoría y que cubran las oportunidades de mejora encontradas en el capítulo anterior.

El objetivo de esta propuesta es dotar a los profesionales en la gestión de los proyectos de algunos conceptos y herramientas extras con respecto a comunicación que puedan enriquecer la gestión de las comunicaciones en la empresa. La propuesta contiene los puntos que se encontraron en el análisis de datos en el Capítulo IV como elementos con oportunidad de mejora:

- Concepto de comunicación
- PGC (Plan de gestión de las comunicaciones)
- Método de comunicación
- Políticas
- Comunicación informal
- Fortalecimiento del equipo con expertos en comunicación

Guía para fortalecer la gestión de las comunicaciones en proyectos

Esta guía pretende ser un documento complementario y de apoyo en la gestión de las comunicaciones para los profesionales de la administración de los proyectos en el Departamento de GMS. De esta forma, ofrece algunas herramientas para fortalecer la gestión de las comunicaciones durante toda la vida del proyecto de implementación, lo que disminuye el riesgo de que se presenten contrariedades que se relacionan con la comunicación interna y externa que pongan en peligro el éxito de los proyectos. De acuerdo con Mora Miranda (2018):

> Con esta guía se complementa el Plan para la Gestión de las Comunicaciones agregando elementos que tienen que ver con la comunicación interpersonal, la comunicación asertiva y la comunicación organizacional. Así pues, a través de cuatro etapas se integran los conceptos que resultaron para ser considerados como puntos de mejora y, los pasos y las herramientas necesarias para enriquecer el plan para la gestión de las comunicaciones de cualquier proyecto.
>
> La comunicación es un proceso de interacción humana, una necesidad innata que busca el intercambio de pensamientos, de conocimientos y de sentimientos a través de señales como el habla, la escritura, los gestos entre otras. Cuando se utilizan estas señales se hace con una intención específica como convencer, comprometer, influenciar, alegrar, lastimar, informar sobre algo etc. Recordemos que la comunicación, según Robbins, cumple cuatro funciones; controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004).
>
> Si tomamos en cuenta que la gestión de proyectos, tal y como se describe en el PMBOK® requiere “Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de

naturaleza colaborativa entre los interesados […]. Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo […]. Los interesados en el proyecto pueden tener opiniones diferentes sobre cuáles son los factores más importantes, creando un desafío aún mayor […]. El equipo del proyecto necesita ser capaz de evaluar la situación, equilibrar las demandas y mantener una comunicación proactiva con los interesados a fin de entregar un proyecto exitoso. (PMI, 2013, p. 6), podemos concluir que la gestión de la comunicación es vital para el éxito final de los proyectos.

La gestión de la comunicación en proyectos no debe limitarse solamente al manejo de la información generada durante los mismos, sino abrirse como una herramienta necesaria para todos los miembros del equipo y en todas las partes del proyecto durante su vida.

La mayoría de los directores de proyectos son profesionales de las áreas de ingeniería y de administración principalmente, carreras donde los cursos de comunicación no son muy comunes, por lo que no es de extrañar que las herramientas de comunicación no sean conocidas por ellos. Tampoco es común encontrar profesionales del área de comunicación como directores de proyectos o como parte de los equipos para la administración de proyectos, y en algunos casos cuando los hay estos no conocen la teoría de la administración de proyectos y son contratados para el manejo de medios masivos y la información generada.

Es entonces aquí donde se encuentra la brecha y la gran oportunidad de crear herramientas que permitan cerrarla para alcanzar así un mayor número de proyectos exitosos y con esto el beneficio económico de las organizaciones.

El capítulo 10 del PMBOK® enlista una serie de habilidades de comunicación comunes a la dirección general y a la dirección de proyectos, estas habilidades se pueden desarrollar en cualquier persona y con esto fortalecer los equipos de trabajo (PMI, 2013).

Algunas de las habilidades que menciona el PMBOK® (PMI, 2013) son:

- Escuchar de manera activa y eficaz;

- Cuestionar y examinar ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión;
- Persuadir a una persona, a un equipo o a una organización para llevar a cabo una acción;
- Motivar para proporcionar estímulo y confianza;
- Orientar para mejorar el desempeño y alcanzar los resultados deseados;
- Negociar para lograr acuerdos mutuamente aceptables entre partes;
- Resolver conflictos para prevenir impactos negativos; y
- Resumir, recapitular e identificar los próximos pasos.

Contrario a estas habilidades, el plan de gestión de proyectos está limitado, según se ve en el apartado 10.1.3.1 del PMBOK® (PMI, 2013, p. 288) principalmente a la gestión de la información que se desarrollará en los proyectos, dejando de lado el desarrollo de habilidades de comunicación en los equipos de trabajo.

El Plan de Gestión de las Comunicaciones podría albergar también la detección del nivel de comunicación en los miembros de los equipos y el desarrollo de habilidades de comunicación, con el fin de aminorar situaciones que podría llevar al proyecto a un fracaso y de contar con activos fortalecidos en esta área (pp. 115-117).

Concepto de comunicación en los equipos de trabajo

Según Mora Miranda (2018):

Aunque tenemos claro el concepto de comunicación propuesto en la teoría de la gestión de proyectos podría resultar beneficioso que se amplíe, incluyendo conceptos como la comunicación no verbal en la relación con los interesados. Con el fin de aclarar que comunicación no solamente se refiere al manejo de la información generada en los proyectos sino de todos los momentos en que estamos interactuando con los interesados de este. Establecer el concepto de comunicación da claridad y estandariza las áreas que

se tomarán en cuenta, se controlarán y se medirán en la gestión de las comunicaciones y en el grado de madurez del equipo (Shannon & Weaver, 1949) (p. 121).

Plan de gestión de las comunicaciones

Mora Miranda (2018) afirma:

Se debe de contar siempre con un plan de gestión de las comunicaciones y con la estrategia para darlo a conocer a todos los interesados.

El Plan de gestión de las comunicaciones es un documento físico que reúne todas las acciones referentes a la gestión de las comunicaciones en los proyectos para asegurar el proceso de gestionar la comunicación, según lo descrito en el PMBOK®, este proceso se refiere a la creación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y realización de la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.

La guía no sustituye por ningún motivo lo dispuesto en el PMBOK®, propone ser un apoyo y complemento con herramientas para enriquecer el nivel de conocimiento y aplicación de técnicas de comunicación por parte de los equipos de proyectos en la gestión de las comunicaciones (p. 122).

Método de comunicación

De acuerdo con Mora Miranda (2018):

Existen diferentes métodos de comunicación para compartir la información entre los interesados de un proyecto, de una actividad o de un evento. *Push*, *Pull* e Interactivo son los que se mencionan en el PMBOK® y van dirigidos a públicos con diferentes características.

Es importante que se conozcan las características de estos métodos para decidir cuál utilizar dependiendo de la estrategia de comunicación específicamente en la distribución de información interna y externa (pp. 122-123).

Políticas

Mora Miranda (2018) señala:

> Tomando en cuenta que una política se puede definir como la manera de proceder u orientación para ejecutar algún asunto en particular, sobre la gestión de las comunicaciones en proyectos se entiende que política es el documento que contiene las disposiciones para llevar a cabo las actividades respectivas; forman parte de los activos de esta y refuerzan la importancia en el tema (p. 123).

Comunicación informal

Mora Miranda (2018) afirma:

> La comunicación informal es aquella que surge de manera espontánea entre dos o más individuos, no utiliza canales formales establecidos por la organización y su veracidad no siempre es comprobable. Los chismes, los comentarios, las especulaciones son algunas formas de comunicación no formal.
>
> Es otro inevitable en los grupos de trabajo, siempre se dará espacio y siempre encontrará canales no oficiales para llegar a los miembros del equipo, por esto se debe de manejar una eficiente estrategia de información oficial para disminuir la oportunidad de rumores o interpretaciones de temas oficiales (p. 124).

Profesionales de Comunicación en equipos de los proyectos

Según Mora Miranda (2018):

> Los profesionales en la comunicación son aquellas personas con una formación académica universitaria en alguna de las áreas de comunicación: Periodistas, Publicistas, Comunicadores, Comunicadores organizacionales, Relacionistas Públicos y comunicadores internos son algunos de los profesionales que podrían enriquecer los equipos de proyectos y permitir que los otros miembros del equipo desarrollen habilidades que no fueron contempladas en su formación académica (p. 125).

Etapas para el fortalecimiento de la gestión de las comunicaciones

De acuerdo con Mora Miranda (2018):

> Para desarrollar la presente guía es determinante establecer el momento en que se llevará a cabo la implementación. Según lo que marca la guía de buenas prácticas, PMBOK®,

la gestión de las comunicaciones se desarrolla en tres de los procesos planificación, ejecución y seguimiento y control de las comunicaciones (p. 126).

Tabla 20.

Correspondencia entre los grupos de procesos y el área de conocimiento

Área del conocimiento	Grupo de Procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre
Gestión de las Comunicaciones		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Dar seguimiento y controlar las comunicaciones	

Asimismo, Mora Miranda (2018) menciona:

Esta guía propone que la gestión de las comunicaciones se implemente en el proceso de inicio, específicamente con un "Diagnóstico *de la Comunicación*", el cual es una herramienta de comunicación organizacional (comunicación interna) que se utiliza para determinar la situación real del estado de las comunicaciones, en este caso se diagnosticaría la comunicación del entorno donde se realizará el proyecto, para poder llevar al equipo de trabajo al estado de madurez en comunicación idóneo.

El registro de interesados en el proyecto se incluye en el diagnóstico para determinar si existen puntos en concordancia con los perfiles de los miembros del equipo de trabajo, esto con el fin de establecer relaciones provechosas durante el proyecto (p. 127).

Tabla 21.

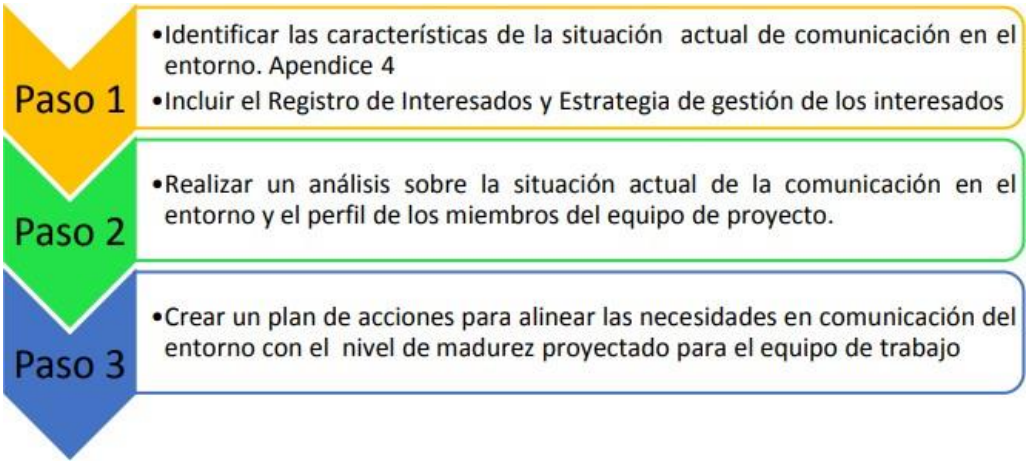
Propuesta de correspondencia entre los grupos de procesos y el área de conocimiento

Área del conocimiento	Grupo de Procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre
Gestión de las Comunicaciones	Diagnosticar el estado de las comunicaciones en el entorno donde se desarrollará el proyecto.	Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Dar seguimiento y controlar las comunicaciones	

Como se muestra en la Figura 35 el diagnóstico de comunicación en el entorno en el que se realiza el proyecto se efectúa en tres pasos:

Figura 35.

Pasos para realizar el diagnóstico de comunicación

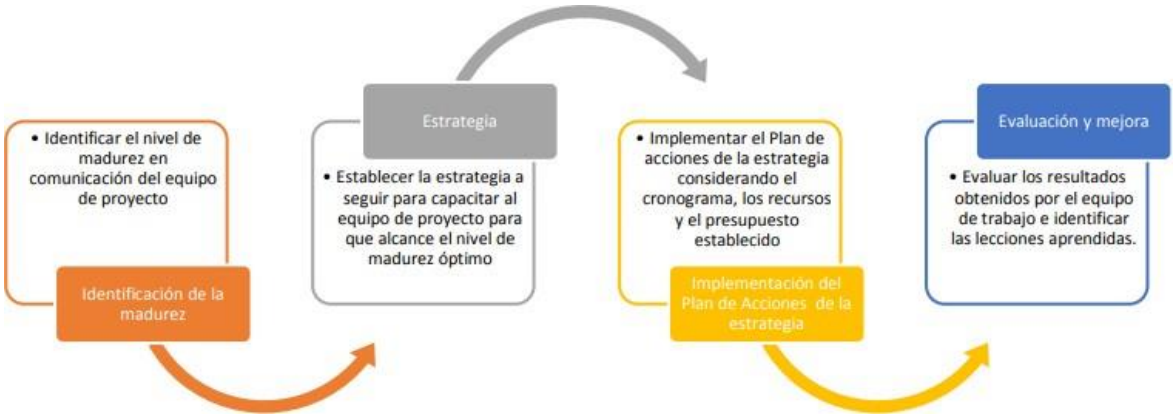


Según Mora Miranda (2018):

Los pasos 1 y 2 se llevarán a cabo en el proceso de inicio, el paso 3 se realizará en el proceso de planificación, cuando se establezca la estrategia. Luego del diagnóstico se pasa a la guía propuesta, donde a través de una serie de cuatro etapas se planifican las actividades para fortalecer la gestión de las comunicaciones (p. 128).

Figura 36.

Etapas de la guía para el fortalecimiento de la comunicación

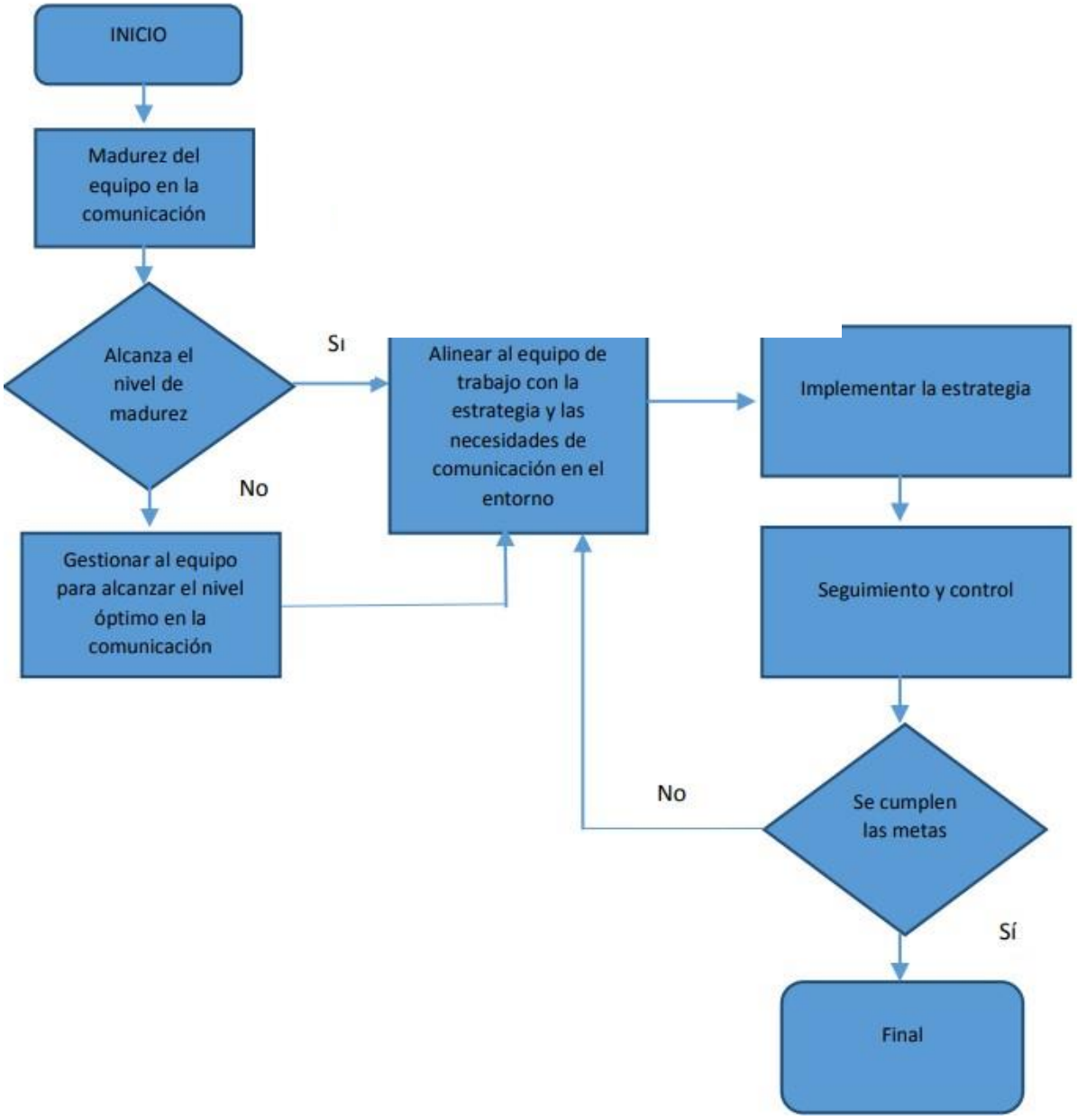


Mora Miranda (2018) explica:

Cada etapa se desarrolla en un momento diferente del proyecto, la identificación de la madurez y la elaboración de la estrategia se realizan en la planificación, la implementación de la estrategia en el proceso de ejecución del proyecto y la de evaluación y mejora en el proceso de seguimiento y control. En el siguiente diagrama de flujo se explica de manera visual el proceso para aplicar la guía:

Figura 37.

Diagrama de flujo de procesos de la guía para fortalecer la gestión de la comunicación en proyectos



Inicio y planificación de la implementación del diseño del plan de comunicación interna

En esta sección se presenta una propuesta de proyecto para implementar un diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica. Para

esto se toma como base el alcance de la gestión de la comunicación interna propuesto en la metodología del PMI (Project Management Institute).

Acta de constitución del proyecto

Establecer un acta de constitución en un proyecto es primordial, ya que la principal función es establecer una relación en la empresa interesada o beneficiada del proyecto y los ejecutores, al dejar claros los niveles de autoridad y asegurar los recursos para el proyecto. De acuerdo con la Guía del PMBOK®:

> Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. Los beneficios clave de este proceso son que proporciona un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización, crea un registro formal del proyecto y muestra el compromiso de la organización con el proyecto. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto (PMI, 2017, p. 75).

En el caso del Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica, surge la necesidad de implementar el diseño de un plan de comunicación interna como parte de los objetivos estratégicos para buscar una mejora en la gestión comunicativa de la empresa, así como en el desempeño de las operaciones y sus colaboradores. Se toma el alcance de la propuesta del plan de comunicación en la compañía y el presente estudio para determinar la siguiente acta de constitución del proyecto.

Tabla 22

Acta de constitución del proyecto

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
Aprobación		
Aprobador	Firma	Fecha
Patrocinador	Gerente Regional	01/06/2022
Líder de proyecto	Jennifer Alvarado	01/06/2022
Gerente de proyecto	Jennifer Alvarado	01/06/2022
Título	Plan de comunicación interna	

Fecha de inicio	01/06/2022	Fecha final	31/12/2022
Descripción de la necesidad	No existe un plan de comunicación, lo cual afecta el entendimiento y familiarización del departamento con los objetivos y las estrategias de la empresa No existe formalmente una persona dedicada por completo o parcialmente a la comunicación interna o externa El intercambio de información dentro del grupo es constante, lo que respalda la importancia de tener una hoja de ruta para comunicar objetivos, por medio de canales y herramientas definidos		
Objetivo del proyecto	Diseñar el plan de comunicación interna del Departamento de GMS de HPE Costa Rica.		
Miembros del equipo	Gerente de proyecto Líder del proyecto Gerencia		
Presupuesto	Definido por Gerencia	Interesados	Gerencia Colaboradores del Departamento de GMS Equipo de trabajo
Beneficios	Mejora en la comunicación interna del departamento, fomentando el cumplimiento de objetivos y la productividad de las personas colaboradoras del departamento		
Criterio de éxito	Creación del plan de comunicación y la guía para su implementación		

Gestión del alcance

Definir el alcance significa delimitar todas las tareas requeridas para que el proyecto finalice con éxito. No obstante, no basta con delimitarlas, ya que estas se deben controlar y validar para garantizar cumplir con el alcance del proyecto. Según el PMI planificar el alcance es.

> Planificar la Gestión del Alcance es el proceso de crear un plan para la gestión del alcance que documente cómo serán definidos, validados y controlados el alcance del proyecto y del producto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el alcance a lo largo del proyecto. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto (PMI, 2017, p. 135).

El alcance de implementar el diseño de un plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de la compañía HPE Costa Rica se define de lo que se planteó en el Manual de gestión de la comunicación interna y el Acta de constitución del proyecto, donde se establecen los entregables necesarios para el inicio, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto. Asimismo, para validar el alcance se define en el plan de la gestión de la comunicación interna que cada procedimiento creado debe pasar un proceso de control de documentos, el cual requiere trazabilidad y aprobaciones. Además, deben hacerse auditorías internas y externas para evaluar la eficacia de la implementación. Por otra parte, el control de entregables y proyectos se define según los reportes del proyecto de acuerdo con los criterios de desempeño establecidos y ampliados más adelante.

Tabla 23

Alcance del proyecto

ALCANCE DEL PROYECTO			
Aprobación			
Aprobador	Firma		Fecha
Patrocinador	Gerente Regional		01/06/2022
Líder de proyecto	Jennifer Alvarado		01/06/2022
Gerente de proyecto	Jennifer Alvarado		01/06/2022
Título	**Plan de comunicación interna**		
Fecha de inicio	01/06/2022	Fecha final	31/12/2022
Historial de versiones			
Versión	Fecha	Comentarios	
001	01/06/2022		
Alcance del proyecto	El diseño de un plan de comunicación para el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica debe presentarse como una herramienta vital para cumplir con los objetivos. Debe satisfacer las siguientes condiciones: 1. Fácil de ejecutar. Consiste en un plan básico que permita seguir los pasos, de forma sencilla. 2. Asequible. Teniendo en cuenta un contenido presupuestario limitado 3. Entendible. Debe ser fácil interpretar el plan de comunicación para cualquier miembro del departamento. Incluyendo herramientas, protocolos y guías. 4. Ejecutable en el corto plazo: Todas las tácticas deben poder implementarse en un plazo de 6 meses		

Objetivo general	Diseñar el plan de comunicación interna del Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica
Objetivos específicos	Mejorar la comunicación interna del Departamento de GMS Fortalecer la administración e implementación del plan de comunicación Optimizar el uso de los canales oficiales de comunicación interna Implementar un programa de mejora continua
Supuestos	Identificación de un líder para implementar el plan de comunicación Acceso a las personas colaboradoras del departamento Acceso a herramientas corporativas Acceso a Internet
Riesgos	Resistencia al cambio presente en diferentes grados o niveles en cualquier organización Pandemias Desastres naturales
Restricciones	Lineamientos corporativos
Presupuesto	₡1.500.000,00

Planteamiento del proyecto

Fases	Proceso	Entregable
1.1. Inicio	1.1.1. Idea o necesidad. 1.1.2. Estudio de operaciones 1.1.3. Confección del Acta de constitución del proyecto 1.1.4. Inicio gestión del proyecto	1.1.1.1.Objetivo estratégico 1.1.1.2.Acta de constitución aprobada 1.1.1.3.Registro de interesados 1.1.1.4.Lista de entregables
1.2. Planificación	1.2.1. Plan de gestión del alcance. 1.2.2. Plan de gestión del cronograma 1.2.3. Plan de gestión de calidad 1.2.4. Plan de gestión de recursos 1.2.5. Plan de gestión de adquisiciones 1.2.6. Plan de gestión de costos 1.2.7. Plan de gestión de comunicación 1.2.8. Plan de gestión de riesgos 1.2.9. Plan de gestión de interesados	1.2.1.1. Declaración del alcance 1.2.1.2. Estructura de desglose del trabajo (EDT) 1.2.2.1 Tiempo estimado por 1.2.2.2 Secuencia y dependencias de tareas 1.2.2.3 Cronograma aprobado 1.2.3.1 Criterios de aceptación del proyecto 1.2.3.2 Criterios de aceptación de entregables 1.2.3.3 Métodos y frecuencias de monitoreo y control 1.2.3.4 Criterios, métodos, frecuencias de monitoreo y control aprobados 1.2.4.1 Recursos por paquetes de trabajo

		1.2.4.2 Plan de recursos aprobado 1.2.5.1 Insumos necesarios por paquete de trabajo 1.2.5.2 Plan de adquisiciones aprobado 1.2.6.1 Estimación de costo de los paquetes de trabajo 1.2.6.2 Presupuesto del proyecto aprobado 1.2.7.1 Medios, frecuencia, responsables y tipos de informes del proyecto 1.2.7.2 Plan de comunicación aprobado 1.2.8.1 Riesgos asociados con el proyecto 1.2.8.2 Categorización de los riesgos del proyecto 1.2.8.3 Plan de mitigación de los riesgos altos y medios con gran impacto económico en el proyecto 1.2.8.4 Plan de riesgos aprobado 1.2.9.1 Plan de involucramiento de los interesados aprobado
1.3. Ejecución	1.3.1. Diseño del plan de la comunicación interna	1.3.1.1 Manual de gestión de la comunicación v1 1.3.1.2 Control de documentos 1.3.1.3 Creación de documentos 1.3.1.4 Proceso de cambio de documentos 1.3.1.5 Control de registros de calidad
	1.3.2 Responsabilidad de la Dirección	1.3.2.1 Políticas de comunicación 1.3.2.2 Objetivos de comunicación 1.3.2.3 Responsabilidades de la entidad 1.3.2.4 Revisiones de Gestión

	1.3.3 Gestión de recursos	1.3.3.1 Relaciones de empleados 1.3.3.2 Respaldo y almacenamiento de datos y documentación 1.3.3.3 Canales de comunicación interna
1.4. Monitoreo y control	1.4.1 Control de entregables y proyecto	1.4.1.1 Monitoreo de los entregables del proyecto de acuerdo con los criterios de aceptación 1.4.1.2 Análisis de los datos de las mediciones 1.4.1.3 Reportes de desempeño 1.4.1.4 Solicitudes de cambio
	1.4.2 Validación de entregables	1.4.2.1 Control de aprobación de documentos entregables del proyecto 1.4.2.2 Auditorías internas de control de implementación de procedimientos
1.5.Cierre	1.5.1. Gestión de cierre	1.5.1.1 Reporte de aceptación de entregables 1.5.1.2 Entrega del diseño del plan de comunicación interna 1.5.1.3 Reunión de cierre de proyecto

Gestión de requisitos

Establecer un plan de gestión de requisitos permite brindar una guía para el mapeo, monitoreo, gestión del cambio y trazabilidad de impactos, que se relacionan con los requisitos del proyecto.

Tabla 24

Gestión de requisitos

Plan de gestión de requisitos		
Aprobación		
Aprobador	Firma	Fecha

Patrocinador	Gerente Regional		01/06/2022
Líder de proyecto	Jennifer Alvarado		01/06/2022
Gerente de proyecto	Jennifer Alvarado		01/06/2022
Título	Plan de comunicación interna		
Fecha de inicio	01/06/2022	Fecha final	31/12/2022
Historial de versiones			
Versión	Fecha	Comentarios	
001	01/06/2022		
Mapeo de requisitos	Entrevistas realizadas al patrocinador del proyecto Entrevistas realizadas a las personas colaboradoras del departamento		
Monitoreo y control de requisitos	Asociar cada requisito con su responsable, prioridad, especificación e impacto sobre el proyecto Referirse a la matriz de control de requisitos		
Gestión del cambio	Los cambios pueden solicitarlos cualquier miembro del equipo de trabajo (Gerencia, líder del proyecto o PM representante) Seguir el protocolo establecido en el plan de gestión del cambio		
Trazabilidad del impacto de los requisitos	Asociar cada requisito con su identificación, estado, fecha del estado, responsable, porcentaje de cumplimiento Referirse a la matriz de trazabilidad de requisitos		

La matriz de control de requisitos es necesaria para llevar un control que permita a todas las personas participantes e interesados del proyecto tener claridad sobre los requisitos establecidos, su explicación y nivel de importancia o impacto dentro del proyecto.

Tabla 25

Matriz de control de requisitos

Matriz de control de requisitos			
Fecha	**01/06/2022**	**Versión**	**1.0**
Identificación	**Requisito**	**Especificación**	**Impacto**
A01	*Asignación de recurso humano*	*Responsable de la comunicación interna*	*Alto*
A02	*Contenido digital*	*Contenido para las campañas informativas*	*Medio*

A03	*Presupuesto para el personal*	*Asociado al comunicador seleccionado*	*Alto*

La matriz de trazabilidad es necesaria para llevar un control que permita dar seguimiento al estado de cada requisito, avance y responsable. Todo lo anterior es necesario para el cumplimiento del alcance definido para el proyecto.

Tabla 26

Matriz de trazabilidad de requisitos

Matriz de trazabilidad de requisitos					
Fecha	01/06/2022		Versión	1.0	
Identificación	Requisito	Estado *	Fecha del estado	Responsable	Cumplimiento (%)
A01	*Asignación de recurso humano*	*En proceso*	*9/8/2022*	*Gerente*	*50 %*
A02	*Contenido digital*	*No iniciado*	*9/8/2022*	*Líder del proyecto*	*10 %*
A03	*Presupuesto para el personal*	*No iniciado*	*9/8/2022*	*Gerente*	*0 %*

**Estado: No iniciado/En proceso/Finalizado*

Gestión del tiempo

Determinar el tiempo necesario para alcanzar cada entregable es crucial en un proyecto para definir la fecha final y tener un parámetro de control a lo largo de los entregables y sus actividades. El PMI (2017) define la planificación del tiempo como:

> Planificar la Gestión del Cronograma es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto a lo largo del mismo. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto (p. 179).

En el Departamento de GMS de la empresa HPE Costa Rica usualmente para proyectos se utiliza la herramienta Project de Microsoft. Para el presente estudio se parte de la línea base del alcance para determinar todas las actividades que implica completar cada uno de los entregables.

Las actividades y sus estimaciones de tiempo se determinaron con base en la experiencia e históricos de la empresa en diferentes proyectos de mejora de procesos. Además, entre las actividades se establece el monitoreo y control de los entregables, así como la validación final de estos. En el control del proyecto se busca medir desempeños con base en los tiempos establecidos en el cronograma, lo cual es parte de determinar en qué momento se necesitan tomar acciones o cambios durante el proyecto.

Tabla 27

Plan de gestión de tiempo

Plan de gestión de tiempo			
Aprobación			
Aprobador	Firma	Fecha	
Patrocinador	Gerente Regional	01/06/2022	
Líder de proyecto	Jennifer Alvarado	01/06/2022	
PM representante	Jennifer Alvarado	01/06/2022	
Título	Plan de comunicación interna		
Fecha de inicio	01/06/2022	Fecha final	31/12/2022
Historial de versiones			
Versión	Fecha	Comentarios	
001	01/06/2022		
Cambios en el cronograma		Los cambios pueden solicitarlos cualquier miembro del equipo de trabajo (Gerencia, líder del proyecto o PM representante	
Causas para modificaciones al cronograma		→ Por solicitud del patrocinador → Modificación de jornada laboral → Pandemias → Huelgas → Disponibilidad del material informativo	
Gestión del cambio		Seguir el protocolo establecido en el Plan de gestión del cambio	
Trazabilidad del impacto		Reportar el impacto en el cronograma y su efecto en el alcance, tiempo y costo del proyecto durante las 48 h próximas	

Cronograma

De lo mencionado se propone el siguiente cronograma para el proyecto, donde se establece el inicio, final, duración y dependencia de tareas según los recursos disponibles.

Tabla 28

Cronograma del proyecto

Cronograma																																						
Fecha	**01/6/2022**	**Versión**				**1.0**																																		
Actividades		6-Jun-22	13-Jun-22	20-Jun-22	27-Jun-22	4-Jul-22	11-Jul-22	18-Jul-22	25-Jul-22	1-Aug-22	8-Aug-22	15-Aug-22	22-Aug-22	29-Aug-22	5-Sep-22	12-Sep-22	19-Sep-22	26-Sep-22	3-Oct-22	10-Oct-22	17-Oct-22	24-Oct-22	31-Oct-22	7-Nov-22	14-Nov-22	21-Nov-22	28-Nov-22	5-Dec-22	12-Dec-22	19-Dec-22	26-Dec-22								
1	**Inicio**																																						
1.1	Gestión de las comunicaciones																																						
1.1.1	Registro de interesados																																						
1.1.2	Acta de constitución																																						
2	**Planificación**																																						
2.1	Gestión del alcance																																						
2.1.1	Declaración del alcance																																						
2.2	Gestión de requisitos																																						
2.2.1	Matriz de control de requisitos																																						
2.2.2	Matriz de trazabilidad de requisitos																																						
2.3	Gestión de tiempo																																						

2.3.1	Cronograma																														
2.3.2	Matriz de asignación de responsables																														
2.4	Gestión de costos																														
2.4.1	Estimación de presupuesto																														
2.5	Gestión de calidad																														
2.5.1	Plan de gestión de la calidad																														
2.6	Gestión de las comunicaciones																														
2.6.1	Plan de gestión de las comunicaciones																														
2.7	Gestión de riesgos																														
2.7.1	Identificación de riesgos																														
2.7.2	Plan de respuesta de riesgo																														
3	**Ejecución**																														
3.1	Gestión de la calidad																														
3.2	Gestión de personal																														
3.2.1	Organigrama																														
3.2.2	Plan de gestión de personal																														
3.3	Gestión de comunicaciones																														
3.3.1	Gestión del cambio																														
3.3.1.1	Plan de gestión del cambio																														
4	**Seguimiento y control**																														

4.1	Gestión de calidad																													
4.1.2	Informes de rendimiento																													
5	**Cierre**																													
5.1	Gestión de calidad																													
5.1.1	Actas de cierre																													
6	**Fase 1. Mejorar la comunicación interna del Departamento de GMS**																													
6.1	Diseñar una campaña de difusión de la visión y valores corporativos																													
6.2	Diseñar una guía de ingreso para personal nuevo																													
6.3	Diseñar una guía para la implementación de campañas motivacionales																													
6.4	Realizar una campaña de difusión de la visión y valores corporativos																													
7	**Fase 2. Fortalecer la administración e implementación del plan de comunicación**																													
7.1	Evaluar el perfil educativo de las personas colaboradoras del departamento																													
7.2	Programar una reunión con gerencia para someter a aprobación la asignación parcial de una persona a labores de comunicación																													
8	**Fase 3. Crear consciencia sobre el uso de los canales oficiales de comunicación interna**																													
8.1	Diseñar una campaña informativa																													

8.2	Diseñar una guía para la selección de canales en relación con el mensaje																														
8.3	Realizar una campaña informativa sobre los canales de comunicación interna																														
9	**Fase 4. Implementar un programa de mejora continua**																														
9.1	Diseñar una guía para la evaluación periódica de la comunicación																														
9.2	Implementar la guía para la evaluación periódica de la comunicación																														
9.3	Programar entrevistas semestrales con el personal para detectar áreas de mejora en la comunicación																														

Gestión del costo

La gestión de costos se basa en establecer lo que genera y necesita cada actividad por hacer durante el proyecto. De acuerdo con el PMI (2017): "La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado" (p. 231).

En la implementación del diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica los costos se asocian con las horas que las personas están involucradas en el proyecto, ya que la infraestructura de la empresa permite no generar cambios en el sistema de gestión de calidad necesario. Los cambios que se realizarían son en mejoras de manejo de los procesos, por los que se determina el siguiente desglose de costos de las 1272.6 horas por invertir en el proyecto, los cuales se establecieron con base en el cronograma y al precio por hora de cada persona involucrada en el proyecto, definido por la compañía. Estos montos se cancelan de planilla:

Tabla 29

Estimación del presupuesto

Estimación del presupuesto			
Fecha	01/06/2022	Versión	1.0
Actividades		Acción	Presupuesto
Fase 1. Mejorar la comunicación interna del Departamento Comercial			
Diseñar una campaña de difusión de la visión y valores corporativos		Creación de contenido gráfico	₡25.000
Diseñar una guía de ingreso para personal nuevo			₡25.000
Diseñar una guía para la implementación de campañas motivacionales			₡25.000
Realizar una campaña de difusión de la visión y valores corporativos			₡25.000
Fase 2. Fortalecer la administración e implementación del plan de comunicación			
Evaluar el perfil educativo de las personas colaboradoras del departamento		Recurso humano	₡200.000

Programar una reunión con gerencia para someter a aprobación la asignación parcial de una persona a labores de comunicación		₡200.000
Fase 3. Optimizar el uso de los canales oficiales de comunicación interna		
Diseñar una campaña informativa	Recurso humano	₡200.000
Diseñar una guía para la selección de canales en relación con el mensaje		₡100.000
Realizar una campaña informativa sobre los canales de comunicación		₡100.000
Fase 4. Implementar un programa de mejora continua		
Diseñar una guía para la evaluación periódica de la comunicación	Recurso humano	₡150.000
Implementar la guía para la evaluación periódica de la comunicación		₡100.000
Programar entrevistas semestrales con el personal para detectar áreas de mejora en la comunicación		₡150.000

Gestión de riesgos

Es inminente contar con posibles adversidades en proyectos que impacten ya sea de manera temporal, de alcance o financieramente. Por esta razón, es vital anticipar las adversidades para tomar acciones oportunas sin tener un impacto negativo en lo planeado. El PMI (2017) define la gestión de riesgos como:

> La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito del proyecto (p. 395).

En la propuesta para el proyecto en el Departamento de GMS se identificaron los posibles riesgos asociados con la iniciación del proyecto. De esta forma, se determinó una probabilidad e impacto para obtener un índice de acuerdo con las siguientes escalas:

Tabla 30

Escala de riesgos

Probabilidad	
1	Evento que no espero que ocurra dentro del ciclo de vida del proyecto
2	Evento que espero que ocurra una vez dentro del ciclo de vida del proyecto
3	Evento que espero que ocurra dos veces dentro del ciclo de vida del proyecto
4	Evento que espero que ocurra una vez al mes dentro del ciclo de vida del proyecto
5	Evento que espero que ocurra una vez a la semana dentro del ciclo de vida del proyecto
Impacto	
1	Cualquier cosa menor a 1 % del presupuesto
2	Cualquier cosa entre 1.1 % y 3 %
3	Cualquier cosa entre 3.1 % y 7 %
4	Cualquier cosa entre 7 % y 10 %
5	Cualquier cosa de más de 10 %

PxI	
	De 1 a 6
	De 7 a 17
	De 18 a 25

A continuación, segmentada por medio de una categoría que clasifica entre internos y externos, se presenta la tabla de identificación de riesgos elaborada para el proyecto:

Tabla 31

Identificación de riesgos

Identificación de riesgos			
Fecha	01/06/2022	Versión	1.0
Riesgos			**Categoría**
Retraso en la creación y disponibilidad de contenido gráfico			Interno
No identificar al candidato a comunicador			Interno
Resistencia al cambio			Interno
Ausencia de una oficina de gerencia de los proyectos dentro del departamento y su influencia en la ejecución del proyecto			Interno
Prolongación de la pandemia			Externo

El plan de respuesta de riesgos evalúa la probabilidad de ocurrencia, impacto y plan de mitigación definido para cada riesgo identificado por el equipo de trabajo involucrado en el proyecto:

Tabla 32

Plan de respuesta de riesgos

Plan de respuesta de riesgos				
Fecha	01/06/2022	Versión		1.0
ID	**Riesgos**	**Probabilidad**	**Impacto**	**Remediación**
R01	Retraso en la creación y disponibilidad de contenido gráfico	Baja	Alto	Programar reuniones recurrentes que permitan revisar y controlar el material digital
R02	No identificar al candidato a comunicador	Baja	Alto	Identificar al candidato con mayor potencial y capacitarlo para la asignación
R03	Resistencia al cambio	Media	Media	Implementar una metodología de gestión del cambio
R04	Ausencia de una oficina de gerencia de los proyectos dentro del departamento y su influencia en la ejecución del proyecto	Media	Media	Asignar un líder de proyecto

R05	Prolongación de la pandemia	Alta	Media	Utilizar las herramientas digitales disponibles para continuar con las campañas programadas

Gestión de calidad

El principal objetivo de la gestión de calidad del proyecto es satisfacer la necesidad de la empresa en mejorar la gestión comunicativa en el Departamento de GMS en todos sus procesos, políticas y proyectos. El PMI (2017) define por gestión de la calidad lo siguiente:

> La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados. La Gestión de la Calidad del Proyecto también es compatible con actividades de mejora de procesos continuos tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora (p. 271).

En la propuesta para el proyecto de implementación del diseño del plan de comunicación interna en el departamento, el control y monitoreo de la calidad se divide en dos partes. La primera se enfoca en cumplir los criterios del proyecto y la segunda se enfoca en cumplir los requisitos con los entregables, como se muestra a continuación:

- **Control de entregables y proyectos**: el control de los entregables se gestiona con un proceso de aprobación al cual se somete cada uno de los procedimientos para establecerse en la empresa. Esto ha creado una dependencia de tareas, la cual obliga a aprobar los procedimientos antes de su implementación. Asimismo, el control sobre el proyecto se genera por medio del monitoreo continuo a lo largo de la ejecución de los siguientes indicadores:

Tabla 33

Criterios de control del proyecto

Criterios de control del proyecto				
Nombre	**Definición**	**Modo de uso**	**Fórmula**	**Interpretación**
Variación de costo-CV	Monto del déficit o superávit presupuestario	La diferencia entre el valor del trabajo completado	CV = EV – AC	Positiva = Por debajo del costo planificado

Criterios de control del proyecto				
Nombre	**Definición**	**Modo de uso**	**Fórmula**	**Interpretación**
	en un momento dado, expresado como la diferencia entre el valor ganado y el costo real.	hasta un punto en el tiempo, usualmente la fecha de corte y los costos reales en el mismo punto en el tiempo.		Neutra = En el costo planificado Negativa = Por encima del costo planificado
Variación del cronograma-SV	El monto por el cual el proyecto está adelantado o atrasado según la fecha de entrega planificada, en un momento dado, expresado como la diferencia entre el valor ganado y el valor planificado.	La diferencia entre el trabajo completado hasta un punto en el tiempo, usualmente la fecha de corte y el trabajo que se planifica completar en el mismo punto en el tiempo.	SV = EV – PV	Positiva = Antes de lo previsto Neutra = A tiempo Negativa = Retrasado
Índice de desempeño del costo-CPI	Medida de eficiencia en función de los costos de los recursos presupuestados expresada como la razón entre el valor ganado y el costo real.	Un CPI de 1,0 significa que el proyecto va exactamente de acuerdo con el presupuesto, que el trabajo hecho en la actualidad representa exactamente lo mismo que el costo hasta la fecha. Otros valores muestran el porcentaje de cuánto están los costos por encima o por debajo de la cantidad presupuestada para el trabajo realizado.	CPI = EV/AC	Mayor de 1,0 = Antes de lo previsto Exactamente 1,0 = A tiempo Menos de 1,0 = Retrasado
Índice de desempeño del cronograma-SPI	Medida de eficiencia del cronograma que se expresa como la razón entre el valor ganado y el valor planificado.	Un SPI de 1,0 significa que el proyecto va exactamente de acuerdo con el cronograma, que el trabajo hecho en la actualidad representa exactamente lo mismo que el trabajo planificado por realizarse. Otros valores muestran el porcentaje de cuánto están los costos por encima o por debajo de la cantidad presupuestada para el trabajo planificado.	SPI = EV/PV	Mayor de 1,0 = Más difícil de completar Exactamente 1,0 = Lo mismo para completar Menos de 1,0 = Más fácil de completar

Fuente: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (2017).

- **Validación de entregables**: la validación de los entregables se genera en cuatro etapas.

Tabla 34

Verificación de calidad

Verificación de calidad		
Fecha	01/06/2022	Versión
Actividades		Acción
Fase 1. Mejorar la comunicación interna del Departamento de GMS		
Diseñar una campaña de difusión de la visión y valores corporativos		Verificar cumplimiento de estándares corporativos
Diseñar una guía de ingreso para personal nuevo		Verificar cumplimiento de estándares corporativos
Diseñar una guía para la implementación de campañas motivacionales		Verificar cumplimiento de estándares corporativos
Realizar una campaña de difusión de la visión y valores corporativos		Verificar cumplimiento de estándares corporativos
Fase 2. Fortalecer la administración e implementación del plan de comunicación		
Evaluar el perfil educativo de las personas colaboradoras del departamento		Verificar cumplimiento de cronograma
Programar una reunión con gerencia para someter a aprobación la asignación parcial de una persona a labores de comunicación		Verificar cumplimiento de cronograma
Fase 3. Optimizar el uso de los canales oficiales de comunicación interna		
Diseñar una campaña informativa		Verificar cumplimiento de cronograma
Diseñar una guía para la selección de canales en relación con el mensaje		Verificar cumplimiento de estándares corporativos
Realizar una campaña informativa sobre los canales de comunicación		Verificar cumplimiento de estándares corporativos
Fase 4. Implementar un programa de mejora continua		
Diseñar una guía para la evaluación periódica de la comunicación		Verificar cumplimiento de cronograma
Implementar la guía para la evaluación periódica de la comunicación		Verificar cumplimiento de cronograma
Programar entrevistas semestrales con el personal para detectar áreas de mejora en la comunicación		Verificar cumplimiento de cronograma

Gestión de recursos

El gestionar los recursos garantiza que estén disponibles cuando se necesitan, con las habilidades y conocimientos que se requieren. De acuerdo con la metodología del PMI (2017):

> Planificar la Gestión de Recursos es el proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y del equipo. El beneficio clave de este proceso es que

establece el enfoque y el nivel del trabajo de gestión necesarios para gestionar los recursos del proyecto en base al tipo y complejidad del proyecto. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto (p. 312).

En la propuesta de recursos no existen las necesidades de infraestructura o sistemas de información, ya que la empresa HPE Costa Rica actualmente cuenta con una plataforma de manejo de información lista para sus operaciones. Parte de crear los procedimientos es solo buscar la optimización y mejora de los métodos y canales que se utilizan. Por otro lado, algunos recursos de la empresa se enfocan en servicios a sistemas de calidad, por lo que se considera que las habilidades y conocimientos se tienen debido a las operaciones del negocio. En la Tabla 35 se muestran las horas estimadas por recurso de acuerdo con los entregables y el tiempo necesario para ejecutarlos.

Tabla 35

Tiempo estimado de recursos

Horas estimadas por recurso	
Costo de recursos	**Horas**
Project Manager	425
BPA 1	235
BPA 2	393
Gerente de Operaciones	20

Además, se toman en consideración los siguientes factores:

- **Adquirir los recursos:** los recursos son activos fijos de la empresa involucrados en diferentes proyectos con clientes. En ocasiones, según volumen de los proyectos activos con los que cuenta la compañía, se subcontrata personal por periodos específicos. De esta misma forma, se garantiza que los recursos de tiempo completo de la empresa se dediquen a la implementación del diseño del plan de comunicación interna.
- **Desarrollo del equipo:** En la actualidad, la empresa cuenta con políticas de motivación y capacitación de los empleados, al ser empleados de tiempo completo los involucrados en el proyecto. Estas mismas políticas se implementan en la ejecución del proyecto.

- **Dirigir al equipo:** Para garantizar la dirección del equipo, el PM sería la misma persona quien es el jefe directo de los recursos, por lo que hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo son tareas que llevan mucho tiempo de estar implementadas entre los miembros del proyecto.
- **Control de los recursos:** el control de los recursos se realiza con base en la medición de desempeño y avance del proyecto según se definió en la gestión de calidad. Asimismo, para tener las responsabilidades y roles claros se creó la siguiente matriz:

Tabla 36

Matriz de asignación de responsables

Matriz de asignación de responsables					
Fecha	01/06/2022	Versión		1.0	
Roles / Actividades		Gerencia	PM representante	Comunicador designado	Equipo de apoyo
Fase 1. Mejorar la comunicación interna del Departamento de GMS					
Diseñar una campaña de difusión de la visión y valores corporativos		I	A	R	C
Diseñar una guía de ingreso para personal nuevo		I	A	R	C
Diseñar una guía para la implementación de campañas motivacionales		I	A	R	C
Realizar una campaña de difusión de la visión y valores corporativos		I	A	R	C
Fase 2. Fortalecer la administración e implementación del plan de comunicación interna					
Evaluar el perfil educativo de las personas colaboradoras del departamento		R	C	A	I
Programar una reunión con gerencia para someter a aprobación la asignación parcial de una persona a labores de comunicación		C	R	A	I
Fase 3. Optimizar el uso de los canales de comunicación interna					
Diseñar una campaña informativa		I	A	R	C
Diseñar una guía para la selección de canales con relación al mensaje		I	A	R	C
Realizar una campaña informativa sobre los canales de comunicación		I	A	R	C
Fase 4. Implementar un programa de mejora continua					

Diseñar una guía para la evaluación periódica de la comunicación	I	A	R	C
Implementar la guía para la evaluación periódica de la comunicación interna	I	A	R	C
Programar entrevistas semestrales con el personal para detectar áreas de mejora en la comunicación interna	I	A	R	C

*R (responsable) / A (aprobador) / C (consultado) / I (informado)

Gestión de comunicaciones

Es imprescindible contar con medios en los cuales todos los involucrados en diferentes proyectos puedan hacer el uso de la información para avanzar hasta conseguir los objetivos propuesto. El PMI (2017) define la gestión de la comunicación como:

> La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información (p. 359).

En la propuesta de gestión de la comunicación para el proyecto en GMS de HPE Costa Rica, se utilizarían todos los medios oficiales actualmente en uso en la empresa, los cuales son:

- Teams
- Correo electrónico interno
- Teléfono
- Reuniones cara a cara

Al utilizar los medios mencionados se determina la frecuencia, tiempo, medio y responsable en la siguiente matriz de comunicaciones.

Tabla 37

Matriz de comunicación

Gestión de comunicaciones						
Comunicación	**Descripción**	**Frecuencia**	**Tiempo**	**Medio**	**Responsable**	**Distribución**
Kick-off Meeting	Presentar proyecto. Revisión de objetivos y metas.	Una vez	Inicio	En persona/Cara-a-cara	PM.	Project Team
Project Team Meetings	Revisar el estado del proyecto.	Semanal	Lunes 8:00 a. m.	En persona o/y virtual	PM	Project Team y Sponsors
Budget Usage	Utilización y medición de presupuesto.	Quincenal	Segunda y últimas semanas del mes	En persona o/y virtual	PM	Project Manager y Sponsors.
Risks	Riesgos e imprevistos que surjan en el proyecto.	Requerida o mensual	Últimas semanas del mes	Cara-a-cara o/y virtual	PM	Project Team
Monthly Project Status Meetings	Actualizar al *sponsor* sobre el estado y avances del proyecto.	Mensual	Últimas semanas del mes	Cara-a-cara o/y virtual	PM	Project Manager y Sponsors
Project Status Reports	Informe detallado sobre el estado del proyecto, incluidos el progreso, los costos y los problemas.	Semanal	Viernes 3 p. m.	Virtual o/y Email	PM	Project Team
Closure Meeting	Presentar proyecto. Revisión de objetivos y metas.	Una vez	Final	En persona/Cara-a-cara	PM	Project Team y Sponsors

Comunicación regular	
Correo electrónico	Método de comunicación preferido, se utiliza para compartir información importante del proyecto y todo lo que se relaciona con cambios, aprobaciones, decisiones, entre otros. Se establece un tiempo estimado de respuesta de 24 horas.
Chat Teams	Podrá utilizarse por los miembros del proyecto para conversaciones o preguntas rápidas. Sin embargo, no puede utilizarse para la toma de decisiones que impacten el proyecto, para esto, debe formalizarse por medio de un correo electrónico y todos los afectados deben estar incluidos
Llamadas telefónicas/Video	Se pueden realizar dentro de horas laborales de los miembros del proyecto. Sin embargo, no pueden utilizarse para la toma de decisiones que impacten el proyecto, para esto, debe formalizarse por medio de un correo electrónico y todos los afectados deben estar incluidos.
Conversaciones cara a cara	Se pueden realizar dentro de horas laborales de los miembros del proyecto. Se recomienda formalizar esta conversación por medio de un correo electrónico e incluir a todos los afectados
Aprobaciones	Solicitadas de preferencia por correo electrónico o también por medio de una reunión presencial y recibir aprobación verbal. Cualquier cambio o decisión importante debe comunicarse oportunamente y por correo electrónico a los interesados del proyecto.
Solicitudes/Dependencias	Podrán solicitarse por correo electrónico o, de forma verbal, en una reunión programada. Se recomienda actualizar al resto de los interesados del proyecto sobre cualquier cambio, de manera oportuna y por medio de un correo electrónico
Seguimientos	En caso de no recibir una respuesta o confirmación vía correo electrónico por parte de alguno de los miembros del proyecto en un periodo de 6 horas, asegúrese que esté usando la dirección correcta o de preferencia contáctelo directamente vía telefónica, de lo contrario, contactar al supervisor inmediato.

Gestión de adquisiciones

Es indispensable asegurar que los insumos, ya sea productos o servicios, sean correctos y estén disponibles en el momento exacto cuando se necesita en un proyecto. La gestión de adquisiciones tiene como propósito asegurar lo mencionado, como lo define el PMI (2017):

> La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión y de control requeridos para desarrollar y administrar acuerdos tales como contratos, órdenes de compra, memorandos de acuerdo (MOAs) o acuerdos de nivel de servicio (SLAs) internos. El personal autorizado para adquirir los bienes y/o servicios requeridos para el proyecto puede incluir miembros del equipo del proyecto, la gerencia o parte del departamento de compras de la organización, si corresponde. (p. 458).

Para la propuesta de proyecto de implementación del diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica, esta es una de las áreas que menos esfuerzos implica, debido a que la mayoría de los insumos necesarios en la implementación están disponibles en la empresa. El *software* y las plataformas de comunicación necesarias son de las principales adquisiciones internas, pero ya están disponibles de acuerdo con los procedimientos que se establezcan.

Desde el punto de vista externo, la principal coordinación la debe realizar el Project Manager para asegurar que el proyecto de implementación esté listo para la fecha propuesta de acuerdo con el cronograma, la cual es 31 de diciembre de 2022. A la vez, se pretende controlar en las reuniones semanales de estado del proyecto donde se revisan los avances según el cronograma.

Gestión de interesados

Los interesados desempeñan un papel muy importante en los proyectos, principalmente si los avances o las decisiones de este depende de ellos, de ahí la principal necesidad de crear una estrategia de involucramiento. El PMI (2017) lo plantea como:

> La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto,

> para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Los procesos apoyan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que afectan o son afectados por el proyecto, y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en apoyo de las decisiones del proyecto y la planificación y ejecución del trabajo del proyecto (p. 503).

En la propuesta del proyecto de implementación del diseño del plan de comunicación interna en el Departamento de GMS de HPE Costa Rica, al manejar pocos interesados, se busca una estrategia más de contacto, logrando tener una retroalimentación directa de los interesados y esto por medio de la gestión de comunicaciones donde se establecen los medios, las reuniones y reporte recurrentes. Asimismo, para tener claro el contexto, medios directos de localización, supervisión y zona horaria se crea el siguiente registro de interesados.

Tabla 38

Registro de interesados

Registro de interesados					
Rol	**Nombre**	**Email**	**Teléfono**	**Zona horaria**	**Supervisor**
Sponsor	Sebastián Espinoza	Sebastian.espinoza@hpe.com	+1 (603) 674-9074	EST	Cecelia Henley
Project Manager	Jennifer Alvarado	Jennifer.alvarado@hpe.com	+506 8710-4906	CST	Sebastián Espinoza
BPA 1	Merari Cedeño	Merari.cedeno@hpe.com	+506 7763-0166	CST	Jennifer Alvarado
BPA 2	Priscilla Chinchilla	Priscilla.chinchilla@hpe.com	+506 8883-9486	CST	Jennifer Alvarado

Gestión del cambio

Con base en los pasos recomendados por el modelo de gestión del cambio de Kotter detallado en el Capítulo II, se diseña la siguiente guía para la implementación durante el proyecto y para futuros proyectos dentro del departamento.

Tabla 39

Plan de gestión del cambio

Plan de gestión del cambio			
Aprobación			
Aprobador	Firma	Fecha	
Patrocinador	Gerente regional	01/06/2022	
Líder de proyecto	Jennifer Alvarado	01/06/2022	
PM representante	Jennifer Alvarado	01/06/2022	
Título	Plan de comunicación interna		
Fecha de inicio	01/06/2022	Fecha final	31/12/2022
Historial de versiones			
Versión	Fecha	Comentarios	
001	01/06/2022		
Fases			
Establecer un sentido de urgencia	1) Realizar mediante encuestas, entrevistas y censos el diagnóstico inicial 2) Informar y concientizar a las personas colaboradoras del departamento sobre la importancia de crear e implementar un plan de comunicación interno 3) Informar a las personas colaboradoras sobre las medidas que se implementan Asignación de un responsable de comunicaciones → Creación de campañas informativas		
Formar un equipo de trabajo	1) Identificar miembros del equipo que apoyen el proyecto 2) Incluir profesionales de diferentes áreas o departamentos		
Diseñar la visión del proyecto	1) Diseñar y compartir con el equipo de trabajo los objetivos y beneficios del proyecto 2) Describir el panorama en el futuro después de implementado el proyecto		

	3) Elaborar una comparación entre el panorama actual y el futuro 4) Establecer el cronograma, definir responsables y asignar los recursos
Comunicar la visión	1) Crear espacios para el diálogo 2) Evaluar el grado de conocimiento del proyecto mediante herramientas investigativas como encuestas, entrevistas y censos
Empoderar a las personas colaboradoras para cumplir con la visión	1) Premiar el conocimiento sobre la importancia del proyecto 2) Reconocer el involucramiento en la implementación del proyecto 3) Alinear el organigrama y las responsabilidades con la visión diseñada para el proyecto 4) Identificar a los miembros del equipo que se resisten al cambio 5) Identificar obstáculos
Definir metas al corto plazo	1) Continuar con el reconocimiento y premiación al liderazgo entre los miembros del equipo 2) Definir objetivos a corto plazo y de fácil alcance que permitan obtener resultados exitosos
Consolidar la información	1) Anotar las mejoras obtenidas y compartirlas con el equipo de trabajo 2) Anotar las lecciones aprendidas y compartirlas con los miembros del equipo
Oficializar el proyecto	1) Compartir con los miembros del equipo los detalles del proyecto 2) Fomentar el conocimiento del proceso en las nuevas contrataciones 3) Crear protocolos formales de fácil comprensión y acceso

Referencias bibliográficas

Abreu, J. L. (2014). *El método de la investigación*.

Altamirano, A. (2016). *Políticas de comunicación*. Head of Marketing en Unilabs. https://www.linkedin.com/pulse/pol%C3%ADticas-de-comunicación-interna-aldo-altamirano-ching

American Express. (2016). *Mente digital*. *WhatsApp, herramienta de comunicación interna*. https://www.amexempresas.com/libertadparatunegocio/WhatsApp-herramienta-de-comunicación-interna/

Andrade Espinoza, S. (2018). *Diccionario de Economía*. Tercera Edición, Editorial Andrade.

Arias-Gómez, J.; Villasís-Keever, M. Á. y Miranda-Novales, M. G. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*.

At anatrenza. (2018). *Misión, visión y valores de una empresa*. *Definición y ejemplos*. https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/

Ayala, C. (2016). *Tabulación de datos*. Prezi. https://prezi.com/pu8j7bcsmnc0/tabulacion-de-datos/

Barrantes, R. (s. f.). *La investigación: un camino al conocimiento*. https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/docs/Investigacion_camino_conocimiento.pdf

Berceruelo, B. (2014). *Nueva comunicación interna de la empresa*. https://es.scribd.com/document/411345198/Comunicacion-Interna-en-la-Empresa-pdf

Cahuina Quispe, R. (2019). *Relación de la comunicación interna y el clima organizacional en la empresa Explo Drilling Perú S.R.L., Arequipa 2018*. http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9954/RIMcaquda.pdf?s=

Capriotti, P. (s. f.). *Comunicación corporativa*. https://www.rodrigolobosrubio.com/comunicacion-corporativa/

Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Comuni@cción, 25-34.

Cima Organizacional de GMS. (2019). *Informe general HPE*. HPE-GMS-001-2019-CCCO.

Dimarco, G. (2020). *Comunicación interna digital y formación líderes.* Coach, A. J. & J. A. Redolfi SRL. https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20438/TFG-

RRHH%202020%20Dimarco%20Gabriela%20Andrea%20-%20Gabriela%20Dimarco.pdf?sequence=1

EAE Business School. (2018). *¿Es importante la comunicación interna en una empresa?* https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/

EAE Businnes School. (2016). *Valores corporativos de tu empresa, ¿cómo definirlos?* https://retos-directivos.eae.es/valores-corporativos-de-tu-empresa-como-definirlos/

Editorial Elearning, S. L. (2018). *Comunicación interna*. https://books.google.co.cr/books?id=7lpWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Enciclopedia Financiera. (2018). *Cultura organizacional*. https://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm

Escuela de Organización Industrial. (s. f.). *La cultura organizacional*. https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/

Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones Paraninfo, S. A.

Formanchuk, A. (2017). *Cómo y por qué elaborar una política de comunicación interna*. http://formanchuk.com.ar/todosignifica/politica-de-comunicacion-interna/

González, P. (2018). *Canal de la comunicación: definición y ejemplos*. UnProfesor. https://www.unprofesor.com/lengua-espanola/canal-de-la-comunicacion-definicion-y-ejemplos-2584.html

Guerrero Alvarado, M. (2019). *La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*. https://eprints.ucm.es/id/eprint/62469/1/T41953.pdf

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. de C. V. https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Hernández, S. (2015). *Comunicación formal e informal en las organizaciones*. https://www.gestiopolis.com/comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones/

Hewlett Packard Enterprise (HPE). (2022). https://www.hpe.com/us/en/home.html

Insternational Businnes School. (2019). *Claves para una buena comunicación interna*. Cerem. https://www.cerem.es/blog/claves-para-una-buena-comunicacion-interna-en-la-empresa

Kotter, J. (2004). *El líder del cambio*. McGraw-Hill

Lima Facio y Aguilar Astorga. (2011). *La importancia del diagnóstico en las políticas públicas en Contribuciones a las Ciencias Sociales*. www.eumed.net/rev/cccss/12/

Marketing en el Siglo XXI. (2019). *Capítulo 9. La comunicación dentro del Marketing*. https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm

Martínez, J. y Hernández, R. (2012). *La inversión extranjera directa en Costa Rica: Factores determinantes y efectos en el desarrollo nacional y regional (n.º 11)*. Guilá, S. A.

Mora Miranda, F. (2018). *Guía de buenas prácticas para la gestión de las comunicaciones en proyectos*. Instituto Tecnológico de Costa Rica. https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10039/guia_buenas_practicas_para_gestion_comunicaciones_proyectos.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Neller, S. (s. f.). *La comunicación interna*. Caso Hewlett Packard Argentina. https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13110/NELLER%20Sandra.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Plataforma de Comunicació. (2020). *¿Cuáles son los beneficios de tener una buena comunicación interna en las empresas?* https://www.plataformadecomunicacio.com/es/beneficios-comunicacion-interna-empresas/

Porras Santamaría, S.; Ramírez Molina, A. y Fernández Castro, V. (2020). Diagnóstico de las necesidades de educación formal en el área de las Tecnologías de Información y Comunicación en Costa Rica, 2016-2019. *Revista Actualidades Investigativas en Educación, 20*(2), 1-31. Doi. 10.15517/aie.v20i2.41642

Project Management Institute, Inc. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. https://qdoc.tips/guia-del-pmbok-6ta-edicion-pdf-free.html

Pérez Porto y Gardey. (2012). *Definición de política*. definición.de. https://definicion.de/politica/

Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la Real Academia Española*.

Ruiz Healy Times. (2018). *Importancia de la cultura organizacional en las empresas*. https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-la-cultura-organizacional-en-las-empresas

Russo, P. (2021). *Línea de tiempo: Historia de Hewlett-Packard (HP)*. https://www.info-computer.com/blog/hp-historia/

Segura Garro, C. (2016). *Creación de un marco de referencia para la gestión del conocimiento en el departamento de ITDC, HP Costa Rica*. https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/13175/Tesis-UNA-MATI-Cindy%20Segura.pdf?isAllowed=y&sequence=1

TIC Portal. (2022). *Gestión de proyectos: fases, metodologías y sistemas para dominarla*. https://www.ticportal.es/glosario-tic/gestion-proyectos

Tacoronte, A. (s. f.). *Gestión de la comunicación para el cambio organizacional*. *Caso Banco de Venezuela - Grupo Santander*. https://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-comunicacion-para-el-cambio-organizacional/

Wikipedia. (s. f.). *Hewlett Packard Enterprise*. https://es.wikipedia.org/wiki/Hewlett_Packard_Enterprise

Yépez, A. (2021). *HPE GreenLake ofrece todo el potencial de la nube para las empresas de América Latina sin correr riesgo*. https://www.americaeconomia.com/negocios-empresas/hpe-greenlake-ofrece-todo-el-potencial-de-la-nube-para-las-empresas-de-america-latina-sin-correr-riesgo

Ñáñez, J. (2015). *Plan de comunicación empresarial*. Comunicación organizacional. https://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/govSOA/plandecom/index.html

ANEXO 1

Instrumentos de recolección de datos: Encuesta a la población del Departamento de GMS de HPE Costa Rica.

DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE GREENLAKE MANAGEMENT SERVICES DE HPE COSTA RICA UTILIZANDO METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DURANTE EL AÑO 2022.

Cuestionario

Estimado compañero (a):

Soy estudiante de Maestría en la Universidad Latina de Costa Rica y me encuentro recopilando información para evaluar los factores claves sobre la comunicación interna dentro de HPE, específicamente en el departamento de GMS. El presente cuestionario se diseñó para identificar las percepciones que tienen los colaboradores respecto a la gestión y procesos de comunicación interna en este departamento.
Sus respuestas serán tratadas confidencialmente, por lo que no es necesario que escriba su nombre. Le agradezco su sinceridad al contestar este cuestionario, ya que a partir de esta información se pretende plantear acciones de mejora. Le agradezco de antemano la colaboración brindada!

Dirección de correo electrónico *

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. Cambiar configuración

1. ¿Conoce los canales de comunicación interna con los que cuenta el departamento de GMS dentro de HPE? *

- ○ Sí
- ○ No
- ○ Tal vez

2. ¿Considera que los canales de comunicación interna son adecuados? *

- Sí
- No
- Tal vez

3. ¿Conoce la misión, visión y valores de HPE? *

- Sí
- No
- Parcial

4. ¿Considera que el departamento le brinda incentivos y beneficios? *

- Sí
- No
- Parcial

5. ¿En que aspecto considera que debe reforzarse la cultura interna del departamento GMS? *

- Incentivos y beneficios
- Mejorar la comunicación interna del departamento de GMS
- Capacitaciones y entrenamientos
- Desarrollo de carrera
- Otro

6. ¿Utiliza o ha utilizado la pagina web oficial de GMS para obtener algún tipo de información? *

- Sí
- No
- A veces

7. ¿Cómo evalúa la comunicación con sus jefes? *

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

8. ¿Como califica la comunicación entre equipos? *

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

9. ¿Conoce los lineamientos de HPE sobre la comunicación interna? *

- Sí
- No
- Parcial

ANEXO 2

Entrevista

1) ¿Existe un plan de comunicación?

2) ¿Existe una persona a cargo de las labores asociadas con la comunicación?

3) ¿Por qué es importante la comunicación interna en el departamento?

4) ¿Puede identificar áreas de mejora?

5) ¿Cree importante reconocer y establecer protocolos que permitan designar a embajadores de la comunicación dentro del equipo?

6) ¿Cuál es el canal de comunicación que más utiliza?

7) ¿Cuál canal de comunicación debe emplearse para comunicados oficiales?

8) ¿Existe una oficina o responsable de los proyectos?

9) ¿Considera importante implementar el plan de comunicación utilizando la metodología de gestión de los proyectos?