

**Universidad Nacional de Ingeniería**  
Facultad de Ingeniería Industrial y de  
Sistemas



**Reestructuración del Area de Tecnología  
de Información de una Empresa de  
Telecomunicaciones**

**Informe de Suficiencia**

**Para Optar el Título Profesional de:**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**ISRAEL RICARDO MONTESINOS GONZALES**

**Lima - Perú**

**2003**

## **INDICE**

DESCRIPTORES TEMÁTICOS .....	4
RESUMEN EJECUTIVO .....	5
• DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	5
• SOLUCION .....	5
• CONCLUSIÓN .....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
I. ANTECEDENTES .....	8
1.1. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....	9
1.1.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	9
1.1.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	11
1.2. DIAGNOSTICO FUNCIONAL .....	13
1.2.1. PRODUCTOS .....	13
1.2.2. CLIENTES .....	19
1.2.3. PROVEEDORES .....	20
1.2.4. PROCESOS .....	22
II. MARCO TEÓRICO .....	28
2.1. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN .....	28
2.2. ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ..	33
2.3. PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	41

III.	PROCESO DE TOMA DE DECISIONES .....	47
3.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	47
3.2.	ALTERNATIVAS DE SOLUCION .....	47
3.3.	METODOLOGÍA DE SOLUCION .....	48
3.4.	TOMA DE DECISIONES .....	50
3.5.	ESTRATEGIAS ADOPTADAS .....	50
IV.	EVALUACIÓN DE RESULTADOS .....	52
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	54
	BIBLIOGRAFÍA .....	55
	ANEXO .....	56

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

- Reestructuración.
- Sistemas de Información.
- Telecomunicaciones.
- Tecnología de la Información.
- Organización.
- Estructura de la organización.
- Planificación de la organización.
- Alternativas de organización.
- Elementos del plan de organización.

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa en la cual se desarrolla la problemática es AT&T Latin America, específicamente en el área de Tecnología de la Información.

### DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente el área de Tecnología de la Información de AT&T Latin America cuenta con una organización de tipo jerárquica - matricial y por país, lo cual trae consigo que las decisiones que tengan que tomarse a nivel corporativo siempre tengan que consultarse a nivel local, como la disponibilidad de recursos, presupuesto y equipos.

El problema suscitado retrasa el crecimiento de la empresa a nivel de soporte tecnológico y dificulta la operatividad de esta.

### PLANTEAMIENTO DE LA SOLUCION

Como solución se plantea realizar una reorganización a nivel corporativo del área de Tecnología de la Información la cual incluya una **regionalización** del área, en esta se crearían “**Centros Regionales**” compuestos por personal de varios países, con el perfil y especialmente seleccionados para dirigir, gerenciar y ejecutar proyectos de gran envergadura y de alcance regional.

Esta regionalización contribuiría al reordenamiento de tareas y a un manejo más eficiente del personal y presupuesto asignado al área las cuales ya dependerían directamente de la oficina matriz corporativa.

## CONCLUSIONES

Con la solución planteada se logrará lo siguiente:

- Manejar y controlar de manera más eficiente los recursos tecnológicos y humanos que tiene la empresa en su operación (información, hardware, servicios de telefonía interna, redes internas, etc).
- Centralizar y unificar regionalmente los múltiples servicios que brinda el área de Tecnología de Información, dando un servicio unificado para todos los países que integran la empresa.
- Contribuir al desarrollo tecnológico de la organización y a la mejora de la operatividad de la empresa, lo cual se lograría mediante el uso adecuado y propio de las tecnologías de la información.

## INTRODUCCION

La necesidad de manejo de información dentro de la empresa actual hace que el uso de sistemas de información sea importante, más aún si las decisiones importantes se toman de acuerdo a esta información. En las empresas de tipo Regional (con presencia en varios países) las decisiones se tienen que tomar consolidando la información de varios países los cuales tienen a su vez realidades diferentes, los cuales finalmente no reflejan el estado real de la empresa y las decisiones se toman mal.

En la empresa AT&T Latin America existe una serie de sistemas de información por país, los cuales consolidan información para la toma de decisiones gerenciales, sin embargo no existe una centralización y administración efectiva de esta información y esto es poco beneficioso para la empresa. Esto es debido a que existen actualmente niveles de organización local (por país) para el área de Tecnología de la Información de la compañía, los cuales no permiten tener una única administración de la información y además los recursos de tecnología de la empresa.

El presente trabajo pretende presentar una nueva organización para el área de Tecnología de Información de la compañía, la cual sea flexible y atienda los requerimientos de información de manera organizada y eficiente, además de controlar los recursos de tecnología que la empresa posee. Para la elaboración de este trabajo me base en conceptos de organización.

## **CAPITULO I**

### **ANTECEDENTES**

AT&T es la compañía líder mundial en comunicaciones de voz, video y datos, sirve a más de 80 millones de clientes residenciales, corporativos y estatales; tiene ingresos anuales superiores a los US \$ 53,000 millones de dólares (según ingresos anuales del 2001) y 114,000 empleados. La compañía desarrolla sus actividades en más de 250 países y territorios de todo el mundo. Tiene 3.3 millones de accionistas que la convierten en una de las empresas con mayor participación de accionariado difundido.

En noviembre 1999, AT&T anunció sus planes de formar AT&T Latin America, fusionando operaciones con Netstream en Brasil, Keytech en Argentina y FirstCom, una compañía de telecomunicaciones con operaciones en Chile, Colombia y Perú.

AT&T Latin America tiene su sede principal en Coral Gables Florida. En nuestro país AT&T Latin America inició sus operaciones como AT&T Perú S.A. en agosto del 2000 y a la fecha cuenta con una inversión que supera los 200 millones de dólares.



## **1.1. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

### **1.1.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

#### **FORTALEZAS**

- Elabora presupuesto operativo.
- Formula programas de inversión.
- Elabora memoria anual de la empresa.
- Elabora pronósticos de estados financieros.
- Elabora cuadros estadísticos financieros.
- Elabora el planeamiento financiero de la empresa.
- Controla la ejecución presupuestal.
- Realiza programas de auditoria.
- Plantea alianzas estratégicas o nuevas adquisiciones.
- Gestiona procesos judiciales.
- Administración de la Base de Datos de la empresa.
- Desarrollo de Sistemas de Información.
- Administración de la red de comunicación interna y externa.
- Administración del control de personal.
- Administración de las planillas de sueldos y salarios.
- Formula comunicados y notas de prensa.
- Vela por la buena imagen institucional de la empresa.
- Administrar el stock de los equipos, materiales y suministros.
- Ejecuta compras.
- Administra el control de inventarios.
- Administra el registro de proveedores.
- Administra la recepción de bienes.
- Realiza estudios de factibilidad técnico-económica.

- Generar Ordenes de Trabajo.
- Administrar la red ATM y Telefónica.
- Prestar soporte técnico al cliente.
- Realizar estudios de mercado.
- Definir productos, servicios y promociones.
- Genera presupuestos de marketing.
- Administra tarifas para productos y servicios.
- Generar proyecciones de ventas.
- Realizar visitas a clientes.
- Generar Ofertas Comerciales.
- Generar solicitudes de Estudio de Factibilidad.
- Recepciona y atiende reclamos y solicitudes de los clientes.
- Medición y facturación del consumo.
- Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.
- Comunicación y control gerencial.
- Evaluación constante de Gestión.
- Agresividad para enfrentar a la competencia.
- Innovación en servicios de valor agregado.
- Acceso de capitales extranjeros.
- Total acceso a financiamiento externo.
- Habilidad para responder a tecnología cambiante.
- Motivación del personal administrativo y técnico.
- Capacidad de trabajo en equipo.

## **DEBILIDADES**

- Poca administración de la prevención y control de fraudes.
- Mantenimiento de Hardware y Software.
- Desarrollo de programas de capacitación para el personal.
- Realización de evaluación de cotizaciones de compra.
- Control de infraestructura de la empresa.
- Administración de el transporte de bienes.
- Administración del inventario de planta externa.
- Administrar campañas de marketing.
- Desarrollo de estudios de Oferta y Demanda.
- Informar al cliente.
- Identificación con la empresa.

### **1.1.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### **OPORTUNIDADES**

- Equipo y tecnología de punta en telecomunicaciones.
- Alta capacidad de procesamiento de información.
- Nuevos aportes en el desarrollo de Hardware.
- Nuevos aportes en el desarrollo de Software.
- Poder adquisitivo (inversiones).
- Necesidad de acceso a información.
- Necesidad en el uso de herramientas de telecomunicaciones.
- Favorable situación política del país.
- Nuevas políticas de gobierno para la inversión extranjera.
- Fin del monopolio de las telecomunicaciones.
- Poca experiencia de las nuevas empresas del rubro.

- Alto nivel de respuesta ante la competencia.
- Creación de nuevos productos complementarios y sustitutos.
- Aumento de productos de valor agregado en la empresa.
- Normas y leyes que favorecen a la inversión en el rubro.
- Entrega de contratos de concesión de servicios del MTC.
- Descontento de clientes con el operador local de telefonía fija.
- Interés de clientes empresariales por los servicios.
- Incremento de la necesidad de comunicación.
- Alto nivel de negociación con proveedores.

## **AMENAZAS**

- Nuevos productos de la competencia.
- Nuevos impuestos.
- Nuevas normas de OSIPTEL.
- Manchas solares que afectan el servicio de Internet .
- Incremento de empresas en el rubro de telecomunicaciones.
- Libre competencia en el rubro de telecomunicaciones.
- Entrada de nuevos productos sustitutos.
- Bajos costes de cambio de proveedor por parte de clientes.

## **1.2. DIAGNOSTICO FUNCIONAL**

### **1.2.1. PRODUCTOS**

#### **SERVICIOS DE INTERNET Y DATOS**

##### **IPDATA**

Es la red 100% fibra óptica basada en tecnología ATM o Modo de Transmisión Asíncrona que es una tecnología de conmutación de alta velocidad basada en celdas de longitud fija que permite manejar voz, datos y video sobre un mismo medio físico sobre una misma red. Esto permite comunicarse e intercambiar información entre sí, desde 128 kbps hasta 155 Mbps.

La red de AT&T tiene un tendido de mas de 900 km. de fibra óptica en todo Lima.

- Por el Norte hasta Puente Piedra.
- Por el Sur hasta Villa el Salvador.
- Por el Este hasta Chosica.
- Por el Oeste hasta El Callao.

##### **Características.**

- Tecnología de Conmutación basada en celdas.
- Celdas de tamaño fijo (53 bytes): 5 bytes de encabezado con la información de la ruta a seguir y 48 bytes de información.
- Permite la transmisión a altas velocidades.
- Priorizar la voz, vídeo y datos.
- Desarrollado para soportar múltiples servicios.

- Asigna a la voz, datos y vídeo una cantidad de ancho de banda.

### **Beneficios.**

- Transmisión a grandes velocidades con ancho de banda asegurado.
- Conexiones en 100% fibra óptica para los enlaces de alta velocidad.
- Capacidad de ofrecer múltiples servicios (voz, vídeo y datos) en una sola red.
- Red redundante, que ante eventuales contingencias utiliza rutas alternas para mantener los servicios operativos.
- Actualización tecnológica de forma automática.
- Ofrece grandes anchos de banda a precios altamente competitivos.
- Permite manejar varios enlaces lógicos dedicados.

### **Seguridad.**

- Rutas exclusivas y dedicadas conectan a las oficinas en forma directa.
- Asegura total privacidad de la información.
- Posibilidad de establecer múltiples rutas permanentes.
- Asegura altos niveles de seguridad para la información, imposible de ser intervenidas por extraños.

### **Confiabilidad.**

- Servicio Operativo en todo momento.
- Diseño basado en estándares y normas internacionales.
- Red Redundante: utiliza enlaces y/o equipos alternativos, listos para ser activados ante eventual contingencia.

**Velocidad.**

- Gran capacidad de la red ATM permite velocidades desde 128 kbps hasta 155 Mbps.
- Permite contratar diferentes velocidades para cada una de las rutas y destinos.
- Total flexibilidad actual y futura, permite incrementar velocidades de forma simple, utilizando los mismos equipos y actuales conexiones.
- Acceso rápido y eficiente.

**Planes del Servicio.**

- LAN 256: Desde 128 kbps a 256 kbps.
- LAN 512: Desde 128 kbps a 512 kbps.
- LAN 1M: Desde 128 kbps a 1 Mbps.
- LAN 10M: Desde 128 kbps a 10 Mbps.

**ACCESO DEDICADO A INTERNET**

Es la red o servicio de Internet de AT&T, únicos en el Perú con la certificación Cisco Powered Network que certifica que toda su red esta implementada con equipos Cisco Systems (proveedor del 92% de equipos de Internet del mundo), además también cuenta con una alianza estratégica tecnológica con Microsoft (software), lo que le permite ofrecer los más avanzados y eficientes servicios de valor agregado. La Conexión se realiza por Línea Dedicada, por la cual la red interna de la empresa tiene acceso permanente a Internet, con un costo o tarifa mensual.

Es la conexión por la cual la red interna de una empresa tiene acceso permanente a Internet (las 24 horas, los 365 días del

año), con una tarifa mensual fija. En este servicio no se utiliza una línea ni módem telefónico. Los usuarios de líneas dedicadas son básicamente empresas y organizaciones que necesitan conectarse a Internet a altas velocidades.

### **Conexión.**

- Se encuentra enlazado con el satélite IntelSat 805 y su proveedor internacional de Internet es Teleglobe.
- Dispone de las herramientas y servicios mas avanzados para permitirle ingresar a las autopistas de información de la forma más sencilla, eficaz y a un precio justo.
- A través de la Red ATM de AT&T, ofrece mayores velocidades de acceso, desde 64 kbps hasta 10 Mbps.

### **Servicios de Valor Agregado.**

- Web Design.
- Hosting.
- Housing.
- Mail.
- DNS (Domine Name System).
- FTP (File Transfer Protocol).
- Video Streaming.
- Roaming.
- Chat.
- Administración de Dominios.
- E - Commerce.
- Tiendas Virtuales o Electrónicas.
- MailForwarding (UUCP – Unix to Unix Carrier Protocol).
- Ancho de Banda Reservado.



- VPN (Redes Virtuales Privadas).
- Telefonía por IP.
- Web TV.
- Video Conferencia.

### **VIRTUAL ISP – DIAL UP**

Provee a clientes mayoristas la infraestructura necesaria para que a su vez provean dial up Internet Access a sus clientes.

### **SOLUCIONES A LA MEDIDA**

Un enfoque comercial en el cual se diseña un proyecto donde se integran varios productos estándares como AT&T Datos IP, AT&T Private Lines, AT&T Telefonía Fija, AT&T Internet, AT&T Larga Distancia, AT&T Telefonía Pública, AT&T Calling Cards o cualquier otro producto registrado como tal en AT&T Corp. En general, estas soluciones a medida contemplan, a diferencia de las soluciones estándares, ajustes en los features de cada uno de los servicios involucrados en el proyecto integral.

## **SERVICIOS DE VOZ**

### **TELEFONÍA LARGA DISTANCIA**

Servicio por el cual un abonado de telefonía fija tiene acceso para realizar llamadas de larga distancia nacional e internacional, mediante el portador de larga distancia seleccionado por prescripción (contrato de servicio) o llamada por llamada.

### **TELEFONÍA FIJA**

Proveer a los clientes empresariales que cuenten o tengan

acceso a una PBX (central telefónica), el servicio de telefonía local, el mismo que operará sobre fibra óptica.

### **TELEFONÍA PÚBLICA**

Brindar el servicio de telefonía pública por VoiP con precios al alcance de la población.

### **CALLING CARD**

Tarjeta post pago para efectuar llamadas larga distancia nacional e internacional, cuyo importe será facturado mensualmente.

### **PREPAGO**

Tarjeta pre pagada, que puede utilizarse desde cualquier teléfono fijo de botones (tonos) o desde cualquier teléfono público para realizar llamadas de larga distancia nacional e internacional y próximamente llamadas locales.

### **COBRO REVERTIDO (0800)**

Servicio de cobro revertido automático para llamadas locales y de larga distancia nacional, que permite asignar al suscriptor uno o más números telefónicos a fin de que sus clientes, proveedores o distribuidores llamen en forma gratuita a dichos números, asumiendo el suscriptor el pago del importe de dichas llamadas en forma mensual.

## **1.2.2. CLIENTES**

### **PRINCIPALES CLIENTES DE AT&T.**

- TIM PERU SAC
- AT&T CHILE S.A.
- IDT DOMESTIC TELECOM INC.
- BANCO INTERNACIONAL DEL PERU-INTERBANK
- AMERICATEL PERU S.A.
- MOBIL OIL DEL PERU S.R.L.
- AT&T CHILE LONG DISTANCE S.A.
- EMBAJADA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA
- TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY S.A.
- BANCO FINANCIERO DEL PERU
- AT&T GLOBAL NETWORK SERVICES DEL PERU S.R.L
- SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA
- BOTICAS FASA S.A.
- RED PRIVADA VIRTUAL S.A
- BANCO SUDAMERICANO S.A.
- FINANCIERA CORDILLERA SA
- SUPERMERCADOS SANTA ISABEL S.A
- GILAT TO HOME PERU S.A
- CETCO S.A.
- TELEGLOBE INC
- E. WONG S.A.
- NEXTEL DEL PERU S.A.
- KIMBERLY-CLARK PERU S.A
- GRUPO REPSOL YPF DEL PERU SAC.
- EMC DEL PERU S.A.
- TELENOVA COMMUNICATIONS CORP.
- EQUANT PERU S.A.

### **1.2.3. PROVEEDORES**

#### **PRINCIPALES PROVEEDORES DE AT&T**

- UNIGRAF S.A.
- XEROX DEL PERU S.A
- GALING E.I.R.L.
- BMP INGENIEROS S.A
- COSTCO WHOLESALE DEL PERU S.A.
- ANDESGRAPH S.A.
- JORVEX Y CIA SCRL
- DIMEXA S.R.L.
- DRUCKER C&M S.A.
- COESTI S.A.
- NEXUS TECHNOLOGY S.A
- HILFE S.A.
- DATALINK S.A.
- CISCO SYSTEMS INC.
- INFODATA S.A.C.
- DHL INTERNATIONAL S.A.C.
- INSECOM GEFA E.I.R.L.
- INFOCORP
- GMD S.A.
- NEXTEL DEL PERU S.A.
- ELECTRO PACHITEA S.A.
- NT GROUP S.A.C.
- ANVICAR SYSTEM S.R.L.
- PERU CONSULT SISTEM S. A.
- NETWORK 2000 S.R.L.
- TRANSWORLD PERU S.A.
- ANIXTER PERU S.A.C.
- E. LAU CHUN S.A.

- EDITORIAL IMPRENTA CADILLO S.R.LTDA.
- FERRETERIA ELECTRO FERRO CENTRO
- MOBLIMAR S.A.C
- TYCO ELECTRONICS PERU S.A.
- KROTON S.A.C.
- CNI CORPORACION S.A.C.
- REPSOL YPF COMERCIAL DEL PERU S.A.
- YOUNG & RUBICAM PERU
- COURIER EXCELLENT S.A
- TELEREP S.A.

#### 1.2.4. PROCESOS

**Diseño de soluciones a la medida;** Comprende el desarrollo de soluciones a la medida.

**Instalación y habilitación del servicio;** Comprende las actividades necesarias para la instalación y habilitación de los diversos servicios en los clientes.

**Mantenimiento;** Comprende el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura.

**Ingeniería;** Comprende el desarrollo e investigación de tecnologías para la creación de los nuevos productos y el planeamiento del crecimiento de la infraestructura.

**Marketing;** Comprende la implementación del plan estratégico de mercadeo, así como el desarrollo y seguimiento de cada oferta y el estudio del comportamiento de consumo de cada segmento de mercado.

**Comercialización;** Comprende la dirección de la fuerza de ventas corporativa y los canales externos, el desarrollo de las estrategias de ventas y la supervisión y control del cumplimiento de las metas de ventas.

**Servicio al cliente;** Comprende la atención de las solicitudes o reclamos que puedan tener los clientes y una labor preventiva contactándolos para recoger su percepción de nuestros servicios.

**Facturación, cobranzas y liquidación;** Comprende la facturación, la cobranza y la liquidación de las cuentas de los clientes y los proveedores.

**Gestión de recursos humanos;** Comprende la selección, la inducción, la capacitación, las compensaciones y los beneficios, la comunicación interna, el bienestar, el desarrollo del talento, el reconocimientos, le evaluación de desempeño y la salud de los colaboradores.

**Logística;** Comprende la evaluación y selección de proveedores y las compras.

**Tecnología de la información;** Comprende la implementación y ejecución de los proyectos relacionados con soporte y mantenimiento

de la red corporativa interna, la administración de los recursos informáticos; así como el desarrollo y adecuación de los sistemas informáticos y los procesos de la empresa.

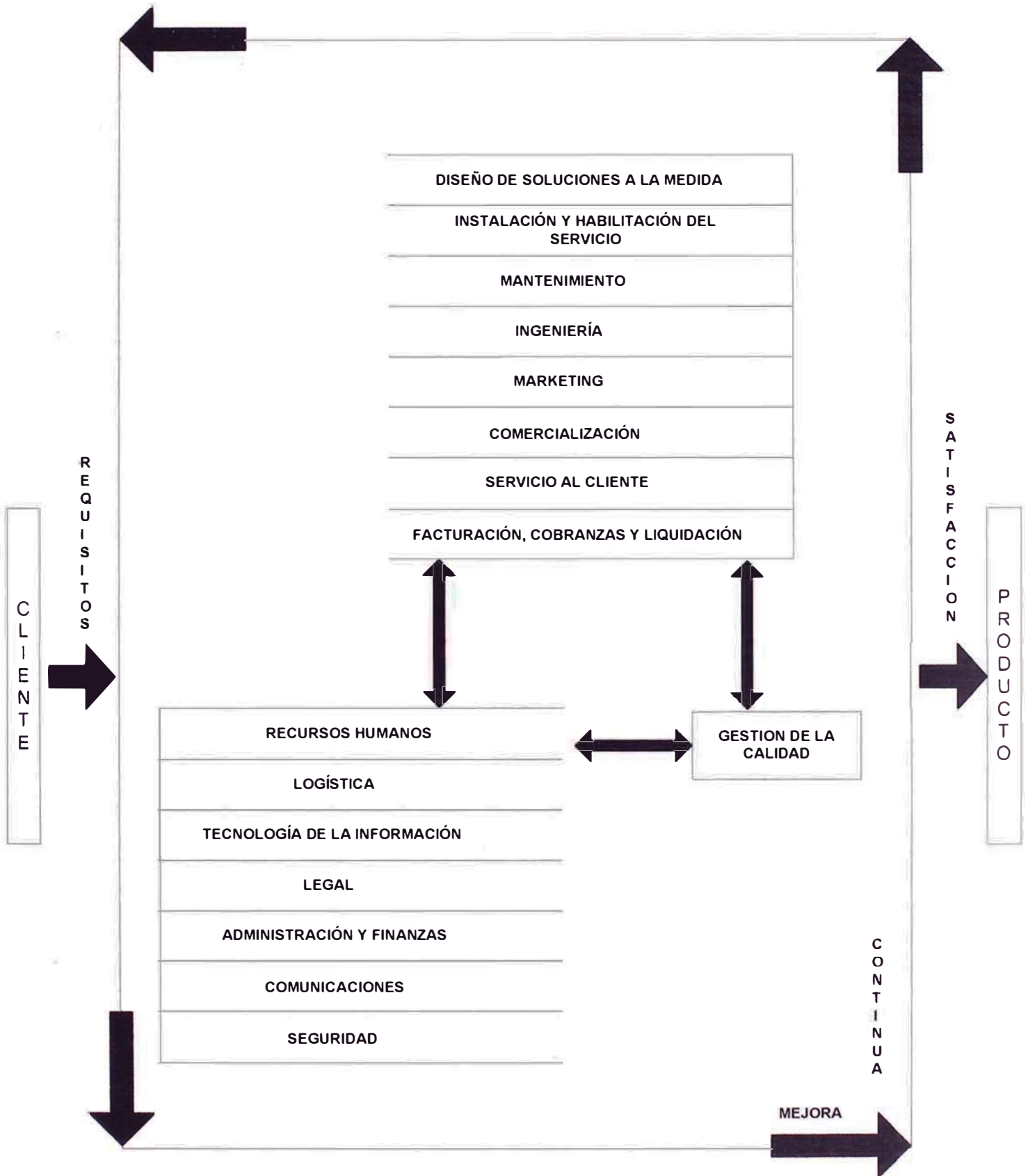
**Legal;** Comprende la gestión de todos los asuntos legales y regulatorios de la empresa.

**Administración y Finanzas;** Comprende la administración general, los créditos, la caja, los almacenes, la contabilidad, el control de fraude y el monitoreo constante de la situación económica y financiera de la empresa.

**Comunicaciones;** Comprende la gestión de la imagen corporativa de la compañía, las comunicaciones, la publicidad y las relaciones públicas.

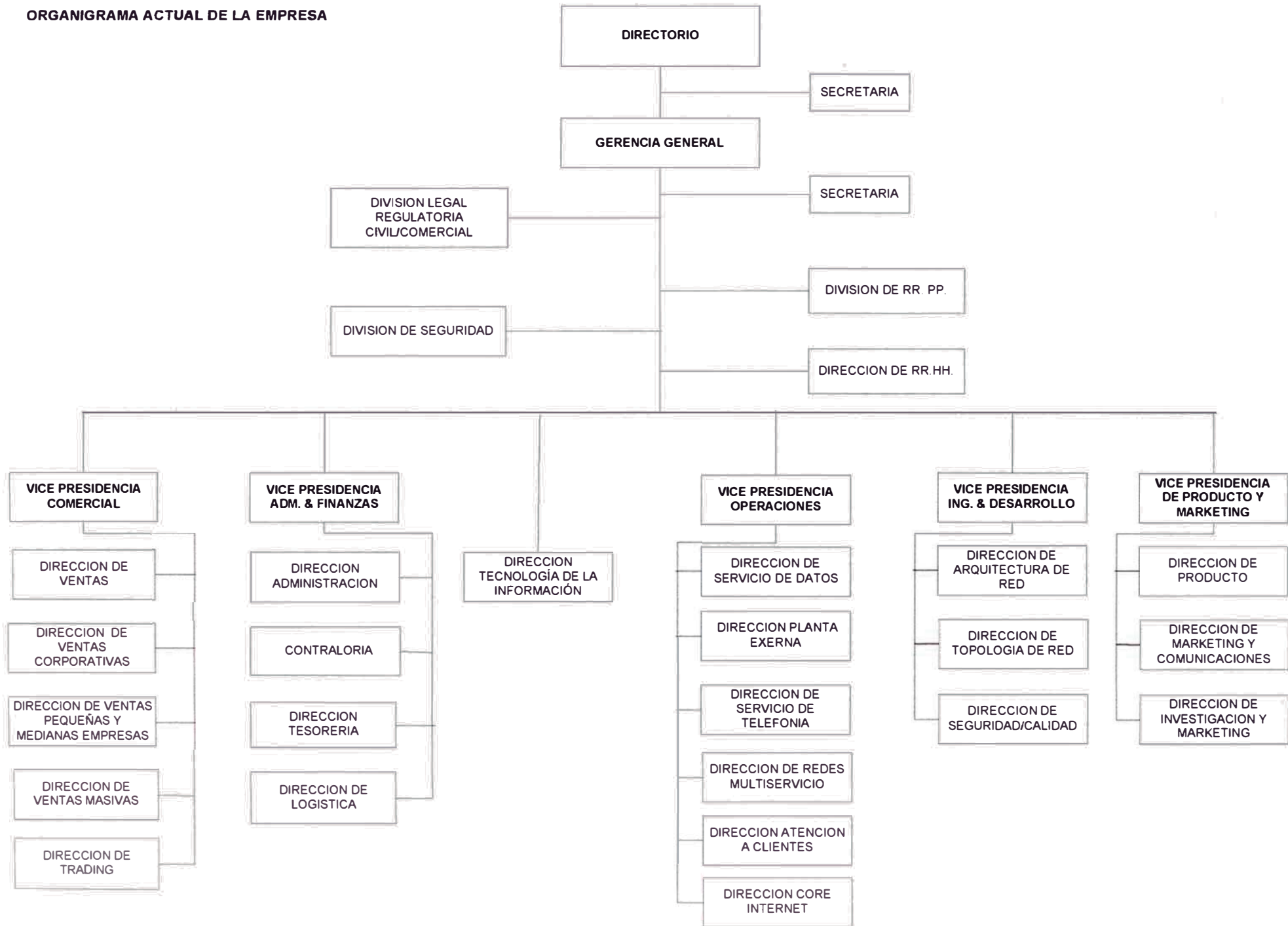
**Seguridad;** Comprende la gestión de la seguridad de las instalaciones y del personal de la empresa.

# INTERACCION DE LOS PROCESOS

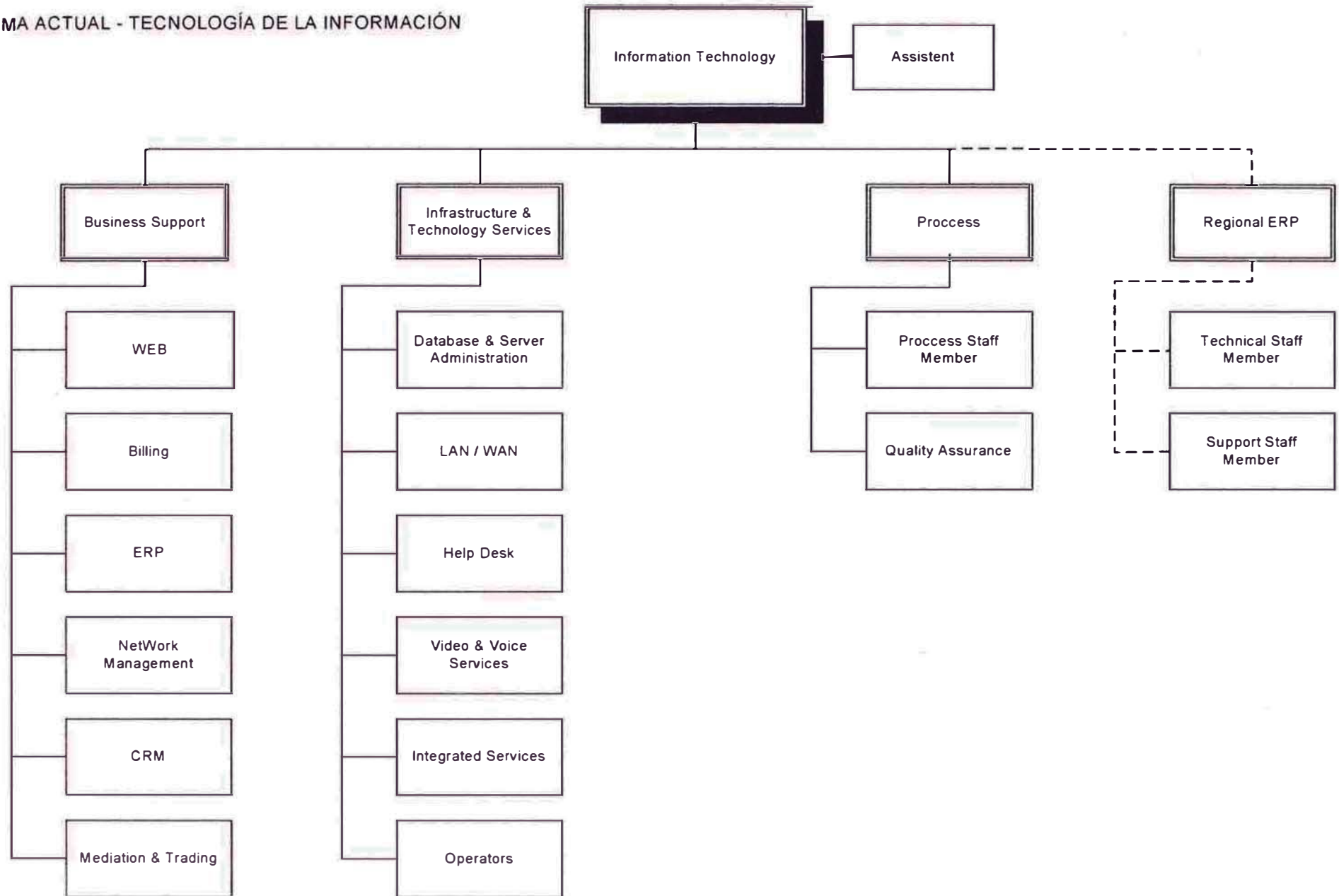




**ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA**



# ORGANIGRAMA ACTUAL - TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN



## ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR ACTUAL

FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora presupuesto operativo</li> <li>Formula el programa de inversion</li> <li>Elabora proyecciones de utilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora memoria anual de la empresa</li> <li>Elabora pronosticos de estados financieros</li> <li>Elabora el planeamiento financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora cuadros estadísticos financieros</li> </ul>		
CONTRALORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controla la ejecucion presupuestal</li> <li>Ejecuta el pago de obligaciones</li> <li>Administra los costos de inversion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administra y controla los activos fijos</li> <li>Realiza programas de auditoria</li> <li>Realiza analisis de precios y evaluacion economica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera los registros contables</li> <li>Presta asesoria a la alta direccion</li> <li>Administra la prevencion y control de fraude</li> </ul>		
ADMINISTRACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantea el rediseño de la estructura organica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora manuales de organizacion y funciones</li> <li>Controla el desarrollo de los procesos del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presta asesoria a la alta direccion</li> <li>Plantea alianzas estrategicas o nuevas adquisiciones</li> </ul>		
ASESORIA LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representa legalmente a la empresa</li> <li>Gestiona y participa en procesos judiciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora formatos de contratos</li> <li>Dictamina y opina en procesos administrativos</li> </ul>			
INFORMATICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brinda apoyo a las demas areas de la empresa</li> <li>Administra la base de datos de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla sistemas de informacion segun los requerimientos de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administra la red de comunicacion interna y externa de la empresa</li> <li>Se encarga del mantenimiento de hardware y software</li> </ul>		
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administra el reclutamiento de personal</li> <li>Administra el control del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administra las planillas de sueldos y salarios</li> <li>Desarrolla programas de capacitacion de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla programas de asistencia social para el personal</li> <li>Desarrolla programas de incentivos para el personal</li> </ul>		
RELACIONES PUBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formula comunicados y notas de prensa</li> <li>Vela por la buena imagen institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiza eventos para fortalecer las relaciones publicas</li> </ul>			
ABASTECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administra el stock de los equipos, materiales y sumistros</li> <li>Abastece a las demas areas de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordina la reposicion de stock de existencias</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecuta compras</li> <li>Administra el control de inventarios</li> <li>Realiza y evalúa cotizaciones</li> <li>Administra el registro de proveedores</li> <li>Administra la recepción de bienes</li> <li>Controla la infraestructura de la empresa</li> <li>Administra el transporte de bienes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza Estudios de Factibilidad Tecnico-Economico</li> <li>Genera Ordenes de Trabajo</li> <li>Genera Actas de instalación de equipos</li> <li>Administra el inventario de planta externa</li> <li>Administra la red ATM y Telefónica</li> <li>Confecciona presupuesto de planta externa</li> <li>Realiza trabajos de canalización y acometida</li> <li>Administra la instalación y configuración de equipos</li> <li>Presta soporte técnico al cliente</li> <li>Realiza mantenimiento constante de las instalaciones externas e internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza estudios de mercado</li> <li>Define productos, servicios y promociones</li> <li>Administra el mantenimiento de la Información de clientes</li> <li>Realiza encuestas de servicio a los clientes</li> <li>Administra las campañas de marketing</li> <li>Realiza proyectos publicitarios</li> <li>Genera presupuestos de marketing</li> <li>Administra tarifas para productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genera proyecciones de ventas</li> <li>Realiza visitas a clientes</li> <li>Mantenimiento de cartera de clientes</li> <li>Genera Ofertas Comerciales</li> <li>Desarrolla estudios de oferta y demanda</li> <li>Genera solicitudes de Estudios de Factibilidad a operaciones</li> <li>Administra las operaciones de dealers y promotores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepciona y atiende reclamos y solicitudes de los clientes</li> <li>Informa constantemente al cliente</li> <li>Medición y facturación de consumo</li> <li>Actualiza datos básicos del cliente</li> </ul>
	LOGISTICA	OPERACIONES	PRODUCTO Y MARKETING	VENTAS	SERVICIO POST VENTA

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN**

##### **ORGANIZACIÓN**

Organización se usa fundamentalmente para controlar el acto de organizar, como cosa distinta de la estructura del trabajo o del personal, siguiendo un modelo de relaciones preceptuadas y con esperanza de que sean metódicas y apacibles.

##### **NATURALEZA DE ORGANIZACIÓN**

La organización siempre tiene que habérselas con el dilema histórico del conflicto entre la libertad del individuo que trabaja solitario y las restricciones de esa libertad, que afluyen automáticamente, cuando ha de compaginarla de modo sistemático y continuo con las libertades personales correspondientes a todos los otros individuos en la entidad organizada o equipo de trabajo.

Los principios de organización que se aplican a una situación dada son función de la filosofía de la organización o mas categóricamente de las relaciones humanas que ha de gobernar el designio y funcionamiento de la entidad organizada, expresados por los personalismos de dirigentes y dirigidos, o contribuyentes individuales, funcionales de que está compuesta.

La palabra clave es “disciplina” usada en el sentido de educación para la eficiencia de la organización.

La caracterización de los principios de organización cae dentro de los siguientes subgrupos:

El primero trata de contender con los factores que influyen en la organización y surgen de sus relaciones externas. Una entidad organizada no funciona en el vacío, sino que es un elemento de sistemas mas extensos, industrias o comunidades dentro de las cuales sus propias operaciones tienen necesariamente relaciones, ya sean pacificas y "organizadas" o bien solo casuales, fortuitas, y con frecuencia también caóticas.

El segundo y tercer grupo trata de contender con factores de organización internos de la entidad organizada. Uno comprende los principios que tratan de la identificación, clasificación y división del trabajo a realizar; es decir, de la naturaleza y estructura del tipo de organización del trabajo.

El otro recoge los principios que se aplican al acto del trabajo personal dentro del modelo o estructura que se organicen y de los objetivos definidos, y por tanto son de aplicación a las responsabilidades del trabajo en equipo, o de relaciones, así como a las puramente individuales. Es decir, estos principios tratan de contender con el progreso y dinámica de la ejecución del trabajo personal, dentro de las limitaciones, admitidas voluntariamente, e inherentes al proceso que se organice para facilitar la actuación conjunta así como la individual y sus resultados.

La aplicación y utilidad de muchos de estos principios especialmente los de la primera y tercera categoría, en las que el trabajo en equipo o las relaciones constituyen los elementos que los identifican más que las

responsabilidades directas del trabajo personal, parece abierta a creciente debate en las entidades organizadas de hoy y del futuro.

Un factor distintivo es el más alto nivel de instrucción y también de conocimiento y capacidad para usarla de cada vez más miembros individuales de la moderna comunidad de trabajo.

### **AUTORIDAD POR SUMA DE CONOCIMIENTOS**

Las empresas organizadas y otros esfuerzos se mantienen por personas cada vez con mas alta educación, muchas de ellas genuinos profesionales en su propia ocupación de trabajo. En dicho mundo orgánico, la autoridad del hombre esta realmente legitimada, y aceptada dentro de la organización, por la autoridad que da el saber frente a solo la del rango, por la competencia personal, visible en la situación específica, y , sólo como ultimo recurso, por poder mandar autoritariamente a alguien, por el sencillo principio de “haz como digo”.

### **CIRCUITOS DE AUTORIDAD,**

Con especialistas muy adiestrados, e incluso profesionales, en casi todas las áreas funcionales de trabajo, el director de hoy sigue el principio de organización de que necesita adquirir la pericia de funcionar y desempeñar su papel eficazmente en lo que un líder europeo ha llamado “circuitos de autoridad”.

### **CANALES DE CONTACTO,**

Es un principio de organización en el que dos personas cualesquiera, con responsabilidad mutua y pertinente, en una situación o desarrollo, deben de ponerse en contacto directo para información e ideas.

### **USO EFICAZ DE LA AUTORIDAD DIRECTIVA,**

El directivo tiene que ejercer su autoridad, como una pericia básica de dirección, para pasar resueltamente del pensamiento a la acción en el

momento propicio. En una empresa moderna, lo que esta estructurado y organizado es realmente la responsabilidad, que entonces lleva consigo la autoridad apropiada para funcionar, así como para ser apropiadamente claramente responsable sobre base mensurable.

### **SENSATA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES DE DECISIÓN,**

La delegación sensata para hacer practica una organización responsable implica mas que una descentralización geográfica o por productos fácilmente identificables. Se trata mas bien de delegar la responsabilidad de obrar y dar cuenta, para clases particulares de decisiones determinadamente arriesgadas. El objeto de esta descentralización es que las decisiones descentralizadas resultantes se tomen prontamente y bien por primera vez, en la escena de trabajo y en el puesto de trabajo.

La actitud y tino de delegación sensata son en el fondo para la obtención de beneficio la diferencia entre lo que pagan los clientes y los costos en que se haya incurrido. Esto exige delegar, realmente, en cada persona de la empresa la responsabilidad de tomar a tiempo decisiones implicadas en la realización del trabajo que se le asigne personalmente y en el cumplimiento de sus deberes en el trabajo en equipo, dentro del tipo de organización



## **ELEMENTOS SINGULARES DEL PROCESO DE ORGANIZAR**

El proceso de organizar para el que se necesitan principios de organización persistentes, comprende cinco únicos componentes:

1. Determinación y clasificación del trabajo requerido.
2. Agrupación de los componentes y puestos de trabajo en una estructura de organización ordenada.
3. Elección de individuos para los puestos y trabajos ideados.
4. Formulación y definición de métodos y procedimientos para ejecutar el trabajo que ha de hacerse.
5. Organización del trabajo y tiempo del directivo.

Como pasos colaterales dentro de la organización, la prosecución mas efectiva de solo el trabajo de organización, compuesto de los susodichos cinco elementos principales, exige, como para otros elementos fundamentales del trabajo directivo tres pasos por parte del directivo.

1. Hacer que los pertenecientes a la organización conozcan el modelo orgánico, su estructura, métodos y procedimientos concebidos, para que todos, ellos y él puedan actuar como un equipo eficaz y cooperativo.
2. Utilizar los resultados de la medición metódica y continua de todo el trabajo de organización, facilitando así su constante mejora.
3. Ejercitar el juicio y tomar decisiones razonadas, objetivas y oportunas para efectuar el trabajo organizador y progresos, arrastrando riesgos razonables , confiada, competitiva, valientemente, y asumiendo la responsabilidad sobre la base de hechos.



## 2.2. ESTRUCTURACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En el área de la estructuración de la organización, como tal, también surgen nuevos factores o adquieren estos diferente importancia, casi continuamente y como un aspecto de operaciones normales. Las clases de nuevos aspectos que impulsan a considerar los siguientes puntos:

1. Equilibrar los componentes de la estructura de la organización de modo que se conceda el lugar debido al trabajo continuamente funcional y relativamente estable y también a los programas, proyectos, grupos de trabajo especial, equipos de estudio, etc; apreciando lo muy conveniente que es conservar el ultimo tipo de actividades organizadas sobre una base que permita incrementarlas esencialmente
2. Lograr genuina descentralización y sincera aceptación de obligaciones y de responsabilidades de decisión.
3. Dar importancia orgánica para largo plazo a los propósitos y objetivos mejor que a medios y métodos.
4. Forjar planes para largo plazo para organizar las estructuras esenciales de la organización que estén mas sometidas.
5. Hacer mínimo el numero de personas ajenas a las funciones y flujos básicos del trabajo de explotación evitando particularmente la duplicidad de cargos en cada escalón de la jerarquía orgánica.
6. Hacer mínimo el numero de escalones de la estructura orgánica de modo que se simplifiquen las comunicaciones, en los dos sentidos, entre niveles, y por tanto cada puesto directivo tenga suficiente envergadura de responsabilidad.
7. Darse siempre cuenta de que la imaginación, el valor y los valores éticos y espirituales, así como las creencias de los hombres, serán la fuente básica y continua de la capacidad creadora, cambio y

progreso, junto con la tecnología de las ciencias últimamente empleada como herramienta.

## **PROCESO PARA PROYECTAR ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN**

Cuando un director decide cambiar una estructura de organización, empieza generalmente por dibujar casillas en un papel y así aparece un nuevo organigrama. Cuando hace esto, el director quizás opine: "Ahora pasamos de una organización por funciones a una organización por producto", o quizás se diga: "Vamos a estar menos descentralizados de aquí en adelante". Si necesita persuadirse o persuadir a otros de la valía del cambio, quizás elija que el nuevo organigrama es del modelo que prevalece en su industria.

El proceso para proyectar una estructura orgánica se compone de 5 pasos:

1. Fijación de los objetivos de la empresa
2. Identificación de los mayores obstáculos de la empresa
3. Consideración de alternativas de organización.
4. Probar las opciones en cuanto a ventaja de comportamiento
5. Decidirse por una estructura que de óptimos beneficios.

### **1. FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Los objetivos aluden a los resultados que una empresa ha de asegurar, año tras año, para que se le atribuya éxito, para esto, es conveniente proyectar una organización duradera y para hacerlo, es necesario fijar los resultados de la empresa, que han de lograrse año tras año.

Para que valgan la pena, los objetivos deben ser un reflejo de las firmes convicciones de la alta dirección. Antes de preparar objetivos, es necesario identificar el componente particular de la organización para el cual tiene que realizarse el proceso de planear organización.

## **2. IDENTIFICACIÓN DE LOS MAYORES OBSTÁCULOS DE LA EMPRESA**

Un obstáculo mayor para la empresa es cualquier condición que se supone tiene un importante efecto adverso en el logro satisfactorio de los objetivos de la empresa, el efecto puede ser actual o previsto, la condición puede ser interna o externa.

## **3. CONSIDERACIÓN DE ALTERNATIVAS DE ORGANIZACIÓN**

Existen 7 agrupaciones básicas de organización y son las siguientes:

### **AGRUPACIÓN POR FUNCIÓN**

La característica distintiva de una agrupación funcional es la naturaleza de las actividades de trabajo, las actividades conexas dirigidas hacia un propósito principal se agrupan juntas. Los típicos grupos funcionales en una compañía son: Ingeniería, Finanzas, RRHH, Marketing, Ventas y Operaciones.

La mayoría de las pequeñas organizaciones son de tipo funcional, cada una de las funciones esta principalmente interesada acerca de sus propios objetivos inmediatos, la energía se concentra en la función. El personal llega a tener experiencia en la función y desarrolla creciente capacidad para realizarla., cada función tiende a hacerse muy egocéntrica.

La organización funcional desarrolla dificultades a medida que se multiplica el número de productos y mercados, pues hay siempre la necesidad de coordinar funciones cruzadas con otras áreas, lo cual dificulta el proceso de coordinación.

### **AGRUPACIÓN POR PRODUCTO**

En esta alternativa se agrupan juntas las actividades directamente asociadas con un producto o grupo de productos. Este tipo de agrupación se encuentra con máxima frecuencia en las compañías

mas grandes, especialmente las que tienen una gran variedad de productos y mercados.

La principal ventaja de esta organización es lograr resultados de negocio para un producto dado, el entusiasmo por la divisionalización lleva a muchas organizaciones a establecer múltiples y pequeñas divisiones de productos, sin embargo, es frecuente que estas organizaciones descubran que los costos administrativos para cada una de las pequeñas direcciones merman la capacidad total del beneficio de la empresa.

### **AGRUPACIÓN POR GEOGRAFÍA**

Los grupos geográficos se distinguen por las actividades llevadas a cabo en una localidad dada, esto se ve especialmente en las industrias de servicio. También se ve con frecuencia en las organizaciones de ventas, cuando las empresas se hacen globales y establecen a menudo organizaciones regionales.

Este tipo de agrupación permite especialización en las condiciones locales. Desarrolla una correspondencia o conformidad con las características únicas de una región dada. Esta agrupación se intenta para que permita mas coordinación oportuna y mas control efectivo, dentro de una región, que lo que es posible con una gran organización central.

Como es de esperarse, el personal de las regiones geográficas llega a identificarse e interesarse con su región particular, frecuentemente despreocupándose del interés por el conjunto de la empresa.

### **AGRUPACIÓN POR PROCESOS**

En la agrupación de tipo proceso, las actividades se agrupan en una serie de etapas por las que pasa el trabajo. Los procesos se encuentran con máxima frecuencia en las actividades de fabricación y propias de oficina. También pueden encontrarse en otras funciones,

por ejemplo, establecer un grupo para planificación a largo plazo es realmente establecer un grupo de procesos.

La principal ventaja del grupo de procesos es que los individuos se especializan por procesos. También en este caso la energía y entusiasmo se concentran en el proceso, con un mínimo de preocupación por la etapa inmediata posterior al proceso.

### **AGRUPACIÓN POR CLIENTE**

Es evidente que la característica de esta agrupación es el tipo de cliente servido. Son ejemplos de este tipo de agrupación las compañías de productos químicos y las compañías de seguros.

En esta agrupación los individuos se especializan esencialmente en el cliente. Se capacitan en el conocimiento del cliente, de sus necesidades y peculiaridades. La principal ventaja de la agrupación por clientes es una apropiada correspondencia al cliente.

### **AGRUPACIÓN POR TIEMPO**

La característica de la agrupación por tiempo son los turnos que realizan casi el mismo trabajo en diferentes periodos de tiempo. Tales disposiciones se encuentran en las organizaciones de ventas, servicio y fabricación. En fabricación el propósito, es utilizar plenamente los recursos físicos. O bien que, como las industrias de productos químicos la naturaleza del trabajo pueda requerir un proceso continuo.

La principal ventaja de esta agrupación es económica.

### **AGRUPACIÓN TIPO-MATRIZ**

Esta agrupación ha existido durante años sin los honores de un nombre especial, la organización tipo matriz mas corriente es una combinación de por función y por producto. En lugar de establecer grupos de productos independientes estas funciones permanecen

como estaban. Sin embargo, se establece un grupo de productos y se espera sea solo para coordinar, o quizás se le de poder para que instruya las funciones en lo que tendrá que hacer con respecto a sus productos particulares.

La agrupación matriz puede encontrarse en muchos niveles de la organización. Este tipo de organización es un esfuerzo para obtener tanto las ventajas de la organización funcional como la de por producto, sin incurrir en lo costoso de una completa agrupación con divisiones para cada producto. La multiplicidad del producto y mercados presiona a muchas organizaciones hacia un tipo de agrupación como este.

#### **4. PRUEBA DE LAS OPCIONES SEGÚN LAS VENTAJAS DE COMPORTAMIENTO**

Una estructura de organización y el esqueleto de un ser humano tienen mucho en común. No se espera que el esqueleto se mueva por sí mismo, sin embargo, facilita ciertos tipos de comportamiento y restringe o impide otros. Análogamente, una organización, por sí misma no produce. Necesita de un líder y otras muchas cosas para poder actuar. Sin embargo, la estructura puede facilitar que ocurran algunas cosas y dificultar que pasen otras. Puede asegurar que sucederán ciertas cosas.

Cuando hablamos de ventajas de comportamiento, tenemos que identificar quien deseamos se aproveche de esas ventajas. La estructura de organización ha de servir al hombre para lograr los objetivos que se ha fijado.

Se consideran seis posibles ventajas:

### **VENTAJA DEL ESFUERZO ESPECIALIZADO**

La especialización es una característica ampliamente reconocida de la empresa moderna. La explosión de conocimientos y la mayor complejidad de las empresas actuales sirven para acelerar la especialización.

### **VENTAJA DE FACILITAR EL CONTROL**

La primera responsabilidad del directivo es mantener el control. Los medios típicos por los que se asegura esta ventaja son:

- Establecer un grupo de control de calidad dependiente del grupo que produce el producto.
- Establecer un grupo de interventores volantes.
- Establecer grupos paralelos para poder hacer comparaciones.
- Reducir el número de niveles para conseguir el mínimo retraso de respuesta y la mínima pérdida y distorsión de una larga línea de mando.
- Poner un director de producto en una agrupación matriz para tener un individuo o grupo que se concentre en los resultados del negocio de una determinada línea de productos.

### **VENTAJA DE COORDINACIÓN,**

La especialización esta destinada a asegurar que cada componente de la organización realice cierto trabajo, los beneficios requieren que los esfuerzos individuales de muchas unidades estén coordinadamente sincronizados.

### **VENTAJA DE LA ADECUADA ATENCIÓN DEL DIRECTOR,**

Una organización tiene una multitud de objetivos, cada uno de los cuales es importante y ha de lograrse, es responsabilidad del director dar una adecuada atención a cada uno de estos.

### **VENTAJA DE COSTOS MÍNIMOS,**

Una de las razones mas frecuentes para cambiar una estructura orgánica es reducir los costos. Es importante analizar los costos mínimos para elegir la estructura orgánica menos costosa.

### **VENTAJA DEL DESARROLLO Y RETENCIÓN DE DIRECTIVOS,**

Es preocupación de muchas compañías el desarrollo y retención de directivos cuyas capacidades, habilidades y conocimientos sean amplias abiertas y generales.

## **5. ELECCIÓN DE ESTRUCTURAS EN ALTERNATIVA**

El paso en el proceso de decidirse por una estructura es considerar las diversas opciones. Se han descrito siete agrupaciones básicas de organización, el problema es elegir entre las posibles. Las siguientes sugerencias apoyan a tomar una decisión:

1. Trabajar con un nivel cada vez, empezando por el nivel que despacha directamente con el directivo de mayor categoría.
2. Considerar por lo menos dos opciones, cuanto mas diferentes mejor. Es muy apropiado que una de las alternativas sea la actual estructura.
3. Planear la estructura para por lo menos dos niveles. En algunos casos es aconsejable planear para tres niveles o mas.
4. Es provechoso usar breves descripciones, de tipo funcional, de las principales responsabilidades de los cargos en cada nivel.



### **2.3. PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Un plan cabal de organización es fundamental para el éxito del negocio, sea cual fuese la empresa o el producto que esta ofrezca. El plan a de ser practico y realista; lo bastante flexible para acomodarse a los cambios cuando la empresa crezca y varie; no ha de archivarse y olvidarse, sino que tiene que hacerse parte viviente del modo de operar de la empresa.

#### **DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN,**

La planificación de organización es el proceso de dirección mediante el cual la filosofía de la compañía se traduce en reglas básicas para dirigir el personal de modo que sus esfuerzos se coordinen hacia los objetivos corporativos. Estas reglas tienen que tomar en consideración la estructura de la compañía, su medio ambiente, potencial, oportunidades y lógicas ambiciones.

#### **PERSPECTIVA DE LA PLANIFICACIÓN DE ORGANIZACIÓN,**

Debemos establecer primero, sin asistir en detalles, lo que estemos tratando de lograr con el plan, y establecer un esqueleto que sirva de referencia. El propósito de la planificación de la organización es lograr un equilibrio orgánico que acentué los elementos importantes de la empresa, las funciones que tengan la máxima influencia en el logro de los objetivos de la compañía.

Este acierto implica que dichos objetivos puedan definirse en términos plenos de intención, y por supuesto han de tenerla. Para la mayoría de las empresas, el objetivo dominante es hacer máxima la retribución de la inversión. De esta manera nacen muchos objetivos subordinados que tienen que ver con los detalles de cómo lograr este fin.

## **FUNCIONES DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN,**

El plan de organización responde a las preguntas básicas de esta: ¿Quién?, ¿Qué? Y ¿Cómo?. Por medio de las relaciones de dependencia, títulos y descripciones de trabajos, organigramas y diagramas funcionales, indica quien es responsable, de que responde y como influye su actuación en los asuntos de la compañía. Las descripciones de los cargos establecen que funciones y deberes están asociados con cada puesto y que autoridad reside en ellos. Las definiciones de política dan las directrices que revelan al directivo como actuar de acuerdo con los objetivos de la empresa.

El plan de organización sirve como punto de partida para planificar el crecimiento corporativo. Al ofrecer la estructura existente de la compañía, indica los puntos fuertes y débiles de la organización que han de considerarse en la planificación para largo plazo. También indica que cambios serán necesarios en organización para los planes alternativos a largo plazo que puedan proponerse.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS,**

Un plan completo de planificación ha de realizar estas funciones específicas:

1. Identificar y exponer los objetivos de la empresa.
2. Exponer las políticas de empresa relativas a:
  - a. Líneas de comunicación.
  - b. Delegación de responsabilidad y autoridad.
  - c. Centralización / descentralización.
  - d. Practicas administrativas.
  - e. Uso de comités.
  - f. Relaciones y responsabilidad de la línea.
  - g. Planificación de la dirección y requerimientos de dependencia.

3. Ofrecer la estructura de la organización y requerimientos de dirección por medio de:
  - a. Organigramas.
  - b. Diagramas funcionales.
  - c. Descripciones de cargos.
  
4. Describir la responsabilidad y autoridad departamentales.

### **ELEMENTOS DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN,**

Un plan de organización debe de incluir una declaración de objetivos de la empresa, organigramas, una lista de obligaciones común para todos los puestos de supervisión, descripciones de cargos cuidadosamente definidos y asignaciones funcionales para las unidades orgánicas. Si fuese necesario debe contener un glosario de términos y nomenclaturas normales para la organización.

En la práctica, los elementos esenciales del plan de organización están usualmente incorporados en un manual que contiene 3 secciones:

- Definición de la política.
- Descripción de la organización.
- Descripción de cargos o puestos.

El manual de organización debe exponer cual es realmente el propósito de la empresa y como la estructura orgánica, su personal y su espíritu están relacionados, para poderse formar una idea completa de la empresa. El manual definirá además que concepto tiene la empresa en cuanto la importancia relativa de las diversas funciones.

## **DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA DE LA EMPRESA,**

La sección de definición de política de un manual de organización, contiene información básica de dirección. La política no cambia con frecuencia. Como mínimo, debe incluir una declaración de los objetivos de la empresa, declaraciones específicas de política para las funciones importantes dentro de la compañía y, si es necesario, un glosario de los términos de la organización, tal como se definen y usan en la empresa.

## **DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN,**

El esqueleto de la descripción de la organización es el organigrama. Este es un verdadero programa de actuación en donde se ve:

- La estructura de mando y la asociada delegación de responsabilidades.
- La relación entre las unidades de la compañía y su importancia relativa.
- La filosofía orgánica de la dirección.
- Los canales regulares de las comunicaciones.

## **DESCRIPCIÓN DE CARGOS O PUESTOS,**

En general las descripciones de cargos o puestos se redactan para cada cargo directivo en la empresa. Para servir varios fines, estas descripciones:

- Aclaran lo que se espera de cada ejecutivo.
- Son valiosa ayuda para reclutar personal.
- Dan una base importante para planes de compensación de los ejecutivos.
- Aseguran que se cubran adecuadamente todos los elementos de la dirección de la empresa.
- Ayudan en procesos de evaluación de ejecutivos.

Las descripciones de cargos varían de una empresa a otra, pero casi todas se ajustan a la forma siguiente:

1. Descripción general de la importancia del cargo, su objeto y sus responsabilidades.
2. Deberes, responsabilidades y autoridad específicos.
3. Relaciones de dependencia.
4. Aspectos administrativos (frecuentemente incorporados en el punto 2).

### **PASOS EN EL DESARROLLO DE UN PLAN DE ORGANIZACIÓN,**

Es necesario un enfoque amplio, cuidadosamente meditado, para la planificación de organización. El siguiente enfoque se ha aplicado muchas veces y ha demostrado su eficacia:

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Establecer los factores críticos del éxito que afectan a la consecución de dichos objetivos.
3. Clasificar los elementos de la empresa, tales como departamentos, divisiones o funciones, según su influencia sobre los factores de éxito.
4. Desarrollar una estructura de organización ideal que favorezca las actividades relacionadas con los factores críticos de éxito.
5. Modificar la estructura ideal para lograr un compromiso satisfactorio entre la estructura existente y la ideal.
6. Preparar la documentación que describa plenamente el plan y que se usará para la estructuración.

El momento oportuno para iniciar y terminar estos pasos puede variar según la urgencia del programa de planificación y los recursos disponibles.

## **MANTENIMIENTO DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN,**

Una vez desarrollado y llevado a cabo el plan de organización, no debe tocarse a menos que:

1. La experiencia operativa indique un defecto grave que haya que corregir.
2. Los objetivos de la organización o los factores decisivos para el éxito cambian lo suficiente para exigir un ajuste de la organización, pero no una nueva planificación.

## **CAPITULO III**

### **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

#### **3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente el área de Tecnología de la Información de AT&T Latin America cuenta con una organización de tipo jerárquica - matricial y por país, lo cual trae consigo que las decisiones que tengan que tomarse en el ámbito corporativo siempre tengan que consultarse en el ámbito local, como la disponibilidad de recursos, presupuesto y equipos.

El problema suscitado retrasa el crecimiento de la empresa en el ámbito de soporte tecnológico y dificulta la operatividad de esta.

#### **3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

Debido a lo expuesto anteriormente como planteamiento del problema, la solución se basa en realizar una reestructuración orgánica del área de tecnología de la información para lo cual se proponen las siguientes alternativas:

- a. Reestructurar la organización a hacia una regionalización de las diferentes funciones del área en el ámbito corporativo (trabajar como región), en la cual cada país tenga una función específica que administrar (especialización). La creación de centros regionales.
- b. Reestructurar la administración y costos del área de tecnología de información a una estructura orgánica basada en una agrupación por producto.
- c. Encargar a un outsourcing la administración del área de tecnología de la información de la empresa.

### **3.3. METODOLOGÍA DE SOLUCION**

La metodología de solución adoptada consiste en la efectiva evaluación de alternativas presentadas como solución:

- a. Reestructuración de la organización (regionalización) por funciones - Creación de Centros Regionales.

Ventajas:

- Especialización de funciones por país.
- Estandarización de Tecnología y Sistemas de información.
- Mejora en la administración de centros de costo.
- Control directo y regional del área.
- Mejora del soporte tecnológico para el negocio.

Desventajas:

- Alto costo en estandarización de tecnología y sistemas de información (implementación).



- Costo de movimiento de personal (aprovechar conocimiento y experiencia de otros países).
- b. Reestructurar la administración y costos del área de tecnología de información a una estructura orgánica basada en una agrupación por producto y regional.

Ventajas:

- Administración efectiva de la tecnología orientada a productos específicos que ofrece la compañía.
- Bajo costo de implementación.

Desventajas:

- Las demás áreas de la compañía estarían organizados diferente (No habría sinergia).
- Los tipos de producto varían según el país y sus realidades económicas.
- El conocimiento especializado estaría diseminado en todos los países.

- c. Encargar a un outsourcing la administración del área de tecnología de la información de la empresa.

Ventajas:

- Reducción del costo operativo destinado a Tecnología de Información.
- Bajo costo de implementación.

Desventajas:

- Posibles problemas de comunicación y coordinación entre áreas de la empresa y el outsourcing.

- No existe necesariamente alta disponibilidad en situaciones críticas.

### **3.4. TOMA DE DECISIONES**

Evaluando las alternativas de solución se decide optar por la siguiente alternativa de solución:

Reestructuración de la organización (regionalización) por funciones –  
Creación de Centros Regionales.

Por las siguientes razones:

- Esta alineado con la visión de la empresa.
- Especialización de funciones por país.
- Estandarización de Tecnología y Sistemas de información.
- Mejora en la administración de centros de costo.
- Control directo y regional del área.
- Mejora del soporte tecnológico para el negocio.
- Los altos costos en estandarización de tecnología y sistemas de información, se pueden superar mediante acuerdos con proveedores (caso de infraestructura).

### **3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS**

La implementación de la decisión tomada deberá considerar los siguientes pasos:

- Análisis organizacional del área de tecnología de información por país:
  - Revisión de estructuras orgánicas.

- Revisión de funciones (Manual de organización y funciones).
  - Información de recursos humanos e infraestructura disponible.
  - Información histórica contable de OPEX y CAPEX del área.
  - Información de procesos existentes.
- Identificación de áreas funcionales claves.
- Reestructuración orgánica por funciones y regional:
  - Creación de nuevo organigrama regional.
  - Reasignación de nuevas funciones al personal.
  - Reubicación de personal e infraestructura, de ser necesario.
  - Mejora de procesos existentes.
- Estandarización de Infraestructura y sistemas de información.
- Implementación de una nueva metodología de administración de proyectos de tecnología de información (Mejora continua).

## **CAPITULO IV**

### **EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. RESULTADOS**

- La reorganización permitirá mejorar la comunicación entre departamentos de la misma área y demás departamentos de la empresa.
- Mejorará la administración de los procesos de la empresa, normalmente dependientes de sistemas de información gerenciales.
- Administración eficiente de los recursos de tecnología de información y mejora en el soporte al usuario.
- Mejorar la gestión de sistemas de información, necesarios para la operatividad de la compañía.
- Se podrán tomar decisiones en momentos mas oportunos debido a que se tendrá la información actualizada en línea y en el ámbito regional.
- Se podrá obtener información estadística de tiempos y costos que demandan los procesos de controlan la operatividad de la empresa.
- Reducción de costos mediante la administración centralizada y regional del centro de costo para el área de Tecnología de Información.
- Aseguramiento de la calidad, mediante el uso de metodologías y estándares de programación y desarrollo de sistemas de información.

- Aprovechamiento efectivo de la experiencia y conocimientos del personal que labora en el área, en el ámbito regional.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- La reorganización del área de Tecnología de Información es necesaria para la efectiva operatividad de la compañía.
- El costo de la reorganización será alto, sin embargo a mediano plazo los resultados serán satisfactorios.
- Para la reorganización se debe de tener en cuenta experiencias anteriores de reorganización en distintas áreas (exitosas o no exitosas).
- Es recomendable centralizar de manera regional muchas de las funciones que administran tecnología, sistemas de información e infraestructura (redes, servidores, etc).
- Se requiere personal con experiencias en proyectos de reorganización similares o la contratación de una consultoría externa que apoye la reorganización.
- La decisión de reorganizar marcara precedente en la empresa, pues será el inicio de la regionalización de la compañía.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Manual de Alta Dirección (Top Management Handbook)

H.B. Maynard

Editorial Reverté – 1967

Administración de Empresas

H.B. Maynard

Editorial Reverté – 1973

How to Become an eBusiness

Thomas M. Siebel

El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos

Minsztberg, Quinn y Voyer

Administración

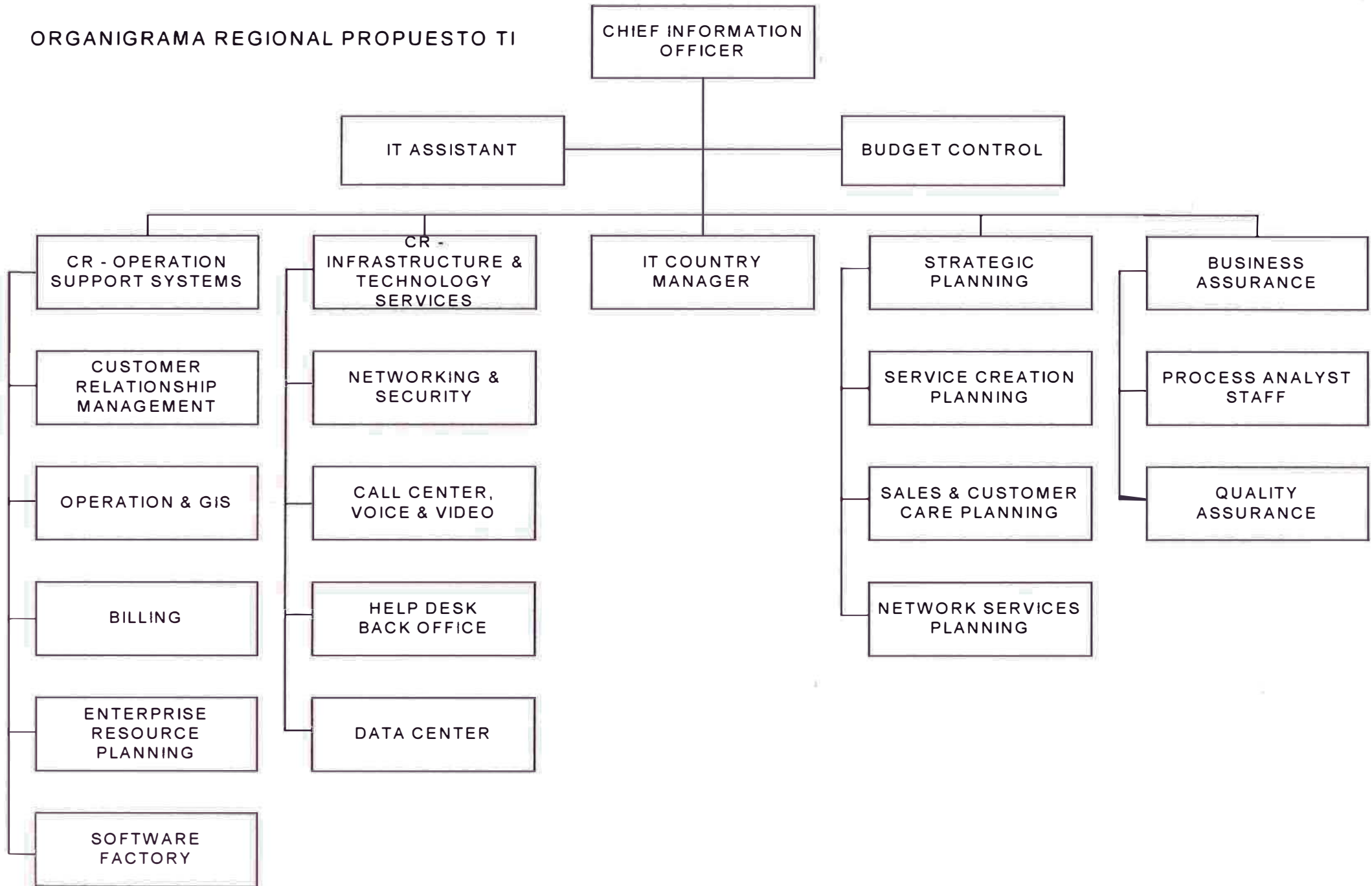
James A.F. Stoner / R. Edwar Freeman / Daniel R. Gilbert Jr.

Prentice-Hall Hispanoamericana – 1995

## **ANEXO**



ORGANIGRAMA REGIONAL PROPUESTO TI



## ANÁLISIS DOFA (PARTE I)

	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Equipo y tecnología de punta en telecomunicaciones</li> <li>Necesidad de acceso a información</li> <li>Nuevas políticas de gobierno para la inversión extranjera</li> <li>Mayor necesidad en el uso de herramientas de telecomunicaciones</li> <li>Incremento del PEA</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nuevos productos de la competencia</li> <li>Nuevos impuestos</li> <li>Nuevas normas de entidades reguladoras.</li> <li>Falta de Consenso entre partidos políticos</li> <li>Manchas solares que afectan el servicio de Internet</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Formula programa de inversión</li> <li>Administración de la Base de Datos de la empresa</li> <li>Elabora presupuesto operativo</li> <li>Administración de las planillas de sueldos y salarios</li> <li>Realizar Estudios de Factibilidad Técnico-Económica</li> <li>Administrar la red ATM y Telefónica</li> <li>Gestionar y participar en procesos judiciales</li> <li>Realiza programas de auditoria</li> <li>Administración de la red de comunicación interna y externa</li> <li>Definir productos, servicios y promociones.</li> <li>Total acceso a financiamiento externo</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO: OFENSIVAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Comprar equipo de tecnología de punta (F1,O1,O2,O4)</li> <li>Promover la inversión de capital extranjero (F11,O3)</li> <li>Invertir en nuevos nichos de mercados, según las necesidades de los usuarios (F5,F10,02,05)</li> <li>Desarrollar nuevos productos, servicios y promociones para satisfacer las necesidades de los clientes (F10,F11,04)</li> <li>Acceder a créditos para nuevas inversiones (F10,F11,O2,O4,O5)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA: DEFENSIVAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar nuevos productos y servicios de mayor valor agregado que los actuales (F11, F10, A1)</li> <li>Prevenir el impacto financiero de la empresa (F5,A2,A3)</li> <li>Prevenir efectos secundarios de fenómenos naturales para regular el comportamiento de los equipos (F5,F6,A5)</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Elaboración planes estratégicos</li> <li>Elaboración análisis de precios y evaluación económica</li> <li>Elaboración proyecciones de utilidades</li> <li>Administración de la prevención y control de fraudes</li> <li>Elaboración de manuales de organización y métodos</li> <li>Control del desarrollo de los procesos del negocio</li> <li>Mantenimiento de Hardware y Software</li> <li>Control de infraestructura de la empresa</li> <li>Desarrollo de programas de capacitación para el personal</li> <li>Realización de evaluación de cotizaciones</li> <li>Administración de el transporte de bienes</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO: ADAPTATIVAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Actualización de las versiones del software y hardware de la empresa (D7,O1)</li> <li>Adecuación de las normas de la empresa según las políticas de gobierno (D5,03)</li> <li>Programación periódica de cursos de capacitación en nuevas tecnologías (F9,01,02,04)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA: SUPERVIVENCIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Supervisar la atención al cliente por parte del personal asignado (F7,A1)</li> <li>Elaborar planes estratégicos acorde con las normas de entidades reguladoras (D1,A3)</li> <li>Elaborar estudios de análisis de precios considerando los nuevos impuestos (D2,A2)</li> </ol>

## ANÁLISIS DOFA (PARTE II)

	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración planes estratégicos</li> <li>2. Elaboración análisis de precios y evaluación económica</li> <li>3. Elaboración proyecciones de utilidades</li> <li>4. Administración de la prevención y control de fraudes</li> <li>5. Elaboración de manuales de organización y métodos</li> <li>6. Control del desarrollo de los procesos del negocio</li> <li>7. Mantenimiento de Hardware y Software</li> <li>8. Control de infraestructura de la empresa</li> <li>9. Desarrollo de programas de capacitación para el personal</li> <li>10. Realización de evaluación de cotizaciones</li> <li>11. Administración de el transporte de bienes</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos productos de la competencia</li> <li>2. Nuevos impuestos</li> <li>3. Nuevas normas de entidades reguladoras.</li> <li>4. Falta de Consenso entre partidos políticos</li> <li>5. Manchas solares que afectan el servicio de Internet</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formula programa de inversión</li> <li>2. Administración de la Base de Datos de la empresa</li> <li>3. Elabora presupuesto operativo</li> <li>4. Administración de las planillas de sueldos y salarios</li> <li>5. Realizar Estudios de Factibilidad Técnico-Económica</li> <li>6. Administrar la red ATM y Telefónica</li> <li>7. Gestionar y participar en procesos judiciales</li> <li>8. Realiza programas de auditoria</li> <li>9. Administración de la red de comunicación interna y externa</li> <li>10. Definir productos, servicios y promociones</li> <li>11. Total acceso a financiamiento externo</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar consultores externos para la elaboración del plan estratégico (F11, F4, D1)</li> <li>2. Invertir en la adquisición o desarrollo de software especializado para la elaboración de análisis de precios, evaluaciones económicas y proyecciones (F5, F11, D2, D3)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar nuevos productos y servicios de mayor valor agregado que los actuales (F11, F10, A1)</li> <li>2. Prevenir el impacto financiero de la empresa (F5,A2,A3)</li> <li>3. Prevenir efectos secundarios de fenómenos naturales para regular el comportamiento de los equipos (F5,F6,A5)</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo y tecnología de punta en telecomunicaciones</li> <li>2. Necesidad de acceso a información</li> <li>3. Nuevas políticas de gobierno para la inversión extranjera</li> <li>4. Mayor necesidad en el uso de herramientas de telecomunicaciones</li> <li>5. Incremento del PEA</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS OD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización de las versiones del software y hardware de la empresa (D7,O1)</li> <li>2. Adecuación de las normas de la empresa según las políticas de gobierno (D5,03)</li> <li>3. Programación periódica de cursos de capacitación en nuevas tecnologías (F9,01,02,04)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS OA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar el equipo y tecnología de punta para ofrecer mejores productos en el mercado (O1, A1)</li> <li>2. Aprovechar la necesidad de acceso a información para crear nuevos productos (O2,A1)</li> </ol>