

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**Desarrollo de una Metodología de Diagnóstico
Organizacional Basada en la Metodología
de Sistemas Blandos**

**Aplicación en una Empresa de Servicios
Informáticos**

TESIS

**Para optar el Título Profesional de
INGENIERO DE SISTEMAS**

María del Rosario Torres Méndez

Laura Salazar Guardia

CIMA - PERU

1992

*"Hay quienes intervienen
para que pase algo,*

*Hay quienes observan
lo que pasa,*

*Hay quienes ni se imaginan
lo que está pasando"*

Agradecimientos

A nuestros queridos padres,
por su fe y entusiasmo, por el apoyo brindado en
todo momento;

A nuestros amigos,
por su optimismo, consejos académicos, y
colaboración en el proceso de entrevistas;

A Jós,
por su continuo apoyo y colaboración en el
procesamiento estadístico y gráfico;

A nuestros asesores,
por su disposición y retroalimentación, por sus
permanentes cuestionamientos;

A la empresa, y en especial al gerente de
la U.O. en estudio, por el tiempo brindado y
disposición para absolver cualquier duda;

A nuestra Universidad,
la que no sólo instruyó sino también formó.

SUMARIO

Existen situaciones-problema en la realidad de una organización, sobre la cual es difícil aplicar una determinada fórmula de solución dado que no existen maneras prácticas de abordar lo complejo de las relaciones humanas. La empresa como organización y por lo tanto como sistema social, requiere una herramienta que logre enfocar de manera sistémica su realidad compleja y dinámica, logrando examinar ampliamente sus interrelaciones y resultados, de manera que se logre abordar los males que le afectan.

El enfoque de sistemas, brinda alternativas de solución a este tipo de realidades a través de su Movimiento de Sistemas Blandos y más concretamente a través de la MSB. Sin embargo, ésta es más que una metodología una meta-metodología que permitió, no el resolver directamente el problema percibido, pero sí el dirigir el proceso hacia la generación de una Metodología para el Diagnóstico Organizacional.

Esta base conceptual del Movimiento de los Sistemas Blandos y la MSB, permitieron el generar un consenso entre los diferentes enfoques de cada autor, los propios y el de la gerencia en cuya empresa se percibían los problemas. La validación de la Metodología resultante de dicho consenso se realizó sobre una parte de la organización en la cual se observaban los mismos problemas. Su aplicación y resultados, permitieron el obtener puntos de aprendizaje sobre el proceso de un Diagnóstico Organizacional en sí mismo, y sobre la Metodología de Sistemas Blandos.

La validación de una metodología formulada es un proceso continuo de aprendizaje que permite enriquecer el detalle de las actividades que en ella se determinan. Luego de la aplicación se puede concluir que el Diagnóstico Organizacional es una tarea muy compleja y ardua, la cual sin una metodología podría no lograr obtener resultados concretos.

La principal fuente de información sobre la problemática existente en una organización son los mismos involucrados, quienes tienen sin que ellos logren percibirlo, la clave misma de la solución. Los resultados del proceso de DO. tendrán buenos resultados en función al compromiso de la empresa y de sus miembros con respecto a la participación y veracidad de sus aportaciones.

Palabras clave: organización, situación problema, diagnóstico organizacional, comportamiento, metodología de sistemas blandos, metodología, modelo, niveles de recursión, gestión

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación nace principalmente por dos inquietudes, **indagar** sobre una situación-problema que se percibe como PROBLEMA BLANDO, en una empresa peruana de servicios informáticos; y **experimentar** con el uso de la Metodología de Sistemas Blandos (MSB) en el abordaje y solución de problemáticas socio-culturales, con el fin de obtener puntos de aprendizaje de dicha experiencia.

Aplicar la MSB en el análisis organizacional de esta empresa hubiese sido lo apropiado, sin embargo, tal aplicación implicaba la ejecución de CAMBIOS o Procesos de Transformación en la realidad estudiada, cambios que no estaban al alcance de la investigación.

Como cumplir, aún así, ambas inquietudes ?

Para abordar la empresa era necesario contar con una herramienta, una metodología, que guíe el Análisis Organizacional con un enfoque sistémico. En este punto se tenían dos alternativas, usar alguna existente o desarrollarla. Entre las metodologías examinadas, se encontró que unas son demasiado genéricas, otras no contemplan aspectos sistémicos importantes de la organización (existencia de grupos culturales diferentes, weltanschauungens, etc.), y otras están más dirigidas a empresas industriales.

Para experimentar con la MSB se requería llegar a transformar la situación-problema estudiada.

Se decidió entonces, **desarrollar** una Metodología de Diagnóstico Organizacional (MDO) que se caracterice por presentar una secuencia ordenada de actividades bajo un enfoque sistémico. Este proceso, que constituye per sé otra situación-problema, es abordado con la MSB. En este caso sí puede llegarse a transformar la realidad, es decir, pasar de la no existencia a la existencia de una Metodología con las características mencionadas.

La formulación toma como input diferentes enfoques sobre diagnóstico de empresas, incluyendo los de asesores de la investigación, los del nivel gerencial de la empresa y el propio, así como conceptos del Comportamiento Organizacional. Una vez conceptualizada, la Metodología Propuesta es aplicada en una **Unidad Operativa** de la referida empresa.

La aplicación de una metodología en desarrollo es un proceso dinámico e iterativo. Podría hacerse un símil con las pruebas de laboratorio en el proceso de investigación de un nuevo producto químico, existen avances y retrocesos, no son actividades lineales. Así, mediante una retroalimentación continua, esta interacción de etapas ha permitido alcanzar puntos de aprendizaje que la han reforzado en algunos casos y modificado en otros.

Se ha llegado a obtener una metodología cuya **validación** se ha ido haciendo en el camino, durante su desarrollo. Si bien es cierto que para una validación integral, debe ser ejecutada nuevamente sobre una muestra representativa de la misma empresa u otra similar, somos conscientes que este es y será un proceso continuo de aprendizaje : después de cada aplicación, la metodología se enriquecerá con las situaciones particulares que le ofrezca cada realidad.

Por último, la bondad de la metodología propuesta se reconoce según su capacidad para percibir, dimensionar y priorizar los problemas y sus causas; y según permita un mejor conocimiento de la organización.

Es preciso resolver ahora algunas interrogantes que pueden haberse presentado :

¿ Qué es Diagnóstico Organizacional ?

Existen diferentes concepciones, entre las más completas, se encuentran:

Para **Andrew Manzini** ^{1/}. consultor de empresas norteamericano, es un proceso sistemático de recolección de datos sobre la organización - sus problemas, cambios, fortalezas y limitaciones - y análisis de cuáles son los factores que influyen en su capacidad para interactuar efectiva y rentablemente con su entorno. Es un examen de lo que está pasando y por qué; tiene dos propósitos: remediar alguna problemática o desarrollar a la organización.

Para **José Campoverde** ^{2/}. consultor de empresas peruano, es el primer paso del Desarrollo

^{1/}. Manzini, Andrew; "Organizational Diagnosis", USA, AMACON, 1988, p.7

^{2/}. Campoverde, José; "Eficacia", Perú, Ed. Gestión, 1978, p.119

Organizacional ^{3/}. Es un resultado de un período de investigación, recolección de información, conocimiento de las aspiraciones de la organización y de las diferencias que existen entre ellas y la realidad actual. Es buscar un camino de consenso para determinar la situación "aquí y ahora", estableciendo la diferencia entre lo que las cosas son y lo que deberían ser.

¿ Qué tiene que ver esta investigación con la Ingeniería de Sistemas ?

Mucho. El Movimiento de Sistemas comprende no sólo trabajos en sistemas DUROS, a través del uso de herramientas de Investigación Operativa (IO) e Informática. Incluye también trabajos en sistemas BLANDOS o sociales.

El énfasis del Pensamiento de Sistemas Blandos radica en el modo de enfrentar los problemas ^{4/}. En lugar de la reducción de los mismos, plantea su conceptualización holística, considerando todos sus aspectos y concentrándose en las interacciones entre sus diferentes partes. Asimismo, se admiten las diferentes percepciones de la realidad de los involucrados y se examinan sus implicancias. Se intenta incluir a los dueños del problema, y llegar a un acuerdo sobre la acción que se debe adoptar, la que surge de un debate.

¿ Qué es y qué no es la Metodología de Sistemas Blandos?

Es un esquema genérico y ordenado para abordar y dar solución a problemas blandos, definidos como aquellos que no pueden formularse para encontrar "la manera más eficiente" de obtener un objetivo definido, donde objetivos, metas y propósitos son difíciles de

^{3/}. Esfuerzo planeado, hecho por toda la organización y administrado desde arriba, para incrementar la efectividad de la organización mediante las ciencias del comportamiento.

^{4/}. Michael C., Jackson; "Situación actual y perspectiva de la gerencia administrativa", Sistémica, (1):1,1990, Perú, p 25.

definir ^{5/}. No existe solución única ya que dicha solución está en función del weltanschauungen (W) ^{6/}. que se adopte.

No es una técnica, no tiene pasos especificados a detalle.

Es un medio para organizar la discusión, el debate y argumentar para obtener NO soluciones óptimas, pero SI satisfactorias, puesto que el aferrarse a una optimización en un mundo tan complejo y dinámico es perder el control de la realidad.

^{5/}. Checkland, Peter; "Systems Thinking, Systems Practice", Great Britain, John Wiley & Sons Ltd., 1981

^{6/}. Punto de vista particular de cada persona condicionado por su entorno, antecedentes, creencias, educación, etc.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I : CONCEPTUALIZACION DE LA TESIS

- 1.1 Objetivo del estudio
- 1.2 Alcances y limitaciones
- 1.3 Marco conceptual
 - 1.3.1 Enfoque de Sistemas
 - 1.3.1.1 Sistemas blandos
 - 1.3.1.2 Metodología de sistemas blandos
 - 1.3.1.3 Conceptos relevantes
 - 1.3.1.4 Análisis ISSUE-BASED & PRIMARY TASK : Variante de la MSB
 - 1.3.2 Diagnóstico Organizacional
 - 1.3.3 Funciones de una empresa de la industria del software
 - 1.3.3.1 Planeamiento Estratégico
 - 1.3.3.2 Marketing
 - 1.3.3.3 Finanzas
 - 1.3.3.4 Recursos Humanos
 - 1.3.3.5 Desarrollo de Software
 - 1.3.4 Entorno de la empresa
 - 1.3.4.1 Factores de acción directa
 - 1.3.4.2 Factores de acción indirecta
 - 1.3.5 Comportamiento Organizacional
 - 1.3.5.1 Modelo del Comportamiento Organizacional
 - 1.3.5.2 Características de las Variables Dependientes
 - 1.3.5.3 Características de las Variables Independientes
 - 1.3.6 Crecimiento y Desarrollo de la empresa

CAPITULO II : FORMULACION DE LA METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

- 2.1 ¿Por qué el proceso de desarrollo de una metodología se considera un problema blando?
- 2.2 Proceso de Desarrollo
 - 2.2.1 Situación-Problema. Modelos y metodologías de Diagnóstico Organizacional
 - 2.2.2 Proceso de Transformación
 - 2.2.3 Cuadro pictográfico de la Situación-Problema
 - 2.2.4 Aplicación de los análisis Issue-Based y Primary Task
 - 2.2.4.1 Identificación de los Sistemas Relevantes
 - 2.2.4.2 Desarrollo de Definiciones Básicas y Modelos Conceptuales

- 2.2.4.3 Condensación de los Modelos Conceptuales en un Modelo Conceptual Tentativo
- 2.2.4.4 Consistencia del Modelo Conceptual Tentativo
- 2.2.4.5 Modelo Conceptual Confirmado de la Metodología de Diagnóstico Organizacional
- 2.3 Modelo Organizacional Planteado : Base de la Metodología
 - 2.3.1 Sistema de Gestión
 - 2.3.1.1 Tres Niveles de Recursión
 - 2.3.1.2 Tres Subsistemas
 - 2.3.2 Sistema de Comportamiento Organizacional
 - 2.3.3 Entorno
 - 2.3.4 Resultados Organizacionales

CAPTULO III : - DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

3.1 FASE I : PREPARAR LA INVESTIGACIÓN

- 3.1.1 Definir el equipo de trabajo
- 3.1.2 Establecer los objetivos del proyecto
- 3.1.3 Analizar el ambiente político en que se desarrollará el proyecto
- 3.1.4 Definir recursos para la ejecución del proyecto
- 3.1.5 Preparar y presentar el proyecto a gerencia para su aprobación final
- 3.1.6 Organizar el proyecto
- 3.1.7 Presentar el proyecto a la organización

3.2 FASE II : RECOLECTAR INFORMACION DE LA ORGANIZACION

- 3.2.1 Obtener información escrita
- 3.2.2 Aplicar el Modelo Sistémico propuesto a la organización
- 3.2.3 Preparar mecanismos para recolección de información directa
 - 3.2.3.1 Proceso de Entrevistas
 - 3.2.3.2 Proceso de Encuestas
- 3.2.4 Conocer la historicidad de la organización
- 3.2.5 Obtener información del Sistema de Gestión
 - 3.2.5.1 Gestión de Planeamiento Estratégico
 - 3.2.5.2 Gestión de Marketing
 - 3.2.5.3 Gestión de Finanzas
 - 3.2.5.4 Gestión de Recursos Humanos
 - 3.2.5.5 Gestión de Desarrollo de Software
 - 3.2.5.6 Entorno
- 3.2.6 Obtener información del Sistema de Comportamiento Organizacional
- 3.2.7 Realizar encuestas organizacionales

3.3 FASE III : ANALIZAR E INTERPRETAR LA INFORMACION

- 3.3.1 Analizar la Historicidad de la Organización
- 3.3.2 Analizar el Sistema de Gestión
 - 3.3.2.1 Gestión de Planeamiento Estratégico
 - 3.3.2.2 Gestión de Marketing
 - 3.3.2.3 Gestión de Finanzas
 - 3.3.2.4 Gestión de Recursos Humanos
 - 3.3.2.5 Gestión de Desarrollo de Software
 - 3.3.2.6 Entorno
- 3.3.3 Analizar el Sistema de Comportamiento Organizacional
- 3.3.4 Analizar aspectos organizacionales
 - 3.3.4.1 Determinar el Sistema de Dirección
 - 3.3.4.2 Determinar la Tipología Organizacional

3.4 FASE IV : RETROALIMENTAR A LA EMPRESA

- 3.4.1 Elaborar las Matrices de fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos
- 3.4.2 Preparar conclusiones
- 3.4.3 Identificar el crecimiento y/o desarrollo de la organización
- 3.4.4 Preparar el informe a la gerencia

3.5 FASE 0 : CONTROLAR EL PROYECTO

- 3.5.1 Controlar el cumplimiento de planes
- 3.5.2 Controlar la calidad del proceso de diagnóstico

CAPITULO IV APLICACION DE LA METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS INFORMATICOS

4.1 FASE I : PREPARACION DE LA INVESTIGACIÓN

4.2 FASE II : RECOLECCION DE INFORMACION DE LA ORGANIZACION

- 4.2.1 Aplicación del Modelo Sistémico a la Organización
- 4.2.2 Información recopilada
- 4.2.3 Contexto en que se desenvuelve la unidad en análisis
 - 4.2.3.1 Corporación
 - 4.2.3.2 Negocio de Telemática

- 4.2.3.3 Empresa
- 4.2.4 Unidad de Análisis : Unidad Operativa Marketing y Desarrollo de Productos
- 4.2.5 Sistema de Gestión
 - 4.2.5.1 Nexos entre la corporación y la empresa
 - 4.2.5.2 Gestión de Planeamiento Estratégico
 - 4.2.5.3 Gestión de Marketing
 - 4.2.5.4 Gestión de Finanzas
 - 4.2.5.5 Gestión de Recursos Humanos
 - 4.2.5.6 Gestión de Desarrollo de Software
 - 4.2.5.7 Entorno de la Unidad Operativa
- 4.2.6 Sistema de Comportamiento Organizacional
- 4.2.7 Encuestas Organizacionales

4.3 FASE III : ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

- 4.3.1 Historicidad
- 4.3.2 Análisis del Sistema de Gestión
 - 4.3.2.1 Gestión de Planeamiento Estratégico
 - 4.3.2.2 Gestión de Marketing
 - 4.3.2.3 Gestión de Finanzas
 - 4.3.2.4 Gestión de Recursos Humanos
 - 4.3.2.5 Gestión de Desarrollo de Software
 - 4.3.2.6 Entorno de la Unidad Operativa
- 4.3.3 Análisis del Sistema de Comportamiento Organizacional
- 4.3.4 Análisis de los Aspectos Organizacionales
 - 4.3.4.1 Sistema de Dirección
 - 4.3.4.2 Tipología Organizacional

4.4 FASE IV : RETROALIMENTACION A LA UNIDAD OPERATIVA

- 4.4.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades
- 4.4.2 Identificación de oportunidades y riesgos
- 4.4.3 Conclusiones del Diagnóstico Organizacional en la Unidad Operativa
- 4.4.4 Crecimiento y/o Desarrollo de la Unidad Operativa

4.5 FASE 0 CONTROL DEL PROYECTO

CAPITULO V : PUNTOS DE APRENDIZAJE DE LA EXPERIENCIA Y CONCLUSIONES

- 5.1 Puntos de Aprendizaje de la aplicación de la Metodología de Sistemas Blandos**
- 5.2 Conclusiones del proceso de formulación y aplicación de la Metodología de Diagnóstico Organizacional**

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS Y GRAFICOS

ANEXOS

- Anexo 1 : Criterios adicionales en los procesos de Entrevistas y Encuestas
- Anexo 2 : Entrevistas y Encuestas de la MDO
- Anexo 3 : Ciclo de vida del Producto
- Anexo 4 : Objetivos y Estrategias. Período 88-91

GRAFICOS

CAPITULO I

- Gráfico 1.1 : Mapa del Movimiento de Sistemas
- Gráfico 1.2 : Metodología de Sistemas Blandos MSB
- Gráfico 1.3 : Fuerzas que mueven la competencia en un Sector
- Gráfico 1.4 : Modelo de Comportamiento Organizacional

CAPITULO II

- Gráfico 2.1 : Cuadro Pictográfico de la Situación Problema
- Gráfico 2.2 : Proceso de formulación y aplicación de la MDO
- Gráfico 2.3 : Modelo Conceptual Tentativo
- Gráfico 2.4 : Modelo Conceptual Derivado
- Gráfico 2.5 : Modelo Conceptual Confirmado
- Gráfico 2.6 : Fase I : Preparar la investigación
- Gráfico 2.7 : Fase II : Recolectar información de la Organización
- Gráfico 2.8 : Fase III : Analizar e Interpretar la información
- Gráfico 2.9 : Fase IV : Retroalimentar a la Empresa
- Fase 0 : Controlar el Proyecto
- Gráfico 2.10 : Modelo Sistémico de la Organización

CAPITULO III

- Gráfico 3.1 : Modelo del Proceso de Administración Estratégica
- Gráfico 3.2 : Matriz de Participación-Crecimiento
- Gráfico 3.3 : Decisiones Financieras

CAPITULO IV

- Gráfico 4.1 : Modelo Sistémico aplicado en la organización
- Gráfico 4.2 : Estructura Corporativa

Gráfico 4.3 : Estructura Empresa
Gráfico 4.4 : Estructura de la Unidad Operativa
Gráfico 4.5 : Distribución por edades
Gráfico 4.6 : Distribución por cargos
Gráfico 4.7 : Distribución por procedencia
Gráfico 4.8 : Distribución según experiencia
Gráfico 4.9 : Distribución por UO's
Gráfico 4.10: Etapas de la Evolución Estratégica
Gráfico 4.11: Diagrama de Influencias
Gráfico 4.12: Cultura Organizacional - Resumen de Factores
Gráfico 4.13: Cultura - Factor: Autonomía Individual
Gráfico 4.14: Cultura - Factor: Estructura
Gráfico 4.15: Cultura - Factor: Apoyo
Gráfico 4.16: Cultura - Factor: Identidad
Gráfico 4.17: Cultura - Factor: Desempeño Premio
Gráfico 4.18: Cultura - Factor: Tolerancia del Conflicto
Gráfico 4.19: Cultura - Factor: Tolerancia del Riesgo
Gráfico 4.20: Likert - Factor: Liderazgo
Gráfico 4.21: Likert - Factor: Motivación
Gráfico 4.22: Likert - Factor: Influencia
Gráfico 4.23: Likert - Factor: Comunicación
Gráfico 4.24: Likert - Factor: Toma de Decisiones
Gráfico 4.25: Likert - Factor: Fijación de objetivos
Gráfico 4.26: Likert - Factor: Control
Gráfico 4.27: Tipología Organizacional - WOOTON

CAPITULO I

CONCEPTUALIZACION DE LA TESIS

1.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

La presente investigación tiene como objetivos básicos : mostrar la aplicabilidad de la visión sistémica en la percepción y dimensionamiento de una problemática empresarial, tomando como base el marco conceptual de los SISTEMAS BLANDOS; y obtener una Metodología de Diagnóstico Organizacional (MDO), dirigida a empresas de servicios informáticos. Esta debe lograr que sus miembros identifiquen y tomen conciencia de su problemática institucional, se internalicen en ella, e induzca a futuras acciones de cambio.

Otro aspecto de relevancia es lograr puntos de aprendizaje del empleo de la Metodología de Sistemas Blandos (MSB), en el proceso de formulación y aplicación de una MDO.

1.2 ALCANCES Y LIMITACIONES

Dado que el estudio comprende la formulación de una MDO y su aplicación (diagnóstico de una problemática empresarial particular), se han considerado alcances y limitaciones para cada aspecto :

ALCANCES

- **De la Metodología de Diagnóstico Organizacional**
 - . Obtener una MDO producto del empleo sinérgico de diferentes herramientas conceptuales Enfoque de Sistemas, MSB, Comportamiento Organizacional, otras metodologías de diagnóstico, y gestión en empresas de servicios informáticos.
 - . Constituir una base potencial para investigaciones futuras. Como metodología que pueda ser aplicada en la misma empresa, en otra organización de servicios informáticos, o como ejemplo para el proceso de desarrollo de cualquier otra metodología.
 - . Establecer las ventajas y desventajas de la aplicación de la MSB en el abordaje y solución de una situación-problema.
- **Del Diagnóstico Organizacional**
 - . Realizar el análisis en el período 1988-1991, considerando el aspecto de historicidad de la organización (elementos que la moldearon en lo que es hoy), y las percepciones de los diferentes Grupos Culturales sobre su realidad empresarial.
 - . Entregar los resultados del análisis en términos del

Crecimiento y Desarrollo alcanzado por la organización en el período de estudio, a la luz del marco metodológico empleado.

LIMITACIONES

- **De la Metodología de Diagnóstico Organizacional**
 - . La validación de la MDO desarrollada se ha realizado en un solo caso práctico, durante su ejecución. No se pueden obtener generalizaciones de la aplicación de la misma.

- **Del Diagnóstico Organizacional**
 - . Dada la diversidad de negocios existentes y por restricciones de recursos (tiempo, personas e información), el diagnóstico no se realizó sobre toda la empresa como se planteó inicialmente, sino en una de sus cinco Unidades Operativas (U.O.) ^{7/}. o mini-empresas. Esta U.O. constituye una muestra representativa, puesto que sus actividades son las que se ajustan a las de la organización en su conjunto.
 - . El levantamiento de información se realizó entre los meses de julio y diciembre de 1991. Los resultados del diagnóstico corresponden a las percepciones de la realidad de los miembros de la U.O. existentes en dicho período.
 - . El análisis de la Gestión Financiera es sólo cualitativo. No se pudo contar con información cuantitativa.

1.3 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual que guía la formulación y aplicación de la Metodología de Diagnóstico Organizacional es el siguiente :

1.3.1 ENFOQUE DE SISTEMAS

Antes de abordar el tema de Sistemas Blandos es necesario conocer el concepto de ENFOQUE DE SISTEMAS, el cual puede definirse como un modo de apreciar e interpretar la realidad.

El tradicional Método Científico creado para el mismo fin, resultó ser débil por su visión mecanicista y causal,

^{7/}. Es una célula del proceso productivo que asegura y maneja sus recursos, con ingresos y egresos propios.

por su inhabilidad para manejar la complejidad. Plantea que para comprender la realidad hay que seguir sistemáticamente tres pasos :

- . Reducir su complejidad a variables específicas y por tanto manejables,
- . Replicar el fenómeno en estudio y obtener una ley que explique el comportamiento del mismo,
- . Refutar el modelo conceptual construido, y comenzar nuevamente el proceso, en caso de que no lo explique fehacientemente.

Un enfoque alternativo es el de SISTEMAS. Este plantea que, dado que algunas realidades son demasiado complejas para intentar reducir las (p.e. los sistemas vivos) y replicarlas, es necesaria su conceptualización global, de manera holística, en donde "el todo es más que la suma de las partes".

Este esquema mental considera la complejidad de la realidad en estudio en su verdadera magnitud, es decir las interacciones entre sus diferentes partes como con el entorno y, a través del tiempo; con el objetivo de comprenderla con mayor riqueza de perspectiva y por ende, poder adoptar soluciones no óptimas, pero que sí conduzcan a un mejoramiento veraz de la misma.

Este enfoque, cuya característica principal es el estudio y manejo de la "complejidad", es el pilar del Movimiento de Sistemas (Gráfico 1.1), corriente intelectual que agrupa a gentes de distintas profesiones y campos de acción ⁶/. , meta-disciplina que puede ser aplicada a cualquier otra disciplina.

1.3.1.1 SISTEMAS BLANDOS

Como se puede ver en el cuadro del Movimiento de Sistemas, los trabajos en Sistemas Duros y Blandos están comprendidos en el campo de la aplicación del pensamiento sistémico a problemas del mundo real.

Un **Problema Duro** es aquél fácil de formular y de obtener su solución. El objetivo está claramente definido o puede ser definido sin mucha discusión. Se reduce a encontrar la manera más eficiente de alcanzar dicho objetivo, es decir, existe una solución única,

⁶/. Rodríguez Ulloa Ricardo; "El enfoque de sistemas y los sistemas socioculturales : posiciones conflictivas en la toma de decisiones", La Revista de Postgrado, (1):2, dic.1989, Perú, p 38.

Mapa del Movimiento de Sistemas

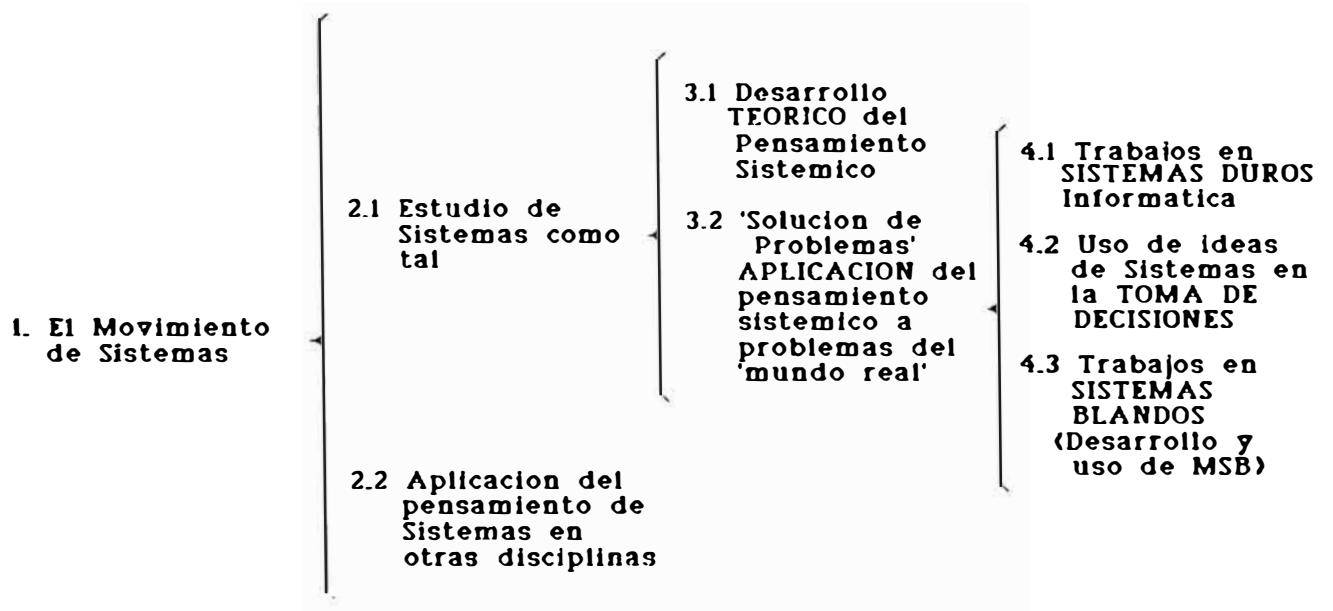


Gráfico 1.1

la óptima.

Un **Problema Blando** es aquél que ocurre en un sistema social, en aquél donde interviene el hombre. No puede ser fácilmente formulado y por tanto no fácilmente solucionado. Dado que es percibido de diferentes maneras, que varían según el weltanschauungen (W) o personal punto de vista de los involucrados, no existe solución única, ésta dependerá del W que se adopte.

Dentro del Movimiento de Sistemas, Peter Checkland, profesor de la Universidad de Lancaster (Inglaterra), desarrolló una metodología con el fin de **abordar y dar solución** a problemas blandos que ocurren en los sistemas socioculturales ^{9/}, la METODOLOGIA DE SISTEMAS BLANDOS.

1.3.1.2 METODOLOGIA DE SISTEMAS BLANDOS

La MSB es un esquema genérico, no tiene pasos especificados a detalle. Es una guía para el abordaje y la acción en problemáticas sociales, particularmente útil en situaciones en donde puede esperarse un alto grado de discusiones abiertas.

La característica principal de su aplicación, radica en la forma de enfrentar los problemas. Antes de intentar reducir su complejidad, para poder modelarlos matemáticamente, se intenta explorar la misma, trabajando con las diferentes **percepciones** de los involucrados, es decir, se admiten las múltiples visiones de la realidad y se examinan sus implicancias.

El objetivo inmediato consiste en llegar a un **consenso** respecto a la acción que se debe adoptar para la mejora de la situación-problema. Este debe surgir de un debate que incluya a aquellas personas interesadas en la toma de decisiones y puesta en práctica de las mismas. Un objetivo de largo plazo consiste en alentar e institucionalizar un proceso de aprendizaje continuo entre los participantes del sistema social a quienes se dirige.

^{9/}. Porción de la realidad donde se desarrollan fenómenos económicos, ideológicos, políticos, sociales, culturales, axiológicos, psicológicos, biológicos, químicos, físicos; todos a la misma vez.

En resumen, es un medio o guía para organizar la discusión y el debate para obtener NO soluciones óptimas, pero SI satisfactorias, puesto que el aferrarse a una optimización en un mundo tan complejo y dinámico es perder el control de la realidad ^{10/}.

Checkland presenta su metodología como un modelo de siete etapas ^{11/}. con actividades que ocurren tanto en el mundo real como en el mundo conceptual. En este último, se desarrollan descripciones normativas o ideales del sistema analizado (Qué) y se determinan los pasos que conducirían a tal fin (Cómo), actividades III y IV. (Gráfico 1.2)

- ETAPAS I - II : Percepción de la Situación-Problema

Tiene como objetivo delimitar el sistema en estudio y reunir todas las percepciones de los diferentes involucrados en sus respectivos roles, respecto a la situación-problema ^{12/}.

El analista, quien debe tener una mente abierta para evitar sesgos, debe considerar las situaciones conflictivas, los intereses existentes, la estructura de poder imperante dentro y fuera del sistema, las ideologías existentes, todo a lo largo del tiempo. El resultado es un diagrama o cuadro pictográfico, no del problema, pero sí de la situación en la cual se percibe existe un problema.

- ETAPA III : Elaboración de Definiciones Básicas

En la etapa anterior se han identificado problemas virtuales, a los que se debe buscar solución. Cada solución implica un cambio de la realidad social para su mejora, procesos de transformación que se expresan a través de Definiciones Básicas (DB).

^{10/}. Ibid; "Los Sistemas Blandos en el análisis de los problemas del mundo real", La Revista de Postgrado, (2):4, Perú, ago., 1990, p.42

^{11/}. Ibid; "Los Sistemas Blandos en el análisis de los problemas del mundo real", La Revista de Postgrado, (2):4, Perú, ago., 1990, p.42

^{12/}. Porción de la realidad social en la que existe un conjunto de problemas.

Metodología de Sistemas Blandos MSB

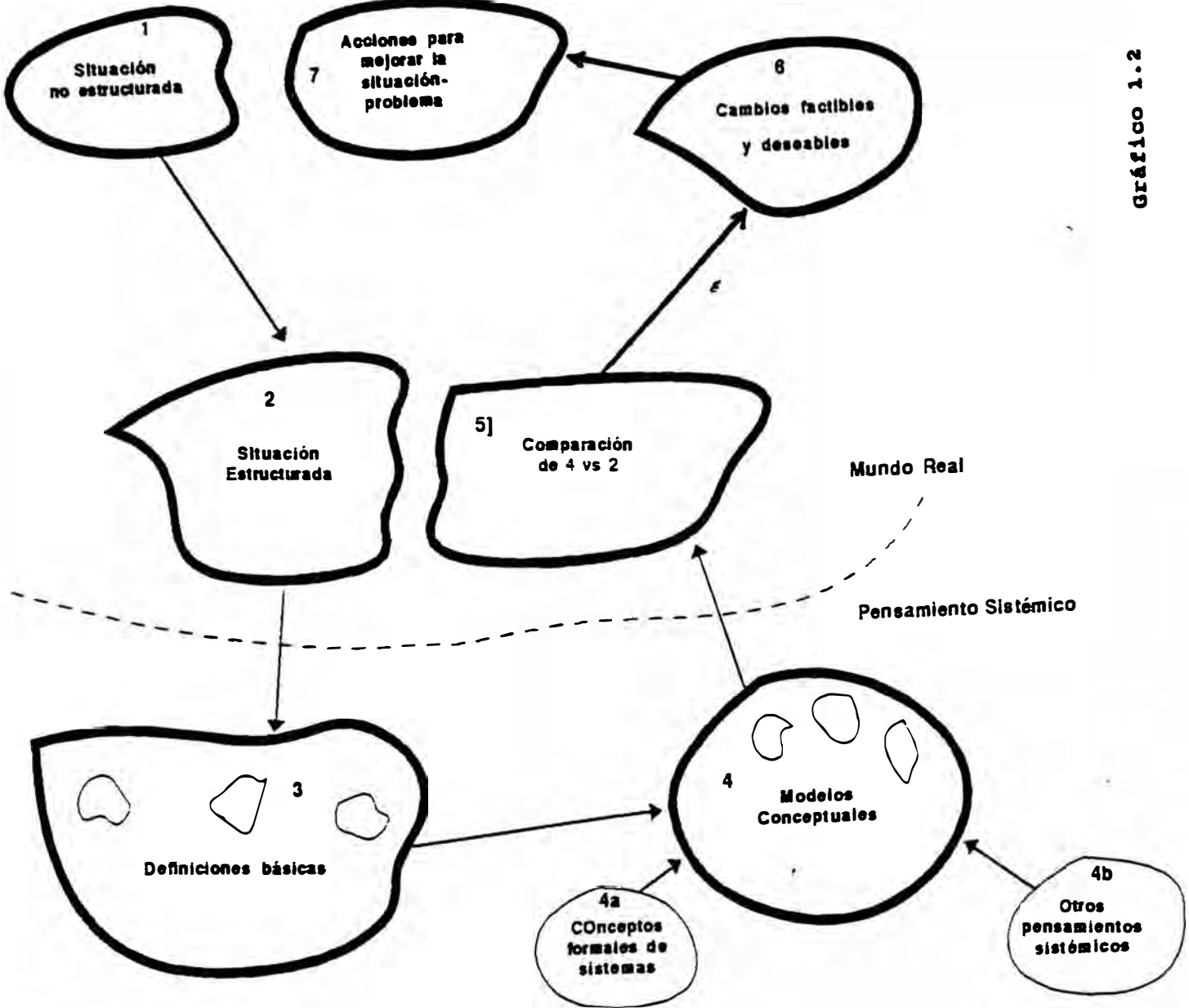


Gráfico 1.2

Entonces, una DB define **qué** proceso de transformación se impone hacer en la realidad social, el cual está en función del weltanschauungen adoptado, acorde a la percepción que se tenga de la situación-problema.

- **ETAPA IV : Desarrollo de Modelos Conceptuales**

Cada definición básica genera un modelo conceptual (MC), expresión en lenguaje sistémico -grupo de verbos calificados y unidos gráficamente- de **cómo** se podría llevar a cabo el proceso de transformación de la realidad social, es decir qué actividades son necesarias.

En síntesis, una DB define qué es el sistema, y su MC, qué actividades debe hacer para llegar a ser el sistema descrito en dicha DB.

- **ETAPA V : Comparación de Modelos Conceptuales con la realidad**

Dado que los MC son consecuencia de las DB y ambos elaboraciones mentales de procesos de transformación que pueden existir o no en la realidad, se requiere un proceso de contrastación entre los MC propuestos y la realidad social que describen, con el objetivo de generar un debate sobre los posibles cambios que deben hacerse en el mundo real para aliviar los problemas.

- **ETAPA VI : Cambios factibles y deseables**

Los cambios definidos en la etapa anterior deben cumplir dos criterios :

- . Ser sistémicamente deseables, por las partes involucradas, y
- . Ser culturalmente factibles, dadas las estructuras y actitudes de poder prevalecientes.

Implica detectar qué cambios es posible llevar a acabo en la realidad.

- **ETAPA VII : Implantación**

Implica tomar acción, realizar los cambios detectados para mejorar la situación-problema. Este es un "nuevo problema", que puede a su vez ser abordado con la MSB. La situación percibida inicialmente como problema puede desaparecer y otros problemas emerger.

1.3.1.3 CONCEPTOS RELEVANTES

Para comprender el enfoque de Sistemas Blandos es necesario comprender los conceptos que la sustentan:

- Sistema de Actividad Humana (SAH)

Es un sistema donde interviene el hombre, percibido de múltiples maneras, es decir, diferentes observadores tienen diferentes opiniones de la naturaleza y objetivos del mismo. Es complejo, de naturaleza turbulenta y cambiante.

- Weltanschauungen (W)

Es el particular modo de apreciar el mundo que posee una persona o grupo de personas. Este evoluciona en el tiempo y es producto de la combinación sinérgica de diferentes factores de la vida del individuo : su educación, sus éxitos y fracasos en la vida, sus valores y creencias, sus ideologías, su personalidad y su carácter, su estado de salud y edad, etc.

Existe estrecha relación entre este concepto y el concepto de cultura. Grupos Culturales similares son aquellos que poseen W afines.

- Sistema Contenedor de Problemas (SCP)

Es aquél que contiene la situación-problema, sobre el cual se quiere ejercer una acción para mejorarlo y solucionarlo.

Dado que está conformado por personas que pertenecen a Grupos Culturales, éstas perciben los problemas que se viven en el SCP en función de sus respectivos W's. En algunos aspectos pueden existir convergencias y posiciones de consenso, es decir, un W de consenso que expresa la visión de una aspiración común en el SCP.

- Sistema Solucionador de Problemas (SSP)

Es aquél que va abordar y dar solución al SCP. Los solucionadores lo enfrentan con su respectivo W, y tienen que "ponerse de acuerdo" sobre cuál será el esquema conceptual que se aplicará en una situación-problema determinada.

Generalmente, surgen dos posiciones entre quienes viven el problema y quienes intentan solucionarlo; una en que ambos tiene W semejantes, y por ende existe poca probabilidad de conflicto en la implantación de soluciones; y otra en que discrepan, donde la solución esperada por el SCP diverge de la propuesta por el

SSP, ya sea porque el último no pudo percibir los deseos del SCP o por la intervención de otros factores, denominados **sesgantes**. Estos son :

- . La formación académica de los solucionadores
 - . El modo científico-reduccionista de observar el SCP
 - . La ignorancia de lo qué es el SCP y cómo opera
 - . La inexistencia de un sistema autoinquisidor en el SSP que chequee la transparencia de sus apreciaciones
 - . Los intereses personales de los solucionadores
 - . Ser solucionadores que pertenecen al SCP o solucionadores externos a dicho sistema
 - . La falta de distinción entre lo qué es el SCP y el SSP
- **Elementos del desarrollo de un Modelo Conceptual (CATWOE)**

Como se explicó, el MC describe las actividades que deben llevarse a cabo en el sistema para llegar a ser aquél expresado en la DB.

Esta labor puede facilitarse identificando previamente los siguientes elementos :

- C** : **Customer - Cliente**
Son los beneficiarios o víctimas de las actividades del sistema.
Son los objetos indirectos sobre quienes recae la acción de los verbos
- A** : **Actors - Actores**
Realizan las actividades en el sistema o hacen que se lleven a cabo
- T** : **Transformation - Proceso de transformac.**
Es el corazón de la DB. Son los medios por los que los inputs son transformados en outputs definidos
- W** : **Weltanschauungen**
Es el punto de vista personal, esquema o imagen preconcebida que influye en la concepción de una DB. Cada DB es formulada a partir de cada W considerado relevante
- O** : **Owners - Dueños**
Son los que tienen principal interés por el sistema y el poder para finalizar el estudio. Pueden opinar sobre el sistema

E : Environmental Constraints
Son las restricciones iniciales y las pertenecientes al entorno

**1.3.1.4 ANALISIS ISSUE-BASED & PRIMARY TASK
VARIANTE DE LA MSB**

Existen casos dentro de la Metodología de Sistemas Blandos, en los cuales el estudio requiere explorar las implicancias de un número de diferentes W's y/o de diferentes procesos de transformación, este tipo de Análisis se conocen con el nombre de Issue-Based.

Otra variante también utilizada para el análisis de problemas de reestructuración de organizaciones es el Primary Task (PT), la cual considera como labor más importante la elección de los "Sistemas Relevantes". Cuando se hace este tipo de análisis, la Definición Básica escogida guiará el modelo del sistema ideal, el que se relacionará muy directamente a la organización como un TODO o a una tarea, sección, ambiente o división bien establecido. El conjunto de las actividades deben existir más allá del cómo se hagan.

La Definición Básica (DB) de un Sistema Relevante (SR) del tipo Primary Task debe manifestar como la organización del mundo real es capaz de llevar a cabo su función pública. En el PT; el SR expresa su tarea explícitamente la que es personificada en la organización.

Normalmente un análisis de Primary Task siempre es precedido por un análisis Issue-Based. Este toma el universo de Ws existentes y define para cada uno de ellos una DB, luego realiza un proceso de ensamble tentativo buscando el consenso y generando un nuevo MC, al cual responderá una DB que debiera ser coherente con las recogidas de los diferentes Ws.

Por otro lado, el proceso del Primary Task incluye iteraciones sobre los sistemas relevantes considerados. A partir de los diferentes Sistemas Relevantes y Modelos Conceptuales, se deriva a un Modelo Conceptual Tentativo en función al consenso. Este modelo, resultado de la fusión de varias DBs, debe ser validado a través de una única DB establecida por el SR obtenido por consenso. El MC generado entonces se denominará Modelo Conceptual Derivado, el cual será la base de la validación para la formulación final de un Modelo Conceptual Confirmado.

Un modelo de primary task describe una visión de consenso de las actividades contenidas dentro de la realidad, a través de un conjunto de COMOs. Aquí no es

necesario considerar si esos COMOs son los apropiados. Para ello serán importantes los procesos de validación en los cuales debieran participar los tomadores de decisión sobre las actividades consideradas en el modelo "ideal".

1.3.2 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El concepto de Diagnóstico Organizacional es ampliamente analizado en el siguiente capítulo, a través del proceso de desarrollo de la MDO. Sin embargo, dada su complejidad, es importante ahondar en el sustento teórico de algunos de los diez enfoques estudiados, comprendidos entre los años 1972-1988.

- ANDREW MANZINI (1988)

Andrew Manzini define el DO como un examen de lo que está pasando en la empresa, realizado con dos propósitos, identificar y remediar alguna problemática, o desarrollar a la organización. Es llevado a cabo por los miembros de la misma mediante una recolección y análisis sistemático de datos.

Sostiene que este proceso mejora el entendimiento de la organización por parte de sus miembros dado que son ellos quienes, al conocer mejor su realidad, pueden generar alternativas de solución a muchos problemas organizacionales, si se crea el ambiente que los aliente a comunicar sus percepciones.

Es un ciclo de seis etapas:

- . Recolección de datos
- . Análisis
- . Retroalimentación
- . Plan de acción
- . Implementación
- . Evaluación

- STAFFORD BEER (1985)

Stafford Beer presenta una fórmula para el diagnóstico organizacional desde un enfoque cibernético de la administración a través del "Modelo de Sistema Viable - MSV". Este modelamiento permite el tratamiento de la **VARIEDAD** con criterios de autonomía y descentralización, considerando a la variedad como una medida de la complejidad o número de estados posibles de un sistema.

Las características de un sistema viable son:

- . Tienen la posibilidad de dar respuestas a un estímulo no diseñado en el sistema
- . Se adaptan constantemente a un medio cambiante y así sobreviven
- . Mantienen un comportamiento de equilibrio, sólo mediante un múltiple contacto con todo lo que se encuentra fuera de ellos
- . Todas sus partes interactúan y no funcionan en forma separada

Según estas características una organización es un sistema "viable". Y como tal tiene además, la característica de contener en sí misma otros sistemas viables, pudiendo identificarse lo que se llaman niveles de recursión.

Los niveles de recursión identificados por Beer son:

- . **Sistema 5**, involucra la cultura organizacional y los valores de los directivos
- . **Sistema 4**, relacionado con la planificación y dedicado al manejo del mañana, el entorno y los efectos de las estrategias y decisiones
- . **Sistema 3**, se ocupa de las actividades administrativas esto es, el corto plazo y el ambiente interno
- . **Sistema 2**, comprende las normas, procedimientos y los estándares de gestión
- . **Sistema 1**, actividades operativas rutinarias en la empresa

La cibernética, base del modelo presentado por Beer, es el estudio de sistemas en interacción constante en los cuales se identifican sistemas gobernantes (control) y sistemas gobernados (operaciones), basándose en un enfoque sistémico.

Trasladando este enfoque al proceso de diagnóstico de una organización, Beer se preocupa del flujo de las comunicaciones y los niveles de control existentes de manera que no se generen vínculos de dependencia o restricciones. Así mismo del dimensionamiento de responsabilidades e intervenciones para el logro de un grado de autonomía que permita una gestión exitosa.

- **HENRY MINTZBERG (1984)**

Para Henry Mintzberg, la organización se estructura para capturar y dirigir sistemas de flujos y definir interrelaciones entre las diferentes partes. Según ello, puede ser analizada como:

Un sistema de comunicación informal, enfatizando el rol del ajuste mutuo en la coordinación.

- . Un sistema de constelaciones de trabajo en el cual las personas no mantienen jerarquías y cada una se distingue por sus propias decisiones.
- . Un sistema de procesos de decisión en la medida en que los niveles de comunicación son muy variados y no necesariamente siguen la ruta establecida por el organigrama o la jerarquía.

Mintzberg elabora un diagrama que muestra estas visiones de la organización, sus relaciones y flujos de información. Este modelo define las siguientes partes que componen la organización :

- . El Núcleo Operativo, que incluye a los operarios, los que realizan la tarea básica.
- . La cumbre estratégica, incluye responsabilidades más elevadas de la organización
- . La línea intermedia, que une el sector operativo con la cumbre estratégica.
- . La tecnoestructura, aquí se ubican aquellos que afectan el trabajo de otros, estandarizan los procesos y realizan la labor de control.
- . El grupo de soporte, son aquellos que realizan labores de apoyo a las existentes como básicas.

A partir de este enfoque estructural, podemos establecer una efectividad en la organización, observando los procesos que en ella se realizan y evaluando cada nivel para reconocer si el diseño es efectivo o no.

- OSCAR JOHANSEN (1980)

Para el Diagnóstico Organizacional, Oscar Johansen hace una similitud de la organización con el cuerpo humano. El médico sabe que frente a cualquier tipo de enfermedad, debe examinar los diversos sistemas para hallar explicación del comportamiento anormal, debe estudiar las diferentes partes en su conjunto.

Considera que un problema organizacional consiste en la adecuación de los sistemas sociales, formales e informales de la organización y por lo tanto al igual que el médico, hay que buscar las causas del problema con ayuda de ésta trisección : sistema social, formal e informal.

Un buen diagnóstico organizacional permite descubrir no sólo el problema sino también, definirlo y estudiar sus características. Al implementarse la o las soluciones, se debe tener cuidado con la aparición de los efectos colaterales lo cual implica un proceso de diseño que se anticipe a los hechos.

- FREEMONT KAST (1979)

El enfoque sistémico que tiene Kast, considera la organización como un sistema sociotécnico abierto compuesto de cierto número de subsistemas.

La organización, es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Las tecnologías afectan el tipo de insumos requeridos por la organización, la naturaleza de los procesos de transformación y los productos obtenidos en la empresa. Sin embargo el sistema social determina la efectividad y eficiencia de la utilización de la tecnología.

A través de sus cinco subsistemas considerados en la organización :

- . Subsistema de metas y valores
- . Subsistema técnico
- . Subsistema estructural
- . Subsistema psicosocial
- . Subsistema administrativo

podemos determinar deficiencias en el comportamiento general. Desde un enfoque sistémico, un sistema abierto puede lograr un estado estable a partir de una entropía negativa logrando un funcionamiento efectivo. En las organizaciones sociales no existe un estado estable absoluto sino más bien un equilibrio dinámico, en constante ajuste entre las fuerzas internas y el ambiente. El concepto de retroalimentación es muy importante para entender cómo mantienen los sistemas un equilibrio dinámico.

Para Freemont Kast, un diagnóstico organizacional debe responder a un análisis interorganizacional, el cual involucra diferentes dimensiones organizacionales hasta una toma de acción para su cambio. Un diagnóstico debe seguir la siguiente secuencia:

- . Sentir el problema
- . Definir el problema
- . Generar las alternativas de solución

1.3.3 FUNCIONES DE UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE

1.3.3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Es un proceso de **Toma de Decisiones** que se ocupa de la organización en su totalidad. Su principal objetivo es adaptar la empresa al entorno e influir en él, con una conducta proactiva. Implica organizar eficientemente actividades futuras para el logro de

objetivos previamente establecidos, a cuyo cumplimiento se hace seguimiento.

Entre las actividades más importantes de esta gestión, están la formulación de la misión de la empresa y su revisión periódica; el establecimiento de objetivos concretos y las estrategias necesarias para su consecución, enmarcados por un conjunto de políticas definidas.

Para la realización eficaz de este proceso se realiza un examen exhaustivo del entorno y de la situación interna de la empresa.

El **ANALISIS DEL ENTORNO** implica la compilación y evaluación de dos tipos de información, del sector y del macro-ambiente. El primer tipo se refiere a los factores determinantes de la estructura del sector (fuerzas competitivas) clientes, proveedores, competencia, ingresantes potenciales y productos sustitutos.^{13/}. El segundo tipo, son las variables ambientales que afectan a cualquier empresa, independientemente del sector al que pertenezca, éstas son : económicas, sociales, político-legales y tecnológicas. Los cambios en ellas se traducen en cambios en las relaciones de las fuerzas competitivas del sector.

Asimismo, dado que todo este proceso está inmerso en un ambiente de incertidumbre, es importante el desarrollo de planes contingentes. Una herramienta para ello es la Construcción de Escenarios^{14/}. Las incertidumbres macroeconómicas, políticas, tecnológicas y de otra índole no deben ser analizadas por su valor en sí mismo, sino en función de sus implicancias sobre la estructura del sector.

El **ANALISIS INTERNO** comprende un examen de la situación de la empresa con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades. Conociéndolas la gerencia estará preparada para hacer frente a las oportunidades y riesgos que le ofrece el entorno. En este proceso se evalúan los siguientes aspectos :

- **MISION**

Es una declaración de la razón de ser de una

^{13/}. Porter, Michael; "Estrategia Competitiva", Editorial Continental, Mexico, 1980.

^{14/}. Un escenario es un punto de vista internamente consistente de lo que podría ser el futuro, no es un pronóstico. Es un marco para la formulación de estrategias bajo condiciones de incertidumbre.

organización, **esencial** para el establecimiento de **objetivos y estrategias**. Revela la visión a largo plazo de una organización con respecto a lo que quiere ser y a quién quiere servir, debiendo estar sujeto a revisión periódica para adecuarse a los cambios del entorno.

- **POLITICAS**

Son guías generales para la toma de decisiones. Canalizan el pensamiento de los miembros de la organización, orientando respecto a las que se pueden tomar y las que no se pueden tomar.

- **OBJETIVOS**

Representan la situación y/o resultados que la empresa prevee alcanzar a través de acciones definidas para tal propósito. Deben ser concretos y específicos, y estar expresados en términos de tiempo y cantidades.

- **ESTRATEGIAS**

Son las acciones futuras planificadas para alcanzar objetivos específicos. Mientras los objetivos responden a la pregunta Hacia dónde se va?, Qué se desea lograr?, las estrategias responden a Cómo se va a llegar? y Qué es necesario hacer para lograr esos propósitos? . Deben ser cuantificables y controlables.

El proceso de Planeamiento Estratégico está íntimamente ligado a otro el de **CONTROL**, el cual trata de asegurar que las acciones se complementen con los planes.

El Control compara los hechos reales con los previstos, si difieren demasiado es necesario hacer los ajustes respectivos; modificar las actividades, modificar el plan o evaluar la efectividad de los controles.

1.3.3.2 MARKETING

Puede ser definido de tres maneras, según su etapa de desarrollo : ^{15/} .:

- "Organización de actividades para la satisfacción eficaz de : Dónde, cuándo, a través de quién y

^{15/}. "Gestión Estratégica del Marketing", Marketing Publishing Center, Madrid, 1989

- por qué vías vender"
- "Conjunto de técnicas que facilitan el paso de los productos y servicios desde su lugar de origen hasta el cliente; manteniendo a la empresa debidamente informada de los cambios del entorno"
- "Función última de la empresa, cuyo objetivo es la **satisfacción** de las necesidades del cliente, produciendo **beneficios** para las empresas"

Los dos primeros enfoques concebían al Marketing como un instrumento de apoyo a las ventas, el último es una filosofía empresarial. Sustenta que toda empresa tiene su punto de partida y su objetivo final en el **mercado** y que ésta, al ser una consecuencia directa de sus mercados, debe responder y adaptarse a él.

Los tres enfoques representan el paso desde la Gestión Táctica a la Estratégica. Se ha cambiado desde una óptica donde se encomienda al Marketing el **logro de objetivos**, principalmente de ventas, establecidos en otras áreas de la empresa a una visión estratégica, donde el Marketing **establece los objetivos de mercado** de la empresa.

Sin embargo, el Marketing, aún en su etapa estratégica, continúa teniendo una importante función táctica, a través del manejo de los cuatro elementos del Marketing Mix : Producto, Precio, Distribución o Plaza y Comunicación o Promoción; conservando su papel de suministrar a la empresa de información sobre el mercado.

- **OBJETIVOS DEL MARKETING**

Toda Gestión de Marketing debe definir dos tipos de objetivos, los básicos y los sectoriales.

El objetivo **BASICO** de Marketing debe estar centralizado en el logro, para cada uno de sus productos/servicios (P/S), de :

- . La mayor **Participación** de mercado
- . fundamentada en un **Posicionamiento** correcto
- . capaz de mantener a largo plazo
- . la óptima **Rentabilidad** del producto
- . dentro de las condiciones del mercado

PARTICIPACION significa la parte del mercado de la que disfruta una empresa, y se traduce en su capacidad de:

- . Asegurar la repetición de compra (consolidación de la fidelidad del cliente hacia sus P/S o marcas) y
- . Vincular a la empresa con su mercado a través de

sus P/S.

Para lograr una participación adecuada, se necesita el POSICIONAMIENTO del producto/servicio (la forma en que se espera sea percibido en la mente del cliente o usuario). Esto implica armonizar eficazmente los cuatro elementos del Marketing Mix, para que todos respondan al mismo posicionamiento básico. Este concepto se sitúa en el ámbito de las percepciones.

El cliente adquirirá o no el P/S dependiendo, no de la concepción que tenga la empresa del producto, sino de :

- La percepción positiva o negativa que tenga del mismo
- Los valores que le asigne
- La capacidad que tenga para satisfacer sus necesidades

Asimismo, otro objetivo básico es la RENTABILIDAD que debe producir dicho P/S a largo plazo. (aunque sea necesario sacrificar parte de los beneficios a corto plazo para invertirlos en publicidad, promoción, investigación de mercados, etc.)

Los objetivos **SECTORIALES** (Mix de Marketing), y otras áreas de la Gestión de Marketing (planificación, administración, control, investigación de mercados, etc), debe responder al objetivo básico.

- **MIX DE MARKETING**

Es un instrumento de la Estrategia de Marketing. Son las variables que maneja la empresa para lograr sus objetivos de marketing. Está integrada por cuatro componentes **Producto, Precio, Distribución y Comunicación**; los cuales conforman el concepto de **PRODUCTO TOTAL**.

Este concepto ya no enfoca a las tres últimas variables como elementos externos y adicionales al producto en sí, que deben desarrollarse para apoyar, ayudar o facilitar sus ventas, sino como elementos integrales y tan importantes como éste en la conformación de la oferta, por tanto deben recibir la misma atención y cuidado en todo el proceso de la gestión de marketing de cualquier empresa de servicios.

- **PRODUCTO/SERVICIO**

Es el conjunto de elementos físicos o integración de subservicios que se estructuran para satisfacer una necesidad del mercado. Este concepto incluye :

- . el P/S básico
- . su empaquetado o presentación visual
- . su marca
- . los servicios conexos

En aquellos mercados en que las mismas tecnologías están al alcance de todas las empresas, no existen diferencias en el producto básico. Por tanto la diferenciación debe darse en función de los demás elementos del Marketing Mix : precio, distribución y comunicación.

- **PRECIO**

Es la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar para lograr la posesión, consumo o uso de un producto o servicio.

No tiene que guardar relación directa con el valor de coste del mismo, sino con el **VALOR PERCIBIDO** por el cliente. Este último está en función de :

- . la propia mezcla de marketing
- . el efecto de Valor Agregado (servicios conexos al producto básico)
- . el Valor de Compra, Valor de Uso y Valor Final^{16/}.

- **DISTRIBUCION**

Tiene como objetivo poner los P/S de la empresa al alcance del cliente mediante :

- . Actividades de venta personal o indirecta
- . Estructuras propias o de terceros (distribución física)

- **COMUNICACION**

Son las acciones que dan a conocer :

- . la existencia de la empresa,
- . la existencia de sus ofertas,
- . las ventajas competitivas de ambas.

El objetivo es inducir a la compra de la(s) oferta(s) de la empresa, tratando de convencer que son mejores que las de la competencia. Utiliza las

^{16/}. . Valor de compra; expectativas de satisfacción que ofrece el producto o servicio

. Valor de uso; cumplimiento de las expectativas creadas

. Valor final; valor en dinero que se espera recibir al momento de desecharlo

técnicas de publicidad, promoción y relaciones públicas.

Las actividades de comunicación son a las que más se recurre para lograr la **diferenciación** de la oferta de la empresa respecto a las de la competencia.

1.3.3.3 FINANZAS

El objetivo empresarial desde el punto de vista financiero es "*maximizar el valor de la empresa para sus accionistas*", es decir el valor presente de todos sus ingresos futuros.

Inicialmente esta función se limitaba a aspectos operativos : obtener y administrar los fondos empleados en la empresa, cuya demanda y la decisión de hacerla efectiva, ocurría en algún lugar de la empresa. Actualmente se ocupa de evaluar y controlar **decisiones** para asignar o reasignar fondos a usos presentes o futuros.

FUNCIONES DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA

La función financiera se divide en tres áreas de decisión : de Inversión, de Financiamiento y de Dividendos. Sólo una combinación óptima de las tres permite elevar al máximo el valor que tiene una empresa para sus accionistas.

DECISIONES DE INVERSION

Son las más importantes. El presupuesto de inversiones, que es su resultante final, representa la decisión de utilizar recursos para la realización de ciertos proyectos cuyos beneficios se concretarán en el futuro, asumiendo determinado **riesgo**. Asimismo, la decisión de inversión involucra la de modificarla, es decir reubicar recursos cuando un activo deja de justificarse económicamente.

En síntesis, estas decisiones determinan el monto total de los activos de la empresa, su composición y la calidad e intensidad del riesgo empresarial. El costo de capital servirá como pauta en la aceptación o rechazo de proyectos de inversión.

La evaluación de inversiones implica :

Formular proyectos de inversión
Determinar el costo de capital (tasa mínima de rentabilidad para que se justifique el uso de fondos)

- . Estimar sus posibles flujos de fondos y evaluarlos
- . Seleccionar proyectos según criterios de aceptación establecidos
- . Reevaluarlos sistemáticamente después de haberlos aceptado.

- **DECISIONES DE FINANCIAMIENTO**

Consiste en determinar la mejor combinación de fuentes financieras o estructura de financiamiento. Si es posible modificar el valor de mercado de una empresa variando su estructura de financiamiento, entonces debe existir una estructura óptima que maximice la cotización de sus acciones.

La decisión de financiamiento debe considerar la composición de los activos, la actual y la prevista para el futuro, porque ella determina la naturaleza del riesgo empresarial, tal como es percibida por los inversores; y a su vez esa percepción del riesgo empresarial afecta al costo de las distintas fuentes de financiación.

- **DECISIONES SOBRE DIVIDENDOS**

La tercera gran área de decisión es la política de dividendos de la empresa. Comprende el planeamiento del porcentaje de las utilidades que se pagarán a los accionistas como dividendos en efectivo y como dividendo en acciones, de la estabilidad de los dividendos a través del tiempo, y el rescate o recompra de acciones. La proporción de dividendos pagados en efectivo determina el volumen de las utilidades retenidas y debe evaluarse a la luz del objetivo de maximizar la riqueza del accionista. Las decisiones sobre dividendos están estrechamente ligadas a las de financiamiento.

CONCEPTOS BASICOS

- **Costo de Oportunidad**

Puede definirse como el tipo de rendimiento del mejor proyecto de la empresa, la oportunidad de inversión externa o la oportunidad de consumo a la que *ha de renunciar* el accionista, si acepta el proyecto bajo análisis.

- **Presupuesto**

Un presupuesto es un plan financiero, indicando

las fuentes de ingreso y asignando fondos a los gastos.

Es un instrumento de dirección usado para planificar y para controlar.

1.3.3.4 RECURSOS HUMANOS

Esta función se encarga de la administración de los recursos humanos. Es contingencial, depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos ^{17/}.

Por otro lado no conlleva un fin por sí misma. Es un medio para colaborar con la eficacia y eficiencia de la organización. La responsabilidad corresponde al gerente y no al administrador del personal.

PROCESOS DE LA ADMINISTRACION DE RR.HH.

- PLANEAMIENTO

Los objetivos de esta función se derivan de los objetivos de la organización entera :

- . Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización
- . Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales
- . Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

El problema de anticipar la cantidad y calidad del recurso humano necesario es complejo. Su planeamiento puede realizarse basado en los pronósticos de la producción o a partir de tendencias en el flujo hacia adentro, a través y hacia afuera de la organización, apoyado por una política vigorosa de reclutamiento.

- PROVISION

^{17/}. Chiavenato, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos", Colombia, Mc Graw Hill, 1990, p.123

Se encarga de la obtención de la calidad y número apropiados del personal.

- **Reclutamiento**

Implica la consideración de los siguientes aspectos:

- Determinación de las necesidades de personal
- Localización de las fuentes de mano de obra
- Epocas en que se debe reclutar
- Especificaciones de los puestos
- Franjas salariales

El reclutamiento puede ser externo o interno, si busca cubrir los puestos mediante la promoción interna. Cada uno tiene ventajas y desventajas, siendo el reclutamiento mixto el más adecuado.

- **Selección**

Es la escogencia del hombre adecuado en el cargo adecuado. La selección intenta solucionar dos problemas básicos: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo, considerando las diferencias individuales.

- **APLICACION**

Tiene como objetivo aplicar al recurso humano a las tareas organizacionales. Sus procesos son :

- **Estructuración de Puestos**

Se encarga de obtener, analizar y registrar información relacionada con los puestos, está centrado más en el puesto que en el ocupante.

- **Evaluación del Desempeño**

Es el procedimiento para evaluar al personal, basado en un sistema de apreciación del desempeño del individuo en su cargo y de su potencial de desarrollo.

Tiene como objetivos encontrar problemas de supervisión del personal, de integración, del no aprovechamiento de empleados con elevado potencial, de motivación, etc. Adicionalmente tiene usos administrativos como son las promociones, el entrenamiento, el incentivo salarial, retroalimentación al evaluado y otras como la rotación interna.

- MANTENIMIENTO

. Administración de salarios

Es el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas.

. Beneficios Sociales

Son los medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo.

. Seguridad e Higiene

Estas actividades están íntimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

- DESARROLLO

El desarrollo se realiza con el incremento de capacidades, con el entrenamiento relacionado al desempeño efectivo del cargo para el cual se ha contratado a la persona y la realización de ésta en sus objetivos personales.

. Entrenamiento

Busca la preparación de la persona para el cargo, refiriéndose a la transmisión de conocimientos y experiencias, buscando el aumento de sus capacidades, el desarrollo de sus habilidades y la modificación de actitudes. El entrenamiento interactúa profundamente con la cultura de la organización.

. Desarrollo Personal

Es la educación que tiene por objetivos ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo.

- CONTROL

Esta es una función orgánica de la administración que permite ajustar o adecuar las operaciones de acuerdo a la información que se recibe.

1.3.3.5 DESARROLLO DE SOFTWARE

Toda empresa que se dedica al Desarrollo de Software debe ^{18/}..:

- . Desarrollar soluciones informáticas
- . Servir al cliente a través de la operatividad de estas soluciones
- . Ser consultor en el uso de la tecnología de información

Por lo tanto, todos sus procesos deben encontrarse orientados al cumplimiento de estos deberes.

PROCESOS ESTRATEGICOS

Consiste en determinar, a base de la misión y objetivos de la empresa, los objetivos y estrategias globales que debe cumplir esta gestión, a base de la definición de qué productos y servicios desarrollar (qué funciones), cómo (con qué recursos tecnológicos, humanos) y cuándo (en que período).

PROCESOS TACTICOS

Estos procesos tienen un impacto a mediano plazo y se basan en las políticas definidas en el nivel estratégico, buscan enmarcar las labores operativas sobre un análisis más profundo de las necesidades y niveles de servicio que se tienen :

- PLANEAMIENTO DEL SERVICIO

A partir del análisis de las necesidades del cliente se deben definir los niveles de servicio que es necesario alcanzar, considerando :

- . El mercado, es decir, la cantidad de usuarios o clientes para lograr proyectar el volúmen del servicio.
- . El universo de servicios a ofrecer.
- . Los requerimientos de cada servicio
- . Los procedimientos de respaldo y recuperación por errores o fallas externas.
- . Los procedimientos de seguridad.

^{18/}. Recomendaciones de "Guidance for Users of Integrated Data Processing Equipment", Gestión, Sección Informática, abril, 1992

- . Los procedimientos de auditoria.
- . La labor que marketing de cumplir con éstos servicios, para publicitarlos y difundirlos.

- PLANEAMIENTO DEL DESARROLLO

Esta labor se divide en cuatro actividades : el planeamiento de las aplicaciones, de los datos, de las tecnologías y de los proyectos los cuales no se deben tratar de manera independiente.

El **planeamiento de las aplicaciones** debe traducir los objetivos estratégicos de la gerencia. Algunas preguntas que ayudan son :

- . Qué aplicaciones se requieren en el horizonte de planeamiento fijado, para satisfacer las necesidades de clientes actuales y potenciales ?
- . Qué aplicaciones se deben desarrollar para reforzar el posicionamiento de la empresa ?
- . Qué mejoras importantes se requieren en las aplicaciones que ya se están trabajando ?

El **planeamiento de datos** responde a la importancia que tiene la información que alimenta la aplicación, por ello debe asegurar la calidad así como los niveles de seguridad necesarios.

El **planeamiento de la tecnología** tiene como objetivos que todos los recursos no humanos (hw, sw, facilidades para telecomunicaciones) para las aplicaciones, sean considerados y sus características claramente definidas.

El **planeamiento de los proyectos** debe ser producto de los planes de aplicaciones, datos y tecnología y debe encargarse de priorizar los proyectos, de establecer sus objetivos y alcances estimando sus costos y plazos.

- PLANEAMIENTO DE LOS RECURSOS

Se basa en el planeamiento de desarrollo y de servicios y consta de los siguientes aspectos :

- . Planeamiento de Capacidades, debe poder asegurar los recursos de hardware, software y suministros.
- . Planeamiento del recurso humano, debe consolidar requerimientos y establecer alternativas de contratación o de capacitación.
- . Planeamiento del Presupuesto, implica traducir a dinero los requerimientos de recursos. Con ello

se cuantifican los fondos necesarios.

PROCESOS OPERATIVOS

- DESARROLLO Y MANTENIMIENTO

Esta función tiene que ver más con la ejecución de los proyectos, no con su concepción y definición, pues esto ya se hizo en el proceso de Planeamiento del Desarrollo. Sus actividades están relacionadas con:

- . Desarrollo y/o selección de software
- . Instalación y mejoras en el hardware
- . Mantenimiento de programas
- . Balanceo y afinamiento de los sistemas
- . Desarrollo y mejoramiento de procedimientos gerenciales

Todo desarrollo debe manejarse de manera que no afecte el nivel de los servicios que se brindan simultáneamente.

- CONTROL DEL DESARROLLO Y MANTENIMIENTO

Esta función involucra las siguientes tareas de soporte al desarrollo de proyectos :

- . Asignación de responsables
- . Fijación de plazos
- . Control de avances
- . Evaluación de los proyectos terminados

- SERVICIOS DE INFORMACION

Esta función tiene que ver con la producción de información y con la distribución de esa información a los usuarios finales incluyendo los servicios de orientación y capacitación a los usuarios.

- CONTROL DE LOS SERVICIOS DE INFORMACION

Su objetivo es principalmente preventivo. Implica las siguientes actividades:

- . Cronogramación de procesos incluidos en el universo de los servicios que se brindan.
- . Medición y seguimiento del rendimiento de todos los componentes de los sistemas (performance)
- . Control de problemas
- . Evaluación de los servicios

- **CONTROL E INVENTARIO DE LOS RECURSOS**

Se encarga del control de los recursos, permitiendo conocer las características y ubicaciones de cada uno; evaluando la posibilidad de remplazos y mantenimiento.

- **SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

Involucra todas las tareas que apoyan las labores tácticas y permite la coordinación en el nivel operativo. Esto se visualiza sobre todo en las actividades de capacitación y manejo del recurso humano.

1.3.4 ENTORNO DE LA EMPRESA

El entorno se refiere a todos los factores externos que influyen en el desarrollo de las actividades que realiza la empresa. Se pueden identificar dos dimensiones:

Factores de acción directa o sectorial, involucra las fuerzas que afectan la competencia en el sector.

Factores de acción indirecta, envuelve a las fuerzas que afectan a la sociedad en general.

1.3.4.1 FACTORES DE ACCION DIRECTA

El Modelo de Estructura de la Industria de Michael Porter ^{19/}. propone que el comportamiento de las empresas que conforman un sector está determinado por cinco fuerzas competitivas, según el Gráfico 1.3.

- **Poder negociador de Proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector, amenazando con elevar sus precios o reducir la calidad de sus productos o servicios. Un grupo de proveedores es poderoso si se dan las siguientes circunstancias :
^{20/}.

- . El grupo de proveedores está dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que le vende.

Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Editorial Continental, Mejico, 1980.

Ibid, pp. 47-48

FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR

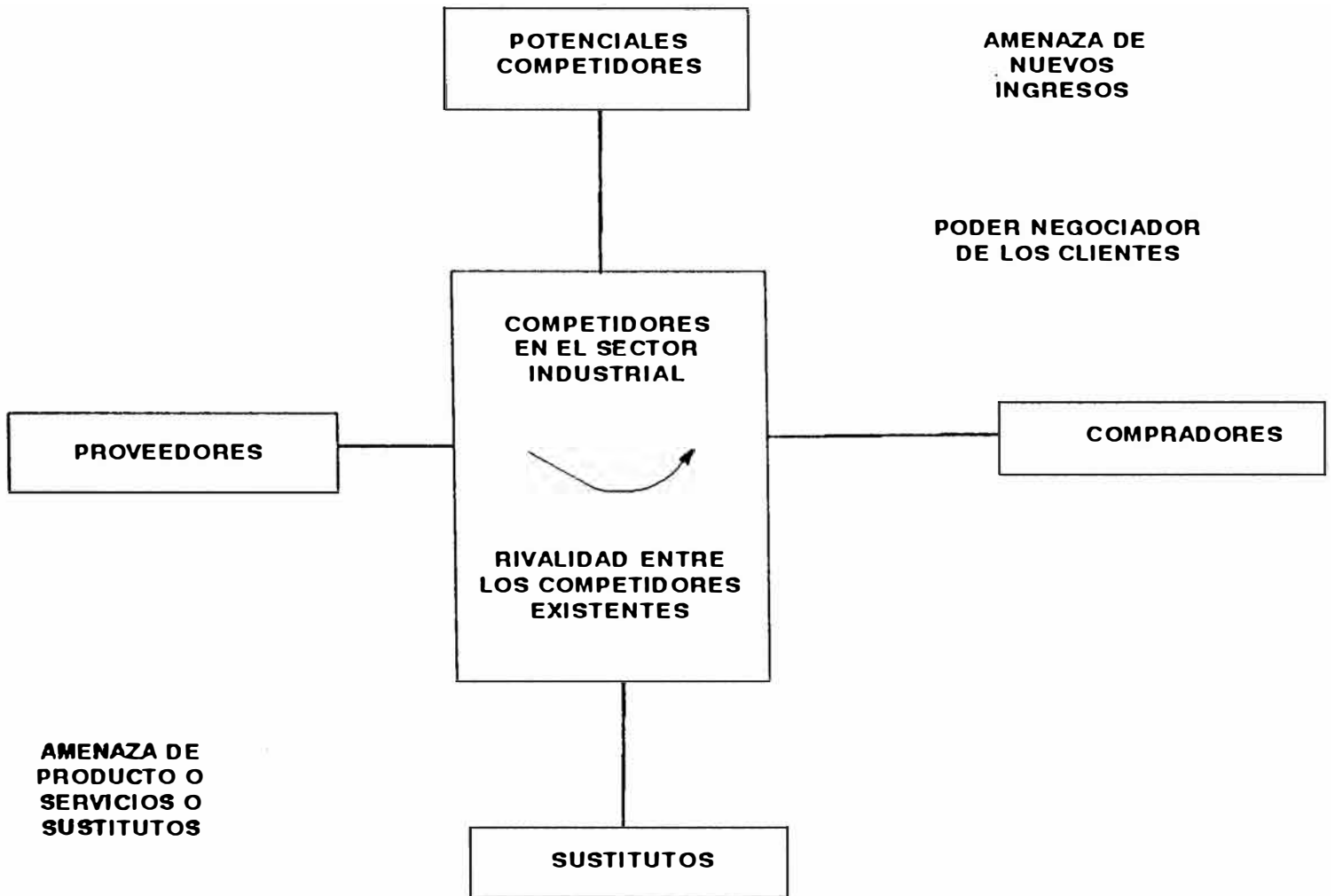


Gráfico 1.3

- No está obligado a competir con otros productos sustitutos.
- La empresa a la que proveen no es un cliente importante.
- Los proveedores venden un producto de importancia para el negocio de las empresas a las que proveen.
- El grupo proveedor representa una amenaza real de integración hacia adelante.

- Poder negociador de Clientes

Los clientes presionan al sector industrial forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o mejor servicio y haciendo mayor la rivalidad entre empresas del sector. Un grupo de clientes es poderoso según :

- La relación de volúmenes de compra respecto a las ventas de la empresa.
- El producto demandado representa una mayor o menor fracción de los costos de los competidores.
- El producto sea diferenciado o estandarizado.
- Los costos en que puedan incurrir los clientes por cambios en sus proveedores.
- Posean información total sobre las empresas, productos y precios del mercado.

- Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes:

Los factores que determinan la intensidad de la rivalidad competitiva cambian según el grado de desarrollo o madurez del sector ^{21/}. Así en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto, cuando el crecimiento de los competidores es mayor, se tiene con frecuencia un mercado fragmentado. Todo competidor crece sin mostrar preocupación por su participación del mercado, compite "amigablemente". Sin embargo el crecimiento no es uniforme, algunas empresas resultarán más grandes que otras, los cambios en la participación de mercado obedecen al lanzamiento de nuevos productos o al ingreso a nuevos mercados.

^{21/}. Bogue III, Marcus y Buffa, Elwood. Corporate Strategic Analysis. TFP of Mc Millan Inc., USA, 1986, pp. 51-53.

Esta situación puede persistir por algún tiempo sin que exista un líder claro.

A medida que el mercado crece y madura, la competencia se torna más aguda. Es posible que emerja un líder y que la estructura del mercado experimente una etapa de tránsito hacia la consolidación del sector, es decir, hacia el surgimiento de un único competidor que domine el mercado o hacia una estructura no consolidada pero estable como resultado de una segmentación natural.

En la fase no consolidada y estable, la competencia entre las empresas es todavía "caballerosa" y dependiendo de la estructura de valor agregado del sector, puede durar por un período de tiempo prolongado.

La inestabilidad del mercado puede ocurrir principalmente por la aparición de una amenaza u oportunidad externa. En sectores inestables existe un líder potencial que crece a un ritmo mayor, pudiendo generar un cambio en las posiciones relativas de los competidores, para conducir al sector hacia la consolidación.

- Amenaza de productos sustitutos

Se entiende por sustitutos a aquellos productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de clientes, pero que se basan en una tecnología diferente.

Los productos sustitutos que merecen atención en un análisis del sector, son los que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o aquéllos producidos por sectores que obtienen elevados rendimientos.

La presencia de sustitutos limita los rendimientos del sector colocando un tope sobre sus precios y rentabilidad.

- Amenaza de nuevos competidores

La constitución de nuevas empresas en el sector depende de las barreras de ingreso y de las reacciones de los competidores existentes.

Si las barreras de entrada son altas y el recién llegado tiene dura represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Algunos de los factores que actúan como barreras para el ingreso son :

- Los requisitos de capital, la necesidad de invertir recursos financieros para competir.
- Los requerimientos de inversiones en publicidad no recuperables, en investigación y desarrollo o para la propia constitución de la empresa y sus instalaciones.

1.3.4.2 FACTORES DE ACCION INDIRECTA

El análisis del entorno de acción indirecta ^{22/}., involucra la evaluación de información económica, social cultural, demográfica, geográfica, política, legal, gubernamental y tecnológica. El análisis consiste en la identificación y evaluación de las variables clave en el ambiente de una organización que pueden ser agrupadas en las siguientes categorías:

- Factor económico
- Factor social
- Factor político-legal
- Factor tecnológico
- Factor internacional

Los cambios en las variables ambientales se traducen en cambios de las fuerzas competitivas del sector influyendo en la situación y estrategias de las empresas.

En entornos turbulentos, estas variables determinan los términos en que actúan las fuerzas competitivas que conforman el entorno de acción directa.

1.3.5 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Antes de definir este concepto es importante conocer qué es una ORGANIZACION " es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona relativamente constante para alcanzar metas comunes" ^{23/}.

El COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL es una disciplina que estudia tres **determinantes de la conducta** en las empresas; individuos, grupos y estructura, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

Incluye aspectos como motivación, comportamiento y

^{22/}. David, Fred; Fundamentals of Strategic Management, Merril Publishing Company, USA, 1983, cap. 2.

^{23/}. Robbins, Stephen; "Comportamiento Organizacional", Prentice-Hall Hispanoamericana, 1987.

poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo de actitudes y percepción, procesos del cambio, conflicto. Asimismo existen varias disciplinas relacionadas con su ámbito de estudio; psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política.

1.3.5.1 MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Stephen Robbins propone un modelo (Gráfico 1.4) cuyo objetivo es explicar y predecir cómo se conduce la gente en las empresas. Hay tres niveles en su análisis: Individual, Grupal, Sistema Organizacional. Estos niveles se parecen a una escalera, cada nivel descansa en el anterior.

Considera dos tipos de variables, las dependientes e independientes. Hace suposiciones simplificadas y excluye explícitamente las variables moderadoras ^{24/}.

1.3.5.2. CARACTERISTICAS DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES

Afirma que son cuatro las variables determinantes de la eficacia de los recursos humanos de una organización :

- PRODUCTIVIDAD

Una empresa es productiva si logra sus metas, traduciendo sus insumos en productos y servicios a un costo menor. Implica interés por la eficacia y eficiencia.

Por ejemplo, una empresa es eficaz cuando alcanza sus objetivos de ventas o de participación en el mercado. Es eficiente cuando lo hace a un bajo costo. Entre las medidas de eficiencia figuran el rendimiento sobre la inversión, la ganancia por cada dólar de ventas y la producción por hora de trabajo.

- AUSENTISMO

En muchas empresas se da esta situación, resultando un alto costo anual de ausentismo (días perdidos multiplicados por tarifas de sueldos/hora). Además el flujo de trabajo se desorganiza, debiéndose

^{24/}. Esta disminuye el efecto que la variable independiente tiene en la variable dependiente.

MODELO DE COMPORTAMIENTO

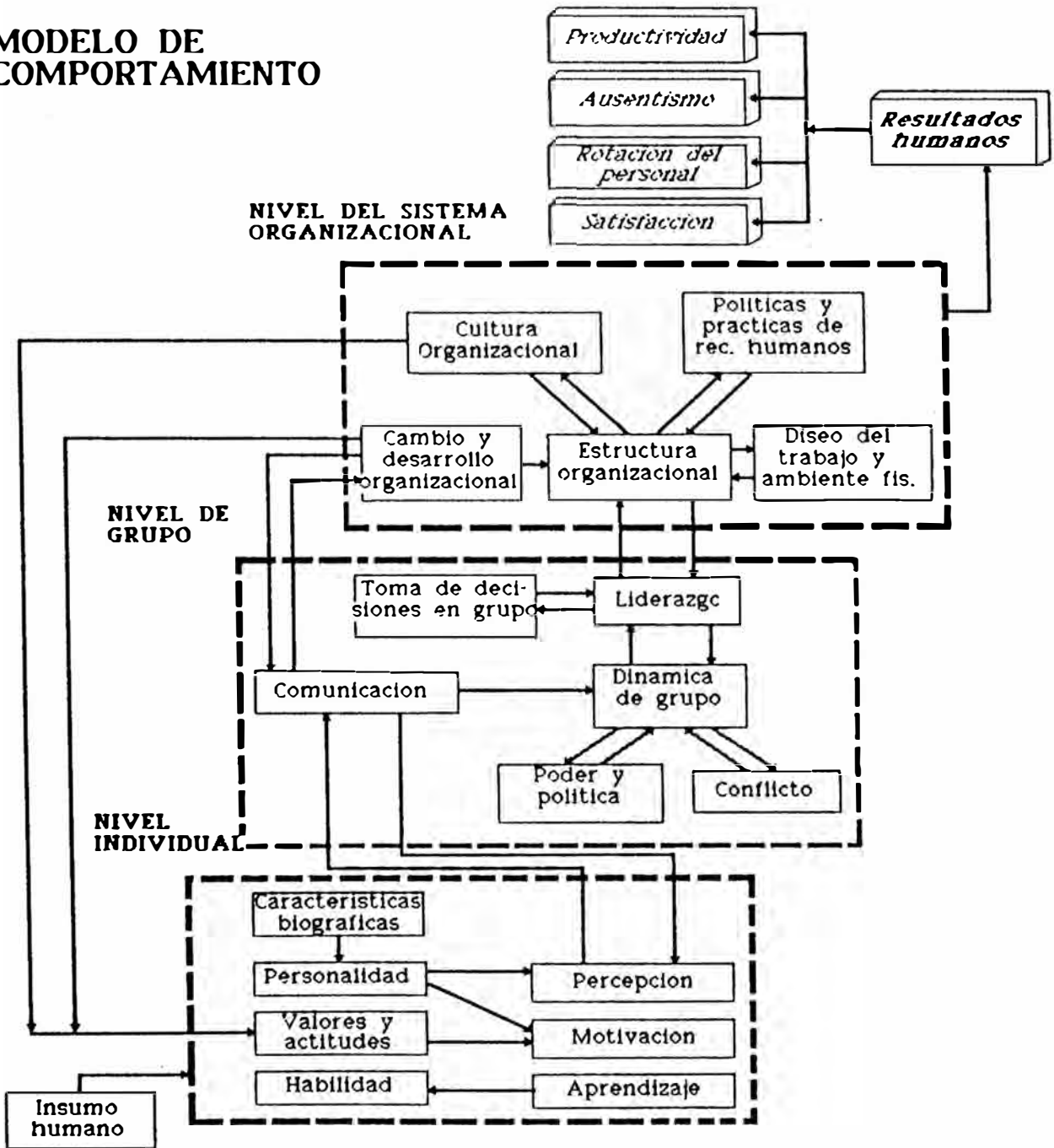


Gráfico 1.4

posponer muchas veces decisiones. Sin embargo, no todo ausentismo es negativo. A veces es necesario, dado que la fatiga por estrés excesivo puede mermar la productividad.

- ROTACION DE PERSONAL

Cuando es alta implica mayores costos de reclutamiento, selección y entrenamiento. También puede significar un deterioro en la dirección y eficiencia de la misma, si el que se retira es el personal con experiencia. Por otro lado puede ser positiva si crea la oportunidad de sustituir a un individuo por otro con mejor preparación y motivación.

- SATISFACCION

A diferencia de las variables anteriores representa una actitud más que un comportamiento. La evidencia indica que los factores centrales que la favorecen son :

- . Trabajo mentalmente interesante

Los empleados tienden a preferir trabajos donde puedan usar sus habilidades y destrezas; que le ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación de su eficiencia.

- . Equidad en los premios

Los empleados quieren sistemas de remuneración y políticas de promoción justos, sin ambigüedades y acordes a sus expectativas. La clave para vincular la remuneración con la satisfacción no es la cantidad absoluta que se paga; es la percepción de la equidad.

- . Condiciones de trabajo favorables

Los empleados necesitan un ambiente laboral que facilite un buen rendimiento. La temperatura, luz, ruido y otros factores no han de ser extremos. (exceso o falta de iluminación)

- . Buenos compañeros

Las personas no sólo ganan dinero en su trabajo, también satisface su necesidad de interacción social. Las evidencias señalan que la satisfacción aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amistoso, elogia el buen desempeño, escucha sus opiniones y muestra interés personal en sus subordinados.

En la satisfacción influyen las características

individuales, principalmente la percepción. A nivel de grupo la comunicación, y a nivel organizacional, si la estructura coincide en los niveles de autonomía y complejidad con los preferidos por el empleado, la satisfacción aumentará

Bajo la premisa que "una empresa no sólo se debe interesar en la cantidad de vida (longevidad) sino en mejorar la calidad de la misma", existe la creencia de que un empleado satisfecho es más productivo que uno que no lo está y que la satisfacción debe ser un objetivo legítimo de la organización.

1.3.5.3 CARACTERISTICAS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Las variables que tienen incidencia en la conducta de los trabajadores son de tres tipos :

- Individuales, afectan directamente su comportamiento
- Grupales, dado que la conducta de los individuos en los grupos es más que la suma total de cada miembro que actúa en cierta forma
- Organizacionales, dado que las organizaciones no son tan sólo la suma de la conducta de varios grupos; también influyen el diseño estructural de la organización formal, la forma en que se diseñan los trabajos y se dispone el ambiente físico, las políticas de evaluación el recurso humano, etc.

NIVEL INDIVIDUAL

- CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS

Los aspectos que tienen mayor incidencia en la conducta del trabajador son su edad, estado civil y antigüedad.

La evidencia indica que los de mayor edad, los casados y los más antiguos tienden menos a renunciar y muestran mayor satisfacción con su trabajo.

Las características biográficas tienen la ventaja de que para la gerencia es fácil consultarlas. Generalmente se encuentran en el file personal del empleado

- PERSONALIDAD

Es la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es tanto producto de factores hereditarios y ambientales moderados por circunstancias

situacionales.

Como las características de la personalidad crean los parámetros de la conducta, conocerlas proporciona un marco de referencia para predecir el comportamiento. Hay características que favorecen un desempeño adecuado en el trabajo, su conocimiento podrían mejorar las decisiones de contratación, transferencia y promoción.

Por ejemplo, los tímidos, introvertidos y poco espontáneos en situaciones sociales no serán buenos vendedores. Las personas sumisas y conformistas posiblemente no serán muy idóneos para trabajos de publicidad.

- PERCEPCION

Las personas se conducen en determinada forma, basándose no en la realidad de su ambiente externo, sino en lo que ven o en lo que piensan que es. Las características personales que la afectan son las actitudes, motivos, intereses, experiencia anterior y expectativas.

Dado que sus actos dependen de la interpretación de la realidad y no de la realidad en sí, la percepción constituye un determinante decisivo de las variables dependientes. Por ejemplo, es posible que una organización haga fuertes gastos para crear un agradable ambiente de trabajo, pero si un empleado piensa que su trabajo es aburrido, en su comportamiento se reflejará esa convicción. Es su percepción de una situación la que constituye el fundamento de sus actos. En síntesis, para poder influir en la productividad es preciso evaluar cómo los empleados perciben su trabajo.

- VALORES Y ACTITUDES

Los valores representan convicciones básicas de que un "modo específico de conducta es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo inverso de comportamiento". Contienen un elemento de juicio sobre lo que es correcto, bueno o deseable.

Las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos. Reflejan nuestra opinión sobre algo específico.

Es importante conocer los valores de un individuo porque afectan sus actitudes y éstas pueden alertar la

existencia de posibles problemas e influir en el comportamiento de la empresa.

- HABILIDAD

Es la capacidad individual de efectuar las tareas de un puesto o trabajo. Los trabajos imponen exigencias diferentes en el individuo y las personas poseen habilidades distintas.

La habilidad tiene influencia directa sobre el grado de desempeño y satisfacción mediante la adecuación entre habilidad y trabajo. Con un proceso idóneo de selección, la adecuación mejorará.

- MOTIVACION

La motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación. Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Según esta definición, las necesidades del individuo debieran ser compatibles y acordes a las metas de la empresa. Asimismo, el grado de la motivación varía entre las personas y dentro de cada persona según el momento.

Algunos aspectos que se deben tener en cuenta para obtener empleados de alto rendimiento y más satisfechos son

- . Reconocer las diferencias individuales. Los empleados no tienen las mismas necesidades. No se les ha de tratar igual a todos.
- . Encontrar al candidato idóneo para cada puesto, de acuerdo a sus rasgos personales de manera que satisfagan su necesidad de logro
- . Utilizar las metas y la retroalimentación para el estímulo al individuo
- . Vincular los premios al desempeño según la teoría del reforzamiento. Si los empleados piensan que es muy bajo puede redundar en un rendimiento inadecuado, una disminución de la satisfacción en el trabajo.
- . Comprobar la equidad del sistema. Los premios deben ser considerados por los empleados como acordes a las contribuciones que hacen.

NIVEL GRUPAL

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, reunidos con el deseo de alcanzar objetivos particulares.

Los grupos pueden ser formales e informales.

Formal, cuando está definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. Informal, cuando son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa.

Las razones más frecuentes por las cuales las personas se afilian a un grupo son la necesidad de seguridad, estatus, interacción, poder y obtención de metas.

El comportamiento grupal es muy diferente al comportamiento individual, a la administración le será útil conocer el comportamiento de los diferentes grupos existentes.

Son varios los factores de grupo que influyen en el desempeño; la percepción de papeles, las normas, el tamaño del grupo, su estructura demográfica y su grado de cohesión.

Por ejemplo, la composición demográfica es un determinante importante de la rotación de personal. La evidencia indica que los grupos que tienen la misma edad o que ingresaron a la empresa en la misma fecha tienden menos a renunciar. Asimismo, la cohesión influye significativamente en el nivel de productividad de un grupo, y está en función del grado de correspondencia entre las metas del grupo y las de la organización.

Por otro lado, las normas controlan el comportamiento de los miembros de un grupo. Su deseo de ser aceptados en el mismo, los hacen susceptibles de conformarse a las normas del grupo. El conocerlas, ayudará a explicar las conductas de sus integrantes.

- COMUNICACION

Una comunicación deficiente es la causa más frecuente del conflicto interpersonal, no hay grupo que pueda sobrevivir sin ella. Realiza cuatro funciones básicas en una organización : control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación, tanto formal e informal, controla el comportamiento. Propicia la motivación, al esclarecer a los empleados lo que han de hacer, la eficacia con que lo hacen y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

La comunicación es un flujo, los problemas existen cuando hay desviaciones o bloqueos en él. Estos bloqueos pueden darse por la naturaleza del

mensaje, prejuicios, conocimientos y habilidades perceptuales del receptor. Pueden ser superados mediante la retroalimentación, simplificación del lenguaje y escuchando activamente.

La comunicación fluye en dirección vertical (descendente y ascendente) o lateral. La comunicación descendente es la que fluye de un nivel a otro inferior. Lo utilizan los gerentes para asignar metas, dar instrucciones, dar a conocer las políticas y procedimientos, señalar problemas que es preciso corregir y ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento. La comunicación ascendente sirve para retroalimentar a los niveles superiores. Gracias a ella los gerentes conocen las opiniones de los subalternos acerca de su trabajo, de sus compañeros y la empresa en general.

Las evidencias demuestran que existe una relación directa entre la comunicación y satisfacción del empleado cuanto menor sea la incerteza, mayor será la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias intensifican la incerteza, y por tanto, merman la satisfacción. Hay una relación positiva entre la comunicación eficaz y la productividad del trabajador. La elección del canal apropiado y el uso de retroalimentación propician, una comunicación más eficaz.

El proceso de la comunicación representa un intercambio de mensajes, el resultado de ello son significados que pueden o no aproximarse a los que deseaba el emisor. El mensaje descifrado en la mente del receptor representa la realidad de este último. Y es esta "realidad" la que determina el desempeño, junto con su nivel de motivación y su grado de satisfacción. La comunicación es importante al evaluar el grado de motivación de alguien.

- **LIDERAZGO**

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. Un líder puede surgir por nombramiento formal o sin él.

Existen diferentes teorías sobre el liderazgo, pero todas coinciden en que el estilo del líder puede estar orientado hacia la tarea o hacia la relación, según la situación. Cuando las situaciones no son claras, los subordinados aprecian que el líder aclare el camino que lleve al logro de las metas. Tratándose de trabajos bien definidos y estructurados, los intentos del líder por explicar los que ya son claros serán vistos por el subordinado como redundantes y hasta insultantes.

El comportamiento del líder difiere según esté orientado :

Hacia la tarea	Hacia la relación
<ul style="list-style-type: none">• El líder usa directrices y estructura• El líder define papeles y metas• El líder utiliza la comunicación unidireccional	<ul style="list-style-type: none">• El líder da su apoyo• El líder escucha atentamente• El líder fomenta la comunicación bidireccional• El líder anima y alienta

La creencia de que cierto "estilo del liderazgo" siempre será "eficaz" prescindiendo de la situación, quizás no sea verdadera. Existen situaciones en las que el comportamiento del grupo no se ve influenciada por el líder. Por ejemplo características como experiencia, preparación, orientación profesional o necesidad de independencia son capaces de neutralizar el efecto del liderazgo.

El liderazgo tiene un papel central en el conocimiento del comportamiento de grupo, pues es el líder quien normalmente dirige hacia la consecución de las metas. Una capacidad predictiva más adecuada será útil y mejorará el rendimiento del grupo.

- PODER E INFLUENCIA

El poder denota una capacidad que A tiene para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo que de lo contrario no realizaría. La diferencia entre poder y liderazgo radica en que el poder no requiere compatibilidad, sino sólo dependencia. El liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y de los seguidores.

El poder se fundamenta en dos aspectos : Fuentes, sitio donde se obtiene el poder y Bases, lo que se manipula. El individuo puede servirse de su posición dentro de la estructura, recurrir a sus características personales, adquirir pericia o aprovechar las oportunidades de controlar la información. El control de una o más de esas fuentes permite al sujeto manipular el comportamiento ajeno a través de la coerción, el premio, la persuasión o las bases de conocimiento.

El poder basado en el conocimiento guarda relación positiva con un buen desempeño y satisfacción, dado que logra la obediencia pública y

privada, sin el problema consistente en hacer que los subordinados obedezcan sólo porque el superior tiene derecho.

EL uso del poder coercitivo tiene relación inversa con la satisfacción individual. La coerción no sólo origina resistencia, sino malestar en el trabajador.

NIVEL DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

Además de las diferencias individuales y los factores de grupo, las relaciones estructurales en que se trabajan tienen influencia en las actitudes y comportamiento del empleado. La empresa impone políticas, procedimientos y reglas que limitan la libertad del empleado y que modifican su comportamiento.

- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. Tiene tres componentes : Complejidad, grado en que las actividades se diferencian; Formalización, medida en que se aplican las reglas y procedimientos y; Centralización, que considera donde reside la autoridad de la toma de decisiones.

La complejidad comprende tres formas de diferenciación : Horizontal, implica el grado de separación horizontal entre las unidades (cuanto mayor sea el número de ocupaciones diferentes, será más difícil la comunicación y coordinación de actividades); Vertical, se refiere a que cuanto más niveles haya entre la alta gerencia y los operativos, habrá más posibilidad de distorsión en la comunicación; Espacial, se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal se hallan geográficamente dispersos.

La formalización denota hasta qué punto los puestos de una organización están estandarizados. Si un trabajo muestra gran formalización, el empleado tiene un mínimo de libertad respecto a lo que ha de hacerse, cuándo y cómo.

La centralización se refiere a la toma de decisiones. Es descentralizada cuando recae sobre los gerentes más cercanos a la situación.

Los aspectos que afectan el comportamiento son :

- Tamaño de la organización, al aumentar disminuyen las oportunidades de que el trabajador participe en la toma de decisiones, y también su identificación con la misma; la comunicación vertical se torna más difícil y el empleado se siente "en el fondo de una gran pirámide"
- Nivel organizacional, la evidencia indica que conforme se asciende en la jerarquía, existen mayor número de empleados satisfechos puesto que van acompañados de mayor remuneración, autoridad formal, y privilegios de estatus.

- AMBIENTES DE TRABAJO Y ESTRES

Para los empleados con una fuerte necesidad de crecimiento, los trabajos que ofrecen mucha variedad, identidad, significación, autonomía y retroalimentación culminarán en alto rendimiento y satisfacción.

El ambiente físico puede entorpecer la productividad, uno mal diseñado o incómodo contribuye a la fatiga y retarda la comunicación.

El estrés es una condición dinámica en la cual una persona se halla ante la oportunidad, limitación o exigencia relacionadas con lo que desea y para las cuales el resultado se considera inseguro e importante a la vez. El estrés es máximo en aquellos que perciben su vacilación ante su eventual triunfo o derrota, y es mínimo en las personas que consideran seguro su triunfo o derrota.

Cuando es fuerte y continuo, deteriora el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

- POLITICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Son fuerzas que modelan el comportamiento y las actitudes del empleado. Se tienen los métodos de selección, los sistemas de evaluación del desempeño, los sistemas de premios, los métodos del desarrollo de carreras.

El objetivo de una buena selección consiste en adecuar las características del individuo con los requerimientos del trabajo. Cuando la gerencia no lo logra, merman tanto el rendimiento como la satisfacción del empleado.

La elección de un sistema de evaluación del desempeño y el modo de aplicarlo constituye un factor

importante que afecta la conducta de los empleados. Si éste es percibido como ineficiente, el empleado reducirá su esfuerzo o buscará otro trabajo.

Los premios elevarán el desempeño y satisfacción cuando :

- . El empleado los percibe justos
- . Están ligados al rendimiento,
- . Se adaptan a las necesidades del individuo.

Respecto a los métodos del desarrollo de carreras, las empresas que cuenten con programas bien diseñados tendrán empleados con expectativas más realistas que disminuirán la probabilidad que se marchen ante la insuficiencia de oportunidades.

- CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de principios y creencias básicos de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones. Han sido aceptados como propios a través de los años y se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc.

La mayoría de organizaciones presentan una cultura dominante y varias subculturas. La primera expresa los valores básicos que comparte la mayoría. Las segundas reflejan problemas y experiencias comunes a un grupo. (matices a nivel departamental o geográfico). Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de muchas subculturas, el valor de la Cultura Organizacional como variable independiente disminuirá porque no habrá una interpretación uniforme respecto a un comportamiento correcto o incorrecto.

Existen culturas fuertes y débiles. Es fuerte si los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente; si muestran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de las organizaciones, originando cohesión fidelidad y compromiso organizacional. Por tanto una cultura fuerte disminuye la rotación de personal.

La Cultura Organizacional cumple varias funciones. En primer lugar sirve para definir los límites de una organización y otra. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y

modelando las actitudes y el comportamiento. Se trasmite a los empleados mediante historias (narración de hechos referentes a los fundadores), rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Una organización abrazará una cultura en particular como un conjunto de ideales y valores, los cuales son comunicados a los miembros como reglas del comportamiento. La satisfacción será máxima cuando haya congruencia entre las necesidades del individuo y la cultura. Por ejemplo, si la cultura se caracteriza por poca estructura, supervisión ligera y premiación del buen rendimiento, tendrá empleados más satisfechos si éstos tienen necesidad de logro y prefieren la autonomía.

No existe una cultura mejor o peor. Una organización no es eficaz por tener cierta cultura, seguir una determinada estrategia o por estar dirigida por determinados directivos; es eficaz cuando existe coherencia y equilibrio entre los elementos que la componen ^{25/}.

. Estrategia	:	Relación con el entorno, posicionamiento
. Estructura	:	Delimitación de funciones y responsabilidades
. Sistemas	:	Procedimientos de comunicación, información y control
. Personas	:	Tipología de directivos y colaboradores, formas de relacionarse entre sí.
. Cultura	:	Principios y creencias básicos de los miembros

Cuando se produce una incoherencia importante (por ejemplo por un cambio drástico en el entorno o el ingreso de un nuevo gerente con estilo diferente a los antecesores) la eficacia del conjunto se resiente.

1.3.6 CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. Nuevos objetivos se establecen, mientras que los viejos son reestructurados y modificados; mientras nuevos negocios se crean, los viejos

^{25/}. Anzizu, José; "Cultura Organizativa : Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa", Alta Dirección, 23(120), mar-abr. 1985

se reorganizan; las personas salen de la organización o cambian de puestos; nuevas personas son admitidas; los productos sufren alteraciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden nuevas cosas, modifican sus comportamientos y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término **Desarrollo** es generalmente aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

El crecimiento y el desarrollo no son la misma cosa, el crecimiento no es ni necesario ni suficiente para el desarrollo de una organización.

El **Crecimiento** es el incremento en tamaño y cantidad de la empresa.

Sucedan casos en que las demandas exteriores son aceptadas internamente, sin medirse los riesgos de una adecuación de los recursos internos para atender estas demandas, produciéndose brechas y vacíos operativos que son burocráticamente llenados, distorsionando y obstruyendo los subsistemas que ella contiene. Esto con el tiempo va generando distorsiones en la planeación, cambios de objetivos y metas sin mayor estudio, dentro de lo cual sin darse cuenta, la organización se encuentra haciendo cosas distintas a la finalidad para la cual fue creada, lo que genera problemas de coordinación, aumento de procedimientos y pérdida de la efectividad.

El crecimiento descontrolado, como se ve, es totalmente opuesto a un desarrollo, es sinónimo de poca visión estratégica y trae consigo la pérdida de la real dimensión de la empresa.

El desarrollo es un incremento en las posibilidades de satisfacer los legítimos deseos y necesidades de los miembros de la organización.

PRESUPUESTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional está íntimamente unido a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización a los procesos de cambio. Para entenderlo es necesario conocer sus presupuestos básicos :

- . Concepto de organización, como un sistema que hace a las organizaciones colectivamente conscientes de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirlos mejor.
- . Concepto de Cultura Organizacional, como un modo de vida y un sistema de valores que influye en el clima

de la organización.

- Concepto de Cambio Organizacional, como un proceso con fuerzas exógenas y endógenas controladas y direccionadas.

Algunas consideraciones que deben tenerse en cuenta en la búsqueda del desarrollo organizacional son :

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización
- Aumentar el debate de los problemas organizacionales grupal e intergrupalmente
- Crear un ambiente en el que la autoridad designada por el papel sea aumentada por la autoridad basada en el conocimiento y habilidad
- Incrementar la apertura de comunicaciones laterales, verticales y diagonales
- Incrementar el nivel de entusiasmo y de satisfacción personal en la organización
- Tratar de dar soluciones sinérgicas a los problemas de mayor frecuencia
- Incrementar la responsabilidad individual y grupal en el planeamiento e implementación.

CAPITULO II

**FORMULACION DE LA METODOLOGIA DE
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

2.1. ¿POR QUE EL DESARROLLO DE UNA METODOLOGIA SE CONSIDERA UN PROBLEMA BLANDO?

Como se explicó en el punto 1.3.1.1, problemas blandos son los que ocurren en los Sistemas Blandos. Estos últimos se definieron como **Sistemas de Actividad Humana**, es decir, grupos de actividades interconectadas que pueden responder a un propósito determinado ^{26/.}, y que cumplen las siguientes características:

- Un sistema donde interviene el hombre;
- Que es percibido de múltiples maneras, diferentes observadores tienen diferentes opiniones acerca de la naturaleza del sistema, así como de sus fines;
- Que es complejo, de naturaleza turbulenta y cambiante.

Así, el grupo de tesis como un sistema de actividad humana, puede ser descrito mediante un conjunto de modelos de sistemas :

- Un sistema orientado a la obtención de una Metodología de Diagnóstico Organizacional (MDO)
- Un sistema cuyo propósito es obtener un título profesional
- Un sistema orientado a dar recomendaciones sobre una situación problemática empresarial que conoce
- Un sistema que desea investigar sobre Metodología de Sistemas Blandos
- Un sistema de actividad académica que desea aprender

La actividad de formular una MDO es compleja. Esta complejidad no sólo resulta del proceso mismo de desarrollarla, sino radica en la naturaleza de la realidad donde se va a aplicar, la **organización**, que per sé, es compleja en extremo.

Entonces, es un proceso que requiere mucha discusión; es difícil especificar y estar de acuerdo en sus objetivos y procedimientos, pues son función de los weltanschauungen que las investigadoras tienen sobre la organización.

Asimismo es un proceso cuyo propósito no es obtener una solución óptima; la metodología propuesta es sólo una manera de llevar a cabo el extenso proceso del Diagnóstico Organizacional, a la que se pretende dar un enfoque sistémico. Esto significa que de la no existencia de una metodología satisfactoria para abordar el diagnóstico de una empresa de servicios informáticos, se generará una, que responda a estas necesidades.

^{26/.} Checkland, Peter; "El Movimiento de Sistemas y el "Fracaso" de la Ciencia Administrativa", **Sistémica**, (1):1,p. 15, 1990

2.2. PROCESO DE DESARROLLO

Como punto de partida es necesario conocer qué es Diagnóstico Organizacional (D.O.). Para ello se han consultado diversos enfoques, que diferentes estudiosos del tema han planteado en los últimos 20 años, incluyendo el de la gerencia de la empresa en estudio.

Cada enfoque responde al weltanschauungen particular de cada autor, por lo que existen diferencias, tanto en el qué es, y en el cómo debe ser aplicado, sin embargo, es posible obtener una visión de CONSENSO. Para ello se considera necesario aplicar un Análisis del tipo Issue-based y Primary Task (una variante de la MSB).

Este tipo de análisis, como se explica en el marco conceptual, requiere que se formule una Definición Básica (DB) y un Modelo Conceptual (MC) por cada weltanschauungen (W) sobre D.O. identificado, con el objetivo de obtener un MC consolidado y tentativo. Este después de pasar por una consistencia teórica, se convierte en el MC confirmado de la Metodología de Diagnóstico Organizacional (MDO) a ser aplicado en la empresa en estudio.

Durante su aplicación y mediante una retroalimentación continua, se obtienen puntos de aprendizaje en cada etapa que la **refuerzan o modifican**, resultando después de sucesivas iteraciones una metodología cuya **validación** se ha hecho en el camino.

2.2.1 SITUACION-PROBLEMA. MODELOS Y METODOLOGIAS DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

En la búsqueda de diferentes enfoques sobre el proceso de D.O. se encontró que existen dos tipos bien definidos, los modelos y las metodologías.

Los **Modelos**, como simplificaciones de la realidad, son herramientas que facilitan el estudio de las organizaciones. Algunos inciden en la investigación del comportamiento de un aspecto de ellas; como Porter, que se centra en el comportamiento de los costos por actividad; Mintzberg, que se centra en el diseño estructural; o Lawrence & Lorsch que lo hacen en las relaciones humanas. Otros como Beer, Johansen y Kast estudian a la organización como un sistema dinámico abierto. El primero enfoca los procesos de comunicaciones, y los siguientes las interrelaciones entre sus diferentes sistemas.

Las **Metodologías**, como secuencias de actividades, son guías para el estudio de las organizaciones. Manzini la presenta como un método detallado; Checkland como un esquema genérico, sin pasos especificados a detalle y sin un orden riguroso; Campoverde y Brown como una secuencia ordenada de fases.

Sin embargo, ambos resultan incompletos. Los modelos, enfocando sólo algunos aspectos de la realidad, resultan sesgados. Las metodologías adolecen de ser genéricas o presentar un modelo organizacional implícito en ellas que es sesgado.

Siendo necesario tener un concepto base de Diagnóstico, se considera el que define el diccionario como "identificación de una enfermedad por los signos que le son los propios". Se puede inferir, entonces, que Diagnóstico Organizacional es un proceso para identificar la enfermedad de una organización, analizando sus síntomas y encontrando sus causas.

Entre los autores y conceptos estudiados se tiene, en orden cronológico descendente, los siguientes :

- **ANDREW MANZINI (1988)**

Es un proceso sistemático de recolección de datos sobre la organización problemas, cambios, fortalezas, limitaciones - y de análisis de cuáles son los factores que influyen su capacidad para interaccionar efectiva y rentablemente con su entorno. No se limita a identificar algún malestar, va a la acción que lo remedie, a los cambios.

Este proceso aborda a la organización como un TODO, y por lo tanto requiere tiempo. Su tesis es que la solución de los problemas se encuentra dentro de la organización (los trabajadores conocen qué está mal y en muchos casos saben cómo puede solucionarse).

Tiene dos propósitos, identificar las causas de los problemas y solucionarlos (remediador) o conocer las fortalezas y debilidades de la empresa para mejorar su competitividad (desarrollador).

Sostiene que el Diagnóstico es un ciclo de seis etapas, tal como se detalla en el punto 1.3.2, las tres primeras constituyen el Diagnóstico propiamente dicho, y son ejecutadas por miembros de la empresa. La ejecución de las tres siguientes depende de la decisión de la gerencia de implementar o no las soluciones.

- **MICHAEL PORTER (1987)**

Desarrolla un modelo para examinar de manera sistemática, todas las actividades que realiza una empresa y cómo interactúan, con el propósito de diagnosticar sus fuentes de ventaja competitiva.

Este modelo, denominado "Cadena del Valor", disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Si existiese alguna debilidad, mediante este modelo se va a detectar.

Afirma que una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando sus actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que la competencia.

- **STAFFORD BEER (1985)**

Formula un modelo de Diagnóstico Organizacional conocido como "Modelo de Sistema Viable", que permite enfrentar el estudio de las organizaciones con criterios de autonomía y descentralización, mediante el manejo de la VARIEDAD, generando tanta variedad como variedad requiera el entorno.

El sistema en estudio se compara con el MSV a fin de verificar que sus estructuras y procesos sean tales que garanticen su viabilidad y eficacia. El MSV fija las relaciones necesarias que tienen que obtenerse entre los elementos organizacionales esenciales (Sistemas 1-5) y los canales de información, para que la variedad generada pueda equilibrarse con la variedad requerida de manera satisfactoria.

- **HENRY MINTZBERG (1984)**

Se centra en el estudio del diseño o estructura de las organizaciones eficientes. Define estructura como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, consiguiendo su coordinación.

Considera a la organización como un sistema compuesto por cinco partes fundamentales y por cinco mecanismos de coordinación que varían según su complejidad.

El Modelo de Cinco Partes Fundamentales constituye una herramienta de diagnóstico estructural de la organización, el cual se compara con la organización en estudio para detectar anomalías estructurales.

- PETER CHECKLAND (1981)

No define explícitamente el concepto de Diagnóstico Organizacional. Tomando como premisa el concepto inicial, se entiende que la Metodología de Sistemas Blandos constituye una herramienta que va más allá de un proceso de diagnóstico, pues no sólo ayuda a abordar situaciones problemáticas complejas, sino también a darles solución. Un tipo de éstas es cuando la salud de la organización se ve resquebrajada.

Según Lynda Davis, ^{27/}. la MSB ha sido desarrollada para ayudar al entendimiento del accionar humano, por medio de la intervención sistémica, en la situación donde esa acción es significativa permitiendo la indagación y la acción sobre dicha situación. Se le utiliza principalmente en la investigación de problemáticas organizacionales, mediante el desarrollo de procesos de comunicación. Estos se realizan explícitamente para que los involucrados puedan aprender más acerca de sus problemas, y por ende, puedan manejarlos mejor.

Checkland, sostiene que el rol de la MSB es proveer un **esquema ordenado** para resolver problemas. La presenta en resumen como un modelo de siete etapas, con actividades que ocurren tanto en el mundo real como en el mundo conceptual. En este último, se desarrollan descripciones normativas o ideales del sistema analizado (Qué) y se determinan los pasos que conducirán a tal fin (Cómo). De las siete etapas, se considera que las cinco primeras constituyen un proceso de diagnóstico.

- OSCAR JOHANSEN (1980)

Propone una Teoría General de las Organizaciones Sociales. Esta señala que la organización posee características sistémicas que son comunes a todas las organizaciones y a todos los sistemas dinámicos abiertos, y proporciona los mecanismos necesarios para comprender, preveer y modificar su conducta.

Se sustenta en la tesis de que es indispensable conocer las características de la organización si se desea conducirla hacia la consecución de sus objetivos.

Sostiene que la organización, como todo organismo vivo, frecuentemente se "enferma", y la enfermedad debe ser detectada a través de un diagnóstico que la defina en todas

^{27/}. Davies, Lynda, "Entendiendo la Cultura Organizacional: Una perspectiva de Sistemas Blandos", Sistémica, (1):1, 1990

sus formas, debiendo tomar en cuenta la Anatomía de la Organización. Si es un buen diagnóstico, debe permitir no sólo descubrir el problema, sino también definirlo y estudiar sus características.

- **FREEMONT RAST (1979)**

Considera a las organizaciones como sistemas abiertos que necesitan una administración cuidadosa para satisfacer y balancear sus necesidades internas y adaptarse a circunstancias externas.

Se basa en la premisa de que "el sistema es la única manera significativa de estudiar a las organizaciones".

Estudia a la organización a través de un modelo, considerada como herramienta de diagnóstico, el cual está compuesto por cinco subsistemas primarios interdependientes, sin destacar uno en particular. Resalta las relaciones que existen entre las diferentes variables que influyen en el funcionamiento de la organización.

- **JOSE CAMPOVERDE (1978)**

Considera que el D.O. es el primer paso del Desarrollo Organizacional ^{28/}. Es el resultado de un período de investigación, recolección de información, conocimiento de las aspiraciones de la organización y de las diferencias que existen entre ellas y la realidad actual. Es buscar un camino de consenso para determinar la situación "aquí y ahora".

Sostiene que en realidad es un proceso de autodiagnóstico que la organización se hace a sí misma, ayudada por un consultor, y que el objetivo principal es que los miembros de la empresa tomen conciencia de su situación.

- **LAWRENCE & LORSCH (1973)**

Consideran que es una fotografía instantánea de la situación actual de la organización, tomada para detectar dificultades y localizar oportunidades no anticipadas. Es el punto de partida del Desarrollo Organizacional.

^{28/}. "Esfuerzo de cambio planeado" que implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para mejorarla y la motivación de recursos para llevar a cabo este esfuerzo.

Presentan un modelo de la organización con tres áreas de contacto donde pueden presentarse conflictos, orientado al aspecto de comportamiento. El propósito del diagnóstico es identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones, estableciendo qué variables del sistema contribuyen al mismo de modo más decisivo.

Sostienen que dado que los problemas se presentan a través de un conjunto de síntomas, es necesario traducirlos en un esquema coherente sobre el cual puedan planearse las etapas de acción.

- GERARD BROWN (1972)

Es un proceso orientado a descubrir los puntos fuertes y débiles de empresas industriales, con el objetivo de mejorar los primeros y corregir los últimos. Considera que no debe limitarse a detectar la enfermedad, sino que debe también determinar el tipo de tratamiento a seguir. Distingue diversos tipos de diagnóstico : preventivo o curativo, general o parcial, a corto o largo plazo.

2.2.2 PROCESO DE TRANSFORMACION

Para definir el proceso de transformación, así como los sistemas contenedor y solucionador de problemas, es de utilidad identificar a **clientes, actores, proceso, W's, dueños y recursos**, es decir, al CATWOE del estudio :

C	:	Cliente,	empresa de servicios informáticos sobre la cual se realiza el diseño
A	:	Actores,	el grupo de tesis, los asesores y la empresa
T	:	Transf,	pasar de la no existencia a la existencia de un metodología con las características establecidas
W	:	Weltans,	los puntos de vista del grupo de investigación, diferentes autores que escriben sobre el tema, asesores y la gerencia de la empresa
O	:	Dueños,	la gerencia de la empresa de servicios informáticos y el grupo de tesis
E	:	Recursos,	límite de tiempo, cantidad de personas involucradas en la investigación, información proporcionada por la empresa

A base de estos conceptos, se establece que el Sistema Solucionador de Problemas es el grupo de tesis y el Sistema Contenedor de Problemas, la empresa sobre la cual se diseña y aplica la Metodología.

El proceso de transformación en el desarrollo de una MDO puede resumirse como el pase de la **no existencia** de una secuencia ordenada de actividades para abordar una organización, basada en un modelo sistémico de la misma; a otra situación en la que **existe**, pudiendo ser aplicada como herramienta de diagnóstico sobre una realidad concreta.

2.2.3 CUADRO PICTOGRAFICO DE LA SITUACION-PROBLEMA

La situación-problema se muestra a través de un Cuadro Pictográfico en el Gráfico 2.1

2.2.4 APLICACION DE LOS ANALISIS ISSUE-BASED Y PRIMARY TASK

Los análisis Issue-Based y Primary Task, son útiles cuando existen diferentes percepciones sobre un mismo tópico, en este caso del Diagnóstico Organizacional, del qué es y cómo es llevado a cabo. Ha permitido manejar un amplio número de Sistemas Relevantes con sus respectivas Definiciones Básicas y Modelos Conceptuales, a partir de los cuales se ha obtenido uno de consenso. (Gráfico 2.2)

2.2.4.1 IDENTIFICACION DE SISTEMAS RELEVANTES

- ANDREW MANZINI

Proceso sistemático para determinar los problemas de la empresa y solucionarlos o para mejorar su competitividad; abordando a la organización como un todo.

- MICHAEL PORTER

Estudio de las empresa para determinar sus fuentes de ventaja competitiva.

- STAFFORD BEER

DIAGRAMA DE LA SITUACION - PROBLEMA

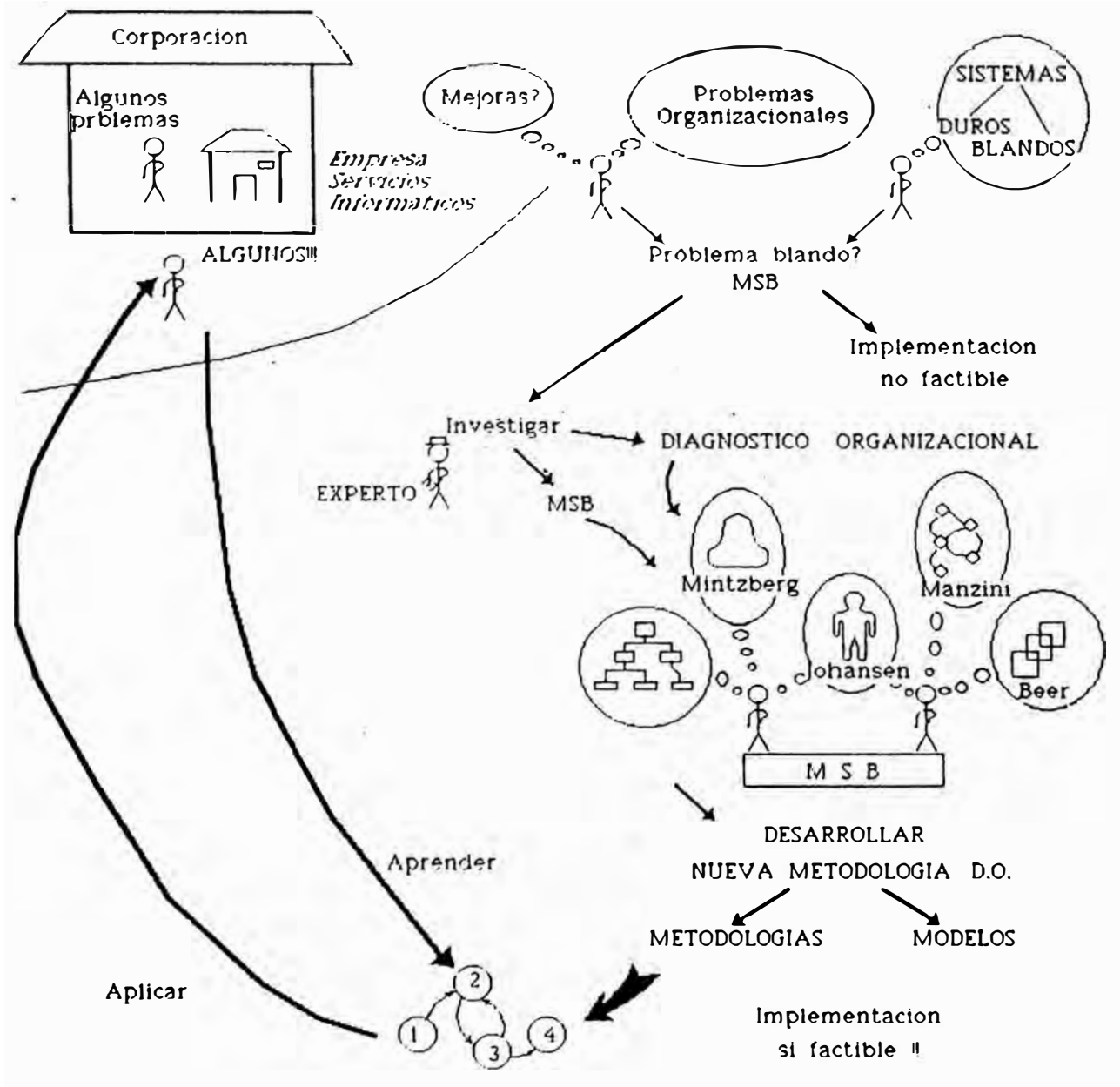


Gráfico 2.1

PROCESO DE FORMULACION Y APLICACION DE LA MDO

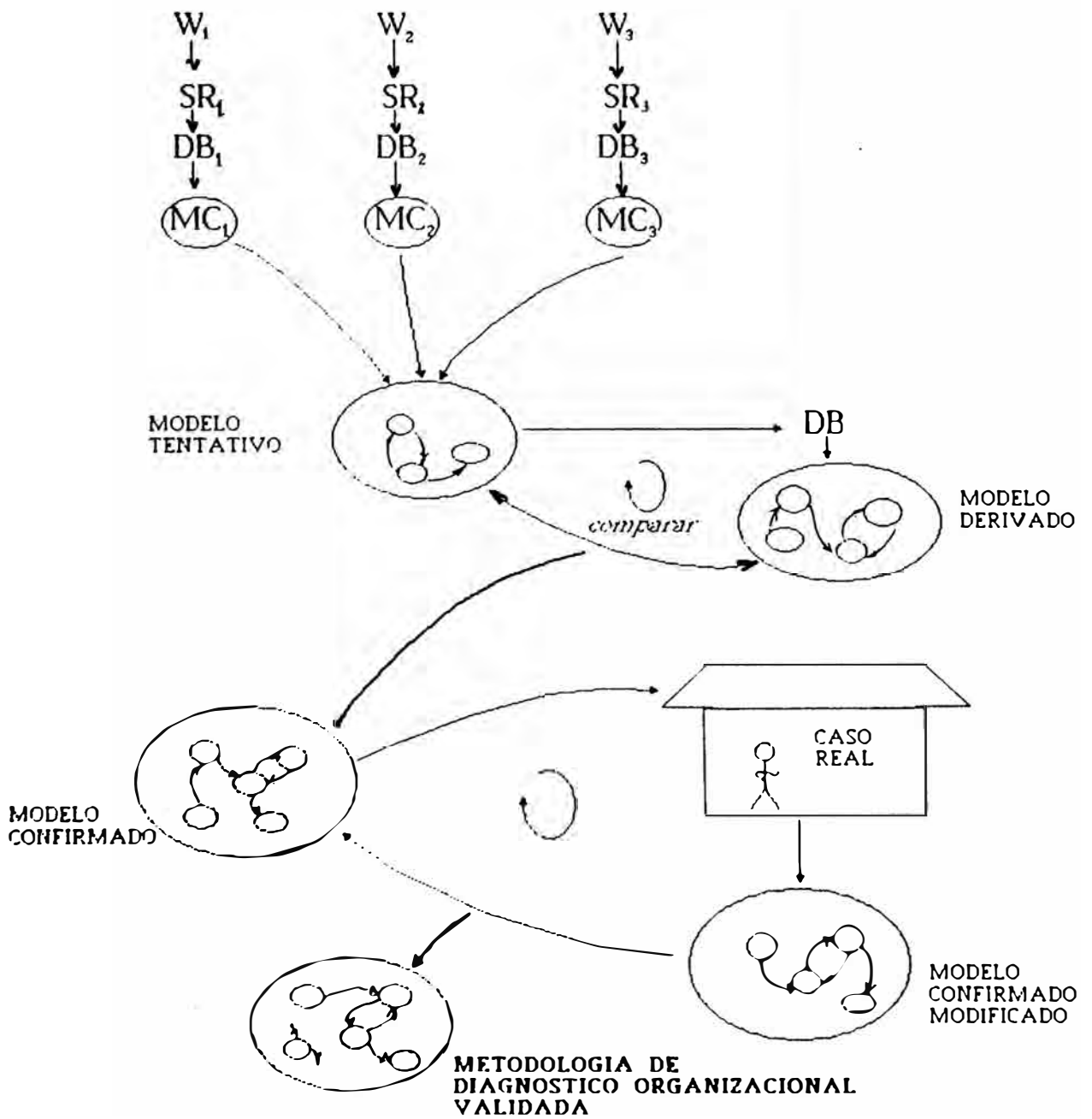


Gráfico 2.2

Estudio de los procesos de comunicación de la organización con un modelo cibernético.

- **HENRY MINTZBERG**

Estudio del diseño de la organización a través de su modelo de estructura organizativa.

- **PETER CHECKLAND**

Proceso que permite que los miembros de la organización conozcan su situación y aprendan de ella.

- **OSCAR JOHANSEN**

Estudio del comportamiento de la organización con un modelo sistémico, base de la Teoría General de las Organizaciones Sociales.

- **FREEMONT KAST**

Estudio de la organización como un sistema compuesto por subsistemas que interactúan entre sí y con el entorno.

- **JOSE CAMPOVERDE**

Proceso que permite conocer la situación actual de la organización, como primer paso del Desarrollo Organizacional; es un autodiagnóstico.

- **LAWRENCE & LORSCH**

Proceso que describe la situación actual de la empresa como punto de partida del Desarrollo Organizacional.

- **GERARD BROWN**

Proceso que permite descubrir los males de la empresa y tomar la acción respectiva, orientado a empresas industriales.

2.2.4.2 DESARROLLO DE DEFINICIONES BASICAS Y MODELOS CONCEPTUALES.

A partir de cada Sistema Relevante se han identificado las siguientes DB y MC por cada autor :

ANDREW MANZINI

DB :

Un proceso sistemático de recolección de datos sobre la organización, con el propósito de determinar sus problemas y solucionarlos, o desarrollarla, reforzando sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades. Es ejecutado por miembros de la organización, y su implementación depende de la gerencia. Analiza a la empresa como un TODO y requiere tiempo, su mayor aporte es el conocimiento que de ella adquieren los miembros.

Para revisar la DB, se define

Desconocimiento de sus problemas, fortalezas y debilidades

T :

Toma de conciencia de sus problemas, fortalezas y debilidades

W :

El conocimiento y solución de muchos problemas organizacionales radica dentro de la empresa misma, con su propia gente

MC :

**Diagnóstico
propiamente
dicho**

**Corresponde
a
la
gerencia**

Recolección
de datos

Análisis

Retroalimentación
a la gerencia

Planeamiento de
las actividades

Implementación

Evaluación

MICHAEL PORTER

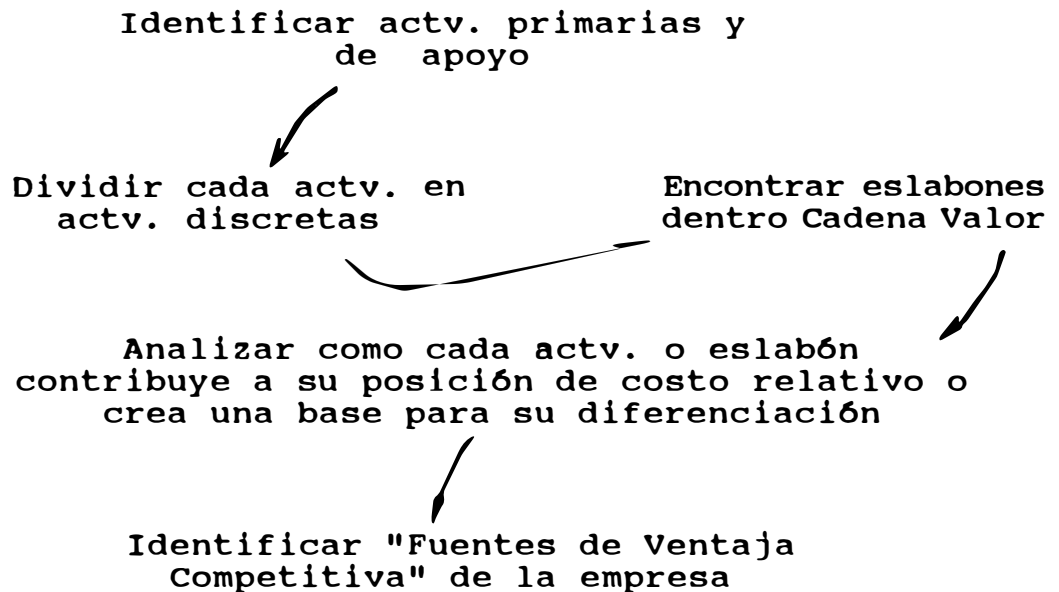
- DB :

Estudio de las actividades discretas que desempeña una empresa a través de su Cadena de Valor. El desgregarlas permite comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Cada una de estas actividades puede contribuir a su posición de costo relativo y crear una base para la diferenciación.

Para revisar la DB, se define

- T :** No se conocen las fuentes de ventaja competitiva de la empresa
- T :** Se conocen las fuentes de ventaja competitiva de la empresa
- W :** Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la Cadena del Valor de una empresa para que compita en su sector.

- MC :



STAFFORD BEER

DB :

Estudio de los procesos de comunicación de la organización con un enfoque cibernético, que analiza la interacción entre sus sistemas de control y sus sistemas operativos. La organización es un conjunto de cinco sistemas que interactúan y para la solución de sus problemas debe existir un manejo adecuado de la variedad; la variedad generada por la organización en su conjunto debe ser mayor o igual que la requerida por el entorno.

Para revisar la DB, se define :

T : No existe manejo adecuado de la variedad

Existe manejo adecuado de la variedad

W : La cibernética es la ciencia de la organización efectiva

MC :

Identificar los cinco sistemas que conforman la organización

↓
Analizar sus estructuras y procesos, enfocar la autonomía y control

↓
Comparar con el Modelo de Sistema Viable

↓
Determinar puntos en la org. donde no existe manejo adecuado de la VARIEDAD

↓
Determinar grado de inviabilidad de la organización

HENRY MINTZBERG

DB :

Estudio del diseño de la organización, contrastándolo con un modelo de organización eficiente, compuesta por cinco partes fundamentales que se mantienen unidas a través de cinco mecanismos de coordinación.

Para revisar la DB, se define

T : Existe un diseño estructural ineficiente

Existe un diseño estructural eficiente

W : Muchos de los problemas organizacionales radican en su diseño estructural

- MC :

Identificar las
"cinco partes fundamentales"
de la organización

Conocer mecanismos
de coordinación

Contrastar el sistema
en estudio con las
configuraciones
estructurales eficientes

Detectar anomalías
estructurales

PETER CHECKLAND

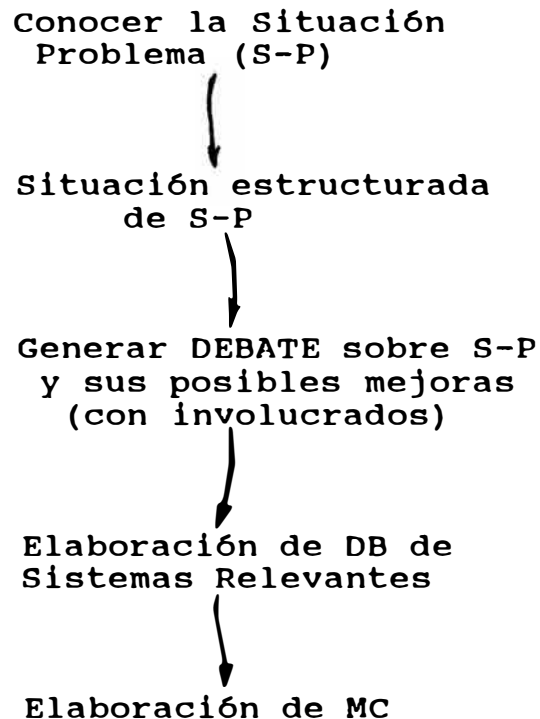
DB :

Un proceso que intenta explorar la complejidad de una situación problemática, en lugar de reducirla. Considera los diferentes puntos de vista de los involucrados sobre la definición de como está y como debería estar la organización.

Para revisar la DB, se define

- T :** Existe un desconocimiento o conocimiento parcial de la situación-problema
- T :** Existe un conocimiento total de la situación-problema
- W :** Para identificar y resolver problemas blandos es necesario considerar los diferentes puntos de vista de los involucrados en búsqueda de un consenso.

MC :



OSCAR JOHANSEN

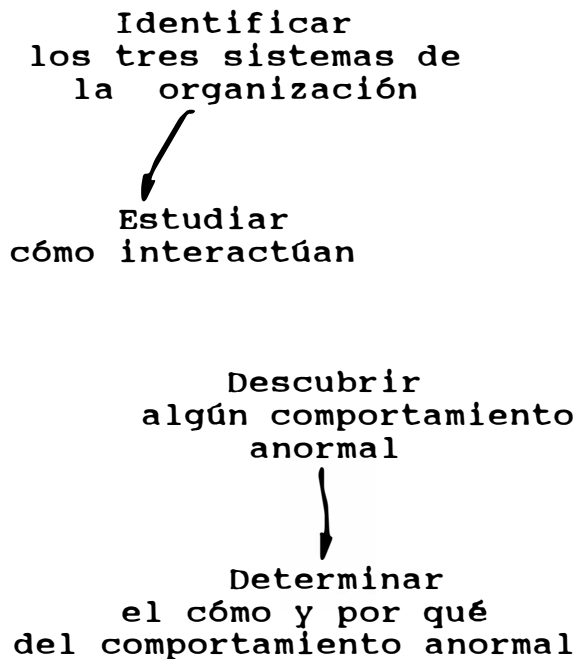
DB :

Proceso que analiza la Anatomía de la Organización Social, los sistemas social, formal e informal y sus relaciones. Tiene el propósito de descubrir un comportamiento anormal en la organización, para definirlo y estudiar sus características, el cual es generalmente producto de la inadecuación de dichos sistemas.

Para revisar la DB, se define

- T :** Existe un comportamiento anormal en la organización y no se conocen sus causas.
- T :** Se conocen las características y causas del comportamiento anormal en la organización
- W :** El problema organizacional consiste en la adecuación de los sistemas social, formal e informal de la organización social.

MC :



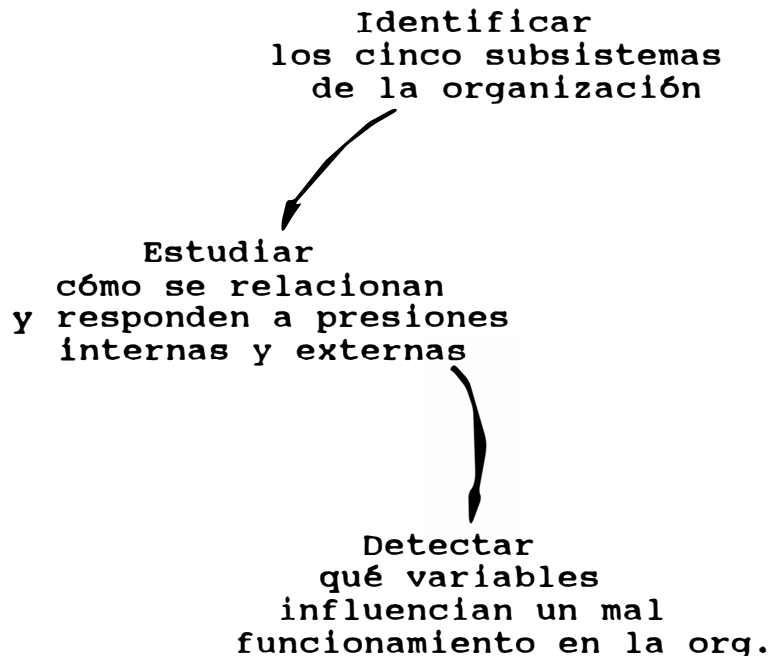
FREEMONT KAST

DB :

Estudio de la organización a través de un modelo que concibe a la organización como un sistema dinámico abierto. Esta interactúa con su entorno y está compuesto por cinco subsistemas que interactúan entre sí, adaptándose constantemente a las presiones externas e internas.

Para revisar la DB, se define

- T :** Estudio de la organización como un sistema técnico o social
- T :** Estudio de la organización como un conjunto de cinco subsistemas en interacción
- W :** El sistema es la única manera más significativa de estudiar a las organizaciones
- MC :**



JOSE CAMPOVERDE

DB :

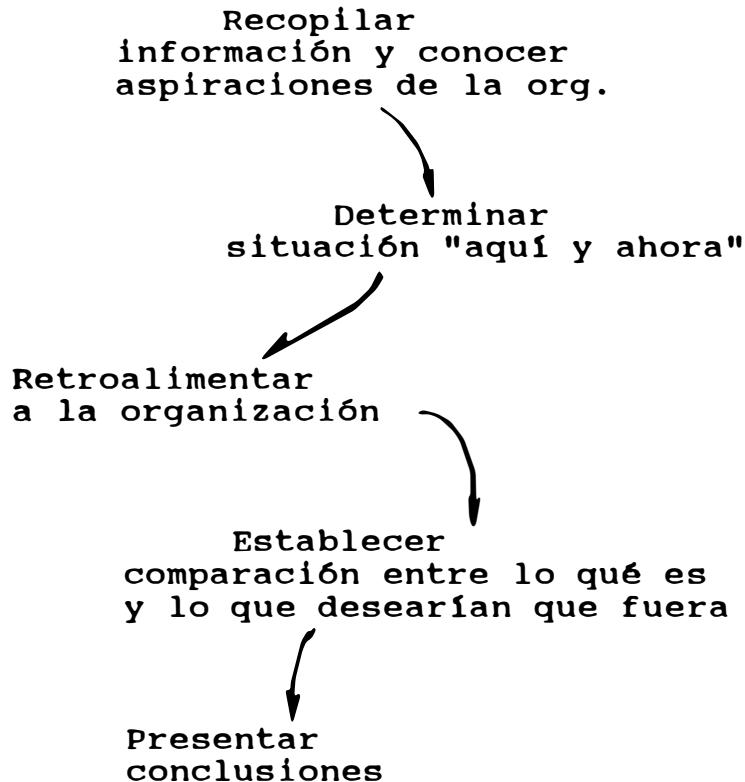
Proceso que permite conocer las aspiraciones de la organización y las diferencias que existen entre ellas y la realidad actual, buscando un camino de consenso para determinar la situación "aquí y ahora". Comprende recopilar información de manera participativa para encontrar las causas reales a las que obedecerán las acciones de cambio.

Para revisar la DB, se define

T : No se conoce la situación "aquí y ahora"
Se conoce la situación "aquí y ahora"

W : El diagnóstico es en realidad un autodiagnóstico que la organización se hace a sí misma.

- MC



LAWRENCE & LORSCH

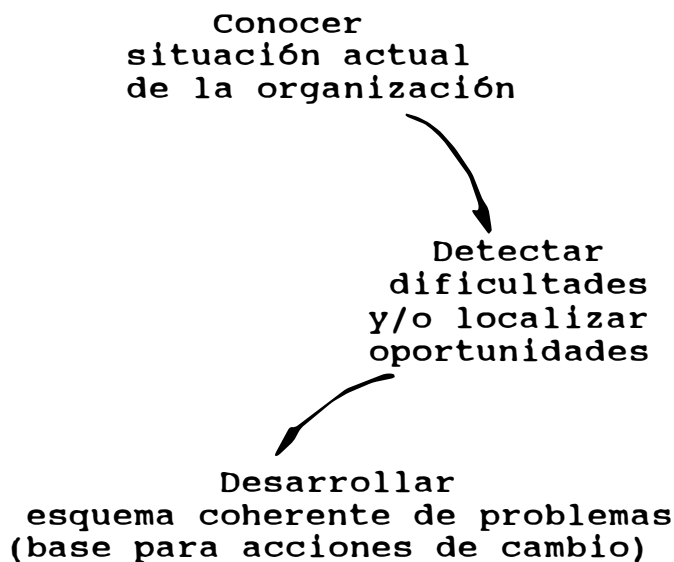
DB :

Proceso que comprende describir la situación actual de la organización, detectar dificultades y/o localizar nuevas oportunidades. Los síntomas de los problemas identificados son traducidos en un esquema coherente que sirva de base para planear acciones de cambio.

Para revisar la DB, se define

- T :** No existe una fotografía de la situación actual de la organización.
- T :** Existe una fotografía de la situación actual de la organización.
- W :** El diagnóstico es simplemente un punto de partida del Desarrollo Organizacional. Si existen dificultades, es una manera de detectarlas, si no existen, es un modo de localizar oportunidades no anticipadas.

MC :



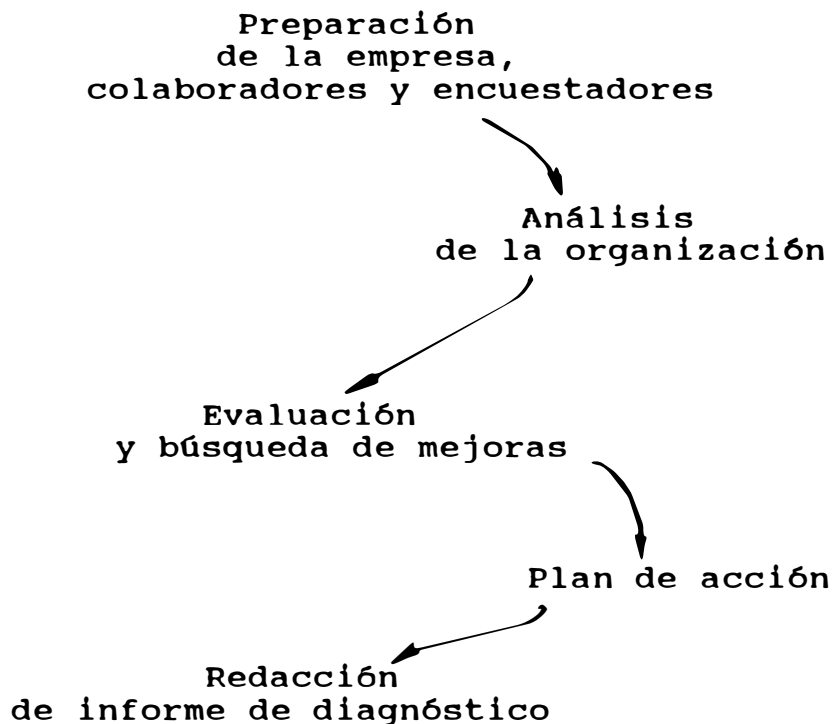
GERARD BROWN

DB :

Proceso orientado a empresas industriales, que intenta descubrir sus puntos fuertes y débiles, los primeros para reforzarlos y los últimos para corregirlos. Además permite indagar la atmósfera que la empresa a creado en su interior como en la clientela. Este proceso **no debe** limitarse a detectar la enfermedad, debe dar también la prescripción correspondiente.

Para revisar la DB, se define

- T :** No se conoce ni enfermedad ni remedios
Se conoce enfermedad y remedios
- W :** Descubrir la enfermedad es importante, pero más aún lo es el dar la prescripción.
- MC :**



2.2.4.3. CONDENSACION DE LOS MODELOS CONCEPTUALES EN UN MODELO TENTATIVO

Además de analizar cada modelo y/o metodología sobre D.O. de diversos autores, es importante considerar los diferentes puntos de vista sobre el mismo tópic, del nivel gerencial de la empresa en estudio. Así, el Diagnóstico Organizacional es concebido como :

- "Un proceso que debe analizar a la organización centrándose en sus aspectos motivacionales. El análisis del comportamiento de lo trabajadores debe estar respaldado por una Teoría Motivacional coherente"
- "Una apreciación de la realidad en un momento dado, en la que se considera que el recurso humano es lo más importante"
- "Un proceso que debe ayudar a dimensionar los problemas y priorizarlos"
- "Un proceso que debe identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y proponer acciones"
- "Un proceso que debe contemplar el estudio de tres aspectos de la organización; el económico, el del negocio, y el personal"

De toda la información recogida y analizada e independientemente de los diversos weltanschauungen, se puede obtener como denominador común, las siguientes etapas de CONSENSO, dentro de un proceso de D.O. :

- I. Preparar la investigación
- II. Recolectar información de la organización
- III. Análisis e interpretación de la información
- IV. Retroalimentación a la empresa
- V. Control del cumplimiento de las etapas anteriores

Las que se esquematizan en el siguiente Modelo Conceptual Tentativo de la Metodología de D.O. (Gráfico 2.3).

Modelo Conceptual Tentativo

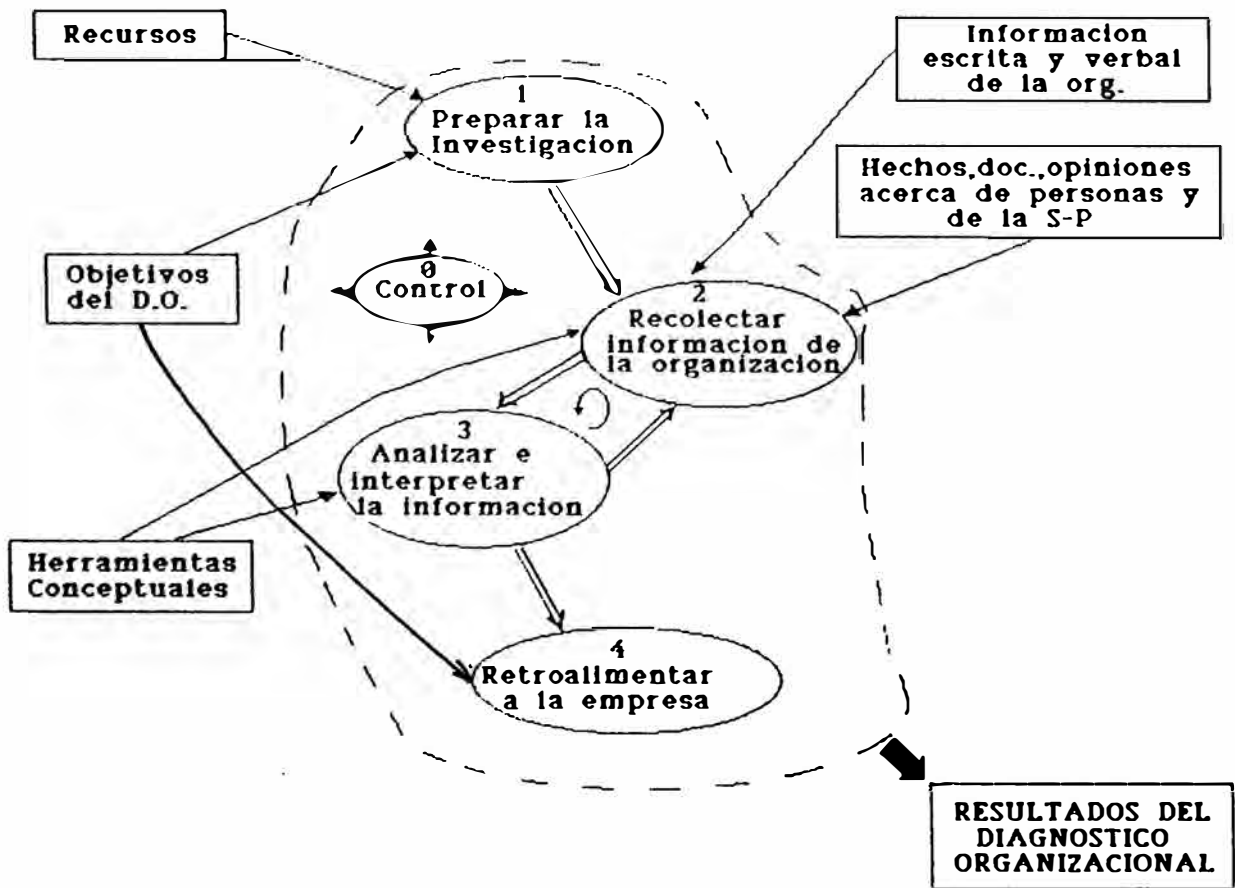


Gráfico 2.3

2.2.4.4. CONSISTENCIA DEL MODELO CONCEPTUAL TENTATIVO

Debido a que el Modelo Conceptual obtenido es el resultado de una mezcla de diferentes MC's y por ende, de diferentes weltanschauungen, debe pasar por un proceso de consistencia que confirme su veracidad y coherencia. Para esto se ha derivado una Definición Básica que lo representa, a partir del cual se desarrolla otro MC. La comparación entre ambos nos conduce al MC Confirmado de la MDO.

El Sistema relevante y su respectiva Definición Básica son los siguientes :

- **SR** :

Proceso para examinar la organización y que requiere un enfoque sistémico.

- **DB** :

Un proceso de recolección y análisis de información de la organización; avalado por la gerencia de la empresa y realizado por miembros de la misma con una asesoría experta; mediante el cual se examina su situación actual, considerando aspectos de su historicidad y su futuro. Tiene como propósitos detectar un mal comportamiento organizacional y sus características, dimensionando y priorizando los problemas. Asimismo, brindar un conocimiento integral de la organización que facilite la identificación de sus aspectos fuertes y débiles. Este proceso se logra enfocando la interacción entre los diferentes sistemas de la organización, la interacción entre la misma y su entorno, y analizando la existencia de un manejo adecuado de la variedad.

Para revisar la DB, se define

T : No se conoce realmente la dimensión de los problemas ni el potencial de la organización

Se conoce mejor la dimensión de los problemas y el potencial de la organización

W : Se requiere un enfoque de sistemas blandos para conocer mejor a la organización porque ésta es un Sistema Blando.

De esta DB se desprende el siguiente Modelo Conceptual Derivado. (Gráfico 2.4).

Modelo Conceptual Derivado

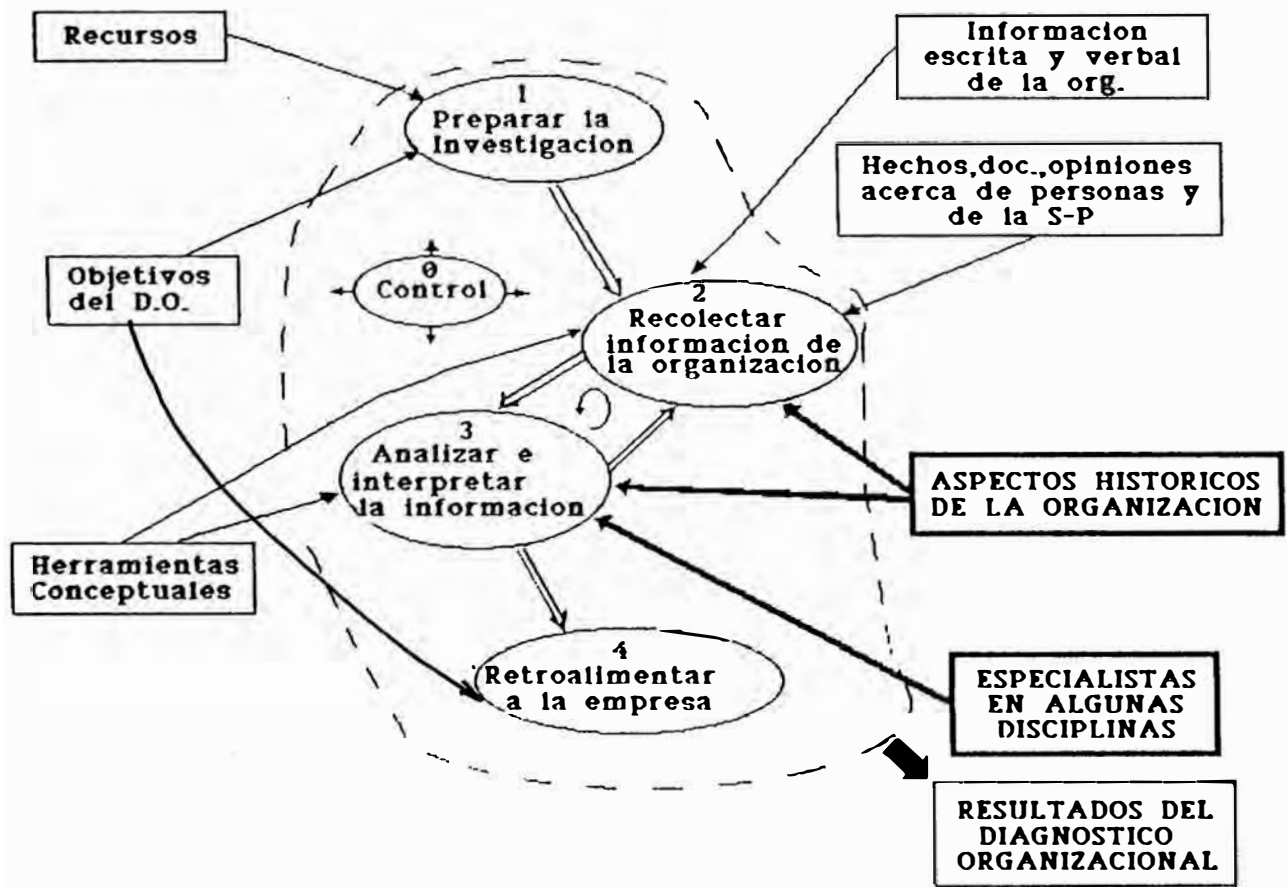


Gráfico 2.4

Analizando este nuevo modelo conceptual se ve la necesidad de contar con un **Modelo de la Organización** que oriente el proceso de Diagnóstico en las etapas de levantamiento y análisis de la información.

Al respecto, dada la extrema complejidad de los Sistemas Blandos, en este caso de la organización, M. Jackson sostiene que ^{29/}. " Cualquier modelo producido inevitablemente consituirá una versión **altamente sesgada** de dicha realidad, producida a partir de **sólo uno** de los muchos puntos de vista posibles. Además de ésto, se corre el peligro de tratar a los seres humanos como **componentes** de un modelo así como de convertir al modelo en algo que **sustituya** a la propia realidad, que se le **manipule** en beneficio propio; y el peligro de que cualquier solución óptima no **sirva** debido a la naturaleza turbulenta y cambiante de los Sistemas Blandos... "

A pesar de lo expuesto se considera de utilidad inicial apoyarse en un modelo, pues de otro modo la ejecución de dichas etapas resultaría extensa y desordenada.

El modelo que inicialmente toma de base la metodología propuesta representa un enfoque sistémico de la organización.

2.2.4.5 MODELO CONCEPTUAL CONFIRMADO DE LA METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Luego de comparar los dos MC anteriores y comprendiendo la importancia de contar con un modelo organizacional, que ayude en los esfuerzos del proceso de Diagnóstico, se presenta el Modelo Conceptual Confirmado de la MDO (Gráfico 2.5).

Las secuencia de actividades que comprende esta MDO se muestra a continuación y se grafican a través de modelos conceptuales detallados por nivel en los Gráficos 2.6, 2.7, 2.8 y 2.9.

^{29/}. Jackson, Michael; "Situación Actual y Perspectivas de la Ciencia Administrativa", Sistémica, (1):1, p.25, 1990

Modelo Coceptual Confirmado

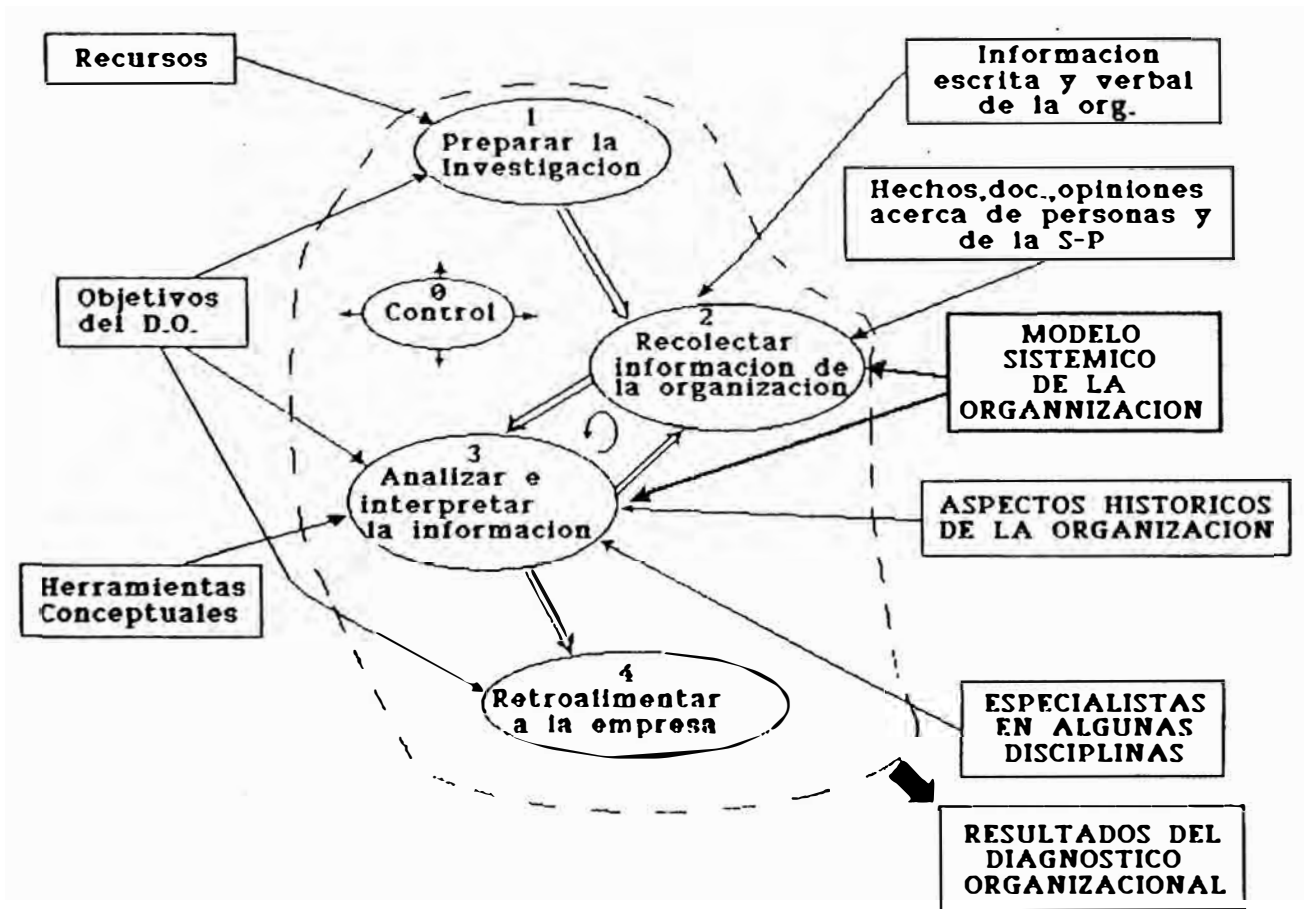


Gráfico 2.5

FASE I : PREPARAR LA INVESTIGACION

- 1.1 Definir el equipo de trabajo
- 1.2 Establecer los objetivos del proyecto
- 1.3 Analizar el ambiente político en que se desarrollará el proyecto
- 1.4 Definir recursos para la ejecución del proyecto
- 1.5 Preparar y presentar el proyecto a la gerencia para su aprobación final
- 1.6 Organizar el proyecto
- 1.7 Presentar el proyecto a la organización

FASE II : RECOLECTAR INFORMACION DE LA ORGANIZACION

- 2.1 Obtener información escrita
- 2.2 Aplicar el modelo sistémico propuesto a la organización
- 2.3 Preparar mecanismos para recolección de información directa
 - . Proceso de entrevistas
 - . Proceso de encuestas
- 2.4 Conocer la Historicidad de la organización
- 2.5 Obtener información del Sistema de Gestión
 - . Gestión de Planeamiento Estratégico
 - . Gestión de Marketing
 - . Gestión de Finanzas
 - . Gestión de Recursos Humanos
 - . Gestión de Desarrollo de Software
 - . Entorno
- 2.6 Obtener información del Sistema de Comportamiento
- 2.7 Realizar encuestas organizacionales

FASE III : ANALIZAR E INTERPRETAR LA INFORMACION

- 3.0 Aplicar el modelo sistémico propuesto a la organización
- 3.1 Analizar la historicidad de la organización
- 3.2 Analizar el Sistema de Gestión
 - . Gestión de Planeamiento Estratégico
 - . Gestión de Marketing
 - . Gestión de Finanzas
 - . Gestión de Recursos Humanos
 - . Gestión de Desarrollo de Software
 - . Entorno
- 3.3 Analizar el Sistema de Comportamiento Organizacional

Fase I : Preparar la investigación

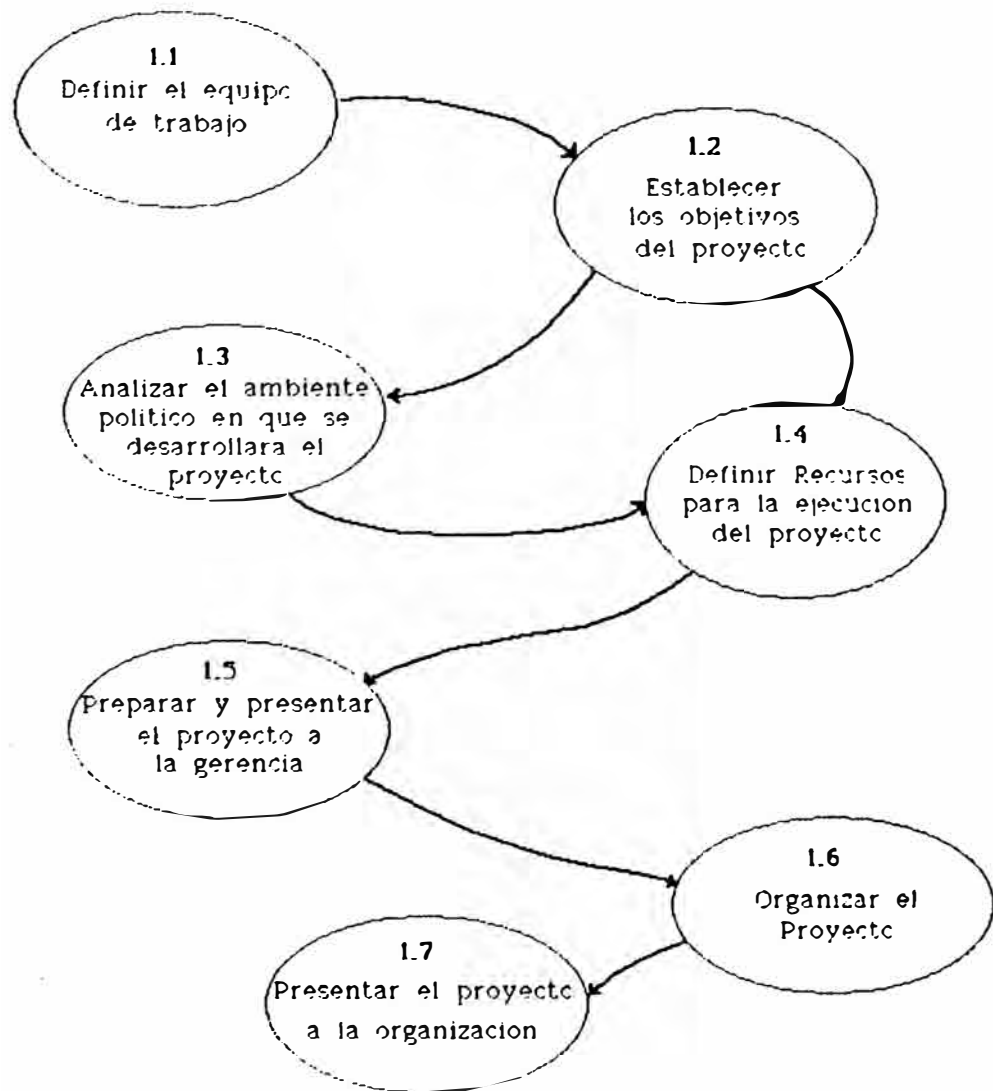


Grafico 2.6

Fase II Recolectar informacion de la Organizacion

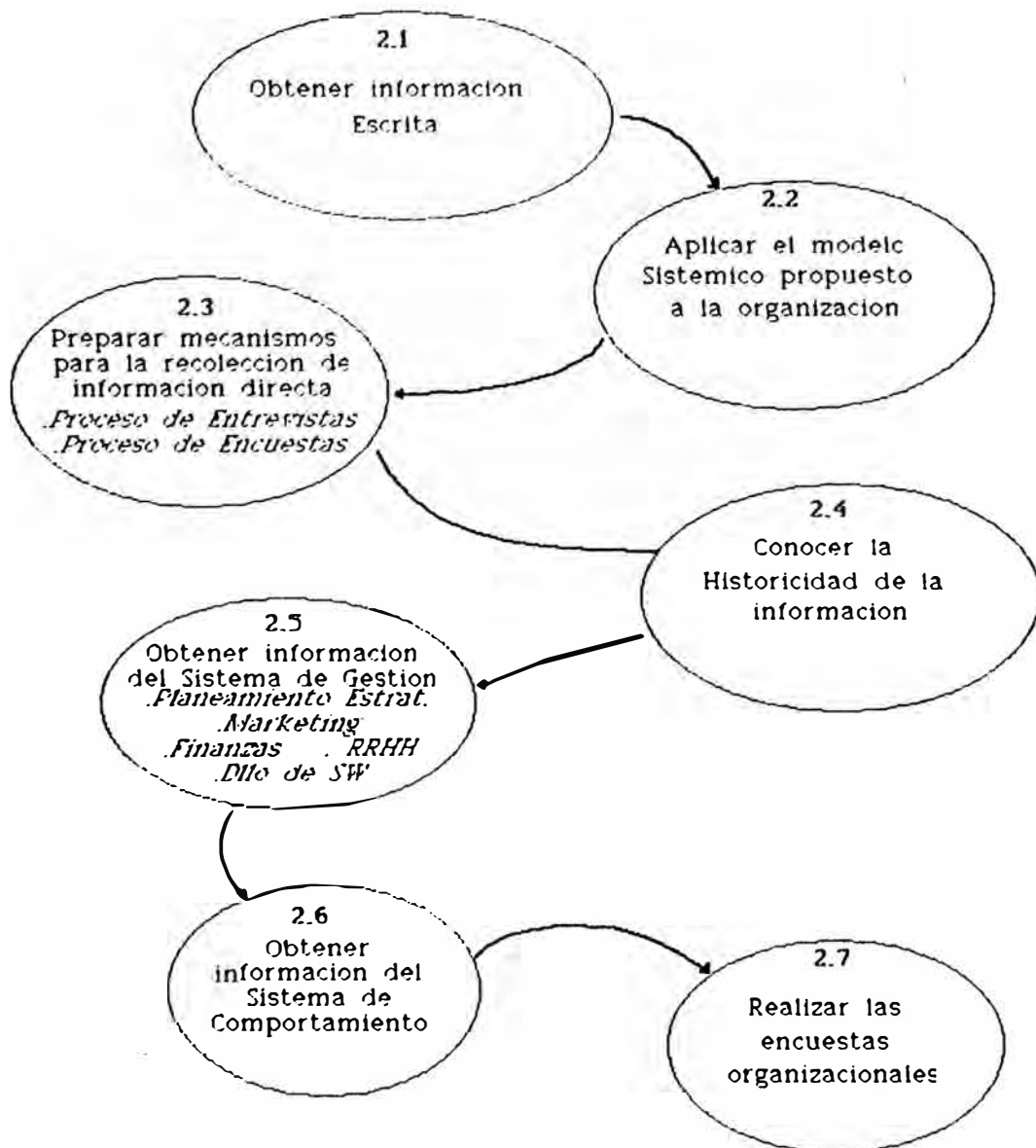


Gráfico 2.7

3.4 Analizar Aspectos Organizacionales

- Determinar el Sistema de Dirección
- Determinar la Tipología Organizacional

FASE IV : RETROALIMENTAR A LA EMPRESA

- 4.1 Elaborar matrices de fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos
- 4.2 Preparar conclusiones
- 4.3 Identificar el crecimiento y/o desarrollo de la organización
- 4.4 Preparar el informe a la gerencia

FASE 0 : CONTROLAR EL PROYECTO

- 0.1 Controlar el cumplimiento de planes
- 0.2 Controlar la calidad del proceso de diagnóstico

Fase III Analizar e Interpretar la informacion

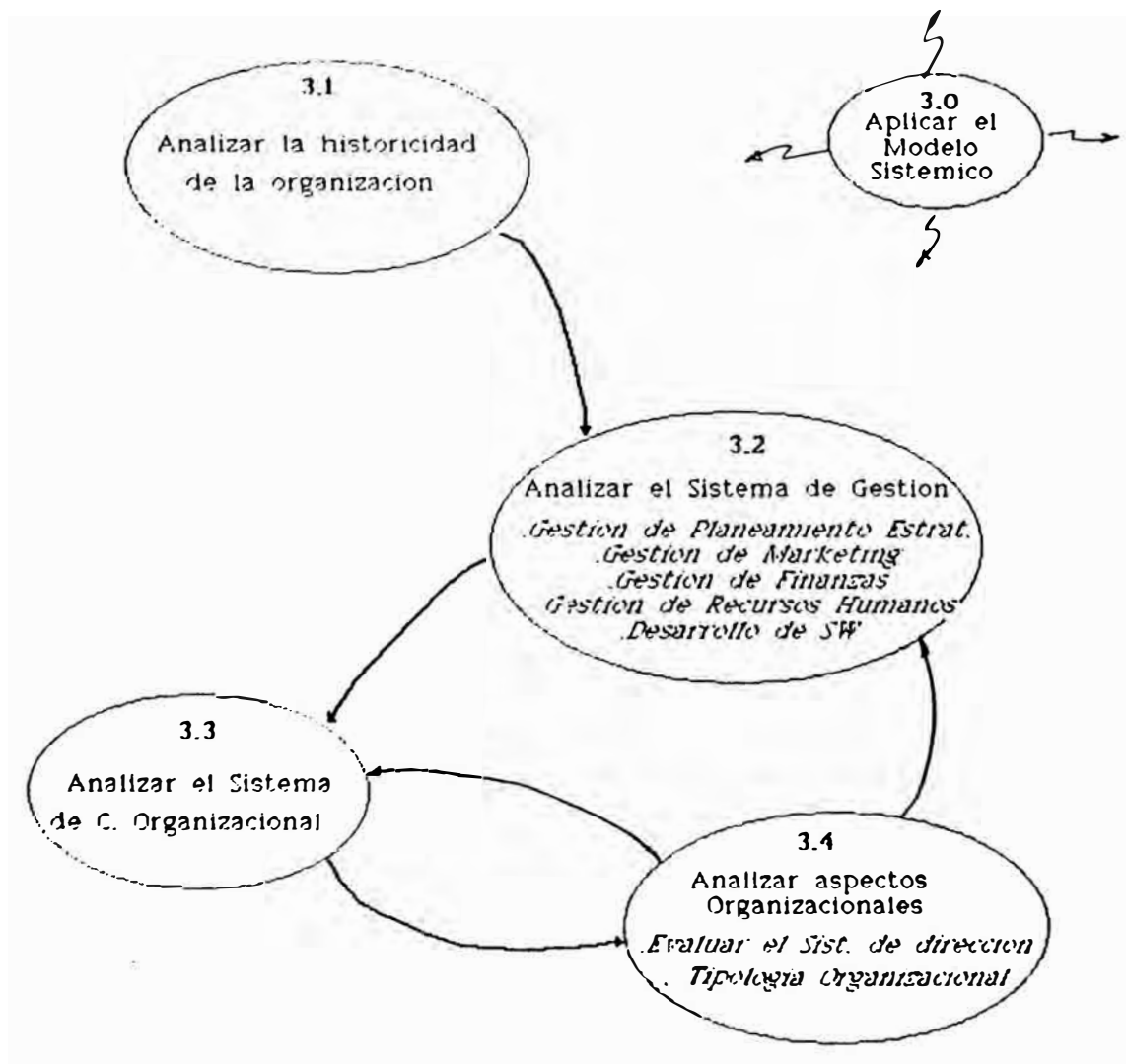
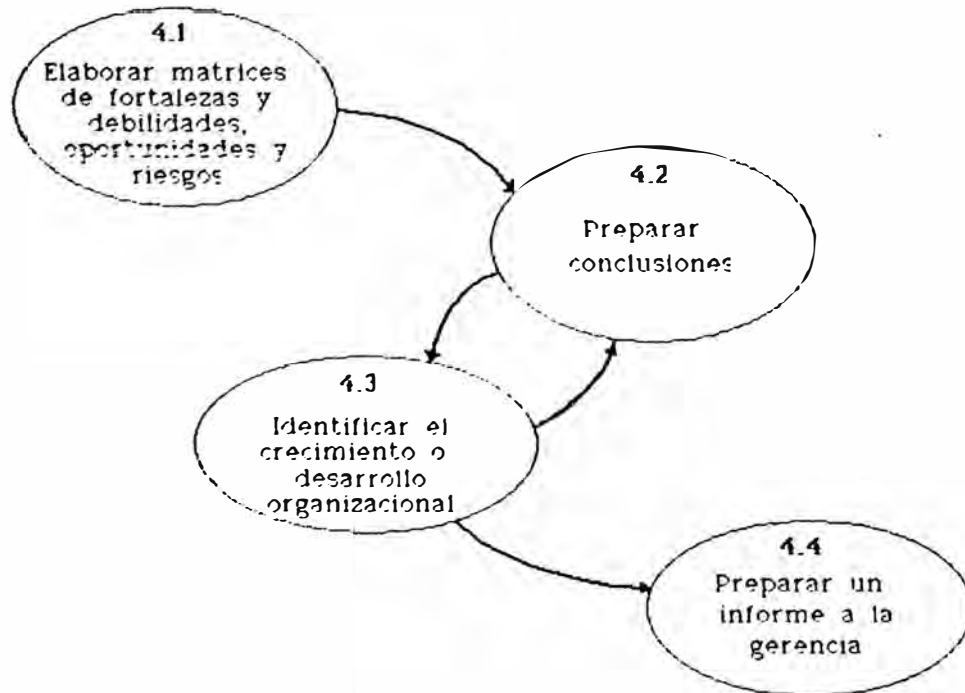


Gráfico 2.8

Fase IV Retroalimentar a la empresa



Fase 0 : Controlar el Proyecto

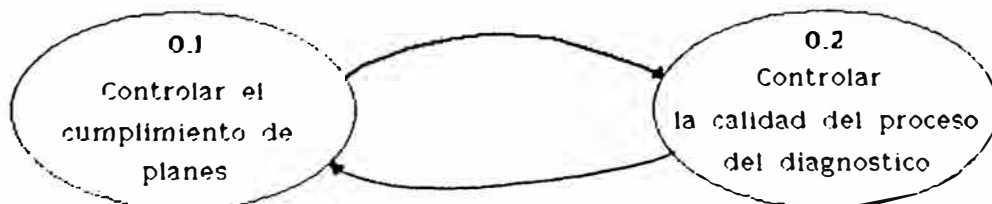


Gráfico 2.9

2.3 MODELO ORGANIZACIONAL PLANTEADO : BASE DE LA METODOLOGÍA

Este modelo representa un enfoque sistémico de la organización. Se identifican dos tipos de sistemas que no son partes o subconjuntos de un sistema empresarial, sino que **representan aspectos diferentes de la misma realidad**. No deben entenderse por separado, al margen uno del otro. (Gráfico 2.10)

Se trata del SISTEMA DE GESTION y del SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Ambos aspectos interactúan permanentemente y a la vez están influenciados por las fuerzas del ENTORNO. La viabilidad de la organización en su conjunto, está en función de que ella pueda generar tanta o mayor variedad que la generada por su entorno, para poder enfrentarlo.

Existen muchas definiciones de sistemas, se considera la que más se ajusta a los propósitos de la tesis. Un sistema es :

- . Un conjunto de elementos
- . relacionados entre sí
- . actuando en un determinado entorno
- . con el fin de alcanzar objetivos comunes
- . y con capacidad de autocontrol

2.3.1 SISTEMA DE GESTION

Representa el aspecto formal de la organización. Esta conformado por tres NIVELES DE RECURSION, presentando cada uno la misma estructura, procesos e interrelaciones.

En cada nivel se planifica -se decide-, se ejecuta, se controla y se tiene interrelacion con el entorno; todo esto con diferente grado de complejidad. Esta disminuye a medida que se desciende de nivel.

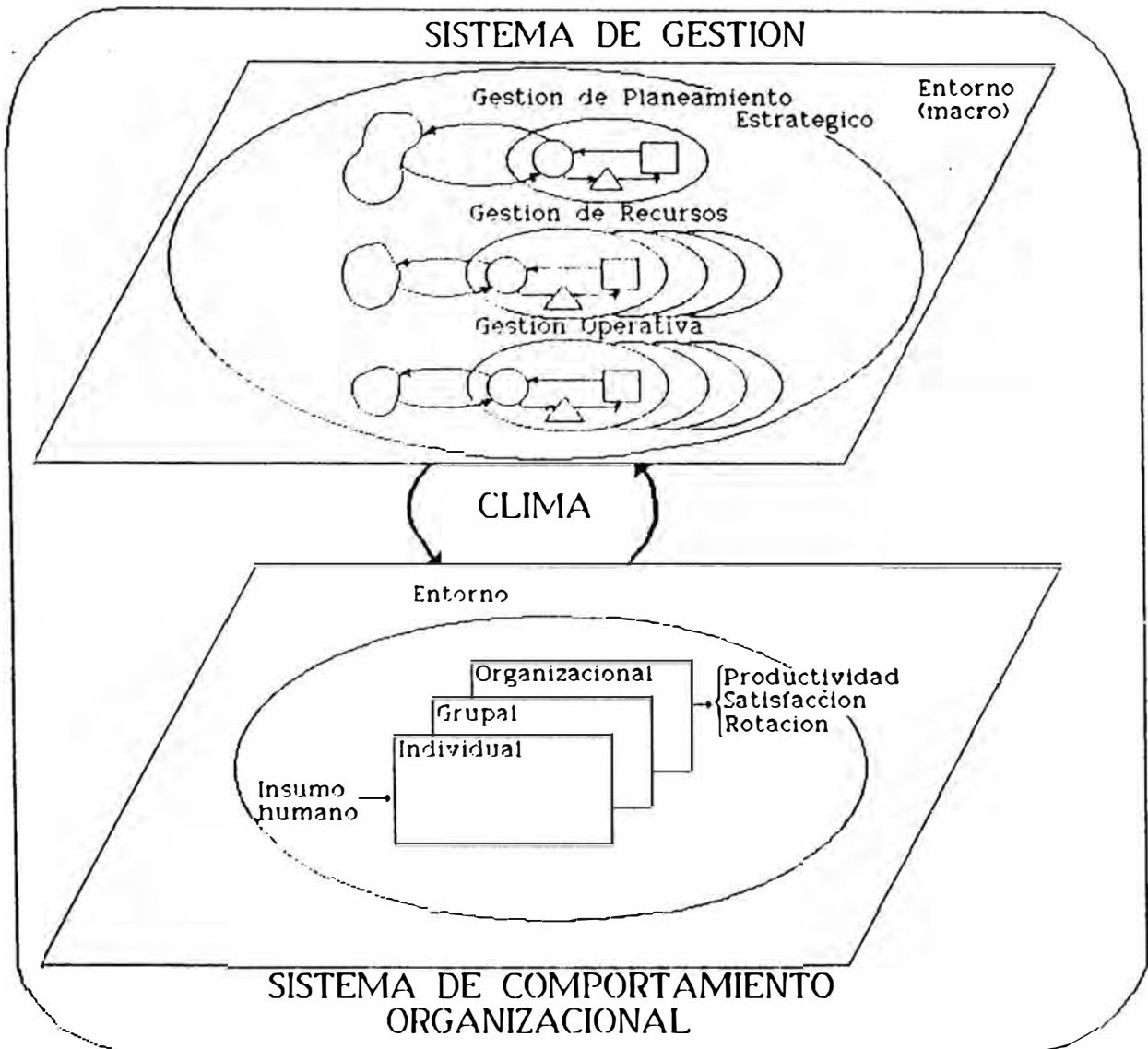
Debido a la característica de recursividad, los niveles no se muestran interconectados.

2.3.1.1 TRES NIVELES DE RECURSION

El Primer Nivel se denomina **Gestión de Planeamiento Estratégico**. Se caracteriza por considerar a la organización en su conjunto, tratando de adaptarla al entorno e influir en él.

Se toman decisiones no estructuradas y sus efectos sólo son detectables en el mediano y largo plazo. Estas decisiones están referidas tanto a lo que la empresa aspira a ser en el futuro como al aspecto estratégico de las diferentes funciones que la mantienen operativa:

MODELO SISTEMICO DE LA ORGANIZACION



- : *Decisor*
- : *Ejecutor*
- △ : *Control*
- ☁ : *Entorno Sectorial*

 **Desarrollo
Crecimiento**

Gráfico 2.10

- Gestión de Marketing
- Gestión de Finanzas
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión de Desarrollo de Software

La filosofía o principios de actuación de la empresa, su misión, sus objetivos y estrategias en cada área funcional, son todas ellas tanto informaciones que reflejan el resultado de las decisiones adoptadas a nivel corporativo, como informaciones que, una vez establecidas, gobiernan a cuantas decisiones se adopten posteriormente en los demás niveles de recursión. Se caracterizan por ser concisas y breves, claras y determinantes.

El Segundo Nivel se conoce como **Gestión de Recursos**. En él se toman decisiones más específicas, y se refieren a la obtención de recursos y su manejo eficaz para el cumplimiento de los objetivos corporativos de la empresa. Asimismo, el entorno al que se enfrenta es más reducido que el del primer nivel.

También se definen objetivos y normas pero que siguen los lineamientos establecidos en el primer nivel. Son decisiones tácticas respecto a las gestiones de la empresa, las que a su vez, gobernarán las actividades elementales propias de cada gestión.

En el Tercer Nivel, denominado **Gestión Operativa**, se realizan procesos estructurados, directamente relacionados con las tareas elementales, y sus efectos son medibles en el corto plazo. En este último nivel se llevan a cabo las mismas gestiones que en el anterior. La diferencia radica en el grado de complejidad.

Cada nivel esta compuesto por tres subsistemas : Decisor, Ejecutor y de Control.

2.3.1.2 TRES SUBSISTEMAS

En el **DECISOR**, se transforma información mediante procesos de Toma de Decisiones, es decir, se planifica.

En el **EJECUTOR**, se transforman recursos (nominales o dinero y reales o bienes y/o servicios), son los procesos de producción, acciones mediante las cuales se espera alcanzar los objetivos establecidos en el Decisor.

Es el que se encuentra más directamente relacionado con el entorno, y donde se debe generar,

con mayor énfasis, la variedad necesaria para lograr el equilibrio.

En el de CONTROL se transforma información. Se encarga de interpretar y evaluar los resultados de las acciones establecidas por el Subsistema Decisor y llevadas a cabo por el Subsistema Ejecutor, para determinar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de objetivos. Si la evaluación es positiva, la gestión de ambos subsistemas habrá sido adecuada, en caso contrario, deberá determinar las causas y las acciones correctivas.

2.3.2 SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Representa el aspecto humano de la organización. Es el conjunto de personas, que desarrollan ciertos roles particulares, y que a través de su interrelación buscan alcanzar objetivos comunes ^{30/}. Los procesos que se dan en este sistema determinan la personalidad de la organización.

Para comprender el Comportamiento Organizacional, es necesario explicar y predecir la forma en que la gente se conduce en las empresas, lo cual afecta el desempeño de las mismas. En esta conducta tienen incidencia las características individuales de cada persona, el grupo al cual pertenecen y la estructura de la organización.

2.3.3 ENTORNO

Toda organización está inmersa en un ambiente que le ofrece oportunidades y riesgos. En el modelo, el entorno está representado de manera diferente para cada sistema, pero en ambos, afecta a la organización permanentemente.

En el Sistema de Gestión, el Entorno de Acción Directa está representado por una forma amiboidea, la que se reduce de tamaño a medida que se desciende de Nivel de Recursión. Como se detalla anteriormente, este entorno está conformado por los elementos determinantes de la estructura del sector al que pertenece la empresa Clientes, Competencia, Proveedores, Ingresantes Potenciales y Sustitutos. El Entorno de Acción Indirecta : variables económicas, sociales, político-legales y tecnológicas, está representado por la elipse externa.

^{30/}. Johansen, Oscar; "Anatomía de la Empresa : Una Teoría General de las Organizaciones Sociales", Santiago de Chile, 1980, p. 12

En el Sistema de Comportamiento Organizacional, el entorno es total y se representa por una elipse.

2.3.4 RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Producto del desenvolvimiento de sus Sistemas Organizacionales, de sus interrelaciones, y de su adaptación y respuesta al entorno, la empresa experimenta un **Crecimiento y/o Desarrollo**.

Asimismo, en toda organización se genera cierto ambiente interno que colabora o no con los objetivos de la misma, conocido como **Clima Organizacional**. Esta es una medida acerca de si las expectativas de la gente sobre lo que piensan *debería ser* trabajar en una organización, y si están siendo satisfechas.

CAPITULO III

**DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES
DE LA METODOLOGIA
DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

3.1 FASE I : PREPARAR LA INVESTIGACION

La necesidad de realizar un DO puede partir de la gerencia de la empresa o puede ser propuesto por cualquier miembro de la misma. Lo importante es el compromiso de ambos, dado que ellos controlan la disponibilidad y fidelidad del insumo más importante del proceso : información. Asimismo, sólo la gerencia puede determinar que el personal dedique parte de su tiempo en un proceso de entrevistas y/o encuestas, principal mecanismo de levantamiento de información de esta metodología.

Esta primera fase debe dimensionar el proyecto, respecto a sus objetivos, alcances y limitaciones; respecto a sus expectativas y recursos estimados.

3.1.1 DEFINIR EL EQUIPO DE TRABAJO

El líder del proyecto debe pertenecer a la empresa y ser designado por la gerencia, además debe poseer el siguiente perfil:

- . Apertura mental, capacidad para recoger diferentes percepciones de la realidad (a veces extremas) sin dejar de ser objetivo.
- . Formación académica técnica y administrativa. Debe conocer a fondo el negocio.
- . Tener una posición en la estructura organizacional que le permita tener una visión global de la empresa y posteriormente proponer cambios.
- . Capacidad de liderazgo, para conducir a su equipo de trabajo y lograr la confianza y participación de los demás miembros de la organización.

Corresponde al líder formar un equipo mixto de trabajo, (diferente formación, experiencia, sexo, etc.), con los siguientes roles :

- . **Analistas** Realizan la labor de recopilación, clasificación e interpretación de la información. Deben comprender la metodología, conocer la empresa, ser objetivos y ser comunicativos.
- . **Especialistas en algunas disciplinas** Asesoran al equipo, formado por personal de la misma empresa que no necesariamente es experto, en alguna disciplina. Para el caso de consultas sobre el sistema de comportamiento, puede recurrirse a psicólogos y sociólogos; para el de gestión, a personas versadas en planeamiento, marketing finanzas, desarrollo de software, etc.
- . **Asesor externo** Retroalimenta al equipo con un

punto de vista exento de presiones internas (sin temor de pérdida de popularidad o confianza dentro de la empresa), dado que hasta el momento todo el equipo pertenece a la empresa.

3.1.2 ESTABLECER LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

Se ha definido al Diagnóstico Organizacional como :

" Un proceso de recolección y análisis de información de la organización; avalado por la gerencia de la empresa y realizado por miembros de la misma con una asesoría experta; mediante el cual se examina su situación actual, considerando aspectos de su historicidad y su futuro. Tiene como propósitos detectar un mal comportamiento organizacional y sus características, dimensionando y priorizando los problemas. Asimismo, brindar un conocimiento integral de la organización que facilite la identificación de sus aspectos fuertes y débiles. Este proceso se logra enfocando la interacción entre los diferentes sistemas de la organización, la interacción entre la misma y su entorno, y analizando la existencia de un manejo adecuado de la variedad "31/.

La profundidad y alcances del D.O. varían en función del objetivo del mismo.

Si el objetivo es identificar alguna problemática, las siguientes preguntas ayudarán en su definición :

- ¿ Se conoce el problema existente, o sólo se tiene la sensación de que las cosas no están bien ?
- ¿ Realmente se está buscando ayuda o el propósito es esconder detrás de un diagnóstico, decisiones difíciles, (reducción de personal, diversificación, etc) cuya responsabilidad no se desea asumir ?

Si se percibe que las cosas no están bien :

- ¿ Dónde se piensa que está el malestar ?
Puede estar expresado en pérdidas económicas, baja moral, dificultades interpersonales o incertidumbre acerca del futuro de la empresa.
- ¿ Cómo es ?
Puede establecerse por comparación con otras

^{31/}. Concepto de Diagnóstico Organizacional, base de la Metodología

organizaciones similares que se perciben como exitosas, en términos de pérdida de participación de mercado, pérdidas financieras y baja moral de los empleados.

- . ¿ Desde cuándo se percibe ?
Puede ayudar a aislar condiciones que podrían ser las causas del problema.

Si el DO tiene como objetivo mejorar la competitividad de la empresa, deberá ponerse énfasis en la actuación de la empresa frente a su entorno.

3.1.3 ANALIZAR EL AMBIENTE POLITICO EN QUE SE DESARROLLARA EL PROYECTO

Es importante conocer la existencia de grupos de poder, de intereses y las expectativas del personal en torno al estudio, de manera que se esté preparado para hacer frente a algún ambiente hostil.

Las siguientes preguntas ayudarán en este aspecto :

- . ¿ Quiénes son los miembros de la empresa que tienen mayor influencia y poder ?
Permite tener una relación de las personas que pueden participar en el proyecto, como miembros del equipo o consultores.
- . ¿ Cuáles son las reacciones del personal respecto al proyecto ? Indica la existencia de expectativas, escepticismos, aprensión o miedos por los resultados del mismo.

3.1.4 DEFINIR RECURSOS PARA LA EJECUCION DEL PROYECTO

Implica dimensionar el proyecto en términos de tiempo y número de personas involucradas. Cada actividad de la metodología requiere un tiempo expresado en horas-hombre (h-h), definido a base de los siguientes aspectos

- . Objetivos y alcances del diagnóstico
- . Tamaño de la organización
- . Disponibilidad del personal a entrevistar
- . Tiempo especificado para cada entrevista (lo apropiado es dos horas en promedio)
- . Perfil del equipo del proyecto
- . Posibilidad de contar con herramientas que faciliten la recolección y consolidación de información (grabadoras, computadores, procesador de textos, etc)

Como resultado de este proceso se debe obtener un plan tentativo, expresado en un cronograma de actividades y una relación de recursos humanos y materiales necesarios.

3.1.5 PREPARAR Y PRESENTAR EL PROYECTO A LA GERENCIA PARA SU APROBACION FINAL

Se debe lograr el compromiso formal de la Alta Gerencia. Un informe adecuado debe dimensionar el proyecto y mostrar los beneficios que se obtendrán de su ejecución. Debe contener los siguientes aspectos :

- Objetivos
- Alcances y limitaciones
- Métodos a emplearse
- Roles claramente definidos (de la gerencia, del equipo)
- Plan del proyecto (cronograma de actividades, recursos necesarios) y cómo se controlará

3.1.6 ORGANIZAR EL PROYECTO

A base de los roles definidos y recursos autorizados por la gerencia, se determina que personas son apropiadas y están disponibles para formar parte del proyecto, asignándoles sus labores y responsabilidades. El equipo debe ser capacitado en los siguientes aspectos :

- Objetivos, alcances y limitaciones del proyecto
- Modelo Organizacional, base de la metodología y marco conceptual respectivo
- Mecanismos y herramientas de trabajo

Asimismo, se debe acondicionar un ambiente de trabajo adecuado, con privacidad, pues toda la información recopilada debe ser mantenida con confidencialidad, esta última es requisito para obtener la confianza de los entrevistados.

3.1.7 PRESENTAR EL PROYECTO A LA ORGANIZACION

Dado que la principal fuente de información son los miembros de la organización, es necesario que estén totalmente informados y compenetrados con el proceso de diagnóstico. Esto se hace a través de una reunión informativa donde se explica el por qué de la investigación y el apoyo que se requiere de ellos.

3.2 FASE II : RECOLECTAR INFORMACION DE LA ORGANIZACION

Esta segunda fase es ardua y extensa, requiere capacidad de observación, orden y síntesis. Todo analista del equipo debe saber captar la información, tanto explícita como aquélla que pueda percibir en el ambiente interno.

Otras consideraciones importantes son la objetividad y confidencialidad del proceso. La eficiencia y calidad del mismo sólo se logrará haciendo uso de las coordinaciones, procedimientos y puntos de control adecuados.

3.2.1 OBTENER INFORMACION ESCRITA

Es importante agotar las fuentes escritas antes de proceder a la recopilación de información verbal. Esto agiliza el proceso de entrevistas dado que siempre el recurso escaso es el tiempo de los gerentes.

La información escrita permitirá tener una visión global de la organización, tanto de su estructura como de sus personas. Generalmente esta información se encuentra en las siguientes fuentes :

ASPECTO	FUENTE
Historia, por qué y cómo se creó, quiénes fueron sus dirigentes y cómo la condujeron	Memorias, documentos, discursos, publicaciones organizacionales
Estructura de la organización	Organigramas, descripción de puestos.
Cultura y filosofía	Revistas internas, normas eventos institucionales
Características de las gestiones	Procedimientos escritos, presentaciones
Perfil del personal (cargo, antigüedad, etc)	Base de Datos de Personal

3.2.2 APLICAR EL MODELO SISTEMICO PROPUESTO A LA ORGANIZACION

Para abordar a la organización es importante contar con un esquema que facilite la identificación de sus diferentes aspectos (funcional, psíquico, etc). Este esquema es el Modelo Sistémico Organizacional, base de la metodología.

Haciendo un símil del mismo con la realidad en estudio, se deben identificar y delimitar sus Sistemas de Gestión y de Comportamiento Organizacional. Asimismo, a base del objetivo y alcances del Diagnóstico, es necesario determinar a qué tópicos se darán mayor énfasis, sin perder la visión de conjunto.

3.2.3 PREPARAR MECANISMOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION DIRECTA

Dado que la principal fuente de información en este proceso de DO son los miembros de la organización, los mecanismos apropiados para su recolección son las entrevistas y encuestas.

En el anexo 1 se muestran sus ventajas, desventajas y aspectos que deben considerarse para su ejecución. En el anexo 2, las entrevistas y encuestas elaboradas para cada gestión.

3.2.3.1 PROCESO DE ENTREVISTAS

- Definir la muestra (grupo objetivo)

Para cada Sistema Organizacional, utilizar muestreo por conveniencia, no es recomendable hacer muestreo aleatorio. El personal seleccionado debe ser un grupo mixto en relación a los siguientes aspectos:

- . Posición en la estructura organizacional
- . Antigüedad
- . Experiencia
- . Estudios realizados
- . Características personales
- . Grado en que, según percepción de sus compañeros o jefe de trabajo, está satisfecho en la empresa

Para las entrevistas correspondientes al Sistema de Comportamiento Organizacional, los dos últimos aspectos cobran mayor relevancia.

- Preparar entrevistas complementarias

La metodología proporciona un conjunto de entrevistas y encuestas para abordar cada Sistema Organizacional. Sin embargo, puede ser que se desee investigar aspectos o variables adicionales a lo ya considerado. Para su elaboración, además de definirse su objetivo y a quiénes están dirigidas, deben contemplarse los aspectos del anexo 1.

- Elaborar cronograma de entrevistas

Se deben considerar los siguientes aspectos :

- . Secuencia que permita comprensión ordenada de la realidad.
Designar binomio entrevistador/entrevistado
Coordinar disponibilidad del entrevistado
Para el caso del Sistema de Gestión, entregar con anticipación el cuestionario al entrevistado
- . Reprogramar las fechas en caso de postergación

3.2.3.2 PROCESO DE ENCUESTAS

Si se elige una muestra se deben tomar las mismas consideraciones anteriores, pero dado que este proceso consume menor tiempo que el de entrevistas, se puede aplicar a toda la población. Dependiendo de los aspectos a evaluar, se puede aplicar las encuestas proporcionadas o complementarlas con adicionales. Algunas consideraciones importantes son :

- . Coordinar su aplicación (ambiente, asistencia)
- . Ser claros en las instrucciones y afirmaciones
- . Asegurar el anonimato de los encuestados
- . Anotar comentarios durante su ejecución
- . Evaluar sus resultados en términos porcentuales

3.2.4 CONOCER LA HISTORICIDAD DE LA ORGANIZACION

ENTREVISTA : SGS-ENTHI01

- Objetivos

Complementar lo recolectado de las fuentes escritas. Conocer los hechos más importantes de su pasado (principalmente el de su creación), los principales personajes que intervinieron en el proceso evolutivo de la organización, sus gestiones y su actual influencia.

Identificar las principales manifestaciones culturales, los valores que se promueven desde sus niveles gerenciales.

Dirigida a

La gerencia y personas con mayor antigüedad

3.2.5 OBTENER INFORMACION DEL SISTEMA DE GESTION

El negocio de Servicios Informáticos en el Perú es relativamente nuevo y el Sector Informático es per sé

dinámico y celoso de su información, por tanto no existe mucha documentación escrita de las funciones y procesos de las empresas ni del sector. El principal mecanismo de levantamiento de información es la entrevista.

3.2.5.1 GESTION DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

ENTREVISTA : SGS-ENTPL01

- Objetivos

Recoger información de cómo se realiza este proceso, su frecuencia, el grado de participación de los miembros de la empresa.

Conocer cómo ésta se enfrenta al entorno, qué mecanismos emplea para analizar a su competencia, al servicio que da a sus clientes, al servicio que recibe de sus proveedores.

Conocer si la empresa ha identificado sus fortalezas y debilidades; si tiene definida su misión, y a partir de ella, sus objetivos y estrategias. Si estos conceptos son conocidos y compartidos por los demás miembros de la organización; y si existen herramientas adecuadas para controlar el cumplimiento o avance periódico de los mismos.

- Dirigido a

Nivel gerencial de la empresa

3.2.5.2 GESTION DE MARKETING

ENTREVISTA : SGS-ENTMK01

- Objetivos

Recoger información de los productos y servicios (P/S) que comercializa la empresa; la tecnología con que están desarrollados, y los clientes a quienes se dirigen.

Identificar si se ha definido el objetivo básico de toda la Gestión de Marketing, en función del posicionamiento, participación y rentabilidad que la empresa espera para cada uno de sus P/S, así como el control del cumplimiento del mismo.

Conocer si los objetivos y estrategias del Mix de Marketing (Sectoriales) son congruentes con el objetivo básico.

Dirigido a

Nivel gerencial de la empresa

ENCUESTA : SGS-ENCMK01

- **Objetivos**

Evaluar en qué etapa del Marketing se encuentra la empresa (Estratégico o Táctico)

Servir como instrumento práctico para medir las actividades y actitudes de la empresa respecto al Marketing, al contrastarlas con parámetros ideales y así determinar aquellas áreas en que pueden introducirse mejoras importantes.

- **Dirigido a**

Nivel gerencial de la empresa y personal que interviene directamente en esta gestión

3.2.5.3 GESTION DE FINANZAS

ENTREVISTA SGS-ENTFI01

Objetivos

Conocer si se han definido políticas de inversión, de financiamiento y de dividendos; cómo determinan sus objetivos de rendimiento.

Conocer cómo se definen los presupuestos, si son reales (factibles) y cómo se controla su cumplimiento (periodicidad, ajustes necesarios)

Identificar cuáles son los indicadores financieros más utilizados y cuál es su situación

Dirigido a

Nivel gerencial de la empresa y personal que interviene directamente en esta gestión.

3.2.5.4 GESTION DE RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTA : SGS-ENTRH01

- Objetivos

Conocer que políticas gobiernan esta gestión y cómo realizan sus procesos de reclutamiento, selección, mantenimiento y desarrollo de recursos humanos.

Conocer si la estructura de puestos respalda una línea de carrera definida para el personal.

Identificar índices de rotación y ausentismo. Además reunir información de las características de sus recursos humanos.

- Dirigido a

Nivel gerencial de la empresa y personal que interviene directamente en esta gestión.

3.2.5.5 GESTION DE DESARROLLO DE SOFTWARE

ENTREVISTA : SGS-ENTSW01

- Objetivos

Conocer si la ejecución de un producto o proyecto responde a la aplicación de un plan previamente establecido.

Conocer cómo es el proceso productivo, desde su concepción hasta la entrega al cliente. Qué controles de calidad se realizan.

Identificar si las herramientas utilizadas y los controles son los apropiados.

Dirigido a

Personal que dirige la gestión, así como al personal que la ejecuta.

3.2.5.6 ENTORNO

ENTREVISTA SGS-ENTEN01

- **Objetivos**

Recoger información del Sector de Servicios Informáticos siguiendo el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas.

Conocer cómo el entorno indirecto afecta al sector. Los factores económicos claves, las variaciones en la demanda de sus bienes y servicios, el crecimiento de los diferentes sectores productivos y las tendencias del empleo.

Identificar las variables sociales de importancia : la informalidad, la proliferación de institutos de computación, etc. Conocer de qué manera los cambios tecnológicos pueden producir cambios en los valores y expectativas de los trabajadores.

- **Dirigido a**

Nivel gerencial de la empresa, clientes y proveedores. A quienes conocen la dinámica del sector.

3.2.6 OBTENER INFORMACION DEL SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Modelo Sistémico Organizacional planteado está compuesto por dos sistemas el de Gestión, y el de Comportamiento Organizacional. Este último es la **adaptación** del modelo formulado por Stephen Robbins, expuesto ampliamente en el marco teórico. (Gráfico 1.5)

El propósito de este modelo es hacer un estudio sistemático de cómo la conducta de los trabajadores influye en la conducta de las organizaciones. A su vez, la conducta de los trabajadores está determinada por sus propias características individuales, por las interacciones que tienen al pertenecer a un grupo, y por las condiciones estructurales en el que se hayan inmersos. En síntesis, el modelo ayuda a **explicar y predecir** la forma en que la gente se conduce en las empresas.

Para una empresa de Servicios Informáticos, las variables dependientes relevantes son (su situación o estado son un termómetro de la situación de la organización)

- . Productividad
- . Rotación del Personal
- . Satisfacción

Asimismo, las variables de influencia relevantes en los diferentes niveles, son :

- . Individual : Características biográficas, personalidad, percepción, habilidad, motivación.
- . Grupal : Dinámica de grupo, comunicación, liderazgo
- . Organizacional: Estructura y cultura organizacional, diseño del trabajo.

El mecanismo de levantamiento de información apropiado para conocer estos aspectos de la organización es una combinación de entrevista con observación participante. Mediante la primera, se recogen las percepciones de los miembros de la organización, que pueden ser clarificadas reincidiendo en las preguntas, formulándolas de manera diferente, observando e interpretando los gestos y movimientos del entrevistado. Por otro lado la observación participante que consiste en permanecer en la empresa por un período de tiempo y participar en las actividades diarias, permitirá percibir "in situ" cuál es el ambiente en que éstas se desarrollan.

ENTREVISTA : SCO-ENTPR01

- Objetivo

Conocer las percepciones de los trabajadores sobre diferentes aspectos de su organización, su actitud hacia ella y hacia la labor realizada.

Identificar qué variables del comportamiento tienen mayor influjo en el desempeño y satisfacción del empleado.

Identificar a los diferentes Grupos Culturales y contrastar sus percepciones sobre una misma realidad.

- Dirigido a

Personal representativo de todos los niveles de la organización.

ENCUESTA : CULTURA

- Objetivo

Identificar los rasgos culturales de la organización

- Dirigido a

Personal representativo de todos los niveles de la organización.

3.2.7 REALIZAR ENCUESTAS ORGANIZACIONALES

Estas encuestas son herramientas ampliamente aceptadas (han sido probadas en diferentes realidades empresariales), permiten recoger información y evaluar aspectos generales, tanto del Sistema de Gestión como del de Comportamiento.

ENCUESTA : LIKERT

- Objetivo

Identificar el sistema de dirección en la empresa, según la percepción del personal respecto a ocho variables organizacionales.

- Dirigido a

Personal representativo de todos los niveles de la organización.

ENCUESTA : WOOTON

- Objetivo

Determinar el grado de asociación/disociación de la empresa, según sus características estratégicas y administrativas; bajo la premisa de que la asociación es un indicativo del desarrollo de una empresa.

- Dirigido a

Personal representativo de todos los niveles de la organización.

3.3 FASE III : ANALIZAR E INTERPRETAR LA INFORMACION

Al igual que en la fase de recolección, hacer el símil del modelo con la realidad en estudio **facilitará** la comprensión de los sistemas de la organización y la identificación de puntos débiles.

Asimismo, esta etapa requiere el uso de herramientas conceptuales y asesoría de especialistas en algunos tópicos del estudio, como la interpretación de pruebas sobre comportamiento organizacional y el análisis de aspectos de gestión específicos.

3.3.1 ANALIZAR LA HISTORICIDAD DE LA ORGANIZACION

- EVOLUCION

Considerando los principales acontecimientos del pasado y bajo la premisa que "*cada organización es dominada por su propia historia*", este análisis permite tener una visión global que facilita la comprensión de los acontecimientos del presente.

La manera en que una organización se ha desenvuelto a través de los años afecta su forma de hacer las cosas, así como su filosofía y cultura moldean la personalidad de la misma. Las siguientes interrogantes ayudan en su interpretación :

- . ¿ Por qué, para qué, cuándo, cómo y quiénes crearon la organización ?
- . ¿ Cuáles son las principales características de las diferentes direcciones ?
- . ¿ La situación actual responde a hechos planificados o coyunturales ?
- . ¿ Qué etapas críticas ha tenido y cómo se han logrado sobrellevar ?
- . ¿ Decisiones tomadas en el pasado, son causa de problemas actuales ?
- . ¿ La misión ha sufrido grandes cambios ?

- CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES

Para cumplir con sus objetivos la estructura de la organización debe reflejar *qué se hará, quién lo hará y cómo*. Es un medio que ayuda en la efectividad y control de la organización, sobretodo cuando ésta aumenta de tamaño.

Un diseño adecuado de la organización refleja la teoría clásica de "*la forma va después de la función*".

Ajustarse a este principio no garantiza un desempeño efectivo, pero violarlo sí lo debilita.

Las siguientes interrogantes ayudan a conocer la efectividad del diseño de la organización :

- . Permite un proceso adecuado de comunicación?
- . El proceso de toma de decisiones facilita el cumplimiento de las actividades?
- . La responsabilidad del personal está siempre aparejada con su autoridad?
- . Qué tan bien se encuentran relacionadas las personas con su trabajo y entre ellas mismas?
- . En qué medida refleja los cambios estratégicos de la organización?
- .Cuál es su grado de flexibilidad y reacción al cambio?
- . Cómo influye en el clima organizacional?

La tecnología es una de las principales variables a considerar para definir un diseño adecuado. El sistema de trabajo en determinado proceso productivo puede generar subdivisiones del mismo o agrupaciones especializadas.

3.3.2 ANALIZAR EL SISTEMA DE GESTION

3.3.2.1 GESTION DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

EVALUAR MISION, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

- MISION

Como se ilustra en el gráfico 3.1, el primer paso en el proceso de Gerencia Estratégica, es que la empresa identifique su misión. Si no tiene un enunciado escrito, para establecerlo necesita un examen profundo de su historia, clientes, productos, mercados, tecnología, puntos internos fuertes y débiles y oportunidades y amenazas externas.

Un buen enunciado de misión debería :

- . Definir lo que es la organización y lo que aspira a ser;
- . Ser limitada para excluir ciertos riesgos y amplia para permitir un crecimiento creativo;
- . Distinguir una organización dada de otras;
- . Servir como marco de evaluación de las actividades tanto actuales como futuras;
- . Ser comprendida por todos los miembros de la organización, comunicar sentimientos que guiarán y motivarán a la acción de los interesados.

MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA

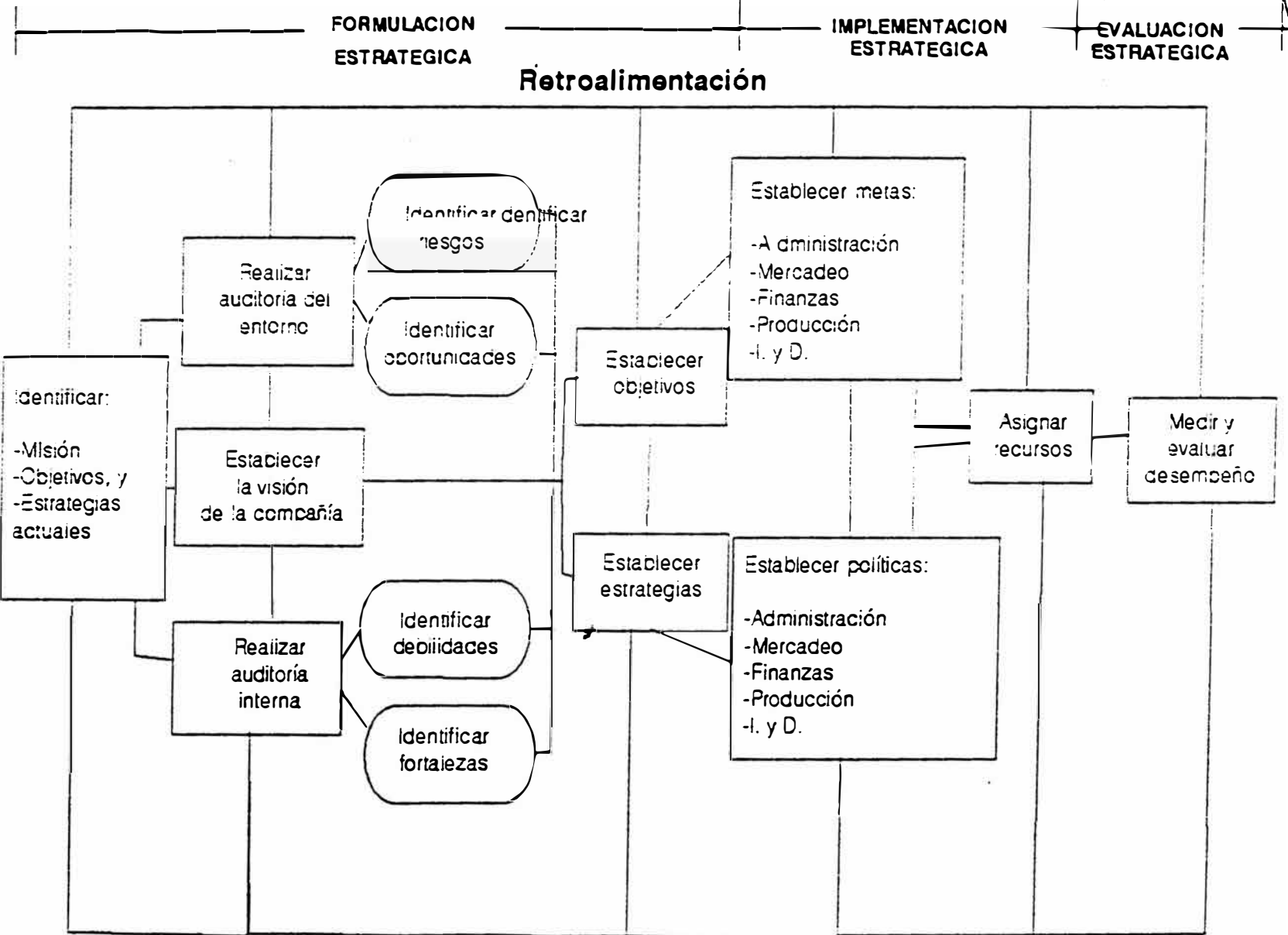


Gráfico 3.1

Retroalimentación

Los componentes característicos del enunciado de una misión son :

- . Clientes
- . Productos y/o Servicios
- . Mercados, el ámbito de competencia de la empresa
- . Tecnología
- . Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad; actitud de la empresa hacia los objetivos económicos
- . Filosofía, creencias, valores, aspiraciones
- . Prioridades filosóficas de la empresa
- . Autoconcepto, principales ventajas competitivas y puntos fuertes de la empresa.
- . Imagen pública, cómo desea la empresa ser percibida
- . Efectividad conciliatoria, debe expresar los deseos de los interesados clave.
- . Calidad inspiradora, debe motivar y estimular a la acción a quienes la leen.

Es importante que cada área o división que compone una organización desarrolle su propio enunciado, que apoye y sea coherente con la misión global.

- OBJETIVOS

Existen características esenciales que los objetivos debieran cumplir :

- . Ser claros y específicos en términos de tiempo y cantidades.
- . Estar basados en un conocimiento profundo del mercado y de la situación de la empresa dentro de él. Ser realistas.
- . Referirse al qué y al cuándo y no al por qué o al cómo.
- . Constituir la base para el establecimiento de objetivos más precisos y coherentes en los siguientes niveles organizacionales
- . Partir de cero, no deben sólo ser resultado de un análisis histórico del comportamiento del mercado (No basta con incrementar en un determinado % las cifras del año pasado)

El establecimiento de objetivos es parte crucial del Plan Estratégico de una empresa. Para que sean comprendidos y compartidos por aquéllos que tendrán alguna responsabilidad en el logro de los mismos, deben cumplir con algunos requisitos :

- . Comenzar con un verbo que denote acción o logro
- . Especificar un solo resultado clave a lograr
- . Establecer fechas precisas

- Ser tan específico y cuantitativo (mensurable y fácil de verificar) como sea posible
- Ser consecuente con los recursos disponibles o que se anticipe estarán disponibles para su uso
- Ser consecuente con las políticas y prácticas de la organización
- No sólo ser comunicado por escrito, sino que también debe ser discutido verbalmente con las personas involucradas en su consecución.

Frases como las siguientes :

- *"Elevar la participación de mercado..."*
- *"Aumentar los volúmenes de ventas..."*
- *"Elevar la eficacia de los vendedores..."*
- *"Participar en el segmento de los..."*
- *"Elevar los niveles de conocimiento de..."*

no son objetivos suficientemente concretos para establecer estrategias precisas y coordinadas, aunque señalan una intención definida y orientada hacia determinadas posiciones de mercado.

- **ESTRATEGIAS**

Una estrategia es práctica, cuantificable y controlable, si responde a determinadas características:

- Asigna responsabilidades específicas
- Establece fechas específicas de ejecución
- Establece prioridades
- Define recursos a utilizar (tiempo, dinero, otros)
- Tiene pasos específicos y concretos

Asimismo, cada estrategia debiera ser evaluada antes de su ejecución con respecto a aspectos de :

- Compatibilidad interna.
¿ Es coherente, concuerda con el objetivo global de la empresa ? ¿ Ayuda o se opone a ese gran objetivo ?
- Compatibilidad externa
¿ Concuerda con la situación real del entorno ?
- Disponibilidad de recursos
¿ Concuerda con las capacidades de la organización
¿ Será necesario, antes de ejecutar alguna, desarrollar otra estrategia ? ¿ Si se requiere alguna inversión de dinero, estará disponible dentro del plazo establecido ?
- Factores de riesgo
¿ Qué riesgos existen que puedan afectar la realización de las estrategias? ¿ Se previenen

estrategias alternas ?

Coordinación interna

¿ La estrategia específica analizada es compatible con las otras estrategias que han de ejecutarse para el logro de otros objetivos ?

EVALUAR LA ETAPA DEL PLANEAMIENTO EN QUE SE ENCUENTRA LA ORGANIZACION

El planeamiento debe considerarse no como un estado en sí, sino como un proceso de aprendizaje que busca abarcar perspectivas más amplias y más a largo plazo. Este proceso de aprendizaje plantea un continuo evolutivo dentro del cual se pueden identificar cuatro fases ^{32/}.

Una organización que se encuentra en la primera fase se sustenta en la planeación financiera, su sistema de valor se centra en cumplir con las metas y su herramienta principal es el presupuesto anual. La segunda se basa en el uso de pronósticos sin un mayor conocimiento del entorno; la tercera representa un gran salto respecto a sus antecesores, se hace frente a los cambios ambientales adaptándose la organización a sus exigencias. Por último, en la cuarta fase la organización actúa sobre su entorno, desarrollando y creando capacidades con las que pueda explotar mejor las condiciones del mismo.

En síntesis, la relación organización-entorno se traduce en la actitud que adopta frente al mismo. Es PROACTIVA cuando se anticipa e influye en él, es REACTIVA cuando queda a merced de éste. La conducta que adopte caracteriza la fase en que se encuentra su proceso de planeamiento.

3.3.2.2 GESTION DE MARKETING

EVALUAR LOS OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos de Marketing, básicos y sectoriales, deben cumplir las mismas características referidas para los objetivos de planeamiento. Además deben :

^{32/}. Blass, Walter; "Optimización de la función de Planeación Corporativa", Manual de Administración Estratégica, Mac Graw Hill, México, 1984.

- Ser coherentes con los objetivos globales de la empresa, y
- Estar dirigidos a lograr una real diferenciación del producto/servicio respecto a sus competidores, logrando ventajas competitivas.

Al momento de establecer los objetivos de Marketing, y para evitar conflictos entre áreas, se deben responder las siguientes interrogantes :

- ¿ Los objetivos sectoriales, responden y son coherentes con los objetivos básicos definidos en términos de participación, posicionamiento y rentabilidad ?
- ¿ Posee la empresa, real y efectivamente, la capacidad de producción necesaria para ofertar el producto/servicio deseado a un precio competitivo y en los volúmenes requeridos ?
- ¿ El costo de penetrar en un nuevo mercado es consistente con el aporte del área al objetivo de rentabilidad de la empresa ?
- ¿ El Ciclo de Vida probable de un nuevo producto, es consistente con los objetivos de crecimiento a largo plazo de la empresa ?
- ¿ Se ha sido objetivo y realista al definir las necesidades del cliente ?
- ¿ Se ha tomado en cuenta posibles limitaciones de recursos, flujo de efectivo o financiamiento al establecer los objetivos ?
- ¿ El logro de algún objetivo planteado, puede afectar otros productos/servicios de la empresa ?
- ¿ Los objetivos son compatibles con otros establecidos anteriormente ?

EVALUAR LA POSICION DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Esta evaluación puede realizarse con dos herramientas : la Matriz de Participacion-Crecimiento y el Análisis del Ciclo de Vida del Producto.

- MATRIZ DE PARTICIPACION-CRECIMIENTO

Este instrumento sólo se aplica a P/S que tienen un determinado comportamiento histórico, es decir que se tiene un registro histórico de sus ventas y las de la competencia. Dado que evalúa la posición de los P/S de la empresa, permite decidir como balancear los flujos de caja entre aquellos generadores de liquidez y aquellos que la requieren.

Se basa en las siguientes premisas

- "El uso de liquidez es proporcional a la tasa de crecimiento de cualquier producto".
Se necesita liquidez para financiar capacidad adicional, capital de trabajo, tecnología y publicidad para ganar participación en el mercado.
- "La participación de mercado genera liquidez debido al efecto de la curva de aprendizaje".
Cuanto más produce la empresa más se reducen sus costos unitarios.

El elemento básico es la MATRIZ DE PARTICIPACION-CRECIMIENTO (gráfico 3.2.), la cual posiciona los P/S en función de dos dimensiones :

- Participación relativa de ese producto o servicio en su mercado (Eje horizontal X)
- Tasa anual de crecimiento de ese mercado en dinero real (Eje vertical Y)

Para establecer los conceptos de "alto" o "bajo" crecimiento o de "alta" o "baja" participación, se parte de lo siguiente :

- La participación se calcula dividiendo las ventas del producto propio entre las del principal competidor y se obtiene un índice. Si es superior a 1 se califica de "alta participación", es el líder del mercado, si es inferior, es de "baja participación" o seguidor.
- La tasa de crecimiento del mercado se calcula a partir de los volúmenes de ventas anuales totales del mercado (en términos reales y en un período de cinco años en promedio), usando el método de la tasa de anualidad financiera o de regresión lineal. Todo mercado que muestre un índice de crecimiento superior a 10% se considera de "alto crecimiento"

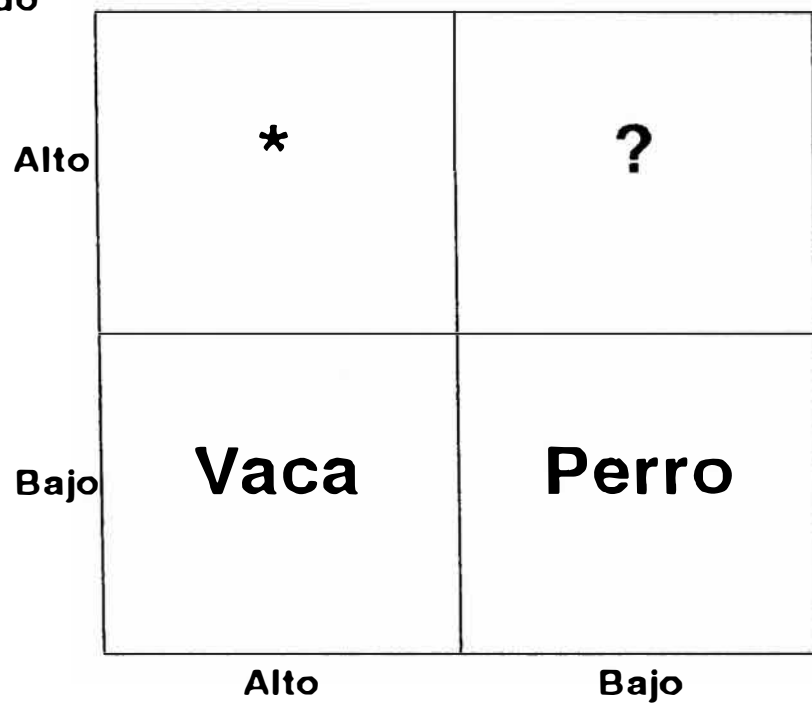
Al unir ambos comportamientos en la MATRIZ se dan cuatro situaciones en que pueden encontrarse los P/S, según las cuales variarán las estrategias de la empresa para cumplir con sus objetivos de participación y crecimiento. Estas situaciones son :

- **Productos Estrellas (Cuadrante IV)**

Con alta participación en un mercado de alto crecimiento. Son P/S que están creciendo rápidamente y por tanto usan grandes cantidades de efectivo. A su vez, pueden generar grandes cantidades de efectivo por su posición de líderes en el mercado.

MATRIZ BCG

Crecimiento del Mercado



Participación

Gráfico 3.2

Si permanece como líder y disminuyen sus requisitos de inversión, será Vaca Lechera. Si decrece y pierde su liderazgo simultáneamente, será Perro.

Estrategia : Mantener el liderazgo. Invertir cuando sea necesario.

. **Productos Vacas Lecheras (Cuarante II)**

Con alta participación en un mercado de bajo crecimiento. Son productos que soportan la empresa y que generan los recursos necesarios para permitir el desarrollo de otros productos.

Son antiguas estrellas que han llegado a la etapa de madurez y están cosechando los frutos de inversión anterior.

Estrategia : Reinvertir sólo lo suficiente para proteger su posición de vaca actual. Invertir en otros productos que pueden ser vacas de liquidez en el futuro.

. **Productos Signos de Interrogación (?) (Cuadrante III)**

Con baja participación en un mercado de alto crecimiento. Pueden ser próximas estrellas o próximos perros.

Con suficiente liquidez y hábil marketing pueden moverse a la izquierda (estrellas). Son productos riesgosos, usan la liquidez que generan y necesitan aún mayores cantidades para comprar participación.

Es error común distribuir recursos limitados entre todos los signos de interrogación, de modo que ninguno esté capitalizado adecuadamente.

Estrategia : Escoger un número pequeño de ? que ofrezcan el mejor potencial y lanzarles todos los recursos de desarrollo. Depurar los ? restantes.

. **Productos Perros (Cuadrante I)**

Tienen baja participación en un mercado de bajo crecimiento. Pueden generar efectivo pero generalmente son usuarios de liquidez neta.

El costo de mantener un producto perro es el de

liquidez y el de oportunidad (desviar recursos de otros negocios mas rentables). Pueden haber beneficios ocultos como absorción de costos para otro negocio.

Estrategia : Vender, cosechar o redefinir el mercado

En conclusión, un buen portafolio corporativo debe ser balanceado entre las estrellas, vacas y signos de interrogación. Es necesario algunas estrellas para madurar en vacas de liquidez futuras, que faciliten el efectivo para consolidar otros negocios. Deben haber pocos ?, porque la empresa no puede consolidar todo.

- ANALISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Este tipo de análisis se aplica a todo tipo de P/S. Se distinguen cuatro fases en este ciclo : de Despegue (introducción), una fase exponencial (crecimiento-turbulencia), una fase estacionaria (madurez-saturación) y una fase de declive (finalización o petrificación). (Anexo 3)

El modelo del ciclo de vida ideal es aquél en que la fase de desarrollo es corta, la de introducción breve, la tasa de crecimiento rápida, la fase de madurez larga y el declive lento y progresivo.

EVALUAR LA ETAPA DEL MARKETING EN QUE SE ENCUENTRA LA ORGANIZACION

Este análisis toma los resultados de la encuesta de marketing (SGS-ENCMK01), que se basa en las siguientes premisas :

- . Parte I : El cliente (actual o potencial) es el eje sobre el cual gira la empresa
- . Parte II : La planificación es la base de un marketing sano y eficaz
- . Parte III: La finalidad principal del marketing es generar beneficios satisfactorios durante un prolongado período de tiempo

Para su evaluación, se obtiene un índice de eficacia sumando los puntos de las respuestas dadas (según la tabla adjunta a la encuesta). La puntuación menor sería 0 y la mayor 51.

El siguiente cuadro indica el índice de eficacia de la gestión del marketing de la empresa y en qué

etapa se encuentra.

PUNTAJE TOTAL	EVALUACION
0 - 25	Aplicación del marketing como herramienta de apoyo. La empresa está en la etapa del MARKETING TACTICO . La organización de marketing de la empresa requiere una revisión a fondo y posiblemente reformas profundas para elevar su eficacia
26 - 43	Se comienza a percibir el marketing como instrumento estratégico de la gestión de la empresa. Buen nivel de eficacia. Se debe mejorar en aquellas áreas que hayan mostrado en la encuesta algunas debilidades.
44 - 51	Muy bien. Clara incorporación al MARKETING ESTRATEGICO

3.3.2.3 GESTION DE FINANZAS

ANALIZAR LAS DECISIONES FINANCIERAS

Una adecuada toma de decisiones de esta gestión requiere :

- Ser coherente con el objetivo financiero de largo plazo : maximizar el valor de la empresa para sus accionistas
- El establecimiento de políticas y objetivos explícitos.
- Establecer una base correcta y sistemática para orientar los fondos hacia y en la empresa (estándares de performance financiera para la evaluación de alternativas).
- Establecer un enfoque adecuado al problema de seleccionar la combinación óptima de las diversas fuentes de financiamiento disponibles.

- DECISIONES DE INVERSION

El rendimiento sobre la inversión constituye la principal medida del rendimiento económico, de la eficacia de la gestión empresarial. Debe compensar a los inversores y a los prestamistas por el riesgo que

asumen.

El riesgo de cada proyecto de inversión debe evaluarse en función de cómo cambia el riesgo total de la empresa con su incorporación.

El nivel hasta el cual debe llegar un proyecto para ser aprobado depende por lo general de su importancia, cuanto más grande es la inversión involucrada tanto mayor es el número de escrutinios a que es sometido. (Gráfico 3.3)

Además de seleccionar nuevas inversiones, una empresa debe :

- . Saber reubicar recursos cuando un activo deja de justificarse económicamente (abandono de proyecto)
- . Administrar con eficiencia los activos que ya posee, debe ocuparse más del manejo de activos corrientes que de los fijos. El cálculo del nivel de liquidez adecuado y su mantenimiento es parte de esa eficiente administración.

- DECISIONES DE FINANCIAMIENTO

La empresa debe determinar su óptima estructura de financiamiento, y financiar sus futuros proyectos de inversión en las proporciones respectivas. Se da esta estructura cuando los costos marginales reales tanto del pasivo (financiamiento externo) como del capital propio (financiamiento interno) son iguales. Una empresa es más o menos riesgosa según su relación entre deudas y capital propio.

Una estructura de financiamiento adecuada debiera considerar los siguientes aspectos :

- . Cuanto mayor es el riesgo empresarial (riesgo por variables exógenas), se debe emplear menor endeudamiento; esto implica la necesidad de balancear el riesgo empresarial con el riesgo financiero, de modo que el riesgo total de la empresa esté en límites admisibles.
- . El grado de liquidez es importante para determinar el plazo del endeudamiento a emplear. Cuanto menos líquidos sean los activos de una firma, menos flexibilidad tiene ésta para el cumplimiento de sus obligaciones de vencimiento fijo.
- . Otros factores son los intereses y la facilidad

DECISIONES FINANCIERAS

DECISION FINANCIAMIENTO

DECISION INVERSION

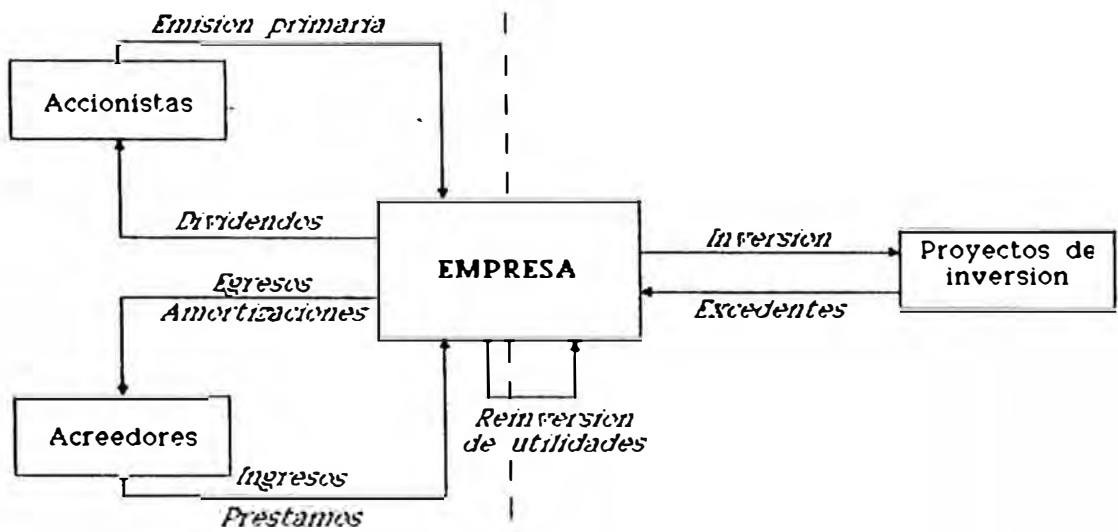


Gráfico 3.3

para obtener crédito.

La decisión de financiamiento debe considerar la composición de los activos, la actual y la prevista para el futuro, porque ella determina la naturaleza del riesgo empresarial, tal como es percibida por los inversores, y a su vez esa percepción del riesgo empresarial afecta al costo de las distintas fuentes de financiación.

- **DECISIONES SOBRE DIVIDENDOS**

La política de dividendos debe ser evaluada en relación con el objetivo de la empresa, que consiste en maximizar el valor de ésta para sus accionistas. Es a su vez una decisión financiera, dado que implica la retención de ganancias.

Una política adecuada depende de las oportunidades de inversión de la empresa y de las preferencias que los inversores tengan por los dividendos o por las ganancias de capital.

ANALIZAR EMPLEO DE INSTRUMENTOS DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO

Se materializa con la formulación de un presupuesto y su reajuste periódico. Este debe consistir en la previsión de futuros cobros y pagos de la empresa en determinado horizonte temporal, que varía en función de la **variabilidad** de los flujos de fondos.

La utilidad de un presupuesto depende del **acierto** de las previsiones utilizadas en su elaboración, y de la oportunidad de las acciones correctivas.

EVALUAR INDICES FINANCIEROS

La eficiencia en el cumplimiento de los objetivos financieros se mide mediante un conjunto de índices absolutos o relativos. Entre los primeros están la utilidad neta después de impuestos, la generación neta de fondos, ingresos por ventas, etc. Entre los índices relativos están :

- . Razones de Liquidez, que miden la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo.
- . Razones de Endeudamiento, que miden hasta qué punto la empresa ha sido financiada con capital

externo.

- Razones de Actividad, que miden la eficacia con que está utilizando sus recursos.
- Razones de Rendimiento, que miden el nivel general de la eficiencia de la administración, en términos de los rendimientos generados sobre las ventas e inversión

Estos indicadores son fotografías instantáneas de lo que sucede en un período determinado. Su utilidad radica en la interpretación de sus valores a través de diferentes períodos y en la comparación de los mismos con aquéllas empresas similares.

Estos instrumentos si bien son útiles, tienen limitaciones y su aplicación requiere cuidado. Dado que se elaboran a partir de datos contables, están sujetos a diferentes interpretaciones e incluso manipulaciones. Por ejemplo, dos empresas pueden utilizar diferentes métodos de depreciación o de valuación de inventarios, según ello aumentar o disminuir sus utilidades. Este tipo de diferencias no permitiría una comparación válida entre empresas del mismo sector.

3.3.2.4 GESTION DE RECURSOS HUMANOS

La evaluación de esta gestión es compleja por cuanto se caracteriza por :

- No contener un fin por sí misma y responder a medios y objetivos externos, comportándose como una gestión asesora y de control.
- Tratar con un recurso complejo, diversificado y variable, importado del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- Trabajar sobre ambientes y condiciones que no controla y sobre los cuales solamente puede proponer o asesorar.

Para abordarla es necesario contar con las siguientes medidas :

- De cantidad : número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, etc.
- De calidad : métodos de selección utilizados, resultados de entrenamiento, eficacia de la evaluación del desempeño, etc.
- De tiempo : rapidez en la integración del personal, permanencia promedio del personal en la empresa, tiempo de proceso en las solicitudes del personal, etc.
- De costo costo directo o indirecto de la

rotación del personal, costo de los beneficios, costos de entrenamiento, etc.

EVALUAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS

- PLANEAMIENTO

Este proceso debe estar enmarcado por política y procedimientos claramente definidos. La existencia de planes adecuados de recursos humanos e cuanto a la cantidad y calidad del mismo, puede generar un obstáculo en el cumplimiento de los planes de producción de la organización, y por tanto poner en riesgo sus resultados operativos.

- RECLUTAMIENTO

Para ser eficaz este proceso debe atraer un contingente de candidatos suficiente, contemplando las necesidades presentes y futuras del rr.hh. Debe ser un proceso constante de comunicación con el mercado, además de mantener archivos de propuestas para el futuro y considerando tanto fuentes externas como internas.

Dentro de su proceso se puede considerar el costo de los mecanismos de reclutamiento, el tiempo que este consume y la rapidez con que puede dar respuesta a un requerimiento, considerándose si es por lo atractivo de las propuestas o por el mecanismo que se utiliza.

- SELECCION

Los aspectos más importantes son la objetividad y la precisión en la comparación entre los requisitos del cargo y el perfil del candidato. La decisión de aceptación o de rechazo debe corresponder a la unidad solicitante.

Algunas de las medidas de rendimiento en este proceso son:

- . Costo de las operaciones de selección
- . Costo de admisión
- . Análisis de los motivos de aceptación y de desvinculación

- ESTRUCTURA DE PUESTOS

Una adecuada estructura de puestos debe contener una descripción que proporcione el detalle adecuado del cómo lo hace y por qué lo hace, es decir las características y objetivos de las tareas relacionadas al puesto. Además las especificaciones del puesto

deben indicar los requisitos intelectuales que requiere desempeñarlo. Asimismo, debe ser conocido por el personal.

- EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Son tres las principales formas de realizar una evaluación :

. Estándares Absolutos

Significa que el empleado *no se compara* con sus compañeros. Se juzga al empleado según un criterio rígido y no en comparación con el rendimiento de otros. El inconveniente de este método es que tiende a producir evaluaciones elevadas.

. Estándares Relativos

Se compara a los empleados unos con otros. Aunque con este método se evita la tendencia a inflar la evaluación de todos, cuando el número de personas a evaluar es **pequeño** o existe **poca variabilidad** entre ellas, se producen evaluaciones poco realistas. Por ser relativas las comparaciones, un empleado que es mediocre puede conseguir altas calificaciones sólo porque es el "menos malo". Por otro lado, un empleado excelente que se compara con una "fuerte competencia" puede recibir una baja evaluación pese a que en términos absolutos su desempeño es sobresaliente.

. Objetivos

Se evalúa a los empleados según la eficacia con que alcanzan un número específico de objetivos, importantes para la realización de sus labores. Es un método que motiva porque el empleado sabe lo que se esperan de él.

Aunque se trate que el proceso de evaluación esté exento de prejuicios, tendenciosidad o idiosincrasias personales, éste puede desvirtuarse en la medida que predominen los siguientes factores

- . Pocos criterios de evaluación
- . Error por clemencia, en exceso o defecto según el sistema de valores del evaluador
- . Error de halo, cuando se deja que la evaluación de un rasgo influya en la evaluación de otros rasgos
- . Error por semejanza, cuando el evaluador juzga a otros fijándose en las cualidades que comparte con ellos

Una evaluación será más objetiva y eficaz si se dan los siguientes aspectos :

- . Uso de Criterios Múltiples
- . Combinación de métodos de estándares absolutos y relativos
- . Participación de varios evaluadores, la probabilidad de información más exacta es mayor
- . Evaluación selectiva, es decir si los evaluadores emiten juicios sólo en las dimensiones en que están preparados para opinar con conocimiento de causa.
- . Retroalimentación a los empleados.

- ADMINISTRACION DE SALARIOS

Una política salarial bien elaborada debe considerar :

- . Provisión de reajustes de las clases salariales en función de las alteraciones del mercado
- . Salarios de admisión, coincidentes con el límite inferior de la clase salarial.
- . Aumentos salariales, colectivos e individuales por promoción, encuadre o por mérito
- . Elaboración de una curva salarial

- SEGURIDAD E HIGIENE

Los programas de seguridad y de salud deben tener una orientación preventiva, preocupándose adicionalmente de las condiciones físicas y psicológicas del personal.

Un adecuado plan de higiene debe tener como objetivos las adecuadas condiciones de trabajo tales como la iluminación, ruido, temperatura, además de las condiciones sociales o condiciones en el trabajo, organización, status, etc.

- ENTRENAMIENTO

Existen condiciones básicas que deben ser examinadas :

- . ¿Cuáles son las necesidades de entrenamiento?
- . ¿Cuáles son los objetivos?
- . ¿Cuál es el contenido y métodos de entrenamiento que deben ser aplicados?
- . ¿Cómo deberán ser evaluados los resultados del

entrenamiento?

Por otro lado esta labor debe estar sustentada en planes de entrenamiento y aunque no existen técnicas que nos permitan cuantificar el retorno de la inversión en entrenamiento, sí se puede asegurar que es mas caro no entrenar, pues el empresario siempre sufrirá las consecuencias de la falta de planeación y entrenamiento de sus recursos.

- **DESARROLLO PERSONAL**

Para el desarrollo personal es necesario un adecuado horizonte dentro de la organización, de manera que se logre el máximo de sus capacidades, permitiéndose el acceso a los mayores privilegios de la organización.

Los criterios de eficacia de entrenamiento y desarrollo se hacen significativos, cuando son considerados en conjunto con los cambios del ambiente organizacional y con las demandas de la organización.

- **CONTROL**

El control de esta gestión debe permitir una actitud correctiva que permita estandarizar los procesos, protegiendo los bienes de la organización y limitando la cantidad de autoridad ejercida.

Para manejar el universo de la información es necesario contar con una base de datos adecuada.

3.3.2.5 GESTION DE DESARROLLO DE SOFTWARE

Hacer una similitud de esta gestión con la de producción en una empresa del sector industrial, facilitará la comprensión de sus procesos.

EVALUAR PROCESOS ESTRATEGICOS

Esta gestión debe formular sus objetivos y estrategias a base dos elementos importantes :

- . Misión, objetivos y estrategias globales de la empresa
- . Coordinación estrecha con las demás gestiones empresariales :

Marketing debe direccionar los tipos de productos y servicios a ofertar, es quien recoge

directamente las necesidades y tendencias del mercado; Finanzas debe asegurar los recursos monetarios necesarios para contar con la tecnología e insumos apropiados y Recursos Humanos, que debe proveer de personal en la cantidad y calidad requeridos.

Asimismo, debiera definir :

- . Los requerimientos de información gerencial para la empresa y formular un plan de desarrollo para ello.
- . La metodología o procesos del negocio que se consideren vitales para el logro de calidad en los productos y servicios que se ofrecen.
- . Los niveles de control necesarios para su seguimiento y evaluación.

EVALUAR PROCESOS TACTICOS

Estos procesos se concretan en planes de mediano plazo, basados en objetivos, estrategias y políticas ya definidas. Una manera adecuada de evaluarlos es en función a los resultados que se observen en el nivel operativo. Las siguientes características denotan un nivel adecuado de cada proceso :

- PLANEAMIENTO DEL SERVICIO

- . Calificación del cliente positiva respecto al nivel de servicio que recibe
- . Existencia de procedimientos de atención al cliente, de recuperación, etc.
- . Términos adecuados en la contratación de los servicios.
- . Seguridad y confiabilidad
- . Marketing de los servicios que se ofrecen.

- PLANEAMIENTO DEL DESARROLLO

- . Identificación de aplicaciones estratégicas, permanente conocimiento de las necesidades del mercado (estrecha coordinación con marketing)
- . Planeamiento de tecnologías
- . Planeamiento de aplicaciones y datos
- . Evaluación de los proyectos según sus objetivos, alcances, y costos
- . Procesos formales de investigación

- PLANEAMIENTO DE LOS RECURSOS

- . Proceso constante y paralelo con el planeamiento

de desarrollo

- . Existencia de procedimiento de control
- . Conocimiento del presupuesto
- . Identificación de fuentes alternativas para los recursos
- . Coordinación con la gestión de recursos humanos

EVALUAR PROCESOS OPERATIVOS

Para la evaluación de los procesos operativos se consideran los aspectos de control de procesos y de la calidad del producto. El nivel adecuado de éstos está en función del grado en que presenten las siguientes características :

- DESARROLLO Y MANTENIMIENTO

- . Procedimientos claramente establecidos, respaldados por una metodología de desarrollo acorde con la naturaleza de los servicios
- . Uso eficiente de herramientas de desarrollo
- . Criterios explícitos para la selección de software de base en conjunción con su arquitectura
- . Procedimientos de evaluación de proyectos de desarrollo terminados
- . Procedimientos de control de cronogramas de avance de los proyectos
- . Nivel de apoyo administrativo

- SERVICIOS INFORMATICOS

- . Metodologías de instalación de productos
- . Metodologías de capacitación al usuario
- . Cumplimiento de los niveles de servicio ofrecidos
- . Metodología de control de problemas
- . Seguimiento de los requerimientos del cliente
- . Interacción constante con Marketing

- CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO Y PRODUCTOS

- . Conocimiento integral de los requerimientos del cliente, de su quehacer (procesos administrativos, funciones especializadas que varían según su actividad productiva, sector económico, etc)
- . Entrega de los productos o servicios de manera integral
- . Asegurar un mínimo margen de error, de manera que se mantenga la confiabilidad
- . Conocimiento y competencia en la materia
- . Capacidad de servicio, voluntad en la solución de

- problemas del cliente
- Mantener la imagen y la credibilidad ante el cliente
- . Mantener la seguridad de todas las transacciones que se proporcionan al cliente
- Mostrar puntualidad y honestidad respecto a compromisos contraídos y servicios ofrecidos

3.3.2.6 ENTORNO

El objetivo de este análisis es conocer cómo el entorno afecta el desenvolvimiento y competitividad de la empresa; determinando qué oportunidades y amenazas se le presentan a la organización y si es capaz de hacerles frente dada su particular situación interna.

El Esquema de Porter es per sé una metodología de análisis del sector y se explica en el marco conceptual. Si la empresa en estudio cuenta con negocios múltiples es necesario el abordaje de las fuerzas competitivas en cada uno de ellos.

Respecto al macroentorno, se deben evaluar el efecto de las variables que lo conforman sobre la dinámica del sector.

3.3.3 ANALIZAR EL SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es importante tener en cuenta que toda la información recopilada está referida a las PERCEPCIONES de los entrevistados respecto a su organización y a cómo se sienten en ella. No necesariamente están basadas en la realidad, sino en lo que piensan 'es' la realidad.

IDENTIFICAR GRUPOS CULTURALES

Si bien estas percepciones varían de persona a persona, generalmente existen coincidencias a nivel de grupos. Esto significa que si suficiente gente percibe problemas y circunstancias de manera similar, es porque aún existiendo cierto margen de error, algo realmente está sucediendo. Por tanto será de utilidad identificar los diferentes GRUPOS CULTURALES de la empresa, y determinar entre ellos discrepancias y coincidencias relevantes. Algunos criterios que ayudarán a definir estos grupos son:

Antigüedad
Características de la personalidad (optimista,

- pesimista, proactivo, reactivo)
- . Nivel cultural, centro de estudios de procedencia
- . Posición en la estructura organizacional

EVALUAR LAS VARIABLES DEPENDIENTES

Según el modelo propuesto por Stephen Robbins, para conocer cómo está la organización, es necesario hacer una evaluación **cualitativa** de la situación de Productividad, Rotación de Personal y Satisfacción en la empresa.

Existen variables independientes en los niveles individual, grupal, organizacional que influyen de modo distinto sobre estas variables dependientes. Algunas cumplen una función primaria y otras secundaria en la explicación y predicción de las mismas; sin embargo, existen pocas investigaciones que definan la fuerza de estas variables y su influjo.

- PRODUCTIVIDAD

. Nivel Individual

Los determinantes primarios de la productividad son la capacidad del empleado y su nivel de motivación.

La percepción y la adecuación entre personalidad y trabajo repercuten directamente en la motivación del sujeto. Todo lo que ocurre en el trabajo es interpretado por él, lo filtra su sistema perceptual. Dado que tiene una conducta basada en sus percepciones del mundo más que en la realidad, las percepciones constituyen un moderador potente.

Además ciertas personalidades se adaptan mejor a determinados trabajos. Una adecuación deficiente suboptimizará la capacidad del empleado y reducirá su motivación.

. Nivel Grupal

Los factores de grupo pueden favorecer o mermar la productividad. Las normas del grupo pueden estimular al empleado a alcanzar una mayor productividad o reducirla. La fuerza con que las normas afectan al comportamiento dependerá de la cohesión del grupo. Cuanto más cohesión tenga, mayor será la influencia de sus normas.

Un estilo de liderazgo adecuado estimulará una productividad más elevada, si éste es congruente con las necesidades del empleado.

. **Nivel del Sistema Organizacional**

La estructura, políticas, procedimientos y cultura de la organización afectan la productividad. Cuando está debidamente planeada, la estructura global, el diseño de puestos específicos y el ambiente físico del trabajo favorecen una alta productividad. Cuando estos factores están mal diseñados impiden al empleado alcanzar su pleno potencial.

La evaluación del desempeño y el sistema de premios constituyen un elemento decisivo que repercute en la motivación y luego en la productividad. Asimismo, si los premios no se fundan en la productividad no reforzarán ese comportamiento. La Cultura de la organización representa un factor importante que incide en la productividad, al igual que las normas de grupo, la cultura comunica a los empleados la importancia que se concede a la productividad.

- **ROTACION DE PERSONAL**

La evidencia indica que dos actitudes, la satisfacción en el trabajo y la intención de renunciar, guardan estrecha relación con el comportamiento de rotación.

. **Nivel Individual**

Los empleados casados y de mayor edad, que llevan años en una empresa, tienden a ser más estables. Una deficiente adecuación entre la personalidad de los empleados y su trabajo aumentará la búsqueda de alternativas.

. **Nivel Grupal**

Si el grupo al que pertenece el individuo es cohesivo y amistoso y si hay colegas que se unieron al grupo por la misma época, aminorará la propensión a pensar en renunciar.

. **Nivel del Sistema Organizacional**

La estructura de la organización, las características del trabajo, el estrés del empleado, el sistema de evaluación del desempeño y de premios de la empresa, son factores que influyen en la decisión de buscar otras opciones.

Otras oportunidades de trabajo incidirán en la decisión de renunciar. En épocas de prosperidad económica, cuando abunda la oferta de trabajo y cuando los empleados

tienen acceso a información sobre otros trabajos, aumenta la propensión a renunciar; se da la situación inversa, si las condiciones son de recesión (como las existentes en el país).

- **SATISFACCION**

Los factores que determinan la satisfacción son un trabajo mentalmente interesante, la equidad de los premios, las condiciones propicias de trabajo y colegas adecuados. Esos factores están representados en el modelo de Robbins, por el diseño del trabajo, los premios, el estilo de liderazgo, el ambiente físico y la cohesión de grupo.

. **Nivel Individual**

El empleado casado tiende a sentirse más satisfecho con su trabajo. La percepción constituye un elemento fundamental, por ser la satisfacción una actitud. En su formación interviene la forma en que los empleados interpretan su situación laboral. Una percepción positiva (sin importar las condiciones reales) redundará en favor de la satisfacción.

. **Nivel Grupal**

La satisfacción aumenta cuando existe congruencia de estatus; los miembros del grupo son cohesivos y apoyan; hay un mínimo de ambigüedad en la comunicación y cuando los supervisores utilizan un estilo de liderazgo adecuado.

. **Nivel del Sistema Organizacional**

La estructura influye positivamente si coincide con la preferencia del empleado por autonomía o certidumbre, si el trabajo corresponde estrechamente al modelo de características del puesto, si el estrés laboral es bajo, si el sistema de evaluación del desempeño es justo, si el espacio de trabajo es adecuado, si los premios son equitativos y si hay coincidencia entre los valores del individuo y los de la organización.

ANALIZAR LA CULTURA

Este análisis toma como base la encuesta CULTURA. (Ver Anexo 2).

Parece existir consenso en el hecho de que la Cultura de una organización designa un sistema de significado común entre sus miembros, sistema que es un conjunto de

características fundamentales que la organización aprecia.

Según Stephen Robbins es un término descriptivo que presenta siete características, que al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura :

- . Autonomía individual
- . Estructura
- . Apoyo
- . Identidad
- . Desempeño-premio
- . Tolerancia del conflicto (discusión de ideas)
- . Tolerancia del riesgo

y existen en un continuo que va desde lo alto a lo bajo. Al evaluar la organización a base de éstas, se obtiene un panorama completo de la misma.

3.3.4 ANALIZAR ASPECTOS ORGANIZACIONALES

3.3.4.1 DETERMINAR EL SISTEMA DE DIRECCION

Se aplica una versión simplificada de la **Encuesta de LIKERT**. (Anexo 2)

Esta encuesta tiene como objetivo identificar el sistema de DIRECCION de una empresa, dado que éste tiene influencia directa en el desempeño de la organización. Considera ocho variables :

Variable	Pregunta
. Liderazgo	1,2,3
. Motivación	4,5
. Interacción	6
. Comunicación	7,8,9,10
. Toma de decisiones	11,12,13
. Fijación de objetivos	14,15
. Procesos de control	16,17,18

para evaluar el sistema de dirección; clasificándolo como autoritario, benevolente, consultivo o participativo, según la siguiente escala :

Escala	Sistema
1 - 5	I
6 -10	II
11-15	III
16-20	IV

El Sistema I (Autoritario), presenta escasa orientación hacia el elemento humano y la toma de decisiones. Las metas son determinadas por la alta gerencia y las decisiones son transmitidas como órdenes a los niveles inferiores.

El Sistema II (Benevolente), se caracteriza por una mayor orientación hacia las personas, sin embargo la fijación de metas y toma de decisiones se realiza en los niveles superiores. Hay un alto grado de control. Los gerentes dan órdenes pero los subordinados tienen cierta libertad para comentarlas.

El Sistema III (Consultivo), presenta mayor orientación hacia las personas, los gerentes fijan las metas y se dan órdenes luego de discutirlos con los subordinados. Además hay una mayor delegación hacia los niveles inferiores. Existen actitudes cooperadoras.

El Sistema IV (Participativo), se caracteriza por su orientación humana, las metas y las decisiones son tomadas en grupo y se presenta una delegación de autoridad a los niveles inferiores. El personal siente auténticamente la responsabilidad, la satisfacción es relativamente alta.

Los resultados permiten visualizar por medio de escalas ya preparadas (del 1 al 20), el comportamiento de los diferentes factores. La tendencia general de estas características permite concluir como percibe el personal el sistema de dirección de su empresa, tanto en el momento actual como la manera en que se proyecta al futuro.

Evidencias empíricas demuestran que las empresas que tienden al Sistema IV presentan mayor productividad, menores costos, actitudes favorables y excelentes relaciones laborales, ocurriendo lo contrario con las que tienden al Sistema I.

3.3.4.2 DETERMINAR LA TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL

Se aplica la Encuesta de WOOTON (Anexo 2).

El Modelo de Leland Wooton, permite clasificar a las organizaciones en función de sus características estratégicas y administrativas. Constituye una herramienta de diagnóstico organizacional que da la posibilidad de diseñar estrategias de cambio, a fin de mejorar sus deficiencias en esos aspectos.

Analizada desde la Perspectiva Estratégica, la

organización puede ser identificada como dependiente o interdependiente.

Es **dependiente** cuando es pasiva ante el medio, no tiene políticas apropiadas para sus mercados o clientes. Carece de un proceso adecuado de planeación estratégica, de una evaluación de su propia eficacia y deficiencias, así como de la evaluación de sus competidores.

Es **interdependiente** cuando puede ser competitiva en sus mercados y satisfacer las necesidades de sus clientes con calidad. Además posee un proceso eficiente de planeamiento estratégico.

Desde la **Perspectiva Administrativa**, una empresa puede ser definida como asociada o disociada. Es **asociada** cuando existe un esquema correctamente balanceado de integración entre las funciones y procesos de la administración. El grado de **asociación/disociación** puede ser medido a través de ocho factores :

- . Cambio Organizacional. Es asociada cuando ha desarrollado políticas y procedimientos que le permite afrontar un entorno cambiante.
- . Estructura Organizacional. Es asociada si tiene un balance correcto de centralización / descentralización en la estructura de la empresa.
- . Objetivos. El grado de asociación/disociación depende de si sus objetivos son coherentes con los procesos de la empresa.
- . Control Administrativo. Es asociada si el orden en la empresa surge de sistemas de información correctamente diseñados, procesos presupuestarios, etc., o si prevalece como resultado de disposiciones autoritarias.
- . Filosofía administrativa. Si la organización tiene una bien definida, conocida y practicada en todos los niveles de la misma, se considera asociada.
- . Administración por disposiciones. Una organización disociada se aferra a normas y disposiciones definidas.
- . Colaboración. Las empresas asociadas cuentan con procesos laterales de interacción definidos.
- . Recursos Humanos. Una empresa asociada tiene responsabilidad por el desarrollo de las personas. Crean mecanismos para mejorar el

desempeño y productividad de las mismas.

Conjuntando las características de la organización (dependiente/interdependiente, asociada/disociada) desde ambas perspectivas, Wooton ha definido 4 tipologías organizacionales :

- . **Asociada**
Cuando existe un esquema balanceado de integración entre las diferentes funciones y procesos administrativos y una gerencia proactiva.
- . **Fragmentada**
Cuando ha mejorado su perspectiva estratégica pero es deficiente en el desarrollo de su sistema administrativo.
- . **Penetrada**
Cuando tiene un sistema adecuado de administración pero carece de herramientas de planeamiento estratégico.
- . **Disociada**
Cuando la característica predominante es la falta de integración con su medio y en su interior, con problemas tanto en el nivel estratégico como en el nivel administrativo.

Las 20 preguntas responden a las siguientes variables:

Variable	Pregunta
. Estrategia	3, 7, 14, 18
. Cambio	1, 10
. Estructura	2, 12
. Objetivos	11, 20
. Control	9, 15
. Filosofía	4, 16
. Disposiciones	5, 19
. Colaboración	8, 17
. Desarrollo de RR.HH	6, 13

Para hallar los subtotales correspondientes a ambas perspectivas, se deben sumar las respuestas de las preguntas 3,7,14,18 para la primera, y las respuestas de las demás preguntas para la segunda; lo que se resume en la siguiente tabla (además del subtotal en administración, se tiene un grupo de subtotales para cada variable) :

Escala**Perspectiva**

4 - 8
9 - 15
16 - 20

Estratégica
Dependiente
Indefinido
Interdependiente

16 - 32
33 - 63
64 - 80

Administrativa
Disociado
Indefinido
Asociada

2 - 4
5 - 7
8 - 10

Variables Administrativas
Disociado
Indefinido
Asociada

3.4 FASE IV : RETROALIMENTAR A LA EMPRESA

Inicialmente se definió como propósitos del Diagnóstico, detectar algún mal comportamiento organizacional y sus características, dimensionando y priorizando los problemas; así como brindar un conocimiento integral de la organización que facilite la identificación de sus aspectos fuertes y débiles.

Esta fase permite conocer la efectividad del DO en el cumplimiento de los propósitos ya definidos. Esto se da en la medida en que se llegue a un consenso con la gerencia respecto a los resultados presentados, considerando que :

"si suficientes personas perciben problemas y circunstancias de manera similar, es porque aún existiendo cierto margen de error, algo realmente está sucediendo...",

"el proceso de análisis contrasta la veracidad de la información recopilada verbalmente con documentación entregada por la gerencia",

y además, teniendo en cuenta que :

"...las conclusiones a las que se arriban, son a base de la aplicación de un enfoque normativo, es decir de cómo las cosas debieran ser; enfoque que se sustenta en el marco conceptual que respalda la metodología, y en las apreciaciones tanto de asesores externos como de especialistas en algunas disciplinas"

3.4.1 ELABORAR MATRICES DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y RIESGOS ^{33/}.

- MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (IFE)

La matriz IFE es una herramienta analítica que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de la empresa, en cada uno de sus Sistemas Organizacionales. Permite medir su posición interna, es decir, su capacidad para enfrentarse a las condiciones externas.

El proceso de desarrollo de esta matriz y la necesidad de ponderar cada factor, conduce al análisis de sus implicancias para los resultados de la empresa, por tanto es importante llevarla a cabo con la gerencia de la misma.

^{33/} David, Fred; Fundamentals of Strategic Management, Merryl Publishing Co., USA, 1986

El proceso para su elaboración es el siguiente :

- . Primer paso
Haga una lista de todas las fortalezas y debilidades claves
- . Segundo paso
Asigne ratings a cada debilidad y fortaleza.
 - debilidad mayor (1)
 - debilidad menor (2)
 - fortaleza menor (3)
 - fortaleza mayor (4)
- . Tercer paso
Determine el peso de cada factor interno de acuerdo a sus niveles de importancia para la empresa, considerando la suma de ellos en un total de 1.00.
- . Cuarto paso
Totalice el peso total con la suma de los pesos promedios de cada factor, calculado por el producto del peso con el rating.
- . Quinto paso
Evalúe el total ponderado. Al margen de cuantos factores se incluyen, este total puede variar entre 1.0 (posición débil) y 4.0 (posición fuerte), indicando la posición de la organización.

- **MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

Esta técnica es análoga a la Matriz IFE, excepto porque se centra en las oportunidades y amenazas competitivas, tecnológicas, legales, gubernamentales, políticas, geográficas, demográficas, culturales, sociales y económicas. Esta matriz responderá a las siguientes preguntas :

- . Cuáles son las oportunidades y amenazas que rodean la empresa?
- .Cuál es la importancia relativa de cada oportunidad y amenaza en el rendimiento total de la empresa?

El proceso para su elaboración es el siguiente :

- . Primer paso
Haga una lista de todas las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa
- . Segundo paso
Asigne ratings a cada amenaza y oportunidad.
 - amenaza mayor (1)
 - amenaza menor (2)

oportunidad menor (3)
oportunidad mayor (4)

- . Tercer paso
Determine el peso de cada factor externo de acuerdo a sus niveles de importancia para la empresa, considerando la suma de ellos en un total de 1.00.
- . Cuarto paso
Totalice el peso total con la suma de los pesos promedios de cada factor, calculado por el producto del peso con el rating.
- . Quinto paso
Evalúe el total ponderado. El puntaje más alto que es posible obtener es 4, indica que el sector es atractivo para la empresa, pues tiene oportunidades externas abundantes. El puntaje total de 1 indica que la empresa tiene una posición externa débil, enfrentando severos riesgos dada su actual condición interna.

3.4.2 PREPARAR CONCLUSIONES

La elaboración de conclusiones debe estar enmarcada por los objetivos de la empresa al decidir embarcarse en un proceso de DO. Dimensionar y priorizar los problemas implica un conocimiento profundo de la realidad analizada, así como una proyección de sus efectos futuros, si es que no se les atiende con oportunidad.

Es importante "resumir" los resultados de manera tal que puedan ser fácilmente comprendidos, pero también presentados íntegramente, evitando posibles malos entendidos por informaciones incompletas.

El uso de diagramas y gráficos permite resumir grandes cantidades de información. Una presentación visual complementada con una breve explicación es rica en contenido y facilita la comprensión del mensaje.

3.4.3 IDENTIFICAR EL CRECIMIENTO Y/O DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Existen diversos indicadores que permiten identificar si la organización ha crecido y/o desarrollado a través de los años ^{34/}.

El crecimiento de una empresa puede expresarse en

^{34/}. Ackoff, Rusell; "The Management of Change and the Changes It Requires of Magement", Systems Practice, (3):5, p. 427-440, jun 1990.

términos cuantitativos, a través de

- . Incremento de la participación de mercado (volumen ventas)
- . Incremento de las utilidades
- . Incremento de los activos vs. los pasivos
- . Incremento de la cantidad de recursos humanos
- . Incremento de la capacidad instalada
- . Mayor estructura organizativa

Las expresiones de su desarrollo son más cualitativa ^S _B ^{DE} que cuantitativas :

- . Mejora en la calidad de vida de su personal.

Entre las variables directas que lo evidencian está : mayor nivel cultural y educativo (estudios de post-grado, idiomas, etc), mayor solvencia económica (casa propia, auto propio, posibilidad de realizar viajes, etc). Entre las variables colaterales está el mejoramiento de su nivel de salud.

- . Aumento de la satisfacción laboral de su personal, por una mejora de su competitividad profesional, desarrollo de sus capacidades creativas e innovativas y un ambiente agradable de trabajo.
- . Aumento de la satisfacción de sus clientes por los servicios que recibe.
- . Mayor capacidad para afrontar eficazmente los cambios del entorno (proactividad). Por ejemplo, a través de un crecimiento planificado de la empresa.

3.4.4 PREPARAR EL INFORME A LA GERENCIA

Todo el esfuerzo realizado a lo largo de la aplicación de esta metodología, no tendrá sentido sin un informe capaz de comunicar de forma clara y coherente los resultados obtenidos. Muchas veces, éstos se evalúan en función de la cantidad de problemas detectados. En el caso de esta metodología lo importante no es el volumen, sino un mayor conocimiento de la realidad organizacional por parte de sus miembros y la llegada a un consenso con la gerencia respecto a los resultados presentados. Esto último se realiza a través de reuniones donde se validan, discuten y aclaran conceptos.

El informe debe ser ejecutivo y contemplar los siguientes aspectos :

- . Introducción del proyecto con un breve detalle del proceso de DO y el objetivo del mismo.
- . Resumen de los problemas en orden de prioridad o

- significancia, indicando ¿qué pasa?, por qué?, dónde? y qué o quiénes están siendo afectados?.
- . Problemas que aparentemente ya están siendo solucionados, mostrando su grado de avance o deficiencias
 - . Aspectos impulsores y represores de la organización, en términos de fortalezas y debilidades internas, y de oportunidades y amenazas externas.
 - . Síntesis de las conclusiones del diagnóstico, en función de como se percibe ha crecido y desarrollado la organización.

3.5 FASE 0 : CONTROLAR EL PROYECTO

Se puede definir al Control como un sistema automático que mantiene un grado constante de flujo o de funcionamiento, detectando cualquier desvío de los patrones normales o planificados y permitiendo una debida regulación.

Un procedimiento de control debe

- . Definir lo que ha de ser objeto de medición
- . Determinar la unidad de medida y el procedimiento
- . Establecer el nivel deseado
- . Medir y comparar lo real con lo deseado
- . Adoptar medidas para modificar el proceso (decisión)

Las actividades de control se realizan en paralelo durante la ejecución de las diferentes fases de la metodología y contemplan dos aspectos básicos :

- . El control sobre el cumplimiento de las actividades en los plazos y términos establecidos.
- . El control de la calidad de los resultados, que está en función directa de la calidad del proceso y de sus insumos: equipo de trabajo adecuado (objetivo, analítico, etc) e información veraz.

3.5.1 CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DE PLANES

Algunos de los medios que permiten conocer el avance del proyecto y el estado de cada actividad son :

- . Reuniones semanales
- . Informes de avance por responsables
- . Seguimiento a hojas de control sobre horario de actividades y resultados obtenidos
- . Evaluación parcial por etapas del proyecto

Estas actividades pueden ser replaneadas o ajustadas de acuerdo a los recursos con los que se cuenten, y sobretodo, por el tiempo que se ahorre en la ejecución de las mismas, dado que el DO es un proceso iterativo y permite adquirir **experiencia** por efectos de la **Curva de Aprendizaje**.

Es importante definir los puntos de corte del proyecto que informarán a la gerencia de los avances del mismo. Esta retroalimentación deben considerar los siguientes aspectos:

- . **Alcances del proyecto**, que pueden variar durante su ejecución
- . **Entregables y fechas de corte**, documentos que deben ser elaborados como fin de cada etapa, de acuerdo a

las fechas ya establecidas. Los más importantes son:

- . Propuesta del Proyecto
 - . Resultados del proceso de Entrevistas
 - . Resultados del proceso de Encuestas
 - . Resultados del Análisis e Interpretación de la información
 - . Conclusiones e Informe
- . **Utilización de Recursos**, tiempo del personal dedicado al proyecto
 - . **Asumciones**, o conjunto de premisas que se tuvieron para establecer los planes. Es necesario validarlas, pues el incumplimiento de alguna podría convertirse en un riesgo.
 - . **Status**, el avance en los planes o el incumplimiento de los mismos, detallando la asignación de tiempos a cada actividad
 - . **Dependencias**, todas aquellas actividades de las cuales depende la continuidad del proyecto y que por encontrarse fuera del alcance del equipo de trabajo, son necesarias de resolver por la gerencia.
 - . **Riesgos**, las posibles causas que pondrían en riesgo el cumplimiento de los planes. Así como condiciones que podrían convertir las dependencias o recursos en riesgos potenciales.
 - . **Recomendaciones** a la gerencia para una mejor interacción.

3.5.2 CONTROLAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE DIAGNOSTICO

La calidad de los resultados depende en gran medida de la calidad de las diferentes fases del proceso total de DO. Algunos criterios que contribuyen en esto son :

- CRITERIOS PARA LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENCUESTAS

Son dos los aspectos más importantes : contar con el apoyo de los encuestados (veracidad de la información) y formular encuestas con objetivos (qué variables se quieren medir) e instrucciones claramente definidos. Respecto al procesamiento de encuestas, se debe considerar :

- . Descomponer los datos en cuantitativos y cualitativos
- . Las observaciones y comentarios del personal capturadas durante este proceso, sólo pueden resumirse y calificarse de acuerdo a factores organizacionales, como favorables o desfavorables.
- . Evaluarlas por categorías o grupos culturales. Hacer

uso de instrumentos estadísticos en su contabilización, que aseguren exactitud de los resultados

- . Obtener asesoría para el análisis de los resultados de encuestas que no tienen escalas de evaluación ya establecidas.

- **CRITERIOS PARA LA CALIDAD DEL PROCESO DE ENTREVISTAS**

Es básico contar con la veracidad de los entrevistados y la objetividad del entrevistador. El proceso de entrevistas debe seguir las consideraciones establecidas para su desarrollo, así como :

- . Crear un ambiente de confianza y colaboración con el entrevistado
- . Examinar los sesgos personales, tanto del entrevistado como del entrevistador y ser consciente de ellos.
- . Evitar tomar anotaciones ya procesadas (conclusiones a-priori). Procurar que la información sea lo más exacta posible, con las mismas expresiones del entrevistado.
- . Tomar en cuenta que la observación sólo puede proporcionar la descripción de un acontecimiento, el cual requiere mayor análisis para su interpretación.

- **CRITERIOS PARA LA CALIDAD DEL ANALISIS DEL SISTEMA DE GESTION**

El proceso de análisis de las distintas gestiones de la organización está respaldado por el marco conceptual de la metodología. Este análisis será eficaz en la medida que permita una adecuada identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y riesgos a lo que está expuesta.

En el análisis es importante tomar en cuenta las opiniones y juicios de los que "hacen la gestión", dado que su experiencia es valiosa y muchas veces, lo teórico no calza totalmente sobre la realidad.

Aunque un proceso de análisis diferencial permite profundizar sobre las partes, para llegar a conclusiones finales es importante no perder la visión de conjunto y hacer un análisis integral.

- **CRITERIOS PARA LA CALIDAD DEL ANALISIS DEL SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La calidad del análisis sobre el comportamiento depende principalmente de la objetividad del analista y de su capacidad de observación e interpretación de los resultados. Además de la colaboración de los entrevistados.

La palabra **actitud** describe creencias, sentimientos y tendencias en el comportamiento de una persona. Este tiene componentes cognocitivos y afectivos, comprenderlos ayudará a una mejor evaluación del comportamiento.

El componente cognocitivo es el conjunto de creencias individuales, no incluyendo los sentimientos y no representa necesariamente una información completamente exacta. Resulta muy influenciado por el proceso perceptivo, pudiendo conducir ya sea a la omisión selectiva de información, o a la inclusión de información inexacta.

El componente afectivo son los sentimientos y emociones, y se expresa en términos de gusto o disgusto respecto a algo.

Básicamente, el componente a ser evaluado en un proceso de DO es el componente cognocitivo, sin embargo el que se visualiza más es el afectivo pues constituye la forma en que la persona reacciona.

CAPITULO IV

**APLICACION DE LA METODOLOGIA DE
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA DE SERVICIOS INFORMATICOS**

4.1 FASE I : PREPARACION DE LA INVESTIGACION

Como parte aplicativa de nuestro tema de tesis y con el propósito de indagar sobre la situación-problema percibida en la empresa de servicios informáticos, se propuso a la gerencia de la misma realizar el proceso de diagnóstico en dicha organización. Esta aceptó, comprometiéndose a dar el siguiente apoyo :

- . Respaldo ante los miembros de la organización
- . Información, no cuantitativa
- . tiempo del personal para los procesos de entrevistas y encuestas

Por nuestra parte, el compromiso fue de la siguiente manera:

- ALCANCES

- . Realizar el análisis en el período 1988-1991, considerando el aspecto de historicidad de la organización (elementos que la moldearon en lo que es hoy), y las percepciones de los diferentes Grupos Culturales, sobre su realidad empresarial.
- . Entregar los resultados del análisis en términos del Crecimiento y Desarrollo alcanzado por la organización en el período de estudio, a la luz del marco metodológico empleado.

- LIMITACIONES

- . Dada la diversidad de negocios existentes y por restricciones de recursos (tiempo, personas e información), el diagnóstico no se realizaría sobre toda la empresa como se planteó inicialmente, sino sobre la **U.O. Marketing y Desarrollo de Productos**. Esta constituye una muestra representativa, sus actividades se ajustan a las de la organización en su conjunto.
- . El análisis de la Gestión Financiera sería sólo cualitativo.

El desarrollo de esta fase presenta las siguientes características :

- Respecto al equipo de trabajo

Estuvo conformado por dos personas, las ejecutoras de la tesis. Los asesores externos fueron los asesores de la tesis, ing. R. Rodríguez-Ulloa e ing. J.C. Sotelo, con quienes se discutió e intercambió ideas, tanto sobre el proceso de formulación de la metodología como sobre su aplicación global.

Por otro lado, se contó con la orientación de dos profesores de ESAN, el Dr. J. Flórez García-Rada, quien dio lineamientos para la ejecución e interpretación de entrevistas y encuestas; y el profesor D. Ritchie, de quien se recibió retroalimentación respecto a la forma de abordar el análisis.

- Respecto al cronograma de trabajo

Aunque se preparó un cronograma inicial con fechas de inicio y fin de cada fase, no se pudo cumplir a cabalidad, dado que el recurso más escaso fue el tiempo. Esto se dio tanto por parte de las personas que llevaron a cabo el proyecto (quienes por períodos se dedicaron a tiempo parcial, en otros a tiempo completo) como del personal entrevistado, lo que obligó varias veces a reprogramar las actividades.

- Respecto a la presentación del proyecto a la organización

El personal fue invitado por la gerencia a una "Reunión Informativa" para la presentación del proyecto. El objetivo era lograr que se identifiquen con el proceso de diagnóstico y obtener su participación y compromiso.

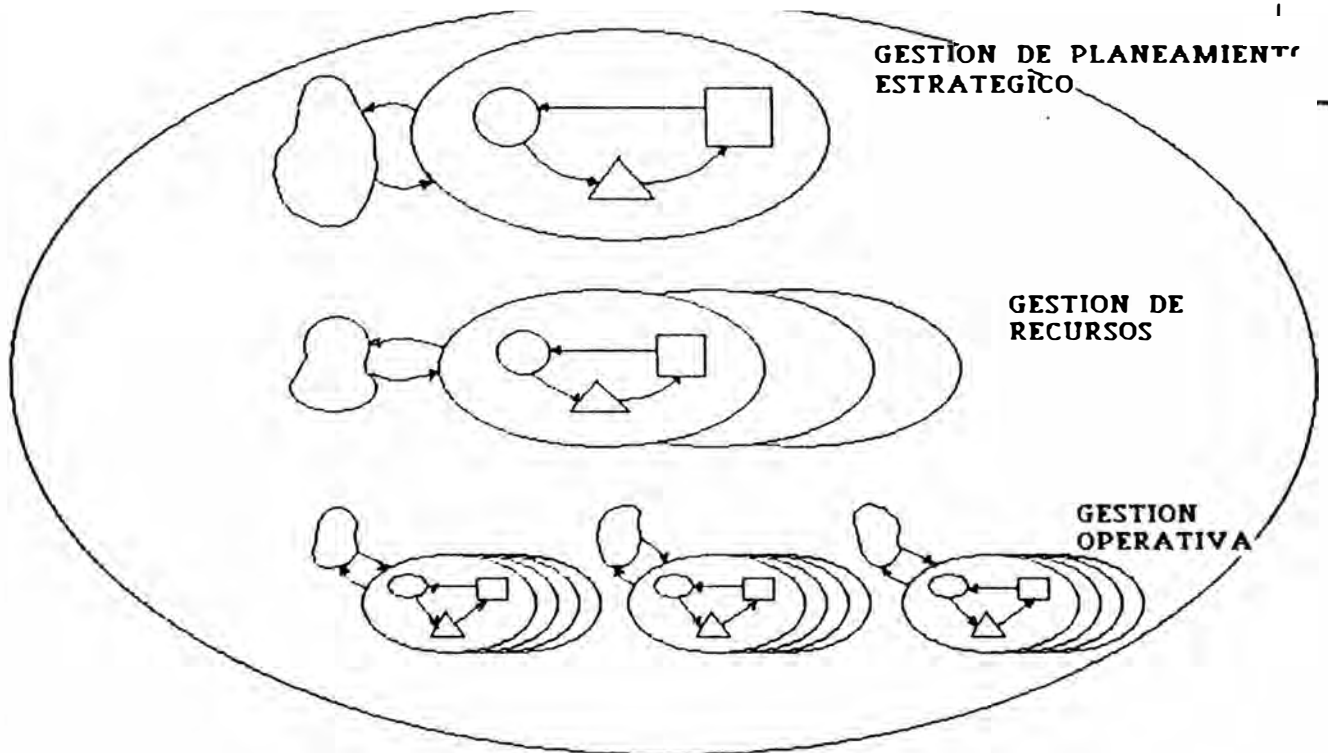
En ella se puso claramente de manifiesto los alcances y limitaciones del mismo y se logró absolver dudas respecto al proceso y la confidencialidad de la investigación. La participación del personal fue activa.

4.2 FASE II : RECOLECCION DE INFORMACION DE LA ORGANIZACION

4.2.1 APLICACION DEL MODELO SISTEMICO A LA ORGANIZACION

Como punto de partida se hizo la correspondencia del modelo (M) con la realidad en estudio (R), tal como se visualiza en el gráfico 4.1. Esta correspondencia resulta a nivel de toda la empresa, dado que la Unidad Operativa bajo análisis pertenece a ese sistema mayor.

MODELO SISTEMICO APLICADO



GESTION DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Decisor : Gerente de la empresa en interaccion con los gerentes de las UCs

Control : Directorio de la empresa y Gerencias Asesoras Corporativas

Ejecutor : Todos los miembros de la empresa

GESTION DE RECURSOS

Decisor : Gerentes de las UCs en interaccion con sus jefes de areas

Control : Gerente de la empresa y comite ejecutivo

Ejecutor : Todos los miembros de la Unidad Operativa

GESTION OPERATIVA

Decisor : Jefe de area en interaccion con los responsables de grupos

Control : Gerente de la empresa y gerente de la UC

Ejecutor : Todos los miembros del area

Gráfico 4.1

SISTEMA DE GESTION

- GESTION DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

- M : La elipse representa el planeamiento de la organización en su conjunto, considerando sus diferentes funciones a nivel estratégico.
- R : Igual que el anterior, excepto que la planeación es considerando el total de Unidades Operativas que conforman la empresa, cada cual con ingresos y egresos propios (en cada una se realizan las diferentes funciones).

Subsistemas :

- Decisor : Conformado por la gerencia de la empresa en interacción con la gerencia de las diferentes U.O's., y por el Comité Ejecutivo Divisional
- Ejecutor : **Empresa** en su conjunto
- Control : Directorio Divisional y Gerencias Asesoras Corporativas

- GESTION DE RECURSOS

- M : Cada elipse representa una función realizada a nivel táctico
- R : Cada elipse representa una Unidad Operativa (ésta es una agrupación de áreas, negocios o proyectos). En cada U.O. se realizan todas las funciones a nivel táctico. La estudiada es Marketing y Desarrollo de Productos.

Subsistemas :

- Decisor : Conformado por la gerencia de la U.O. en interacción con los jefes de las diferentes áreas que la integran.
- Ejecutor : **Unidad Operativa** en su conjunto

Control : Gerencia de la empresa y Comité Ejecutivo

- **GESTION OPERATIVA**

M : Cada elipse representa una función realizada a nivel operativo

R : Cada elipse representa una área de la Unidad Operativa. En cada elipse se realiza principalmente la función productiva de Desarrollo de Software, las otras funciones se realizan en escasa proporción.

Subsistemas :

Decisor : Conformado por el jefe de cada área en interacción con los responsables de cada grupo de trabajo.

Ejecutor : Area o proyecto, en su conjunto

Control : Gerencia de la U.O. y gerencia de la empresa

- **ENTORNO**

En cada Nivel de Recursión se interactúa con un entorno determinado, cuya complejidad desciende a medida que se desciende de nivel. No hay dificultad en la identificación del entorno de la U.O.

SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Para el estudio del nivel individual es fácil identificar las características particulares del personal de la U.O. Para los niveles grupal y organizacional, es necesario estudiar su interacción con la empresa en su conjunto.

4.2.2 INFORMACION RECOPIADA

La información escrita se ha recogido de las memorias de la corporación (período 1986-1990), de textos y discursos de sus fundadores, de documentos finales de planeamiento de la empresa, papeles de trabajo y otros documentos internos. El aspecto referido a características biográficas del personal, se obtuvo de la Base de Datos de

Recursos Humanos de la empresa.

La información directa se ha recogido de entrevistas, encuestas, conversaciones informales y por observación directa de la realidad (clima imperante en la organización, interpretación de gestos, interjecciones y frases incompletas, etc).

- PROCESO DE ENTREVISTAS

Las muestras para cada Sistema Organizacional se definieron por muestreo por conveniencia.

Para la muestra del **Sistema de Gestión** se consideró el cargo, la experiencia y a quienes más conocen de la gestión. Asimismo, se entrevistó a Gerencias Asesoras Corporativas.

Las entrevistas se enmarcaron en un ambiente de cooperación teniendo siempre el inconveniente del recurso tiempo por ambas partes, por lo cual se debió establecer un cronograma flexible y sujeto a confirmaciones diarias.

Se aplicaron los cuestionarios elaborados, que fueron puliéndose con la retroalimentación de los entrevistados sobre puntos no considerados. Para la mayoría de ellos fue un autoanálisis de sus labores y de cómo se sienten en su empresa.

Respecto al **Sistema de Comportamiento**, el proceso de entrevistas se realizó durante dos semanas en el mes de octubre de 1991, por tanto *"las percepciones de los entrevistados responden a la realidad existente en ese momento"*. La mayoría de éstos prefirió que no se grabase la sesión.

Dado que inicialmente se pensó realizar el diagnóstico en toda la empresa, este proceso abarcó una muestra representativa de toda el personal (150 aprox.) compuesta por 40% del mismo, es decir 60 personas. Se definió por criterios de jerarquía, antigüedad y actitud hacia la empresa (según percepción de sus compañeros y/o jefes). No se entrevistó a personal nuevo (menor de 3 meses).

Terminado el proceso para cada Sistema, se volcó la información al computador mediante resúmenes.

- PROCESO DE ENCUESTAS

Las encuestas del Sistema de Gestión se realizaron en el nivel estratégico y táctico de la U.O. (también se incluyó al gerente de la empresa).

Para el Sistema de Comportamiento se consideró a todo el personal de la U.O., dado que por su cantidad constituye un grupo manejable. No hubo ninguna encuesta viciada, pero sí algunas preguntas no contestadas.

El proceso de encuestas se realizó un mes posterior al de entrevistas, después de delimitar el estudio a esta Unidad Operativa.

4.2.3 CONTEXTO EN QUE SE DESENVUELVE LA UNIDAD DE ANALISIS

Dado que la organización en estudio es una Unidad Operativa que pertenece a una Empresa, y esta última a una División y Corporación, es importante conocer aspectos relevantes de dichas entidades.

4.2.3.1 CORPORACION

Es una organización transnacional con operaciones en diversos países de Latino América, El Caribe y Africa; diversificada en las actividades de Construcción, Bienes Raíces, Telemática y Comercio Internacional.

Constituida en 1960, su principal actividad son los servicios de asesoría y apoyo en proyectos integrales en el Sector de la Construcción. En los años 80, se diversifica formando nuevos negocios que maneja a través de DIVISIONES autónomas. Asimismo, cumpliendo con su objetivo de transnacionalización se asocia con empresas líderes en el extranjero.

En un esfuerzo por mantener un manejo corporativo, en 1985 define su estructura como un conjunto de negocios organizados en Grupos, Divisiones y Empresas que operan en el mercado nacional y extranjero, y cuya orientación es la actividad empresarial de los SERVICIOS.

- CULTURA

La Corporación propugna la gestión evaluada por resultados. Promueve cualidades y valores que da a conocer a través de su Filosofía Empresarial :

- . Cualidades. Innovación, Productividad, Capacidad de adaptarse al cambio, Comunicación
- . Valores. Confianza, Liderazgo, Trabajo en

equipo, Vocación de servicio

Otras manifestaciones de su Cultura son :

- . Formación de Comités o grupos de trabajo heterogéneos, para solucionar problemas específicos (Task Force's) o promover la integración del personal (Comité de Clima).
- . Publicaciones periódicas, que informan las novedades de operación y logros de las empresas de la corporación.
- . Eventos institucionales, como el proceso de Planeamiento Estratégico. Se realizan dos reuniones anuales; a nivel corporativo (Avance) y a nivel divisional (Avance Divisional). Asimismo se reconoce al personal mediante premiaciones anuales.

- ESTRUCTURA

Tiene una estructura corporativa y otra divisional (Gráfico 4.2). La primera da un direccionamiento general a la corporación y participa en los Directorios Divisionales. La segunda desarrolla los negocios, sólo o asociado con terceros.

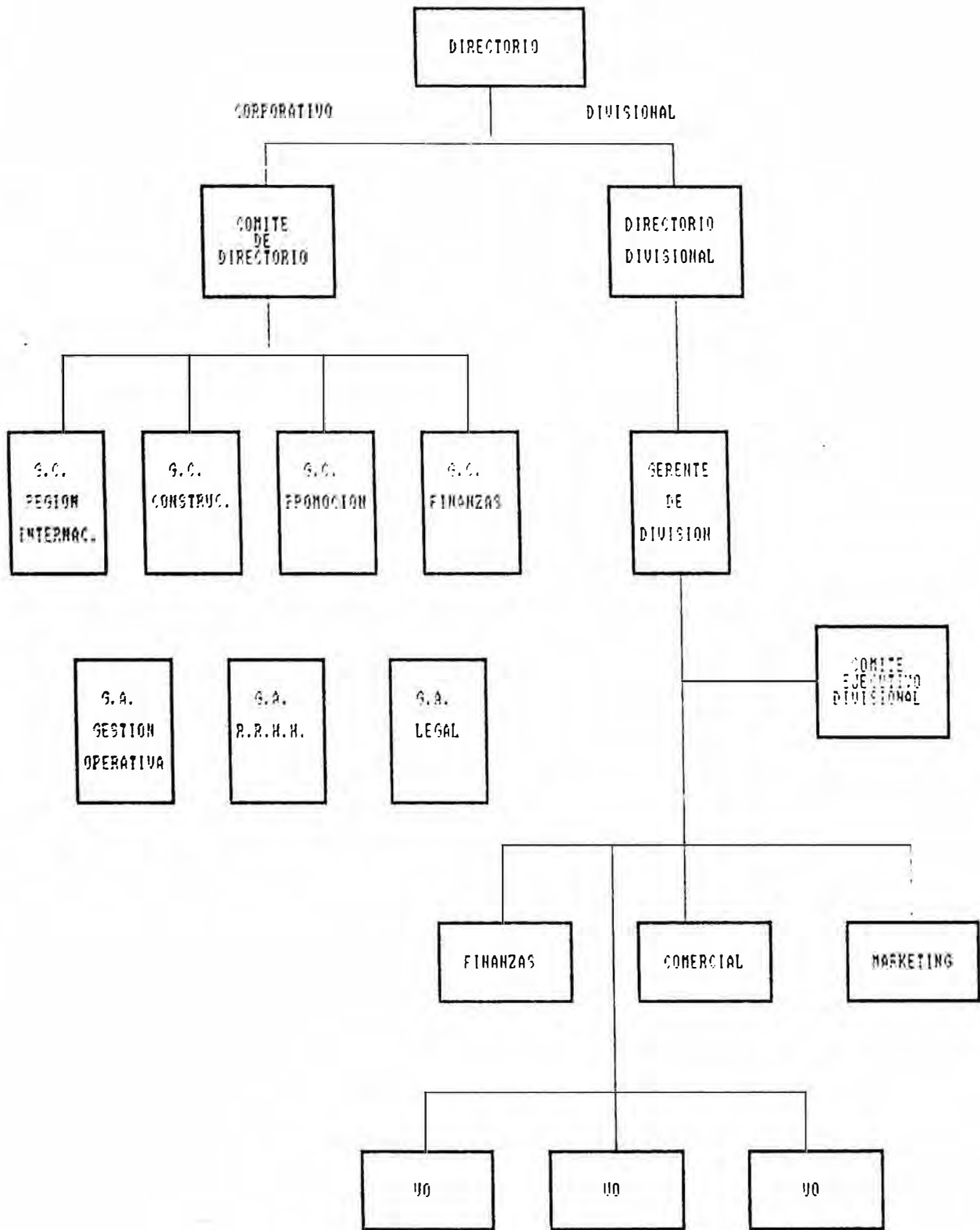
Una DIVISION tiene 1 ó más empresas especializadas, y ésta(s) 1 ó más Unidades Operativas. Cada división responde ante un Directorio, que establece políticas, objetivos de mediano y largo plazo, y controla la gestión por resultados. Asimismo es dirigida por un Gerente y un Comité de Ejecutivo Divisional. Este último, vela por la implementación de los acuerdos del directorio, toma acuerdos de política con cargo a dar cuenta al mismo y dirige la división.

Una UNIDAD OPERATIVA (U.O.) es una empresa en menor escala asegura y maneja sus recursos, con ingresos y egresos propios.

4.2.3.2 NEGOCIO DE LA TELEMATICA

Con el objetivo de aumentar su productividad y dada la creciente demanda de servicios de telecomunicaciones e informática, la Corporación ingresa a este negocio en 1984.

Durante el período de estudio, existen tres empresas en este negocio : una en México (servicio de mantenimiento de PC'S) y dos en Perú. De las peruanas; una es **comercializadora** de productos telemáticos (propios, desarrollados con terceros o de terceros). La otra es **productora** de los mismos. La primera es a



ESTRUCTURA CORPORATIVA

Gráfico 4.2

su vez distribuidor autorizado de IBM y Hyundai (PC'S), marketing contractor de IBM (AS/400) y representante de software extranjero. Adicionalmente da servicios de mantenimiento y reparación de equipos. La productora es la empresa cuya U.O. es el objeto de estudio.

Hasta mediados de 1991, por decisión corporativa, la primera tiene la exclusividad de la comercialización de la mayoría de productos y servicios elaborados por la segunda. Asimismo, las gestiones de planeamiento y finanzas se han realizado en conjunto, a nivel divisional.

4.2.3.3 EMPRESA

Es responsable del desarrollo de aplicaciones especializadas, de productos de software y de la comunicación para la corporación y terceros. Trabaja en tres plataformas tecnológicas (micros, minis, mainframes) y se dirige a la mediana y gran empresa en los sectores de Banca, Industria y Comercio. Sus servicios y productos son :

- . Desarrollo de aplicaciones a la medida
- . Desarrollo de productos de software
- . Representación de productos de software
- . Provisión de personal especializado en desarrollo de software
- . Servicio de procesamiento de datos
- . Servicio de comunicaciones telefónicas
- . Integración de sistemas
- . Asesoría empresarial

Nace como el centro de cómputo de la corporación. Se formaliza en 1985, como empresa especializada en software tanto para la corporación como para los clientes de la comercializadora.

Se trabajó con diferentes plataformas tecnológicas. Inicialmente con un minicomputador IBM Sistema 34, luego con un mainframe 4331 y Administrador de Base de Datos IDMS. Esta última experiencia facilitó en 1987, la obtención de dos proyectos a gran escala : Desarrollo a medida para el Banco de Crédito y Servicios Profesionales de Programación para IBM. Paralelamente se hizo uso de PC'S+Redes para dar solución a requerimientos internos.

En 1990, adquiere un minicomputador AS/400 que sustituye al sistema 4331, cambiándose las aplicaciones respectivas.

En 1991, establece como objetivo de mediano plazo convertirse en Casa de Software. Por otro lado, el mismo año no se concreta un proyecto de envergadura con uno de los clientes más importantes de la empresa, ocasionando inestabilidad y déficit de liquidez. La empresa intensifica su proceso de diversificación en las áreas de Desarrollo y Representación de Productos y busca nuevos clientes para su negocio primigenio : Desarrollo de Software ad-hoc.

- **GESTIONES ANTERIORES**

La dirección de la empresa ha estado sucesivamente a cargo de tres gerencias en 1985, 1987 y la actual desde 1988. A base de las entrevistas realizadas, se presenta lo más saltante de sus gestiones :

. **Gerencia 1985**

Como centro de cómputo funciona desde 1979, formalizándose como service para la corporación en 1989. Se tenía **visión de costos**, se buscaba medir la hora/hombre para después facturar a la corporación. No se hacía labor formal de planeamiento. Además se daba service de alquiler del computador y corrección de programas a algunas empresas.

. **Gerencia 1987**

Visión más madura y experiencia en la administración de centros de cómputo. Se quería hacer **Planeamiento Estratégico** de sistemas para la corporación, pero no prosperó. Se fomentó la cultura de sistemas en ella, procurando que todo el nivel gerencial tenga acceso al computador. El estilo de trabajo era de reuniones semanales de coordinación.

Se dio un crecimiento explosivo de las operaciones con dos grandes proyectos, Banco de Crédito e IBM. Mucha de la gente asignada a éstos salieron de Desarrollo Interno (antiguo nombre de la U.O.), postergándose su trabajo. Aunque fue una oportunidad para estas personas, la U.O. fue la más afectada por el retiro de su gente.

Se percibía que la gerencia tenía influencia en las decisiones de la corporación. Se pensaba en grande, la empresa empezó a correr. La tendencia era tener un mayor conocimiento del entorno, de dimensionar el tamaño del mercado. Se tenía fidelidad a IBM.

. Gerencia 1988

Se percibe que las decisiones se toman más por intuición. El mercado al que se dirige la empresa es "donde salga el negocio". Se decidió adquirir el computador AS/400 en lugar del 9370 que estaba por comprarse (9370 no tuvo éxito a nivel mundial).

Se impuso el uso de los estándares SAA ³⁵/. para cualquier desarrollo que se hiciera externa y/o internamente (excepto para clientes que tienen sus propios estándares).

En los últimos 2 años, la empresa intenta tener una posición de independencia respecto a la comercializadora, con gestiones de comercialización, financieras y planeamiento propias.

- CULTURA

Los rasgos culturales de la empresa son una mezcla de los valores propugnados por los fundadores de la corporación, las características propias del negocio de servicios informáticos, y la idiosincrasia de la gente que la conforma.

Desde niveles corporativos se exige el incremento de productividad y eficiencia, así como la CALIDAD de los servicios que se ofrece, "lo que se vende debe ser de alto valor para el cliente". Como manifestaciones de su cultura se pueden señalar :

- . Informalidad, en el vestir, en las relaciones interpersonales, en su infraestructura. Esta última, es austera y no uniforme (caseta de construcción)
- . Competitividad técnica del personal. Posee habilidad técnica, pero no administrativa (de proyectos). Se fomenta la trasmisión del conocimiento a través de capacitación interna.
- . Eventos institucionales. Anualmente la empresa participa en la reuniones de planeamiento de Avance, y en el Avance Divisional. Asimismo, realiza internamente la reunión anual Interacción, cuyo fin es la trasmisión de experiencias entre UO's, y el debate de temas de interés técnico (innovaciones tecnológicas) y administrativo (liderazgo).

SAA son estándares mundiales de software, hardware, comunicaciones, etc. impuestas por IBM

- **ESTRUCTURA**

Hasta fines de 1991, la empresa está conformada por un Directorio Divisional, un Comité Ejecutivo Divisional, el gerente de la empresa y los gerentes de las cinco Unidades Operativas (Gráfico 4.3). Estas son:

. **U.O. Marketing y Desarrollo de Productos**

Se encarga del desarrollo de aplicaciones ad-hoc para la corporación y para terceros, de la elaboración y representación de productos, en las plataformas de los sistemas AS/400 y PC-Redes.

. **U.O. Marketing y Desarrollo de Software Local**

Se encarga del desarrollo de software orientado a la integración de sistemas en el mercado local.

. **U.O. Marketing y Desarrollo Internacional**

Se encarga del desarrollo de aplicaciones ad-hoc, provisión de servicios profesionales y venta de productos propios en el extranjero.

. **U.O. Gestión de Sistemas de Información**

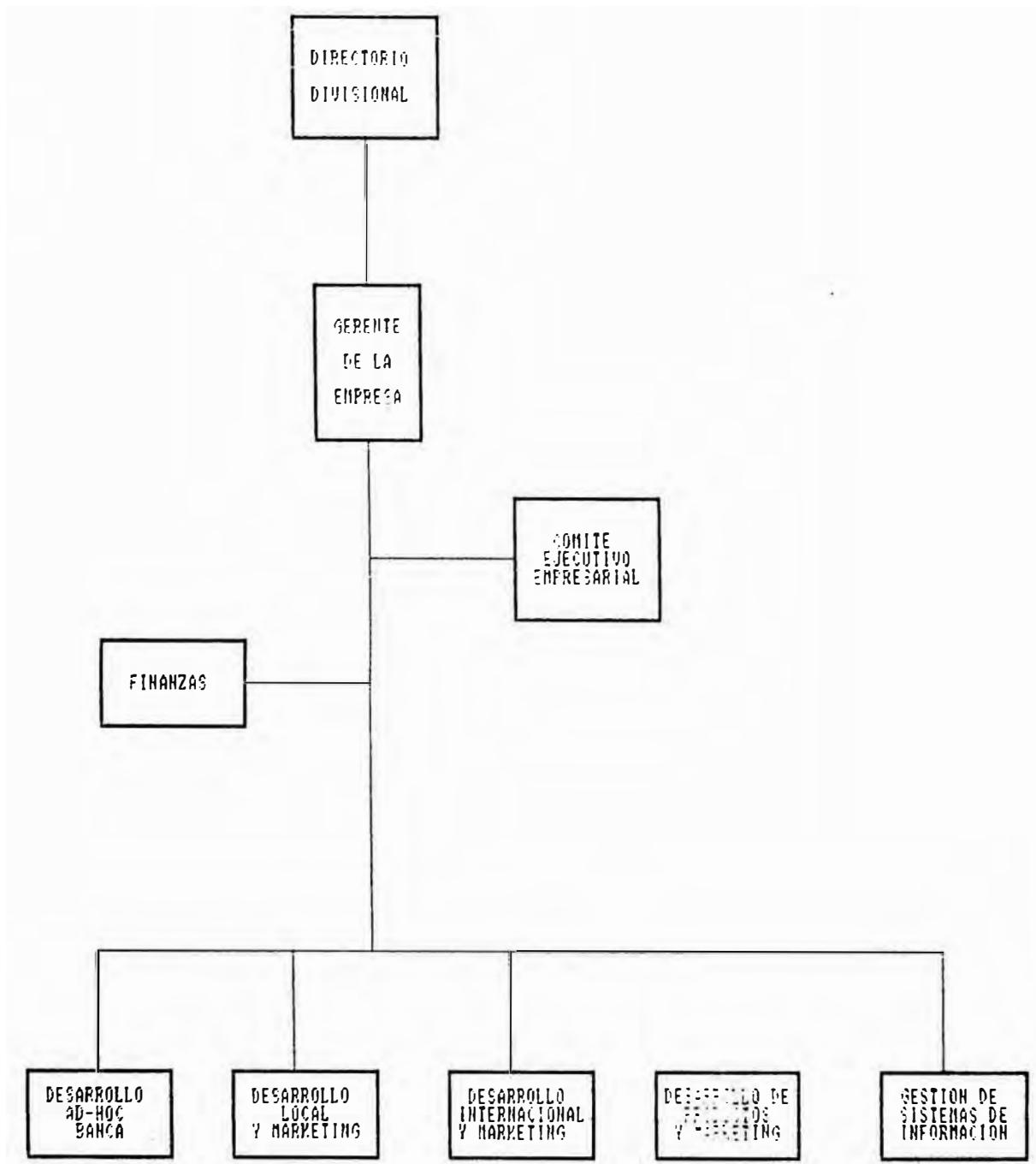
Se encarga de dar a la corporación servicios de informática y comunicaciones. Es el nexo entre la corporación y la empresa, sus requerimientos son canalizados hacia la U.O. correspondiente.

. **U.O. Desarrollo en DB2 y Banca**

Se encarga del desarrollo de proyectos informáticos con esta tecnología y en este sector económico.

**4.2.4 UNIDAD DE ANALISIS : UNIDAD OPERATIVA
MARKETING Y DESARROLLO
DE PRODUCTOS**

Esta Unidad Operativa es una de las áreas primigenias de la empresa. Inicialmente existían dos, Producción y Desarrollo. En 1987 parte del personal de Desarrollo pasó a formar el área de Desarrollo a Terceros, constituyendo los que quedaron el área de Desarrollo Interno. Esta última fue la principal fuente de provisión de recursos humanos para la primera.



ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Gráfico 4.3

En 1990 cambia de plataforma (del computador 4331 a la combinación AS/400+Redes), desarrollando nuevamente las aplicaciones existentes de la corporación. Esta situación es aprovechada para darles una orientación que les permita comercializarlas en el mercado.

En 1991, acorde con la decisión de la empresa de convertirse en el mediano plazo en Casa de Software y dada la nueva orientación que había tomado la U.O. Desarrollo Interno, se crea la U.O. Marketing y Desarrollo de Productos.

- **CULTURA**

Es una de las UO's más antiguas de la empresa y la que mayor rotación interna ha tenido. Además de presentar los rasgos culturales básicos de la empresa, tiene sus propias particularidades. Por ejemplo, las relaciones interpersonales son más informales que en el resto, lo que concuerda con el estilo de liderazgo de su gerente y con la distribución de su personal (mayor participación de practicantes).

Además, desde 1991 se ha seguido una nueva política, de admitir sólo profesionales se está incursionando en la contratación de personal con carreras técnicas (proveniente de institutos). Este personal, cuya idiosincrasia es generalmente diferente a la del profesional (mayoría de la población de la empresa), ha matizado la cultura primigenia de la U.O.

- **ESTRUCTURA**

Está organizada por Proyectos y/o Productos en las plataformas AS/400 y Redes. Se ha dividido en 4 áreas (Gráfico 4.4) y sus responsabilidades son :

= **Area AS/400**

- . Representación de productos AS/SET y MAIN TRACKER
- . Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones ad-hoc para la corporación y clientes externos
- . Provisión de servicios profesionales (manpower)

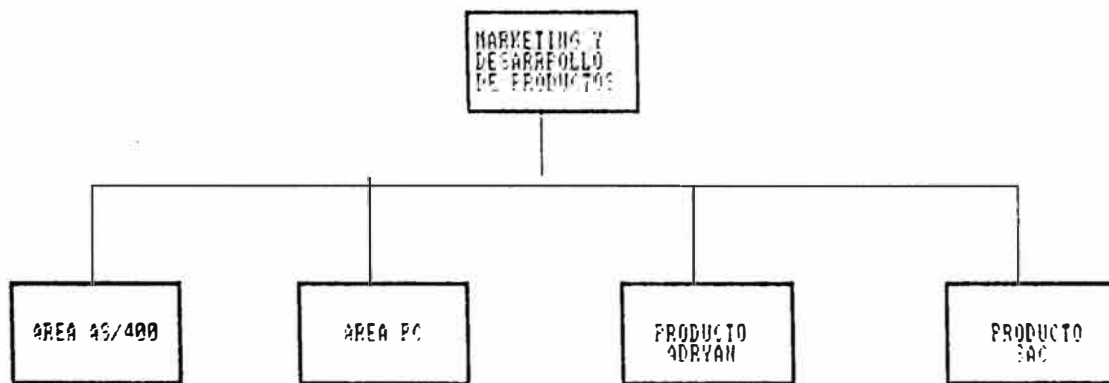
= **Area PC-REDES**

- . Desarrollo de Productos
- . Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones ad-hoc para la corporación y clientes externos
- . Provisión de servicios profesionales (manpower)

= **Producto ADRYAN y Producto SAC**

Estas áreas se encargan del desarrollo de los

U.O. MARKETING Y DESARROLLO DE PRODUCTOS



ESTRUCTURA DE LA UNIDAD OPERATIVA

Gráfico 4.4

productos y sus versiones, en la plataforma AS/400 el primero, y AS/400 y PC/redes el segundo. Asimismo, de la preparación de demostraciones y la implementación de los mismos para la realidad de los clientes.

4.2.5 SISTEMA DE GESTION

4.2.5.1 NEXOS ENTRE LA CORPORACION Y LA EMPRESA

La Corporación, a través de sus gerencias corporativas, gerencias asesoras, y ejecución de eventos institucionales; apoya, dirige, da políticas y lineamientos generales a sus divisiones y empresas, en diversos aspectos de gestión empresarial :

- PLANEAMIENTO Y CONTROL

Anualmente en la reunión de **AVANCE CORPORATIVO**, la corporación da el "Plan de Mediano y Largo Plazo", la dirección que deben seguir todos los negocios; indicando qué resultados esperan los accionistas en términos económicos y de mercado (territorio nacional e internacional) y realizando el análisis del entorno nacional e internacional. Asimismo se abordan los siguientes aspectos

. Financiero

Se evalúan los presupuestos presentados por las divisiones (en este caso empresa comercializadora y productora en conjunto) para los períodos de 1 y 5 años, y se controla el presupuesto del presente año. Se aprueba el volumen total de ventas y la rentabilidad a mediano y largo plazo, todo en cifras globales.

Se toman decisiones de inversión de los diferentes productos y servicios a ofrecer, según su proyección de ventas y rentabilidad.

Se dan políticas financieras corporativas, como nivel de endeudamiento, etc.

. Mercado

Se determinan mercados objetivos en cada negocio, el volumen de ventas y la participación que en él se espera obtener, así como los tipos de producto a ofrecer.

. Personal

Se dan lineamientos generales sobre temas como la

filosofía y cultura empresarial; estrategias para valorizar el talento humano, retenerlo, acrecentarlo y recompensarlo.

• **Otros aspectos**

Se dan los lineamientos necesarios para una mayor eficiencia operativa de las empresas.

- **FINANZAS**

La corporación apoya a la empresa en su gestión financiera, a través de la **Gerencia Corporativa de Finanzas**, en :

- Participa en la reunión de Avance Corporativo y evalúa los proyectos de inversión que la empresa presenta para su aprobación.
- Si éstos se aprueban, determina la mejor combinación de fuentes de financiamiento; tomando en cuenta los recursos de toda la corporación y los provistos por fuentes externas.
- Coordina y asesora al Gerente de Finanzas de la División, en las negociaciones con las fuentes de financiamiento de capital.

- **COMERCIALIZACION**

El apoyo en esta labor es a través de la **Gerencia Corporativa de Promoción** y la comercializadora de la división.

La primera se encarga de revisar todo material de publicidad (propagandas, folletos, .etc) que la empresa requiera utilizar, garantizando que no difiera con la imagen que proyecta la corporación hacia el exterior. Asimismo, realiza la labor de promoción de los productos y servicios que ofrece la empresa a través de las publicaciones oficiales de la corporación, como memorias anuales, brochures, etc.

La segunda se encarga de la pre-venta de los productos que ofrece la empresa en el mercado local. Pre-venta es la labor de conseguir y realizar el primer contacto con un cliente potencial del producto y conlleva las actividades de ubicar al cliente potencial, hacer la explicación y demostración del producto y hacer la propuesta de venta correspondiente. Para las actividades de demostración, solicitan el apoyo de la empresa, quien se encarga del proceso de implementación del producto una vez vendido.

- **RECURSOS HUMANOS**

La corporación tiene ingerencia en la gestión de personal de la empresa, a través del Comité de Políticas de Personal (CPP) y la **Gerencia Asesora de Recursos Humanos**. El primero tiene como objetivo definir y difundir las políticas que guiarán la administración del recurso humano, velando por la aplicación uniforme de criterios. La segunda es la unidad centralizada que asegura la igualdad de tratamiento en toda la corporación, encargándose de los siguientes aspectos :

- . Administración del personal de la empresa
- . Asesoramiento en la administración del Sistema de Remuneraciones de la empresa
- . Administración y soporte del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- . Programa de Entrevistas al personal (conocer el clima de la empresa)

- **OTROS ASPECTOS**

Se dan otros servicios a través de la Gerencia Asesora Legal y la empresa de Investigación y Desarrollo. La primera presta asesoría en la confección de contratos que realiza la empresa con sus clientes y empleados. La segunda apoya a la empresa en la elección de la tecnología adecuada.

4.2.5.2 GESTION DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

CARACTERISTICAS DEL PROCESO

El proceso de planeamiento de la Unidad Operativa está inmerso en el de la empresa y ésta en el de la División, en función de los lineamientos recibidos y compromisos entregados en Avance Corporativo.

Anualmente se realiza la reunión **AVANCE DIVISIONAL**, cuyo resultado es la traducción de los compromisos anteriores en objetivos, estrategias y acciones específicas que cada empresa debe cumplir.

En el aspecto **financiero** se analizan y detallan los presupuestos presentados en el Avance Corporativo, considerando cada Unidad Operativa; se deciden las inversiones a realizar en infraestructura, capacitación, equipos, desarrollo de productos, etc; en el **comercial**, la mezcla de productos y/o servicios a ofrecer, con su respectivo plan de ventas; en el **personal**, se definen el tipo y grado de capacitación a efectuar.

Recién a partir de diciembre de 1991, la empresa y la comercializadora, han iniciado un proceso de planeamiento individual, como complemento de los ya mencionados; analizando su propio entorno (mismo sector pero diferentes negocios) y su propia situación interna (diferentes realidades).

La función de **CONTROL** de esta gestión la realiza el Directorio, que se reúne trimestralmente para revisar el cumplimiento del **PRESUPUESTO** y evaluar por resultados. Asimismo, evalúa, asesora y aprueba requerimientos de la empresa.

UNIDAD OPERATIVA

La labor de planeamiento y control de la U.O. Marketing y Desarrollo de Productos, gira en torno del **PRESUPUESTO** y del **RESULTADO OPERATIVO (RO)**. EL RO es el programa valorizado permanentemente de la gestión de una U.O. (herramienta heredada de la corporación).

Se le hace seguimiento mensual e implica el registro de los ingresos y egresos reales hasta ese momento, la **proyección** de los que restan en el año y la comparación de estos resultados con lo presupuestado inicialmente. Tiene como objetivos el control económico de la gestión : controlar las metas y plazos, tomar decisiones oportunas ante la falta de recursos, alcanzar los márgenes previstos y alertar si los costos van de igual o no con lo planeado.

- MISION, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

La U.O. no tiene una mision propia, ha tomado como suya la misión de la División, definida en conjunto por sus empresas a inicios de 1991. Esta es además, la primera misión de la empresa :

"Proveer productos y servicios de calidad en el campo de la tecnología de la información y telecomunicaciones conducentes a la integración de sistemas en nuestros clientes que le permitan lograr ventajas competitivas"

Asimismo, no cuenta con objetivos y estrategias propios. Hasta 1991, éstos han sido definidos globalmente para la comercializadora y la productora en su conjunto (Anexo 4) (recién a partir de 1992, la empresa los define independientemente)

Dada la dependencia de ambas empresas, no ha habido divulgación formal de estos conceptos. Ahora que existe una autonomía parcial se están dando a conocer.

Por otro lado, la misión de la corporación sólo ha sido difundida en los niveles gerenciales de la empresa, y es lograr :

"Satisfacer innovadora y competitivamente a nuestros clientes, con bienes y servicios de creciente valor agregado y alta calidad;

Generar utilidades para mantener nuestra solidez financiera, impulsar un crecimiento sostenido y retribuir adecuadamente a los accionistas; y,

Autorrealizarnos plenamente como personas, favoreciendo el bienestar de las sociedades en que actuamos".

- ANALISIS DEL ENTORNO

Esta labor la realiza formalmente la corporación. Es un análisis macro de las oportunidades y riesgos que se presentan en el entorno nacional e internacional para todos los negocios. Es responsabilidad de cada División, Empresa y U.O. hacer su propio análisis **sectorial**.

En la U.O. se hace informalmente. No se estudia a la COMPETENCIA, pero se la identifica por comentarios de clientes, información que recopila la fuerza de ventas, y el mismo personal de la empresa. La identificación de oportunidades en el mercado las realiza generalmente el gerente de la empresa. Respecto a PROVEEDORES, (personal de Universidades e Institutos) se les identifica por referencias del mismo personal. Se ha identificado a CLIENTES y CLIENTES POTENCIALES en la plataforma AS/400, gracias al evento que realizó IBM para promocionar los productos CASE existentes en el mercado, en el que invitó a 500 empresas peruanas. No se han identificado productos SUSTITUTOS.

4.2.5.3 GESTION DE MARKETING

CARACTERISTICAS DEL PROCESO

Este proceso se realiza en diferentes niveles de la empresa.

En el **Primer Nivel de Recursión**, el Comité Ejecutivo Divisional realiza la primera evaluación de nuevos proyectos, productos y servicios a ofrecer. La gerencia de la empresa identifica oportunidades en el mercado de nuevos productos a desarrollar o representar. Asimismo, revisa los aspectos de costo y plazo de las "Propuestas" para clientes potenciales, hace actividades de promoción y venta y establece políticas de comercialización.

En el **Segundo Nivel de Recursión**, el Gerente de la U.O. en estudio realiza diferentes actividades, dependiendo del negocio. Estas se refieren posteriormente.

Asimismo, interactúa con la U.O. Marketing y Desarrollo Internacional, la cual es responsable del marketing internacional de cualquier servicio/producto de la empresa; de canalizar los requerimientos de clientes extranjeros, y de la coordinación de estándares de calidad.

En el **Tercer Nivel de Recursión**, cada Jefe de Producto se encarga de las demostraciones del mismo al cliente y de los aspectos técnicos en el desarrollo de propuestas locales.

CARACTERISTICAS DE LOS NEGOCIOS DE LA UNIDAD OPERATIVA

La U.O. tiene diferentes negocios basados en dos tecnologías de hardware, minicomputadores-AS/400 y microcomputadores con redes. En cada uno, la gerencia de la U.O realiza diferentes actividades de mercadeo.

- DESARROLLO DE PRODUCTOS

- . Identifica qué **productos** pueden ambientarse a partir de aplicaciones ad-hoc ya desarrolladas para la corporación. Para el diseño de nuevas versiones, mantiene un backlog con características de productos del mercado y comentarios de clientes sobre algún producto determinado.
- . Estima las ventas por cada producto, a base de la experiencia e intuición. No realiza ningún tipo de análisis de la demanda actual o potencial.

- . La ventas están a cargo de la **comercializadora**, distribuidor exclusivo para productos hechos en casa por decisión corporativa (deben recibir comisiones) Los vendedores se encargan de contactar el cliente y la U.O. de las demostraciones, implementación, soporte técnico, capacitación, etc. No se planifican las ventas de estos productos porque la fuerza de ventas pertenece a la comercializadora (la cual no cuenta con planes realistas de venta)
- . Determina **precios** tomando como referencia el modelo del hardware en que va a correr y productos similares en el mercado, aunque no cubran costos. Política para ser competitivos.
- . Diseña el material **publicitario** contratando servicios externos, el mismo que es revisado por la Gerencia Asesora de Promoción.
- . Trata directamente con el cliente, a partir de su aceptación de la propuesta. Posteriormente la interacción es directamente con el jefe de área o producto.

Actualmente se están comercializando productos que aunque su costo básico ya ha sido cubierto por la corporación, exige inversiones adicionales para su flexibilización y desarrollo de nuevas versiones. Los más importantes son :

- . Sistema de Administración Contable
- . Sistema de Gestión de Recursos Humanos

El primero es un sistema desarrollado para el manejo de la contabilidad de empresas en las plataformas AS/400 y PC's Redes. Dado que fue conceptualizado para una realidad determinada, no encaja en empresas industriales ni financieras (legislación diferente). Su implementación implica reorganizar la empresa, y aplicación de conceptos de Centro de Costos. Ha sido orientado a pequeñas y medianas empresas de construcción, servicios, distribución.

El segundo es un sistema que administra información general de trabajadores y remuneraciones. Se pretende que se convierta en un producto genérico, adaptable a cualquier tipo de empresa latinoamericana. La primera venta se ha realizado por amistad entre gerentes de empresas.

Uno de sus problemas es que es un producto al que desde sus inicios se ha asignado pocos recursos económicos y de personal (el 75% son sólo

practicantes). Así como el desconocimiento de legislación laboral.

No identifican productos similares en la competencia.

- REPRESENTACION DE PRODUCTOS EXTRANJEROS

La U.O. en estudio tiene la representación exclusiva del producto AS/SET, herramienta para el desarrollo rápido de aplicaciones en la plataforma AS/400. Existe una afiliación con la representada, si no se cumple la cuota de ventas acordada se pierde dicha afiliación.

Al igual que con los otros productos de la empresa, las ventas estuvieron a cargo de la comercializadora, pero dada la imposibilidad del cumplimiento de cuotas cedieron esa responsabilidad a la empresa para que lo comercialice directamente. Es el único producto cuyas ventas puede planificar, porque se cuenta con la fuerza de ventas.

El esfuerzo de pre-venta es alto y la venta es dura, tiene un tiempo de maduración de 2-3 meses. Según los entrevistados, el cliente aún no está preparado para el uso de este tipo de herramientas.

Todo el material publicitario proviene de la empresa que desarrolló el producto, no existen folletos propios.

La clientela potencial es la que va a migrar a Sistema AS/400.

- DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA

El principal cliente de este negocio ha sido la corporación. La U.O. le ha desarrollado todas sus aplicaciones en ambas plataformas.

A nivel externo, las empresas solicitantes convocan a concurso de licitación a diferentes empresas proveedoras. Si la U.O. decide presentarse, la propuesta es elaborada por analistas o por analistas-programadores a base de las especificaciones comerciales y técnicas. En ella se establecen las condiciones de operación, suministro, administración del proyecto, metodología a emplearse, tiempos de entrega y cronograma, etc. Sólo las condiciones económicas (precio y forma de pago) son determinadas por el gerente de la U.O.

La gestión (negociaciones, contratos, adicionales, etc) se realiza a través de la comercializadora.

MANTENIMIENTO DE APLICACIONES DE SOFTWARE

Principalmente se da mantenimiento a las aplicaciones de la corporación (generación de nuevos reportes, actualización de datos, etc)

Asimismo, se da mantenimiento a productos que promueve la comercializadora. El servicio es esporádico y a solicitud de la misma.

SUMINISTRO DE PERSONAL ESPECIALIZADO

Es un negocio en el que recién se está incursionado. El suministro es a terceras empresas.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

No se han definido los objetivos básicos de posicionamiento y participación para cada negocio. Anualmente existe un objetivo de rentabilidad, pero a nivel de toda la empresa.

En cada negocio se establecen objetivos de ventas, pilar del presupuesto de la U.O., a base de estimaciones empíricas, excepto en el de Representación de Productos, dado que son las Casas de Software las que definen la cuota a cumplir.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SGS-ENCMK01

Se encuestó a los gerentes de la empresa y de la U.O. en estudio, y a los jefes de cada área.

NIVEL DE RECURSION	INDICE DE EFICACIA
Gerencia	22.0
Jefes de área	17.0
Promedio	19.5

4.2.5.4 GESTION DE FINANZAS

CARACTERISTICAS DEL PROCESO

En el **Primer Nivel de Recursión**, el Comité Ejecutivo presenta al Directorio proyectos de inversión para su primera evaluación (si son aprobados son direccionados a la Gerencia Corporativa de Finanzas); los estados financieros actuales y proyectados, así como el presupuesto de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

La Gerencia Financiera de la División, como unidad de apoyo, propone fuentes de financiamiento para un determinado proyecto (a ser aprobadas por la Gerencia Corporativa de Finanzas) y porcentajes de utilidades retenidas y pago de dividendos a los accionistas (a ser aprobados por el Directorio); realiza negociaciones con los proveedores de capital; administra los activos corrientes (caja, créditos, cobranzas, etc).

La gerencia de la empresa aprueba los gastos mayores de la empresa, siempre dentro del presupuesto asignado y de acuerdo a la disponibilidad de liquidez; propone el monto del pago de dividendos y retención de utilidades; apoya en las gestiones de cobranza y asigna los recursos a cada Unidad Operativa de acuerdo a sus necesidades y las estrategias de la empresa.

En el **Segundo Nivel de Recursión**, la gerencia de la Unidad Operativa, prepara su presupuesto a corto y mediano plazo al que hace seguimiento mensual. Trimestralmente prepara el Resultado Operativo (ajuste del presupuesto y su proyección anual) consolidando la información de cada uno de las áreas a su cargo. Asimismo, lleva a cabo el control y aprobación de egresos de caja chica (movilidad, refrigerios, etc), y da apoyo en la cobranza a los clientes.

En el **Tercer Nivel de Recursión**, el jefe de proyecto o área prepara la facturación al cliente por la prestación de servicios o venta de productos.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Se realiza a base de la estimación anual de ingresos por ventas y egresos (descuentos y costos directos). El gerente de la U.O. estima las ventas por intuición, asignándoles una probabilidad, previa coordinación con los jefes de cada área. Este presupuesto es reajustado trimestralmente con las proyecciones del Resultado Operativo.

ADMINISTRACION FINANCIERA OPERATIVA

Hasta mediados de 1991, las operaciones contables de las dos empresas de la división se llevaban a cabo centralizadamente. Con el objetivo de revertir esta situación, la U.O. coordinó la creación de un Centro de Responsabilidad (C.R.) que administre con independencia la facturación, cta. cte., flujos de caja y activo fijo de la empresa (lo único que hasta el momento es compartido es la planilla). Asimismo, este C.R. da apoyo en la elaboración y control del presupuesto.

4.2.5.5 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

En el **Primer Nivel de Recursión**, la Gerencia Asesora de Recursos Humanos se encarga de la administración del personal de la empresa (admn. pura, es decir seguros, vacaciones, licencias, ceses, beneficios sociales, adm. de practicantes, etc); de la admn. del Sistema de Remuneraciones (el Comité de Políticas de Personal CPP es el que toma decisiones a este respecto); de la administración y soporte del Sistema de Evaluación del Desempeño; de la identificación del clima organizacional mediante el Programa de Entrevistas.

El Comité Ejecutivo da la primera aprobación para la rotación de personal entre Unidades Operativas. Coordina programas de capacitación interna a nivel de toda la empresa.

La gerencia de la empresa participa en el Comité de Políticas de Personal. Aprueba cursos de capacitación y la creación de alguna vacante (para luego ser sustentada ante el Directorio), ambos propuestos por la gerencia de cada U.O. Participa en el proceso periódico (anual y semianual) de Evaluación de Desempeño y hace la evaluación y control del grado de motivación del personal de la empresa.

En el **Segundo Nivel de Recursión**, la gerencia de la U.O. hace el reclutamiento y selección de personal para su Unidad Operativa, sin embargo la G. Asesora de RR.HH. tiene el derecho a veto.

Asimismo propone cursos de capacitación según las necesidades identificadas; participa en el proceso anual y semianual de Evaluación de Desempeño; hace la evaluación y control del grado de motivación del personal a su cargo y prepara el programa de vacaciones, planeando los reemplazos oportunos.

En el **Tercer Nivel de Recursión**, cada jefe de área da apoyo en el reclutamiento y selección de personal para el proyecto a su cargo y participa en el proceso de Evaluación de Desempeño.

CARACTERISTICAS DE PROCESOS FORMALES EN LA UNIDAD OPERATIVA

- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL PERSONAL

El reclutamiento es a través de recomendaciones del propio personal de la U.O. Se mantiene personal en formación a través del programa de practicantes, siendo un requisito para su contratación el haber concluído sus estudios (hay un grupo de ellos con 1.8 a 2 años de antigüedad). Las políticas de filiación son dadas a nivel corporativo, existen cuatro formas de filiación prácticas, locación de servicio de terceros, contratos de renovación anual, nombramiento.

La fuente principal de los recursos humanos de esta U.O. y de la empresa en general es la universidad, aprox. el 80% del personal proviene de la UNI, Católica y San Marcos con formación especializada en Sistemas, muchos de ellos de los centros de cómputo de las mismas. A partir de fines de 1991 esta U.O. ha incursionado con contratación de personal técnico de institutos.

Otra fuente es a través de rotación interna. Se da en función a los requerimientos de nuevos negocios, personal cuyos proyectos han finalizado o que desean rotar. A diferencia de otras U.O.'s, en ésta se da facilidades para dicha rotación.

La Selección se basa en entrevistas personales y los criterios son rendimiento académico, experiencia y especialmente percepción del entrevistador respecto al potencial y calidad humana del entrevistado.

- ESTRUCTURACION DE PUESTOS

La estructura de puestos actual de la empresa y por ende de la U.O., no se encuentra aún formalmente establecida. Fue elaborada por la Gerencia de Asesora de Recursos Humanos en coordinación con la gerencia de la empresa y con asesoría de Price Watherhose.

Tiene 2 grupos ocupacionales, funcionarios y empleados, éste último con 7 categorías :

. **Funcionarios**

Gerente General
Gerente de Desarrollo
Gerente de Proyectos

. **Empleados**

Jefe de Centro de Cómputo
Jefe de Proyecto
Jefe de Producto
Jefe de Desarrollo de Productos
Especialista en Ing. de Software
Jefe de Producción
Analista de Sistemas

Jefe de Soporte Técnico
Ingeniero de Soporte Senior
Analista Funcional Senior

Analista Programador Senior
Programador de Sistemas

Administrador de Base de Datos
Analista Funcional Junior
Coordinador de Soporte
Analista Programador Jr.

Programador
Operador de Cómputo

Administrador de microcomputadoras
Técnico Documentista

Técnico telefonista
Digitadora

Los puestos se evalúan en función de siete factores. Cada factor tiene diversos grados con puntajes determinados, así como un peso específico :

. Instrucción	16%
. Experiencia	18%
. Complejidad	14%
. Supervisión-autonomía	13%
. Relación trabajo	14%
. Responsab. por activos	10%
. Ingenio y creatividad	15%

- **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

El proceso de evaluación es normado a nivel corporación y se utiliza el método de Evaluación por 'rankings'. Se lleva a cabo dos veces al año y es función directa de la gerencia, participando hasta el nivel de jefes o responsables de áreas. Después de cada proceso se retroalimenta al personal.

Los factores de evaluación considerados son

- . Calidad de trabajo
- . Cantidad de trabajo
- . Conocimiento del puesto
- . Criterio
- . Iniciativa
- . Creatividad
- . Planeamiento
- . Habilidad para trabajar bajo presión
- . Confiabilidad
- . Dirección y desarrollo de subordinados
- . Habilidad para comunicarse
- . Cooperación
- . Seguridad
- . Disciplina
- . Relaciones interpersonales

- SISTEMA SALARIAL

Es política corporativa ubicarse en el tercer cuartil del mercado salarial. El incremento salarial se da a base de factores nivel de inflación, oferta y demanda del mercado, disponibilidad de liquidez. Existe una sola curva para toda la corporación.

El último año el sistema está siendo manejado por cada empresa, siempre asesoradas por la Gerencia de Recursos Humanos. Así para cada U.O., el sueldo está compuesto de un componente directo en función al puesto y una parte indirecta, producto de la evaluación o del resultado operativo de su proyecto o unidad operativa.

- MECANISMOS MOTIVADORES Y CONDICIONES AMBIENTALES

Es política corporativa la formación de un Comité de Clima, compuesto por integrantes de la diferentes U.O.'s de la empresa. Sin embargo, no recibe el suficiente apoyo gerencial, lo que trasciende a los niveles inferiores. Las actividades sociales que realiza buscan la integridad del personal de la empresa.

Respecto a la distribución física (layout), no es adecuada. El mobiliario no es ergonómico y las oficinas son casetas de madera.

- **DESARROLLO DE LINEA DE CARRERA**

La línea de carrera se conoce implícitamente a través de la estructura de cargos existente que aún no ha sido formalmente divulgada.

No existe un plan de desarrollo del profesional a nivel individual. Quien se hace responsable de la conducción de un proyecto es porque dada su experiencia y conocimientos técnicos le corresponde, pero no tiene preparación formal en administración de proyectos.

En la U.O., existe completa delegación por parte de la gerencia en el aspecto técnico, no en el administrativo.

Respecto a la capacitación, es generalmente interna y sobre aspectos técnicos.

4.2.5.6 GESTION DE DESARROLLO DE SOFTWARE

En el **Primer Nivel de Recursión**, el directorio de la empresa (formado por miembros de la corporación), cuando decidió su creación le asignó las siguientes responsabilidades :

- . Administrar la telemática de la corporación, lo que implica aspectos de cultura, software, hardware, redes de datos, central telefónica y comunicaciones inalámbricas.
- . Operar el Hub peruano del correo electrónico
- . Presentar servicios de desarrollo de software en las plataformas de mainframe, mid range y micros, tanto en aplicaciones específicas como en productos genéricos.
- . Apoyar con software la venta de equipos IBM de la comercializadora. Desarrollar productos de software que se puedan colocar primero en el mercado nacional y después en el internacional e investigar software de terceros para su recomendación y asesoría.

La empresa debería usar a la corporación como Campo de Pruebas y experimentación de nuevos productos telemáticos, dentro del concepto de beneficio mutuo. Asimismo, usarlo como escaparate para la venta de productos de software y

hardware.

- . Dar soporte técnico a la comercializadora

Asimismo, la corporación da políticas y estrategias que debe seguir el negocio telemático :

- . Formación de sociedades
- . Asociaciones o relaciones de crecimiento conjunto
- . Alianzas con proveedores de tecnologías
- . Tipos de comercialización del producto
- . Representación de productos

El negocio telemático en el Perú fue dividido por la corporación en dos grandes áreas que debían complementarse; desarrollo y soporte técnico en ventas correspondiente a la empresa, y ventas de productos y servicios telemáticos a cargo de la comercializadora.

Actualmente no existe una delimitación precisa de funciones entre ambas empresas. Si la comercializadora contacta con algún cliente para algún desarrollo o venta de productos, recibe una comisión determinada.

La gerencia de la empresa da lineamientos a todas las Unidas Operativas en sus gestiones productivas :

- . Brindar al cliente soluciones integrales (que involucren aspectos de hardware y software) y personalizadas, que resuelvan sus problemas de gestión de la información.
- . Evolucionar a un esquema funcional de Casa de Software, con las funciones de Fabricación, Investigación y Desarrollo (I&D), Capacitación y Apoyo técnico, Comercialización, llegando al mercado con distribuidores propios o externos.
- . Mantener la calidad del producto, cumplir con los requerimientos del cliente en términos de :

Cumplimiento	Acoplamiento
Confiabilidad	Claridad
Eficiencia	Formalidad
Seguridad	No ambigüedad
Facilidad de uso	Económica
Integridad	Legibilidad
Portabilidad	Facilidad del servicio
Generalidad	

- . Buscar el estado del arte en el desarrollo, basar el proceso de desarrollo de software en la Ingeniería de Sistemas que establece y usa

principios de ingeniería orientados a obtener económicamente software de alta calidad.

En el **Segundo Nivel de Recursión**, la gerencia de la U.O. se encarga de coordinar con las distintas áreas de la U.O. en el dimensionamiento de los recursos humanos que se asignan; negociar plazos, precios y términos de trabajo con los clientes; establecer relación con proveedores; controlar cumplimientos de planes establecidos; colaborar en la fijación de estándares de desarrollo y calidad; elegir equipos, capacidad de hardware a utilizar; asesorar en el planamiento de proyectos; priorizar los mismos.

En el **Tercer Nivel de Recursión**, cada jefe o responsable de área realiza las siguientes labores :

- . Define el plan operativo del proyecto en coordinación con los analistas-programadores del equipo de trabajo, en término de actividades a realizarse y plazos de entrega.
- . Fija los estándares de trabajo y hace el control de calidad de los mismos
- . Supervisa la productividad de los recursos a su cargo.
- . Hace labores logísticas
- . Controla el avance del proyecto

CARACTERISTICAS OPERATIVAS DE LOS NEGOCIOS

- DESARROLLO DE PRODUCTOS PROPIOS

Las principales características de éstos como productos pueden reflejar las principales características de sus procesos operativos.

- . Inicialmente se conceptualizaron para una realidad específica (corporación) y se busca estandarizarlos para comercializarlos en el mercado
- . Diseñados con tecnologías anteriores. Se han hecho rediseños para su pase a nuevas tecnologías (del 43 a AS/400). (Para su conversión no se establece cronograma de actividades, sólo se define fecha límite de fin de proyecto).
- . Las aplicaciones han sido estandarizadas bajo los lineamientos de IBM
- . Las labores de paquetización del producto se reducen a generaciones de nuevos releases de acuerdo a las necesidades que se van presentando

- . Documentación deficiente, recientemente se le da mayor énfasis, sobre todo desde el punto de vista usuario final. Se han incorporado profesionales del área de las ciencias de la comunicación.
- . Los productos son enriquecidos con futuros desarrollos a clientes, de los cuales se obtienen nuevas experiencias

- REPRESENTACION DE PRODUCTOS EXTRANJEROS

- . El producto que se está representando es un software complejo. No es totalmente explotado porque no se le conoce bien y ya se le está dando soporte a clientes que ya lo adquirieron.
- . Las labores realizadas son de demostración del producto y soporte al cliente
- . La documentación viene del proveedor y no es completa (falta manual de instalación)
- . No existen planes de venta para este producto.

- DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA

A nivel interno se le brinda este servicio a la corporación y a la comercializadora, especialmente en las plataformas de PC's.

Una característica principal de esta área es la relación directa con sus usuarios, quienes participan del proceso de análisis-diseño y colaboran con las tareas de control de calidad.

A nivel externo se desarrollan sistemas a terceros utilizando sus propios recursos y dentro de su mismo ambiente de sistemas. Este servicio se brinda en ambas plataformas.

En muchos casos esta actividad es resultado de la venta de un producto para el cual se requieren customizaciones o interfases.

- MANTENIMIENTO DE APLICACIONES DE SOFTWARE

Esta actividad está ligada al soporte a productos propios y sistemas elaborados para la corporación, que requieren constante mantenimiento. Normalmente el volumen de tareas que implica este servicio es variable y de acuerdo a cambios legales y procedurales.

- **SUMINISTRO DE PERSONAL ESPECIALIZADO**

Adicionalmente está el soporte para desarrollo de proyectos en las plataformas AS/400 y PC-Redes, brindándose los servicios de "man power" en los niveles de analistas y programadores especialistas.

CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS

- **DESARROLLO DE SISTEMAS**

No existe una Metodología formalmente constituida, sino una cultura de desarrollo de software que identifica las siguientes etapas :

- . Definición y análisis del sistema
Se realiza el estudio funcional a base de los requerimientos del cliente, para estimar y precisar la magnitud del sistema. Requiere la participación de los usuarios directamente involucrados.
- . Diseño
Contando con las especificaciones funcionales se diseña detalladamente la aplicación, incluyendo sus estructuras de base de datos. Se desarrolla el prototipo del sistema, que debe ser aprobado por el cliente.
- . Programación y desarrollo
Se realiza toda la labor de programación según las funciones especificadas y las interfases respectivas.
- . Pruebas integrales
Se efectúan según el manual de protocolos y pruebas generado en la etapa anterior.
- . Implementación
Considera las actividades de entrega de documentación, instalación del sistema, entrenamiento del usuario, entrenamiento del soporte técnico.

Si bien en la propuesta a clientes se especifica esta metodología de trabajo, *"en el desarrollo interno se descuida mantener una metodología uniforme, las cosas se siguen haciendo... como siempre se han hecho"*

Asimismo, se da una cultura informal de desarrollo de productos, que contempla las siguientes fases :

- . Requerimientos y planeamiento
- . Diseño a nivel producto
- . Diseño a nivel componente
- . Diseño a nivel módulo
- . Programación
- . Pruebas unitarias
- . Pruebas de verificación funcional
- . Pruebas de verificación del producto
- . Pruebas de verificación del sistema
- . Empaquetamiento y lanzamiento
- . Programa de soporte inicial
- . Disponibilidad general

- PLANEAMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS

- . Las propuestas son realizadas por analistas o personal que después participará en el proyecto, siendo luego revisadas y aprobadas por la gerencia de la U.O. y de la empresa.
- . Los encargados de elaborar planes de desarrollo de un sistema y de nuevos releases de productos, son los analistas a cargo. Se realiza un análisis global para determinar los alcances del sistema y dimensionarlo en términos de horas-hombre. Se consideran las funciones que debe cumplir el sistema, el ambiente de trabajo (plataforma, dado que en cada una existen diferentes performances de programación), el nivel de conocimientos de los programadores, etc. Estimado el tamaño y complejidad del proyecto se determinan actividades y recursos necesarios.
- . La validación de un plan la realiza la gerencia de la UO.
- . Generalmente existe incumplimiento de plazos.
- . Los planes no se presentan en documentos formales o estandarizados que permitan visualizar y conocer el status de cada uno.
- . No se utilizan herramientas de control de actividades, sólo se usa el control de horas a nivel personal.

- OTRAS LABORES DE SOPORTE

Dentro de la Gestión de Desarrollo de Software se incluyen las actividades de soporte a ventas. Sus características son :

- . No son actividades planeadas, normalmente consumen tiempos de otros planes o proyectos.No existe coordinación con la comercializadora para las demostraciones de productos a clientes.
- . No tienen una estrategia clara y establecida, se actua por criterio.
- . El personal no es el adecuado para realizar demostraciones. No se distingue entre demostraciones a diferente nivel de audiencia. (usuarios, analistas, etc.)
- . Consume gran porcentaje del tiempo de los recursos de la U.O.

4.2.5.7 ENTORNO DE LA UNIDAD OPERATIVA

La U.O. en estudio es un conjunto de negocios basados en dos tecnología de hardware, Plataformas de Hardware AS/400 y PC's Redes y diferentes tecnologías de software; lo apropiado sería realizar el análisis del entorno por cada negocio, sin embargo, dada la limitación de recursos ya mencionada (tiempo e información), se aplica sobre la U.O en su conjunto.

Para facilidad del análisis, tanto el aspecto de recolección como de evaluación del entorno se realizan en la siguiente fase.

4.2.6 SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

CARACTERISTICAS DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Si bien el estudio se delimitó a una Unidad Operativa, la información que se muestra corresponde,

A nivel individual : Sólo la U.O.

A nivel grupal y de sistema organizacional :
Toda la empresa haciendo énfasis en la realidad
de la U.O. (Distribucion de toda la empresa -
Gráfico 4.9)

- **NIVEL INDIVIDUAL**

= **CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS**

Dada la naturaleza de su negocio, el principal recurso de la empresa y de la U.O. es su personal. A mediados de 1991 cuenta con 150 personas aprox. (algunas no permanecen en el local por cuanto laboran en la sede del cliente).

Este personal que es el más joven de la corporación presenta las siguientes características, tanto a nivel empresa como U.O. :

- **Distribución por edades (Gráfico 4.5)**

	TEC	UO
Menores de 20 años	1 %	0 %
de 20 a 24 años	16 %	28 %
de 25 a 30 años	59 %	53 %
Mayores de 30 años	24 %	19 %

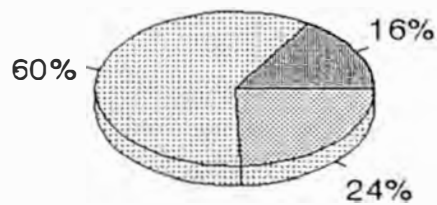
- **Distribución de cargos (Gráfico 4.6)**

	TEC	UO
Anal. y cargos mayores	16 %	19 %
Anal. Prg. Senior	7 %	3 %
Anal. Prg. Junior	35 %	30 %
Programadores	13 %	22 %
Técnicos/Otros	18 %	7 %
Practicantes	11 %	19 %

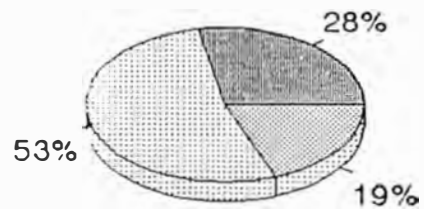
- **Distribución por fuente de procedencia (Gráfico 4.7)**

	TEC	UO
UNI	38 %	62 %
U. Lima	22 %	12 %

CARACTERISTICAS DE LOS RR.HH. Distribucion por Edades



Empresa

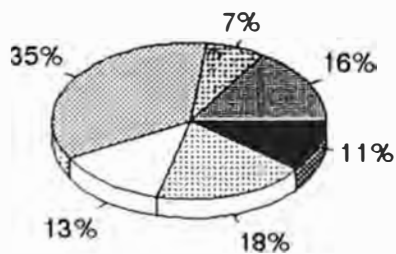


U.O.

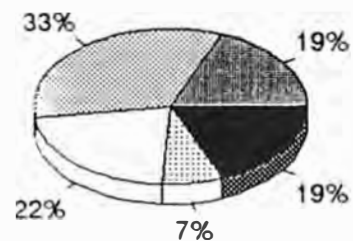


Gráfico 4.5

CARACTERISTICAS DE LOS RR.HH. Distribucion por Puestos



Empresa



U.O.

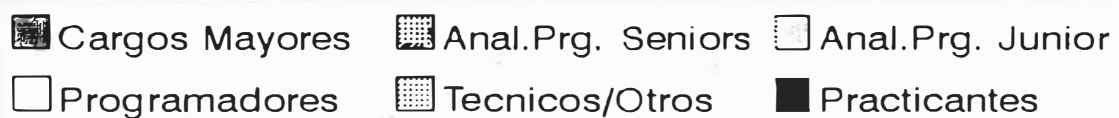


Gráfico 4.6

U. Católica del Perú	13 %	6 %
U. Mayor San Marcos	9 %	0 %
Otras universidades	10 %	8 %
Institutos	8 %	12 %

- Distribución según experiencia (Gráfico 4.8)

	TEC	UO
menor de 1 año	5 %	0 %
entre 1 y 3 años	30 %	12 %
entre 3 y 5 años	83 %	79 %
entre 5 y 8 años	20 %	6 %
mayor de 8 años	12 %	3 %

= **PERSONALIDAD**

Sin pretender hacer generalizaciones, el personal de la U.O. que proviene de la UNI tiende a ser introvertido, callado y responsable; con fuerte orientación hacia el logro, avidez por aprender nuevas herramientas y sentido de grupo (compartir conocimientos).

= **PERCEPCION**

Mucha de la información recopilada está basada en la percepción de los entrevistados sobre su realidad.

Respecto a su trabajo, éstos perciben que :

En las Areas de Desarrollo de Productos

- . El trabajo les ofrece retos; están aprendiendo y adquiriendo experiencia, tanto en aspectos técnicos como comerciales.
- . Son áreas que han tenido que surgir a pesar de haberseles asignado pocos recursos, en comparación a otras áreas de la empresa
- . Internamente, el grupo es cohesivo, existe confianza y comunicación; pero no entre gerencia y áreas

En el Area de PC+Redes :

- . Falta atención al área; el trabajo no es reconocido ni valorado por la gerencia.
- . Los que llevan trabajando bastante tiempo en esta

CARACTERISTICAS DE LOS RR.HH.

Distribucion por Procedencia

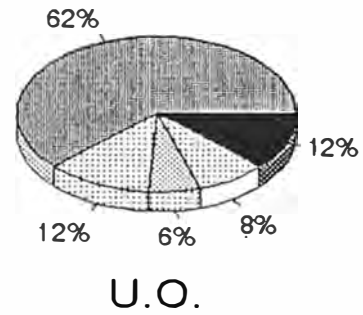
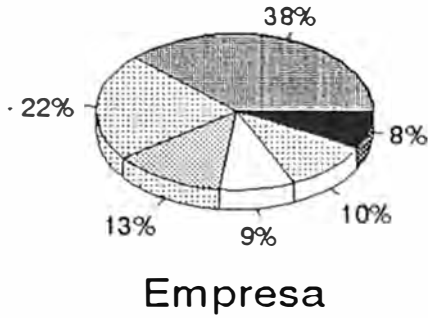


Gráfico 4.7

CARACTERISTICAS DE LOS RR.HH.

Distribucion por Experiencia

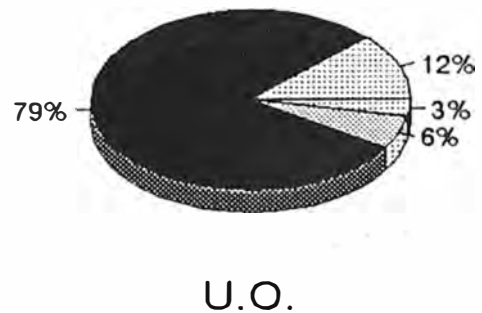
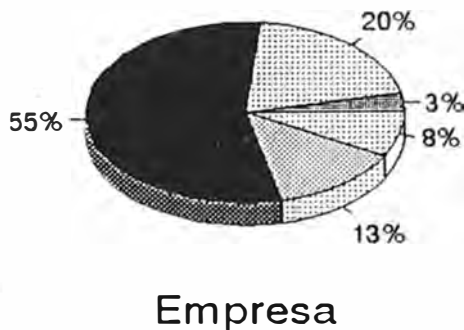


Gráfico 4.8

CARACTERISTICAS DE LOS RR.HH.

Distribucion por UO's

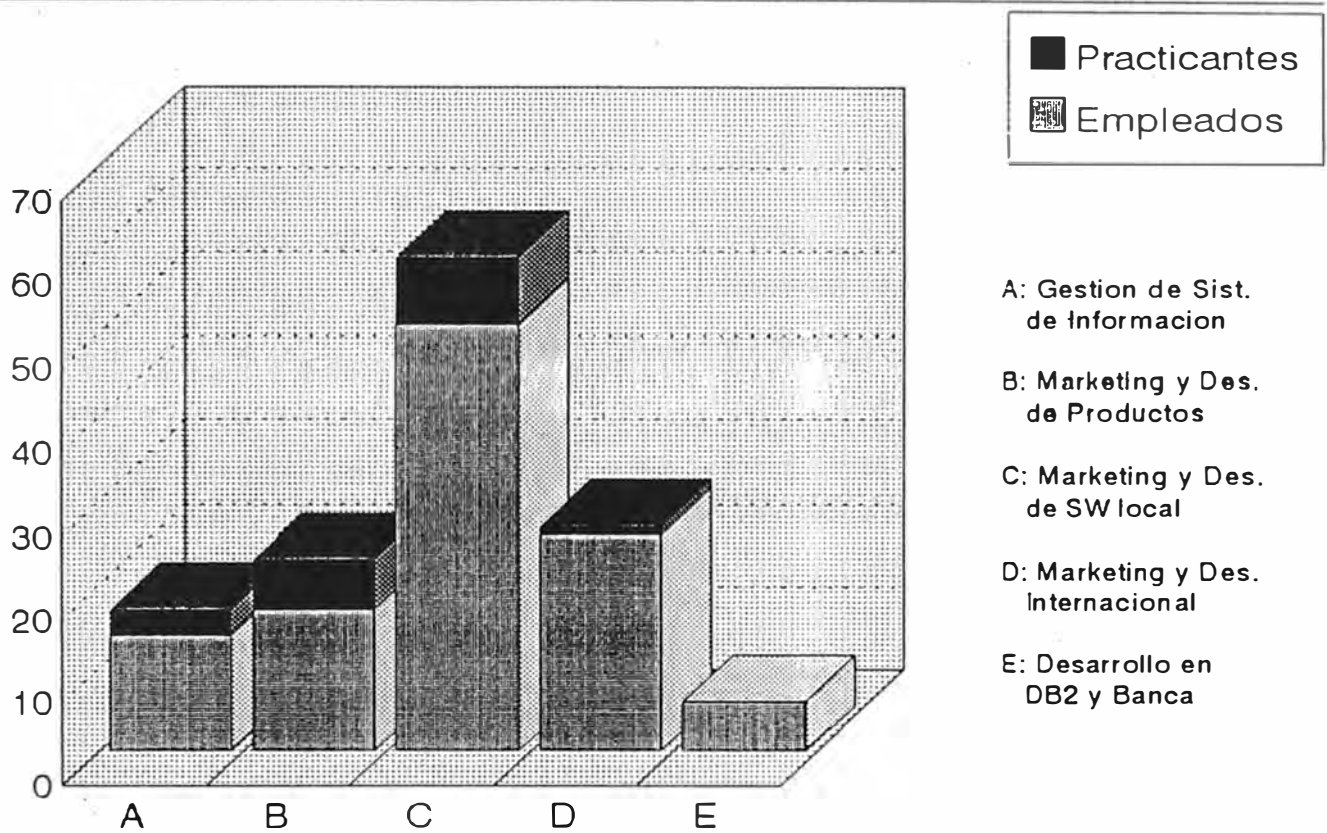


Gráfico 4.9

- . plataforma ya no encuentran mayores retos
- . Es una de las áreas de la empresa donde la gente va a paso forzado

En el Area de AS/400

- . Los productos representados son muy complejos y caros para el mercado actual; causa desánimo el largo tiempo que toma colocarlos

Por otro lado, perciben que :

- . La situación de eternos practicantes es preocupante (algunos dos años), dado que generalmente hacen la misma labor que los contratados (mano de obra barata).
- . Algunos jefes de proyectos se comprometen demasiado y la gente va a paso forzado. *"La carga de trabajo ha sido bastante para un contratado y demasiado para un practicante"*. *"La gente se ha acostumbrado a quedarse hasta tarde y venir fines de semana"*.

Respecto a su empresa, perciben que :

- . La misión es :

"Obtener la máxima rentabilidad para sus accionistas".

- . La mayoría desconoce la misión y objetivos.
- . No existe un futuro claro, no se ve planeamiento, sino trabajo al día. Los objetivos son ambiguos, como no se cumplen se repiten el año siguiente. No se mide el cumplimiento de planes por períodos cortos, por metas.
- . Existen demasiados frentes, con fuertes inversiones aún sin retorno, que son a costa del bienestar de la gente (no aumentos, menos recursos a otros proyectos, infraestructura deficiente). Otro factor que hace que la empresa sea cara es su alto overhead.
- . Pertener a un corporación es más negativo que positivo, porque muchas decisiones son lentas y arbitrarias. *"Existe una cabeza muy grande con pies muy pequeños"*. El peor error es la decisión corporativa de dependencia con la comercializadora
- . Existe pasividad frente a la competencia. Empresas más pequeñas como Sil, Sise, Cibertec, están pendientes de su entorno, son más agresivas. Tienen objetivos de mercado definidos, la empresa no sabe dónde ni cómo posicionarse.

- . Existe mucha artesanía, tanto en el control de calidad del trabajo como en materias de soporte al negocio (ventas, publicidad, presentación de informes, etc.). Asimismo, en la administración de proyectos.
- . En la UO hay mucho potencial humano, pero falta encarrilarlo. Existen personas que investigan cada uno por su lado y al final duplican las cosas (lo hacen porque esperan una oportunidad para ser superestrellas)
- . Falta de niveles intermedios, que enseñen y refuercen a los nuevos jóvenes. Se evitarían riesgos de empirismo y riesgos de fuga latente de personal.
- . El futuro de la gente técnica es incierta. Si no hay una clara línea de carrera para los profesionales, menos la hay para los técnicos
- . Hay un comportamiento común entre la gente más joven : Falta de control de calidad en sus entregables. No se aseguran que el trabajo esté bien y; están más interesados en aprender lenguajes de programación, que las funciones de análisis y diseño de sistemas.
- . *"La empresa es un joven que no sabe lo que quiere, le falta identificación propia"*

Respecto a la **administración de la U.O.**, perciben que:

- . Está orientada a la producción, no existe real interés en cómo se siente la gente. Se da prioridad a las utilidades.
- . La comunicación es sobretodo laboral. No hay maneras adecuadas de trasmisión (directa, uso de símbolos)
- . No existe buena política respecto a practicantes

Respecto a sus **jefes** :

Gerencia de la Empresa

- . Existe preocupación por el personal, le gusta dialogar pero nunca tiene tiempo. Dice las cosas claramente, sabe reconocer el esfuerzo de la gente
- . Arriesgado, buena intuición. Decisiones apresuradas, sin recurrir a apoyo técnico
- . Nervioso, hace pensar que no hay seguridad en lo que dice
- . Se le siente muy lejos. Siempre demasiado ocupado. Falta presencia con la gente, que oportunamente se comunique con ella.

Gerencia de la Unidad Operativa :

- . Da libertad, confianza y comunicación sólo con personal que conoce. Con el resto existe sólo relación laboral.
- . Existe mayor identificación de su personal con el trabajo que hace, con respecto a otras UO's.
- . Promueve los retos
- . Busca objetivos sobre cualquier cosa. Se preocupa mucho por ahorro en costos pero no por lo motivacional. Prioridad a utilidades
- . Escaso en el reconocimiento a su personal. "No se juega la camiseta por su gente".
- . Ha tenido la iniciativa de contratar a personal de instituto para labores de programación

= VALORES Y ACTITUDES

En general, el personal de la U.O. comparte los siguientes valores :

- . Búsqueda de la excelencia personal : desarrollo como persona y profesional
- . Competitividad, afán de logro y búsqueda de reconocimiento
- . Respeto por la capacidad técnica
- . Compañerismo y trasmisión de conocimientos

= HABILIDAD

El personal de la U.O. se caracteriza por su habilidad técnica. Como la mayoría es muy joven, aún no está maduro en perspectivas, pero tiene avidez por el conocimiento.

Existe afán por la investigación, lo que aunado a su competitividad, ocasiona a veces duplicidad de esfuerzos.

En la mayoría del personal la habilidad orientada a lo administrativo no está desarrollada, es incipiente, aunque sí existen personas con cualidades de liderazgo. Además, según percepción de los entrevistados, existen personas con habilidades creativas e imaginativas.

= MOTIVACION

La motivación de cada persona está condicionada por diferentes factores. Según las entrevistas, los aspectos que actualmente motivan al personal de la U.O son :

- . Para la gente más joven, la captación de conocimientos. Aunque no existe un plan de capacitación en la empresa, se da por investigación individual e interacción con personas de elevado nivel técnico.
- . Para la gente con mayor experiencia, la posibilidad de conducción de un proyecto.
- . La posibilidad de adquirir experiencia en diferentes frentes tecnológicos (diferentes plataformas de hardware y software de avanzada)
- . Un ambiente de compañerismo e integración

Por otro lado, entre los aspectos **desmotivantes** se encuentran :

- . La no existencia de un futuro claro para la empresa, la percepción de que no existe planeamiento.
- . La falta de comunicación, que ha ocasionado desconocimiento de la misión y objetivos de la empresa o no identificación con los mismos.
- . La falta de reconocimiento al esfuerzo y desempeño de las personas.
- . La inexistencia de una línea de carrera clara, de un plan de desarrollo personal y de oportunidades a corto plazo (pirámide cada vez más alta)
- . La falta de equidad en el aspecto remunerativo dentro de la misma UO y otras de la misma empresa, es decir cuando los premios no son considerados como acordes a las contribuciones que hace el personal. (los empleados comparan el esfuerzo que realizan y los resultados profesionales que obtienen con los que consiguen otros)

- **NIVEL GRUPAL**

Los grupos dentro de la U.O. presentan las siguientes características :

- . Generalmente se forman como equipo de trabajo (sub-grupo) dentro de cada área (grupo) de la UO.
- . A nivel sub-grupo y grupo son cohesionados. Existe confianza y comunicación promovida por los mismos jefes de área. Muchos de sus integrantes son contemporáneos y compañeros de estudios universitarios.
- . Existen normas que definen el comportamiento de los grupos, dentro de la U.O. y en general en

toda la empresa. Se ha hecho costumbre que el personal labore fuera de horas de oficina, incluso fines de semana. Es una norma con la que el personal no está de acuerdo pero la acepta, porque perciben que :

"...si te vas temprano, te miran mal..." "...para algunos gerentes un buen empleado es el que llega a las 8:00 a.m. y se va tarde..."

= COMUNICACION

A nivel empresa, existen algunos mecanismos formales de comunicación como periódicos murales, reuniones informativas, una revista bimensual y una política de puertas abiertas. Sin embargo se percibe que éste es uno de los aspectos más críticos de la empresa. Si bien es cierto que se aceptan críticas y sugerencias, no se da la suficiente confianza y la comunicación se reduce al aspecto laboral.

Según las entrevistas, *"no existe comunicación"*. Se desconocen muchos aspectos importantes de la empresa y se percibe que no se mantiene informado al personal. La comunicación informal es muy rápida, abundan "las bolas"; las "noticias" en su mayoría llegan por otros canales y hasta en ocasiones desde fuera de la organización, provocando una sensación de engaño y olvido.

A nivel intragrupos sí se propicia la comunicación. Por otro lado, no hay maneras adecuadas de transmisión (directa, uso de símbolos).

= LIDERAZGO

Se percibe poca presencia de los líderes formales (gerentes) de las diferentes Unidades Operativas, en los acontecimientos cotidianos. Se siente lejanía de ellos y poca interacción con el resto. Además se ha perdido la credibilidad en algunos, dificultando más la comunicación.

El personal reconoce líderes naturales, que tienen potencial pero al que no se promueve su capacitación.

Se percibe que el liderazgo de la U.O. y en general en la empresa, está más orientado a la producción que a las personas. Se da prioridad a la obtención de utilidades.

= PODER E INFLUENCIA

Entre la gente más joven de la U.O., el poder proviene de la posesión del conocimiento, el que se manifiesta con el reconocimiento y respeto de los demás.

Para la gente mayor, una fuente de poder es la antigüedad y experiencia, dado que generalmente, una mayor permanencia en la empresa va en paralelo con una relación más sólida con la misma.

Sin embargo, existe la percepción general que la toma de decisiones está centralizada en los niveles gerenciales.

NIVEL DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El personal percibe que su organización es cada vez más vertical en lugar de tender a lo horizontal, perdiéndose el nexo entre gerencia y subordinados.

Se ha dado un crecimiento desordenado y existen demasiados frentes. Si bien tener diversidad de alternativas de trabajo es positivo, piensan que no responde a una planificación que considere el desarrollo integral y paralelo del personal. No existe una línea de carrera para cada realidad, profesional o técnica. Además, se ha deteriorado la comunicación inter-áreas.

Por otro lado, se piensa que la pirámide organizacional tiene unas cuantas cabezas y una base muy ancha y joven, existiendo centralización en las decisiones. La responsabilidad no está aparejada con la autoridad.

La existencia de pocos niveles intermedios dificulta que se enseñe y refuerce a personal nuevo. (Habría menor riesgo de pérdida del conocimiento, porque los jóvenes se pueden ir en cualquier momento).

Otro aspecto importante es la ambigüedad que percibe en la relación de la empresa con la comercializadora. No existiendo una definición clara de funciones.

Resumiendo la variable de Estructura Organizacional, es ilustrativo hacer la siguiente referencia textual :

"... Las UO's son agrupaciones de proyectos y los respectivos gerentes son supervisores de grupos de proyectos. Los cargos de

analistas, analistas-programadores sr. y jr., son más rangos que funciones, depende del momento. ...Como hay tantos frentes, la gente se ha sectarizado, ya ni se conocen
"

= AMBIENTES DE TRABAJO Y ESTRES

En esta Unidad Operativa, existe la percepción generalizada que se da libertad para identificar y proponer la solución de problemas; así como para investigar.

Consideran que, el ambiente físico aunque es austero ha mejorado, la relación de personas y computadores ha pasado de 2:1 a 1:1.

= POLITICAS Y PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS

La mayoría del personal considera como una política que tendrá efectos positivos, la contratación de personal de instituto para labores de programación. Asimismo, piensan que existe libertad para expresar su conformidad o disconformidad respecto al tipo de trabajo que están haciendo.

Respecto al Sistema de Evaluación del Desempeño, perciben que sirve para la realidad de construcción, pero muchas veces trae problemas y desmotivación en la empresa, sobretodo cuando el personal labora fuera de la empresa con clientes externos. Se piensa que al hacerse un ranking del personal, dos personas igualmente eficientes pueden ser injustamente calificadas, al quedar una debajo de la otra; este problema crece con el crecimiento del personal, en muchos casos dada la poca variabilidad entre el mismo (alta competitividad). Además, se piensa que la política de incentivos es un "engaña muchachos", nunca se dio.

Además, se percibe que no existe un plan de desarrollo para el personal, la formación que se da es técnica y se imparte de manera aislada. Aunque la empresa basa su crecimiento en sus practicantes (bajos costos), ha descuidado su motivación y proyección.

= CULTURA ORGANIZACIONAL

Este aspecto fue referido inicialmente cuando se describió la Unidad de análisis. De las percepciones de los empleados se puede agregar que:

Respecto a su empresa :

- . La identificación con la filosofía corporativa varía según los niveles jerárquicos. En los niveles altos es alta. En los bajos, se conoce más de papel que de las acciones. En muchos casos, perciben que son buenas intenciones, en otros, la desconocen.
- . Es una cultura híbrida. Tiene los valores de sus fundadores (visión del negocio de construcción) y de sus gerentes (visión técnica, ingenieril). Es una mezcla de formalidad e informalidad, tendiendo a lo informal.
- . Existe coincidencia en la opinión de que los valores de la empresa están regidos por una visión técnica. Se sobrevalora el progreso técnico. No se da importancia a otros aspectos que forman parte del desarrollo integral del personal.
- . A nivel de toda la empresa, aunque exista la política de puertas abiertas, gran parte del personal no siente la suficiente confianza para ir a hablar con sus jefes.
- . No existen símbolos propios que identifiquen al personal con la empresa (con excepción de su logo). Los que existen son de la corporación.

Respecto a su Unidad Operativa :

- . Se fomenta la autonomía individual, propia identificación de problemas y propuesta de las soluciones respectivas.
- . El trato es informal, no existen normas rígidas respecto al horario de ingreso, pero se da el mismo esquema que en el resto de la empresa : se percibe normal trabajar fuera de horas de oficina.
- . Existen subculturas a nivel intra-áreas, en unas se da más libertad que en otras, administración por objetivos.

4.2.7 ENCUESTAS ORGANIZACIONALES

Para facilidad del análisis, tanto el aspecto de recolección como de evaluación de estas encuestas se realiza en la siguiente fase.

4.3 FASE III : ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

4.3.1 HISTORICIDAD

La Unidad Operativa Marketing y Desarrollo de Productos nació con la empresa, bajo el nombre de Desarrollo. Los aspectos que moldearon a una, moldearon también a la otra.

Cuando la empresa decide pasar de un centro de cómputo a una empresa de servicios informáticos para la corporación y el mercado local, es la U.O. la principal afectada pues se convierte en principal fuente de aprovisionamiento del recurso humano, teniendo que desatender el servicio a la corporación (dilatarse o sobrecargar el desarrollo de aplicaciones), además de preparar a personal nuevo. Cuando la empresa decide convertirse en Casa de Software en el largo plazo, es la U.O. quien debe prepararse para cumplir con eficiencia el ciclo productivo que esto implica, desde la búsqueda de insumos hasta la distribución del mismo, con procesos basados en una metodología de producción.

Mucho de la situación actual de la empresa es producto de situaciones del entorno que ha sabido capitalizar. Pertenecer a una corporación con reconocimiento nacional e internacional; una demanda creciente frente a una oferta insuficiente en el período 87-90 que **acude** a la empresa en busca de sus servicios; una competencia incipiente, y sobretodo un recurso humano competitivo y ávido de conocimientos.

Asimismo, los lineamientos y objetivos corporativos han influido en el rumbo de la empresa, y por ende en el de sus Unidades Operativas. Algunos de éstos son :

- . Alentar la telemática dentro de la corporación
- . Usar a la corporación como campo de pruebas y escaparate de sus productos y servicios
- . Fortalecimiento mediante asociaciones y alianzas estratégicas con empresas líderes (Casas de Software, la misma corporación, etc.)
- . Quien se encarga de la venta de sus productos y servicios es la empresa **comercializadora**.
- . Búsqueda constante de una mejora de productividad. Necesidad de formalizar el proceso productivo con una metodología de desarrollo de software propia.

Sin duda la empresa ha evolucionado, lo que se manifiesta en el crecimiento del volumen de sus operaciones, de su personal, de su infraestructura, sus nuevos negocios. Sin embargo, aunque crecimiento implica desorden, éste no ha sido sustentado con una planificación y mecanismos de **control** adecuados.

La evolución de la Unidad Operativa se caracteriza entonces por :

- . Períodos con fuertes rotaciones internas, tanto como proveedor como receptor de personal (cuando éste concluía su labor en proyectos externos)
- . Desarrollos en diferentes plataformas tecnológicas de IBM, sistema 34, sistema 4331, AS/400, PC's+Redes.
- . Su principal cliente siempre ha sido la corporación, quien ha pagado el aprendizaje de los nuevos
- . Generalmente, la tercera parte de su personal ha estado constituido por practicantes

Ante esta variedad la U.O. no ha podido fortalecer muchos de sus procesos operativos, existiendo informalidad en ellos. Por otra parte, éstos han sido enriquecidos por las diferentes participaciones.

Respecto a la **estructura**, tanto de la empresa como de la U.O., ha variado en función de la aparición de nuevos negocios.

Aunque este diseño, basado en Unidades Operativas o centros de producción, es adecuado en el aspecto de control de resultados económicos, es inadecuado en el aspecto de informalidad. Dado que las U.O's son agrupaciones de negocios - reunidos bajo ciertos criterios -, en algunos casos existen indefiniciones que han provocado superposición de funciones entre las mismas; y en otros, responsabilidades no aparejadas con la autoridad respectiva.

Si bien la informalidad en la estructura da mayor capacidad de maniobra, también debilita el control; produciendo confusión y desorden, y diluyéndose su objetivo de organizar, comunicar y delegar.

4.3.2 ANALISIS DEL SISTEMA DE GESTION

4.3.2.1 GESTION DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

EVALUACION DE MISION, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

MISION

Los conceptos de gerencia estratégica demuestran que es necesario entender la misión de la empresa antes de establecer efectivamente objetivos y estrategias. Asimismo, el conocimiento y entendimiento de ésta debe darse en todos los niveles y miembros de la organización, de modo que actúe como elemento integrador y guíe permanentemente a la acción.

Dado que la U.O. en estudio no cuenta con una misión propia, se evalúa si la asumida (la de la División) es aplicable a ella, a base de los 10 criterios de Fred David y las apreciaciones de su personal. (Segun Cuadro Evaluacion de la Misión).

Aunque la misión actual de la empresa, asumida por la U.O. en estudio, propicia desarrollar ventajas competitivas en el cliente no es completa :

- . No define su orientación a largo plazo como organización, que es la de convertirse en Casa de Software.
- . Es genérica respecto a sus clientes, productos Y servicios, tecnologías y mercado.
- . No menciona su responsabilidad frente a sus trabajadores, accionistas, nación, etc.
- . No define como desea estar posicionada en la mente de sus clientes
- . No hace referencia a una filosofía y cultura propias; producto de las características particulares de su personal, su negocio, su gerencia; delineada por la filosofía de la Corporación.

Asimismo, dado que no es compartida por todos los miembros de la organización, no puede ser un elemento que integre, ni menos que guíe a la acción.

Aunque no es integral como la misión de la corporación, se puede afirmar que sigue los lineamientos de ella.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Como se muestra en el anexo 4, los objetivos, estrategias y acciones durante los años 88-91, han sido formulados y compartidos por la División Telemática en su conjunto; incidiendo la mayoría de ellos en aspectos correspondientes al negocio de la comercializadora.

Si bien la División tiene un rol en el desarrollo de la coporación, ambas empresas participan de modo distinto en el cumplimiento del mismo, dado que presentan **realidades** sub-sectoriales y negocios diferentes (productos y servicios vs. comercialización). Un análisis compartido y dependiente, tanto de sus capacidades internas como de sus entornos, ha redundado en un conocimiento débil de sus ventajas competitivas, y en una formulación **superficial** de objetivos y estrategias.

Respecto a los objetivos divisionales

- . Existe precisión en términos de tiempo y cantidades en objetivos referidos a **aspectos económicos**. En otros, no existe especificidad.
- . El incumplimiento de muchos de ellos y la generalidad de otros, induce a pensar que no están basados en un conocimiento profundo del mercado ni de la situación de la empresa dentro de él, sino en un **análisis intuitivo**.
- . No se define cómo se va a **medir** su cumplimiento, excepto para los objetivos económicos, cuyo control se hace trimestralmente mediante el contraste del Resultado Operativo con el Presupuesto.
- . La mayoría de los objetivos **no son difundidos**, lo que ha hecho difícil que puedan ser la base para el establecimiento de otros más específicos en los siguientes Niveles de Recursión.
- . Un punto importante, es que los objetivos sí son consecuentes con los lineamientos de la Corporación.

Respecto a las estrategias y acciones, se puede decir:

- . Son genéricas. No definen prioridades, recursos a utilizar ni responsabilidades.
- . Muchas se confunden con objetivos, refiriéndose al Qué y Cuándo y no al Cómo.

Sólo para el último año ('92), la empresa ha elaborado a fines de 1991, objetivos y estrategias propios, resultado de lo propuesto por el mismo personal (hasta el nivel de analistas). Es importante resaltar esta participación, dado que se está involucrando en la definición del destino de la empresa, a quienes viven y perciben directamente los problemas. Asimismo, se los ha difundido en una reunión ad-hoc para todo el personal.

- . Los objetivos económicos siempre son precisos. Los referidos al mercado y al recurso humano (desarrollo y capacitación del personal, comunicación, etc) si bien están referidos al Qué, son genéricos.

Los primeros no están basados en un conocimiento profundo del mercado dado que la empresa recién está poniendo énfasis en el estudio de éste (uno de sus objetivos es incrementar sus capacidades de Marketing). Los segundos son ambiguos.

- . En cuanto a las estrategias, la mayoría se refieren al qué y no al COMO, lo que indica una **confusión** de conceptos. Ninguna presenta pasos específicos y concretos; y no se ha definido un conjunto de estrategias para un objetivo dado.

Durante el período de estudio, la U.O de Marketing y Desarrollo de Productos, **no ha desarrollado** formalmente objetivos y estrategias propias, excepto en 1989 (cuando era la U.O Desarrollo Interno). En general presenta las características ya mencionadas.

EVALUACION DE LA ETAPA DEL PLANEAMIENTO EN QUE SE ENCUENTRAN LA EMPRESA Y LA UNIDAD OPERATIVA

Para la corporacion el Planeamiento es un proceso institucional que forma parte de su Cultura Organizacional, al que dedica importantes recursos empresariales : tiempo, dinero y personas; y que involucra a todas las gerencias de las Divisiones y la Alta Dirección.

Consecuente con su política de diversificación sectorial y geográfica, hace análisis del entorno económico-político, tecnológico y social, a nivel nacional e internacional, dando asesoría a todos sus negocios (para lo cual cuenta con consultores externos). Asimismo, para adecuarse a este entorno cambiante ha adaptado su estructura, la que ahora es

multidivisional.

Según el continuo evolutivo de los procesos de Planeación Estratégica, la corporación se ubica en la **Tercera Etapa**, muy cerca de la cuarta, con una planeación orientada hacia el exterior y teniendo como sistema de valor el pensar estratégicamente. En síntesis, ha aprendido a manejar su entorno, mostrando una actitud **PROACTIVA**. (Gráfico 4.10)

Sin embargo, no todas sus divisiones y empresas se ubican en esta fase. La Unidad Operativa en estudio, y la empresa misma están más preocupados en realizar un planeamiento de tesorería; dando mayor énfasis a la gestión económica-financiera (al control de su presupuesto), lo que nos induce a pensar que se ubica en la **Primera Etapa**, tendiendo a la segunda. Esto significa que su sistema de valor se centra en cumplir con su presupuesto y cronograma.

Esto se reafirma, con una actitud generalmente **REACTIVA** frente a su **entorno sectorial**, cuyo análisis debe ser responsabilidad de cada División, Empresa y U.O., al nivel que le corresponda, situación que no se da. El manejo del mismo se muestra débil :

- . El conocimiento de la competencia es superficial, se la identifica informalmente y no se realiza ninguna actividad de "Inteligencia Estratégica"^{36/}.
- . El crecimiento de la U.O. y de la empresa, respondió a una situación coyuntural del mercado : la demanda insatisfecha de servicios informáticos en el período 88-90; no a una planificación consistente.
- . No se tiene definido cómo quiere posicionarse, qué imagen quieren proyectar.
- . No existe una estrategia definida de llegada al cliente. Confiados en tal demanda insatisfecha, se ha esperado que el cliente busque a la empresa y no a la inversa.
- . Los clientes potenciales se han identificado circunstancialmente, gracias a eventos realizados por terceras empresas.
- . No se investiga la aparición de sustitutos para los servicios y productos que oferta la U.O.
- . No hay una clara segmentación del mercado nacional e internacional. Se consideran todos los sectores económicos y todos los tamaños de empresas.
- . Mucho del conocimiento del mercado es intuitivo.

^{36/}. Estudio metódico de la competencia.

ETAPAS EN LA EVOLUCION HACIA LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

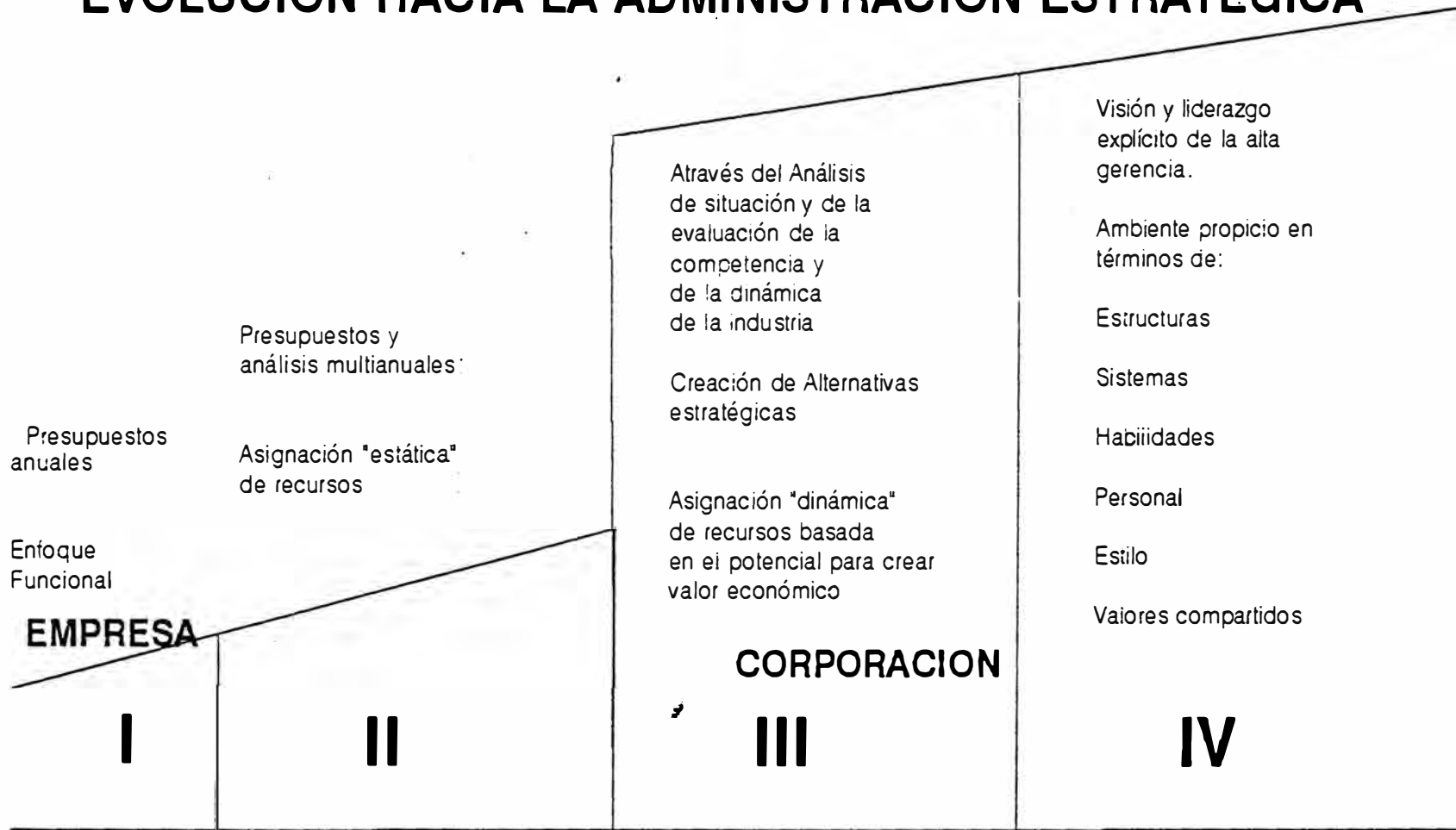


Gráfico 4.10

ETAPA I
Planeamiento
del presupuesto

ETAPA II
Planeamiento
basado en pronósticos

ETAPA III
Planeamiento
Estratégico

ETAPA IV
Administración
estratégica

SISTEMA DEL VALOR

Cumplir presupuesto
y cronograma

Predecir el futuro

Pensar estratégicamente

Crear el futuro

Sin embargo, también presenta rasgos de PROACTIVIDAD :

- . Tiene una estructura flexible que se acomoda.
- . Dada una creciente oferta de trabajo de especialistas en informática, la U.O. está ensayando nuevas estrategias de contratación de personal, admitiendo personal proveniente de institutos.

En conclusión, en los diferentes niveles se ha confiado y/o conformado con la información proporcionada por el nivel superior. Así, la U.O. se confió en el análisis del entorno que realizara la empresa, ésta en el de la división, y todos en lo proporcionado por la corporación, lo cual sólo debiera constituir un punto de partida.

4.3.2.2 GESTION DE MARKETING

EVALUACION DE OBJETIVOS

La U.O no cuenta con un Plan de Marketing formal. No ha definido sus objetivos básicos de participación, posicionamiento y rentabilidad para cada uno de sus productos y servicios.

El objetivo de Rentabilidad se define anualmente a nivel divisional, y desde el último año a nivel empresa; para el cual se estima **intuitivamente** el volumen de ventas por negocio.

El posicionamiento de la empresa ha caído por su propio peso. A nivel nacional, es percibido en función de los siguientes atributos : Garantía (1), Calidad (2), Tecnología (3) y Productividad (4). Así como proveedores de "servicios caros", esto como resultado de pertenecer a una corporación (overhead) y por tener que salir al mercado a través de la comercializadora de la división, cuyas comisiones son altas. A nivel internacional, se busca ser percibidos por sus "precios bajos".

Se desconoce la participación de sus productos en el mercado, así como los de la competencia.

Respecto a los objetivos sectoriales correspondientes a las variables Producto, precio y publicidad son formulados de manera empírica e intuitiva. No se establecen objetivos de distribución porque esta labor es exclusiva de la comercializadora (la comercializadora es distribuidor exclusivo de la

empresa, excepto para el negocio de Representación de Productos Extranjeros), entonces ella realiza los planes de venta, que generalmente no son reales.

Un punto importante es que no se ha tomado en cuenta posibles limitaciones de recursos respecto a flujo de efectivo o financiamiento, al establecer los objetivos de ventas de productos en desarrollo.

DEFINICION DEL NEGOCIO

La U.O. Marketing y Desarrollo de Productos es un conglomerado de negocios que puede definirse a base de tres dimensiones :

- **FUNCIONES :** Múltiples productos y servicios informáticos
 - . Desarrollo de Productos
 - . Representación de Productos Extranjeros
 - . Desarrollo de Software a la medida
 - . Suministro de Personal Especializado (Manpower)
 - . Mantenimiento de Aplicaciones de Software
- **TECNOLOGIAS :** Basada en dos plataformas de Hardware
 - . Minicomputadores (AS/400)
 - . Microcomputadores y Redes
- **CLIENTES :** Todo el mercado
 - . No existe una clara segmentación del mercado nacional ni internacional. Se abordan todos los tamaños de empresas, en todos los sectores productivos.

A nivel divisional, la segmentación se da en términos de tamaño de empresa (medianas y grandes) y sector económico (financiero, retail, comercial e industrial).
 - . Dependiendo del producto y servicio se considera algún mercado específico : la corporación que es cliente interno y principal cliente de la U.O., empresas distribuidoras, etc.

EVALUACION DE LA POSICION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA UNIDAD OPERATIVA

Dado que para hacer esta evaluación es necesario contar con el registro histórico de las ventas tanto de los P/S de la U.O. como de la competencia, no se ha empleado ninguna de las herramientas proporcionadas en la metodología (Matriz de Participación-Crecimiento, Diagrama del Ciclo de Vida del Producto). Sin embargo se hace una evaluación cualitativa a base de sus características y problemáticas particulares.

DESARROLLO DE PRODUCTOS

Este es uno de los negocios más jóvenes de la U.O. La estrategia de inversión en estos productos es:

"la corporación financia el software básico, terceras empresas financian el producto final y sus releases".

Respecto a esto es necesario señalar dos puntos importantes : existe un subsidio de la corporación, que si bien su aprovechamiento constituye una oportunidad, no debe considerarse como una situación perenne, es decir, es difícil establecer la eficacia real de la U.O. si existen subsidios paliativos; por otro lado, estas inversiones externas han resultado insuficientes, dada la retracción del mercado (no se han cumplido las estimaciones de ventas).

El no contar con la asignación de recursos necesaria, ha impedido el desarrollo eficiente de sus dos productos principales (contabilidad y recursos humanos) y de versiones más flexibles y adaptables a realidades diferentes a la de Construcción, ocasionando que sea difícil su colocación. Esto se convierte en un círculo vicioso que puede resumirse de la siguiente manera :

Poca inversión :
==> *Menor flexibilización y control de calidad,*
==> *Cliente insatisfecho,*
==> *Mala imagen,*
==> *Mayor dificultad de colocación,*
==> *Menores recursos para invertir.*

Por ejemplo, el sistema contable no tiene facilidades para empresas industriales, y el 90% de las empresas que tienen AS/400 son industriales. Asimismo, el sistema de recursos humanos requiere mayores conocimientos respecto a legislación laboral y el recurso humano destinado ha sido en su mayoría practicante.

Si bien las variables producto, precio,

publicidad, y el soporte a ventas lo maneja la empresa, la distribución está a cargo de la comercializadora. Esto está ocasionando diferentes problemas, el trabajo de una está obstruyendo a la otra.

No están claramente delimitadas las responsabilidades. No existe adecuada coordinación para la realización de demostraciones, tampoco un direccionamiento adecuado de las mismas (respecto a usuario final, usuario técnico, etc.). Además existe malestar en la empresa : por no tener el personal el reconocimiento directo de la colocación del producto; por no estar de acuerdo con el reparto de comisiones y por no contar con una fuerza de ventas propia.

Existen otros productos desarrollados en la plataforma PC's+Redes a los que, según el personal involucrado, se podría customizar y comercializar pero que por decisión gerencial no se hace. Debiera hacerse un Análisis Costo/beneficio exhaustivo de esta situación (aunque puede ser fuente temporal de ingresos, éstos son limitados porque el mercado es reducido) y comunicar a los involucrados el por qué de la decisión.

Según el esquema de la Matriz Participación-Crecimiento, puede considerarse que este negocio tiene baja participación en un mercado de alto crecimiento, es decir es un **Signo de Interrogación (?)**, por tanto requiere escoger un número pequeño de productos ? que ofrezcan el mayor potencial y lanzarles todos los recursos de desarrollo.

- REPRESENTACION DE PRODUCTOS EXTRANJEROS

Este es otro negocio joven, tanto en la U.O. como en la empresa. Aunque los productos representados son de Casas de Software de prestigio, son complejos y caros para el mercado actual. Generalmente la customización demanda esfuerzos significativos de diseño y programación, el tiempo total para colocar el producto es largo.

Requiere hacer presentaciones a diversos clientes, debiéndose investigar y conocer a fondo el producto. Requiere el trabajo de un equipo que se encargue de organizar presentaciones, absolver consultas, etc., pero sólo está a cargo de una persona.

La permanencia en este negocio está en función del cumplimiento de las CUOTAS exigidas por los proveedores.

Dado que es un mercado en crecimiento y el negocio no tiene alta participación, se puede decir que es otro **Signo de Interrogación (?)**.

- **DESARROLLO DE SOFTWARE A LA MEDIDA**

Es uno de los negocios primigenios tanto de la U.O. como de la empresa. Cuenta con un know-how teórico consolidado con la experiencia, es lo que mejor sabe hacer. Sin embargo estas fortalezas se ven disminuídas con esfuerzos de marketing pasivos. Por ejemplo, existe descuido en la forma de presentación de propuestas; no son completas ni uniformes, las de la competencia son vendedoras desde la presentación. Asimismo, no existe uniformidad en la formulación de propuestas en las diferentes U.O's y dentro de la misma U.O.

Según el esquema de la Matriz Participación-Crecimiento, es un negocio que tiene alta participación en un mercado de bajo crecimiento, es una **Vaca Lechera**. Requiere invertir lo suficiente, sobretodo en mejores esfuerzos de marketing, para proteger su posición de vaca actual.

- **MANTENIMIENTO DE APLICACIONES DE SOFTWARE**

Es un negocio en el que se tiene clientes cautivos: la corporación, empresas con las que la comercializadora desarrolló Bases de Datos. A su vez obliga a tener programadores cautivos que satisfagan los requerimientos en el momento solicitado.

Según la Matriz Participación-Crecimiento es un negocio **Perro**, tiene baja participación en un mercado de bajo crecimiento.

SUMINISTRO DE PERSONAL ESPECIALIZADO (Manpower)

Según su objetivo de largo plazo, no es un negocio clave en la U.O. ni en la empresa. Sin embargo, en el corto plazo es el negocio que da mayor liquidez, aporta recursos para canalizarlos a otros negocios.

Aunque en la U.O. es un negocio incipiente, que durante el '91 no generó ingresos, puede convertirse rápidamente en **Vaca Lechera**.

Requiere invertir en capacitación del personal.

En **conclusión**, el portafolio de negocios de la

U.O. está riesgosamente balanceado :

- . Los negocios estratégicos, los que van acorde con su objetivo de largo plazo de convertirse en Casa de Software, se encuentran en situación de Signos de Interrogación, y por lo tanto requieren inversiones inmediatas, además existe el riesgo de que los productos lanzados no tengan el éxito esperado, por haberlos llevado al mercado no maduros técnica ni comercialmente.
- . Respecto a los productos que la soportan, si bien son Vacas Lecheras, se encuentran en un mercado con tendencia decreciente, no podrán seguir siendo productoras de efectivo por mucho tiempo.

EVALUACION DE LA ETAPA DEL MARKETING EN QUE SE ENCUENTRA LA UNIDAD OPERATIVA

Según el puntaje promedio de 19.5 obtenido en la encuesta SGS-ENCMK01, las actividades de Marketing de la U.O. corresponden plenamente al del Marketing TACTICO.

Es clara la **prioridad** que se asigna a la **Gestión Financiera**, base del planeamiento de la Unidad Operativa. Formalmente no existe un Area de Marketing, sino un rol de Marketing asumido empíricamente por gerentes y escasamente por jefes de proyecto o área.

Esta situación puede explicarse por : la existencia de una demanda de servicios informáticos mayor a la oferta, lo que se tradujo en clientes "**en busca de**" y no clientes "**buscados por**"; y el tecnicismo de sus cuadros.

Otros aspectos que caracterizan la situación de esta gestión son :

- . No se realizan investigaciones de mercado
- . Los nuevos productos son desarrollados sólo por las áreas técnicas, sin coordinación y retroalimentación de las necesidades reales del mercado.
- . El know-how en la empresa, para que el personal esté técnicamente a la altura de los requerimientos del mercado, se desarrolla esporádicamente a través de charlas.
- . No se ha definido segmentos de mercado, "**se intenta vender lo que se tiene a quien sea**"
- . Hay la percepción mayoritaria en los dos Niveles de Recursión encuestados, que las decisiones de la empresa se toman a base de la experiencia.
- . Existe en la empresa en forma embrionaria, la

conciencia de que la principal finalidad del marketing es generar beneficios satisfactorios durante un prolongado período de tiempo, así como la integración y coordinación para ese objetivo básico.

- . La Gerencia tiene escaso conocimiento del potencial de ventas por productos, clientes, segmentos de mercado, territorios, canales de distribución, etc.
- . No se conceptúa que **vendedor** es, desde el gerente de la empresa hasta el personal de menor jerarquía, quien siempre está en contacto con el entorno. Este personal, "vende a su empresa" a través de su conocimiento de ella, su capacidad de comunicar los productos y servicios que brinda, la calidad de su trabajo, etc.
- . No existe **sinergia** entre la empresa, quien es el ente productor y el soporte a ventas, y su comercializadora.

4.3.2.3 GESTION DE FINANZAS

EVALUACION DEL PLANEAMIENTO Y CONTROL FINANCIERO

Como se ha visto en el análisis de las anteriores gestiones, es a ésta a la que se da prioridad.

Desde la corporación se presenta proyecciones de cómo se desenvolverá el entorno económico del país, y cuáles serán sus efectos en los diferentes sectores productivos, así como previsiones de aspectos del entorno político, social y tecnológico. Es a base del análisis de estas variables que se compromete a los negocios a obtener una rentabilidad mínima sobre el patrimonio, en plazos determinados.

Asimismo se definen políticas explícitas respecto a las decisiones financieras, responsabilidad de la Gerencia Corporativa de Finanzas. Se dan proyecciones, reajustadas constantemente, de tasas de inflación y devaluación para la elaboración del Presupuesto, herramienta base del planeamiento financiero de toda Unidad Operativa, estableciéndose que la gestión global de la misma se mide a base de su **MARGEN OPERATIVO**.

El control económico es exhaustivo. Se realiza con el contraste periódico de los presupuestos vs. sus estados reales, y la aplicación de las acciones correctivas necesarias.

Al respecto, es importante mencionar que la U.O. no cuenta con mecanismos adecuados para evaluar el

rendimiento de cada negocio. Lo hace centralizadamente, considerando la U.O. en su conjunto (como una bolsa común).

Sin duda, existe un adecuado respaldo a nivel corporativo (que facilita el desarrollo de esta gestión), y procesos bien definidos a nivel empresa y Unidad Operativa. Sin embargo, los resultados de rendimiento no llegan a los esperados, y la Unidad Operativa, si bien al final del período sale en "azul", lo hace con márgenes mínimos.

Considerar que la disminución de la demanda como producto de la situación económica del país dificulta el cumplimiento de estos presupuestos es un argumento de peso; también lo es el tener presente que dichos presupuestos no están basados en un conocimiento real del mercado, y en general del entorno sectorial. A su vez, no están complementados con estrategias agresivas de penetración al mismo. Por tanto, por más elaborado que sea el proceso, si el insumo más importante : **información** y las acciones que respalden los objetivos de ventas, no son los adecuados; entonces los resultados tampoco lo serán.

CARACTERISTICAS DE LA DECISIONES FINANCIERAS

Respecto a las **decisiones de inversión**, la U.O. y en general la empresa, se han embarcado en proyectos de larga maduración. La mayoría de ellos en etapa de crecimiento, es decir, son negocios Signos de Interrogación, y por ende, son riesgosos y necesitan fuertes cantidades de inversión. Además, estas inversiones se han priorizado, destinando la mayoría de recursos obtenidos a algunos proyectos.

Por otro lado, existen negocios considerados como Vacas Lecheras, que están dando la liquidez necesaria para las operaciones de la empresa, pero en los cuales se está descuidando el reinvertir lo suficiente para proteger su posición de vaca actual.

Respecto a las **decisiones de financiamiento**, es política corporativa *no recurrir a financiamiento externo*, sino a recursos propios o al que se pueda conseguir de las empresas de la corporación. Asimismo, se procura trabajar con el dinero de proveedores, con los cuales se mantiene una buena relación, dada la imagen de la corporación.

De urgir financiamiento, la corporación exigiría

reducir costos, empezando por el de personal, lo que no es política de la empresa ni de la U.O., es decir, sería a lo último que se recurriese.

En el período de estudio, la U.O. y la empresa están atravesando una fuerte iliquidez.

Respecto a la **decisión de dividendos**, se mantiene una relación de confianza con la corporación, quien tiene expectativas en el fortalecimiento de la empresa y le brinda su apoyo con la reinversión de utilidades, constituyendo una fuente importante de financiamiento.

PROCESOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA

Por otro lado, se ha dado un giro importante en la administración contable a nivel empresa y por ende U.O. Se están independizando de la comercializadora, los procesos de contabilidad, administración de activos y de planillas, anteriormente realizados en conjunto. Esto permite manejar la información con mayor celeridad y establecer puntos de control más exactos. Asimismo, el contar con un ente centralizado a nivel empresa, que apoye en la elaboración de estados financieros y en el control del Resultado Operativo, ha reducido el tiempo dedicado a esta labor por la gerencia de la U.O.

4.3.2.4 GESTION DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Dado que existe una Gerencia Asesora de Recursos Humanos, esta gestión está delimitada por las políticas y procedimientos que ésta establece y que son comunes para todos los negocios.

Si bien en muchos aspectos, es positivo que exista una unidad asesora en la administración de los RR.HH. pues alivia la labor de la gerencia de la U.O. (manejo de seguros, vacaciones, licencias, ceses, beneficios sociales, etc.), por otro lado no permite un manejo autónomo respecto a determinados aspectos, como decisiones salariales y métodos para la evaluación del desempeño, factores importantes cuya eficacia repercute en el clima de la organización.

- RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Dado que el reclutamiento del personal está en

función de la aparición de nuevos proyectos, la demanda de trabajo es amplia (mayor cantidad de recursos humanos en el mercado), aunado a la imagen positiva que posee como centro de trabajo, la U.O. no ha realizado ni realiza planes al respecto. Lo que sí cuenta con un buen número de practicantes, a los que prepara y que a la vez le representa un recurso de calidad y bajo costo.

Un aspecto importante de señalar es el tiempo que este personal permanece como practicante. Si bien es política corporativa "no contratarlos hasta que hayan finalizado sus estudios", esta decisión esta creando un clima desmotivación en la U.O., dado que muchos de ellos están de 1.5 a 2 años en ese estatus, comparándose con personal similar en otras U.O's de la misma empresa, cuya filiación es por locación de servicios, y en general con otras empresas, donde las contrataciones no están supeditadas a egresados.

La presentación de candidatos por parte de miembros de la misma U.O. constituye una técnica de reclutamiento de bajo costo, rapidez y calidad, la que es afianzada con la norma de contratar a los primeros puestos.

- ESTRUCTURACION DE PUESTOS

Este es uno de los aspectos críticos en la U.O. y en la empresa. Si bien existe una estructura de puestos que tiene su correspondencia a nivel corporación (es decir, existe homogeneidad de niveles en las diferentes divisiones), los puestos definidos para la empresa no corresponden a una estructura organizacional concreta de ella, la cual debe ser consecuente con su objetivo de convertirse en Casa de Software.

Asimismo, la estructura de puestos actual no es conocida por todos los empleados, existiendo desconocimiento de las condiciones o requerimientos que deben cumplir para aspirar a uno u otro puesto.

- EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es un proceso al que la gerencia dedica atención y recursos. Se sigue el método de Estándares Relativos o de Ranqueo. Dado que el grupo humano es competitivo, no existiendo mucha variabilidad entre ellos, este sistema puede conducir a evaluaciones poco realistas, lo que se reafirma mediante las entrevistas, existiendo en varios casos, discrepancias entre lo que el empleado percibe debe recibir y recibe realmente.

La retroalimentación sí es adecuada, los evaluados discuten sus resultados e incluso son comparados con los de procesos anteriores.

- ADMINISTRACION DE SALARIOS

La existencia de una sola curva salarial para todos los negocios de la corporación, que pertenecen a realidades distintas, ha ocasionado malestar entre el personal de la U.O. Esto debido a que las personas toman como referencia su propio mercado, el sector de Servicios Informáticos que es dinámico, y no el de los negocios de la corporación. Sin embargo, esta situación se está revertiendo al haber conseguido la empresa mayor autonomía en estas decisiones, pero siempre bajo la supervisión del ente asesor.

El nivel salarial se encuentra por debajo del mercado y aunque es considerado aceptable dada las condiciones económicas del país, en un ambiente que no percibe muy motivador, éste puede tornarse en una fuente de insatisfacción.

Por otro lado, las remuneraciones marginales correspondientes a buenos márgenes operativos, constituyen una arma de doble filo, brindando aspiraciones constantes que en las ocasiones de pequeño margen, genera descontento.

- SEGURIDAD E HIGIENE

El uso constante de máquinas de video crean malestar en el empleado : fatiga de los ojos, dolores corporales, ansiedad, cansancio. Por otro lado, siendo una labor netamente intelectual, no se consideran las existencias de ruido provenientes de artefactos defectuosos como del aire acondicionado, el cual también podría generar temperaturas insoportables para el trabajo, pues el edificio, que en realidad es una caseta de campamento no brinda condiciones adecuadas que incremente la productividad.

Con el objetivo de mantener un clima organizacional adecuado las gerencias promueven la realización de eventos a cargo de los Comités de Clima.

- DESARROLLO PROFESIONAL

Considerando el nivel profesional, la

competitividad y ambiente de camaradería entre el personal, este grupo humano presenta verdadero potencial, el cual no está siendo adecuadamente orientado para que colabore con los objetivos de la empresa.

Debiera existir una labor conjunta entre la Gerencia Asesora y las gerencias de la empresa para establecer un plan de desarrollo profesional personal.

4.3.2.5 GESTION DE DESARROLLO DE SOFTWARE

EVALUACION DE LOS PROCESOS ESTRATEGICOS

Según los objetivos por los que la corporación creó esta empresa, esta Unidad Operativa específicamente, debiera estar abocada a dos aspectos principalmente :

- . Dar soporte telemático y ser centro de desarrollo de Sistemas Integrales para la corporación
- . Ser empresa de servicios informáticos en las plataformas de AS/400 y PC's para terceras empresas

Sin embargo, no se ha cumplido adecuadamente el primer aspecto, no se ha encargado del planeamiento de sistemas de la corporación.

Por otro lado la corporación, según su visión del negocio telemático, ha influido en mucho de la situación actual de la empresa y especialmente en la de la U.O. La empresa fue concebida inicialmente como productora de bienes y servicios informáticos, encargándose las funciones de distribución a la comercializadora. Puesto que los P/S de esta U.O. están dirigidos al mercado local, ha tenido que coordinar permanentemente con la comercializadora, con la que no mantiene relaciones eficientes.

La coordinación de esta gestión con otras no es estrecha, sobretodo con la de marketing (que más que gestión es un rol incipiente). Tanto productos como planes de producción no están basados en un conocimiento real de las necesidades de los clientes. Asimismo, muchos desarrollos se estancan o dilatan por escasez de inversión, dificultando su flexibilización y control de calidad, y lo que en definitiva ocasionará menores colocaciones.

Es importante señalar que no se cuenta con ninguna metodología formal, y que estratégicamente no se prioriza la **formulación de metodologías** que guíen los procesos de desarrollo de productos, de instalación de productos representados y de desarrollo de software ad-hoc (éste último sólo cuenta con una cultura o forma de trabajo), aspectos cruciales dado el objetivo organizacional de convertirse en Casa de Software. El desarrollo de estas metodologías, debieran concebirse como proyectos por sí mismos, con necesidad de recursos asignados específicamente, en el entendimiento que una vez terminadas constituirán herramientas que ayudarán a la U.O. y por ende a la empresa, a mejorar sus ventajas competitivas, ofreciendo productos con mayor eficiencia y calidad.

Por otro lado, muchas veces la incursión en nuevos negocios o proyectos no responde a una planificación, sino a una evaluación de los mismos en términos de los ingresos que ofrezcan, comprometiendo recursos que sobredimensionan la capacidad actual de la organización.

Asimismo, siendo de vital importancia para cumplir los objetivos de Casa de Software, contar con un área de Investigación y Desarrollo, no se cuenta con una; existiendo sí, lineamientos que promueven en el personal la investigación individual.

EVALUACION DE LOS PROCESOS TACTICOS

- PLANEAMIENTO DEL SERVICIO

Respecto a este punto, es importante mencionar que no existen mecanismos directos para conocer el grado de satisfacción del cliente, sólo se tiene como parámetro de calidad la existencia o no de quejas por parte del mismo. Tampoco se lleva un registro de los motivos y frecuencias de los reclamos.

No se han dimensionado la naturaleza ni el alcance de los servicios. Por ejemplo no existe un servicio post-venta adecuado, lo que puede ocasionar que se *"gane un comprador pero no un cliente"*.

- PLANEAMIENTO DEL DESARROLLO

Aunque es una oportunidad contar con aplicaciones desarrolladas para la corporación, que pueden ser adaptadas y lanzadas al mercado, esto debe hacerse previa identificación de las necesidades reales del

segmento al cual se dirige la U.O., así como de un exhaustivo control de calidad, de lo contrario se tendrán clientes insatisfechos y recuérdese que *"un cliente insatisfecho es peor que diez satisfechos"*

Dado que la empresa tiene la responsabilidad de brindar soporte telemático a la corporación, el desarrollo de sus aplicaciones debe enmarcarse en un desarrollo integral de Sistemas de Información y no de aplicaciones aisladas (creando antes para ello la cultura telemática necesaria que la sustente), las que a su vez puedan orientarse al mercado posteriormente.

La administración de proyectos **no** está siendo **eficiente**, la mayoría de veces existe desfase entre lo real y lo estimado. Esto es por varias razones : no se cuenta con una metodología formal de trabajo, no se cuentan con los recursos humanos necesarios (en algunos casos, están por corto tiempo y luego son reasignados a otros proyectos; en otros casos, el recurso humano son practicantes y no tienen mucha experiencia), los productos desarrollados requieren conceptualización especializada respecto a la función que realizan (administración de recursos humanos, contabilidad, finanzas, etc) y, dado que el personal tiene formación altamente técnica, no implica que tenga conocimientos profundos en dichas áreas. Del mismo modo, cuando le toca administrar un proyecto, es porque le corresponde dado su capacidad y experiencia técnica pero esto tampoco implica que en el aspecto administrativo esté al mismo nivel.

- PLANEAMIENTO DE LOS RECURSOS

Los recursos no son acordes con el planeamiento del desarrollo, generalmente el recurso humano es escaso. Todo está en función de la liquidez de la empresa.

Por otro lado se mantiene el concepto de margen operativo por cada negocio, lo que obliga a cada coordinador de área administrar sus gastos y conocer como se están cumpliendo los planes establecidos.

Una de las deficiencias mayores de este proceso, es el control sobre los cronogramas o planes de actividades. No existen planes contingentes y las labores de ajuste o replaneamiento no se realizan en el momento oportuno. Además para establecer los planes se subestima el tiempo que se debe dedicar a la labor de de documentación, asimismo se estiman tiempos ajustados a base de perfiles de programadores altos, esto último debe hacerse considerando la individualidad de cada participante.

EVALUACION DE LOS PROCESOS OPERATIVOS

- DESARROLLO Y MANTENIMIENTO

Existen diversos aspectos que influyen tanto positiva como negativamente sobre estos procesos. Por un lado, esta labor se ha facilitado con la implementación de **estándares** el año 91 a nivel de toda la U.O., así como por el empleo de herramientas de productividad (generadores de programas). Por otro se ve afectada, por falta de documentación adecuada. Se subestima esta actividad, olvidándose que para que un producto sea de calidad debe ser completo y debe ser percibido de calidad por el cliente, es decir es éste quien le da dicha categoría.

Asimismo, respecto al mantenimiento de las aplicaciones de la corporación, no es un proceso eficiente dado que se invierte mucho tiempo y esfuerzos. No se conoce la evolución precisa de los programas, porque no existen procedimientos definidos para documentar y guardar las diferentes versiones.

Falta introducir en la U.O. el concepto de **cliente interno**, es decir que cada persona en la organización es a su vez cliente y proveedor de servicios para otras, y por tanto un mal servicio puede entorpecer el cumplimiento eficaz y eficiente del ciclo productivo.

- CONTROL DE CALIDAD DEL SERVICIO Y PRODUCTOS

El control de la calidad del servicio y productos se realiza de manera informal en las diferentes áreas. En general, los aspectos que se consideran son:

- . Cumplimiento de funciones
- . Cumplimiento de estándares
- . Facilidad de manejo, ayudas por programa
- . Tiempo de respuesta

Realizándose pruebas unitarias, pruebas de esfuerzo y pruebas integrales.

Por otro lado, no se hace un seguimiento de la satisfacción del cliente por los servicios y productos ofrecidos.

A pesar que se realizan algunos esfuerzos para

entregar un producto de calidad, no existe en la U.O. la concepción de **Calidad Total**. Esta implica que en cada etapa del proceso, desde los insumos hasta el producto o servicio final en manos del cliente, el output debe ser adecuado al uso para la próxima etapa, ya sea ésta información, especificaciones, estándares, informes, productos o servicios.

Debe entenderse que frente al criterio clásico de calidad que afecta sólo al producto o servicio, la Calidad Total abarca a todas las actividades que se realizan en la U.O., siendo **responsabilidad** no sólo de los que intervienen directamente en la producción, sino de **todo el personal**.

Asimismo, debe considerarse que cada persona es proveedor y cliente de otras, ponerse énfasis en la prevención con el objetivo de "*hacer las cosas bien a la primera*", y buscar participación y compromiso, de modo que exista satisfacción de todas las personas con su trabajo.

4.3.2.6 ANALISIS DEL ENTORNO DE LA UNIDAD OPERATIVA

- FACTORES DE ACCION DIRECTA

El Sector de Servicios Informáticos es un sector cuyo dinamismo está en función, además de sus propias fuerzas competitivas, de la evolución de otros sectores económicos.

Cuando la empresa incursionó ofertando servicios a terceros en 1987, se tenía una demanda creciente y una oferta reducida y poco especializada. Cinco años después, la retracción del sector productivo aunada a la crisis del sector financiero, ha contribuido a la retracción de la demanda de bienes y servicios informáticos, pues las empresas han priorizado sus inversiones. Por otro lado, ha habido un crecimiento explosivo de la oferta; tanto formal como informal, en aspectos de cantidad y calidad, es decir, parte de la oferta ya existente se ha tornado más competitiva. En este contexto es que se aborda el siguiente análisis.

Asimismo, dado que la U.O. Marketing y Desarrollo de Productos es un conglomerado de negocios basados en dos tecnología de hardware, Plataformas AS/400 y PC's+ Redes, lo conveniente sería realizar el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas por cada negocio, sin embargo, dada la limitación de recursos ya mencionada

(tiempo e información), se aplica dicho Modelo a la U.O en su conjunto.

= PROVEEDORES

Dado que la U.O. es una organización de productos y servicios informáticos, su principal insumo es el recurso humano especializado, siendo su principal fuente de abastecimiento la Universidad Nacional de Ingeniería. Sin embargo en el último año se ha incursionado con contrataciones de personal técnico, siendo Cibertec el instituto proveedor.

Otro tipo de proveedor son las Casas de Software extranjeras. TEC ha buscado la representación de empresas de prestigio internacional; algunas de las cuales, además del cumplimiento periódico de una cuota de ventas exigen la adquisición del producto.

Poder de negociación de proveedores

Dada la coyuntura actual, los proveedores de horas/hombre han disminuido su poder de negociación frente a la U.O. y otras empresas del sector. Anteriormente, la U.O orientaba su oferta de trabajo sólo al profesional universitario, sin embargo, con la proliferación de institutos que forman especialistas técnicos en computación, la oferta se ha direccionado a ambos mercados. Esta situación aunada al creciente desempleo y la retracción de la economía han contribuido a debilitar este poder.

Por otro lado, los proveedores de productos extranjeros sí ejercen cierto poder de negociación. Si no se cumple con la cuota de ventas exigida se pierde la representación; y este negocio es considerado estratégico tanto para la U.O. como para la empresa en general, dado su contribución al objetivo de convertirse en Casa de Software.

= CLIENTES

Los clientes son de dos tipos; un cliente interno que es COE a nivel nacional e internacional, y empresas de todos los sectores que cuentan con plataformas tecnológicas similares (AS/400 + PC's redes) o van a migrar a ellas.

. Poder de Negociación de Clientes

A diferencia del caso de proveedores, la coyuntura actual favorece a los clientes aumentando su

poder de negociación. Esto se evidencia en la baja de precios a que se someten las empresas competidoras para que sus propuestas de servicios sean las favorecidas.

Dado que las empresas en general han adquirido mayor experiencia y mejorado la calidad de sus servicios, deben crear otras ventajas competitivas que influyan en la decisión de compra del cliente, como la diferenciación en precios.

Por otro lado, un cliente de vital importancia para la U.O. debiera ser la corporación, es campo de pruebas para los productos de la empresa, es escaparate para la venta a terceros y, muchas veces su IMAGEN es el argumento decisivo que se dan terceros clientes para optar por los servicios de la U.O y no de otras empresas. Sin embargo, por la relación cercana (misma familia), se está descuidando el brindarle un eficiente servicio.

= COMPETIDORES

La competencia se da por negocio. Al igual que la empresa, muchas de las ya existentes han diversificado sus negocios, del tradicional Desarrollo de Software a la medida, han incursionado en Desarrollo y Representación de Productos. No todos los competidores tienen un grupo económico que lo respalda.

Entre los competidores más importantes están :

- . En Representación de productos extranjeros; Aplisis (empresa del Grupo Carsa), Infotec, Inforama.
- . En Desarrollo de software a la medida y Suministro de personal especializado; Arthur Andersen, Sil Data, Gesa Data.

La competencia en la plataforma PC+Redes es creciente, debido a su fácil acceso (tecnología masificada) y a la existencia de informalidad.

Asimismo, dada la apertura del mercado, la competencia extranjera ha cobrado fuerza. Por ejemplo, empresas como Sonda de Chile haciendo uso de estrategias de marketing de Correo Directo, llegan eficazmente a las empresas nacionales, ofertando sus productos y servicios.

- . **Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes**

Como sabemos, los factores que determinan la intensidad de la rivalidad competitiva cambian según el grado de madurez del sector.

El Sector de Servicios Informáticos ha crecido. De ser un oligopolio ^{37/}. donde se compite "amigablemente", presenta ahora características de una competencia más aguda y de una estructura no consolidada pero estable, es decir que no se identifica un líder definido que domine el mercado, ni competidores con crecimiento exponencial. Dada la recesión económica actual y el incremento de competitividad de las empresas, el factor determinante para competir es "precios bajos".

Si bien no contamos con indicadores directos que evidencian el crecimiento del sector, se cuenta con indirectos, como :

- . Incremento de institutos de informática y computación (preparación del proveedor) ;
- . Incremento de adquisición de pc's y su respectivo abaratamiento;
- . Crecimiento de las empresas primigenias en el sector (personal, infraestructura, diversificación de negocios, internacionalización, etc);
- . Aumento de competidores, formales e informales, sobre todo en el negocio de Desarrollo de Software a la medida
- . Cambio en la percepción empresarial respecto al empleo de tecnología de información; ya no es percibida como un lujo, sino como una herramienta competitiva básica.
- . Incremento de revistas especializadas en el mercado.

= PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se han identificado como productos sustitutos a aquéllos que basados en una tecnología diferente, satisfacen las misma necesidad a un mismo grupo de clientes.

La U.O. presenta esta situación con sus mismos negocios. Este es el caso de Desarrollo y Representación de Productos vs. Desarrollo de Software Especializado y Suministro de personal especializado. En el primer caso se oferta un producto terminado, con

^{37/}. Los competidores no son muchos, existe una interdependencia no reconocida entre ellos (cada uno se comporta independientemente pero las decisiones de uno afectan a los otros).

características genéricas y con posibilidad de ser adaptado rápidamente a una realidad concreta; en el segundo un proyecto cuya puesta en marcha demanda generalmente un tiempo e inversión 2 ó 3 veces mayor.

Si bien es cierto que las tendencias del mercado indican que el Desarrollo de Productos tiene mayor potencial, la aparición de herramientas de productividad (también comercializadas por la U.O) que facilitan el largo proceso de Desarrollo de Software a la medida, han fortalecido su posición en el mercado.

= INGRESANTES POTENCIALES

Constituyen una amenaza debido a que ante un eventual ingreso al sector, reducirían la rentabilidad de los competidores existentes. Las barreras de ingreso al mismo están en función del negocio al que se pretenda ingresar.

Dada la fácil accesibilidad del hardware, software y conocimientos (masificación de institutos), los negocios basados en la tecnología Pc's+Redes tienen bajas barreras de entrada. Esta situación y la creciente presencia de empresas informales en el mercado, hacen que este negocio sea muy competitivo.

Respecto a la plataforma AS/400, el ingreso es más difícil porque aún no es una tecnología masificada y requiere de una inversión considerable. Asimismo, aún cuando la situación se revierta, la U.O. tendría ventaja en costos por el efecto de "Curva de Experiencia", es decir, según observaciones empíricas se afirma que "los costos se reducen alrededor del 25% cada vez que la experiencia se duplica" ^{38/}.

- FACTORES DE ACCION INDIRECTA

Como se aprecia en el análisis anterior, las variables del macroentorno o factores indirectos tienen decisiva influencia sobre el comportamiento de las empresas del Sector de Servicios Informáticos; variables que dada su dinamicidad, hacen cambiar constantemente las relaciones de dichas empresas con los elementos de su microentorno.

^{38/}. Henderson Bruce; The logic of Business Strategy, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1984

= FACTOR ECONOMICO

La principal influencia de este factor en toda empresa del sector y en general en el país, es la Recesión Económica. La disminución del poder adquisitivo de la población y la consecuente disminución de la oferta de empresas productoras (y el cierre de algunas) han ocasionado que la creciente demanda de productos y servicios informáticos se contraiga, pues como sabemos esta es una **demandada derivada**, está en función de lo bien que estén otros sectores.

Otra variable de influencia es la tasa de interés, uno de los principales precios de la economía por sus implicancias en la inversión. La mayoría de empresas no tienen fácil acceso al crédito, las entidades financieras para protegerse del riesgo de incumplimientos lo encarece y dificulta su acceso (exigencia de garantías excesivas), desincentivando la inversión.

= FACTOR POLITICO-LEGAL

Este sector no ha encontrado un marco de regulación y control por parte del Estado. Su influencia actual reside en el conjunto de reformas estructurales aplicadas al país en los últimos dos años; la liberalización del comercio, la reforma tributaria, la reforma del Estado, la liberalización del Sistema Financiero, etc.

La apertura comercial ha incrementado la competencia en el sector, principalmente en los negocios de Desarrollo de Software a la Medida (Chile, Brasil), Representación de Productos (USA) y en la venta directa de Productos ya desarrollados (Chile, Brasil)..

La reforma tributaria, cuyo objeto es aumentar la recaudación fiscal y la reforma del Estado, cuyo objeto es disminuir el gasto público (reestructurando el aparato estatal, racionalizando su personal y transfiriendo al sector privado las actividades que éste pueda desempeñar de manera más eficiente) son medidas cuyos resultados se verán en el largo plazo. En el corto, estas reformas y variables como el terrorismo y la escasez de energía eléctrica, han contribuido a la retracción del aparato productivo, con la consecuente implicancia en sectores colaterales.

= FACTOR SOCIAL

Los valores y costumbres de la sociedad; la

situación económica-social por la que atraviesa, deteriorada por efectos de la recesión y el terrorismo, son aspectos que influyen en lo que piensa el trabajador sobre su empresa y su trabajo.

Esta situación es común para todas las empresas del país, de ahí la importancia de que éstas cuenten con algún elemento integrador, como la existencia de una filosofía empresarial que se comuniquen y practique en todos los niveles de la organización.

Las tendencias mundiales indican que se está dando una evolución hacia una **Sociedad Humanística**, donde el HOMBRE es reconocido como el recurso más importante de la empresa :

"Esto implicará que las empresas presten mayor atención a la calidad y eficiencia de su recurso humano. No serán ya la máquina y el capital los recursos que más cuenten en el desarrollo empresarial. Las empresas del futuro deberán ofrecer a su personal los medios necesarios para su plena auto-realización en el trabajo. Deberán generar retos que motiven la capacidad innovadora de las personas, así como estructurar programas para mejorar los conocimientos y la cultura de su personal, incorporando en ello a sus familias" ^{39/}.

Las empresas del Sector de Servicios Informáticos, cuyo negocio es un **servicio intensivo en materia gris** : producir y comercializar software con una herramienta básica, el computador; deberán comprender e internalizar estas tendencias y sus efectos sobre el recurso humano, lo cual implicará una mejor planeación y mayor inversión.

Deberán mostrarse proactivas y desarrollar los mecanismos adecuados que potencien al recurso humano, de manera que éste se convierta en su principal fortaleza y le permita hacer frente ventajosamente a un mercado cada vez más competitivo.

= **FACTOR TECNOLÓGICO**

Tecnología es un conjunto de conocimientos, adecuadamente ordenados, que se utilizan en la

^{39/}. Piazza Tanguis, Walter; "Las Empresas y la Sociedad del Futuro", La Experiencia de Construir Futuro, Cosapi Organización Empresarial, Perú, 1990

producción y comercialización de bienes y servicios.
40/.

A nivel mundial, la inversión en tecnología se ha convertido en el principal factor para determinar la ventaja competitiva de la mayoría de empresas, al permitir que ofrezcan mejores servicios y reduzcan sus costos. Esta situación permite que el mercado de servicios informáticos se vislumbre atractivo, lo que se evidencia con el incremento de nuevas empresas en el sector.

Asimismo, políticas como la sustitución de importaciones y protección a la industria nacional, han provocado que el país esté sumido por muchos años en un atraso tecnológico. Al darse la apertura comercial, el mercado se torna más competitivo, obligando a las empresas a desarrollar estrategias, como inversión en tecnología, que les permitan competir.

Por otro lado, a nivel organización existen tres puntos en los que la tecnología influye de manera especial y que a la vez están interrelacionadas :

- . La forma organizativa; el mundo competitivo de hoy obliga a optar por una **estructura plana y autónoma**, por una vocación hacia lo funcional^{41/}.
- . La forma de hacer y dirigir el negocio; para el caso de empresas de servicios informáticos, esto se traduce en la forma más eficiente de desarrollar y comercializar software, y en la habilidad gerencial de sus dirigentes para diagnosticar los problemas y buscar tecnologías apropiadas que los solucionen.
- . El procesamiento de la información, explicado anteriormente.

= FACTOR INTERNACIONAL

En los últimos años, la tendencia de los mercados es hacia la Globalización. Esto significa que las empresas compiten con los mismos productos y servicios en todo el mundo. No se trata únicamente de comercio exterior, sino de exportar servicios e internacionalizar operaciones.

En el país, este proceso se ha acentuado recientemente. La liberalización de la economía, la

^{40/}. Ibid, " Tecnología, Herramienta de Desarrollo"

^{41/}. Ibid, "El Ingeniero frente a la Empresa del Futuro".

retracción de la demanda interna son factores que han contribuido a ello.

Para embarcarse en este proceso son seis los requisitos que las empresas peruanas debieran satisfacer ^{42/}. :

- . Tener líderes con vocación internacional (es un proceso no delegable),
- . Contar con un bien o servicio líder en el mercado y que, tenga **calidad internacional**,
- . Optima calidad del personal de la empresa en todos sus niveles,
- . Disposición para hacer alianzas con socios de los lugares donde se establezca la operación internacional,
- . Voluntad de adaptar su cultura empresarial a la del medio local,
- . Adecuada **descentralización** en la toma de decisiones.

En este aspecto de internacionalización, la U.O. en estudio y la empresa, tiene cierta ventaja respecto a la mayoría de sus competidores. Ya ha iniciado este proceso, entonces cuenta con una Curva de Experiencia. Asimismo, poseen recursos humanos de calidad y cuentan con una Corporación que los respalda, pero por otro lado, aún le falta reforzar el salir con bienes y/o servicios líderes en el mercado nacional y con calidad internacional.

4.3.3 ANALISIS DEL SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

IDENTIFICACION DE GRUPOS CULTURALES

Los resultados de las entrevistas y sobretodo **encuestas** conducen a pensar que existen cuatro grupos bien definidos, a nivel de los cuales (internamente) existen coincidencias y entre los cuales mayor son las disimilitudes. Estos son los determinados por la jerarquía organizacional :

- . Gerencia
- . Analistas de Sistemas
- . Analistas-Programadores y programadores (profesionales y técnicos)
- . Practicantes (profesionales y técnicos)

^{42/}. Ibid, "Las Empresas y la Sociedad del Futuro".

EVALUACION CUALITATIVA DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES

Para conocer cómo están influyendo las variables independientes (cuya percepción se recogió de las entrevistas al personal) en la situación de las variables de Productividad, Rotación y Satisfacción de la Unidad Marketing y Desarrollo de Productos, se sigue el esquema de nivel individual, grupal y de sistema organizacional.

Con el objeto de simplificar, se hace un análisis general sin distinguir grupos culturales (esta distinción sí se hace en la evaluación de encuestas).

- PRODUCTIVIDAD

= Nivel Individual

Si los determinantes primarios de la productividad son la capacidad del empleado y su nivel de motivación; la U.O. cuenta con un aspecto bastante favorable por el lado de la primera variable. Esta es de calidad : tiene buena preparación técnica, avidez por la adquisición de mayores conocimientos, y potencial para asumir cada vez mayores retos. Sin embargo, según percepción de los propios entrevistados, no está siendo debidamente encauzada.

Respecto a la segunda variable, los entrevistados manifiestan estar influenciados por mayores aspectos desmotivadores que motivadores. Para la mayoría la falta de comunicación y reconocimiento al esfuerzo y desempeño son las principales causas de desmotivación, no el aspecto remunerativo como generalmente piensa la gerencia (aunque la ausencia de los primeros, acrecienta la necesidad del segundo, es decir remuneración).

Esta situación puede aminorar o neutralizar el efecto positivo que la capacidad pueda tener sobre la productividad.

= Nivel Grupal

En el caso de la U.O., y en la empresa en general, existen factores de grupo que favorecen la productividad. A nivel intra-grupos existe fuerte cohesión y competitividad, que se evidencia en el comportamiento del trabajador :

- . Alto grado de compañerismo que hace que el trabajo se torne agradable;
- . Afán por sobresalir, que estimula una sana competencia;
- . Fuerte necesidad de logro, que promueve la aceptación

de retos.

Por otro lado, existen normas como la costumbre de trabajar fuera de horas de oficina, que si bien redundan en una mayor producción, no necesariamente en mayor calidad del trabajo ni satisfacción del trabajador.

Asimismo, un estilo de liderazgo que no estimula la comunicación bidireccional está mermando la productividad.

= Nivel del Sistema Organizacional

En este nivel, los aspectos que afectan más la motivación del empleado y, por ende, su productividad son:

- . Estructura : Un crecimiento desordenado; una pirámide organizacional con pocas cabezas que deciden y un ejército de trabajadores; y la no existencia de un plan de desarrollo personal están mermando la motivación del mismo.
- . La Evaluación del Desempeño y el Sistema de Premios : Este aspecto ha afectado sobretodo al nivel operativo de la empresa, quienes no lo perciben justo.

==> A base de esta evaluación cualitativa, se puede concluir que la U.O. no está siendo productiva. La tendencia de esta variable es decreciente; dado que aquellas que inciden en la misma, capacidad del empleado, factores de grupo y motivación tienen un efecto total negativo (Gráfico 4.11)

Es negativo, dado que se considera a la **motivación** como la variable de mayor peso. A través de ella están actuando otras variables independientes, cuya influencia es indirecta; como naturaleza del trabajo, comunicación, reconocimiento, estructura organizacional y remuneración.

Se considera que a diferencia de otras, en este tipo de empresa, el efecto de la variable remuneración sobre la motivación, es moderado por el efecto de otras variables de mayor importancia para el empleado, como la naturaleza del trabajo y el reconocimiento.

- ROTACION DE PERSONAL

= Nivel Individual

A este nivel, las variables que hacen que aumente el riesgo de rotación de personal son la juventud de la mayoría de sus empleados. Dado que son jóvenes con mucho potencial y expectativas, si ellos **perciben** que éstas no son satisfechas entonces su satisfacción disminuirá y su deseo de buscar otras alternativas aumentarán.

Sin embargo, este deseo se ve amortiguado y en otros casos neutralizado cuando sus alternativas se circunscriben al país, dado que existe una situación de recesión generalizada y la oferta de trabajo se ha reducido. A nivel extranjero la situación es diferente, existe una corriente emigradora en ascenso.

= Nivel Grupal

El factor grupo tiene un efecto negativo en la propensión a renunciar del empleado de la empresa. Dado que el personal percibe que su grupo es cohesivo, amistoso y que muchos de sus compañeros no son sólo de trabajo sino de estudios, se sienten a gusto de pertenecer a él.

= Nivel del Sistema Organizacional

En este nivel, los aspectos que están afectando negativamente la productividad del empleado, lo están haciendo del mismo modo sobre su propensión a rotar.

==> Se concluye que la **propensión a rotar** del personal de la U.O. está siendo afectada de manera balanceada, por variables que inciden sobre ella tanto positiva (juventud y motivación del empleado) como negativamente (factores de grupo y oferta de trabajo reducida). Gráfico 4.11

- *SATISFACCION*

= Nivel Individual

Respecto a esta variable se hizo la siguiente pregunta puntual a cada entrevistado :

En una escala del 1-5 (de menor a mayor), cómo calificarías en general, tu grado de satisfacción en la empresa ?

Las respuestas varían según los diferentes niveles organizacionales, en promedio se tiene :

Nivel	Puntaje
Gerencia	3.5

DIAGRAMA DE INFLUENCIAS

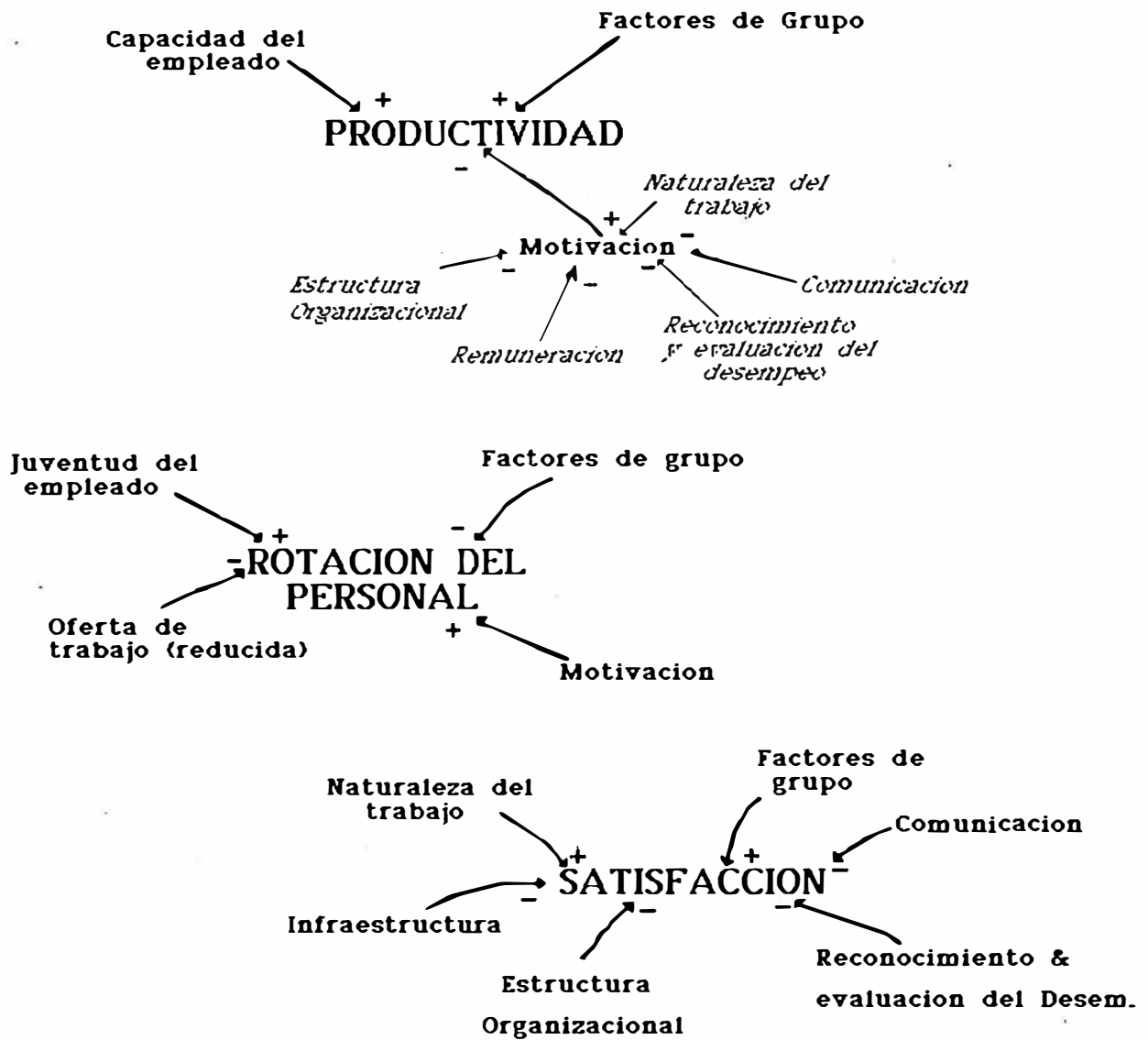


Gráfico 4.11

. Analistas	3.0
. Analistas-Prog.(profesional)	2.8
. Practicantes (profesional)	2.5

Es necesario hacer las siguientes observaciones :

- . El grado de satisfacción tiende a disminuir a medida que se desciende en la jerarquía organizacional.
- . Se comprueba la influencia que tiene las características individuales sobre la percepción de los entrevistados. Si bien la mayoría afirmó que su grado de satisfacción era en promedio 3, las actitudes que respaldan esas afirmaciones varían ostensiblemente.

Para algunos; que no están muy satisfechos pero que tienen esperanza en la mejoría de las cosas, evaluaron su satisfacción con un puntaje promedio de 3. Para otros; que manifestaron tener mayor descontento, que pensaban que muchos problemas de la empresa eran cruciales y que deberían tomarse acciones inmediatas, y que en general se les percibió desmoralización, evaluaron su satisfacción con puntaje similar.

Esto conduce a pensar que los primeros son más positivos o conformistas; que los segundos tienen metas más altas y por eso esperan más de su empresa, o que tal vez son pesimistas.

Asimismo, un aspecto que está favoreciendo la satisfacción del personal a nivel individual es el trabajo mentalmente interesante que realiza.

= Nivel Grupal

En este nivel, las variables que tienen mayor influencia sobre la satisfacción del trabajador son la cohesión de grupo y la comunicación en la empresa. Ambas están influyendo de manera opuesta, una positiva y la otra negativa.

El grado de cohesión y amistad del grupo ha hecho que el trabajador se sienta identificado con él, le ha creado un ambiente agradable de trabajo. Sin embargo, una comunicación que percibe deficiente, tanto en fondo (sólo comunicación laboral) como en forma (decisiones de la empresa, recibida muchas veces por terceros o producto de bolas), está afectando negativamente su satisfacción en el trabajo.

- Nivel del Sistema Organizacional

La satisfacción está siendo mermada por los siguientes aspectos :

- La estructura no coincide en los niveles de autonomía y complejidad con las expectativas del empleado; la responsabilidad no está aparejada con la autoridad asignada.
- Falta de reconocimiento al esfuerzo y desempeño de las personas.
- Equidad en los premios, no perciben un sistema de evaluación acorde a sus expectativas.
- Condiciones de trabajo desfavorables, en general la infraestructura de la empresa no es la adecuada.

==> Se concluye que la **satisfacción** del personal de la U.O. es en general, más negativa que positiva. Las variables de principal incidencia son los factores de grupo, la comunicacion, el reconocimiento y la naturaleza del trabajo.

DESCRIPCION DE LA CULTURA

La cultura es un término descriptivo, representa una percepción común por parte de los miembros de una organización.

Se ha considerado la percepción de todo el personal de la U.O. y el gerente de la empresa, respecto a siete características que describen su cultura (no al hecho de que les gusten o no), teniendo en cuenta los cuatro Grupos Culturales (G.C.) identificados Gerencia, Analistas de Sistemas, Analistas-Programadores y programadores (profesionales y técnicos), y Practicantes (profesionales y técnicos). Los resultados se muestran, de manera global en el Gráficos 4.12 y cada factor en los Gráficos 4.13, 4.14, 4.15, 4.16, 4.17, 4.18, 4.19)

- AUTONOMIA INDIVIDUAL

Sobre esta variable que denota el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades que tiene el personal en la U.O. para ejercer su iniciativa, existen **discrepancias**. Para la gerencia se da completamente, mientras que para los otros tres G.C. es sólo a nivel intermedio.

CULTURA ORGANIZACIONAL - U. O.

Resumen de Factores

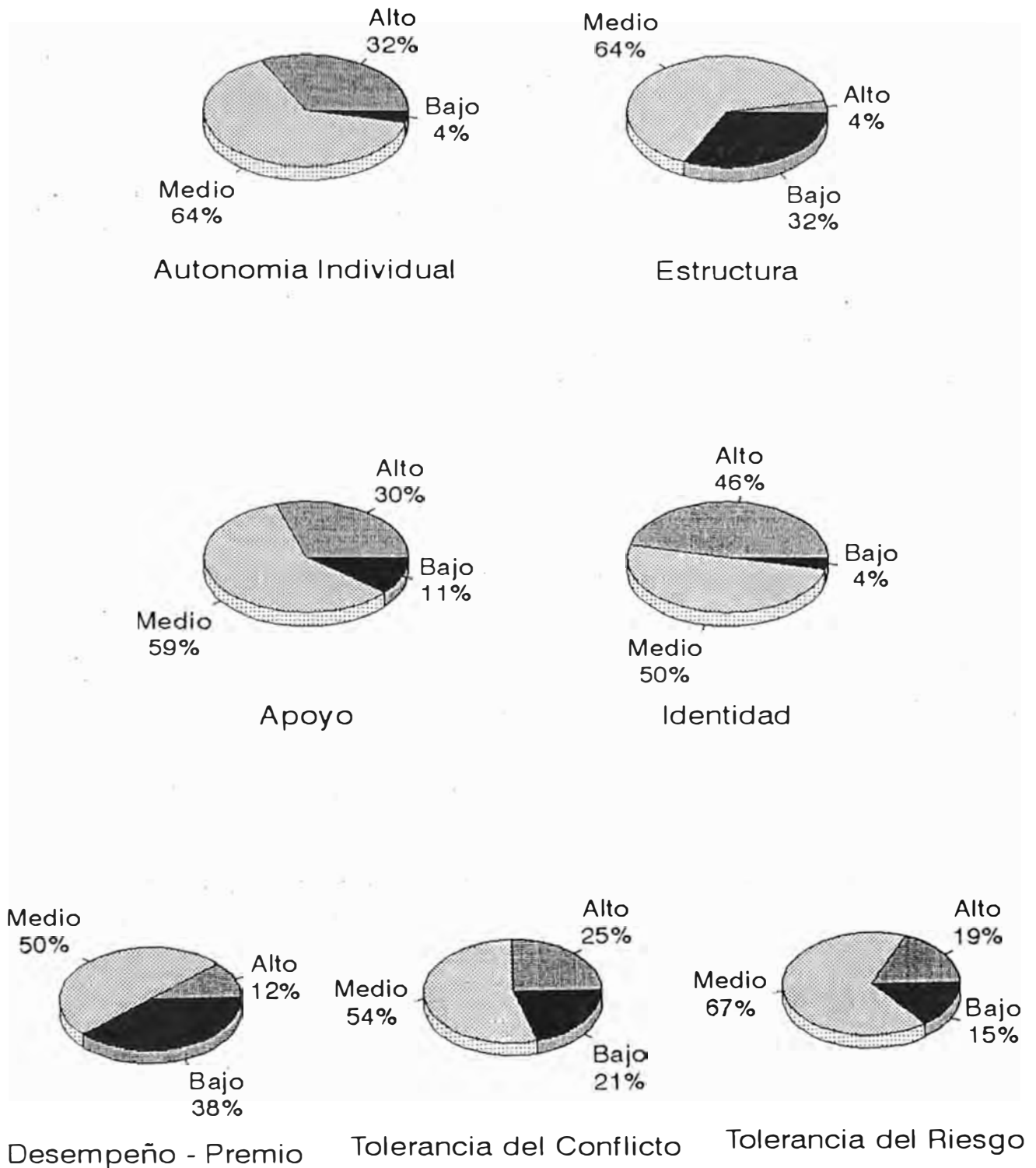


Gráfico 4.12

CULTURA ORGANIZACIONAL - U. O.

Factor : Autonomia Individual

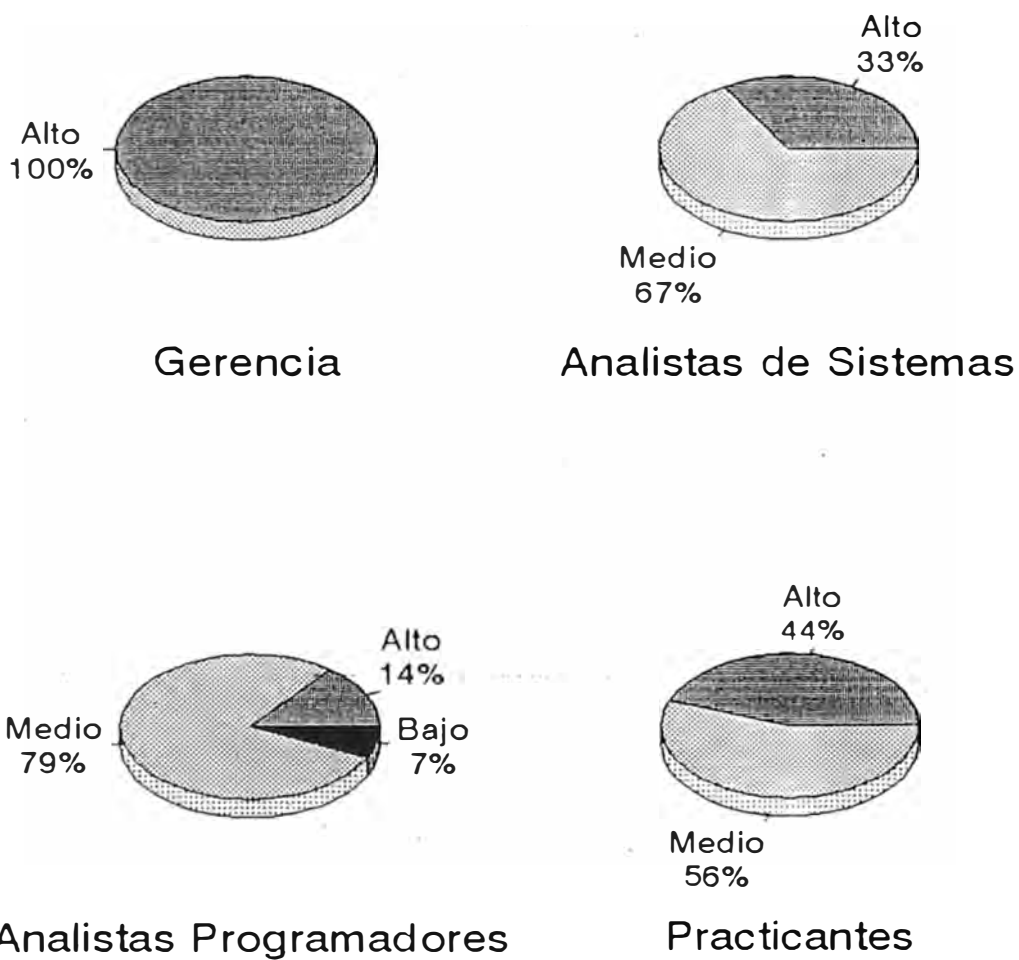
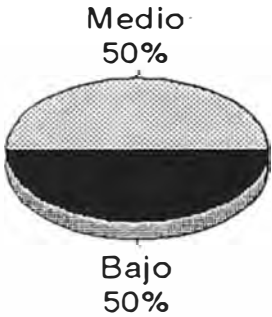


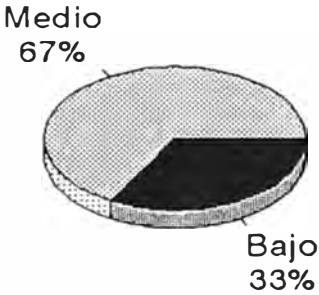
Gráfico 4.13

CULTURA ORGANIZACIONAL - U. O.

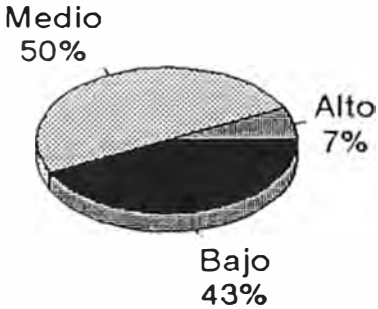
Factor : Estructura



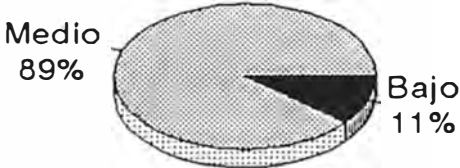
Gerencia



Analistas de Sistemas



Analistas Programadores

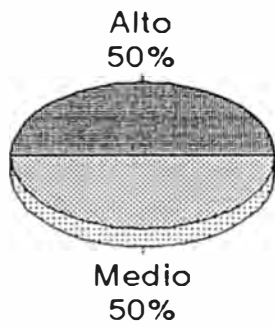


Practicantes

Gráfico 4.14

CULTURA ORGANIZACIONAL - U. O.

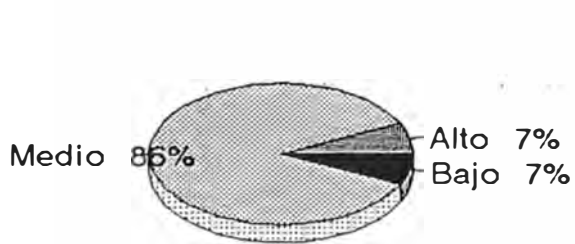
Factor : Apoyo



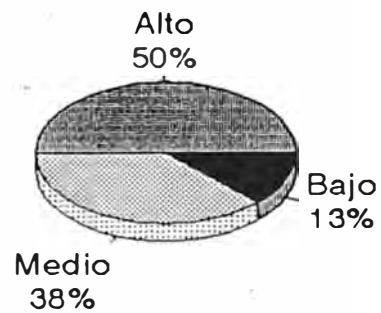
Gerencia



Analistas de Sistemas



Analistas Programadores



Practicantes

Gráfico 4.15

CULTURA ORGANIZACIONAL - U. O.

Factor : Identidad

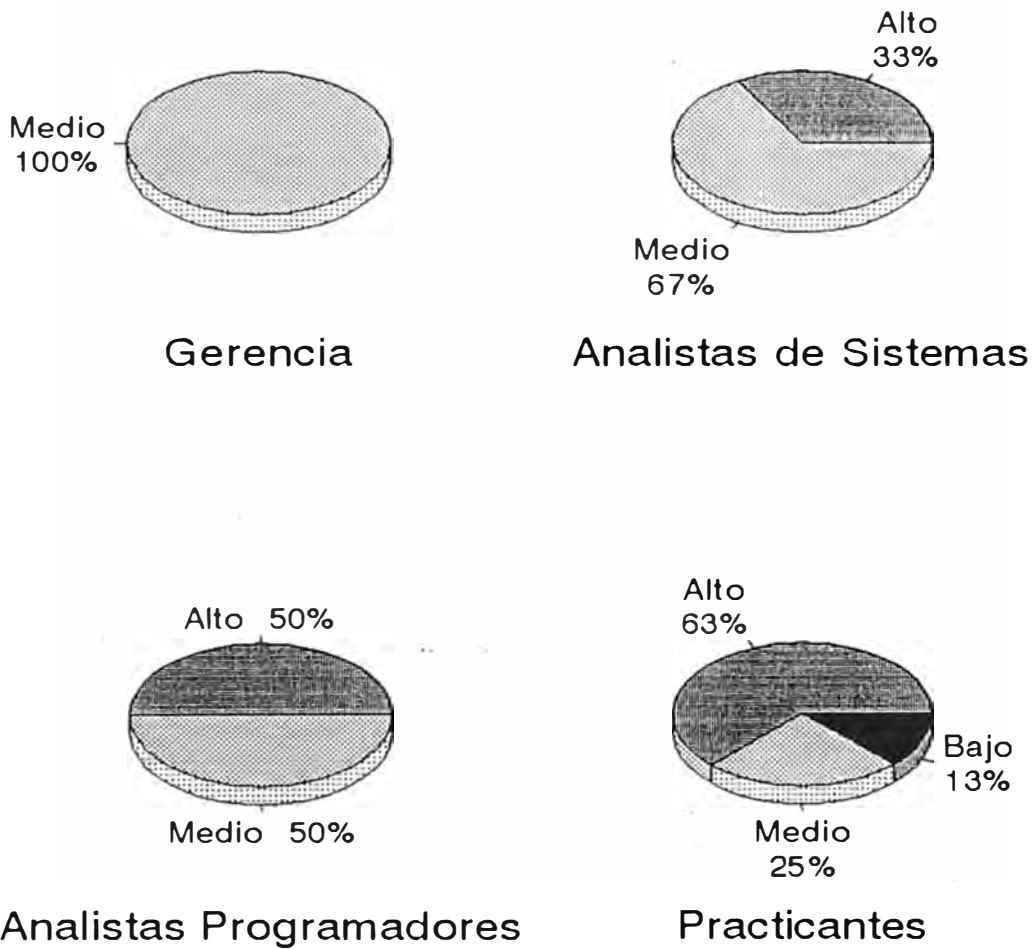
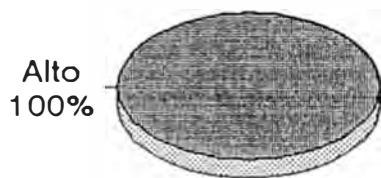


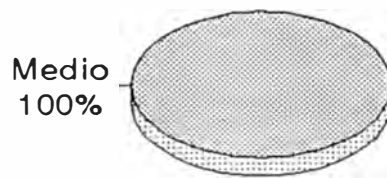
Gráfico 4.16

CULTURA ORGANIZACIONAL - U. O.

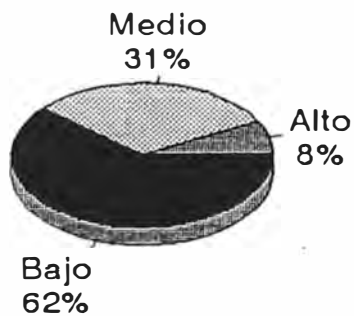
Factor : Desempeño - Premio



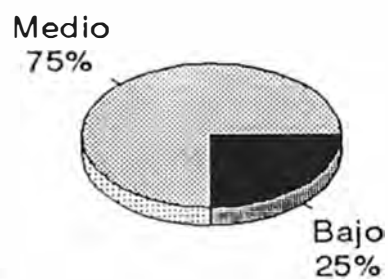
Gerencia



Analistas de Sistemas



Analistas Programadores



Practicantes

Gráfico 4.17

CULTURA ORGANIZACIONAL - U. O.

Factor : Tolerancia del Conflicto

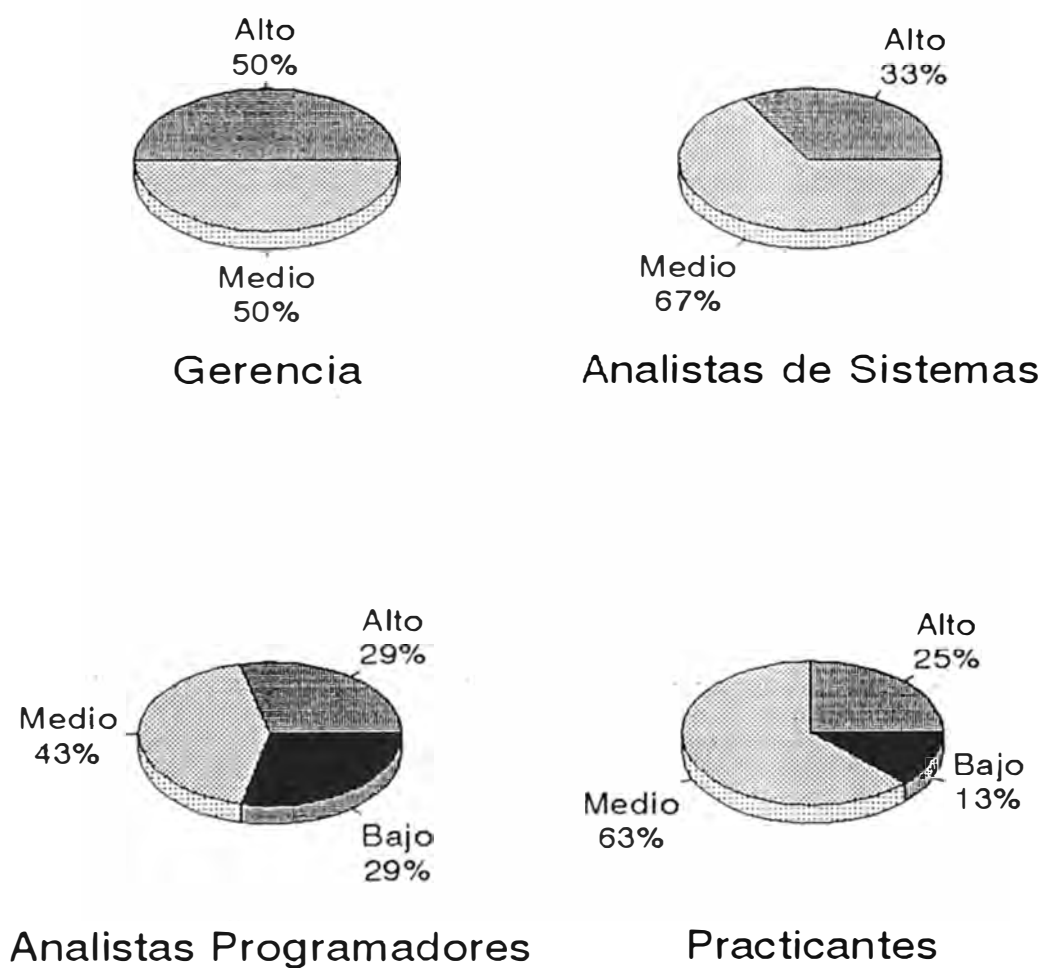
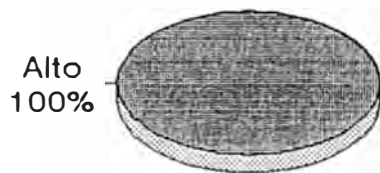


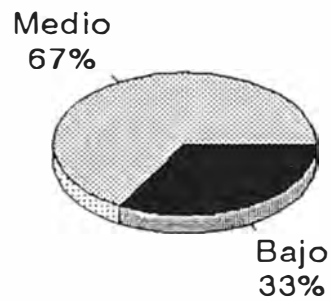
Gráfico 4.18

CULTURA ORGANIZACIONAL - U. O.

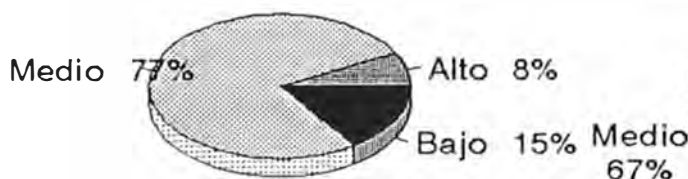
Factor : Tolerancia del Riesgo



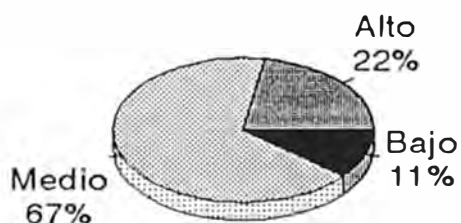
Gerencia



Analistas de Sistemas



Analistas Programadores



Practicantes

Gráfico 4.19

- **ESTRUCTURA**

Entendiendo este factor como el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del personal, existe **consenso** entre las percepciones de los diferentes G.C. que lo califica como medio tendiente a bajo.

- **APOYO**

Respecto a este factor existen más coincidencias que discrepancias. En **general** se piensa que el grado de ayuda y afabilidad que muestra la gerencia a su personal es medio tendiente a alto.

- **IDENTIDAD**

Sobre esta variable que denota el grado en que el personal se identifica con la U.O. en su conjunto y no sólo con su grupo de trabajo existe también **consenso** entre los G.C., es decir se identifican con ambos a la vez.

- **DESEMPEÑO-PREMIO**

Este es uno de los factores donde existe mayor **discrepancia**. Entendiéndose como el grado en que la distribución de premios en la U.O. (aumentos, promociones) se basa en criterios relativos al desempeño, sólo la gerencia piensa que es alto. Los demás GC. perciben que es medio tendiendo a bajo, en especial el grupo de analistas-programadores que dan la calificación más baja.

Este punto concuerda con la percepción del personal de escaso reconocimiento (formal e informal) recogida en las entrevistas.

- **TOLERANCIA DEL CONFLICTO (DISCUSION DE IDEAS)**

Respecto a este factor en **general** se percibe que se aceptan opiniones y posiciones contrarias, aunque no existiendo una apertura total, como opina parte de la gerencia.

- **TOLERANCIA DEL RIESGO**

Sobre esta variable existen **discrepancias**. Sólo la gerencia percibe que se alienta totalmente al personal para que sea agresivo, innovador y corra riesgos, mientras que los otros tres G.C. piensan que medio tendiente a bajo.

==> En síntesis, en esta Unidad Operativa las discrepancias se dan a nivel de dos grupos, la gerencia y el resto; siendo tres los factores donde existen mayores diferencias : autonomía individual, desempeño-premio y tolerancia del riesgo. El primer grupo percibe que se dan en forma total, y el resto opina que si bien se dan, es en grado medio, tendiendo las dos últimas a bajo.

Asimismo, se observa que dentro del segundo grupo, el G.C. de analistas-programadores es el que da menores calificaciones a las variables (la de analistas y practicantes es más homogénea)

4.3.4 ANALISIS DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES

4.3.4.1 SISTEMA DE DIRECCION

La encuesta de LIKERT es analizada considerando los siguientes aspectos :

- . Cada una de las ocho variables organizacionales independientemente, es decir identificando en qué sistema se ubican y qué aspectos influyen para dicha ubicación (teniendo en cuenta que cada una está compuesta por una o más preguntas); así como las variables en su conjunto.
- . La existencia de cuatro Grupos Culturales ^{43/}., que por conveniencia se denotarán como :
 - Gerencia
 - Analistas de Sistemas
 - Analistas-Programadores
 - . Universitarios
 - . Instituto
 - Practicantes
 - . Universitarios
 - . Instituto
- . La percepción del personal respecto al comportamiento **presente** de las variables en su Unidad Operativa, y cómo cree que serán dentro de dos años (**futuro**).

^{43/}. Para conocer internamente como difieren las percepciones de los G.C. de analistas-programadores y practicantes, ambos se han subdividido según su fuente de procedencia en universitarios y de instituto

SISTEMA DE DIRECCION ACTUAL DE LA UNIDAD OPERATIVA

Presenta características tanto del **Sistema II** como del **Sistema III**, estando el 40% de sus variables en el primer sistema pero con tendencia hacia al segundo, tal como se muestra en el Cuadro "**Perfil de las Características Organizacionales**" (denotada con la letra P = Presente).

Estas percepciones difieren por Grupo Cultural. Los analistas y analistas-prog. universitarios son los que en general, dan menor calificación a estas variables. Inversamente los que dan mayor calificación son la gerencia y el personal de instituto.

La diferencia de percepciones puede entenderse considerando que los G.C. de universitarios son los de mayor antigüedad en la U.O., tienen mayor conocimiento de su realidad organizacional, y sus expectativas sobre su centro de trabajo son ambiciosas; mientras que el grupo proveniente de institutos es relativamente nuevo, más joven con poca experiencia y expectativas diferentes. Por otro lado, existen evidencias empíricas que demuestran que generalmente el evaluado (en este caso, el tipo de dirección de la gerencia) tiende a calificarse positivamente.

Las variables con menor calificación (Sistema II) son : Comunicación, Toma de Decisiones, Objetivos y Nivel de Desempeño y Entrenamiento, siendo la más baja la **Toma de Decisiones**, respecto a la cual se percibe exceso de centralización.

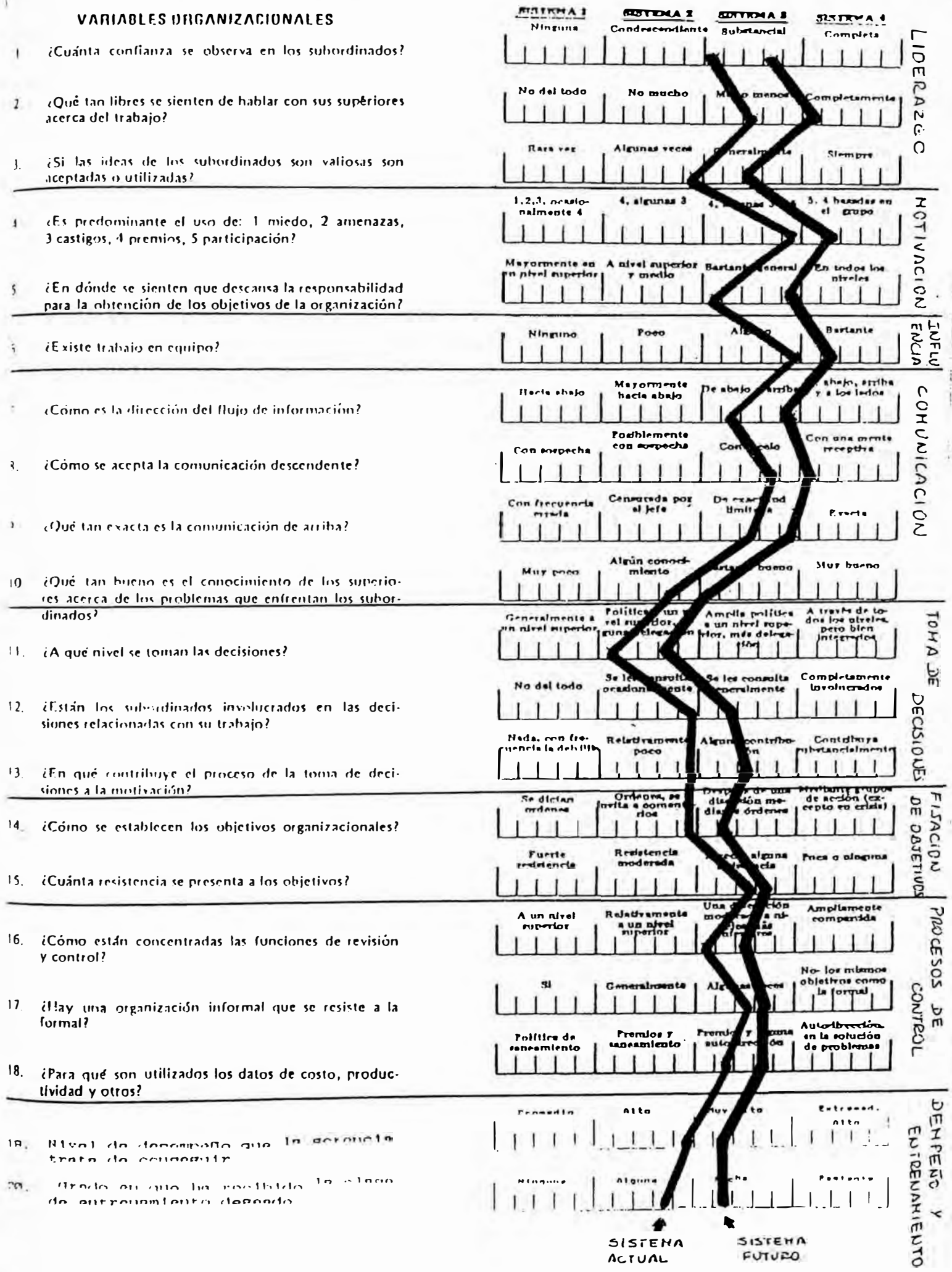
Estos resultados refuerzan **metodológicamente** las conclusiones a que se arribaron sobre los mismos aspectos, en el Análisis del Sistema de Comportamiento Organizacional.

Asimismo, respecto a cómo el personal percibe se proyectará el Sistema de Dirección de su Unidad Operativa en el **Futuro** (en dos años), éste se sitúa predominantemente en el Sistema III con débil tendencia hacia el IV. Esto significa que en el mediano plazo, no prevé cambios sustanciales, tal como se aprecia en el mismo cuadro (denotado con letra F = Futuro).

Es importante tomar nota de los resultados presentados, dado que en muchas empresas se ha demostrado empíricamente que, las que tienden al Sistema IV se caracterizan por mayor productividad, menores costos, actitudes favorables y excelentes relaciones laborales, ocurriendo lo contrario con las

PERFIL DE LAS CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES :

VARIABLES ORGANIZACIONALES



↑ SISTEMA ACTUAL ↓ SISTEMA FUTURO

que tienden al Sistema I.

VARIABLES ORGANIZACIONALES

- LIDERAZGO

Esta variable se ubica en promedio en el Sistema III. (Gráfico 4.20). Si bien predomina confianza y libertad entre los subordinados para hablar con sus superiores acerca del trabajo, existe la percepción que aunque las ideas sean valiosas, generalmente no se ponen en práctica, lo cual puede obstruir la comunicación.

- MOTIVACION

Se ubica en el Sistema III, aunque tiene influencias opuestas. (Gráfico 4.21) Si bien percibe positivo que predomine el uso de premios y participación al de castigos, percibe que la responsabilidad o participación en el logro de los objetivos se centra los niveles directivos, lo que puede ocasionar falta de identificación con los mismos.

- INTERACCION E INFLUENCIA

Esta variable se refiere al trabajo en equipo, es la mejor evaluada por todos los G.C (Gráfico 4.22). En general se percibe se sitúa en el Sistema III.

- COMUNICACION

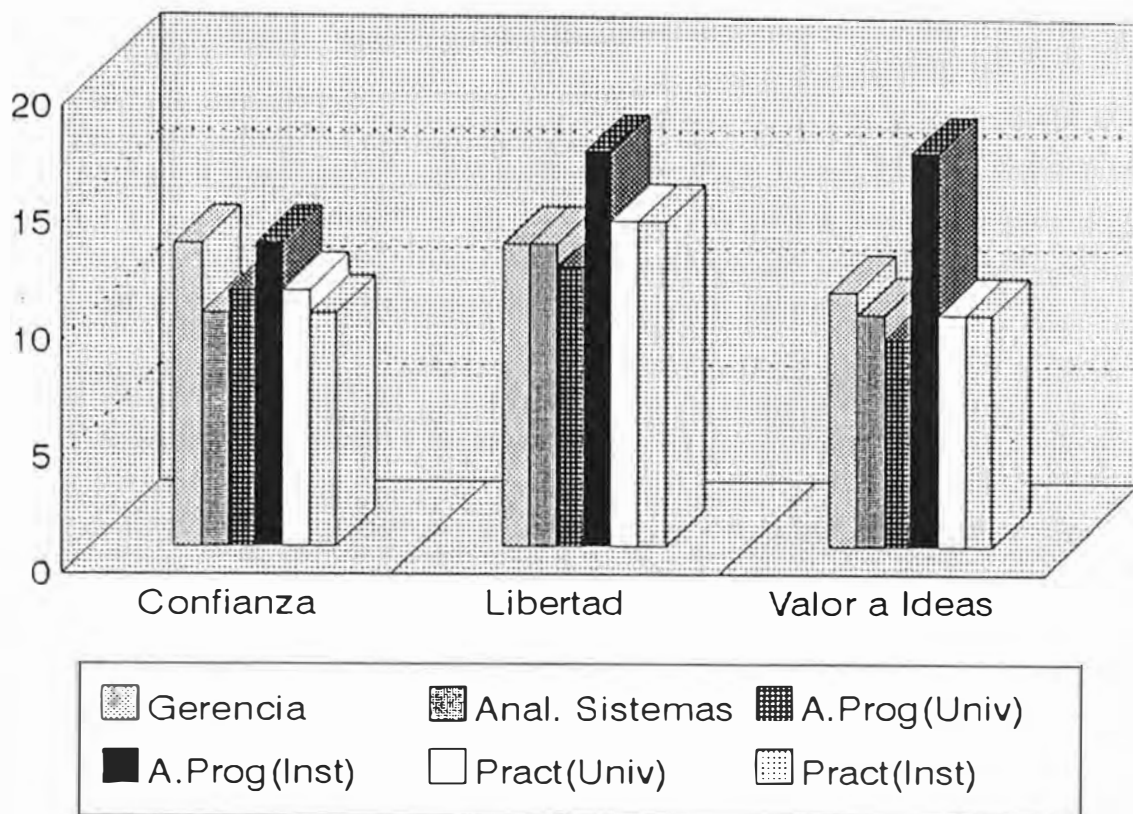
Presenta aspectos que la colocan en el Sistema III y otros en el II (Gráfico 4.23). Si bien se percibe que la dirección de la información es en ambos sentidos, está referida al aspecto laboral. Por otro lado, mientras la gerencia considera que conoce adecuadamente las necesidades de los subordinados, éstos opinan que no existe real conocimiento por parte de ella.

- TOMA DE DECISIONES

Esta es la variable con menor evaluación. Según la percepción promedio de los diferentes G.C., está totalmente situada en el Sistema II (Gráfico 4.24). Se caracteriza por una toma de decisiones centralizada en el nivel superior, con poca involucración de los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo; lo que constituye un elemento poco motivador.

CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES - U.O.

Likert / Factor : LIDERAZGO



Escala	Sistema
0 - 5	I
6 - 10	II
11 - 15	III
16 - 20	IV

Gráfico 4.20

CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES U.O.
Likert / Factor : MOTIVACION

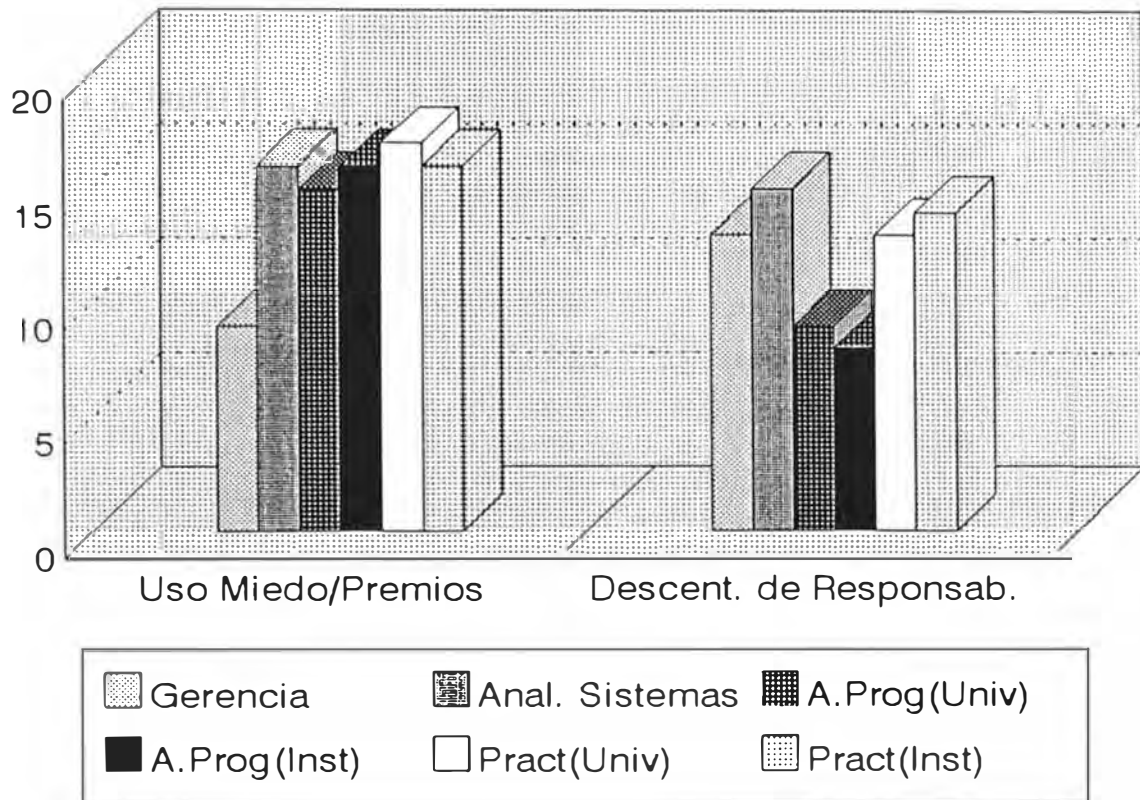


Gráfico 4.21

CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES - U.O.
Likert / Factor : Influencia

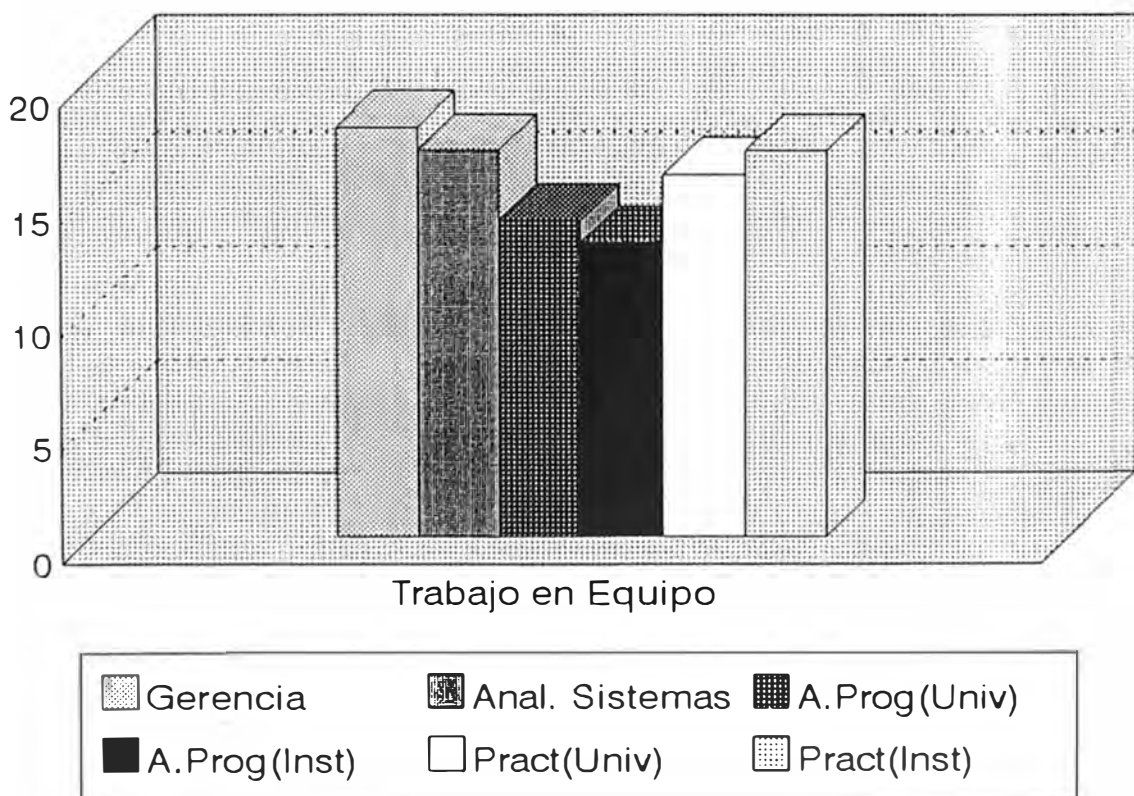


Gráfico 4.22

CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES - U.O.

Likert / Factor : Comunicacion

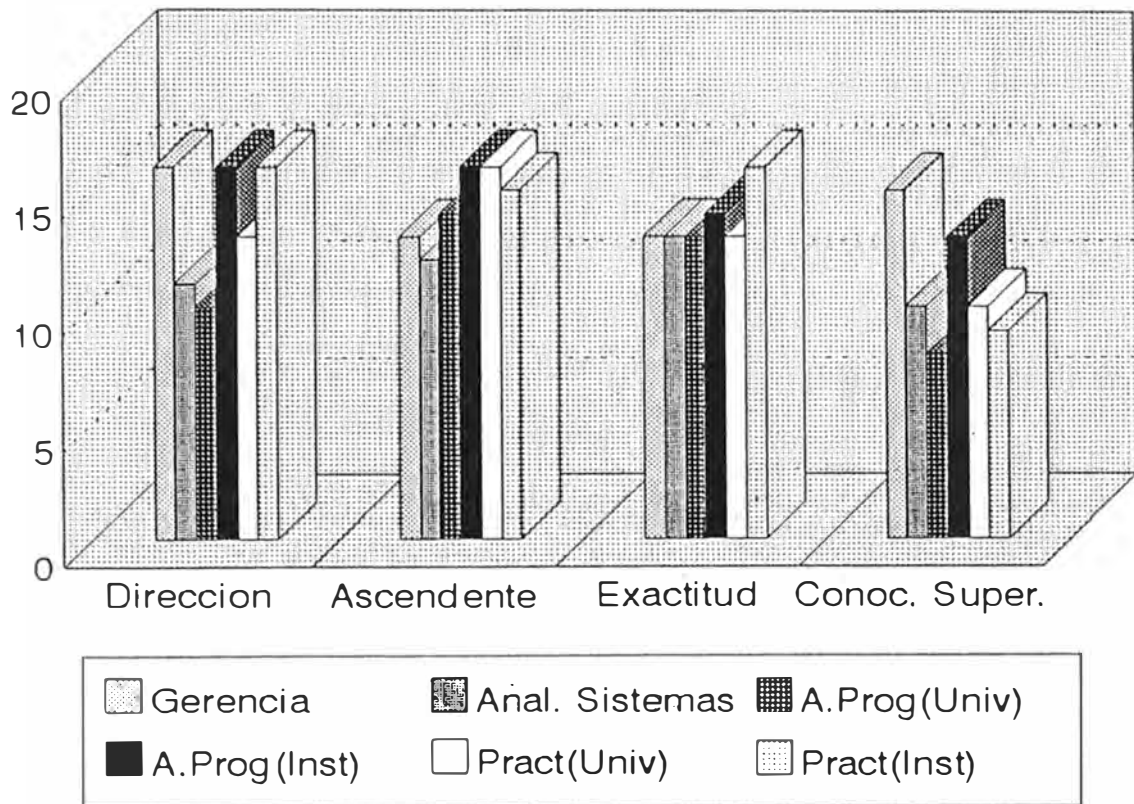


Gráfico 4.23

CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES - U.O.

Likert / Factor : Toma de Decisiones

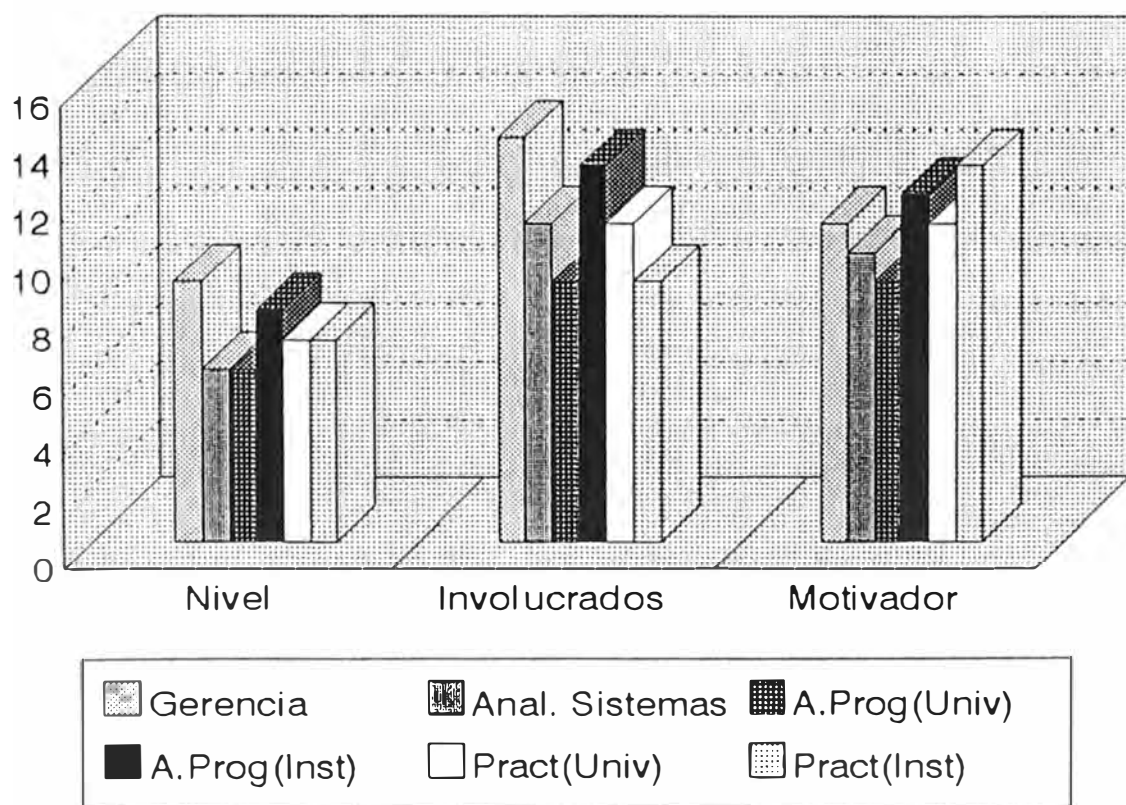


Gráfico 4.24

- **FIJACION DE OBJETIVOS**

Respecto a los objetivos de la U.O. se percibe que son impuestos pero que pueden ser libremente comentadas (Gráfico 4.25). El personal generalmente no presenta resistencia al cumplimiento de éstos. Esta variable se ubica en el Sistema III.

- **CONTROL**

A nivel general se sitúa en el Sistema III, pero el G.C. de analistas y analistas-prog (Gráfico 4.26). lo califica como II. Estos perciben que es un proceso centralizado en niveles superiores, y que la informalidad existente es una de las motivos de la ineficiencia de muchos procesos.

- **NIVEL DE DESEMPEÑO Y ENTRENAMIENTO**

Esta es otra de las variables con baja evaluación, sobretodo por parte de analistas y anal.-prog. Consideran que el alto nivel de desempeño que la gerencia trata de conseguir no es acorde con el nivel de capacitación recibida ni con la forma en que se realiza el trabajo (informalidad).

4.3.4.2 TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL

El objetivo de clasificar a la organización en estudio según los modelos de la tipología de WOOTON es determinar su grado de asociación, bajo la premisa de que éste es uno de los indicativos de su desarrollo.

Al igual que en con las otras encuestas, se ha realizado el análisis considerando los cuatro Grupos Culturales de la UO.

Según la escala de Wooton se ha llegado a los siguientes resultados (Gráfico 4.27):

PERSPECTIVA	ESCALA	POSICION DE LA U.O.
ESTRATEGICA		
Dependiente	4 - 8	
Indefinido	9 - 15	14

CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES - U.O.

Likert / Factor : Fijación de Objetivos

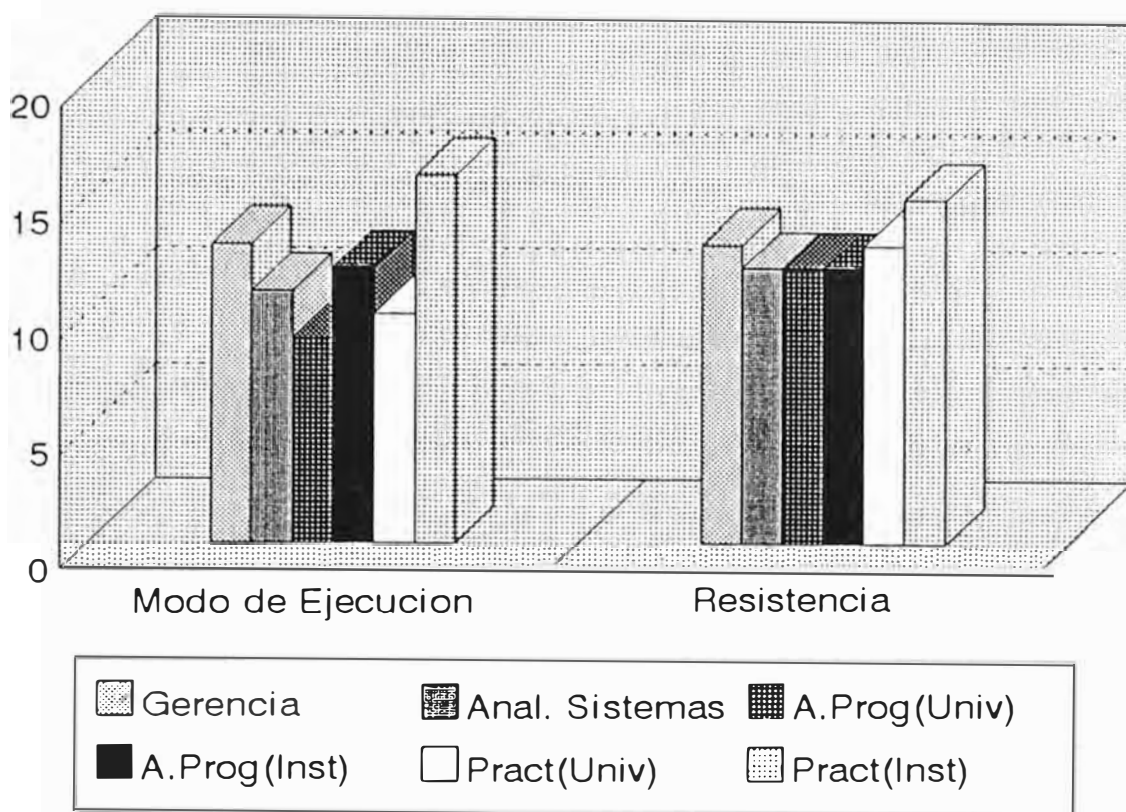


Gráfico 4.25

CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES - U.O.

Likert / Factor : Procesos de Control

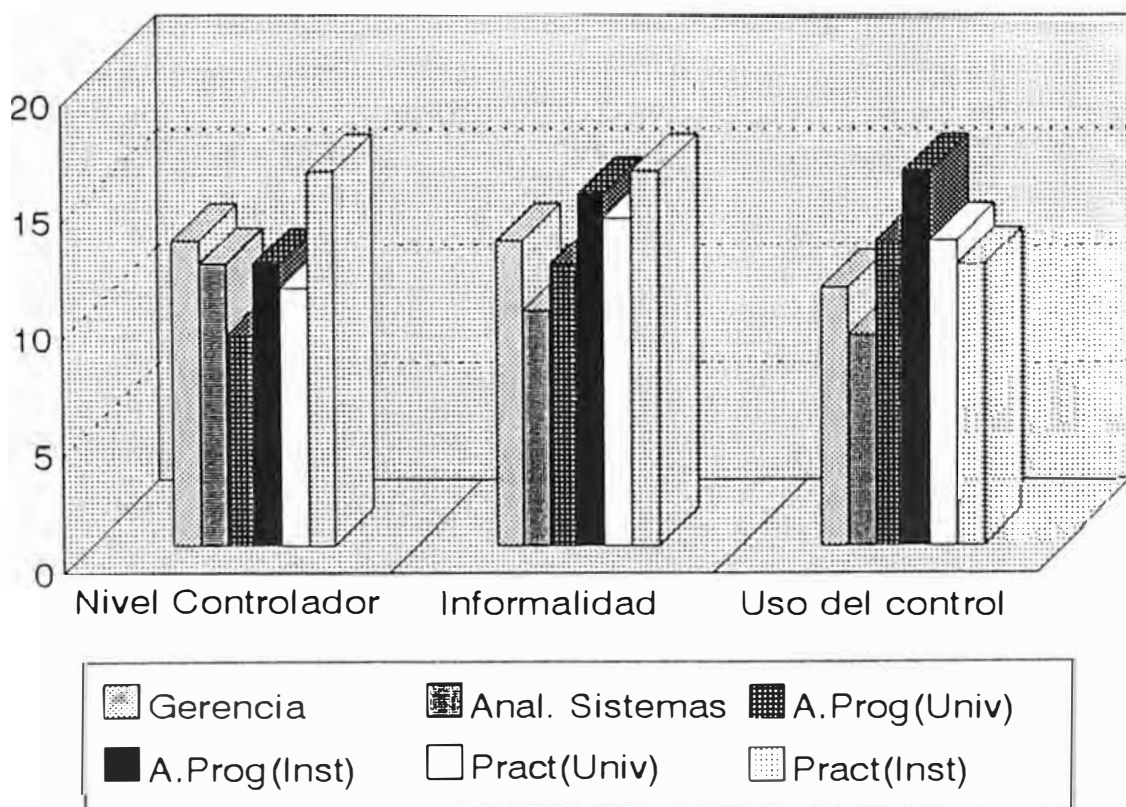


Gráfico 4.26

Interdependiente 16 - 20

ADMINISTRATIVA

Disociado	16 - 32	
Indefinido	33 - 63	53
Asociada	64 - 80	

Variables Administrativas

Disociado	2 - 4
Indefinido	5 - 7
Asociada	8 - 10

Considerando las percepciones de los cuatro grupos culturales, no se puede definir nítidamente a la U.O. Marketing y Desarrollo de Productos, como uno de los tipos específicos de organización estudiados, en promedio perciben que su situación es **indeterminada**.

Tiene rasgos de disociación, y cierta tendencia a ser asociada, desde la perspectiva administrativa; a su vez desde la perspectiva estratégica, tiene una tendencia más débil a ser interdependiente, es decir que no se percibe con claridad que pueda ser competitiva en sus mercados, ni satisfacer las necesidades de sus clientes con calidad, ni que tenga un proceso de planeamiento estratégico adecuado; lo cual corrobora las conclusiones obtenidas en el análisis del Sistema de Gestión.

Entre las percepciones también existen divergencias y consensos respecto a las variables, siendo los grupos de analistas, analistas-programadores universitarios y practicantes universitarios, los que califican a su U.O. con mayor grado de disociación.

- PERSPECTIVA ESTRATEGICA

La gerencia percibe que está cerca a la interdependencia, es decir, que posee conocimiento del entorno, de como éste afecta a la organización, que sus objetivos y estrategias están bien establecidos, aunque reconoce que los aspectos de marketing e inteligencia estratégica están en su etapa inicial.

Por el contrario, los grupos de analistas y anal. prog. (universitarios) son más conservadores, percibiendo que la U.O. es más reactiva que proactiva respecto a su entorno. Los objetivos y estrategias en

**POSICION DE LA UNIDAD OPERATIVA SEGUN CADA PERSPECTIVA
POR GRUPO CULTURAL**

PERSPECTIVA GRUPO CULTURAL	ESTRATEGICA	ADMNISTRAT.
GERENCIA	15	61
ANALISTAS	14	50
ANAL. PROGRAMADOR	14	53
- UNIVERSITARIO	13	49
- INSTITUTO	16	57
PRACTICANTES	14	54
- UNIVERSITARIO	13	54
- INSTITUTO	15	55
PROMEDIO DE LA U.O.	14	53

**POSICION DE CADA VARIABLE ADMINISTRATIVA
POR GRUPO CULTURAL**

VAR.ADMINISTRAT. GRUPO CULTURAL	Cambio	Estruc tura	Obj.	Contr.	Filos. Adm.	Dis - posic.	Cola- borac	Des. R.H.
GERENCIA	9	5	9	7	6	9	10	8
ANALISTAS	7	5	7	7	6	6	5	6
ANAL-PROG	6	6	7	6	7	7	6	6
UNIVERSITARIO	6	5	6	6	6	7	5	6
INSTITUTO	7	7	9	7	8	8	6	7
PRACTICANTES	6	6	6	6	6	7	6	7
UNIVERSITARIO	7	5	6	7	6	7	7	7
INSTITUTO	6	7	7	5	7	8	6	7
PROMEDIO DE LA U.O.	6	5	7	6	6	7	7	7

muchos casos, no son del todo conocidos. Esta percepción debe considerarse importante, puesto que además de ser un grupo grande de personas, son las de mayor antigüedad en la U.O.

El grupo proveniente de institutos, tiene una posición más optimista. Esto puede deberse a que en su mayoría es personal nuevo y porque sus expectativas son diferentes.

- **PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA**

Entre las 8 variables administrativas analizadas, la **Estructura Organizacional** ha sido evaluada con menor puntaje por todos los G.C., significando que se percibe centralización en la toma de decisiones, así como indecisiones y falta de autoridad. Esta percepción es más categórica en el G.C. de analistas o jefes de área, lo que puede deberse a que son el personal que está en mayor contacto tanto con la gerencia como con los subordinados, y pueden percibir con mayor veracidad la realidad organizacional.

Una variable en la que existen discrepancias notorias entre la percepción de la gerencia y la de analistas y analistas-programadores, es **Colaboración**. La primera percibe que la mayor parte de las decisiones se toman después de consultar a diversas personas, grupos de trabajo, etc., mientras que los segundos piensan que no, que muchas de las decisiones se toman arbitrariamente, sin consultar a un equipo técnico.

		ESTRATEGIA			
		DEPENDIENTE		INDEPENDIENTE	
Modelo de Wooton	ASOCIADA	ADMINISTRACION	Organización fragmentada	zona de Indefinición	Organización asociada
	DISOCIADA	ADMINISTRACION			
			Organización disociada		Organización penetrada

TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL

Gráfico 4.27

4.4 FASE IV : RETROALIMENTACION A LA UNIDAD OPERATIVA

4.4.1 IDENTIFICACION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

- FORTALEZAS

Se han identificado los siguientes puntos fuertes del análisis de los Sistema de Gestión y Sistema de Comportamiento Organizacional de la Unidad Operativa Marketing y Desarrollo de Productos :

- . Procesos formales de control financiero, que permite la evaluación periódica del cumplimiento del presupuesto.
- . Fuente de financiamiento de la corporación, a través de la reinversión de utilidades.
- . Unidad asesora corporativa que se encarga de la administración neta de Recursos Humanos, aliviando la labor de la gerencia de la U.O.
- . Proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado (bajo costo, rapidez, calidad) así como buena relación con sus fuentes (universidades e institutos)
- . Uso de tecnologías de punta, contando con experiencia en dos plataformas tecnológicas de hardware
- . Interacción con Casas de Software que le permite fortalecer sus capacidades (mejorar procesos internos y conocimientos, prestigio de las Casas representadas), y cartera de clientes, cuyas realidades permiten adaptar y dar mayor flexibilidad a productos.
- . Personal joven, competitivo y con potencial, así como existencia de cohesividad intra-grupos
- . Especialización y experiencia en informática
- . Eficiencia en el proceso de desarrollo de software ad-hoc y de productos por existencia de estándares

- DEBILIDADES

- . Definición no adecuada de misión, objetivos y estrategias, así como falta de identificación del personal con los mismos

- . Desconocimiento del entorno sectorial : clientes, comportamiento de la demanda, competencia; que no le permite realizar presupuestos adecuados (intuitivo)
- . Control del planeamiento sólo a nivel financiero, en otras gestiones se realiza control informal de lo planeado
- . Carencia de una función real de marketing. No se ha definido los objetivos básicos de posicionamiento como Unidad Operativa y participación en el mercado de sus diferentes negocios, así como el segmento al cual dirigirse. Los productos son desarrollados con visión técnica, sin conocimientos reales de las necesidades del cliente
- . Recurso humano seleccionado de fuentes de calidad es caro (mayoría universitarios)
- . Comercializadora tienen proceso de distribución exclusiva para productos locales, con la que no existe sinergia
- . Mayoría de productos que ya están comercializándose son Signos de Interrogación y necesitan fuertes inversiones, productos de lenta maduración
- . Falta de definición de la contribución de cada producto y proyecto, todos están en una bolsa común a nivel Unidad Operativa
- . Ambientes físicos de trabajo precarios que merman la productividad
- . Carencia de metodologías para el proceso de desarrollo de productos y software ad-hoc, así como para la instalación de productos representados, haciéndolo ineficiente (sobre todo dado su objetivo de convertirse en Casa de Software)
- . Niveles de servicio al cliente inadecuados (pre-venta, post-venta, logística). Falta de concepción de Calidad Total.
- . Bajo nivel de motivación por comunicación estrictamente laboral y por reconocimiento al desempeño no adecuado
- . Ineficiente estructura organizacional que centraliza la toma de decisiones y dificulta la comunicación en todos los niveles
- . Carencia de un plan de desarrollo personal (individual), línea de carrera no clara
- . Falta de adecuados conocimientos en administración de

proyectos, y aspectos específicos respecto a los productos que se desarrollan, p.e. financieros, contables, salariales, legales, etc.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (IFE)

El resultado de la evaluación de estos factores internos es **2.32** y se muestra en el siguiente cuadro.

La U.O. Marketing y Desarrollo de Productos presenta una posición interna débil, producto principalmente de la carencia de un adecuado conocimiento de su entorno sectorial, mostrándose reactiva a su influencia; y de no realizar una función real de Marketing que le permita orientarse eficientemente al mercado, deficiencia que se agudiza con una relación no sinérgica con la empresa comercializadora de la División.

Por otro lado, el no percibirse importante hacer reconocimientos explícitos al personal por la labor que desempeña, así como una comunicación mayormente centrada en lo laboral, están mermando la motivación del mismo, lo que implica que se está deteriorando la principal fortaleza de esta Unidad Operativa, su recurso humano.

Asimismo, otra debilidad importante es la no concepción en los diferentes niveles organizacionales, de lo que implica Calidad Total, la cual debe abarcar todas las actividades que se realizan en la U.O., no sólo el servicio al cliente, el cual tampoco es adecuado.

Aspectos como el uso de tecnología de punta, la especialización y experiencia en informática y el aumento de eficiencia operativa con el uso de estándares, si bien representan fortalezas, no lo son lo suficiente como para que la U.O. mejore su posición competitiva, dado que sus puntos débiles son más fuertes y en mayor cantidad.

4.4.2 IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y RIESGOS

De los análisis de macro-entorno y del entorno sectorial de la Unidad Operativa Marketing y Desarrollo de Productos, y considerando su particulares condiciones internas, se han identificado las siguientes oportunidades y riesgos :

- OPORTUNIDADES

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

Factor Interno Clave	Peso	Rating	Peso Prom
----------------------	------	--------	-----------

FORTALEZAS

1. Proceso de control financiero	5	3	15
2. Reinversión de utilidades	2	3	6
3. Unidad asesora corporativa de RRHH	1	3	3
4. Proceso de reclutamiento y selección de personal	5	4	20
5. Uso de tecnologías de punta	5	4	20
6. Interacción con Casas de Software	5	3	15
7. Personal competitivo y con potencial, cohesividad intra-grupos	8	4	32
8. Especialización y experiencia en informática	5	4	20
9. Existencia de estándares	4	4	16

DEBILIDADES

1. Definición no adecuada de misión, objetivos y estrategias	5	2	10
2. Desconocimiento del entorno sectorial	8	1	8
3. Control del planeamiento sólo a nivel financiero	2	2	4
4. Carencia de función real de marketing	8	1	8
5. Recurso humano caro	2	2	4
6. Distribución exclusiva de P/S.locales para comercializadora	7	1	7
7. Productos incipientes con necesidad de fuertes inversiones	3	2	6

8.	Falta de definición de la contri bución de cada producto y proyecto	3	2	6
9.	Ambientes físicos de trabajo precarios	1	2	2
10.	Carencia de metologías	3	2	6
11.	Falta de concepción de Calidad Total Niveles de servicio inadecuados	6	1	6
12.	Desmotivación por falta de reconocimiento al personal y comunicación no adecuada	6	1	6
13.	Inadecuada estructura organiz.	3	2	6
14.	Carencia de plan de desarrollo personal conocimientos no adecuados en administración de proyectos	3	2	6

-----	-----
100	232

== > 2.32

- . Imagen de la corporación, dado que en muchos casos es el factor determinante para la decisión de compra del cliente
- . Mayores recursos humanos de calidad disponibles, provenientes de universidades e institutos, aunado a un mayor desempleo. Además percepción de los postulantes como buen centro de aprendizaje.
- . Cambio de actitud empresarial de diferentes sectores económicos frente a tecnología de información, lo que implica mayor demanda.
- . Apertura comercial que facilita la creación de joint-ventures con empresas extranjeras
- . Tendencias mundiales a la globalización y experiencia de la corporación en dicho proceso
- . Alianza con IBM que le permite tener crecimiento conjunto

- **RIESGOS**

- . Percepción de la Unidad Operativa como organización de productos y servicios caros frente a la competencia, la que se percibe de calidad semejante y más barata.
- . Disminución de la demanda por retracción del Sector Productivo y Financiero y posible pérdida de representación de productos por incumplimiento de cuota de ventas exigida
- . Mayor competencia en los diferentes negocios por diversificación de empresas nacionales ya existentes, aparición de nuevas con grupos económicos que las respaldan e ingreso de empresas extranjeras, existiendo además bajas barreras de entrada al negocio en la plataforma PC's+Redes
- . Comercialización de productos sustitutos en la misma empresa (desarrollo de productos y sistemas vs. herramientas de productividad que facilitan esas labores), que pueden tender a la canibalización
- . Mayor amenaza terrorista por perfil alto de la corporación
- . Tendencias mundiales a Sociedad Humanística que exigen mayor desarrollo del personal, lo que implica mejor planeamiento y mayores inversiones
- . Consecuencias negativas de tecnología en ambiente de trabajo, dado que exposición continua a terminales generan fatiga ocular, dolores corporales, ansiedad,

cansancio, etc.

- . Alianza con IBM, que dificulta la incursión de la Unidad Operativa en otras alternativas tecnológicas diferentes a las de IBM

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Del resultado de la la evaluación de estos factores, que se muestran en el siguiente cuadro, se concluye que la empresa también presenta debilidad en su posición externa. Dada su actual condición interna, el sector no se muestra atractivo para la empresa, enfrentando severos riesgos.

Habiendo crecido el sector de servicios informáticos, lo que se evidencia en un aumento de la competitividad, calidad y menor precio de la oferta de productos y servicios, y dada la actual situación económica del país, la percepción como cara que se tiene de la Unidad Operativa la coloca en una posición competitiva desventajosa.

Por otro lado, el tener el respaldo e imagen de la corporación le da cierto margen de ventaja, dado que muchas de las decisiones finales de compra de sus clientes se basan en dichos aspectos.

4.4.3 CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD OPERATIVA

Dado que el proceso de diagnóstico se ha realizado en el período de julio a diciembre de 1991, los resultados que se entregan corresponden a las percepciones del personal sobre su realidad organizacional en ese momento.

Respecto al grado de confiabilidad de las conclusiones arribadas, es importante tener presente que :

Aunque las percepciones no siempre concuerden con los hechos, si suficientes personas perciben problemas y circunstancias de manera similar, es porque aún existiendo cierto margen de error, algo realmente está sucediendo.

Se ha contrastado, en la medida de lo posible, la veracidad de la información verbal con documentación entregada por la gerencia

- . El análisis se basa en un enfoque normativo, es decir de cómo las cosas debieran ser; sustentado en el marco

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

Factor Externo Clave	Peso	Rating	Peso Prom
OPORTUNIDADES			
1. Imagen de la corporación	12	4	48
2. Mayor disponibilidad de RRHH.	6	3	18
3. Cambio de actitud empresarial frente a tecnología de información	9	4	36
4. Apertura comercial	7	4	28
5. Experiencia de la corporación en proceso de globalización	4	3	12
6. Alianza con IBM	7	3	21
RIESGOS			
1. Percibida como cara frente a la competencia	10	1	10
2. Retracción de la demanda	7	2	14
3. Ingreso de nuevos competidores al sector	9	1	9
4. Comercialización de productos sustitutos en la misma U.O.	4	2	8
5. Mayor amenaza terrorista, perfil alto de la corporación	6	1	6
6. Tendencias mundiales a Sociedad Humanística	8	1	8
7. Consecuencias negativas de tecnología en ambiente de trabajo	4	2	8
8. Alianza con IBM	7	2	14
	----- 100		----- 246
	==>		2.46

conceptual que respalda la metodología y en las apreciaciones de asesores externos, de especialistas en algunas disciplinas, así como en las propias.

Durante el análisis de los Sistemas de Gestión y de Comportamiento se ha venido dando conclusiones respecto a su situación y sus posibles causas, siendo reforzadas con los resultados obtenidos de la encuestas organizacionales, que como ya se mencionó, son herramientas probadas empíricamente en diferentes realidades.

A continuación se resumen los aspectos de mayor relevancia respecto a cada Sistema :

- SISTEMA DE GESTION

- . La U.O. y la empresa se encuentran en la primera etapa de Planeamiento Estratégico (aunque tendiendo a la segunda), basada en una planeación financiera que da mayor énfasis al control de su Presupuesto, y con una actitud REACTIVA frente a su entorno.
- . La U.O. se encuentra en la primera etapa del Marketing, realizando una función incipiente.
- . El portafolio de negocios de la U.O. está riesgosamente balanceado; la mayoría son incipientes y requieren de inversión, se descuida el único negocio Vaca Lechera (desarrollo de software ad-hoc). Además haber lanzado productos sin control de calidad exhaustivo, pone en riesgo la imagen de calidad que intenta consolidar.
- . La gestión financiera es a la que se da prioridad. Sin embargo, aunque se realizan exhaustivos procesos de control financiero no existe eficiencia del conjunto, dado que los presupuestos no están basados en un conocimiento real del mercado.
- . La calidad del personal y los procesos utilizados para su reclutamiento y selección, constituyen fuentes de ventaja competitiva para la U.O.
- . La política respecto a sus practicantes y la no existencia de un plan de desarrollo profesional personal está mermando el clima organizacional
- . La estructura organizacional es inadecuada. Se han definido puestos sin establecer previamente la estructura necesaria para cumplir con los objetivos empresariales de conversión a Casa de Software. Cuando ésta se establezca pueden aparecer nuevos puestos o

desaparecer otros, creando el cambio inestabilidad.

- . Dado que el Sistema de Evaluación del Desempeño empleado es sólo el de Estándares Relativos o Ranqueo, y el grupo humano evaluado es competitivo y poco variable, puede conducir a calificaciones poco realistas.
- . Existe incoherencia entre el objetivo de conversión a Casa de Software, la calidad propugnada y la ausencia de metodologías formales para el proceso productivo. Además el desarrollo de las mismas no se concibe como un proyecto, que demanda tiempo y recursos específicos.
- . No existe Cultura de Calidad Total, conceptos que deben ser propugnados desde la gerencia y entenderse como responsabilidad de todo el personal, no sólo de los que intervienen en el proceso productivo
- . La U.O. ha aumentado su poder de negociación respecto a sus proveedores de mano de obra, por una mayor oferta producto de aumento de programas en universidades e institutos y mayor desempleo
- . Inversamente, el poder de negociaciación de la U.O. frente a sus clientes ha disminuido, por una mayor competencia en el sector (semejante calidad, menor precio, etc.).
- . Los negocios basados en la plataforma Pc's+Redes tienen bajas barreras de entrada, por tanto son más riesgos. Respecto a la plataforma AS/400, la accesibilidad es menor y la U.O. está en situación ventajosa por contar con una Curva de Experiencia.
- . Las tendencias mundiales hacia Sociedad Humanísitca demandarán a la U.O. mayores esfuerzos de planeamiento e inversión, situación para la cual aún no está preparada.

- **SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

- . Las opiniones difieren por grupo cultural. Los analistas y analistas-programadores universitarios son más radicales en sus evaluaciones, la gerencia como el personal de instituto son más optimistas. Esto puede deberse a que los primeros son de mayor antigüedad, conocen mejor su realidad organizacional y tienen diferentes expectativas, que el personal de insituto. Por otro lado, es usual que la gerencia tienda a sobrevaluarse.

- . La U.O. no está siendo productiva, su tendencia es decreciente porque aunque en ella inciden positivamente la capacidad del personal y los factores de grupo, la motivación está en descenso.
- . En general, la motivación está en descenso por el comportamiento inadecuado de las siguientes variables :
 - . Comunicación, limitada al aspecto laboral, y que se diluye a medida se desciende de nivel organizacional (sólo es adecuada intra-grupos)
 - . Falta de reconocimiento al desempeño del personal, no valorándose la labor realizada
 - . Estructura organizacional, con proceso de toma de decisiones centralizado en la gerencia y crecimiento desordenado que dificulta la comunicación.
- . El aspecto remunerativo no es el que más influye en la motivación del personal, como piensa la gerencia, sino la existencia adecuada de las variables ya mencionadas. Ante su ausencia, la remuneración cobra mayor importancia.
- . Los factores de grupo (cohesividad, confianza, camaradería) en la U.O. y en la empresa en general representan una fuerte ventaja competitiva. Estos factores y la naturaleza del trabajo están motivando al personal. Asimismo, el personal valora el fomento a la autonomía individual y el trato informal
- . La identificación con la filosofía corporativa disminuye según los niveles jerárquicos, ni en la empresa ni en la U.O. existen símbolos propios que identifiquen e integren al personal

4.4.4 CRECIMIENTO Y/O DESARROLLO DE LA UNIDAD OPERATIVA

Tanto la Unidad Operativa como la empresa presentan indicadores que denotan su crecimiento en el período de estudio.

De prestar servicios sólo a la corporación, la U.O. ha salido al mercado con dos plataformas tecnológicas y con una cartera de servicios y productos; lo que se ha dado con el consecuente incremento de personal, estructura organizacional e infraestructura.

Evidentemente ha crecido. Sin embargo, este crecimiento no ha respondido a una planificación adecuada, sino a oportunidades presentadas por el entorno; como se dio a nivel empresa, cuando en determinado período experimentó un crecimiento descontrolado. En el caso de la U.O., éste ha sido más paulatino, aunque los efectos del crecimiento empresarial no han dejado de afectarla (transfiriendo personal calificado)

Por otro lado, no se aprecian expresiones fehacientes de su desarrollo :

- . Si bien el personal de mayor jerarquía ha mejorado su situación económica y nivel cultural, el resto de personal lo está haciendo pero a una tasa de crecimiento mucho menor
- . En términos generales la satisfacción del personal ha disminuido, tanto por un crecimiento desordenado con todas sus implicancias, y porque no se percibe un futuro claro para la empresa
- . No se ha mejorado la calidad en el servicio a clientes, estando aún lejos de poseer una Cultura de Calidad
- . Su actitud frente a su entorno ha sido y es generalmente REACTIVA.

Los resultados del análisis y lo anteriormente expuesto, permiten concluir que tanto la U.O. como la empresa presentan un incipiente desarrollo, debido principalmente a un inadecuado manejo de la **VARIEDAD**, es decir que la variedad generada por la organización en su conjunto ha sido y es menor que la requerida por su entorno.

4.5 FASE 0 : CONTROL DEL PROYECTO

La experiencia de haber llevado a cabo este proyecto de diagnóstico organizacional, nos permite reafirmar la importancia que tiene el proceso de control durante su ejecución. Esto se da sobre todo en dos aspectos :

- CONTROL DEL CUMPLIMIENTO DE PLAZOS ESTIPULADOS

Dado que la realidad organizacional es muy dinámica y cambiante, si el proyecto se dilata los resultados obtenidos en el período de estudio pueden diferir de la nueva realidad emergente, y por tanto no ser de mucha utilidad para la gerencia.

En este proyecto específico no se ha realizado un control eficaz, dado que su objetivo no ha sido sólo realizar un D.O. sino además, y en primera instancia, formular una metodología que lo guíe. El cronograma fue constantemente reprogramado de acuerdo a las modificaciones en la metodología base, fruto de los procesos de retroalimentación por los resultados obtenidos en la realidad. Por otro lado, como se señaló desde un comienzo, los recursos han sido escasos para un proyecto de tal magnitud, estando a cargo sólo de dos personas, cada una con sus limitaciones de tiempo particulares.

- CONTROL DE CALIDAD DE LA INFORMACION RECOPIADA Y PROCESADA

Respecto a este punto sí se ha tenido bastante cuidado, puesto que la calidad de los resultados está en función de la calidad de los insumos, es decir de información precisa y veraz, y de la calidad del proceso.

Para entender la organización se ha tomado como base el Modelo Sistémico. Tanto para el levantamiento de información como para su procesamiento se han seguido rigurosamente los pasos de la metodología, considerando de modo especial las recomendaciones para los procesos de entrevistas y encuestas. Se ha contrastado en la medida de lo posible, la información recogida a través de percepciones del personal con documentación proporcionada con la gerencia, lo cual permitió reforzarlas.

Asimismo, la fase de análisis se basa en un enfoque normativo provisto por la teoría que sustenta la metodología, en nuestros propios conocimientos y en las orientaciones de los asesores de la tesis. Por otro lado, la objetividad es punto crucial en el proceso, la que se ha tratado de mantener con la interacción de los aspectos ya mencionados.

El proyecto desde un principio ha contado con el apoyo y participación del personal, facilitando la labor de recolección de información y permitiendo que exista confianza en un menor margen de error respecto a su veracidad.

Con respecto a la evaluación de las diferentes gestiones de la empresa, se debe indicar que gran parte de ella es producto de las mismas opiniones y autodiagnósticos de aquéllos que las ejecutan en los diferentes niveles de la organización.

Para el análisis del comportamiento se ha utilizado un modelo ya existente, comprobado empíricamente en diferentes realidades empresariales, y aunque se trata de información compleja y subjetiva, permite tener confianza en la autenticidad de la interacción de sus variables.

CAPITULO V

**PUNTOS DE APRENDIZAJE DE LA EXPERIENCIA
Y CONCLUSIONES**

5.1 PUNTOS DE APRENDIZAJE DE LA APLICACION DE LA METODOLOGIA DE SISTEMAS BLANDOS

- . La MSB, aunque es un esquema ordenado para resolver problemas resulta genérica y requiere considerable inversión de tiempo en su aprendizaje y aplicación. Su mejor aporte es la consideración de las diferentes percepciones de los involucrados.
- . La MSB no define explícitamente el concepto de D.O. Va más allá de un proceso de diagnóstico, dado que no sólo ayuda a abordar situaciones-problemas, sino a darles solución.
- . Los análisis "Issue Based & Primary Task", variantes de la MSB, son útiles cuando existen diferentes percepciones sobre un mismo tópico, respecto a qué es y cómo es llevado a cabo.

5.2 CONCLUSIONES DEL PROCESO DE FORMULACION Y APLICACION DE LA METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

- DEL PROCESO DE FORMULACION

- . En la búsqueda de diferentes enfoques sobre el proceso de DO se encontró que existen dos tipos bien definidos, los modelos y las metodologías, resultando ambos incompletos. Los modelos por ser sesgados al enfocar sólo algunos aspectos de la realidad y las metodologías por ser genéricas y/o presentar un modelo organizacional implícito sesgado. Estos modelos obligan a que la realidad de las empresas se ajusten a ellos (generalizan la realidad), debiendo ser a la inversa.
- . Se comprueba la importancia de contar con un Modelo de la Organización que oriente el proceso de D.O., pero éste debe representar un enfoque sistémico de la misma.
- . La validación de una metodología en desarrollo es un proceso continuo de aprendizaje, cada iteración la enriquece.
- . Producto del proceso de formulación se tiene un Modelo Sistémico Organizacional y una Metodología, cuya base es el modelo. Este último, dada su sistemicidad puede ser aplicado sobre cualquier realidad organizacional. Aunque la metodología está orientada a empresas que dan servicios de desarrollo de software (en sus diferentes modalidades), lo único que le da esa

característica es la Gestión de Desarrollo de Software, dado que sus otros aspectos son genéricos, pudiendo estar también dirigida a otro tipo de empresas de servicios, si se le hace la adecuación respectiva.

- DE LA APLICACION

- . El proceso de DO es extenso, complejo y consume gran cantidad de tiempo. Es imprescindible contar con el compromiso de la gerencia y del personal, dado que ellos controlan la disponibilidad y fidelidad del insumo más importante : información.
- . La objetividad y apertura mental del equipo de trabajo son factores importantes para la calidad de los resultados del DO, dado que éste se basa en gran porcentaje en las percepciones del personal, además del marco conceptual de la metodología, asesoría externa y documentación proporcionada por la gerencia (que sirve para contrastar lo recopilado verbalmente).
- . En nuestra realidad latinoamericana no existe cultura de encuestas, se debe tener bastante cuidado en el anonimato de las mismas, así como en una clara explicación de sus preguntas.
- . La realidad organizacional es demasiado compleja para tratar de delimitarla exactamente mediante un modelo. Sin embargo, carecer de él tornaría más complejo el proceso de diagnóstico.
- . Aunque el proceso de entrevistas es uno de los mecanismos de recolección de información más caros, en términos de tiempo involucrado, permite un mejor conocimiento de la realidad.
- . Generalmente en un proceso de encuestas, el personal de mayor nivel en la organización tiende a sobre-evaluarse, existiendo diferencias sustanciales con los demás niveles organizacionales.

BIBLIOGRAFIA

A. LIBROS DE CONSULTA

- Checkland, Peter; Systems Thinking, Systems Practice, Lancaster, John Wiley & Sons Ltd, 1981.
- Johansen, Oscar; Anatomía de la empresa : "Una Teoría General de las Organizaciones Sociales", Santiago de Chile, Ed. Universitaria, 1980
- Mintzberg, Henry; La estructuración de las organizaciones, Barcelona, Ed. Ariel S.A., 1984
- Gareth, Morgan; Imágenes de la Organización, USA, Sage Publications, 1986
- Manzini, Andrew; Organizational Diagnosis, USA, Amacom, 1988
- Campoverde, José; Eficacia, Perú, Ed. Gestión, 1978
- Beer, Stafford; Diagnosing the system for organizations, Great Britain, John Wiley & Sons Ltd, 1985
- Deming, Edward; Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis,
- Imai, M; Kaizen : La clave de la ventaja competitiva japonesa
- Kast, Freemont; Administración de las organizaciones : enfoque de sistemas y de contingencias,
- Robbins, Stephen; Comportamiento Organizacional, Prentice-Hall Hispanoamericana, Barcelona, 1987
- Eco, Umberto; Cómo hacer la tesis, Barcelona, Ed. Gedisa, 1982
- Porter, Michael; "Estrategia Competitiva", Editorial Continental, Mexico, 1980.
- "Gestión Estratégica del Marketing", Marketing Publishing Center, Madrid, 1989
- Chiavenato, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos", Colombia, Mc Graw Hill, 1990

- Bogue III, Marcus y Buffa, Elwood; Corporate Strategic Analysis. TFP of Mc Millan Inc., USA, 1986
- David, Fred; Fundamentals of Strategic Management, Merryl Publishing Company, USA, 1986
- Blass, Walter; "Optimización de la función de Planeación Corporativa", Manual de Administración Estratégica, Mac Graw Hill, México, 1984.
- Lambin, Jean-Jacques; "Marketing Estratégico", París, Ed. Mc Graw Hill, 1987
- Henderson Bruce; The logic of Business Strategy, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1984
- Piazza Tanguis, Walter; " Tecnología, Herramienta de Desarrollo", La Experiencia de Construir Futuro, Cosapi Organización Empresarial, Perú, 1990
- Henderson Bruce; The logic of Business Strategy, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1984

B. REVISTAS

- Davies, Lynda; "Entendiendo la Cultura Organizacional : Una perspectiva de Sistemas Blandos", Perú, Sistémica, (1):1, p.113-136,1990
- Rodríguez Ulloa, Ricardo; "Metodología para definir las Weltanschauungen (M-D-W) : Una intervención eb una Situación-Problema peruana", Sistémica, (1):1, p. 65-89, 1990
- Rodríguez Ulloa, Ricardo; "The Problem-Solving System : Another Problem-Content System", Systems Practice, (1):3,1988
- Ackoff, Rusell; "The managment of change and the changes it requires of managment", Systems Practice, (3):5, jun.1990
- Alonso Martínez, Vicente; "Cultura Organizacional y Calidad Total", Alta Dirección, (25):148, nov-diic 1989
- Scheartz, Howard; "La cultura corporativa y la estrategia empresaria", Administración de Empresas, (22):

- Rodríguez Ulloa, Ricardo; "El enfoque de sistemas y los sistemas socioculturales : posiciones conflictivas en la toma de decisiones", La Revista de Postgrado, (1):2, dic.1989, Perú
- Rodríguez Ulloa, Ricardo; "Los Sistemas Blandos en el análisis de los problemas del mundo real", La Revista de Postgrado, (2):4, ago.1990, Perú
- Recomendaciones de "Guidance for Users of Integrated Data Processing Equipment", Gestión, Sección Informática, abril, 1992
- Anzizu, José; "Cultura Organizativa : Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa", Alta Dirección, 23(120), mar-abr. 1985
- Jackson, Michael C.; "Situación actual y perspectiva de la gerencia administrativa", Sistémica, (1):1,1990
- Checkland, Peter; "El Movimiento de Sistemas y el Fracaso" de la Ciencia Administrativa", Sistémica, (1):1, 1990

ANEXO 1

**CRITERIOS ADICIONALES EN LOS PROCESOS DE
ENTREVISTAS Y ENCUESTAS**

ENTREVISTAS

La entrevista es un sistema de comunicación unido a otros sistemas en función de cinco elementos fundamentales :

- La fuente, o sea el entrevistado, con características de personalidad, limitaciones, opiniones, percepciones y conocimientos relacionados a un cargo, una actividad y posición definida dentro de la organización.
- El transmisor, el medio que permite el entendimiento de la capacidad verbal y de expresión.
- El canal de transmisión, las palabras habladas y los gestos.
- El receptor, quien interpretará la información y que difiere de persona a persona.
- El destino, a quien se dirige la información

Dentro del curso de una entrevista, estos cinco elementos pueden comportarse de maneras probabilísticas, pudiendo existir problemas, por ello es preferible que el entrevistador tenga un perfil adecuado.

Este método de recolección de información es uno de los más utilizados pues en muchos casos sus ventajas son mayores a sus desventajas.

Ventajas de las Entrevistas

- Genera información por sí misma
- Permite la clarificación de la información y la verificación por parte del receptor
- Permite descubrir las áreas problema que no podrían ser descubiertas por otro medio, ya que a través de los cuestionarios talves no se traten éstos aspectos.
- Incrementa la indentificación de los miembros de la organización con el proceso de diagnóstico.
- Provee una experiencia alentadora a los entrevistados por cuanto, consideran que sus problemas estan siendo escuchados.
- Permite un contacto entre el diagnosticador y el miembro de la organización, permitiéndole capturar información de las características de la persona y sus condiciones.

Desventajas de las Entrevistas

- Es caro, en términos de tiempo, espacio y recursos, generalmente toma un promedio de una hora.
- El entrevistador puede perder la objetividad y recolectar la información inadecuadamente.
- No es información que pueda ser directamente comparada en términos de calidad y seguridad.
- Es difícil de estandarizar sus resultados
- Puede constituir un medio que utilice el entrevistado para hacer creer lo que no es

- En las empresas en las cuales su recurso humano trabaja en otras instalaciones, resulta dificultoso establecer éste proceso.

Algunos principios al respecto de la entrevista pueden promover su perfeccionamiento. La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en su desarrollo :

Preparación de la Entrevista

Para todas las entrevistas, previstas o no, debe haber algún tipo de preparación. Obviamente se necesita un considerable planeamiento para establecerlas anticipadamente. A pesar de ello es necesario considerar los siguientes principios:

- . Determinar el objetivo específico de la entrevista
- . Determinar el método para alcanzar el objetivo, esquematizar el cuestionario
- . Obtener la mayor cantidad posible de información respecto al entrevistado
- . Brindar información adecuada al entrevistado, respecto a los objetivos del proceso de diagnóstico

Ambiente de la Entrevista

Este aspecto se refiere tanto al espacio físico, oficina privada y confortable y la disposición mental, ánimo y confianza. Para asegurar un buen ambiente es necesario considerar:

- . Debe realizarse en una atmósfera agradable, en una sala aislada y sin muchos ruidos
- . Debe ser de naturaleza particular, es decir solo contener al entrevistador y el entrevistado

Desarrollo de la entrevista

Es la etapa fundamental del proceso en la cual se obtiene la información deseada. El entrevistador provoca estímulos (preguntas) y el entrevistado reacciona con respuestas y comportamientos que permiten una retroalimentación al proceso. Durante el transcurso de la entrevista se podrán observar los siguientes aspectos significativos :

- . El contenido material de la entrevista, que es el conjunto de informaciones que el entrevistador proporciona sobre su labor cotidiana y las perspectivas de la situación
- . El contenido informal, que esta constituido por las maneras como se reacciona ante las preguntas, opiniones propias e insinuaciones .

Una de las consideraciones importantes al inicio del desarrollo de la entrevista es una apertura que genere un ambiente favorable.

Cierre de la Entrevista

Ciertas personas comparan la entrevista con una conversación pulida y controlada, sin embargo para lograr obtener la mayor colaboración, el ambiente y el trato deben ser muy agradables y cordiales. El cierre de la entrevista por lo tanto debe redondear el trato existente a lo largo del desarrollo, culminando en un agradecimiento al entrevistado por su colaboración al proceso de diagnóstico y reforzando la confidencialidad de la información obtenida.

Siendo la entrevista un proceso con mucho contenido subjetivo, los cuestionarios requieren una preparación muy detallada y cuidadosa.

Consideraciones en el Proceso de Entrevistas

- . Utilizar las preguntas dirigidas, evitando el uso de aquellas polarizadas y que sólo exigen la elección entre dos alternativas.
- . Utilizar temas diversos para iniciar la conversación.
- . Reforzar la información obtenida con repreguntas, logrando afirmarlas o complementarlas.
- . Buscar mantener la dirección de la entrevista
- . Tomar nota de las expresiones faciales importantes y otros datos informales
- . Resolver los malos entendidos con respecto al objetivo de la entrevista en caso de que existan malas disposiciones por parte del entrevistado.

Procesar la información obtenida

La transcripción de las notas que se tomaron en el desarrollo de la entrevista, es finalmente el resultado de éste proceso y es necesario que considere:

- . Evitar pérdidas de información por olvido, hacerlo lo más inmediato posible
- . Estructurar el resumen de la entrevista
- . Transcribir las apreciaciones personales importantes, sin variar ni forma, ni contenido
- . Adicionar las anotaciones que se consideren necesarias, respecto al desenvolvimiento del proceso y a lo percibido, que pueda complementar la información

ENCUESTAS

El uso de los cuestionarios escritos es uno de los métodos más comunes para obtener información, este método comparte muchas de las ventajas de la entrevista ya que canaliza también algunos datos psicológicos tales como las actitudes y las opiniones. Puede dirigir las intenciones del comportamiento, ayudar a anticipar reacciones ante acontecimientos futuros y proporcionar explicaciones de los acontecimientos.

Una encuesta no tiene el ciclo retroalimentador de una entrevista pero tiene algunas ventajas adicionales.

Ventajas de las Encuestas

1. Permite responder en forma anónima a preguntas muy delicadas o personales que podrían no estar dispuestos a discutir con un entrevistador.
2. La recolección de la información puede realizarse más eficientemente al brindar en 45 minutos la misma información de una entrevista de 2 horas.
3. Obtiene información ya seleccionada y clasificada dentro de un orden establecido, por la rigidez del cuestionario es un método uniforme de obtención de datos.
4. Su procesamiento es menos complejo
5. Puede reducir el margen del criterio subjetivo del entrevistador al presentar todas las preguntas de igual manera a todos los encuestados

Desventajas de la Encuesta

1. Un cuestionario no posee la flexibilidad de una entrevista.
2. Puede no lograr capturar toda la información, si no se anticipa uno a los acontecimientos
3. Un cuestionario puede tener sesgos en las preguntas, puede tender a extremar situaciones o puede direccionar a preguntas socialmente aceptables.
4. La elaboración de un cuestionario puede tomar mucho tiempo hasta lograr un nivel óptimo
5. No permite el reforzamiento de algún concepto o situación planteado en el cuestionario

Es importante que en el proceso de las encuestas no se tomen acontecimientos aislados como condiciones generales, por otra parte, este método debe reforzarse por otros medios de obtener información como son la observación directa o la entrevista, de manera que los resultados tengan un mayor respaldo de credibilidad.

La decisión de realizar una encuesta debe reflejar el compromiso de la administración en cuanto a manejar

profesionalmente el programa y considerar los resultados en una forma constructiva.

Luego de recibir el apoyo de la gerencia, es necesario tomar algunas decisiones fundamentales como parte del proceso de desarrollo de una encuesta.

Preparación de la encuesta

En cierto sentido, las encuestas son análogas a la función de auditoría, proporcionando una evaluación sistémica en base a las percepciones de los empleados. Esta información es muy valiosa pero requiere ser direccionada, necesita determinarse un objetivo que evite la ambigüedad del cuestionario y que permita una labor de análisis más eficiente.

En casos en que el objetivo determinado éste siendo cubierto por encuestas ya hechas o "en paquete" será más apropiado y ventajoso el uso de uno de ellos, pudiendo incorporársele algunas interrogantes adicionales como producto de un estudio adicional.

Por otra parte si se diera la necesidad de confeccionar un cuestionario a la medida, sería apropiado contar con una asesoría profesional que permita incorporar ciertos criterio psicométricos.

En los casos que el cuestionario sea confeccionado en casa, es muy importante determinar el enfoque que tendrá el mismo, si se tendrá un alcance amplio o si preferirá tocar una sola problemática pero con un enfoque profundo.

Grupo objetivo de la encuesta

Una cuestión básica es determinar el grupo de empleados a los que se entrevistará en la encuesta. ¿Un programa deberá incluir a todos los niveles de una organización o sólo debe limitarse a uno? ¿Debe considerar solo una muestra o a todos? ¿Debe considerar solo a los empleados antiguos y no a los recientes? ¿Podrá limitarse a un determinado grupo?.

La respuesta a todo este tipo de preguntas va de la mano con la determinación del objetivo fundamental de la encuesta, en base a lo cual pueden determinarse segmentos o el universo de los empleados.

Desarrollo de la encuesta

Las encuestas deben ser previamente programadas, considerando un momento oportuno par el mismo, procurando mantener al personal motivado para la realización del mismo y evitando la tensión del tiempo dentro del proceso, por ello es necesaria la cordinación con los superiores.

En la medida de lo posible deben ser acompañadas de instrucciones que permitan al encuestado hacer buen uso de el material. Se deberá incluir en cada proceso de encuestas, un responsable que permita responder a las preguntas del objetivo de la encuesta y de alguna suspicacia dentro del cuestionario.

Se debe asegurar el anonimato de las respuestas y además recolectar también los comentarios de los empleados durante el proceso en sí, pues pueden proporcionar información adicional al proceso.

ANEXO 2

**ENTREVISTAS Y ENCUESTAS DE LA
METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

CUESTIONARIO DE HISTORICIDAD

EVOLUCION

- . ¿Quiénes, cuándo y por qué crearon la empresa?
- . ¿Qué objetivos se plantearon inicialmente?
- . ¿Cuántas veces han variado su misión?
- . ¿Cuáles han sido las personalidades más importantes en su desarrollo y evolución?
- . ¿Cuáles son las principales características de cada una de sus gerencias?
- . ¿Cuánto ha crecido desde sus inicios?
- . ¿Cuáles son las principales características que ha tenido su crecimiento?
- . ¿Se pueden identificar etapas de crisis anteriores? ¿Cuál ha sido el planteamiento de su solución?
- . ¿Detrás de las directrices que han administrado la empresa, se puede identificar una filosofía clara, respecto a su objetivo y misión como empresa?

CULTURA

- . ¿Cuáles son las principales características de la organización?
- . ¿Cómo se establecen los vínculos de pertenencia de los miembros de la organización?
- . ¿Se pueden identificar eventos internos institucionalizados?
- . ¿Qué nivel de preocupación por el clima organizacional, se manifiestan en los niveles gerenciales?
- . ¿De qué naturaleza son las principales manifestaciones de sus miembros?
- . ¿La empresa promueve actividades fuera del trabajo?
- . ¿Cuál es el principal medio de comunicación? ¿Cuáles son otras manifestaciones culturales existentes?

ESTRUCTURA

- . ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa?
- . ¿Cuánto tiempo tiene ésta estructura?
- . ¿A qué requerimiento responde la presente disposición?
- . ¿El diseño actual se basa en una orientación por productos?, mercados?, clientes, gestiones, funciones?
- . ¿Se utiliza el organigrama para formalizar estas disposiciones?
- . ¿Se reflejan las jerarquías o las responsabilidades?
- . ¿El cargo en esta estructura es acorde al puesto?
- . ¿Se considera de naturaleza flexible y de avanzada?
- . ¿Los subordinados pueden establecer de manera clara la trayectoria que deben seguir sus controles?

CUESTIONARIO DE GESTION DE PLANEAMIENTO

PROCESO DE PLANEAMIENTO

- ¿Cuál es la frecuencia de este proceso en la empresa?
- ¿Cómo se realiza el proceso, quiénes intervienen, qué aspectos consideran?
- ¿Qué políticas guían este proceso?
- ¿Qué información de entrada se maneja?
- ¿Cómo hacen la evaluación de la gestión del año anterior?
- ¿De qué manera se controla el cumplimiento de objetivos?
- ¿Qué actitudes se toman ante la falta de cumplimiento de objetivos, ante el logro de los mismos ?
- ¿Los planes son realistas y flexibles ?

ANALISIS DEL ENTORNO

- ¿De qué manera se realiza el Análisis del Entorno? ¿Se cuenta con algún Sistema de Inteligencia que provea información del mercado y de la competencia?
- ¿De qué manera se recaba información de proveedores, clientes (actuales y potenciales), competencia (actual y potencial), productos sustitutos?
- ¿La gerencia ha explorado adecuadamente diversas formas de segmentar su mercado? ¿En qué medida se está dirigiendo a segmentos del mercado en que las fortalezas de la compañía proporcionan considerables ventajas?
- ¿La empresa está bien informada sobre sus mercados? ¿Qué información general vale la pena obtener? ¿Cómo se debería obtener?
- ¿La empresa está bien informada sobre sus competidores? ¿Qué tan bien puede predecir lo que sus competidores harán bajo diversas circunstancias? ¿Existe una base confiable para tales evaluaciones competitivas? ¿La empresa está subestimando o sobreestimando a sus competidores?
- ¿La empresa puede proporcionar con más eficiencia que sus competidores los productos y servicios que se ha propuesto vender? ¿Cuál es el criterio de base para creer esto?
- ¿Se realizan Análisis de Escenarios ? ¿Por qué ? ¿No es necesario, no hay tiempo, no vale la pena?

ANALISIS INTERNO

- ¿Con que frecuencia se realiza un diagnóstico de la situación interna de la empresa? ¿Qué aspectos se evalúan?
- ¿Qué criterios se toman para emitir un juicio sobre la situación de la empresa?
- ¿Se toman acciones con las conclusiones obtenidas de dichos procesos de diagnóstico, o sólo es un ejercicio teórico?
- ¿Cuáles son los factores críticos para el éxito de la empresa?

- ¿Cuáles son a su juicio, las fortalezas y debilidades de la empresa, capacidades y oportunidades?
- ¿Cómo percibe el nivel de comunicación en la empresa ? (ascendente, descendente, lateral)
- ¿Cómo percibe el clima general de la empresa y los micro-climas?
- ¿Cuáles son a su juicio, los principales problemas de la empresa?
- En una escala del 1-5 :
 - ¿Cómo calificaría su grado de satisfacción en la empresa?
 - ¿Cómo calificaría el grado de satisfacción de sus subordinados en general ?

MISION

- ¿Existe un enunciado escrito de misión? ¿Cuál es?
- ¿Considera que está bien definida ? ¿Quiénes intervinieron en su definición?
- ¿Es conocido por toda la empresa ? ¿Qué esfuerzos se hacen para que los distintos niveles lo conozcan y se identifiquen con ella?

OBJETIVOS

- ¿Son coherentes con la misión ? Existen discrepancias?
- ¿Son claros y específicos en términos de tiempo y cantidades?
- ¿Están basados en un conocimiento profundo del mercado y de la situación de la empresa dentro de él? ¿Son realistas?
- ¿Se refieren al Qué y al Cuándo y no al Por qué o al Cómo?
- ¿Constituyen la base para el establecimiento de objetivos más precisos en los siguientes niveles de recursión de la empresa?
- ¿Generalmente parten de cero, es decir no son resultado exclusivo de un análisis histórico del comportamiento del mercado, sino de las situaciones existentes en el momento?

ESTRATEGIAS

- ¿Las diversas actividades propuestas en la estrategia proporcionan ventajas sinérgicas? ¿Son compatibles?
- ¿La estrategia propuesta dirige adecuadamente las preguntas sobre objetivos, política financiera, alcance de las operaciones, organización e integración de la empresa?
- ¿Qué recursos específicos (personal, capacitación, información, instalaciones, tecnología, finanzas, relaciones) se necesitará para ejecutar la estrategia? ¿La compañía ya tiene estos recursos? ¿Ha establecido la gerencia programas para obtener estos recursos y una competencia global que permita distinguir las ventajas competitivas a largo plazo?
- ¿Hasta qué punto la estrategia define un rol económico único y apropiado para la empresa? ¿Cuán diferente es de la estrategia de sus competidores?

- ¿La gerencia es capaz de implementar sus estrategias con efectividad? ¿Qué conduce a esta conclusión?
- ¿Cómo y en qué medida se debe comunicar la misión, objetivos y estrategias a la organización? ¿Se distribuirá en forma escrita? ¿Será una ventaja o desventaja que los competidores conozcan la estrategia de la empresa?
- ¿Cómo se mantiene actualizado el plan estratégico ?
¿Existen revisiones regulares? ¿Qué tan frecuentes y realizadas por quién?

CUESTIONARIO DE GESTION DE MARKETING # 1

- Segmentos de mercado
- Cartera de productos/mercado
- Objetivos de marketing.

Básicos:

- . Posicionamiento (cualidades distintivas, el precio de venta influye en la percepción global del producto)
- . Participación (ventas respecto al competidor más grande)
- . Rentabilidad

Sectoriales:

Mix de Marketing

Producto

- . Investigación de mercado (para determinar la necesidad del cliente, análisis de la demanda actual y potencial)
- . Desarrollo del servicio/producto (características, diferenciación con la competencia, nuevos releases, mayor valor agregado)
- . ¿Qué productos deben ser eliminados, cuáles agregados ?

Precios

- . Políticas, márgenes, Cómo se fijan (criterios de costos, demanda y competencia) análisis de la competencia (interdependencia, capacidad de acción y reacción)
- . Consideran los clientes que los precios de la empresa están acorde con el valor de su oferta?

Publicidad/promoción

- . Conocimiento del prod/serv por mercados objetivos
- . Comunicación personal : desarrollo y entrenamiento de fuerza de ventas (actividades de vendedores : de venta, de servicio al cliente, trasmisión de informaciones)
- . Comunicación impersonal : publicidad de los medios de comunicación masivos
- . Costos de la actividad de comunicación

Distribución

- . Canal directo (productor vende directamente) al cliente o indirectos (intermediarios toman el título de propiedad. Cobertura de mercado (# óptimo intermediarios))
- . Es adecuado el presupuesto de promoción de ventas . Se hace uso adecuado efectivo y suficiente de herramientas de promoción muestras, exhibiciones, concursos de ventas, etc?

Otros

- . Cumplimiento con el presupuesto de ingresos/egresos
- . Relaciones con la clientela, programas de servicios a clientes
- Evaluación de objetivos, cumplen con las 6 características esenciales ?

- Estrategias de marketing
 - Producto
 - Precios
 - Estrategia de selección : vende prod. nuevo a precio elevado, compran los que están dispuestos a pagar;
 - Estrategia de penetración : precios bajos para penetrar desde el comienzo, en la parte importante del mercado
 - Promoción
 - Distribución
- Políticas generales
- Competencia por producto/mercado. Conocimiento de avances en el mercado : clientes, competidores. Liderazgo
- Efectividad en cumplimiento de planes.
- ¿Procedimientos de control adecuados?
- ¿Debe la empresa entrar, ampliar contratar o **retirarse** de algunos segmentos comerciales, y cuáles serían las consecuencias en las utilidades a corto y largo plazo?
- ¿Cuál es el conocimiento y actitud del comprador en relación a la calidad, características, estilo, marca etc. de los productos de la empresa?

ENCUESTA DE MARKETING

La presente encuesta tiene como objetivo recabar información sobre la Gestión de Marketing de la empresa. La validez de los resultados dependerá de su absoluta sinceridad y estricta objetividad.

Apelando a su sentido de colaboración, agradecemos indicar la alternativa que más se asemeje a su OPINION.

PARTE I

1.
 - a. Toda la Gerencia está orientada hacia las necesidades y los deseos del cliente
 - b. Parte de la Gerencia antepone las Gestiones Financiera y de Desarrollo, pero está consciente de la importancia del servicio al cliente
 - c. La atención al cliente es asunto del área de Ventas
 - d. ¡Qué se ocupen los vendedores! (Para eso cobran comisiones)
2.
 - a. El Gerente General se ocupa activamente del marketing
 - b. No interviene, pero se interesa por el marketing. Está bien asesorado
 - c. Deja hacer
 - d. Tiene otras prioridades más importantes
3.
 - a. Todos los empleados y funcionarios (90%) se sienten formar parte de los resultados en ventas que se están obteniendo
 - b. Un 75%
 - c. La mitad, aproximadamente
 - d. Sólo los directamente involucrados
4. ¿Qué ocurre si un cliente se queja?
 - a. Las quejas siempre son pasadas a un nivel superior. Se estudian y se resuelven. En todo caso, el cliente recibe la debida explicación, en términos amables y en un tiempo adecuado
 - b. El que recibe la queja trata de resolverla y dar la debida explicación al cliente
 - c. Se intenta apaciguar al cliente con buenas palabras
 - d. ¡Los clientes siempre se quejan!, por tanto, hay que tomar las quejas con calma, darles larga y confiar en que al final todo se arreglará
5. ¿Cuándo investigamos a fondo nuestra empresa?
 - a. Anualmente
 - b. Recientemente
 - c. Hace dos años
 - d. Nunca

6. ¿Cuándo realizamos formales investigaciones de mercado?
 - a. Periódicamente
 - b. Hace poco
 - c. Hace unos años
 - d. Nunca

7. ¿Cuándo lanzamos nuevos productos u ofrecemos nuevos servicios?
 - a. Con cierta regularidad
 - b. Recientemente
 - c. Hace años
 - d. Nunca

8. ¿Quién desarrolla los nuevos productos o reactiva los antiguos?
 - a. El área de Marketing, en estrecha colaboración con otros departamentos
 - b. Las área técnicas, en colaboración con el área de Marketing
 - c. Los técnicos
 - d. Nadie

9. ¿Se desarrolla el know-how en la empresa a través de reuniones, cursos, seminarios, etc., para que el personal esté técnicamente a la altura de los requerimientos del mercado?
 - a. Sí, se sigue un amplio programa de formación inicial y continuado, así como para el conocimiento de nuevas tecnologías
 - b. Existe un programa aplicable a parte del personal
 - c. Esporádicamente se dan charlas
 - d. Nuestros vendedores y empleados aprenden sobre la marcha

10. ¿Cómo y a quién vendemos?
 - a. Intentamos vender lo que tenemos a quien sea
 - b. Vendemos nuestros productos y servicios a un cierto tipo de clientela tradicional
 - c. Vendemos productos y servicios altamente sofisticados
 - d. Creamos los productos y brindamos servicios adecuados para las necesidades y los deseos de los segmentos de mercado que nos interesan y canalizamos nuestras ventas hacia esos segmentos

11. ¿Qué pasa con nuestros clientes actuales?
 - a. Informamos regularmente a nuestros clientes sobre la marcha de la empresa y los nuevos productos y servicios. Se visitan sistemáticamente de un modo periódico
 - b. De vez en cuando organizamos una campaña de visita
 - c. De la atención de los clientes se encargan los vendedores
 - d. Los clientes duermen en los archivos de la empresa

PUNTUACION DE CADA PREGUNTA

1.	a=3	b=2	c=1	d=0
2.	a=3	b=2	c=1	d=0
3.	a=3	b=2	c=1	d=0
4.	a=3	b=2	c=1	d=0
5.	a=3	b=2	c=1	d=0
6.	a=3	b=2	c=1	d=0
7.	a=3	b=2	c=1	d=0
8.	a=3	b=2	c=1	d=0
9.	a=3	b=2	c=1	d=0
10.	a=0	b=1	c=2	d=3
11.	a=3	b=2	c=1	d=0
12.	a=0	b=1	c=2	d=3
13.	a=0	b=1	c=2	d=3
14.	a=3	b=2	c=1	d=0
15.	a=0	b=1	c=2	d=3
16.	a=0	b=1	c=2	d=3
17.	a=0	b=1	c=2	d=3

CUESTIONARIO DE GESTION DE FINANZAS

PROCESOS ESTRATEGICOS

- ¿La gestión financiera de la empresa tiene planeamiento estratégico ?
- ¿Cuál es el horizonte de los presupuestos estratégicos?
- ¿Quiénes participan en éste proceso y cuál es el resultado final del mismo?
- ¿Como se realiza el control de los objetivos y estrategias esbozados en éste proceso?
- ¿Cuánto tiempo dedica la gerencia a la evaluación de los resultados financieros?
- ¿Se considera ésta gestión como factor crítico del desarrollo de la empresa ?

PROCESOS TACTICOS

- ¿Dentro de la organizacion, quién realiza los análisis financieros para conocer la situación de la empresa??
- ¿Cuáles son los indicadores que se utilizan para realizar ésta evaluación?
- ¿Dentro de las funciones de finanzas, cuáles de las siguientes decisiones son las más críticas dentro de la organización?
 - a. Financieras
 - b. Dividendos
 - c. Inversiones
- ¿Cuáles son los mecanismos de control para el cumplimiento de los presupuestos?
- ¿Qué participación tiene ésta gestión dentro de los diferentes negocios de la empresa? ¿Establece precios, define regalías? ¿Cuál es la estructura costos ??

PROCESOS OPERATIVOS

- ¿Cuáles son las principales actividades operativas funciones que realiza ésta gestión a nivel de la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de descentralización de las labores contables y cuál es la estructura de la misma?
- ¿Dentro de las labores operativas que se realizan?, ¿cuáles conllevan mayor carga de trabajo o consumen el mayor tiempo?
- ¿Qué herramientas de análisis se generan dentro del proceso y cuál es la frecuencia de generación del mismo?
- ¿Considera que las metas establecidas por la alta gerencia para la gestión financiera son realistas?
- ¿Quién realiza la toma de decisiones? ¿Cuenta con herramientas eficaces que le ayuden en su proceso de selección de alternativas? ¿Es su experiencia la mejor herramienta en este proceso de selección?

ESTADO FINANCIERO

- ¿Cuáles son los resultados de los indicadores más importantes para la empresa, con respecto a su gestión financiera? (liquidez, rentabilidad, crecimiento, etc.)
- ¿Cuales son las principales políticas establecidas por la empresa con respecto a ésta gestión? ¿Con respecto a las Inversiones, al Financiamiento y a los Dividendos?
- ¿Cuáles son los documentos que como parte de la información financiera, utiliza la empresa para evaluar el negocio?
- ¿Como clasifica sus clientes ?
- ¿La empresa tiene suficiente capacidad de generar los recursos financieros que requiere según su plan estratégico?

CUESTIONARIO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES ESTRATEGICAS

- . ¿Cuáles son las principales políticas de personal?
- . ¿Quién se encarga de establecer y cuidar el cumplimiento de estas políticas?
- . ¿Bajo qué criterios se establecen los planes de personal?

FUNCIONES TACTICAS Y OPERATIVAS

Función de Provisión

- . ¿Dónde reclutar? ¿Cuáles son sus fuentes de reclutamiento?
- . ¿En qué condiciones y cómo recoger los recursos necesarios?
- . ¿Cuáles son las técnicas de reclutamiento para enfocar el mercado de RRHH?
- . ¿Cuáles son los criterios de selección?
- . ¿Cuáles son los patrones de calidad en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo de acuerdo al universo de cargos dentro de la organización?
- . ¿Cuál es el grado de descentralización de las decisiones sobre la selección del personal?
- . ¿Cuál es la técnica de selección?, En todos los niveles manejan los mismos criterios?
- . ¿Cómo se integran a los nuevos trabajadores? Existe algún plan o mecanismo para ello?

La rotación

- . Enumere el orden de los principales motivos dados en las ultimas desvinculaciones de su personal
 - a. Política salarial
 - b. Política de beneficios sociales
 - c. Tipo de supervisión que se ejerce
 - d. Oportunidades de desarrollo profesional
 - e. Tipo de relaciones humanas dentro de la organizacion
 - f. Condiciones físicas de trabajo
 - g. Cultura de la organización
 - h. Criterios de evaluación
 - i. Grados de flexibilidad de las políticas de la empresa
 - j. Otras oportunidades del mercado
- . ¿Cuál es el índice de rotación del personal?
- . ¿Cuál es la permanencia media del personal?
- . ¿Cuál es el costo de la rotación?

El Ausentismo

- . Enumere el orden de las principales causas de ausentismo:
 - a. Enfermedad efectivamente comprobada
 - b. enfermedad no comprobada
 - c. razones de carácter familiar
 - d. faltas voluntarias por diversos motivos
- . ¿Cuál es el promedio de retrasos de tiempo del personal respecto al horario? Y cuáles serían las principales causas?

Función de Control

- . ¿Existe una Base de Datos capaz de proporcionar elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible?
- . ¿Cómo se controla el cumplimiento de las políticas establecidas para la administración de los RRHH?
- . ¿Cuáles son los criterios de adecuación que existen?
- . ¿Existen los medios y vehículos adecuados de información para la pronta decisión sobre los RRHH?

Función de Aplicación

- . ¿Cómo se determinan los requerimientos para la asignación de cargos?
- . ¿Cuáles son los criterios de colocación de un elemento de trabajo? ¿Se consideran las alternativas para oportunidades futuras dentro de un plan de desarrollo?
- . ¿Bajo qué criterios se realiza la adecuación del RRHH?
- . ¿Se realiza un planeamiento que determine la cantidad de recursos humanos necesarios para la organización?

La evaluación

- . ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño?
- . ¿Cuál es la participación del trabajador en el proceso de evaluación?
- . ¿Qué factores intervienen en la codificación y ponderación del desempeño?
- . ¿Quién realiza la evaluación?
 - Gerente
 - Supervisor directo
 - Otros supervisores
 - Iguales en cargo
 - combinación de grupos
 - uno mismo
- . ¿Qué se evalúa?
 - Ser humano
 - Tiempos de referencia de producción
 - Desempeño actual
 - Potencial futuro
 - Rasgos personales
 - Rasgos alcanzados
- . ¿Cuándo se realiza la evaluación?
 - Formal :

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Informal:
 - Semanalmente
 - Diariamente
 - Continuamente
- ¿Dónde se evalúa?
 - Dentro del cargo
 - Fuera del cargo
- ¿Cómo se evalúa?
 - Escala de clasificación
 - Comparaciones de empleados
 - Ensayos de forma libre
 - Entrevistas
 - Incidentes críticos (labor expuesta a prob)
- ¿Cuáles son los criterios que permitirían establecer la eficacia del proceso de evaluación?
- ¿Existe retroalimentación del resultado?

Función de Mantenimiento

- ¿Cuál es la tendencia de la empresa para establecer los salarios frente a las variables del salario del mercado y los resultados de la evaluación?
- ¿Cuáles son los criterios de la remuneración indirecta?
- ¿Existen mecanismos formalmente establecidos que ayuden a mantener un grado adecuado de motivación dentro de la empresa?
- ¿Considera los ambientes físicos de trabajo, los mas adecuados para permitir un buen desempeño según las labores particulares de cada cargo?

La retribución

- ¿Están en concordancia con el mercado?
- ¿Están ajustados los preceptos legales y las obligaciones contractuales?
- ¿Todo el personal entiende los sistemas de incentivos? Los incentivos son proporcionales a la escala jerárquica del puesto?
- ¿Se realizan repartos de utilidades? ¿Resulta motivador para el trabajador?

Función de Desarrollo

- ¿La asignación de tareas y atribuciones dentro de la organización se encuentran acorde al cargo?
- ¿Se realizan planes de desarrollo del personal a mediano y largo plazo?
- ¿Existen condiciones de trabajo que garanticen la salud del trabajador?
- ¿A qué considera excelencia organizacional?
- ¿Se establecen planes de capacitación de acuerdo a requerimientos puntuales o es parte de las políticas de

desarrollo establecidas?

• ¿El costo de los programas de capacitación resultan inferiores a los resultados obtenidos?

CUESTIONARIO DE GESTION DE DESARROLLO DE SOFTWARE

PROCESOS ESTRATEGICOS

- . ¿Cuál es la misión de ésta gestión? ¿Cómo este proceso productivo refleja la razón de ser de la empresa?
- . ¿Cuál es el plan estratégico de sistemas de información para la corporación?
- . ¿Cuál es la metodología que utiliza este proceso para la obtención de los niveles de calidad adecuados tanto en los productos de software como en los servicios informáticos que se prestan?

Analisis de los Servicios

- . ¿Se encuentran determinados los niveles optimos del servicio que se presta?
- . ¿Existe conocimiento integral de la capacidad de la empresa por determinado servicio?
- . ¿Los procesos de control del cumplimiento de acuerdos en éstos servicios, son adecuados? ¿Está segura la satisfacción del cliente?
- . ¿Cómo se analiza la inclusión de otro tipo de servicios informáticos?

Analisis de cada producto

- . ¿Cada producto en desarrollo se encuentra funcionalmente definido de acuerdo a las necesidades del mercado?
- . ¿Existen planes que respalden la programación de su desarrollo?
- . ¿Quiénes realizan la labor de análisis? ¿Bajo que criterios o metodologías se trabaja?
- . ¿Cómo se priorizan la asignación de recursos por productos?
- . ¿En términos generales, son de calidad los productos producidos internamente?
- . ¿En que etapa de desarrollo, considera que los productos estan asegurando su calidad?
- .

PROCESOS TACTICOS

- . ¿Que objetivos tácticos cumple el desarrollo de determinado productos?
- . ¿Qué otras aplicaciones o paquetes existen en el mercado que puedan ser competencia a éste producto?
- . ¿Se debiera invertir tiempo en investigar otros productos?
- . ¿Qué tan bien se cumplen los planes establecidos para los procesos de desarrollo?
- . ¿Bajo que criterio se establecen las fechas de finalización del programa de actividades?
- . ¿Cuáles son los roles que se requieren dentro de un equipo de desarrollo? ¿Se considera como clave de éxito el perfil adecuado de los programadores?

- ¿Qué criterios se utilizan para evaluar el tamaño y complejidad de un producto o proyecto?
- ¿Cuál es el promedio de cumplimiento de planes del desarrollo de software en anteriores proyectos?
- ¿Qué tan relevante es el equipo de trabajo para la elaboración de los programas de desarrollo?
- ¿Cómo calculan los tiempos por actividad, existen estándares ya establecidos?
- ¿Qué datos se consideran en la estimación de tiempos?
- ¿Qué circunstancias eventuales invalidan ciertos datos para considerarlos en la estimación?
- ¿Qué métodos de planeamiento utilizan? ¿Qué herramientas de SW son las mejores para éstas estimaciones?

Control de calidad

- ¿Qué técnicas de prueba se utilizan?
- ¿Qué criterios de calidad se manejan?
- ¿Cuáles son los procedimientos de prueba de unidad?
- ¿Cómo se realiza la integración del producto?
- ¿Se maneja documentación de las pruebas de integración?
- ¿Cuáles son los criterios para la prueba de validación?
- ¿Los procesos de depuración implican una reprogramación de actividades?
- Algunos aspectos evaluativos:
 - Número promedio de fallos de procesamiento por ejecución del programa
 - Numero promedio de cambios por programa
- Factores de calidad de un producto:
 - Hace lo que quiero
 - Lo hace de manera fiable
 - Es seguro
 - Fácil de usarlo
 - Puedo arreglarlo fácilmente
 - Puedo cambiarlo con facilidad
 - Puedo probarlo
 - Podré usarlo en otra máquina
 - Podré reusar parte de su SW
 - Podré hacerlo interactuar con otro sistema

PROCESOS OPERATIVOS

Mantenimiento

- ¿Se documentan las labores de mantenimiento?
- ¿Se mantiene un backlog de los requerimientos, se realizan por prioridad?
- ¿Existen recursos especialmente destinados al mantenimiento?
- ¿Cómo se gestionan y administran las diferentes versiones de un programa y su documentación?
- ¿Cómo se controlan los cambios antes y después que se realizan?
- ¿Se realiza un seguimiento posterior a la instalación del producto en el cliente?

- . ¿Quién asigna prioridades a los cambios y en función a qué criterios?
- . ¿Qué mecanismos se utilizan para comunicar los cambios realizados a otros sistemas que se relacionan?
- . ¿Es posible realizar programas de mantenimiento preventivo?

Nivel de Ingeniería

- . ¿Se definen las funciones principales de forma limitada y sin ambigüedad?
- . ¿Se han establecido restricciones para el diseño?
- . ¿Se ha seleccionado la mejor alternativa?
- . ¿La solución es técnicamente factible?
- . ¿Se han establecido mecanismos para la validación y verificación del producto?
- . ¿Existe consistencia entre todos los elementos del sistema?

Nivel de Planeamiento y Control

- . ¿Se definen los límites del producto sin ambigüedad?
- . ¿Son adecuados los recursos para ese alcance?
- . ¿Están fácilmente disponibles los recursos?
- . ¿Se han definido las tareas y su secuencia adecuadamente? Es razonable el paralelismo en función de los recursos disponibles?
- . ¿Es razonable la base de estimación de costes?
- . ¿Se han utilizado datos históricos de productividad y calidad?
- . ¿Se han reconciliado las diferencias entre estimaciones?
- . ¿Son realistas el presupuesto y la fecha tope preestablecidos?
- . ¿Es consistente la planificación de fechas?

Procesos de Análisis

- . ¿Es completo, consistente y exacto el análisis?
- . ¿Están adecuadamente definidas las interfases del producto?
- . ¿Se ha realizado un prototipo para el usuario?
- . ¿Son consistentes los requerimientos con la planificación, los recursos y el presupuesto?
- . ¿Son completos los criterios de validación?

Procesos de Diseño

- . ¿Se reflejan los requerimientos del software en su arquitectura?
- . ¿Se ha conseguido una modularidad efectiva?
- . ¿Es consistente la estructura de datos con el dominio de la información?
- . ¿Se ha considerado la facilidad de mantenimiento?
- . ¿Cada algoritmo cumple la función deseada? ¿cómo se valida? ¿qué nivel de eficiencia se maneja?
- . ¿Se han utilizado los criterios de programación estructurada?
- . ¿Es sensible el nivel de detalle del diseño para el lenguaje de implementación?
- . ¿Se han utilizado características dependientes del sistema

operativo o del lenguaje?

CUESTIONARIO DEL ENTORNO

- ¿De qué manera se realiza el Análisis del Entorno? ¿Se cuenta con algún Sistema de Inteligencia que provea información del mercado y de la competencia?
- ¿De qué manera se recaba información de proveedores, clientes (actuales y potenciales), competencia (actual y potencial), productos sustitutos?
- ¿La gerencia ha explorado adecuadamente diversas formas de segmentar su mercado? ¿En qué medida se está dirigiendo a segmentos del mercado en que las fortalezas de la compañía proporcionan considerables ventajas?
- ¿La empresa está bien informada sobre sus mercados? ¿Qué información general vale la pena obtener? ¿Cómo se debería obtener?
- ¿La empresa está bien informada sobre sus competidores? ¿Qué tan bien puede predecir lo que sus competidores harán bajo diversas circunstancias? ¿Existe una base confiable para tales evaluaciones competitivas? ¿La empresa está subestimando o sobreestimando a sus competidores?
- ¿La empresa puede proporcionar con más eficiencia que sus competidores los productos y servicios que se ha propuesto vender? ¿Cuál es el criterio de base para creer esto?
- ¿Se realizan Análisis de Escenarios ? ¿Por qué ? ¿No es necesario, no hay tiempo, no vale la pena?

ENTREVISTA DE PERCEPCIONES

GENERALES

- Recorrido en la empresa (fecha de ingreso, cargos, tiempo/cargo)
- ¿Por qué y cómo ingreso a la empresa?

ENTORNO

- Relación de la corporación con la empresa (aspectos + y -)
- Relación la empresa con su distribuidora (aspectos + y -)
- ¿Cómo ve el cliente a la empresa?
- ¿Cómo ve la competencia a la empresa. Por qué piensas eso?

LABOR DESEMPEÑADA

- ¿Qué aptitudes y requisitos debe tener una persona para realizar tu trabajo?
- ¿Cuáles son las épocas con mayor presión de tiempo?
- ¿Qué tan ajustadas se programan las actividades?
- ¿Sientes que eres productivo (p.e.cumplimiento de metas), qué te impide serlo?
- ¿La responsabilidad está aparejada con la autoridad necesaria?
- ¿Crees que tus potencialidades están siendo aprovechadas?
- ¿Estás contento con el trabajo que realizas ?

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

MOTIVACION

- ¿Qué o qué cosas son las que tornan tu trabajo más interesante (Qué factores te motivan)?
- ¿La empresa conoce tus aspiraciones, has intentado hacerlas llegar?
- ¿Cómo percibes el clima de la org. en general, de tu grupo de trabajo?

COMUNICACION

- ¿Existe retroalimentación por tu trabajo?
- ¿Cómo es la relación interpersonales , jefe-subordinado, jefe-jefe?
- ¿Qué receptividad existe cuando se comunican los problemas? ¿Se hacen uso de las sugerencias?
- ¿De qué modo la gerencia intenta conocer los que está pasando?

PODER

- ¿Identificas grupos de poder, qué opinion tienes de ello
- ¿Identificas algún líder, en tu grupo de trabajo, jefe, gerente?

DESEMPEÑO

- ¿Hay una justa retribución al trabajo desempeñado (económica, reconocimiento, ascensos, premios, etc)?

CONTROL

- ¿Qué reglas existen. Son justas. Son efectivas?

CULTURA

- ¿Que tipo de acercamiento has tenido con la Cultura de la corporación, La percibes en la empresa, se aplica?

EMPRESA

- . ¿Cuál crees es su misión, objetivos. Coinciden los objetivos organizacionales con los personales ?
- . Has de cuenta que la organización es una persona...¿Cómo la describirías?
- . ¿Cómo se enfrenta la org. a su entorno (agresiva, pasiva)?
- . ¿Qué futuro le ves a la empresa?
- . ¿Qué esperas de la empresa? (expectativas). ¿Qué piensas puedes aportar?
- . ¿Cuáles son a tu juicio, los principales problemas de la empresa? ¿Puedes mencionar por lo menos tres?
- . En una escala del 1-5, ¿cómo calificarías en general, tu grado de satisfacción en la empresa?

WOOTON

ENCUESTA DE WOOTON

Desde su posición en la organización, cómo respondería a las siguientes preguntas. Sírvase utilizar la escala numérica para marcar sus respuestas.

- 1 Completamente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 No sabe
- 4 De acuerdo
- 5 Completamente de acuerdo

- 1. La organización está introduciendo nuevos procedimientos y políticas adecuadas
1 2 3 4 5
- 2. En esta organización nunca se ven indecisiones ni falta de autoridad
1 2 3 4 5
- 3. La estrategia de esta organización está basada en un análisis completo de su medio así como de sus aspectos positivos y negativos
1 2 3 4 5
- 4. Esta organización tiene una filosofía de administración bien definida
1 2 3 4 5
- 5. Generalmente no seguimos procedimientos estrictos de operación
1 2 3 4 5
- 6. El nivel de profesionalismo de nuestros empleados educación, experiencia, capacitación técnica, etc.- ha venido elevándose en los últimos cinco años
1 2 3 4 5
- 7. Todos nuestros administradores principales están comprometidos en el proceso de definir los objetivos estratégicos de la organización
1 2 3 4 5
- 8. En la realización de mi trabajo, consulto regularmente con personas de otras áreas, equipos de proyectos, etc ?
1 2 3 4 5
- 9. Los supervisores y administradores de la organización proporcionan gustosamente toda la información que los subordinados necesitan para realizar su trabajo?
1 2 3 4 5
- 10. La organización se ha adaptado adecuadamente al cambio
1 2 3 4 5
- 11. Los objetivos de mi área sirven para medir mi desempeño individual y el del área
1 2 3 4 5
- 12. El personal de la organización puede tomar muchas decisiones sin buscar la aprobación de su supervisor o administrador
1 2 3 4 5

13. La organización tiene planes profesionales bien establecidos para su personal más importante
1 2 3 4 5
14. La estrategia de esta organización es apropiada para el logro de sus objetivos
1 2 3 4 5
15. La organización cuenta con una información adecuada y exacta para desempeñar las funciones de control en áreas como las de desarrollo, finanzas, etc?
1 2 3 4 5
16. Todo el personal de la organización comprende bien nuestro estilo de administración
1 2 3 4 5
17. La mayor parte de las decisiones en esta organización se toman después de consultar a diversas personas, grupos de trabajo, equipos, etc.
1 2 3 4 5
18. Los objetivos de esta organización están bien definidos y establecidos?
1 2 3 4 5
19. La mayor parte del personal de la organización no se siente observado constantemente para ver si ha cumplido las normas
1 2 3 4 5
20. Comprendo claramente los propósitos y objetivos de mi área de trabajo
1 2 3 4 5

PERFIL DE LAS CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES: LIKERT

VARIABLES ORGANIZACIONALES

1. ¿Cuánta confianza se observa en los subordinados?
2. ¿Qué tan libres se sienten de hablar con sus superiores acerca del trabajo?
3. ¿Si las ideas de los subordinados son valiosas son aceptadas o utilizadas?
4. ¿Es predominante el uso de: 1 miedo, 2 amenazas, 3 castigos, 4 premios, 5 participación?
5. ¿En dónde se sienten que descansa la responsabilidad para la obtención de los objetivos de la organización?
6. ¿Existe trabajo en equipo?
7. ¿Cómo es la dirección del flujo de información?
8. ¿Cómo se acepta la comunicación descendente?
9. ¿Qué tan exacta es la comunicación de arriba?
10. ¿Qué tan bueno es el conocimiento de los superiores acerca de los problemas que enfrentan los subordinados?
11. ¿A qué nivel se toman las decisiones?
12. ¿Están los subordinados involucrados en las decisiones relacionadas con su trabajo?
13. ¿En qué contribuye el proceso de la toma de decisiones a la motivación?
14. ¿Cómo se establecen los objetivos organizacionales?
15. ¿Cuánta resistencia se presenta a los objetivos?
16. ¿Cómo están concentradas las funciones de revisión y control?
17. ¿Hay una organización informal que se resiste a la formal?
18. ¿Para qué son utilizados los datos de costo, productividad y otros?
19. Nivel de desarrollo que la gerencia trata de conseguir
20. Grado en que ha resultado la solución de problemas depende

SISTEMA 1 Ninguna	SISTEMA 2 Condicionante	SISTEMA 3 Substancial	SISTEMA 4 Completa
[Línea de escala para ítem 1]			
No del todo	No mucho	Más o menos	Completamente
[Línea de escala para ítem 2]			
Rara vez	Algunas veces	Generalmente	Siempre
[Línea de escala para ítem 3]			
1, 2, 3, ocasionalmente 4	4, algunas 3	4, algunas 3 y 5	5, 4 bases en el grupo
[Línea de escala para ítem 4]			
Mayormente en un nivel superior	A nivel superior y medio	Bastante general	En todos los niveles
[Línea de escala para ítem 5]			
Ninguno	Poco	Alguno	Bastante
[Línea de escala para ítem 6]			
Hacia abajo	Mayormente hacia abajo	De abajo y arriba	De abajo, arriba y a los lados
[Línea de escala para ítem 7]			
Con sospecha	Posiblemente con sospecha	Con recelo	Con una mente receptiva
[Línea de escala para ítem 8]			
Con frecuencia errada	Censurada por el jefe	De exactitud limitada	Exacta
[Línea de escala para ítem 9]			
Muy poco	Algún conocimiento	Bastante bueno	Muy bueno
[Línea de escala para ítem 10]			
Generalmente a un nivel superior	Políticas a un nivel superior, alguna delegación	Amplia política a un nivel superior, más delegación	A través de todos los niveles, pero bien integrados
[Línea de escala para ítem 11]			
No del todo	Se les consulta ocasionalmente	Se les consulta generalmente	Completamente involucrados
[Línea de escala para ítem 12]			
Nada, con frecuencia débil	Relativamente poco	Alguna contribución	Contribuye substancialmente
[Línea de escala para ítem 13]			
Se dictan ordenes	Ordenes, se invita a comentarios	Después de una discusión mediante ordenes	Mediante grupos de acción (excepto en crisis)
[Línea de escala para ítem 14]			
Fuerte resistencia	Resistencia moderada	A veces alguna resistencia	Poca o ninguna
[Línea de escala para ítem 15]			
A un nivel superior	Relativamente a un nivel superior	Una delegación moderada a niveles más inferiores	Ampliamente compartida
[Línea de escala para ítem 16]			
Si	Generalmente	Algunas veces	No los mismos objetivos como la formal
[Línea de escala para ítem 17]			
Política de saneamiento	Premios y saneamiento	Premios y alguna autodirección	Autodirección en la solución de problemas
[Línea de escala para ítem 18]			
Bajo	Alto	Muy Alto	Extremadamente Alto
[Línea de escala para ítem 19]			
Ninguna	Alguna	Mucha	Bastante
[Línea de escala para ítem 20]			

CULTURA

CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Las siguientes siete características revelan la esencia de la cultura de una organización. Estas se presentan en diferentes grados, desde lo alto a lo bajo. Por favor indique su percepción de cada una de ellas, desde su posición en la organización.

	Alto	Medio	Bajo
1. Autonomía Individual Grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.	_____	_____	_____
2. Estructura Grado de normas y reglas, así como cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado	_____	_____	_____
3. Apoyo Grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados	_____	_____	_____
4. Identidad Grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo	_____	_____	_____
5. Desempeño-premio Grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño	_____	_____	_____
6. Tolerancia del conflicto Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias	_____	_____	_____
7. Tolerancia del riesgo Grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.	_____	_____	_____

ANEXO 3

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

FASE I : Desarrollo o Introducción

Se inicia cuando un P/S nuevo hace su entrada en el mercado. Se prevee una evolución relativamente lenta de sus ventas porque :

- . la empresa no domina totalmente el proceso de fabricación del nuevo producto
- . la distribución puede mostrarse reticente a referenciar un producto que todavía no ha realizado sus pruebas
- . los compradores potenciales pueden ser lentos en modificar sus hábitos de consumo o producción.

Una estimación de la longitud de esta fase es importante, dado que aquí los **flujos de caja son muy negativos**. Cuanto más corta sea, mejor para la empresa. Su duración está en función de la receptividad del comprador. Dicha receptividad puede ser evaluada con referencia a :

- . La importancia de la ventaja procurada por el nuevo producto;
- . el carácter manifiesto de la ventaja (es rápidamente percibida y comprendida por el grupo objetivo)
- . La ausencia de costes de cambio elevados para el cliente
- . La posibilidad para el cliente de probar el producto antes de la compra;
- . La presión de la competencia que incita al cliente a adoptar dicha tecnología.

FASE II : Crecimiento

Se caracteriza por un desarrollo rápido de las ventas por que :

- . Los primeros usuarios satisfechos repiten sus compras e influyen en usuarios potenciales
- . Mayor disponibilidad del producto en los puntos de distribución
- . La entrada de competidores nuevos tiene por efecto aumentar el esfuerzo de marketing total sobre la demanda

En esta fase se da una disminución regular de los costos de producción por el aumento del volumen fabricado y de la curva de experiencia. **Los flujos de caja se vuelven positivos.**

FASE III : Madurez

Es generalmente la fase más larga. El mercado está muy segmentado, las empresas se esfuerzan en cubrir toda la diversidad de las necesidades. La demanda global se estabiliza a causa de que :

- El número de usuarios en el mercado es elevado y poco susceptible de aumentar
- La cobertura de mercado por la distribución es intensiva y no puede ser aumentada más
- La tecnología se estabiliza y sólo se esperan modificaciones menores del producto.

Es la fase en que la **rentabilidad es más elevada**, la que será más fuerte cuanto mayor sea la cuota de mercado detentada.

FASE IV : Declinación o envejecimiento

Se traduce en un decrecimiento estructural de la demanda porque :

- Aparecen nuevos productos más rentables que lo sustituyen
- Las preferencias y hábitos de consumo se modifican
- Cambios en el entorno ocasionan la obsolescencia de los productos

Cuando las ventas y perspectivas de **beneficio disminuyen**, algunas empresas desinvierten y se retiran del mercado; otras, se especializan en el mercado residual (si éste representa aún una oportunidad válida).

El Modelo del Ciclo de Vida es un marco conceptual que si bien permite analizar las fuerzas que determinan el atractivo de un producto-mercado y que provocan su evolución, presenta algunas críticas :

- Es una tautología; se apoya en la tasa de crecimiento de las ventas para definir las fases del ciclo, las cuáles son seguidamente utilizadas para preveer las ventas.
- Es un modelo determinista; postula la existencia de una secuencia predefinida de fases en función del tiempo.
- La vida de un producto no sigue siempre la curva en forma de "S" propuesta por el modelo. No existe un solo modelo de evolución.

ANEXO 4

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL 88 - 91

AÑO 1992

OBJETIVOS

1. Incrementar las ventas totales en 20%, con un aumento de la participación de ventas de productos propios o de terceros al menos en un 20% de las ventas totales y con un R.O.P. de 18%.
2. Restablecer presencia en el BCP y conseguir 2 clientes importantes para Desarrollo a la Medida y Suministro de Personal Calificado.
3. Establecer un sistema de medición de nivel de servicio a la corporación mejorarlo, previendo el crecimiento de otros sectores para el próximo año.
4. Lograr una nueva operación internacional, alcanzando una venta de US \$ 400,000.
5. Cumplir las cuotas de los productos representados externos y lograr la representación otro producto
6. Invertir en infraestructura para mejorar las condiciones de trabajo e incrementar la productividad.
7. Invertir en un Programa de Desarrollo Directivo.
8. Incrementar la identificación y cercanía del personal con la corporación.
9. Incrementar las capacidades de Marketing, vía capacitación y/o captación de personal.
10. Desarrollar un proyecto en ambiente UNIX o AIX.
11. Lograr que al menos el 70% del personal tenga una remuneración Fijo/Variable.
12. Mejorar nuestro conocimiento de mercado del Sector Financiero y lograr una identificación precisa de otros mercados concretos.

ESTRATEGIAS

1. Acercarse al usuario de corporación, para identificar y entender sus necesidades de información.
2. Difundir Cultura Telemática : boletines, charlas, cursos, etc.
3. Lograr sinergia con las otras empresas de Investigación y Desarrollo (COSID)
4. Preomocionar los servicios y productos ofrecidos por esta empresa.
5. Establecer mecanismos de control de calidad.
6. Reajustar la organización acorde a sus actuales negocios, aplicando el principio de SUBSIDIARIEDAD.
7. Establecer mecanismos de transferencia de experiencias.
8. Realizar visitas programadas a distintas áreas y obras de la corporación.
9. Aplicar en 100% el régimen de horas y el Rendimiento Operativo por Unidad Operativa.
10. Hacer que los gerentes estén más cerca de la acción
11. Llevar a la práctica la Metodología de Planeamiento iniciada en el proceso de Avance División Telemática 1992.
12. Aumentar capacidad en AS/400, renovar el parque de PC's y adquirir un RS/6000.
13. Lograr una mejor coordinación con su distribuidor en proyectos conjuntos, para beneficio del cliente y feedback de las necesidades del Cliente.
14. Incrementar la comunicación con el personal
15. Mejorar el conocimiento de la competencia

AÑO 1991

OBJETIVOS

1. Lograr en los próximos 5 años, en el mercado peruano, un volumen de venta de US\$ 55 millones con un mix de productos objetivos a 1995 de 60% hardware, 40% software y servicios, con un R.O.P. de 22% anual.

2. Desarrollar un producto con potencial de ventas masivas en el mundo entero.

- **Objetivos Específicos**

- . Mantener el liderazgo en el mercado peruano
- . Penetrar un país diferente cada año con uno o mas mas de nuestros productos
- . Obtener un ROP de 25%
- . Lograr un regimen de crecimiento en ventas de 25% cada año
- . Dar un servicio a la corporación con un nivel de satisfacción de 90%

ESTRATEGIAS

1. Enfocar el mercado por sectores y por tamaño de empresas preferentemente grandes y medianas.
2. Captar y preparar RR.HH. que actuarán en sectores definidos formando teams balanceados en conocimiento. Serán liderados por especialistas del cliente y contarán con el soporte técnico de especialistas en productos.
3. Distinguirnos de la competencia por el valor agregado a los productos de hardware (calidad de servicios, garantía, soluciones)
4. Lograr una cobertura nacional con presencia directa en las principales regiones.
5. Captar las necesidades del mercado para canalizarlas a la Casa de Software.

1. Administrar centro de cómputo
2. Dar solución a la corporación:
 - . Capacitación
 - . Experiencia
 - . Vitrina
3. Desarrollo ad-hoc para clientes locales:
 - . Tecnología
 - . Encontrar oportunidad
 - . Prestigio
4. Desarrollo para Casas de Software :
 - . Tecnología
 - . Experiencia
5. Enfocar hacia segmentos del mercado por tipo de industria basado en software aplicativo vertical. Ejemplo : Banca

AÑO 1990

OBJETIVOS

1. Lograr volúmenes de venta por
US \$ 7'500, Venta stock
US \$ 2'560, Pedidos
directos
Con un R.O.P. del 14%
2. Lograr márgenes de operación del 25% y gastos administrativos no mayores al 11% del volumen de venta de stock.
3. Diversificación de productos con la siguiente composición

Productos	%
Hardware	66
Software	14
Servicio Técnico	9
Capacitación	2
Operaciones corp.	4
Bases de Datos	3
Productos de Oficina	2
4. Lograr una rotación de inventarios de 90 días.
5. Lograr que por lo menos el 50% de nuestros clientes se sientan altamente satisfechos.

ESTRATEGIAS

1. Brindar soluciones integradas.
2. Insertarnos en la estrategia global de IBM.
3. Adquirir permanentemente el conocimiento tecnológico y trasmitirlo a los clientes.
4. Valorizar el talento, retenerlo, acrecentarlo y recompensarlo.
5. Propulsar la tecnología telemática en la corporación.
6. Lograr la eficiencia operativa.
7. Adecuar la organización de la División Telemática para una actuación integrada ante el cliente.
8. Liderar la opinión pública en los aspectos tecnológicos de la Telemática

ACCIONES

1. SOLUCIONES INTEGRADAS

- Formar en la empresa grupos de soporte a la distribuidora
- Alianzas para incorporar la asesoría empresarial a servicios de la división
- Desarrollar el paquete de Recursos Humanos
- Comercializar Contabilidad Gerencial
- Lograr 3 clientes locales para el producto de banca y uno en el extranjero
- Seleccionar 3 paquetes para PS/2 y 2 para AS/400
- Vender 3 productos de Maintraker

2. INSERCIÓN EN ESTRATEGIA DE IBM

- Plataforma AS/400 + REDES
 - . Liderazgo como ASD y Marketing Contractor
 - . Conseguir 2 contratos para Clientes Corporativos
 - . Integrar la red de con el AS/400 B35
- Plataforma MAINFRAME + DB2
 - . Nuevo contrato con el BCP
 - . 2 proyectos bajo contrato con el PIM
- Otros
 - . Un cliente con POS

- Tomar la representación de BPCS e introducirlo en el mercado
- Con la venta de los PS's a ofrecer capacitación, mantenimiento y sw aplicativo, capturando el 40% de los clientes
- Desarrollar un prototipo de UPS
- Definir participación en Soluciones Multiusuario
- Establecer que nuestros sectores objetivos son : Financiero, Retail, Comercio e Industrial.
- B u s c a r n u e s t r a retroalimentación de los conocimientos y experiencias de nuestros clientes.
- Capacitarse permanentemente en OS/2, UNIX, y MULTIMEDIA
- Invertir en libros, publicaciones y en Bases de Datos.
- Transmitir conocimiento a nuestros clientes, mediante anuncios, cursos, AS/400, etc.
- Completar conocimiento de inglés
- Entrenar fuerza de ventas por especialidades e industrias.

4. VALORIZACION DEL TALENTO

- Categorización de puestos.
- Capacitación en el exterior y localmente, en aspectos técnicos y gerenciales
- Capacitación interna según programa ya diseñado.
- Establecer el Premio a la Mayor Contribución al Desarrollo de la división.

5. CULTURA TELEMATICA, CLIENTES Y CORPORACION

- Red DES-GAF-Corporación integrada con AS/400 B35

3. CONOCIMIENTO

Dominar Metodología PIM, y difundirla internamente

Participar en 2 COMDEX y en 2 COMMON (USA)

Participar en la Reunión ATI

Entrenar dos personas en cada software que representamos

- Tener permanente liquidez y priorizar las inversiones.

- Implementar Cadena Control de Calidad

- Seguimiento mensual de las acciones propuestas

- Infraestructura :

Central Telefónica
Demo ROOM
HARDWARE para préstamos
HARDWARE para desarrollo de software

- Organización

Staff técnico de apoyo a ventas

Comité de Gerencia definirá en 45 días el Plan de los Sistemas de Información de la división sin perjuicio de continuar a toda marcha con los actuales desarrollos.

Revisar Estructura Organizacional . Task Force Competencia debe ser perenne.

- Opinión Pública

Participar en APCI, IEEE, USATEC, COMMON PERU, INFO90

- Implementar Sistemas de Información en la división
- Revisar Software de las empresas de la corporación
- Realizar II FORO TELEMATICO
- Impulsar nivel técnico de NOVEDATOS
- Cursos especializados para la Alta Dirección de las empresas
- Reuniones Bimestrales con los clientes (50 clientes, Task Force permanente)
- Contribuir Aniversario 30 años de la corporación (Tecnología Telemática)

6. EFICIENCIA OPERATIVA

- Mejorar las relaciones de la empresa con su distribuidor
- Mejorar la calidad y confiabilidad de la información
- Mejorar la rotación de los inventarios
- Stock CERO al 30 de julio 1990
- Simplificar los procedimientos administrativos
- Implementar sistemas computarizados de información

AÑO 1989 - UO DESARROLLO PARA TERCEROS

OBJETIVOS

1. Lograr volúmenes de venta por US \$ 7'790,000 con un margen operativo de 15% (80% nacional, 20% en el extranjero)

ESTRATEGIAS

1. Organización
 - Moderna administración de proyectos
 - Intercambio de experiencia y rotación de personal
2. Imagen
 - Enfatizar el cumplimiento de plazos
3. Recursos Humanos y Clima Empresarial
 - Banca de Personal
 - Reclutamiento selecto
 - Establecer línea de carrera
 - Incremento de productividad, profesionalizando el desarrollo
4. Recursos Materiales
 - Inversiones :
Ampliación y mejora de local (pentacentro)
Incremento de PC's por persona
5. Recursos Financieros
 - Contratar proyectos financiados que no originen caja negativa
6. Planeamiento y Control
 - Uso permanente de resultado operativo, ratios y curva "S"
7. Mercado y Competencia
 - Diversificación de Cliente dentro de segmentos objetivo (Banca, Distribución, Minería, etc)
 - Costos competitivos
8. Rentabilidad
 - Lograr rentabilidad principalmente por elevada productividad del personal
9. Innovación y Tecnología
 - Fomentar actualización permanente del personal
10. Diversificación e Internacionalización
 - Diversificar a segmentos que

- exigjan tecnología de punta
Fortalecer nuestro vínculo
con IBM y apoyarse en
infraestructura de la
División Internacional.

ACCIONES

1. Organización
 - Formalizar la conformación de TF's
 - Desarrollo de la función de Marketing con la gerencia respectiva.
2. Imagen
 - Desarrollar imagen de puntualidad y cumplimiento
3. Recursos Humanos y Clima Empresarial
 - Implementar formación de gerentes-empresarios
 - Hacer experiencia con técnicos en computación para programación y documentación
4. Recursos Materiales
 - Incrementar a una PC por cada 2 personas la relación hombre-máquina.
 - Mejorar ambiente físico para elevar productividad del personal
5. Recursos Financieros
 - Mejorar período de cobranza
6. Planeamiento y Control
 - Control del resultado a cargo de cada jefe de proyecto
 - Capacitación en administración de proyecto
7. Mercado y Competencia
 - Consolidarse en el segmento bancario diversificando clientes y productos
 - Iniciar la venta de paquetes que generen flujo de caja
 - Incursionar en el Sector Distribución
8. Rentabilidad
 - Incremento de productividad del personal
9. Innovación y Tecnología
 - Incursionar en sistemas expertos
10. Diversificación e Internacionalización

- Incursionar en representación de software extranjero y subcontratar con firma extranjera (USA) servicios de desarrollo.
- Comprometer a IBM del Perú en alguna de estas oportunidades.

AÑO 1989 - UO DESARROLLO INTERNO

OBJETIVOS

1. Profesionalizar el desarrollo y la administración de proyectos en los próximos 2 años.
2. Se estima lograr en los próximos 3 años, una facturación de US \$ 500,000 por el desarrollo de nuevas aplicaciones.
3. Fomentar constantemente la culturización telemática en la corporación.

ESTRATEGIAS

1. Buscar constantemente la innovación tecnológica
2. Incrementar recursos disponibles
3. Buscar rentabilidad en el desarrollo de proyectos
4. Mejorar la calidad de los productos actuales
5. Potenciar constantemente el recurso humano.

ACCIONES

1. Reemplazo de 50% de aplicaciones obsoletas y desarrollo de nuevas aplicaciones.
2. Continuar con programa agresivo de capacitación (tecnico-administrativo).
3. Modificar las condiciones de pago en el desarrollo de nuevos proyectos.
4. Implantar el uso de herramientas de productividad en el desarrollo de proyectos.
5. Implantar la metodología para el desarrollo de proyectos.
6. Incrementar en 40% el personal.
7. Ampliar el número de estaciones de trabajo (terminales 3278, PS, impresoras)

AÑO 1989 - UO DESARROLLO INTERNO

DEFINICION BASICA

" Es la unidad encargada de brindar el servicio de asesoramiento y desarrollo de sistemas de información para la corporación, de manera eficiente, optimizando los recursos disponibles, potenciándose permanentemente y buscando incrementar la productividad, así como también la rentabilidad sobre la inversión, teniendo en cuenta las políticas y planes de la organización. "

COMO BRINDAR ESTE SERVICIO ?

A través del servicio de asesoramiento a los usuarios en

- . El uso adecuado de la información
- . El uso de paquetes y sistemas de información
- . Fomentando la Cultura Telemática.

Además brinda el servicio de desarrollo de sistemas de información en :

- . El desarrollo de nuevos sistemas de información y el mantenimiento de los ya existentes.
- . La estandarización y el uso de herramientas de productividad.
- . La profesionalización del desarrollo de software y administración de proyectos.

AÑO 1988 - DIVISION TELEMATICA

OBJETIVOS

1. Lograr en 5 años una facturación de \$ 55 millones, una rentabilidad real mínima de 15%, con 60% por la venta de equipos vs. 40% de servicios, 80% en el Perú y 20% en el extranjero.

ESTRATEGIAS

1. Mercado y productos
2. Tecnología
3. Internacionalización
4. Proveedores
5. Relaciones gubernamentales
6. Recursos humanos

ACCIONES

1. Mercado y productos

- Implementación de red de concesionarios
- Complementar línea de automatización de oficina
- Desarrollar software aplicativo en paquetes
- Implementar instituto de capacitación
- Incursionar en automatización y control industrial
- Ofrecer servicio técnico integral
- Tener especialistas en productos
- Departamento de Marketing
- Incursionar en telecomunicaciones
- Impulsar negocios de base de dtos y redes públicas
- Propiciar venta de soluciones de sistemas

2. Tecnología

- Implementar en la corporacion la automatización de oficina
- Crear Departamento de Investigación y Desarrollo
- Propiciar convenios con instituciones

3. Internacionalización

- Establecer presencia en en Bolivia y/o Paraguay
- Hacer un nuevo estudio del Proyecto México
- Asegurar los recursos económicos y humanos
- Exportar PC Mitac-Pryde
- Coordinación permanente con la División de Comercio
- Programa de visitas a países latinoamericanos

4. Proveedores

- Nacionales
 - . Mantener 2 o más
 - . Alentar capacitación y formalidad
 - . Utilizarlos coyuntural y marginalmente
 - . Propiciar fabricantes de partes (PRYDE)
 - . Alentar Casas de Software nacionales
- Extranjeros :
 - . IBM estrecha y permanente vinculación
 - . MARUBENI Canal hacia el sudeste asiático

- Progrma de asistencia a eventos internacionales
- Implementar centro de información tecnológica

- FUJITSU Ser distribuidores
- Promover y utilizar al máximo comercio compensado

5. Relaciones gubernamentales

- MICTI : Regulaciones industria electrónica
- BCR Divisas, comercio compensado, financiamiento
- ICE Licencias, comercio compensado
- CIPA: Control de precios
- SGS : Agilización de trámites
- Aduana : Ingreso de mercadería
- Ministerio de Educación : actividades educativas
- Secretaría de Informática : reglamentos, licitaciones
- MTC : Reglamentos en telecomunicaciones

6. Recursos humanos

- Política laboral de acuerdo con el mercado
- Capacitación tecnológica e intensiva
- Reclutamiento y selección anticipada
- Intensificación del inglés

PERIODO 1988-1992 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS CORPORACION

OBJETIVOS

1. En los próx. 5 años, los negocios de la corporación deben obtener ingresos acumulados por US\$ 450 millones, lográndose una tasa anual de rendimiento mínima de 15% en términos constantes sobre el patrimonio de la organización; provenientes en un 60% del negocio de la construcción y en un 40% de negocios diversificados prioritariamente en el área de los servicios, distribuidos en conjunto 60% en el Perú y 40% en el extranjero.

ESTRATEGIAS

1. Institucionalización

La organización impulsa que sus negocios tengan Unidades Operativas rentables, a cargo de Gerentes-Empresarios, con niveles mínimos de supervisión.

La organización impulsa el equilibrio entre la acción centralizada de la corporación y la autonomía divisional descentralizada, apoyada en su filosofía y sus políticas.

2. Internacionalización

La organización impulsa la internacionalización permanente de sus negocios para ampliar sus mercados y alcanzar su objetivo.

3. Tecnología

La organización impulsa en sus negocios el desarrollo y aplicación de tecnologías que incrementen la productividad y que representen ventajas competitivas