

00671



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

## **Examen General de Conocimientos**

### **Caso Práctico**

**Evolución administrativa de  
una empresa de consultoría ambiental**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración Industrial**

**Presenta: Grisela Franco García**

**Tutor: Marcelino Gómez Velasco**

**México, D.F. mayo 2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradezco a Dios por sobre todas las cosas, por su presencia y manifestación en mi alrededor, en todo momento y en todo lugar.

Agradezco con admiración y respeto y cariño a todos mis maestros y amigos de quienes he recibido conocimientos, valores, ejemplos y experiencia, especialmente a:

Marcelino Gómez, por su paciencia y dirección,

y

Alberto Acevedo por su experiencia y ejemplo profesional compartidos y sobre todo por su confianza en mi.

A Ma. Teresa L. de Balwing  
por su ejemplo de valor, calidad humana y trabajo.

Muy especial agradecimiento a Eugenia Sanginés  
por su invaluable contribución a mi formación y desarrollo profesional.

Y sin duda el más importante agradecimiento es para mis padres, mis hermanas y toda la familia que con su amor, alegría y fe, son día a día mi motivo de superación.

# EVOLUCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA AMBIENTAL

---

## Índice

Página

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1-1</b>
<b>2.</b>	<b>PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO</b> .....	<b>2-1</b>
<b>3.</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3-1</b>
<b>4.</b>	<b>DESARROLLO DE LA EMPRESA</b> .....	<b>4-2</b>
4.1	EL CORPORATIVO .....	4-2
4.2	LA EMPRESA EN MÉXICO .....	4-3
4.3	HISTORIA DE LA EMPRESA .....	4-3
4.4	SERVICIOS .....	4-4
4.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	4-5
4.5.1	<i>Personal</i> .....	4-8
4.5.2	<i>Descripción de funciones</i> .....	4-13
4.6	FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	4-16
4.7	OPERACIONES.....	4-19
<b>5.</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO</b> .....	<b>5-1</b>
5.1	ORGANIZACIÓN .....	5-1
5.2	EL PROCESO DIRECTIVO.....	5-2
5.3	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	5-2
5.3.1	<i>Beneficios</i> .....	5-3
5.3.2	<i>Modelo de administración estratégica</i> .....	5-4
5.3.3	<i>Formulación</i> .....	5-5
5.3.3.1	<i>Estrategia</i> .....	5-6
5.3.3.2	<i>Políticas</i> .....	5-6
5.3.3.3	<i>Estructura organizacional</i> .....	5-6
5.3.4	<i>Implementación</i> .....	5-8
5.3.4.1	<i>Cultura organizacional</i> .....	5-9
5.3.4.2	<i>Asignación de recursos</i> .....	5-11
5.3.4.3	<i>Selección de personal</i> .....	5-12
5.3.4.4	<i>Asignación de trabajo</i> .....	5-14
5.3.4.5	<i>Capacitación</i> .....	5-15
5.3.5	<i>Evaluación</i> .....	5-16
5.4	MÁS ALLÁ DE LA ESTRATEGIA .....	5-16
5.5	LA DIFERENCIA .....	5-17
5.6	LOS RETOS .....	5-18
5.6.1	<i>Liderazgo</i> .....	5-19
5.6.2	<i>Capacidad del individuo</i> .....	5-22
5.6.3	<i>Capital humano e intelectual</i> .....	5-23
5.6.4	<i>La estrategia del talento</i> .....	5-24
5.6.5	<i>Motivación</i> .....	5-25
5.6.6	<i>Ética y valores</i> .....	5-26

<b>6. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>6-1</b>
6.1 FACTORES EXTERNOS .....	6-1
6.1.1 Factores económicos.....	6-2
6.1.2 Factores sociales y ambientales.....	6-3
6.1.3 Factores políticos y legales .....	6-3
6.1.4 Factores tecnológicos.....	6-4
6.1.5 Factores competitivos.....	6-5
6.1.6 Evaluación de factores externos.....	6-7
6.2 FACTORES INTERNOS .....	6-9
6.2.1 Administración .....	6-10
6.2.2 Mercadotecnia .....	6-10
6.2.3 Finanzas .....	6-10
6.2.4 Productividad .....	6-11
6.2.5 Estrategia.....	6-12
6.2.6 Estructura.....	6-13
6.2.7 Cultura organizacional.....	6-13
6.2.8 Capital humano e intelectual .....	6-14
6.2.9 Dirección.....	6-15
6.2.10 Evaluación de factores internos .....	6-16
6.3 DIAGNOSTICO GENERAL .....	6-18
6.3.1 Ambiente externo.....	6-18
6.3.2 Ambiente interno.....	6-18
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>7-1</b>
7.1 ESTRATEGIA.....	7-1
7.2 ESTRUCTURA .....	7-2
7.2.1 Capital humano e intelectual .....	7-2
7.2.2 Productividad .....	7-3
7.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	7-3
<b>8. PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>8-1</b>
8.1 ÁREAS DE MEJORA .....	8-2
8.1.1 Fortalecimiento de la estrategia.....	8-2
8.1.2 Efectividad de la estructura .....	8-2
8.1.3 Atención a la cultura organizacional.....	8-3
<b>9. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>9-1</b>

## Anexo 1. Cuestionario - Diagnóstico

### LISTA DE FIGURAS

- 4.1 Organigrama 1997-1999
- 4.2 Organigrama 1999-2000
- 4.3 Organigrama 2000-2003
- 4.4 Secuencia de actividades
- 5.1 Modelo general de la administración estratégica
- 5.2 Liderazgo situacional
- 8.1 Áreas de mejora



## 1. INTRODUCCIÓN

---

Este documento tiene como objetivo analizar como caso practico a una empresa internacional de servicios profesionales de consultoría ubicada en la Ciudad de México, la cual ha visto frenado su crecimiento, situación identificada por la dirección general.

Este estudio de caso práctico será discutido en un examen general de conocimientos para otorgar el grado de Maestría en Administración Industrial conforme con el Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En el contenido de este documento se pretende identificar el problema, identificar las causas y proponer las posibles alternativas de solución para la empresa. Incluye desde la presentación y descripción del caso, hasta el análisis de las opciones de solución que permitan elegir acciones viables.

La metodología usada para realizar el análisis de la información y obtener una propuesta de solución incluye entrevistas semi-estructuradas dirigidas a directivos y empleados, así como observaciones no estructuradas e investigación documental.

Como alcance, se realiza un análisis de la operación de la empresa en función de su desempeño administrativo y directivo, y se proponen acciones de solución a la problemática identificada.

## 2. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO

---

El caso es una empresa de servicios profesionales de consultoría en ingeniería ambiental, establecida formalmente en la Ciudad de México a partir de 1998, aunque el director general inició el desarrollo del negocio desde 1994.

La empresa, como será referida en adelante, pertenece a un grupo corporativo norteamericano con más de 300 empresas subsidiarias en el mundo.

La empresa proporciona servicios de consultoría ambiental a compañías internacionales, principalmente norteamericanas, que tienen proyectos de inversión en México, oficinas o instalaciones industriales ya establecidas en México. Este es el nicho de mercado al que se enfoca la empresa.

En los últimos tres años, la empresa ha dado servicio principalmente a la industria de gas y plantas de electricidad. De esta manera, su cartera de clientes son en su mayoría importantes corporativos norteamericanos que llegan a México para invertir en el desarrollo de proyectos industriales de construcción y operación de gasoductos, plantas de generadoras de electricidad y líneas de transmisión eléctrica.

Para iniciar actividades en México en 1994, el director general identificó y contactó clientes en California EEUU, quienes tenían interés de invertir y desarrollar proyectos en México. Así inició, desde California, un proyecto en el que integró a un grupo de trabajo de 7 profesionales norteamericanos, quienes viajaron periódicamente a México durante aproximadamente un año. Posteriormente, el director general logró una importante lista de clientes potenciales que requerían los servicios de consultoría y asesoría técnica en México. De esta manera logró que el Corporativo<sup>1</sup> autorizara en 1997 el establecimiento de la oficina en México.

En abril de 2003, la empresa contaba con una plantilla de 26 profesionales de los cuales 23 empleados eran profesionales mexicanos y 3 profesionales eran norteamericanos. En el capítulo 4.0 de este documento se presenta con mayor detalle la descripción y desarrollo de la empresa.

---

<sup>1</sup> Corporativo se refiere al ápice estratégico que encabeza a todas las empresas subsidiarias de un grupo.



### 3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

---

Con el objetivo de identificar el problema del caso de estudio, se entrevistó al director general de la empresa, y a empleados de cada nivel jerárquico de la organización, abordando de manera general los temas de desempeño de la organización, conocimiento de servicios, estructura organizacional, recursos humanos y ambiente organizacional.

Para obtener diferentes enfoques de la situación de la empresa, se entrevistó al Director general y al menos a una persona de cada nivel de la estructura. Ver cuadros 4.1 y 4.2. En el anexo 1 se presenta el cuestionario de preguntas aplicado en las entrevistas. Los resultados fueron los siguientes:

1. La dirección general considera que aunque se cumplen los objetivos del plan del corporativo, existe un freno al crecimiento de la empresa. El aparente problema detectado por la dirección general es debido a que el personal, en particular los gerentes de proyectos, no responden a la necesidad de ampliar las actividades de la oficina buscando oportunidades, no se advierte en ellos el desarrollo personal, ni promueven el desarrollo del personal a su cargo. "Ninguna de las áreas de la empresa creció en los dos últimos años, no ha habido solidificación de sus equipos de proyecto, de las áreas, ni hay superación del personal técnico (staff)", según indicó.

Con base en esta problemática identificada, la dirección general ha trabajado los últimos nueve meses en la definición e implementación de una nueva estructura organizacional, así como en una fuerte campaña de difusión de la cultura organizacional. Con estos esfuerzos, la dirección general considera que están proporcionadas las herramientas para transmitir con claridad la filosofía de la empresa, permitir un mejor control interno, propiciar un mayor nivel de madurez del personal y fomentar la iniciativa para el desarrollo individual.

2. El personal técnico, incluyendo gerencias, de mayor antigüedad en la empresa (dos años y medio o más) consideran que la dirección está haciendo muchos esfuerzos enfocados a la exigencia de responsabilidad pero no se percibe la delegación de autoridad para desarrollar las funciones asignadas.
3. El personal técnico, incluyendo gerencias, de menor antigüedad en la empresa (menos de dos años) notan la preocupación de la dirección general y cierta indiferencia del personal más antiguo, pero ellos están entusiasmados y motivados para realizar su trabajo.
4. El personal administrativo y contable, incluyendo una gerencia, opina que sus funciones son muy específicas y están bajo control. Consideran que el problema es la falta de entendimiento entre la dirección general y el área técnica.

---

## 4. DESARROLLO DE LA EMPRESA

---

En este capítulo se describe la historia de la empresa, iniciando con una presentación general del corporativo, como marco para ubicar a la empresa subsidiaria en México.

Este capítulo tiene como objetivo complementar la descripción de la empresa presentada en el capítulo 2 y enfocar el análisis de la aparente problemática mencionada en el capítulo 3.

La mayor parte de la información presentada está constituida por hechos, pero cierta información consiste en opiniones del personal obtenidas a través de entrevistas y conversaciones informales.

### 4.1 EL CORPORATIVO

El corporativo actual dirige una organización global de servicios integrales de planeación, diseño, ingeniería y consultoría con más de 16,000 empleados. Su mercado de servicios son transportes superficiales y aéreos, ferrocarriles, procesos petroquímicos industriales, construcción de instalaciones de extracción y suministro de agua potable, redes de drenajes de aguas residuales y residuos peligrosos, y consultoría ambiental.

Tiene oficinas en 30 países de las regiones de Norteamérica, Centro y Sudamérica, Europa y Asia. Sus clientes son del sector público (autoridades federales, estatales y municipales) y del sector privado.

En diciembre del 2002, el corporativo fue reconocido en Estados Unidos como la número uno en la lista de las 500 empresas de diseño de ENR (Engineering News-Record, <http://www.enr.construction.com>), la segunda empresa en ingeniería de transporte, y entre las primeras 10 empresas de ingeniería ambiental, así como la octava en la lista de las 100 empresas constructoras. Los ingresos totales reportados por el corporativo desde 1999 son los siguiente, en miles de dólares americanos (33):

1999	2000	2001
\$ 36,581	\$ 38,952	\$ 47,073

El 90 % de las ventas del corporativo se genera en Norteamérica (Canadá, Estados Unidos y México). Sus competidores principales son AECOM, Bechtel and Jacob's Engineering. Ninguna de estas empresas tiene oficina de servicios en México.

Las cifras de los ingresos del corporativo, que fueron disponibles para la elaboración de este documento, confirman la rentabilidad percibida en la empresa en México.

## 4.2 LA EMPRESA EN MÉXICO

La empresa en México inició actividades con servicios de diseño y supervisión de ingeniería, pero el servicio que permitió el establecimiento formal de la empresa fue la consultoría ambiental. La investigación del marco legal, la elaboración de estudios técnicos y la gestión con las autoridades para empresas norteamericanas que invierten en México, han sido los servicios de principal demanda.

Con base en la información disponible, en marzo del 2002 el total de clientes atendidos hasta ese año ascendía a casi 70, y el número de proyectos realizados superaba los 100.

El número de empleados ha crecido desde 15 personas en 1998 a 30 en 2002, y 26 en el 2003.

Las ventas en miles de pesos (pesos corrientes) se reportan como sigue:

1998	1999	2000	2001	2002
\$ 15,083	\$ 26,463	\$ 23,931	\$ 27,159	\$ 23,419

## 4.3 HISTORIA DE LA EMPRESA

Desde su inicio de actividades de la empresa, sobresalen los siguientes hechos:

- **1994.** El director general, proveniente de Estados Unidos, inicia el desarrollo de proyectos en México. Equipo de trabajo norteamericano con estancia temporal en México.
- **1997.** Inicio de contratación de personal profesional mexicano, 3 personas. Continúa la asistencia de personal técnico y administrativo norteamericano. Capacitación y apoyo a personal mexicano por personal norteamericano.
- **1998.** Formalización legal de la oficina en la Ciudad de México. Establecimiento de la plantilla profesional con personal mexicano, 15 personas. Cambio de Oficinas. Personal norteamericano presente eventualmente en la oficina. Continúa apoyo por personal norteamericano.
- **1999.** Operaciones en desarrollo. Incremento de plantilla de personal hasta 35 personas. Contratación de un administrador. Se reduce el apoyo y la supervisión técnica del corporativo a la empresa, pero aumentan las auditorías contables corporativas.

- **2000.** El corporativo informa que se compró a otro corporativo de consultoría. La oficina de México del corporativo comprado contaba con más de 8 años de operaciones en México. La empresa (subsidiaria en México del corporativo comprador) contrató a 3 de los 25 empleados de la oficina comprada. Se obtienen sólo tres clientes de la oficina comprada. Un promedio de 30 empleados en el año. Continúan cursos de capacitación por personal norteamericano, aunque los cursos son más esporádicos. Cambio de oficinas.
- **2001.** Se recibe el anuncio de que el corporativo ha sido comprado por otro corporativo. Aunque esta compra ocurrió en Estados Unidos desde 1999 (33). Se inicia proceso de cambio de nombre e integración de procedimientos corporativos. Cambios en direcciones y gerencias regionales de toda la organización corporativa. La empresa tiene problemas internos con la administración de proyectos, malos entendidos entre el personal y alta rotación de personal <sup>2</sup> (5/25= 20 %). Se contrata a un director de proyectos. Un promedio de 25 empleados en el año.
- **2002.** Aparente estabilidad del corporativo. Mayor atención y apoyo corporativo a la empresa en México. Esfuerzos de internos por mantener la unidad del personal,. Contratación de nuevo personal. La dirección general trabaja en un proyecto de reorganización y enfoque de la administración de la oficina para atender la problemática detectada. Se inicia la implementación de dicho proyecto en septiembre del 2002. Cambio de administrador. Un promedio de 20 empleados durante el año. Alta rotación de personal. (7/20= 35 %)
- **2003.** Se continúan los esfuerzos de la dirección en la implementación del nuevo proyecto de administración de la oficina. El director de proyectos y el administrador se retiran. Continúa rotación de personal (sin datos del periodo para estimar índice).

Es importante mencionar que este documento ha sido preparado con información recopilada hasta abril del 2003.

#### 4.4 SERVICIOS

Los servicios han estado enfocados principalmente a la evaluación ambiental de condiciones previstas, existentes o pasadas de sitios e instalaciones debidas a actividades industriales. Se evalúan actividades y/o procesos industriales y se identifican los riesgos y/o impactos ambientales asociados, posteriormente se recomiendan acciones preventivas y/o correctivas de la contaminación ambiental. Los planteamientos de alternativas de solución se proponen con base en la regulación y normatividad nacional, internacional, requerimientos corporativos y buenas prácticas de manufactura e ingeniería.

---

<sup>2</sup> La empresa no calcula el índice de rotación. El índice que se reporta se ha estimado con la información disponible: número de personal retirado/personal promedio en el periodo.

Los principales servicios que la oficina México ofrece se mencionan a continuación en el orden en que han sido iniciados a través del tiempo de operación de la empresa, con excepción del diseño de rellenos sanitarios, el cual fue el primer servicio de la empresa y el único que ha realizado de ese tipo:

- 1. Consultoría e investigación de permisos ambientales.-** Investigación del marco normativo aplicable, investigación de permisos aplicables, desarrollo de estrategias específicas de gestión y obtención de permisos ambientales requeridos por las autoridades mexicanas para el establecimiento de plantas industrias.
- 2. Estudios técnicos ambientales.-** Manifestaciones de impacto ambiental, Estudios de Riesgo, Caracterización de sitios, Planes de Prevención y Control de Emergencias.
- 3. Evaluaciones ambientales de sitios en tres fases conforme con lineamientos internacionales.-** Fase I, evaluación de condiciones físicas del sitio; Fase II, investigación cuantitativa con muestreo y análisis de muestras ambientales (agua, suelo superficial, subsuelo, agua superficial y subterránea); Fase III, caracterización y restauración de sitios contaminados.
- 4. Auditorías ambientales y de seguridad e higiene conforme con lineamientos nacionales, internacionales y corporativos.-** Auditorías ambientales de Industria limpia; auditorías corporativas ambientales, de seguridad e higiene y de cumplimiento legal.
- 5. Ingeniería civil y geotecnia.-** Supervisión de obra, control de calidad, mecánica de suelos, evaluación estructural de inmuebles. Desarrollo de proyectos arquitectónicos.
- 6. Sistemas ISO 9000 e ISO 14000.-** Diseño e implementación de sistemas, auditorías y supervisión de programas de seguimiento.

No hubo información disponible, para ser incluida en este documento, respecto a la magnitud del mercado potencial y la capacidad de la competencia. Sin embargo, se considera que debe haber algún dato en el plan de negocios que debió haberse elaborado para sustentar el establecimiento formal de la empresa en 1998.

Dado el específico nicho de mercado y la falta de oficinas en México de la competencia del corporativo, el flujo de clientes para esta empresa está garantizado con la apertura de México a la inversión norteamericana. Desafortunadamente, no hay continuidad de servicios, en muchos casos a cada cliente se le atiende en una sola ocasión. No se realiza medición de la calidad del servicio en función de la satisfacción del cliente.

#### **4.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura se ha modificado a través del tiempo conforme ha sido considerado necesario por el director general para responder a las demandas de proyectos y al aumento del personal.

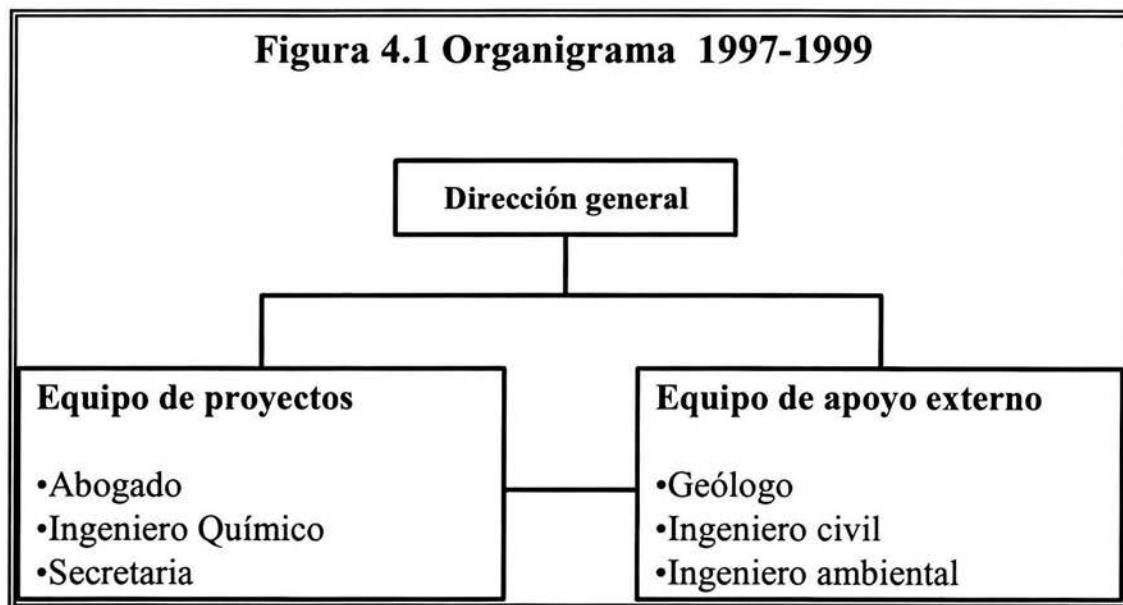
Se pueden identificar tres estructuras desde 1997 hasta el 2003. Con carácter informativo, a continuación se presentan dichas estructuras. No se incluyen consultores contables y legales de la empresa.

El análisis y las observaciones del desarrollo de las estructuras durante el periodo de estudio se presentan en el diagnóstico del caso, Capítulo 6, sección 6.2.7.

### Primera estructura

La figura 4.1 muestra el primer organigrama establecido al inicio de las operaciones formales de la empresa, entre 1997 y 1998. El reducido número de empleados permitía que la organización funcionara como un grupo de trabajo en el que todos los proyectos eran dirigidos por el director general. En esta etapa, sólo había dos niveles de jerarquía: Dirección y Staff. El staff es el grupo multidisciplinario de profesionistas quienes desarrollan las actividades de campo, investigación y redacción de reportes.

La organización era funcional porque la comunicación era directa y rápida, lo cual facilitaba la asignación de tareas, la supervisión y el desarrollo general de los proyectos.

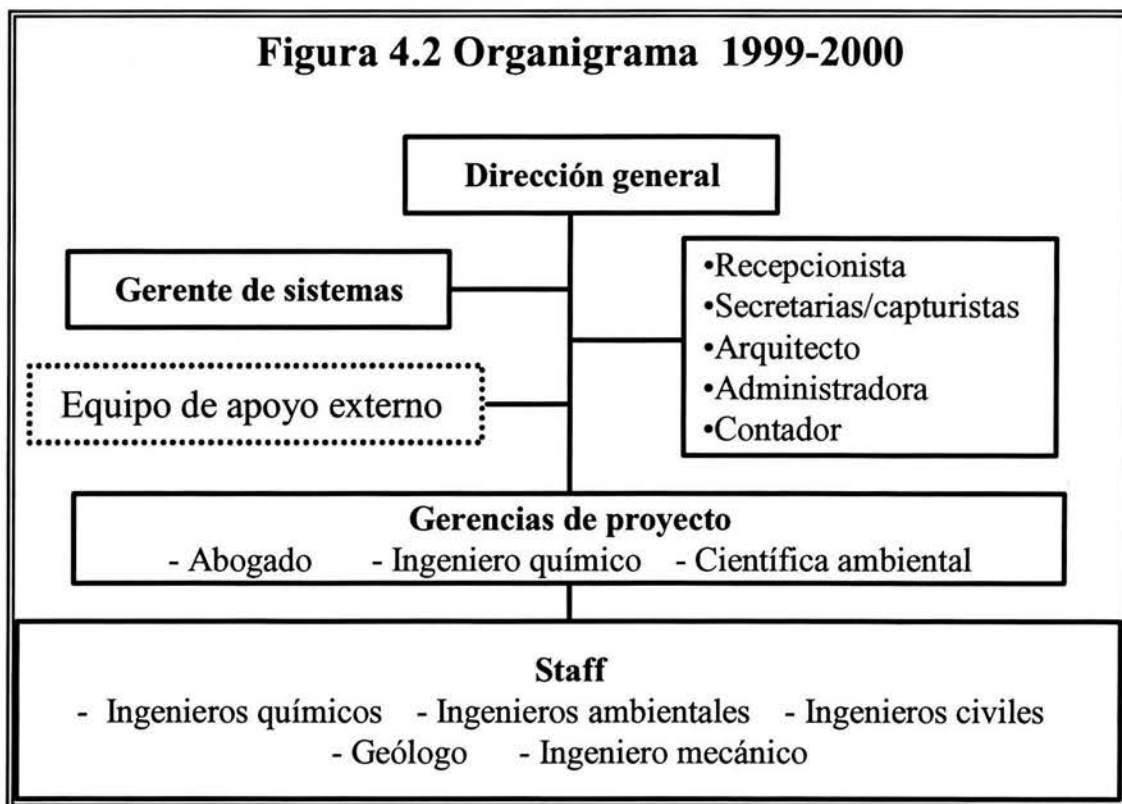


### Segunda estructura

Durante 1999 y hasta agosto del 2000, con el notable aumento de personal técnico, la dirección general definió y formalizó el puesto de gerentes de proyecto, como se muestra

en la figura 4.2. Asimismo, se contrataron los servicios de dos secretarias más y un arquitecto.

La dirección general definió el puesto de una administradora y el responsable de contabilidad. En el 2000 se definió el puesto de Gerente de Sistemas. La función del gerente de sistemas es el mantenimiento de la operación de la red interna de computadoras. Durante este periodo, también se identificó un grupo de personal del corporativo, principalmente administrativo, que periódicamente realizaba auditorías; algunos técnicos especialistas extranjeros que apoyaban eventualmente algunos proyectos, también se consideran en este grupo: Equipo de apoyo externo.



### Tercera estructura

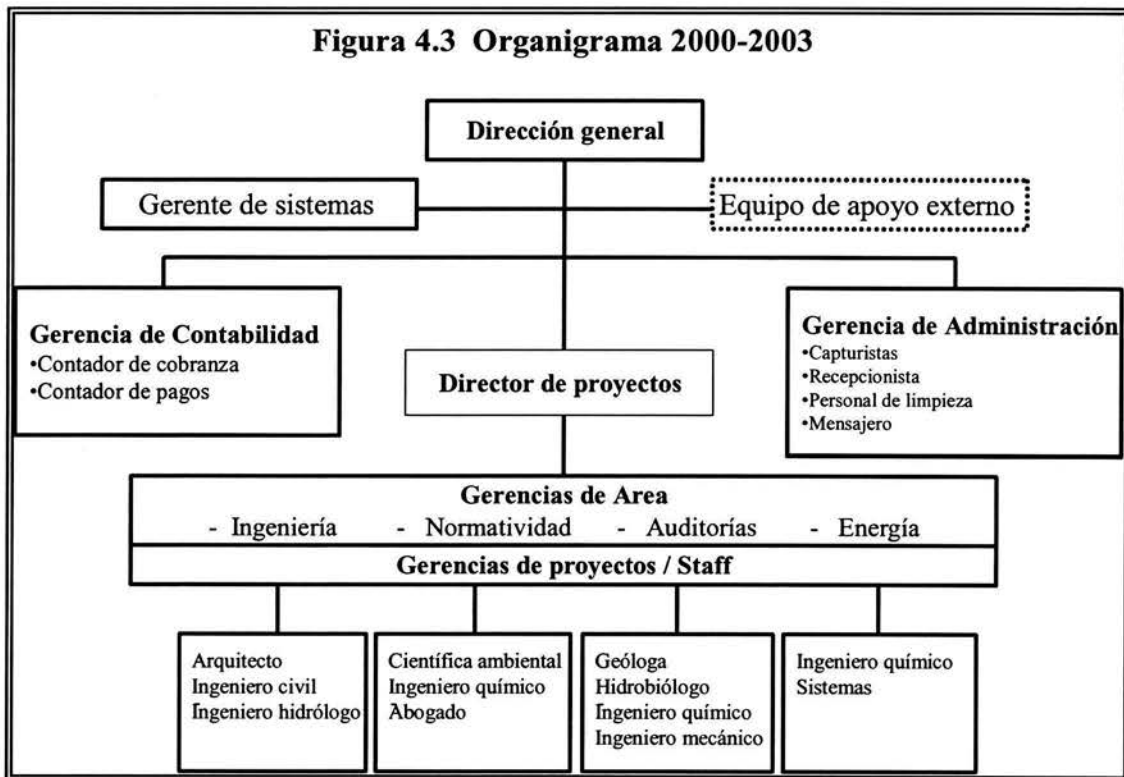
A finales del 2000 la dirección general incluye en el organigrama los puestos y personal de la gerencia de contabilidad y de administración. Como se menciona en la cronología histórica de la empresa, el puesto de director de proyectos, fue definido en el 2001.

En enero de 2002, la dirección general formaliza en el organigrama el puesto de gerente de área y se nombraron a los profesionales para estos puestos, ver figura 4.3.

El nombramiento de cada gerente de proyecto está abierto según cada tipo de proyecto y la disponibilidad del personal de gerencias de área, del staff e incluso de la dirección. Sigue manteniéndose el equipo de apoyo externo.

En el momento de la última etapa de recopilación de información (abril, 2003), los puestos de director de proyectos y administrador estaban vacantes.

En las cuatro gerencias de área recae la responsabilidad de dirigir, motivar y promover a un grupo específico de profesionales del staff. Es importante mencionar que en el grupo de staff se encuentran los profesionales que forman los equipos de proyecto según sean las necesidades y características específicas de cada proyecto.



#### 4.5.1 Personal

En 1997 sólo cuatro personas integraban la plantilla de empleados: el director general, un abogado, un ingeniero químico y una secretaria. En 1998 la empresa se estableció formalmente con 15 empleados.

En marzo de 2002, la empresa estaba integrada por una plantilla de 30 empleados, de los cuales 15 eran profesionales con licenciatura, 8 contaban con maestría y 2 con doctorado. 4 empleados completaron la educación primaria y una empleada con carrera comercial.



De los 25 empleados profesionales, 23 eran profesionales mexicanos y 2 profesionales norteamericanos.

En el cuadro 4.1 se presenta la relación de empleados, su puesto, nivel académico, profesión y tiempo de antigüedad en la empresa en marzo de 2002. El 83.3 % de los empleados que integran la organización son profesionales. El 88 % de los profesionales tienen educación técnica y el 12 % tienen educación administrativa.

Seis meses después, en septiembre de 2002, renunciaron simultáneamente un gerente técnico y tres profesionistas del staff.

Para finales de abril de 2003, la relación de personal era de 23 personas. El segundo administrador había ocupado el puesto por casi un año y para esa fecha este puesto estaba vacante, así como el del director de proyectos. En el staff había habido 2 renuncias más y 2 nuevas contrataciones. El personal de staff de nuevo ingreso tenía 2 meses de tiempo de antigüedad en la empresa y no contaban con experiencia profesional previa. El área de administración tenía unas semanas a cargo del gerente de contabilidad y ya se había solicitado la renuncia a los auxiliares administrativos con casi 3 y 4 años de antigüedad, así como a la recepcionista de 6 seis meses de antigüedad, con el argumento de recorte de presupuesto. La relación de personal de abril de 2003 se presenta en el cuadro 4.2.

La contratación de personal se da a través de la contratación directa por la dirección general o por la solicitud de gerentes, dadas las necesidades de los proyectos. Últimamente, la principal búsqueda de personal se realizaba a través de la bolsa de trabajo de la cámara de comercio México-Estados Unidos.

El proceso de selección a través de gerentes incluye entrevistas con por lo menos tres gerentes, antes que la dirección apruebe al candidato. Hay una plática de inducción inicial y una vez asignado al proyecto o área, el jefe inmediato es responsable de informar e involucrar al nuevo empleado en el sistema de administración de la oficina y de los proyectos.

Como se ha mencionado, el director general ha modificado la estructura organizacional debido al aumento en el número de proyectos, las variaciones en el número de empleados y la necesidad de organizar el trabajo. Si embargo, aunque la asignación del personal se definía desde la planeación de los proyectos, era común que durante el desarrollo del proyecto hubiera cambios o reducción de personal en los equipos formados.

Respecto a sueldos, la empresa puede ser considerada como altamente cotizada respecto al promedio, además de que ofrece un atractivo paquete de beneficios adicionales para empleados como vales de despensa, seguro de gastos médicos, seguro de vida y fondo de ahorro.

Entre las razones de las renunciaciones del personal se han mencionado razones personales, mayores oportunidades de desarrollo profesional y solicitud de renuncia de la empresa.

**Cuadro 4.1 Datos generales del personal, Marzo 2002.**

<b>Puesto</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Profesión</b>	<b>Antigüedad</b>
<b>Dirección</b>			
1. Director general	Maestría	Maestría en geología (1)	5 años
2. Director de proyectos	Maestría	Maestría en procesos químicos (1)	1.3 años
<b>Gerencias de Área Técnica</b>			
3. Gerente de auditorías	Licenciatura	Ingeniería ambiental	3.5 años
4. Gerente de ingeniería	Licenciatura	Ingeniería civil	3 años
5. Gerente de impacto ambiental	Doctorado	Doctorado en toxicología	0.3 años
6. Gerente de riesgo ambiental	Licenciatura	Ingeniería química	5 años (2)
<b>Contabilidad</b>			
7. Gerente de contabilidad	Licenciatura	Contaduría	4 años
8. Contadora facturación	Maestría	Maestría en contaduría	3.5 años
9. Contadora pagos	Licenciatura	Contaduría	2 años
<b>Administración</b>			
10. Gerente de administración	Carrera comercial	Secretaría ejecutiva	2 años
11. Asistente administrativo	Licenciatura	Letras inglesas	2 años
12. Auxiliar administrativo	Primaria	.	3 años
13. Auxiliar administrativo.	Preparatoria	.	3 años
14. Diseño y captura	Licenciatura	Ingeniería en sistemas	4 años
15. Intendencia	Primaria	.	1.5 años
16. Velador	Primaria	.	1.5 años
<b>Staff</b>			
17. Arquitecto	Licenciatura	Arquitectura	4.5 años
18. Bióloga	Maestría	Maestría en ambiental	2.5 años
19. Geóloga	Maestría	Maestría en geología	2.5 años
20. Hidrobiólogo (1)	Maestría	Maestría en hidrobiología	1.5 años
21. Hidrobiólogo	Licenciatura	Hidrobiología	0.5 años
22. Hidrobiólogo	Pasante	Hidrobiología	0.5 años
23. Ingeniero ambiental	Maestría	Maestría en ambiental	0.3 años
24. Ingeniero civil	Licenciatura	Ingeniería civil	1.5 años
25. Ingeniero civil	Doctorado	Doctorado en ingeniería	0.5 años
26. Ingeniero mecánico	Maestría	Maestría en ambiental	0.5 años
27. Ingeniera química	Licenciatura	Ingeniera química	1.5 años
28. Ingeniero químico	Licenciatura	Ingeniería química	0.2 años
29. Ingeniera química	Licenciatura	Ingeniera química	0.5 años
30. Ingeniero químico	Pasante	Ingeniera química	2.5 años

Notas:

(1) Profesionales extranjeros

(2) Personal entrevistado para este estudio

**Cuadro 4.2 Datos generales del personal, Abril 2003.**

Puesto	Nivel académico	Profesión	Antigüedad
<b>Dirección</b>			
1. Director general	Maestría	Maestría en geología (1)	6 años (3)
Gerente de proyectos	Vacante		
<b>Gerencias de Área</b>			
2. Gerente de auditorías	Licenciatura	Ingeniería ambiental	4.5 años
3. Gerente de geotecnia	Licenciatura	Ingeniería civil	4 años (3)
4. Gerente de normatividad	Maestría	Maestría en derecho ambiental	0.8 años (3)
5. Gerente de energía	Maestría	Maestría en procesos químicos (1)	0.1 años
<b>Contabilidad</b>			
6. Gerente de contabilidad	Licenciatura	Contaduría	5 años
7. Contadora facturación	Maestría	Maestría en contaduría	4.5 años
8. Contadora pagos	Licenciatura	Contaduría	3 años
<b>Administración</b>			
Gerente de administración	Vacante		
9. Asistente administrativo	Licenciatura	Letras inglesas	3 años
10. Diseño y captura	Licenciatura	Ingeniería en sistemas	4 años
11. Limpieza	Primaria-	.	2.5 años
12. Velador	Primaria	.	2.5 años
<b>Staff</b>			
13. Arquitecto	Licenciatura	Arquitectura	5.5 años
14. Científica ambiental	Licenciatura	Ciencias ambientales	5 años (2)
15. Geóloga	Maestría	Maestría en geología	3.5 años (3)
16. Hidrobiólogo	Pasante	Hidrobiología	1.5 años
17. Ingeniero civil	Licenciatura	Ingeniería civil	0.2 años
18. Ingeniero civil	Doctorado	Doctorado en ingeniería	1.5 años
19. Ingeniero mecánico	Maestría	Maestría en ambiental	1.5 años (3)
20. Ingeniera química	Licenciatura	Ingeniería química	2.5 años
21. Ingeniero ambiental	Licenciatura	Ingeniería ambiental	0.2 años
22. Ingeniera química	Licenciatura	Ingeniería química	1.5 años
23. Ingeniero químico	Pasante	Ingeniería química	3.5 años (3)

Notas:

- (1) Profesionales extranjeros
- (2) Profesional recontratada después de periodo de maternidad
- (3) Personal entrevistado para este estudio

El puesto del gerente de sistemas no se incluye en las listas de personal debido a que es un servicio externo a cargo directo de la dirección general.

Respecto al tiempo de antigüedad del personal, en el cuadro 4.3 se muestran los valores de tiempo promedio, máximo y mínimo por cada área, para marzo del 2002 y un año después, abril del 2003.

**Cuadro 4.3 Años de antigüedad del personal en la empresa**

<b>Marzo del 2002</b>				
	<b>Número de empleados</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Promedio</b>
<b>Dirección</b>	2	5	2	3.50
<b>Gerencias</b>	4	5	0.3	2.95
<b>Staff</b>	14	4.5	0.2	1.52
<b>Contabilidad</b>	3	4	2	3.16
<b>Administración</b>	7	4	1.5	2.42
<b>Abril 2003</b>				
<b>Dirección</b>	1	5		-
<b>Gerencias</b>	4	4.5	0.1	2.35
<b>Staff</b>	11	5.5	0.2	2.40
<b>Contabilidad</b>	3	5	3	4.16
<b>Administración</b>	4	4	2.5	3

En el área de dirección, el director de proyectos fungió como tal el primer año y durante su segundo año fue reubicado como gerente del área de energía a mediados de 2002, y se jubiló en marzo del 2003 dejando el puesto vacante. Desde mediados de 2002 no hay director de proyectos.

En el área de gerencias, el área de impacto ambiental tuvo un reemplazo a principios del 2002, el nuevo gerente sólo estuvo 8 meses antes de renunciar. El gerente de riesgo renunció a mediados de 2002. De esta manera se desintegraron dos gerencias de área y se formaron otras dos: la gerencia de normatividad y la gerencia de energía.

En el área de staff, un importante aumento en la antigüedad promedio del personal en el año, se debe principalmente a la recontractación de medio tiempo de una empleada que había estado ausente por maternidad. Esta empleada inicialmente ocupó una de las gerencias de área, actualmente con medio tiempo, ocupa un puesto de staff. Por otro lado, puede mencionarse que en el último año hubo una reducción del personal de staff de 14 a 11 personas.

En el área de administración también hubo reducción del personal. Es importante mencionar nuevamente que el puesto de la gerencia administrativa está vacante debido a la renuncia del administrador.

#### **4.5.2 Descripción de funciones**

En julio de 2002, no existía un documento escrito con la descripción de puestos o funciones. Las funciones de cada puesto eran explicadas verbalmente en forma directa y personal por el jefe inmediato a los subalternos.

Para fines de este trabajo, en septiembre de 2002, se entrevistó al director general y algunos otros miembros del personal y se obtuvo la información que ahora se presenta en esta sección. Según fue informado en marzo de 2003 por el director general, las funciones de los puestos operativos de la organización ya estaban por escrito y habían sido difundidas entre el personal desde octubre de 2002.

## **DIRECCIÓN GENERAL**

### **1. Clientes**

- Relaciones con clientes
- Establecer negocio sustentable

### **2. Calidad**

- Aseguramiento y control de calidad
- Desarrollar/implementar/seguimiento de estructura y funciones

### **3. Desarrollo de personal**

- Implementar capacitación
- Desarrollar áreas técnicas

### **4. Resultados**

- Definición y control de costos
- Cumplir con Plan Anual
- Informes Financieros al Corporativo
- Dar resultados (se refiere al cuidado de la rentabilidad)

## **GERENTE DE AREA**

**Obtención de clientes.** Identificar, localizar clientes potenciales, así como preparar presentaciones de los servicios que necesita y que Ambiental México puede proporcionar.

**Ventas.** Montos específicos como metas de ingreso por cada gerencia.

**Propuestas:** Preparación de propuestas

**Operación:** Supervisión y desarrollo de staff, manejo de recursos internos y externos, cumplir con procedimientos de aseguramiento y control de calidad, así como de seguridad e higiene.

**Producción.** Administración de proyectos medianos y grandes, asignación de tareas con tiempo del personal a facturar al proyecto

**Control de costos.** Estado de pérdidas y ganancias, horas hombre a facturar al proyectos.

**Facturación y cobranza:** Responsable de supervisar que se cumplan los plazos de facturación y cobranza establecidos.

**Requisitos del personal:**

- Participar en asociaciones
- Rendir cuentas por la responsabilidad adquirida

**GERENTE DE PROYECTO**

**Manejo de clientes**

- Comunicación constante con clientes
- Entendimiento de necesidades
- Entendimiento de expectativas

**Elaboración de propuestas**

- Definición de estrategias de proyectos
- Definición de alcances/presupuesto de propuestas
- Organización de equipo de proyectos
- Identificación de recursos internos y externos para proyectos

**Planeación de proyectos**

- Elaboración de Plan de Proyecto

**Implementación de proyectos**

- Difusión del Plan de proyecto
- Arranque, desarrollo, término
- Aseguramiento y control de calidad
- Elaborar Plan de Seguridad de Higiene
- Asegurar la implementación del Plan de Seguridad e Higiene
- Asegurar la implementación de procedimientos y política corporativos de seguridad e higiene
- Coordinación con áreas de apoyo: gráficos, administración, contabilidad
- Control de archivo físico y electrónico
- Documentación de actividades

**Manejo de equipos de trabajo**

- Control técnico de avances
- Control de horas
- Control de presupuesto
- Capacitación dentro del campo de trabajo al equipo de proyecto: organización del proyecto, comunicación con clientes, manejo de procedimientos de proyectos.

### **Control de costos**

- Control de presupuesto
- Revisión y manejo de reportes contables semanales de trabajo. Seguimiento de cargos de horas y vigilancia del consumo del presupuesto respecto al avance de los proyectos.
- Facturación y cobranza. Solicitud de elaboración de facturas, revisión y autorización, entrega al cliente, cobranza y archivo de comprobantes de pago.

### **Reporte final**

- Responsable de estructura, figuras, fotografías, mapas, anexos, texto
- Aseguramiento y control de calidad en la claridad en redacción técnica, confiabilidad en información de campo, en datos, en conclusiones y recomendaciones en los reportes.
- Responsable de coordinar y revisar la captura de reporte, formato, gráficos, reproducción, entrega a cliente.

## **INGENIERO DE PROYECTOS**

**Especialista técnico.** Realizar la investigación técnica especializada, para propuestas y reportes, conforme con el área correspondiente.

**Asistir al Gerente de Proyecto,** en las actividades técnicas y administrativas posibles.

**Manejo de tareas que le sean designadas por el Gerente de Proyecto:**

- Alcances
- Presupuesto
- Programa

**Preparación de reportes técnicos.** Investigación, análisis, redacción, edición, etc.

**Aseguramiento y control de calidad.** Seguir formatos, redactar con claridad, precisión y con referencias técnicas completas.

**Capacitación técnica del staff,** en la especialización técnica que corresponda, dentro del campo de trabajo.

## **INGENIERO DE CAMPO**

- Implementación técnica.
- Asegurar la confiabilidad de la investigación realizada

### **4.6 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA**

La filosofía de trabajo de la empresa, ha sido fuertemente difundida por el director general. Durante los primeros meses de operación de la empresa, la comunicación de la



filosofía fue a través del dialogo directo y personal, ya que las actividades se realizaban entre los 3 o 5 integrantes de toda la oficina.

Desde hace más de 9 meses, como parte de las acciones de implementación de una nueva estrategia administrativa, la difusión de la filosofía de la empresa ha sido fuertemente impulsada por la dirección general a través del estímulo a los gerentes en reuniones de trabajo y discusión, así como al personal en general a través de juntas y de la distribución por escrito de la filosofía, metas y objetivos.

La filosofía de trabajo es comprometerse a hacer lo que cada uno tiene que hacer con entusiasmo y de la mejor manera, porque la calidad de los servicios de esta empresa es la principal característica respecto a cualquier otra empresa de consultoría. Textualmente, el boletín de difusión de la filosofía de la empresa dice:

*“La organización social de la empresa tiene como objetivo armar un equipo de personas altamente calificadas y comprometidas con la excelencia. Como equipo lograremos el desarrollo constante de cada individuo, alcanzando exitosamente las metas propuestas.*

*La comunicación e interacción aunadas a la dinámica del grupo son la clave para desarrollar equipos de calidad, dando como resultado una armonía laboral idónea.*

*Nuestra filosofía es pensar sin límites y participar sin exclusión.*

*Ejecución es nuestra cultura con base en confianza e iniciativa, para la satisfacción del cliente y el crecimiento sustentable.”*

El boletín de información presenta a la empresa como una “organización social” estructurada gráficamente en una pirámide cuyo valor base es la confianza y seguida en orden ascendente por la confrontación, el compromiso, rendir cuentas, iniciativa y resultados. Alejandro Dumas legó el lema de la oficina: “*Uno para todos y todos para uno*”.

Respecto a cada valor de la filosofía de la oficina, el boletín explica que quien tiene **confianza**

- admite debilidades y errores,
- pide ayuda,
- acepta preguntas y opiniones acerca de su área de responsabilidad,
- da lugar y tiempo a otras personas antes de llegar a conclusiones,
- no considera un riesgo ofrecer su opinión y ayuda,
- aprecia y busca lo bueno en otras personas,
- enfoca su tienen energía y puntos de importancia y no en intrigas o cabildeo y
- espera con anticipación reuniones futuras y oportunidades para trabajar como equipo.

### Quien **confronta**

- enfrenta la situación,
- produce reuniones interesantes y con vida,
- extrae y explota las ideas de todos los miembros del equipo,
- resuelve problemas con rapidez,
- minimiza las intrigas y
- pone tópicos importantes sobre la mesa para su disposición.

### Quien se **compromete**

- crea claridad en cuanto a dirección y prioridades,
- involucra a todo el equipo en objetivos comunes,
- desarrolla oportunidades para aprender de errores cometidos,
- toma ventaja de oportunidades antes que la competencia,
- avanza sin diferir y
- cambia dirección sin titubear o sin sentirse culpable.

### El **rendir cuentas**

- asegura que las personas de baja productividad mejoren su rendimiento,
- permite identificar problemas potenciales con rapidez, cuestionando sin vacilar la metodología utilizada,
- fomenta el respeto entre todos los miembros del equipo y asegura que todos son apreciados en un mismo alto nivel y
- evita la burocracia administrativa y promueve acciones correctivas.

### Quien tiene **iniciativa**

- reconoce su importancia en el equipo,
- observe y promueve mejoras,
- se integra y participa en reuniones para el bien del equipo,
- se involucra para resolver problemas y
- actúa para asegurar su avance y desempeño como parte del equipo.

### Quien se enfoca en **resultados**

- se mantiene rodeado de empleados dinámicos,
- minimiza la conducta individualista,
- disfruta de éxitos y sufre fracasos,
- se beneficia de individuos que condicionan sus propias metas e intereses por el bien del equipo y
- evita áreas y puntos de distracción.

## 4.7 OPERACIONES

Los servicios son realizados por "equipos de proyecto", los cuales normalmente están integrados por el director de proyecto, un gerente de proyecto y otros profesionales (staff). El número de integrantes del staff depende de las características del proyecto.

Debido a las múltiples características de los proyectos que pueden desarrollarse, los tiempos de ejecución y los costos de los servicios también son variables. Los programas de proyectos pueden considerar desde dos semanas tiempo de ejecución hasta varios meses.

En general, los servicios de consultoría ambiental son multidisciplinarios, por lo que los integrantes de los equipos de proyecto son profesionales especialistas. El personal está involucrado en varios proyectos simultáneamente.

Las operaciones que desarrolla esta empresa en la prestación de servicios, desde la identificación de clientes potenciales hasta el cierre de proyectos, incluyen varias etapas. En general, se mencionan a continuación:

- Mercadotecnia
- Elaboración y presentación de propuestas
- Negociación de propuestas
- Obtención de autorización y/o firma de contratos de servicios
- Registro contable de inicio de proyecto
- Planeación de proyecto
- Formación de equipos de proyecto
- Identificación y asignación de subcontratistas
- Desarrollo de actividades
- Administración de proyecto
- Entrega de producto a clientes
- Cierre de proyecto

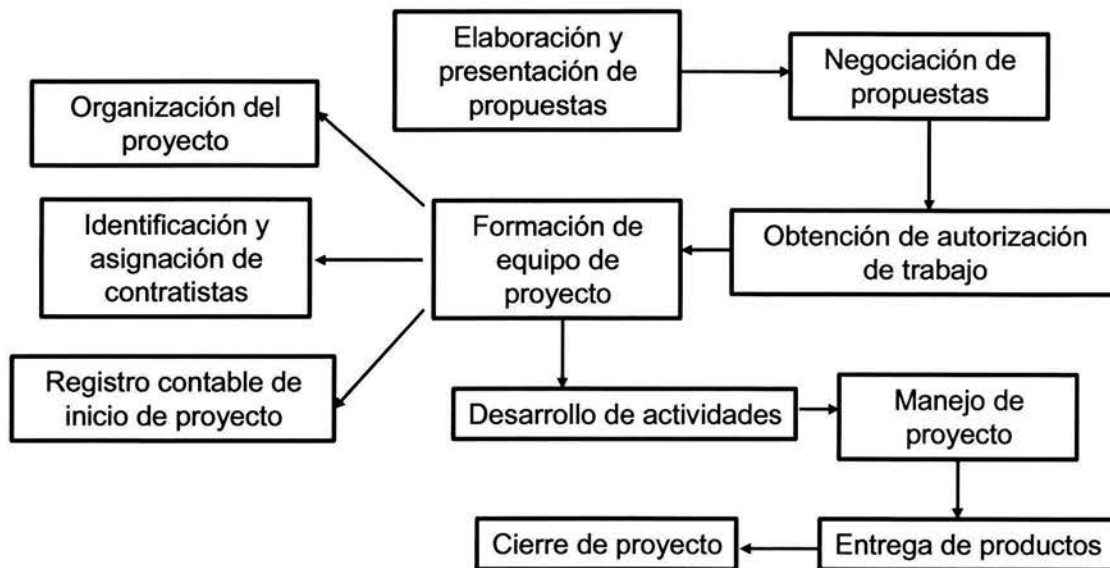
La mayoría de estas operaciones pueden ser referidas a diversos procedimientos y sistemas dictados por el corporativo, así como algunas prácticas que han sido desarrolladas en la oficina en México.

Respecto a la mercadotecnia, en un importante número de casos, el director general ha realizado el mayor contacto con clientes potenciales, identificando sus necesidades específicas, consigue la solicitud de propuestas. Asimismo, cabe mencionar que el contacto con clientes potenciales se inicia en las diferentes oficinas de los Estados Unidos. Como se ha dicho, la mayoría y los clientes más importantes son empresas norteamericanas que ya son clientes de alguna otra oficina en Estados Unidos.

En algunos casos, una vez realizado un servicio con algún cliente, se obtienen solicitudes de propuestas para servicios adicionales, ya sean relacionados o en atención a

recomendaciones del primer servicio, o como proyectos nuevos. El gerente de proyecto realiza entonces las etapas mencionadas antes. A continuación se describe de manera general cada una de las 11 etapas típicas de la operación, así como las funciones que realiza el personal asignado. En la figura 4.4 se presenta gráficamente el proceso operativo.

**Figura 4.4 Secuencia de actividades**



1. **Elaboración y presentación de propuestas.**- Una vez se ha obtenido una solicitud de propuesta un gerente de proyecto elabora la propuesta de servicios. En algunos casos se integra el apoyo de algún profesionista de staff u otros gerentes para elaborar las propuestas. El director general revisa cada propuesta y la firma.
2. **Negociación de propuestas.** Una vez que la propuesta es firmada por el director general, la negociación puede ser realizada por el director de proyectos con la autorización del director general.
3. **Obtención de autorización y/o firma de contratos de servicios.**- Cuando finalmente se logra la aprobación de la propuesta por parte del cliente, se requiere la autorización y firma por escrito para formalizar y documentar el inicio del proyecto. Según sea el caso, la obtención de la autorización de propuesta esta a cargo de algunos de los involucrados en la elaboración de dicha propuesta: el director general, el director de proyectos o el gerente del proyecto.

En los casos en los que se requiere la firma de contrato, el director general es la persona que revisa contratos, autoriza y los firma. En la mayoría de los casos el cliente elabora el contrato.

4. Formación de equipos de proyecto.- El personal que formará el equipo de proyecto es asignado por el director de proyectos y/o el director general, y ellos lo notifican al gerente de proyecto. Posteriormente el gerente de proyecto tiene la responsabilidad de preparar un plan de proyecto con el cual comunica sobre el proyecto al personal del staff seleccionado para formar el equipo. El personal de las áreas de captura y gráficos está siempre considerados en todos los proyectos; el tiempo y alcances de su participación se acuerdan con el gerente de proyecto en la organización del proyecto.
5. Organización de proyecto.- La organización y funcionamiento del proyecto es responsabilidad del gerente de proyecto, una herramienta importante es el plan de proyecto, documento en el cual se encuentra la información relacionada con el proyecto y con el cliente como los objetivos, alcances, tareas y actividades, responsabilidades asignadas, productos a entregar y el programa de trabajo. El director de proyectos y/o el director general supervisan esta operación.
6. Identificación y asignación de subcontratistas.- Con base en los alcances del proyecto en algunos casos es necesario la subcontratación de servicios de laboratorio, renta de autos, equipo de muestreo, traductores, profesionales especialistas, etc. Estos servicios son identificados y cotizados desde la elaboración de las propuestas, pero la preparación de solicitud de servicios y/o contratos, y la aceptación de trabajos terminados esta a cargo del gerente de proyecto. La asignación y la firma de autorizaciones es realizada por el director general.
7. Registro contable de inicio de proyecto.- En esta etapa se genera un número de identificación y control contable para el proyecto. Este registro es parte del sistema contable de la empresa a nivel corporativo. Se establecen claramente los alcances del o los servicios, el personal encargado, los costos por hora, el presupuesto autorizado, el programa de trabajo, así como el programa de facturación y cobranza. El trámite y seguimiento de esta actividad es responsabilidad del gerente de proyecto, el contador de facturación se encarga del registro del proyecto en el sistema computarizado.
8. Desarrollo de actividades.- Las actividades que se realizan incluyen desde investigación documental, recopilación de información sobre el proyecto de los clientes, revisión de legislación y normatividad aplicable, visitas de campo, muestro de suelo, agua, monitoreo de aire, ruido, entrevistas con el personal del cliente, entrevistas con autoridades, análisis de información, redacción de documentos, elaboración de gráficas, mapas, figuras, simulación y modelación con programas computarizados, diseño de portadas de documentos e integración de reportes. El desarrollo de las actividades y tareas del proyecto esta a cargo del equipo de proyecto.

9. Administración de proyecto.- Aunque la administración de proyectos podría ser descrito como una etapa de las operaciones de la empresa, en realidad es el principal proceso operativo de administración que se realiza en esta empresa. La administración del proyecto es responsabilidad específica del gerente de proyecto. Es notable como ellos están directamente involucrados y responsabilizados en todas las etapas y operaciones descritas en esta sección.

La administración del proyecto incluye desde la preparación de propuestas de servicios, organización del equipo de proyecto, manejo de subcontratistas, desarrollo de proyecto, comunicaciones internas con el personal de la empresa y comunicaciones externas con el cliente principalmente. Esto incluye la redacción de algunas secciones de los estudios técnicos, revisión de todas las versiones entregadas al cliente, responsable de la elaboración de informes de avance con el cliente, control y supervisión de los archivos del proyecto, control de presupuesto, lograr el cumplimiento de los alcances de los servicios especificados en la propuesta y/o contrato, cumplir con las fechas de entrega.

Asimismo, como parte de la administración del proyecto el gerente también debe solicitar la elaboración de facturas, autorizar su entrega y dar el seguimiento necesario hasta completar la cobranza. Prácticamente todas las actividades de la administración de proyectos deben ser documentadas por escrito y dichas cartas o documentos deberán ser integradas en los archivos de proyecto.

El director de proyecto y/o el gerente de proyecto también participan en la administración del proyecto a través de las comunicaciones internas con el gerente de proyecto y/o el staff, así como en comunicaciones con el cliente, pero sobre todo en la revisión y autorización de entrega para todos los documentos al cliente.

10. Entrega de producto a clientes.- Esta actividad consiste en la entrega al cliente de documentos o estudios preliminares, reportes de avance, reportes de estado de proyecto o reportes finales. Cada documento o reporte entrega es responsabilidad directa del gerente de proyecto, pero antes de entregar al cliente, el director de proyectos y/o el director general revisan y autorizan cada documento. Cada entrega al cliente debe ser registrada con cartas de entrega con las que se registra esta actividad y documenta el cumplimiento de la empresa.
11. Cierre de proyecto.- Esta actividad consiste en completar la facturación y cobranza del proyecto, así como verificar la completa organización de los archivos en papel y electrónicos con la documentación del proyecto, los cuales incluyen copia la propuesta, autorizaciones del cliente y/o contratos, copia de los reportes entregados a los clientes, comunicaciones internas y externas, copia de facturas y documentación de cobranza, información proporcionada por el cliente, bibliografía, etc. Esta actividad es responsabilidad del gerente de proyecto quien se apoya de la persona encargada de área de captura para los archivos electrónicos y otras personas del área administrativa.

---

## 5. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

---

En este capítulo se revisan algunos conceptos teóricos de la administración, con el objeto de sustentar la realización sistemática del diagnóstico y al planteamiento de conclusiones y recomendaciones al caso práctico.

Los temas presentados ubican inicialmente el concepto de organización y el proceso directivo, y presentan los conceptos básicos de la administración estratégica, sus beneficios y el modelo del proceso, describiendo sus tres etapas: Formulación, implementación y evaluación.

Posteriormente, se presentan los conceptos generados en recientes críticas a las doctrinas administrativas y que respaldan a la administración estratégica en su liderazgo actual.

Esta investigación y recopilación teórica ha sido una útil herramienta para enfocar el problema de la empresa de este caso práctico.

### 5.1 ORGANIZACIÓN

La organización constituye como sistema social, una entidad concreta, deliberadamente creada y oficialmente sancionada para cumplir con fines específicos vitales para su subsistencia y la de sus miembros. Procesa trabajo humano y, para ello, se vale de una estructura y un sistema de autoridad que legitima la existencia de responsabilidades y capacidades diferenciales. (5)

De esta definición de organización, pueden mencionarse las siguientes características:

1. Es un objeto que pertenece al mundo *social*
2. Es un sistema que procesa trabajo humano y se vale de una tecnología específica de trabajo, es generadora de riqueza.
3. Es un sistema abierto que establece intercambios permanentes para sobrevivir, crecer y desarrollarse
4. Se dirige al cumplimiento de metas establecidas. Entre ellas, satisfacer las necesidades de los clientes. La efectividad de la organización depende en mucho de su capacidad de respuesta a esas necesidades.

Como sistema, la organización está inserta en un medio con el cual interactúa y extrae elementos para subsistir y en el proceso está implícito discernir, seleccionar y decidir con una retroalimentación continua. El sistema está abierto al ambiente lo que la hace flexible para ser capaz de dar respuestas en forma de productos o servicios.

El análisis de los individuos en las organizaciones toma en cuenta obviamente los factores económicos. Los factores económicos son de consideración fundamental tanto para los accionistas como para los trabajadores. La gente tiene un interés económico en las organizaciones en las que laboran, ya que las organizaciones influyen en el bienestar económico de los trabajadores, y por ende, de sus dependientes.

Las organizaciones son el contexto en las que la gente trabaja y el desempeño de los individuos se ve configurado en ellas.

Las organizaciones sirven a los intereses de individuos. Estos intereses controladores dan sentido a la dirección que toman las organizaciones, y esto a su vez tiene un impacto sobre la sociedad.

## **5.2 EL PROCESO DIRECTIVO**

Si se define a la dirección como la continua definición y revisión de la estrategia, estructura y la cultura organizacional, una gestión efectiva es el resultado de armonizar estos tres elementos mediante un proceso coherente. (6)

El proceso directivo es efectivo cuando adopta una estrategia que surge de manera natural de la cultura de la organización, ya que en esa medida es compartida y respaldada por la mayor parte de sus miembros. Adicionalmente la estructura está diseñada para contribuir con la estrategia en forma congruente con las tradiciones y valores de la cultura organizacional. (7)

El proceso directivo coherente frente a una situación de incertidumbre y cambio permanente, requiere de un directivo cuya orientación cultural le permita percibir al medio ambiente en todo su alcance y complejidad, de manera que pueda identificar las estrategias que impulsen el crecimiento de la empresa, incluyendo la contratación de expertos, el talento para integrar o integrarse a redes de subcontratación. (7)

## **5.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Una definición básica de la administración estratégica menciona que es el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación y la implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de una compañía (8). Los autores destacan también que la administración estratégica es un proceso en el que además de formular, implementar planes y evaluar los resultados obtenidos de las decisiones interfuncionales, a la vez permite que permite retroalimentar el proceso con un enfoque de mejora continua.

En dicho contexto, la administración estratégica comprende nueve tareas:



1. Formular la misión de la compañía, incluyendo los estatutos de su propósito, filosofía y metas
2. Desarrollar un perfil de la compañía que refleje sus condiciones internas contra sus capacidades
3. Evaluar el ambiente externo de la compañía, incluyendo la competencia y los factores contextuales generales
4. Analizar las opciones de la compañía para compaginar sus recursos con el ambiente externo
5. Identificar las opciones de asignación de recursos más deseables conforme con la misión de la compañía
6. Seleccionar objetivos de largo plazo y estrategias para lograrlos
7. Desarrollar objetivos anuales y estrategias de corto plazo compatibles y consistentes con los objetivos de largo plazo y las estrategias respectivas
8. Implementar las estrategias conforme con los recursos asignados en el presupuesto, las tareas, personas, estructuras, tecnologías y sistemas de premios.
9. Evaluar el éxito del proceso estratégico como una retroalimentación para las futuras decisiones.

Estas nueve tareas implican la planeación, dirección, organización y control de las decisiones y acciones de la compañía relacionadas con su estrategia.

La definición también implica que la administración estratégica integra la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

### **5.3.1 Beneficios**

La administración estratégica se pone en claro lo que se quiere, lo que se tiene que hacer y cómo se tiene que hacer, y también puede facilitar la verificación de las acciones que se están llevando a cabo y que realmente se contribuye a la obtención de los objetivos. (8)

Según lo afirman varios autores, la contribución más importante de la administración estratégica está en el proceso y no en la decisión o el documento que resulten (8). En la

manera de ejecutar la administración estratégica está lo más importante. Una de las metas centrales es lograr que el personal lo comprenda y se comprometa, en primer lugar, los gerentes. Cuando los gerentes y los empleados comprenden y se convencen de lo que hace la organización y porqué, muchas veces se sienten parte de la empresa y participan comprometidos.

La administración estratégica además de facultar a los gerentes y empleados, con frecuencia impone orden y disciplina en una empresa. Puede ser el principio de un sistema administrativo afectivo y eficaz. La administración estratégica puede renovar la confianza en la estrategia empresarial actual o señalar que se requieren medidas correctivas. El proceso de la administración estratégica sienta las bases para identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

En general, algunos autores (8) identifican los siguientes beneficios de la administración estratégica:

- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades
- Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos
- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos

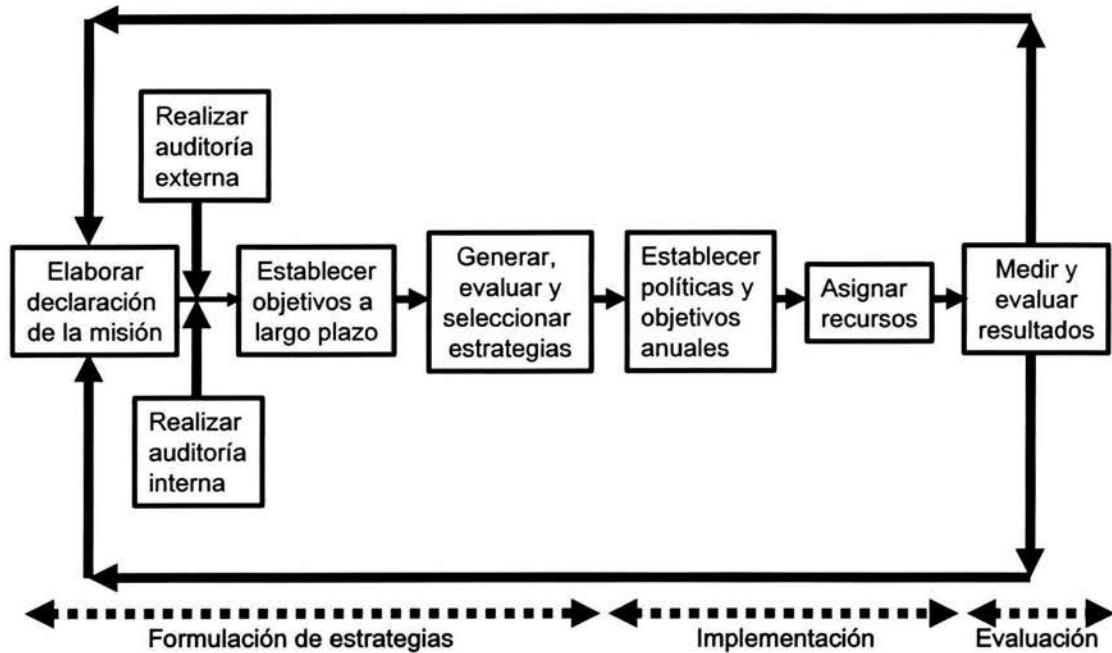
La comprensión y el compromiso podrían ser el beneficio más importante de la administración estratégica.

### **5.3.2 Modelo de administración estratégica**

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación, y puede ser representado con un modelo que representa un enfoque claro y práctico ya que muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso (8).

En la práctica el proceso de la administración estratégica no se divide con tanta precisión, ni se ejecuta con la claridad que sugiere el modelo, ya que el proceso es dinámico y continuo. Existen diferentes factores que determinan la formalidad del proceso entre las que se encuentran el tamaño de la organización, el estilo de los gerentes, la complejidad de las operaciones, el tipo de problemas a resolver y los objetivos de los planes estratégicos. Ver figura 5.1

**Figura 5.1 Modelo general de la administración estratégica**



### 5.3.3 **Formulación**

Las actividades de la formulación de la administración estratégica se basan en la información sobre el exterior y el interior de la organización, de tal manera que se logre una identificación confiable de las oportunidades y amenazas, así como de las fuerzas y debilidades las cuales son la base para definir los objetivos a largo plazo, la misión, diseñar políticas, generar planes estratégicos alternativos y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Evidentemente existe una cantidad infinita de acciones posibles y caminos a seguir como estrategias viables, y ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, por ello la formulación y la selección de objetivos y estrategias debe considerar el análisis de las ventajas, desventajas, costos y beneficios. Las decisiones para formular la estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos a largo plazo

Para empezar, los objetivos deben ser cuantificables, mensurables, realistas, comprensibles, jerarquizados y congruentes. (8)

### **5.3.3.1 Estrategia**

La estrategia representa una dirección, una guía o un curso de acción orientado al futuro, un camino para llegar a la meta elegida. Por una parte para concebir dicho curso de acción requiere abrirse al exterior: al mercado, la competencia. Pero por otra parte, requiere revisar el interior, las fuerzas y debilidades de la organización: la estructura, los sistemas y procesos, el personal y otros recursos internos (9), lo cual presentaremos en el capítulo 6.

Enfocando al problema del caso de estudio cabe mencionar que, según Aldo Schlemelson (5), existe una correlación positiva entre el horizonte temporal de planeación y el nivel de la capacidad del ejecutivo principal, es decir que toda empresa crece hasta el nivel de trabajo -nivel de capacidad- de su ejecutivo principal. De esta forma está limitado el crecimiento, la contracción o la estabilidad de la organización. De aquí que el talento, que por lo general constituye un recurso escaso, se convierta en un factor estratégico fundamental (10).

### **5.3.3.2 Políticas**

Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de estrategias, imponen restricciones, limitaciones y/o fronteras para conducir las acciones de la organización hacia el cumplimiento de la estrategia (10):

“Políticas son las directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que se requiere realizar para alcanzarlas metas establecidas.”

Las políticas comunican a los empleados y gerentes lo que se espera de ellos, sientan las bases para el control administrativo, disminuyen la cantidad de tiempo que los gerentes requieren para tomar decisiones, y aclaran quién hará qué trabajo.

### **5.3.3.3 Estructura organizacional**

Una vez definida la estrategia es necesario fijarle un marco y un sistema de roles para hacerla operacional. La estructura, señala Peter Drucker (11), sigue a la estrategia; es decir que la estrategia es prioritaria, pero no por eso la estructura es menos importante. Establecer la estructura adecuada constituye un paso fundamental en el proceso de desarrollo.

La estructura organizacional puede definirse como la distribución a lo largo de varias líneas, de personas, entre posiciones sociales que influyen en las reacciones de los papeles entre esta gente (12). Una ampliación de esta definición es la división del

trabajo a través de las diferentes tareas o puestos que se le dan a la gente dentro de la organización. Otras consecuencias son los rangos o jerarquías, la posición que ocupa la gente con sus respectivas reglas y los reglamentos que especifican como deben comportarse los que ocupan estas posiciones. (13)

Las estructuras organizacionales sirven tres funciones:

1. Elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales
2. Minimizar, o por lo menos regular, la influencia de los intereses individuales sobre la organización; es decir, las estructuras se diseñan para asegurar que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones y no viceversa.
3. Fijan o determinan que puestos tienen poder en primer lugar, en donde se toman decisiones y en donde se desarrollan las actividades de las organizaciones. Las estructuras son el ambiente en donde se ejercita el poder.

La diferenciación estructural contribuye a las diferencias en actitudes y comportamiento por parte de los miembros de los departamentos diferenciados. Estas diferencias incluyen orientaciones hacia las metas particulares del departamento, los énfasis sobre las habilidades interpersonales y las perspectivas de tiempo. Por tanto los departamentos varían, no solo en las tareas específicas, sino también en el comportamiento y la manera de ver las cosas por parte de sus miembros. (13)

Existen dos categorías principales de factores que afectan la estructura: los factores contextuales, es decir los relacionados con la situación y condición en donde opera la empresa como son el tamaño de la organización, la tecnología, la cultura interna (o clima organizacional), el ambiente y factores de cultura nacional. La segunda categoría de factores que afectan la estructura es el diseño. Por definición el diseño organizacional es un tema político, ya que no todos los actores de la organización tendrán la misma idea respecto al diseño de la estructura. (13)

Como se ha dicho, es dentro de la estructura donde operan los procesos de poder, conflicto, liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones y cambio.

De acuerdo con Aldo Schlemelson (5), el término estructura supone la definición de:

- a) organigramas,
- b) alineamiento funcional,
- c) relaciones de roles y de mecanismos de interacción entre áreas,
- d) alcance de la autoridad y la amplitud del control, y
- e) los estratos ejecutivos jerárquicos

La definición incluye dos dimensiones básicas: 1) horizontal, dada por un conjunto de estratos ejecutivo-jerárquicos necesarios para ubicar la totalidad e los roles, y 2)

vertical, dada por el alineamiento funcional que delimita y organiza las diversas funciones necesarias y su ubicación en los estratos organizacionales correspondientes.

Cada estrato corresponde a un nivel gerencial neto, a su vez representa un nivel de complejidad específico. Un estrato requerido agrega valor al inmediato inferior.

Una vez caracterizados los estratos requeridos, se precisa un conjunto de definiciones que aluden a las relaciones entre roles, es decir, a las interrelaciones necesarias entre las distintas áreas o funciones.

#### **5.3.4 Implementación**

Puede decirse que la implementación es la etapa activa de la administración estratégica, porque significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas. En primer lugar se deben establecer objetivos de mediano y corto plazo, definir la cultura de la organización, motivar al personal y asignar recursos. La implementación implica desarrollar una cultura que sostenga a la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, establecer las actividades de comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

La estrategia formulada debe traducirse en una estrategia implantada, tal traducción es más fácil si los gerentes y los empleados de la empresa entienden el negocio, se sienten parte de la compañía y, por medio de su participación en las actividades para formular las estrategias, se han comprometido a contribuir a la efectividad de la organización. Sin comprensión y compromiso, las actividades para implementar la estrategia enfrentan graves dificultades.

La implementación suele considerarse la etapa más difícil de la administración estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificio personales. El éxito de la implementación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, es más un arte que una ciencia. El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados a lo largo y ancho de la organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo a efecto de alcanzar los objetivos establecidos.

De acuerdo con Fred R. David (8), la buena formulación de estrategias no garantiza la buena implementación, siempre es más difícil hacer algo que decir que se va a hacer algo. Aunque la formulación y la implementación de la estrategia están muy relacionadas, es importante considerar las siguientes diferencias:

- Formular estrategias es colocar a las fuerzas en sus posiciones antes de entrar en acción
- Implementar estrategias es administrar las fuerzas durante la acción

- Formular estrategias es concentrarse en la eficacia
- Implementar estrategias es concentrarse en la eficiencia
- Formular estrategias es un proceso fundamentalmente intelectual
- Implementar estrategias es un proceso fundamentalmente operativo
- Formular estrategias requiere capacidades intuitivas y analíticas sólidas
- Implementar estrategias requiere capacidades especiales para la motivación y el liderazgo
- Formular estrategias requiere que se coordine a unas cuantas personas
- Implementar estrategias requiere que se coordine a muchas personas

De esta manera a continuación se describirán algunos conceptos de manejo fundamental en la implementación de estrategias como son la asignación de recursos y la atención a las actividades operativas.

Las oportunidades y amenazas externas más importantes deben estar claras y las preguntas de gerentes y empleados deben encontrar respuesta. La comunicación debe fluir de arriba hacia abajo a efecto de conseguir apoyo de abajo hacia arriba.

La función de recursos humanos tiene un rol estratégico en el logro de los objetivos del negocio facilitando los procesos de cambio, el desarrollo y la motivación del personal. La formación del capital humano debe hacerse con un amplio sentido de ganar-ganar y con un fuerte liderazgo y visión para construir "mejores empresas con mejores personas y mejores personas a través de mejores empresas". (16)

#### **5.3.4.1 Cultura organizacional**

Cultura puede definirse como el conjunto de valores morales, intelectuales y estéticos que una sociedad establece como designio de su organización, la división y la dirección del trabajo. Son los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos de una sociedad. (14). Entonces la cultura se convierte en el patrón de conducta desarrollado por una organización conforme va aprendiendo a enfrentar un problema de adaptación al exterior e integración interior, que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y enseñado a los miembros nuevos como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. (8).

La cultura de la organización capta las fuerzas sutiles, elusivas, muchas veces inconscientes que dan forma al centro de trabajo. La cultura notablemente resistente al cambio, puede representar una gran fuerza o debilidad de la empresa.

La administración estratégica reconoce la importancia de la cultura porque muchas veces el éxito depende del grado de apoyo que las estrategias reciben por parte de la cultura de la empresa. La cultura de la empresa puede llegar a ser antagónica a las nuevas estrategias y como resultado generar confusión y desorden. Es la dimensión humana la que crea solidaridad y significado que inspiran compromiso y productividad en una organización.

El argumento base de la cultura es que detrás de la forma de hacer, está siempre una forma de pensar, un conjunto de creencias, una ideología muy compleja y un credo por el que el hombre lucha y se entrega. Asimismo deben reconocerse los factores determinantes de la cultura: el medio ambiente, los valores, la misión, los héroes, los ritos y rituales, la comunicación, la distancia del poder, la religión el individualismo, etc.

Como una crítica a la denominada "cultura organizacional" se plantea que el concepto va más allá de una simple fórmula de palabras y exhortaciones vacías, que nadan transmiten al trabajador y sí le clausuran su espacio creativo y espiritual que lo relega a una actividad meramente operativa, tanto en el pensamiento como en el comportamiento, para que encaje fácilmente en el sistema productivo.

Se dice que una cultura organizacional sólida establece distingo con respecto a otras organizaciones, ya que el trabajador se "adapta" a la organización gracias a la marcada influencia de su superior, su líder. Sin embargo para algunos autores (15), la cultura nos es más que un sistema de control, propaganda, exhibición de poder y botín de beneficios. Para Negrete Vargas (14), la cultura no se administra y a la cultura organizacional se le ha convertido en un elemento de mercado, en donde los autores la han cosificado, como otro bien de consumo vendible.

La venden como la fórmula más potente en la que se asegura el éxito económico para las empresas, mientras se le resta creatividad e iniciativa al individuo sometiéndolo a un esquema organizacional para el cual trabaja su mente e función de ser un soldado de la empresa.

Es de considerar la elaboración de modelos de administración propios a nuestra idiosincrasia, en donde la cultura organizacional no sea un simple agregado de rasgos y factores para lograr la efectividad y el éxito económico, sino que debe ser un plan general de vida que le de trascendencia y sentido a las acciones desempeñadas por los trabajadores a través de valores tan básicos como la honestidad.

Por ello es importante destacar que la cultura es la referencia obligada de valores, la forma de ser, la forma de percibir el mundo, el estilo de vida y manera de relacionarnos con lo demás. De esta manera, la cultura en la administración de las empresas mexicanas estaría fomentando sus valores: la familia y la solidaridad y se orientaría hacia los principio de cooperación entre los factores de producción mediante el diálogo y la creación de consensos, con el fin de renovar el trabajo humano, elevar las remuneraciones, impulsar la capacitación, proporcionar seguridad en el empleo y proteger la salud.

Ante estas consideraciones, la cultura empresarial mexicana tendría la posibilidad de convertirse en una religión, a la cual seguirían fervorosamente los empleados, al transmitirles un sentimiento de identidad. (14)



#### 5.3.4.2 Asignación de recursos

La asignación de recursos una actividad administrativa básica que permite la ejecución de la estrategia. En el caso de las organizaciones que no usan el método de la administración estratégica para la toma de decisiones, la asignación de recursos suele estar basada en factores políticos o personales.

La administración estratégica permite asignar los recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos anuales. Nada puede ser más perjudicial para la administración estratégica y para el éxito de la organización que el hecho de que los recursos sean asignados de forma que no concuerde con las prioridades que se señalan en los objetivos anuales aprobados.

El verdadero valor de un programa de asignación de recursos radica en que permite que se alcancen los objetivos de una organización. La asignación eficaz de recursos no garantiza que la estrategia se llegue a implementar con éxito porque los programas, el personal, los controles y el compromiso son los que deben inspirar vida en los recursos proporcionados. La administración estratégica misma, en ocasiones, se conoce por el nombre de “proceso para la asignación de recursos”. (17)

Las responsabilidades estratégicas del gerente de recursos humanos incluyen evaluar la necesidad de contratar personal y los costos de las estrategias alternativas, así como desarrollar un plan de mano de obra que se encargue de implementar debidamente las estrategias. El plan también de incluir cómo motivar a los empleados y a los gerentes sobre todo ahora que los recortes de personal son cosa común y las cargas de trabajo son enormes.

Es muy extraño que durante la formulación de las estrategias, muchas veces no se consideren los valores, las capacidades y los talentos individuales que se necesitan para la debida implementación de las estrategias. Es raro que las empresas que eligen estrategias nuevas o que significativamente alteran las estrategias existentes cuenten con el personal de línea y gerencial adecuado, en los puestos indicados, para implementar bien las estrategias. La necesidad de ajustar las aptitudes individuales y las tareas para la implementación de las estrategias se debe considerar en el momento de elegir las estrategias. (18)

Cuando los estrategias no brindan un apoyo adecuado a las actividades para implementar la estrategia, debilitan el éxito de la organización. La alta dirección debe tener un compromiso con la implementación de las estrategias y expresar el compromiso de forma visible, las declaraciones deben ser congruentes con las acciones, el apoyo y las recompensas reales otorgados respecto con las actividades realizadas y los objetivos alcanzados. De lo contrario, la tensión producida por la falta de consistencia causa incertidumbre entre los gerentes y el personal en todos los

niveles. El verdadero potencial de formular e implementar estrategias reside en las personas. (8)

En la mayoría de las empresas suele verse deficientemente evaluado el esfuerzo personal. Esto afecta la participación y el sentimiento de pertenencia, y reduce la fortaleza de la organización para enfrentar las amenazas externas. Si a la falta de reconocimiento se le agrega la ubicación incorrecta de los empleados en los roles organizacionales disponibles, determina que la capacidad individual no sea aprovechada a pleno y que las posibilidades de desarrollo se vean bloqueadas.

El talento disponible y su distribución correcta, en especial en los roles organizacionales claves, constituye un objetivo estratégico de importancia principal. Para la estrategia, el concepto de capacidad individual es central, como se precisará en la sección siguiente.

La falta de un aprovechamiento correcto de los talentos individuales es un factor de insatisfacción y de desperdicio de energía, que contribuye a crear un clima desfavorable en la totalidad de la organización.

Los sistemas de recursos humanos deben promover el equilibrio necesario entre sus variables fundamentales: nivel del rol, nivel de capacidad del ejecutante o empleado y nivel de la retribución percibida. (10). Cuando estas tres variables se equilibran, el resultado es un estado promotor de la tranquilidad y efectividad individual que trae en paralelo la convicción de estar trabajando en una organización que contiene al individuo, en lugar de aquella que lo margina y lo desatiende.

#### **5.3.4.3 Selección de personal**

La base teórica de la dirección de recursos humanos se fundamenta en la identificación de competencias, capacidades o características de los individuos que compone la organización como punto de partida sobre el que articular un modelo para dirigir y gestionar a los empleados.

En relación con la estructura y la estrategia, la selección de personal tiene dos funciones principales:

1. Su papel fundamental en las decisiones de relacionadas con la estructura organizacional; es decir las funciones y el nivel de los puestos.
2. Importancia evidente de contar con los recursos humanos adecuados para la implementación del plan estratégico; es decir asignación del personal adecuado, con la capacidad para realizar las funciones y obtener los resultados esperados.

Otro de los elementos importantes en la selección de personal es la definición de estándares y dimensiones de evaluación para medir y valorar el rendimiento laboral, eficacia con la que se ejecuta un trabajo y, además, para evaluar las actitudes y motivaciones en el proceso de trabajo.

Los tres criterios clave en un proceso de selección de personal son (17):

- a) predictores del rendimiento,
- b) las técnicas que los miden y
- c) los criterios efectivos representativos del comportamiento laboral.

### **Predictores de las facetas del desempeño:**

- Calidad y cantidad de funciones realizadas
- Numero de subordinados y tipo de dirección ejercida sobre los mismos
- Motivos del cambio de los puestos de trabajo
- Preferencia y satisfacción con determinadas actividades o funciones
- Actividad realizada por las empresas anteriores
- Progresión profesional

### **Predictores basados en la formación o conocimientos**

- Nivel y tipo de formación académica y extra académica
- Preferencia por determinadas áreas de conocimientos
- Conocimientos específicos
- Calificaciones obtenidas

### **Predictores basados en aptitudes intelectuales**

- Nivel y tipo de inteligencia
- Aptitudes intelectuales concretas
- Calculo numérico
- Razonamiento numéricos
- Comprensión verbal
- Fluidez verbal
- Capacidad de concentración, etc.

### **Predictores basados en los rasgos de personalidad**

- Extraversión,
- Responsabilidad, amabilidad,
- Autonomía,
- Sumisión,
- Seguridad,
- Firmeza, etc.

### **Predictores basados en la motivación**

- Aspiraciones profesionales a corto, medio y largo plazo,
- Necesidad de promoción profesional
- Satisfacción y motivación por determinadas actividades o tareas
- Necesidades económicas
- Búsqueda de status
- Necesidad de autonomía e independencia
- De contacto social, etc.

### **Predictores basados en datos personales**

- Estado civil,
- Número de hijos,
- Otras ofertas de trabajo,
- Participación e implicación en actividades sociales y culturales
- Status socioeconómico familiar, etc.

Respecto al rendimiento laboral, el autor define cinco grupos de criterios para evaluar el comportamiento en los puestos de trabajo. Los criterios son índices para la realización eficaz del trabajo por parte del miembro de la organización y suelen ser variables o características de interés real (p.e. rendimientos laborales, permanencia en el puesto (17).

- Criterios relacionados con las funciones y tareas a realizar,
- Criterios relacionados con la formación y conocimientos necesarios para el puesto,
- Criterios relacionados con las aptitudes intelectuales necesarias,
- Criterios relacionados con la personalidad, alguno son amabilidad y cordialidad en el trato con los demás, responsabilidad y compromiso en la realización del trabajo, capacidad para tomar decisiones con seguridad y firmeza, y capacidad para trabajar con autonomía e iniciativa ante imprevistos o situaciones desconocidas.
- Criterios efectivos relacionados con la motivación: Interés y motivación por las tareas y funciones del puesto, suficiente motivación por las funciones y prestaciones del puesto de trabajo como para no desear la movilidad, vertical u horizontal, durante un periodo de cuatro años aproximadamente.

#### **5.3.4.4 Asignación de trabajo**

En una organización ejecutiva, la relación entre el gerente y sus empleados es de dos sentidos: el empleado depende de su gerente o jefe, pero a su vez él es evaluado en función de los logros que aquellos llegan a alcanzar. Esta relación conlleva una ida y vuelta de asignaciones, rectificaciones y aclaraciones que se desarrollan a través del

liderazgo que ejerce el gerente y de una variedad de prácticas respaldadas por procedimientos aceptados por la organización. (5)

Ante situaciones inesperadas, las cuales no pudieron ser provistas durante la asignación del trabajo, lo que se espera del ocupante del rol es que se haga responsable por enfrentar las dificultades poniendo lo mejor de sí mismo, de modo que su criterio y su discrecionalidad lo induzcan a tomar buenas decisiones para cumplir con el objetivo.

Si no puede cumplir con lo que le asignó su gerente, debe avisarse y revisarse la asignación, a esto se le llama aviso temprano o inmediato. El gerente entonces podrá hacer las modificaciones o variantes en la asignación, en los resultados o en los recursos como una forma de hacer posible el cumplimiento. La precisión de los resultados es inamovible en las asignaciones de trabajo porque los resultados concretos son el objetivo de todas las organizaciones. La atención siempre debe enfocarse a la búsqueda de resultados. (5)

Cabe mencionar que en momentos de crisis, caracterizados por cambios inesperados y ambiente de incertidumbre, es muy importante adaptar las exigencias, pues el logro de un resultado que se basa mucho en las condiciones externas, puede no depender del esfuerzo, criterio o empeños personales.

Cuando se insiste en una asignación de tareas no realistas acerca de la contribución del esfuerzo que puede realizar el individuo en su trabajo, se produce una presión directamente sobre el empleado. En algunos casos la presión induce al quebrantamiento de políticas, requerimientos o valores establecidos por la compañía, manipulación de resultados, ya sea por alcanzar el objetivo en sí o por la retribución que implica. En tales casos, estos hechos desfavorecen la estabilidad de la organización en el mediano y largo plazo.

De esta forma también, se puede advertir cómo el sistema mediante la retribución, puede inducir a conductas transgresoras y no éticas.

Es el gerente quien debe rendir cuentas por los resultados y la conducta de sus colaboradores directos.

#### **5.3.4.5 Capacitación**

La formación del capital humano debe hacerse con un amplio sentido de ganar-ganar y con un fuerte liderazgo y visión para construir "mejores empresas con mejores personas y mejores personas a través de mejores empresas" La función de recursos humanos tiene un rol estratégico en el logro de los objetivos del negocio facilitando los procesos de cambio, el desarrollo y la motivación del personal. (16)

Modelo de desarrollo de capacitación a largo plazo que define objetivos de carrera para entre las demandas de los puestos y las habilidades que debe desarrollar el empleado en cada caso. El objetivo es que el personal comparta las metas y maneje un estándar de conocimientos a escala mundial.

Es importante que la gente actúe con valores, porque interesa que contribuya al negocio, creando valor en cualquier actividad que realice y además lo haga con un sentido de servicio al cliente.

Actualmente, más que un autócrata, el jefe actúa como un entrenador que mantiene en forma a su subalterno. En la obra llamada globalización, ambos personajes conversan sobre las aspiraciones del empleado, sus necesidades de capacitación para alcanzarlas. Este intercambio es asimilado con la mira de formar trabajadores cada vez más especializados y abiertos al cambio.

Compromiso de crear un ambiente de trabajo que llene de satisfacción, motivación y oportunidad de crecimiento, esto es dando las herramientas, el proceso y apoyar a la gente para que las metas se cumplan, formalizar la definición de objetivos. (24)

La capacitación y el coaching permanente son una manera importante de desarrollar el potencial son una manera importante de desarrollar el potencial entre los colaboradores y mantener su compromiso en el logro de objetivos y metas comunes. (23)

### **5.3.5 Evaluación**

La última etapa de la administración estratégica es la evaluación. Los gerentes definitivamente deben saber con objetividad cómo están funcionando las estrategias y en particular cuando no están funcionando bien. La evaluación es el medio fundamental para obtener esa información. Todas las estrategias se modifican a futuro porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar la estrategia son:

1. Revisión de los factores internos y externos
2. Medición del desempeño
3. Aplicación de acciones correctivas

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes.

## **5.4 MÁS ALLÁ DE LA ESTRATEGIA**

La antigua doctrina administrativa establecía que los gerentes de alto nivel se vieran a ellos mismos como diseñadores de la estrategia, arquitectos de la estructura y gerentes de los sistemas que dirigían y manejaban en sus compañías. Sin duda esta doctrina

funcionó desde la década de los 20's, pero a partir de la década de los 90's se ha notado su reducción de efectividad.

El gran poder y el gran defecto de la doctrina estrategia-estructura-sistema (tres eses por sus siglas en inglés) es su objetivo de crear un sistema de administración que minimice la idiosincrasia del comportamiento humano (1).

Esta doctrina norteamericana aseguraba que los tres elementos, adecuadamente diseñados e implementados permitirían desarrollar organizaciones con personas reemplazables como partes de una máquina. Sin considerar que el recurso corporativo más escaso, son los fondos financieros menos controlables por la alta administración: el conocimiento y experiencia de la gente en las primeras líneas de la organización, el capital humano.

Tradicionalmente, los administradores de alto nivel han tratado de atraer empleados intelectualmente, a través de la persuasión lógica del análisis estratégico. Pero está demostrado en un marco clínico y contractual, que las relaciones no inspiran un esfuerzo extraordinario ni el compromiso sostenido que se requiere para obtener un desempeño consistentemente superior. Por eso, las compañías necesitan empleados a quienes les importe y que tengan un fuerte lazo emocional con la organización.

Con base en el indiscutible hecho de que las empresas son negocios expresamente creados para generar utilidades, éstas están casi únicamente enfocadas en los resultados financieros y el logro de los objetivos, por lo que son presentados de forma obligatoria, y explicados y justificados en gran detalle con la esperanza de que con la aceptación seguirá el entendimiento, pero desafortunadamente persiste la falla de generar el interés, excitación y el compromiso que se espera de la gente.

Si la gente está para poner un esfuerzo extraordinario, requerido para lograr los objetivos de la empresa, ellos deberían estar identificados con dichos objetivos. "es bueno enfatizar a qué tenemos que enfocar, pero también necesitamos saber qué representamos" (1).

## **5.5 LA DIFERENCIA**

La mayoría de las compañías encuentran que la estrategia y la operación bloquean o desgastan los valores que han batallado por construir, la razón es que los objetivos y metas de la estrategia son inevitablemente cuantificables, mientras que los valores generalmente no tienen metas claramente definidas o no se definen métodos satisfactorios o adecuados de medición, de tal manera que la dirección maneja los aspectos "duros" y no incluye los aspectos "blandos", y el compromiso hacia los valores deseados desaparece (1).

La administración japonesa tiene en común con la administración americana, el reconocimiento de tres eses, llamadas "duras": estrategia, estructura y sistemas. Pero

adicionalmente tiene la ventaja de las tres eses "suaves": habilidades (skills), estilo (style) y gente (staff). En estas tres eses suaves enfocan la ambigüedad, incertidumbre e imperfección. La cuidadosa atención de los japoneses a los recursos humanos desde el reclutamiento hasta el momento de su retiro, hacen ver el desperdicio de gente y otros recursos en la administración americana. En la administración americana está demostrado que frecuentemente después de hacer cambios en la estrategia, la estructura y/o los sistemas, se necesitan más cambios de lo mismo porque los resultados son decepcionantes (2).

En la administración estratégica, los componentes "suaves" de la administración japonesa son incluidos en la cultura organizacional, durante la etapa de implementación administrativa y en la etapa de evaluación.

## **5.6 LOS RETOS**

Evidentemente existe una imperante necesidad de cambiar los valores profundos que impulsen una nueva cultura. Algunas otras dificultades importantes de las nuevas condiciones administrativas son las siguientes (3):

- La progresiva disminución de las posibilidades de promoción vertical. Ahora se exige un trabajo creativo de ver otras posibilidades de desarrollo para que los directivos mantengan su motivación en un nivel adecuado, se promueve el desarrollo de carrera en líneas horizontales o en zigzag.
  
- La progresiva necesidad de trabajar en y con experiencia internacional. Ampliar la preparación técnica, acercándose con la formación y los idiomas a los nuevos enfoques y proporcionando en lo posible oportunidades de experiencia cuando se realicen negocios con otros países. Es imperativo estimular esta disposición y simultáneamente ir perfeccionando los sistemas de compensación.
  
- Las retribuciones fijas y variables y el reconocimiento de derechos. Aplicar con profesionalismo y coherencia los sistemas de evaluación y compensación, acercando objetivamente la valoración y la compensación real e individual de los directivos y empleados en relación con su trabajo.

Ahora, los líderes efectivos deben conocer a su gente muy bien para ver sus habilidades y sus demandas, no olvidando que con el tiempo los seguidores se desarrollan siguiendo sus propias costumbres y maneras de actuar. Así como un líder puede usar un estilo específico para un grupo de trabajo, puede también usar características diferentes con seguidores individuales según el nivel de madurez que tengan. En cada caso, ya sea trabajando en grupo o en forma individual, los cambios



en el estilo de liderazgo deben ser graduales. El proceso por sí solo debe ser natural, no debe ser revolucionario, pero si de evolución (4).

Ser un verdadero líder actual es muy difícil porque exige no sólo conocer y aceptar las tendencias organizacionales y de administración que se están implantando en el mundo, sino que además se exige un esfuerzo profundo y sincero de intentar el cambio en primer lugar en uno mismo.

Como parte final de este capítulo, se presentan conceptos recientes sobre el valor humano de la administración y el impacto en el desempeño de las organizaciones.

### 5.6.1 *Liderazgo*

En muchos casos, La necesidad de entregar resultados de corto plazo, sin perder la visión de largo alcance, provoca que los directores de empresa prueben todo tipo de herramientas, técnicas, consejos o prácticas con el único propósito de encontrarle la cuadratura al círculo, sin lograr el resultado esperado. (25)

Partiendo de las definiciones y aplicaciones, es posible reconocer que el liderazgo es un medio, no un fin. Se busca que haya una interacción óptima entre el colaborador y la empresa. Para lograrlo primero debemos entender que cada uno busca cosas diferentes y que el liderazgo es solamente una de las características que ayudan a la consumación exitosa del propósito: involucrar al personal con los diferentes niveles de la organización para que contribuya a los resultados de la empresa.

La mayoría de los análisis de liderazgo describen que éste ocurre en todos los niveles de las organizaciones, pero es importante diferenciar cómo puede contribuir el liderazgo según el nivel en la estructura. El liderazgo en el nivel superior de la organización comprende comportamiento, acciones e impactos muy diferentes de los que tienen los líderes en los puestos de supervisión de línea, por ejemplo. (26)

El liderazgo en las organizaciones depende de una combinación de factores. El factor más obvio es el puesto ocupado en la estructura de la organización. Esto da al líder una base de poder y genera en los seguidores la expectativa de un derecho legítimo para ocupar ese puesto, y de que el líder entrará en el proceso de ejercer el liderazgo. (13)

En general, el liderazgo que ahora se necesita tiene dos componentes. Por una parte la capacidad, incluyendo el potencial que forma parte de la visión y la amplia perspectiva para resolver problemas complejos, y por otra parte la consistencia ética de las figuras del liderazgo, que hace a la credibilidad y a la capacidad de despertar confianza. Existiendo estos dos componentes, los rasgos de la personalidad son secundarios. Se puede ejercer un liderazgo efectivo con muy diversos estilos de personalidad (25).

Si bien la personalidad del líder no es dejada de lado, ya no ofrece el dato fundamental, ahora la capacidad constituye un factor elemental. Téngase en cuenta que capacidad no es lo mismo que inteligencia o conocimiento. Todo gerente debe conocer este concepto al menos intuitivamente, y discriminarlo de las nociones de personalidad y manejo de relaciones interpersonales.

Para evaluar la capacidad es importante considerar la complejidad de los procesos mentales, que constituye un atributo individual y que se aprecia en términos del nivel de complejidad que alguien puede manejar en su trabajo.

Ahora el nuevo paradigma consiste en observar al individuo en relación con la organización, entendiendo y evaluando la conducta desde la perspectiva del contexto organizacional, es decir, desde las condiciones necesarias para permitir la fluida expresión de la capacidad de trabajo.

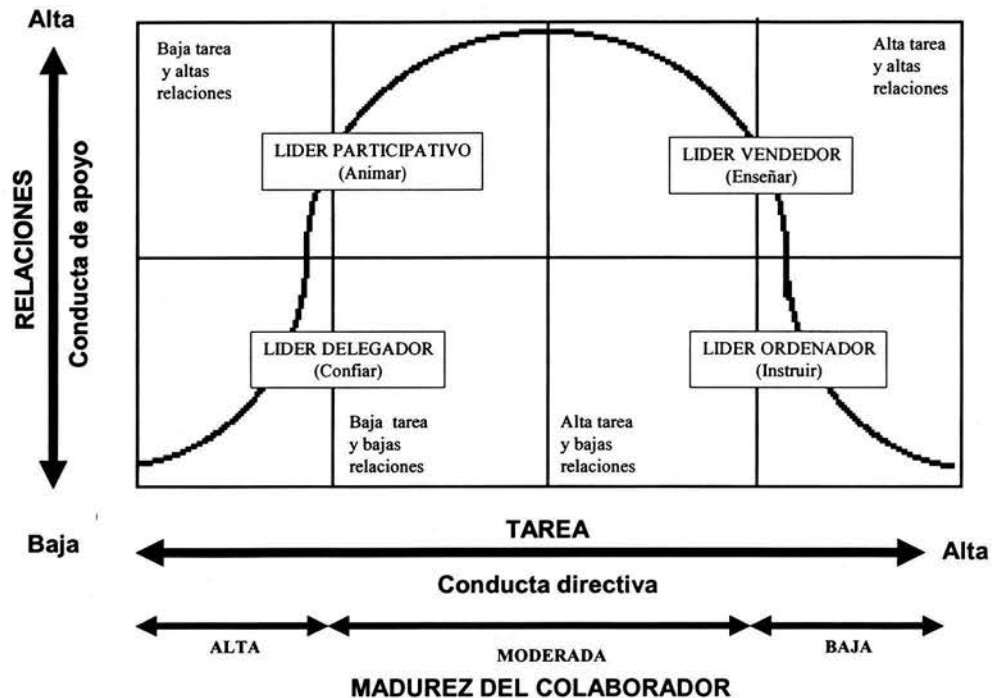
De acuerdo con Covey (25), si el líder intenta utilizar estrategias y tácticas manipuladoras para lograr que los demás hagan lo que él quiere, y además al mismo tiempo su carácter tiene defectos o su capacidad es dudosa, no podrá alcanzar el éxito perdurable. Mas allá de la retórica y de las buenas intenciones, si el líder no es digno de confianza, tampoco habrá grandes oportunidades de logros.

La teoría del liderazgo situacional (4) se basa en un manejo entre la inclinación a la dirección que da un líder (conducta de tarea), la tendencia de apoyo socio-emocional que proporciona el líder (conducta de relación) y el nivel de madurez que los seguidores muestran en una tarea u objetivo que el líder quiere llevar a cabo a través de ellos. Esta teoría se basa en la dedicación de la dirección y la cantidad de soporte socio-emocional que un líder debe proporcionar según la situación y el nivel de madurez del seguidor o del grupo, estos conceptos son manejados como la tendencia a las tareas y la tendencia a las personas o relaciones.

De acuerdo con esta teoría, conforme el nivel de madurez del asistente continúa incrementándose en términos de una tarea específica, el líder debe comenzar a reducir su conducta de tarea e incrementar la conducta de relación, de esta manera el individuo alcanzará el nivel de madurez no sólo en el desempeño de las tareas, sino también en el psicológico.

Esta teoría se enfoca a la aptitud o efectividad de los estilos de liderazgo de acuerdo con la madurez apropiada de las tareas de los seguidores, ya que como el seguidor puede proveerse de sus propios alicientes, ya no necesitará de apoyo socio-emocional del líder y con este nivel de madurez disminuye también la supervisión sobre él y aumentan los trabajos que ahora el líder delega con fe y confianza. En la figura 5.2 se muestra el modelo de la teoría de liderazgo situacional.

**Figura 5.2 Liderazgo Situacional**



Los principios básicos hacia la supervivencia y estabilidad son la rectitud, equidad, justicia, integridad, honestidad y confianza. Cuando la confianza es elevada, se facilita la comunicación, con poco esfuerzo y en el acto. Aunque cometamos errores, los demás seguirán captando nuestro mensaje. Pero cuando la confianza es escasa, la comunicación requiere mucho tiempo y se hace fatigosa, ineficaz y extremadamente difícil.

Es difícil desarrollar virtudes, aprender disciplinas básicas, cumplir lo prometido, ser fieles a nuestros juramentos, actuar con valentía y ser auténticamente respetuosos con los sentimientos y convicciones ajenos. Y sin embargo, ésta es la verdadera prueba, la manifestación de madurez, y el fundamento de un liderazgo eficaz. (27)

El armar un buen equipo depende del líder, de su capacidad de selección de personal y de cómo capacite a los integrantes. La comunicación no debe ser desperdiciadora de tiempo. Si el líder capacitó bien a su gente, ellos van a buscarlo solo cuando se presente una situación que no puedan resolver. Una de las condiciones de un líder de alto desempeño es que pueda estimular a sus miembros y descubrir quiénes tienen el talento de líder. (18)

El liderazgo centrado en principios estimula el comportamiento ético porque la lealtad se basa en principios y valores que su vez se manifiestan en personas. La ética se

sustenta en el compromiso de hacer lo correcto, y el liderazgo que emana del respecto a los principios y valores, motiva la voluntad de los seguidores a arriesgarse a hacer las cosas correctas porque éstas son valoradas, son ejemplificadas por el líder (27).

### **5.6.2 Capacidad del individuo**

La capacidad puede ser definida como la aptitud para aplicar y ordenar la experiencia en el espacio - tiempo mediante actividades definidas, metas nítidas y planes de consumación fijados. (5)

La capacidad comprende los procesos mentales por los cuales la persona absorbe la información, la selecciona, la analiza, la sintetiza, la juzga, la razona, saca conclusiones, planifica soluciones y se compromete eficazmente en la acción. Constituye un reflejo del poder individual, que muestra el horizonte posible de planeación a futuro que un individuo puede avizorar y manejar con coherencia en el trabajo.

La capacidad se expresa en la complejidad máxima de información y de resolución de problemas que alguien puede manejar en pos de un objetivo. Marca el nivel en que un individuo puede funcionar en prosecución de una meta, para lo cual pone en funcionamiento la complejidad de su procesamiento mental, los valores en los que se compromete, las destrezas del conocimiento y la experiencia. (18)

Las habilidades y destrezas son susceptibles de desarrollo por medio del aprendizaje y la experiencia; a esto se refiere la capacidad o las competencias. Las características de personalidad y temperamento interesan en medida en que por su carácter patológico pueden afectar la realización normal del trabajo. Mientras el individuo se halle moderadamente libre de condiciones patológicas que lo inhiban para trabajar con otras personas, su nivel de integración o grado de madurez forman parte de su estilo o modo de comportamiento. (5)

Conceptos importantes relacionados con la capacidad de los individuos y su aprovechamiento son (19):

**Complejidad de los procesos mentales.** Alude a los procesos mentales y los talentos inherentes a las personas, que determinan la complejidad y el nivel máximo en el que alguien puede trabajar en un momento dado de su maduración y desarrollo.

**Destrezas cognoscitivas.** Son las habilidades, destrezas y conocimientos que se requieren para trabajar eficazmente. Conocimiento integrado a la persona y que actúa en forma automática sin que haya que pensar en él. Es un conocimiento práctico que se consolida con el uso y la costumbre y a través de la ejercitación, por lo tanto exige perseverancia.

Compromiso. Alude a la identificación que compromete la dedicación y la persistencia para resolver un problema particular. Revela el grado de motivación con la tarea y con la empresa.

Valoración. Se refiere a la habilidad para llevar a cabo conductas básicas valoradas por la organización. Se basa en el supuesto de que cuanto mayor sea la valoración del trabajo que se realiza, mayor será la tendencia con que la capacidad se exprese en su potencial más elevado.

### 5.6.3 **Capital humano e intelectual**

Reconociendo que el activo más importante de las empresas es el capital humano, es decir, los conocimientos, competencias, valores y motivaciones de las personas (16), es valioso analizar el significado de dicha importancia. Algunas veces el capital humano también es llamado capital intelectual, cuando se refiere al personal asignado en los altos niveles de la estructura.

Para comentar un poco más los conceptos y su alcance. Algunos autores indican que el capital humano se forma con la experiencia que el individuo acumula en el desarrollo de sus actividades profesionales, así como también fortaleciendo sus competencias en el ambiente social y personal. (19).

Al capital intelectual, lo definen también como los activos intangibles, o como la diferencia entre el valor en libros y el valor de la empresa en el mercado (22). El capital intelectual tiene, sin embargo, una doble dificultad para la empresa: su compleja cuantificación, por un lado, y su imposible posesión por el otro.

El capital intelectual se encuentra constituido no sólo por el universo de conocimientos generales, sino también por la competencia del personal para ponerlos en la práctica. Como es sabido, la creación sin la implantación real de lo creado se reduce al estéril mundo de las ideas.

Es la creación junto con la implantación la que produce el verdadero acto creativo que es la innovación. Por ello, en este documento integraremos el término como capital humano e intelectual, esto es el constituido no solo por el conocimiento de que las personas que lo poseen, sino por las personas que poseen el conocimiento, junto con la educación, experiencia, valores y relaciones sociales que convierten al conocimiento creador en competencias innovadoras.

Otro termino interesante que complementa el entendimiento y la importancia del capital humano e intelectual es el capital social. El capital social es la confianza existente entre las personas que se asocian en las empresas para llevar a cabo un fin completo. Este término fue utilizado por primera vez en la obra *Trust* de Francis Fukuyama y fue considerado como el elemento de la sociedad más importante que el monetario.

La confianza entre los integrantes tiene mayor valor que el capital monetario con que cuentan para llevar a cabo una meta propuesta. El social, o confianza es la única forma que posee la empresa para considerar al patrimonio intelectual como propio. La organización puede enumerar entre sus activos los conocimientos y competencias de su personal, sólo en el grado en el que cuente con la acción incondicional de ese personal, con su lealtad y fidelidad. El conocimiento de la empresa es la experiencia creativa o innovadora que se ha acumulado en el personal competente que confía en la empresa.

En este sentido, es claro que la confianza no se limita sólo a lo que sabe la persona, sino a la persona -toda entera- que sabe.

Los líderes que producen respeto y confianza gozan de lo que se ha llamado "crédito de idiosincrasia", otorga a sus seguidores la flexibilidad de actuación y atrae a los más competentes. La cualidad principal del líder es ser inspirador de confianza. De lo contrario pierde credibilidad: ese crédito de manera de ser, vacío que no puede suplirse ni con la imposición ni con la manipulación.

La falta de confianza degenera en desconfianza, como extremo, provoca una ruptura de la neutralidad y traslada a la organización a la sospecha de engaño. (23)

#### **5.6.4 La estrategia del talento**

En esta época las empresas enfrentan una incertidumbre y una competencia muy duras, que requieren cambios sin precedentes para responder a estos desafíos. De esta forma se impone como estrategia de dirección, evaluar la capacidad de liderazgo teniendo en cuenta las diferentes competencias requeridas para enfrentar las nuevas condiciones. Por esto es necesario avanzar hacia una política orientada a la administración del talento. (5)

Se trata de una estrategia centrada en los recursos humanos en la que debe estar involucrada la alta dirección, y en especial el directivo principal de la compañía. Cuando este último se involucra directamente en la aplicación de los sistemas de recursos humanos, comunica una decisión y un compromiso que se traslada al resto de la organización.

La base es reconocer que el activo más importante de las empresas es el capital humano, es decir, los conocimientos, competencias, valores y motivaciones de las personas. En el ambiente de trabajo se fomenta la productividad, la comunicación y el trabajo en equipo como elementos clave de nuestra cultura organizacional. (16)

El enfoque de la estrategia del talento comprende las siguientes instancias (5):

- Identificar y evaluar los talentos de los colaboradores claves, especialmente los de aquellos que están en condiciones de ocupar posiciones ejecutivas y de liderazgo en los estratos superiores de la organización. Se tendrá en cuenta la estrategia del negocio para luego definir los perfiles y las competencias necesarias en función de las cuales evaluar.
- Invertir en el desarrollo de los empleados involucrándolos en proyectos especiales, asignaciones complejas, etc.
- Coaching y mentoring, es decir entrenamiento a la medida e individualizado, realizado por un miembro de la organización que se hace cargo del proceso.
- Realizar revisión sistemática del talento para analizar cómo se distribuye y quienes lo poseen en la organización
- Administración del talento. Decisiones gerenciales de donde ubicar y cómo desarrollar los talentos, todas las acciones requeridas deben tener coherencia y continuidad.
- Monitoreo del desarrollo y progreso del programa, esto es evaluar cada una de las acciones realizadas y en conjunto.

Esta estrategia aporta transparencia en la organización acerca de las personas, las cuales salen del anonimato y comienzan a ser consideradas en virtud de sus capacidades individuales. Es una forma de resolver la tendencia al compromiso, cuya carencia constituye una carencia difundida en muchas organizaciones actuales.

Actualmente, la estrategia y la administración del talento se han convertido en una prioridad para las empresas, comparable al posicionamiento que debe lograrse en los enfoques de mercado y a la importancia de definir los resultados a los que inspiran los accionistas. Aun cuando muchas organizaciones han logrado incrementar considerablemente la conciencia de su conducción acerca de la importancia de estos temas, todavía se requiere transformar esa conciencia en decisiones, acciones y procedimientos gerenciales.

### **5.6.5 Motivación**

Si bien las relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación, el compromiso, el sentido de pertenencia, la satisfacción por el trabajo, son aspectos intangibles, sus consecuencias son concretas. Cuando estos aspectos no son tenidos en cuenta, se encuentran empresarios y directivos estresados, de mal humor, desatendiendo a su familia y su salud, trabajando muchas horas más de las que el sentido común podría considerar, manteniendo relaciones conflictivas, el personal a su cargo trabaja bajo las mismas condiciones, personas desmotivadas, de mal humor, descontentos, expuestos a contraer enfermedades y a accidentes, ausentismo, etc. Mejorando las relaciones de trabajo se pueden conseguir los mismos resultados con menos costos, mejores resultados sin aumentar los costos o mejores resultados con menos esfuerzo. (20)

En general, las principales motivaciones en un trabajo en equipo dependen de la motivación individual de sus miembros: el deseo de seguridad, el de una oportunidad económica y/o profesional y el ver reconocidos los méritos propios.

Para estimular la motivación, uno de los principales elementos es el liderazgo. Se necesita un liderazgo participativo en donde el líder no sea responsable del resultado, sino que sea responsable del proceso. El resultado lo hacen todos. (21)

Otro punto importante es evaluar en qué posición está la gente y qué es lo que realmente los motiva. La idea tradicional de que lo único que motiva al trabajador es el dinero, es antigua, lo que no quiere decir que el dinero no le importe a nadie. La mayoría de las veces, la gente tiene otras expectativas más allá del dinero, como es el desarrollo profesional, el aprendizaje, la participación, el fin compartido con la empresa. El hecho de ser reconocido, valorado como persona, como profesionista, es fundamental para la motivación de un equipo y es un punto importante que tendrá que tener en cuenta la gerencia y dirección al evaluar a su gente y asignarle tareas. (20)

#### **5.6.6 Ética y valores**

La ética se ocupa de reformular valores que atañen a la esencia humana de la conducta y que refuerzan las cualidades de una buena organización y una mejor calidad de vida en la interacción social.

Los valores que sustentan la ética tiene un carácter moral en su esencia, pero no se trata de una moral represiva ligada a la prohibición del deseo o de las necesidades individuales, sino de una moral constructiva que rescata las condiciones que potencian una convivencia civilizada. Los valores éticos no están divorciados de los aspectos prácticos como la eficiencia y la eficacia: el buen trabajo es esencialmente ético. (5)

Los valores son la columna vertebral de la actuación cotidiana de la empresa. Tratar al personal con base en la confianza y el respeto mutuo o colaborar con las personas y equipos de trabajo para alcanzar conjuntamente los objetivos marcados (28).

El tema ético comienza también por el tratamiento equitativo de los empleados, quienes aspiran a ser tomados en cuenta individualmente. Ellos condicionan su conducta ética al buen trato que perciben de parte de la organización empleadora. Por ello, los sistemas de recursos humanos deberán permitir que cada uno encuentre un lugar en la organización, ajustado a sus condiciones y merecimientos. Esto se logra con planes de evaluación del rendimiento, evaluación del potencial desarrollo de carrera y retribución diferencial equitativa que funcionen eficazmente.

Recuperar la credibilidad en las organizaciones, forma parte de una premisa estratégica fundamental en muchas empresas. La credibilidad, tanto afuera como hacia dentro de la organización es un vínculo reforzado por la confianza recíproca que hace que la



interacción la entre los individuos y la organización promotora de efectividad, productividad, crecimiento y desarrollo. (5)

Para ser efectivas, las organizaciones deben ser percibidas como íntegras, libres de corrupción e intolerantes a cualquier norma que contradiga los principios y valores que se promueven en discursos de sus líderes.

Siendo la confianza un importante sentimiento de enorme valor, es importante enfatizar en su significado: confianza es la esperanza firme que se tiene de una persona o cosa, Confiar significa esperar con firmeza y seguridad, encarar o poner al cuidado de uno o alguien, algún negocio u otra cosa, depositar en uno o en alguien sin más seguridad que la buena fe y opinión que de él se tiene. (5)

La confianza debe ganarse, en primer lugar, internamente. Los empleados son agentes en la transmisión de imagen, de manera que recuperar su credibilidad en la organización y en sus autoridades constituye un objetivo primario.

Para lograr el desarrollo ético de una organización es necesario el compromiso de los empleados, lo que se logra cuando se reúnen las siguientes condiciones:(29)

- La comunicación entre los líderes gerenciales y los empleados en particular en lo que se refiere a las políticas, estrategias e intenciones, deben ser sin distorsiones, con un buen registro de las inquietudes y estados de opinión de todos los empleados.
- Las conductas éticas emanan ejemplarmente desde la cúspide.
- Las metas y expectativas son realistas. Los resultados son cotejados y discutidos a doble vía.
- Los puestos de dirección están ocupados por verdaderos gerentes que saben dirigir y poseen las competencias y capacidades requeridas, predominando entre ellos una conducta ética ejemplar.
- La eficiencia y la eficacia en todos los niveles se impone como propósito y resultado generalizado.
- Los empleados se sienten reconocidos por sus aportes y sus méritos.
- Existen sistemas de evaluación para una evaluación efectiva.
- Están vigentes planes de desarrollo de carrera oportunos.
- El pago es equitativo, y los diferenciales de pago corresponde a la jerarquía con un reflejo de las capacidades y responsabilidades reales.

Con respecto a los valores, las figuras de autoridad deben apoyarse en la equidad, la justicia y el establecimiento de lazos de confianza y colaboración en los grupos que conducen.

*La credibilidad de las figuras de liderazgo se basa en la confianza que despiertan con su talento, su capacidad de innovación y su posibilidad de resolver problemas complejos.*

*Pero a su vez, indiscutiblemente se sustenta en la consistencia ética que de ellas perciben los demás. (5).*

## 6. DIAGNÓSTICO

---

Con más de seis años de operaciones formales en México, afluencia constante de clientes y el visto bueno del corporativo, puede decirse que la empresa está logrando resultados financieros positivos. Sin embargo, es evidente que la empresa tiene problemas internos que dificultan el logro de los objetivos corporativos, pero no identifica claramente las causas y las soluciones de dicha problemática.

No sólo puede hacer lo mismo con mucho menor esfuerzo y gasto, sino que podría hacer mucho más.

Porqué después de definir una estrategia detallada, concienzuda, valiosa, clara, sencilla, en lenguaje común, la gente no responde?. Que puede decirse de la última estructura?. Teóricamente es la estructura funcional pero en la práctica, solo algunos puestos y funciones están definidos, la operación sigue centralizada en la dirección general, sigue faltando un director de proyectos, las funciones de administración son realmente tareas de orden y limpieza de la oficina. Trabajo?, mucho, mucho por hacer a diario. Clientes?, también son muchos pero la mayoría son contactados desde otras oficinas del grupo y atendidos en México por las circunstancias o acuerdos entre oficinas del grupo corporativo, pero muy pocos vuelven, con muy pocos se continua después del primer trabajo. Porqué?... por los altos precios, falta de atención post proyecto, problemas de calidad de servicio (Ha habido demandas por parte de algunos clientes).

Una hipótesis: La estructura está centralizada en la dirección general y en la práctica, se está afectando la interacción positiva entre los individuos y la organización, perdiendo productividad.

Para realizar el diagnóstico del caso, se realizó un análisis general de los factores externos e internos que influyen en la empresa, de tal manera que fue posible identificar oportunidades y amenazas externas, así como fuerzas y debilidades internas de acuerdo con la matriz de TOWS, amenazas, oportunidades, debilidades y fuerzas (threats, opportunities, weaknesses, strengths)(32).

El objetivo del diagnóstico es obtener conclusiones y proponer acciones de solución al caso práctico de manera sistemática.

### 6.1 FACTORES EXTERNOS

Los factores externos que pueden representar oportunidades o amenazas se pueden dividir en cinco categorías generales: (a) factores económicos, (b) factores sociales y ambientales, (c) factores políticos y legales, (d) factores tecnológicos y (e) fuerzas de la competencia (8).

Las tendencias y acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo.

### 6.1.1 Factores económicos.

Los factores económicos en México influyen a todas las empresas. Un factor económico importante es el aumento de inversiones extranjeras en México, principalmente norteamericanas, en el sector energético; es decir gas natural y plantas generadoras de electricidad, en el cual se encuentran varios clientes de la empresa de consultoría en estudio. Este sector industrial tiene una importante demanda de servicios de consultoría, incluyendo por supuesto consultoría ambiental. Ver cuadros 6.1 y 6.2.

**Cuadro 6.1 Inversión privada en nuevas plantas generados de electricidad**

Fecha de otorgamiento	Número de permisos otorgados	Inversión estimada (miles de dólares)
1996	20	702,164.20
1997	13	555,078.50
1998	54	2,136,452.80
1999	24	1,970,623.00
2000	24	2,616,772.30
2001	19	2,331,717.50
2002	35	1,551,565.40

[http://www.cre.gob.mx/estadisticas2/Materia\\_regulada/Electricidad/Perm.\\_Gen.\\_Privada/](http://www.cre.gob.mx/estadisticas2/Materia_regulada/Electricidad/Perm._Gen._Privada/)

**Cuadro 6.2 Inversión privada en nuevos sistemas de transporte de gas natural**

Fecha de otorgamiento	Longitud de red (Km)	Capacidad (miles de m <sup>3</sup> /día)	Inversión estimada (millones de dólares)
1996	376.65	23,559	111.92
1997	878.02	17,569	322.77
1998	736.26	44,089	152.94
1999	9,433.94	169,568	544.46
2000	294.91	43,776	128.70

<http://www.cre.gob.mx/estadisticas/index.html>

Afortunadamente, en los últimos años se han permitido la reducción de las tasas de inflación, el índice nacional de precios al consumidor se ha reducido a valores muy

positivos (ver cuadro 6.4), y el tipo de cambio del peso frente al dólar ha mantenido una variación mínima, con un valor alrededor de 10.50 pesos por dólar. (30)

### **6.1.2 Factores sociales y ambientales**

Los factores sociales y ambientales incluyen también aspectos culturales y demográficos. Al respecto puede decirse que la cultura industrial y social de la seguridad e higiene y la prevención y control de la contaminación en México, está siendo ampliamente difundida, Al inicio, el impulso a esta cultura ha sido dado por factores comerciales al ser exigidos como requisitos para la comercialización y para garantías de financiamiento.

Sin embargo, es un hecho que existe un incremento considerable en la demanda de servicios especializados de consultoría ambiental para la optimización de procesos, el desarrollo de tecnologías de producción limpia, estudios ambientales técnicos, certificación de sistemas ISO 9000 e ISO 14001, así como el cumplimiento legal.

### **6.1.3 Factores políticos y legales**

De acuerdo con Fred R. David (8), el ambiente político de un país puede pronosticarse analizando cinco criterios: desarrollo social, avance tecnológico, abundancia de recursos naturales, grado de tranquilidad social en el país, y tipo de sistema político.

Con un gobierno federal de tres años iniciados con una transición pacífica de partidos en el poder, y un tremendo esfuerzo por desarrollar un liderazgo participativo con ciudadanos inmaduros e incrédulos, acostumbrados al conformismo y sumisión, que critican a su líder como blando, inseguro y poco merecedor de confianza, así como los obstáculos de la oposición, el clima político ha estado teniendo una evolución relativamente positiva en México, aunque hay que considerar la inestabilidad causada por los periodos electorales presidenciales de Estados Unidos y de México.

Asimismo, a pesar del irresponsable desempeño de los partidos políticos, la industria ha demostrado confianza en el gobierno mexicano. En mucho se debe a que existe una clara política de apertura para la inversión y el desarrollo de negocios, lo cual no solo se manifiesta en las propuestas como la reforma fiscal y reforma eléctrica, sino a la difusión comercial internacional, el combate a la corrupción, la simplificación administrativa y la transparencia a la información.

Dado que los gobiernos son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones, los factores políticos y legales pueden representar oportunidades o amenazas. Asimismo, las leyes locales, estatales y federales, los organismos regulatorios y los grupos de interés pueden influir en las estrategias de las organizaciones.

Al respecto, la legislación ambiental en México esta siendo fuertemente desarrollada con lo cual se promueve el cumplimiento de la industria y la vigilancia. Aún con los limitados recursos del gobierno y los mayores costos de inversión que el cumplimiento de la legislación, representa para los industriales, poco a poco México está enfocando hacia la tendencia internacional y se requiere y requerirá de servicios profesionales especializados de consultoría.

#### **6.1.4 Factores tecnológicos**

La tecnología que se usa en cualquier empresa de consultoría incluye los sistemas de manejo de información, que incluyen desde el software y hardware, hasta la telefonía y el Internet. La empresa cuenta con tecnología de punta en comunicación.

La tecnología es importante porque es una de las herramientas básicas que los profesionales utilizan en el proceso de generación de los servicios que proporciona la empresa. Desde la preparación de documentos, edición y entrega a clientes, incluyendo la comunicación interna y externa y la facturación.

El tipo de problemas que puede causar la tecnología incluyen desde pérdida parcial o total de documentos o archivos, retrasos en fechas de entregas a clientes, así como falta de calidad en la edición de documentos finales. Afortunadamente acciones como copias dobles o respaldo de seguridad ayudan a evitar problemas, además de que la tecnología está fácilmente disponible también fuera de la empresa.

Desafortunadamente la evolución de las tecnologías de información es increíblemente rápida y aunque las inversiones de las empresas han sido considerablemente importantes para lograr equiparse con tecnología muy reciente, los costos que implican el mantenimiento y la continua actualización pueden considerarse altos.

Los avances tecnológicos pueden afectar considerablemente la producción, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Los avances tecnológicos pueden producir ventajas competitivas nuevas más potentes que las ya existentes.

Algunas preguntas clave que se podrían formular sobre la tecnología son:

1. ¿Cuáles son las tecnologías que se usan en las actividades de la empresa y sus productos?
2. ¿Qué importancia tiene cada una de estas tecnologías en dichos productos o servicios?

3. ¿Cuáles de estas tecnologías podrían causar problemas y porqué?, ¿Seguirán estando disponibles fuera de la empresa?
4. ¿Cuál es la probable evolución de estas tecnologías en el futuro?
5. Cuáles han sido las inversiones de la empresa en tecnología en el transcurso del tiempo?
6. ¿Qué recursos tecnológicos adicionales se requieren para que la empresa alcance sus actuales objetivos comerciales?

#### 6.1.5 **Factores competitivos**

Para la identificación y análisis de la competencia, sería conveniente realizar un estudio minucioso, que permitiera determinar el tamaño del mercado y la posición estratégica de la empresa, sin embargo dados los alcances de este documento, por ahora sólo se realizará un análisis general al respecto.

Inicialmente es conveniente tomar en cuenta que aunque en el mercado mexicano existe ya un número considerable de empresas de consultoría ambiental, la empresa está enfocada principalmente a un particular tipo de clientes: inversionistas norteamericanos de proyectos nuevos.

De esta manera, pueden mencionarse grandes ventajas ya que son muy pocas las empresas que tiene las características adecuadas para este particular nicho de mercado:

- Reconocimiento a su experiencia de negocios en Estados Unidos
- Contacto directos con inversionistas desde el país de origen
- Experiencia de negocios en México
- Conocimiento y manejo de la legislación ambiental y de negocios en ambos países
- Conocimiento y manejo bi-cultural
- Apoyo corporativo: financiero, administrativo y técnico

Dadas estas ventajas, pueden ser identificadas las siguientes oportunidades:

- Acceso directo para negociación con inversionistas extranjeros
- Pocas empresas de competencia en México con experiencia, reconocimiento y respaldo internacional

Como desventajas o amenazas potenciales pueden mencionarse las siguientes:

- Altos costos y precios por los servicios

- Muchas empresas que atienden el mercado nacional



### 6.1.6 *Evaluación de factores externos*

La información obtenida del medio ambiente externo a la empresa puede ser resumida y evaluada en una matriz llamada matriz de evaluación de factores externos. La elaboración de esta matriz consta de cinco pasos:

1. Enlistar los factores críticos, incluyendo tanto amenazas como oportunidades, procurando ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en lo posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor en el rango de 0.0 (no muy importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para los objetivos en la industria de la empresa.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Las calificaciones se basan en la eficacia de la empresa, los pesos se basan en la industria.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

El cuadro 6.3 presenta la matriz de evaluación de los factores externos como oportunidades y amenazas.

**Cuadro 6.3 Matriz de evaluación de factores externos**

<b>Factores externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Aumento de inversiones extranjeras en México	0.2	3	0.6
2. Fomento de desarrollo del sector energético.	0.05	1	0.05
3. Oferta de profesionales capacitados.	0.04	2	0.08
4. Desarrollo de la cultura ambiental en la industria y sociedad en general.	0.03	2	0.06
5. Apertura política para la inversión extranjera.	0.03	2	0.06
6. Desarrollo de la legislación ambiental en México.	0.1	2	0.2
7. La tecnología disponible en el mercado.	0.05	3	0.15
8. Acceso directo para negociación con inversionistas extranjeros.	0.1	2	0.2
9. Pocas empresas de competencia en México con experiencia, reconocimiento y respaldo internacional.	0.05	1	0.05
<b>Amenazas</b>			
10. Evolución política en México	0.1	2	0.2
11. Insuficiente infraestructura de las autoridades para la vigilancia del cumplimiento de la legislación ambiental.	0.1	2	0.2
12. Altos costos y precios por los servicios	0.05	2	0.1
13. Muchas empresas que atienden el mercado nacional	0.1	2	0.2
<b>Total Ponderado</b>	<b>1</b>		<b>2.15</b>

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz, el total ponderado más alto que se puede obtener es 4, y el total ponderado más bajo es 1. El valor promedio ponderado total es 2.5.

Un valor ponderado total de 4 indicaría que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, Es decir que la estrategia de la empresa está aprovechando las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un valor total ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades, ni evitando las amenazas externas.

En este caso el factor más importante, que afecta a la industria de la consultoría ambiental, es la inversión extranjera en México. La empresa está siguiendo una

estrategia con una respuesta superior a la media, puesto que en este factor se basa su mercado.

El total ponderado de 2.15 indica que la empresa está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Cabe señalar que el entendimiento de los factores que se utilizan en la matriz es más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

## **6.2 FACTORES INTERNOS**

Una vez analizados los factores externos que influyen en la empresa, se han detectado oportunidades y amenazas. Ahora analizaremos los factores de influencia internos para detectar fuerzas y debilidades.

Al respecto, Fred R. David (8) hace énfasis en mencionar que las preferencias de los consumidores y la identidad de los clientes son cambiantes, así como las tecnologías para satisfacer los requisitos de los clientes, de tal forma que el exterior con todas sus oportunidades y amenazas no son fundamento seguro y suficiente para formular estrategias a largo plazo. Los recursos y capacidades propias de la empresa pueden ser una base mucho más estable para definir la identidad de los clientes.

Para facilitar el análisis y diagnóstico interno, se utilizará un listado de preguntas para algunas áreas de la organización. La respuesta negativa a una pregunta podría indicar una debilidad potencial, aunque el significado y las implicaciones de una respuesta negativa varían según la organización, el tipo de empresa y la gravedad de la debilidad. Las respuestas afirmativas sugieren fuerzas potenciales.

En general, el diagnóstico ha sido realizado con base en la problemática identificada por la dirección general de la empresa, las características de la empresa, las entrevistas realizadas al personal y la información del marco teórico. El texto de este capítulo se ha organizado en las siguientes secciones:

1. Administración
2. Mercadotecnia
3. Finanzas
4. Productividad
5. Dirección
6. Estrategia
7. Estructura
8. Cultura organizacional
9. Capital humano

### 6.2.1 **Administración**

- ¿Usa la empresa conceptos de administración estratégica? No
- ¿Son los objetivos de la empresa mensurables y debidamente comunicados? Se considera que los objetivos están definidos y son debidamente comunicados, pero sólo son mensurables los objetivos de venta. Para el resto de los objetivos no hay parámetros para su medición.
- ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad? La delegación de autoridad es limitada.
- ¿Es adecuada la estructura de la organización? Podría funcionar mejor si se delegara correctamente la autoridad.
- ¿Son claras las descripciones de puesto y las especificaciones de trabajo? Si lo son, pero no son correctamente informadas al personal.
- ¿Es alto el ánimo de los empleados? Son personas con motivación individual alta, pero no integrados a la organización y sin suficiente ánimo común por la empresa.
- ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo? No. Este uno de los principales problemas de la empresa.
- ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización? No.

### 6.2.2 **Mercadotecnia**

- ¿Están los mercados claramente segmentados? Si, el mercado de la empresa tiene características particulares muy claramente distintivas del de otras empresas de consultoría en México.
- ¿Está en buen posicionamiento la empresa frente a sus competidores?. Si, hay un fuerte apoyo y comunicación con otras oficinas del corporativo a través de las cuales se obtiene la mayoría de clientes.
- ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa? No.
- ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para ventas?. No.
- ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?. No.
- ¿Son buenos la calidad del producto y servicios a clientes?. No se mide.
- ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad? No.
- ¿Son efectivas la planificación y presupuesto de mercadotecnia?. No la hay.
- ¿Tienen los gerentes de mercadotecnia la experiencia y capacitación adecuadas?. No.

### 6.2.3 **Finanzas**

Este es un factor muy importante en la empresa, ya que como negocio debe lograr los objetivos de rentabilidad. Sin embargo, no fue posible obtener datos específicos al

---

respecto por lo que este factor no es propiamente analizado. Sin embargo, puede decirse que la permanencia de la empresa en México y la constante obtención de proyectos son indicadores indirectos de la rentabilidad de la empresa. Definitivamente también contribuye la buena imagen y reputación hacia el exterior, tanto al corporativo como a clientes potenciales. Una empresa extranjera de consultoría con más de 6 años de operaciones formal en México, antigüedad comparable sólo a otra única empresa, de entre más de 10 que han hecho el intento en los últimos 10 años.

#### **6.2.4 Productividad**

Un indicador clave de la eficiencia del desempeño de una empresa es la productividad, la cual es la relación entre las ventas (\$) y el número de personas en la organización.

Para el análisis de la productividad se obtuvieron los datos de ventas anuales y se estimó el valor promedio de empleados de la empresa. Aunque la empresa inició operaciones informales en 1994, sólo fue posible obtener datos de ventas a partir de 1988.

En 1998, un solo proyecto de un millón de dólares aportó las dos terceras partes de las ventas y para dicho proyecto se integró un equipo de trabajo de aproximadamente 15 personas. Este año la empresa se constituyó oficialmente en México.

En 1999 ya se había integrado un equipo contable de tres personas en la oficina, el total del personal llegó a ser de 25 personas y las ventas aumentaron hasta un 73 % respecto al año anterior. Puede decirse que estos tres primeros años fueron la etapa de establecimiento de la empresa, por lo que el monto de ventas de 1999 se considerará como el valor de referencia para la comparación de los valores de ventas en términos reales. (31)

Los siguientes tres años, desde 2000 al 2002, el total del personal ha fluctuado entre 25 y 30 personas. El dato más reciente es de abril de 2003 con 23 personas. En 2000, los resultados de ventas reportaron una baja del 10 % respecto al año anterior.

En 2001 se reporta el máximo monto de ventas obtenido desde 1998, y respecto a 1999 representan un 2.6 % de aumento. Sin embargo en el 2002 resulta otra importante caída, 11.5 % menos respecto a 1999.

Como se muestra en el cuadro 6.4, de acuerdo con los reportes de ventas desde 1998 hasta 2002, la productividad no justifica el crecimiento de personal en la empresa.

**Cuadro 6.4 - Datos de productividad**

Año	INPC (1)	Ventas. Miles de pesos.			Personal	Productividad (miles de \$ <sub>99</sub> /persona)	Índice de Productividad
		Pesos corrientes	Factor	Pesos constantes de 1999			
1998	18.61	15083	0.864	\$ 17,454.05	15	1163.60	110
1999	12.32	26463	1	\$ 26,463.00	25	1058.52	100
2000	8.96	23931	1.090	\$ 21,963.11	30	732.10	69
2001	4.4	27159	1.138	\$ 23,875.15	35	682.15	64
2002	5.7	23419	1.203	\$ 19,469.33	30	648.98	61

(1) Banco de México, 2003. Página web: [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)

### 6.2.5 Estrategia

En la empresa, la existencia de la estrategia puede constatarse más por la trayectoria que por los documentos formales, como lo es en la administración de proyectos. La organización no identifica un plan de largo y corto plazo hacia donde dirigirse. La información que se conoce es básicamente operativa y de acción inmediata.

La estrategia ha surgido como producto de la visión de la dirección, y ha sido reelaborada mediante un aprendizaje continuo.

De acuerdo con la dirección, actualmente la reciente estrategia está enfocada al desarrollo del mercado a través del desarrollo de gerentes. Como una solución a la problemática identificada por la dirección general, se ha planteado reorganizar la estructura en donde haya mayor responsabilidad en mandos medios; es decir desarrollar a los gerentes de área definiendo metas de ventas anuales e incluyendo la responsabilidad de capacitar y evaluar el desempeño del personal asignado en cada área. Sin embargo es importante revisar las acciones de implementación de dicha estrategia, así como su evaluación.

Ahora la dirección general está compartiendo más responsabilidades con las gerencias de área y la dirección está dedicando más tiempo y atención al control a través de las reuniones de desempeño con el objetivo de revisar el cumplimiento de metas, avances, atrasos, necesidades y problemática. Sin embargo no se ha delegado suficiente información y autoridad. Pueden mencionarse algunos argumentos:

- Las comunicaciones internas y con el cliente no siempre tienen el seguimiento adecuado.
- La participación de los gerentes en la selección de su personal no obedece a un objetivo establecido conforme con la estrategia y la estructura.

- Todo documento requiere de varias veces de revisión y modificación por parte de la dirección general antes de ser aprobado.
- Las reuniones de desempeño no siempre exploran posibles causas de errores y la verificación de acciones de seguimiento son mínimas.
- No hay programas de capacitación y desarrollo de carrera.
- No se evalúa la satisfacción de los empleados.

### 6.2.6 **Estructura**

Desde 1997 al primer semestre del 2003, la estructura organizacional de la empresa se ha modificado aparentemente, desde ser un pequeño grupo de cuatro personas hasta llegar a ser una organización con 30 personas, sin embargo todo sigue centralizado en la dirección. Operativamente, están delegadas responsabilidades pero no autoridad.

La última estructura está más estratificada y se han delegado más funciones y responsabilidades a los diferentes niveles, siendo las gerencias de áreas el nivel más próximo a la dirección y en las que recae el mayor número de funciones y responsabilidades de la organización. Además, la reciente descripción de puestos y funciones que han sido difundidos junto con la filosofía de trabajo, los objetivos y la misión de la empresa, son un importante apoyo a la estructura; sin embargo en la práctica, asuntos como los siguientes se resuelven por la dirección general:

- Selección de personal
- Edición final de documentos
- Autorizaciones de entrega al cliente
- Planes finales de proyectos
- Asignación de recursos en proyectos
- Autorización de recursos para proyectos

Esta situación representa una carga excesiva de trabajo para la dirección y reduce su capacidad para enfocarse y atender los aspectos propios del puesto. Atiende aspectos que requieren de conocimientos y experiencia específica propios de otros puestos y profesiones: Dirección y Gerencia de proyectos, y Administración. Con la ineficacia e ineficiencia de la dirección, se favorece la pasividad e indiferencia de todas las demás áreas, restringiendo su desarrollo y productividad.

### 6.2.7 **Cultura organizacional**

En este caso la cultura está orientada por el director general, quien al seleccionar al personal y al estimularlo, la refuerza. Predomina el proceso sobre el procedimiento y tiene las siguientes características:

- La toma de decisiones se soporta fuertemente en la intuición del director general.

- Las variables estratégicas no representan “datos objetivos” a coleccionar (fuerzas y debilidades) sino más bien dependen de las características de la dirección general.

En los últimos meses la dirección general ha difundido los principios de la filosofía de la empresa, entre los que incluye valores básicos; sin embargo, la falta de motivación del personal hace suponer que la cultura no le transmite lo suficiente al empleado.

### **6.2.8 Capital humano e intelectual**

No se observa suficiente experiencia acumulada a partir de la cual puedan enfocarse los objetivos de desarrollo, y la implementación de la experiencia existente aparentemente es mínima.

De acuerdo con la historia de la organización, es evidente la inestabilidad del personal, caracterizada por un notable aumento en el número de personal, baja productividad y una alta rotación.

Aún cuando se esperaría que durante el segundo trienio de operaciones de la empresa se lograra desarrollar a la empresa a través de la acumulación de experiencia, la alta rotación de personal ha evitado la consolidación de líderes y el desarrollo de equipos de proyectos que obtengan resultados satisfactorios eficientemente. Adicionalmente los niveles de ventas no han aumentado.

La alta rotación de personal en la empresa durante los últimos cuatro años de su establecimiento (25-35 %), es un indicador desfavorable de desempeño porque representa gastos y que no garantiza la calidad de los servicios de la empresa. En abril del 2003, después de seis años de formada la empresa, el promedio de antigüedad del personal técnico de la empresa es de menos de dos años y medio. Como los servicios de la empresa son realizados con base en el conocimiento, experiencia y habilidades técnicas de su personal, la alta rotación del personal afecta la calidad de los servicios, los costos de producción y los tiempos de entrega.

En estas condiciones, no sólo la dirección esta consumiendo grandes esfuerzos en actividades que no le corresponden, también los gerentes están trabajando constantemente con personal nuevo, lo cual implica una continua carga de trabajo ante la imposibilidad de delegar a personal no capacitado y simultáneamente se genera una reducción o pérdida de entusiasmo por capacitar o entrenar dada la posibilidad de que el personal ya capacitado se retire.

Los gerentes deberían ser el enlace entre la administración de proyectos, los clientes, la dirección general, el equipo de proyecto y el área contable; sin embargo, en las



condiciones actuales, pierden la visión necesaria para adoptar la actitud de liderazgo y no utilizan sus capacidades y experiencia para apoyar a la dirección general.

En el caso del nivel directivo, en seis años la dirección general sólo ha tenido un año de apoyo con un director técnico, el cual renunció recientemente. El área contable es la de mayor antigüedad promedio en la organización con más de cuatro años.

Otro elemento que se podría considerar en este análisis es el proceso de selección de personal, desde la identificación de competencias, capacidades o características de los individuos que ya componen la organización hasta los individuos necesarios por contratar y cuyo perfil debe ser acorde con la estrategia y la estructura de la empresa.

También se debe mencionar la importante necesidad que tiene la empresa de definir estándares y dimensiones de evaluación para a su vez medir y valorar el rendimiento laboral, la eficacia con la que se ejecuta el trabajo y evaluar las actitudes y motivaciones del personal en el proceso de trabajo.

El talento disponible y su distribución correcta, en especial en los roles organizacionales claves, constituye un objetivo estratégico de importancia principal. La falta de un aprovechamiento correcto de los talentos individuales es un factor de insatisfacción y de desperdicio de energía, que contribuye a crear un clima desfavorable en la totalidad de la organización. Es necesario revisar el equilibrio entre el nivel del rol, la capacidad del empleado y nivel de la retribución percibida, para promover la tranquilidad y efectividad entre el personal.

Es posible que la asignación de tareas no sea acorde con el esfuerzo que puede realizar cada individuo en su trabajo y se aumenta la presión sobre el empleado. Se tiene el riesgo de que en algunos casos la presión induzca al quebrantamiento de políticas, requerimientos o valores establecidos por la empresa, ya sea por alcanzar el objetivo en sí o por la retribución que implica. Estos hechos desfavorecen la estabilidad de la organización en el mediano y largo plazo.

### **6.2.9 Dirección**

Como ya se ha dicho en varias ocasiones, la dirección general de la empresa gasta una importante cantidad de tiempo y trabajo en el manejo de las actividades operativas, limitando la atención requerida para dirigir en funciones tales como la planeación, la evaluación y la mercadotecnia.

Además con la rotación de personal no se cuenta con experiencia ni conocimiento acumulados, es decir su capital intelectual es muy bajo.

Con esto resulta que operativamente, la estructura no es efectiva y la ser inoperante debido a la centralización de la dirección general, la cultura difundida pierde

credibilidad. A su vez, esto provoca que para el personal sea incongruente reconocer los valores de conducta y compromiso que la empresa necesita para hacer propio sus conocimientos y capacidades, a través de la confianza y la lealtad.

Se observa un círculo vicioso de acción: la dirección no delega porque no tiene personal con conocimiento acumulado suficiente, y a la vez el personal no tiene una interacción productiva satisfactoria en la organización, provocando desmotivación y rotación.

Aparentemente el problema fundamental está en el sobre control de la Dirección.

#### **6.2.10 Evaluación de factores internos**

Para elaborar una matriz de evaluación de factores internos, se sigue un procedimiento similar al descrito para la evaluación de los factores externos, también se aplican juicios intuitivos por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si fuera totalmente contundente. Es bastante más importante entender los factores incluidos que las cifras.

A continuación se describen los 5 pasos considerados para elaborar la matriz de evaluación de factores internos:

1. Preparar una lista de factores de éxito que incluyan tanto fuerzas como debilidades.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia relativa de factor para lograr un buen desempeño en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor represente una fuerza o una debilidad, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos deben sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1.0 y 4.0 a cada uno de los factores. Será 1.0 a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor, 2.0 para una debilidad menor, 3.0 para una fuerza menor y 4.0 para una fuerza mayor. Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

El cuadro 6.5 presenta la matriz de evaluación de los factores externos como oportunidades y amenazas.

**Cuadro 6.5 Matriz de evaluación de factores internos**

Factores internos	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fuerzas</b>			
1. Mercado claramente segmentado	0.05	4	0.2
2. Posicionamiento de la empresa frente a sus competidores	0.05	3	0.15
3. Servicios especializados y de alto valor técnico	0.05	3	0.15
4. Rentabilidad de la empresa	0.2	4	0.8
5. Imagen de calidad y capacidad	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
6. La empresa no utiliza conceptos de administración estratégica. No se sigue un plan de largo y corto plazo.	0.05	1	0.05
7. Sólo los objetivos de ventas son mensurables	0.05	1	0.05
8. La delegación de autoridad es limitada	0.1	1	0.1
9. Pendiente la planificación y presupuesto de mercadotecnia	0.03	2	0.06
10. Productividad decreciente	0.05	1	0.05
11. No se cuenta con experiencia acumulada suficiente para lograr los objetivos de desarrollo. Alto nivel de rotación y ausentismo	0.1	1	0.1
12. El ánimo y compromiso del personal es bajo	0.1	1	0.1
13. Insuficientes e ineficientes mecanismos de control, evaluación y reconocimiento del personal	0.05	2	0.1
14. Proceso de selección de personal no sistematizado	0.05	1	0.05
15. Conflictos en la asignación de personal y de tareas	0.02	2	0.04
<b>Total Ponderado</b>	<b>1</b>		<b>2.15</b>

El total ponderado estará entre 1.0 y 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por arriba de 2.5 indican un posición interna fuerte.

Podría asumirse que las fuerzas más importantes de la empresa son su rentabilidad y su segmento del mercado. Las mayores debilidades son su falta planeación y de objetivos mensurables, las limitaciones en la delegación de autoridad, la productividad decreciente, la falta de experiencia acumulada de la empresa, y el bajo nivel de ánimo y compromiso de los empleados. El total ponderado de 2.15 indica un considerable nivel de debilidad interna de la empresa.

### **6.3 DIAGNOSTICO GENERAL**

Esta empresa hace muy bien sus negocios, pero el arte de mantener la empresa le está costando grandes esfuerzos humanos y el freno al crecimiento que se espera.

Aunque los alcances del presente documento no incluyen un análisis financiero, definitivamente hay un costo monetario importante en la operación actual: falta de conservación de clientes, falta de control de proyectos, demandas legales de clientes, demandas laborales de empleados, carga excesiva de trabajo, búsqueda de personal especializado, constante inducción de personal nuevo, desinterés de empleados, etc.

A continuación se presenta un resumen del análisis de los factores que influyen a la industria y a la empresa en el ambiente externo y externo. Como diagnóstico general se describe el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, así como la identificación de amenazas y debilidades.

#### **6.3.1 Ambiente externo**

Entre los factores externos que influyen en la industria y en la empresa se encontraron nueve oportunidades, más del doble de las amenazas identificadas. La oportunidad más importante es la inversión extranjera en México la cual, la empresa está aprovechando ampliamente. Otras oportunidades que siguen en importancia son el desarrollo de la legislación ambiental en México, el acceso directo para la negociación con inversionistas extranjeros, el fomento al desarrollo del sector energético. Estas oportunidades son bien aprovechadas por la empresa ya que la asesoría para el cumplimiento legal ambiental de proyectos de inversión extranjera, es el segmento de mercado al que está principalmente enfocado.

Cuatro amenazas de considerable importancia están siendo atendidas por la empresa, pero con mayor esfuerzo es posible lograr que éstas sean convertidas en oportunidades.

El total ponderado de 2.15 indica que la empresa está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y se eviten las amenazas.

#### **6.3.2 Ambiente interno**

A diferencia del ambiente externo, en el ambiente interno hay un mayor número de debilidades que de fortalezas; sin embargo, las fortalezas son las que han mantenido a la empresa con un reconocimiento internacional de sus capacidades: Atención a un segmento de mercado claramente definido y la rentabilidad de la empresa. Lo cual a su vez también le podría permitir un buen posicionamiento frente a competidores y una buena imagen de calidad y capacidad.

Respecto a las debilidades, su importancia está en identificarlas, enfrentarlas y eliminarlas o minimizarlas. Además, al ser provocadas por factores internos en la empresa, hay más posibilidades de lograr un manejo más controlado que en el caso de factores externos a la empresa.

En el ambiente interno de la empresa se percibe no sólo un estancamiento del desarrollo deseado, sino también inestabilidad.

Entre las debilidades mayores se identificó la falta de planeación en el largo y corto plazo, la falta de objetivos mensurables, la limitación en la delegación de la autoridad, la productividad decreciente, la falta de experiencia acumulada, el alto nivel de rotación y ausentismo, el bajo ánimo y compromiso del personal, y la falta de sistematización en la selección y evaluación del personal.

La dirección no puede delegar totalmente en el área operativa por que muestran baja calidad de sus resultados, baja eficiencia de sus actividades y falta de experiencia. Por el otro lado, el personal está desmotivado y desinteresado en involucrarse en el desarrollo de la empresa, como lo muestra la alta rotación, la inconsistencia en el liderazgo, la constante actividad de reacción, la limitada seguridad a largo plazo y la desconfianza.

## 7. CONCLUSIONES

---

Con base en el diagnóstico de este caso se tienen las siguientes conclusiones:

- Las oportunidades y las fuerzas de la empresa, están siendo aprovechadas y utilizadas, lo cual se manifiesta en la permanencia de la empresa en el mercado. Tiene así la importante distinción de ser una empresa que ha superado las fuertes amenazas externas durante más de 6 años, y las cuales han retirado a muchas otras empresas competidoras en menos de 3 años.
- Las amenazas del exterior son importantes, pero hasta el momento la empresa ha podido manejarlas satisfactoriamente. La posibilidad de transformar estas amenazas en oportunidades es alta porque hay importantes esfuerzos por parte de las autoridades ambientales mexicanas y los requisitos comerciales específicos del mercado están en aumento.
- La problemática detectada para este caso práctico se ubica en el ambiente interno, con debilidades importantes. La atención administrativa requerida es prioritaria, específicamente en la dirección.
- La dirección general está consumiendo mucho tiempo y esfuerzo en actividades operativas que no le corresponden.
- Los gerentes tienen un excesivo trabajo adicional con personal constantemente nuevo: Esto implica la dedicación de mucho tiempo a actividades operativas básicas, con la consecuente reducción o pérdida de entusiasmo por capacitar y por desarrollar las funciones propias. En las condiciones actuales, los gerentes pierden la visión necesaria para adoptar la actitud de liderazgo y no utilizan sus capacidades y experiencia para apoyar a la dirección general.
- Al estar vacante el puesto de la dirección proyectos, la dirección tiene una mayor carga de trabajo.

A continuación, se presentan conclusiones específicas sobre el estado de diferentes elementos del proceso directivo.

### 7.1 ESTRATEGIA

- La estrategia actual de la dirección general considera que la posibilidad de enfocar el desarrollo de mercado está en función directa del desarrollo individual de los gerentes de área.

- La dirección general está compartiendo más responsabilidades con las gerencias de área, pero no está delegando suficiente información y autoridad.
- El personal no tiene la madurez para responder a sus responsabilidades con la actitud adecuada, lo cual puede deberse parcialmente a la falta de capacitación y de evaluación de desempeño.

## **7.2 ESTRUCTURA**

- La estructura actual de la organización es la más estratificada de las que ha tenido e indica que se han delegado más funciones y responsabilidades a los diferentes niveles.
- La reciente descripción de puestos y funciones, los cuales han sido difundidos junto con la filosofía operativa, los objetivos y la misión de la empresa, han apoyado la definición de la estructura.
- En la práctica, el control y la toma de decisiones está centralizado en la dirección general. Mandos medios no tienen autonomía.
- Como una consecuencia de la centralización y el sobre control de la dirección, la estructura no cumple con su función de marco para la toma de decisiones y de responsabilidades asignadas en apoyo a la estrategia.

### **7.2.1 *Capital humano e intelectual***

- No hay suficiente experiencia acumulada a partir de la cual puedan enfocarse los objetivos de desarrollo, y la implementación de la experiencia existente aparentemente es mínima. Después de seis años de formada la empresa, el promedio de antigüedad del personal técnico de la empresa es menos de dos años y medio.
- La alta rotación de personal ha evitado la consolidación de líderes y el desarrollo de equipos de proyectos que obtengan resultados satisfactorios eficientemente.
- En la selección y asignación personal, no se ha realizado la identificación de necesidades de los puestos, en apego a la cultura y la estrategia de la organización: la toma de decisiones y los recursos humanos adecuados para la implementación del plan estratégico, ya que no están definidas las competencias, capacidades y características de los individuos que componen y requiere la organización.

- No se aplican estándares, ni parámetros de evaluación del desempeño del personal. No se están obteniendo los resultados esperados del personal aún con sueldos competitivos y un buen plan de beneficios adicionales.
- La dirección no puede delegar totalmente en el área operativa por la baja calidad de sus resultados, la insuficiente eficiencia de sus actividades y su falta de experiencia.
- El personal está desmotivado y desinteresado en involucrarse en el desarrollo de la empresa debido a la alta rotación (causa y consecuencia), la inconsistencia en dirección y liderazgo, la constante actividad de reacción, la actitud de desconfianza y el sobre control de la dirección.
- Se percibe un ambiente interno que no solo impide el desarrollo deseado, sino que afecta la estabilización de la organización. Hay falta general de confianza.

### **7.2.2 Productividad**

- La empresa puede ser considerada rentable, por su permanencia en el mercado con un constante nivel de trabajo y flujo de clientes. Esto es resultado de las capacidades, desempeño y esfuerzo del personal. Sin embargo, se podría encauzar con mayor eficiencia el esfuerzo del personal, logrando una mayor contribución a las utilidades.
- De acuerdo con los reportes de ventas desde 1998 hasta 2002, la productividad no justifica el aumento de personal en la empresa.

### **7.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

- Otra consecuencia de las limitadas funciones prácticas de la estructura, es que finalmente el orden organizacional interno descansa fuertemente en una dirección general sobre cargada y en su cultura.
- Es necesario reconocer la importancia de una implementación efectiva y válida de la estrategia, de tal forma que la cultura organizacional sea verdaderamente promotora de la motivación de los empleados.



## 8. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

---

Dada la naturaleza humana de las organizaciones, y como entes dinámicos, hay una infinidad de factores internos que influyen y que determinan la creación, desarrollo, desempeño y supervivencia de las mismas. Con este enfoque, la propuesta de solución se remite a acciones que serían implementadas por las personas, con base en factores organizacionales como la definición de puestos, capacidades, conocimientos y experiencia, así como factores personales como habilidades, cualidades, personalidad, intereses y motivación.<sup>3</sup>

La propuesta de solución está enfocada a la atención del problema interno con fundamento en las teorías administrativas, el diagnóstico y las conclusiones presentadas en los capítulos anteriores. Asimismo, es importante mencionar que la principal intención es que las acciones propuestas tengan una aplicación práctica y factible en la organización, y que en el corto y el largo plazo, sean tangibles resultados positivos.

Siendo la organización un sistema social, la interacción social interna y externa siempre implicará influencias interrelacionadas; es decir, los problemas y sus soluciones se encuentran dispersos en mayor o menor medida en todos los niveles y áreas de la organización. Asimismo, la organización se vale de una estructura y un sistema de autoridad que reconoce la existencia de responsabilidades y capacidades diferentes, y esas diferencias sirven para manejar la complejidad de los problemas.

En este caso, se enfocará al nivel de mayor responsabilidad y autoridad de la organización: la dirección.

Inicialmente y dado el estilo de liderazgo de la dirección general, así como la importante carga adicional de trabajo que representa no contar con un director de proyectos, se sugiere la conveniencia de sustituirlo por un puesto de asistente técnico que apoye en la implementación y seguimiento de los acuerdos con los gerentes de área. Se busca la retención de las decisiones de la dirección general, mientras se logra la madurez organizacional adecuada del personal subalterno y se fortalece la cultura.

Con base en el análisis del caso, particularmente se propone que la dirección adopte, enfoque y trabaje en áreas de mejora de los elementos del proceso de la administración estratégica; fortalecimiento de la ESTRATEGIA, efectividad de la ESTRUCTURA y atención a la CULTURA.

---

<sup>3</sup> Las acciones propuestas se han planteado con base en la información obtenida y presentada en este documento, por lo que podrían no ser aplicables en tiempo y forma en el momento de la edición final.

## 8.1 ÁREAS DE MEJORA

### 8.1.1 *Fortalecimiento de la estrategia*

#### a) Desarrollo de personal:

- Realizar una adecuada selección de personal y asignación de funciones.
- Enfocar en la práctica el liderazgo situacional.
- Diseñar e implementar programas formales de capacitación.
- Diseñar e implementar planes de desarrollo de carrera.
- Facultar delegando responsabilidad, información y autoridad.
- Definir estándares y dimensiones de evaluación para evaluar y medir el desempeño personal y de equipos de trabajo.
- Retroalimentar el proceso de servicios y el proceso de administración estratégica.

Beneficios: Mayor productividad, mayor eficiencia, reducción de costos, generación de confianza, compromiso y lealtad, integración, baja rotación, motivación y desarrollo de experiencia, obtención de mejores resultados.

#### b) Atención al mercado:

- Apoyar la planeación con el presupuesto de mercadotecnia.
- Evaluar la satisfacción del cliente.
- Evaluar la calidad del servicio.
- Implementar acciones correctivas necesarias.

Beneficios, mayor productividad, crecimiento y desarrollo de la empresa, integración y desarrollo de experiencia de personal. Confianza y lealtad de clientes, integración y desarrollo de la experiencia del personal, afianzamiento de la base de clientes, aumento de ventas.

### 8.1.2 *Efectividad de la estructura*

- a) Planear la reducción de los puestos de reporte directo a la dirección general, en consistencia con la estrategia.
- b) Revisar las funciones de cada puesto de la estructura, conforme con la estrategia.
- c) Enfocar en el desempeño de las funciones definidas para cada puesto.
- d) Poner en práctica la descentralización del control de la dirección apoyándose en la estructura.
- e) Otorgar autoridad a mandos medios en la selección de su personal.

Beneficios: Confianza, lealtad y compromiso del personal, realización de esfuerzos con base en las funciones de cada puesto, integración del personal.

### 8.1.3 Atención a la cultura organizacional

- Inculcar la práctica de la ética profesional.
- Promover la consistencia entre las prácticas de todos los puestos, con sus funciones, la cultura y la estrategia de la organización, para el logro de mejores resultados.
- Continuar el desarrollo de la cultura empresarial con la adopción de técnicas administrativas que fomenten hábitos de trabajo enfocados a la calidad.

Beneficios: Mayor efectividad y productividad, satisfacción del éxito económico con actividades profesionales de trascendencia y sentido, integración de la cultura organizacional al plan de vida de cada empleado.

**Figura 8.1 Áreas de mejora**



## 9. BIBLIOGRAFIA

---

1. Bartlett, Christopher A. y Ghosal, Sumantra. *Changing the role of Top Management: beyond the strategy to purpose*. Revista Harvard Business Review (1994).
2. Tanner. *Japanese Management*. Notas de Marcelino Gómez Velasco. UNAM. (1990).
3. Dominguez Bidagor, Pilar. *Desarrollo de directivos en el marco actual de la gestión empresarial*. Revista Alta Dirección, No. 179. (1995.)
4. Gómez Velasco, Marcelino. *El liderazgo situacional*. UNAM (1991).
5. Schlemelson, Aldo. *La estrategia del talento*. Paidós. Primera edición (2002).
6. Huber, George P. *Toma de decisiones en la gerencia*. Trillas. Segunda edición (1999).
7. Suárez-Núñez, Tirso. *El proceso directivo en la pequeña empresa*. Revista Contaduría y Administración. No. 186. (1997).
8. David, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Education. Quinta edición (1997).
9. Mintzberg, Henry and Waters Jim. *Does the decision get in the right way?*. Organizational Studies. Prentice Hall (1990).
10. Jaques, Elliot. *La organización requerida*. Buenos Aires, Granica (2000).
11. Drucker, Peter. *Nuevas plantillas para las organizaciones de hoy*. Clásicos Harvard de la Administración. Vol. VIII. Colombia Carbajal.(1986)
12. Blau, Peter M. *On the nature of the organizations*. New York. John Wiley and Sons, Inc. (1974).
13. Hall, Richard H. *Organizaciones, Estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall. Sexta Edición (1996).
14. Negrete Vargas, Amalia Belén. *¿Cultura organizacional o manipulación ideológica?*. Revista Contaduría y administración. No. 186. (1997).
15. Recasens, Luis S. *Sociología*. México, Porrúa (1980)
16. Froidevaux, Pierre A. *El capital humano*. Revista Expansión, Noviembre (2002).
17. García Falcón, Juan Manuel y Melián González, Santiago. *La selección de personal: Una propuesta metodológica integradora de las diferentes técnicas de selección*. Revista Alta Dirección, No. 1200. (1998).

18. Pons, Bartolomé y Adenso-Díaz. *Cualidades, capacidades y conocimientos en la dirección de proyectos*. Revista Alta Dirección, No. 194. (1997).
19. Martínez Hernández, Luis. *Empowerment: facultar al empleado. A golpes de timón o dirección*. Revista Expansión, Noviembre (2002).
20. Cortese Abel. *Inteligencia Artificial*. www.educadis.uson.mx. Junio 2002.
21. Somoza Albardonado, Fernando. *La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa*. Revista Alta Dirección, No. 179. (1995).
22. Roos. Johan. *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*. Prentice Hall. (2000).
23. Llano Cifuentes, Carlos. *Un crédito a la idiosincrasia*. Revista Expansión, Noviembre (2002).
24. Ruiz Bonilla, Gabriela. *Capacitación: saber que no se sabe...* Revista Expansión, Noviembre, (2002).
25. Covey, Stephen R. *El liderazgo centrado en principios*. Paidós. Primera edición (1994).
26. Hunt, James G. *Leadership: A new synthesis*. Newbury Pack, C.A. Sage (1991).
27. Covey, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós. Primera edición (1989).
28. Martínez Vial, María José. *Administración: Reglazo o despido*. Revista Expansión, Noviembre (2002).
29. Moreno López, María del Carmen. *Liderazgo. El hábito no hace al monje*. Revista Expansión, Noviembre (2002).
30. Banco de México. *Página web; [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)*. (2003).
31. Block, Stanley B. y Hirt, Geoffrey A. *Fundamentos de administración financiera*. CECSA. Primera edición. (1995).
32. Koontz, Harold. *Administración. Una perspectiva global*. 11ª. Edición. Mc Graw Hill (1998).
33. Cuellar, Raúl, Devang, Dedhia, et. al. *Term Project: URS Corporation*. CE 502 Construction Accounting and Finance. University of Southern California. (2002)

## ANEXO 1

---

### Cuestionario - Diagnóstico

1. Cuál es la misión de la empresa?
2. Cuáles son los objetivos de la empresa?
3. Mencione tres productos o servicios de la empresa
4. Describa la estructura de la organización y ubique su posición
5. Mencione tres funciones que considera prioritarias de la dirección general
6. Mencione dos responsabilidades actuales de cada uno de los niveles de la organización
7. Mencione dos procesos o actividades en las que usted invierte más tiempo y/o recursos para realizarlos
8. Cuáles son las características (académicas y habilidades personales) que considera deben reunir los recursos humanos de su área
9. Mencione un factor ambiental interno y uno externo que influya positivamente en su trabajo
10. De las actividades que usted realiza, cuál considera que fue la más efectiva, es decir la que realiza con resultados positivos más significativos para la empresa



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Grisela Franco García**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración Industrial, toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

I.Q. Vladimir Estivill Riera	Presidente
C.P. Alberto Nuñez Peña	Vocal
I.Q. Héctor Marcelino Gómez Velasco	Vocal
M.B.A. Carlos Morales Troncoso	Vocal
M.A. Leticia Quevedo Procel	Secretario
M.A. Ernesto Fernández Morales	Suplente
Ing. Arturo Valles Terrazas	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 12 de marzo del 2004.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

c.c.p. Ing. Marcelino Gómez Velasco.- Representante Académico de la Maestría en Administración (Industrial).- Presente.  
c.c.p. Sra. Patricia Vargas Valencia.- Jefe del Depto. de Control Escolar de la División de Estudios de Posgrado.- Facultad de Química.- Presente.  
c.c.p. Archivo.

Mgd.