



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

*Estrategias para la optimización del desempeño de equipos virtuales,  
aplicadas a proyectos de tecnología en Snacks América Latina*

Presentado por:

**Ing. Zambrano M., Emma C.**

Para optar por el título de:

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:

**Msc. Sarshalom Mazal**

Caracas, Diciembre 2008

*A mi esposo,  
por su apoyo incondicional  
en todos los momentos de mi vida...*

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>IX</b>
<b>CAPÍTULO I.EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
<b>I.2 Objetivos de la Investigación .....</b>	<b>15</b>
I.2.1 Objetivo General.....	15
I.2.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>I.3 Justificación del estudio .....</b>	<b>16</b>
<b>I.4 Factibilidad del estudio .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO II.MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL .....</b>	<b>18</b>
<b>II.1 Marco Organizacional .....</b>	<b>18</b>
II.1.1. Visión de Snacks América Latina .....	20
II.1.2. Visión de PepsiCo Inc. ....	20
II.1.3. Misión de PepsiCo Inc. ....	20
II.1.4. Ventajas competitivas.....	21
II.1.5. Valores de PepsiCo .....	22
II.1.6. Principios guía.....	23
II.1.7. Estructura Organizativa de Snacks América Latina.....	24
<b>II.2. Marco Teórico .....</b>	<b>27</b>
II.2.1. Antecedentes de la investigación.....	27
II.2.2. Bases Teóricas .....	31
<i>Equipos Virtuales.....</i>	<i>31</i>
<i>Estrategia y Planificación estratégica.....</i>	<i>38</i>
<i>Análisis DOFA .....</i>	<i>55</i>
<i>Técnica de recolección de información mediante Grupo Focal.....</i>	<i>60</i>
<b>CAPÍTULO III.MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>64</b>
<b>III.1. Tipo y diseño de la investigación.....</b>	<b>64</b>
<b>III.2. Unidad de análisis, población y muestra .....</b>	<b>66</b>
<b>III.3. Variable(s) de la Investigación: Definición conceptual y operacional....</b>	<b>68</b>
<b>III.4. Recolección, procesamiento y análisis de los datos .....</b>	<b>72</b>
III.4.1. Recolección de información.....	72
III.4.2. Análisis y procesamiento de datos .....	74
<b>III.4.3. Procedimiento de la investigación.....</b>	<b>76</b>
<b>III.4.4. Consideraciones éticas y legales .....</b>	<b>78</b>

<b>CAPÍTULO IV.RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>83</b>
<b>IV.1. Análisis cuantitativo (Por indicador) .....</b>	<b>83</b>
IV.1.1. Estrategia del Negocio. ....	83
IV.1.2. Cultura Organizacional. ....	86
IV.1.3. Comunicación entre los miembros del equipo.....	87
IV.1.4. Clima Organizacional .....	89
IV.1.5. Estilo Gerencial.....	92
IV.1.6. Toma de decisiones.....	93
IV.1.7. Trabajo en Equipo.....	94
IV.1.8. Recursos Humanos .....	96
IV.1.9. Procesos .....	97
IV.1.10. Manejo del conflicto .....	99
IV.1.11. Adaptación a los cambios .....	100
IV.1.12. Tecnología .....	101
IV.1.13. Imagen interna y externa.....	101
<b>IV.2. Análisis cualitativo.....</b>	<b>106</b>
<b>IV.3. Matriz Dofa .....</b>	<b>109</b>
<b>IV.4. Cuadro de mando integral.....</b>	<b>113</b>
<b>IV.5. Diagrama Causa – Efecto de estrategias seleccionadas para la optimización del desempeño de equipos virtuales en Snacks América Latina....</b>	<b>118</b>
<b>CAPÍTULO V.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>119</b>
<b>V.1. Conclusiones de la metodología empleada.....</b>	<b>119</b>
<b>V.2. Conclusiones de los análisis cuantitativo y cualitativo.....</b>	<b>120</b>
<b>V.3. Conclusiones de las estrategias propuestas.....</b>	<b>124</b>
<b>V.4. Recomendaciones. ....</b>	<b>125</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO A.ENCUESTA Y ACTIVIDAD DE GRUPO FOCAL.....</b>	<b>129</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Logo representativo de Snacks América Latina .....	18
2	Logo representativo del grupo PepsiCo Inc.....	19
3	Ventajas Competitivas de PepsiCo Inc.....	21
4	Valores de PepsiCo.....	22
5	Estructura Organizacional de Snacks América Latina .....	25
6	Distribución de clusters en la región Latinoamericana (LAR) .....	26
7	Las perspectivas del cuadro de mando integral .....	40
8	Planificación Proyectiva vs. Planificación Estratégica.....	47
9	Análisis de los factores internos y externos a la empresa.....	51
10	Análisis DOFA para el diagnostico estratégico.....	57
11	Relación entre el análisis DOFA y las estrategias resultantes .....	58
12	Pasos realizados en la investigación .....	76
13	Fases de la investigación.....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Porcentaje de conocimiento de los objetivos del departamento .....	85
2	Porcentaje de conocimiento de la misión y visión de la compañía .....	85
3	Porcentaje de utilización de comunicación informal .....	88
4	Porcentaje de utilización de comunicación formal .....	89
5	Grado de motivación de los integrantes del equipo virtual .....	90
6	Grado de identificación con la empresa.....	91
7	Porcentaje de gerentes considerados líderes .....	93
8	Porcentaje de efectividad en el proceso de la toma de decisiones.....	94
9	Porcentaje de empleados entrenados para desempeñarse eficazmente..	96
10	Porcentaje de definición de los procesos / procedimientos del departamento.....	98

11	Grado de definición de roles y responsabilidades dentro de la estructura del departamento.....	99
12	Porcentaje de satisfacción de los stakeholders (interesados) de los proyectos internos y externos al departamento.....	103
13	Resultados obtenidos en las encuestas no estructuradas.....	107
14	Resultados obtenidos en los grupos focales.....	108

### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Ejemplo de análisis externo o del entorno de una empresa. ....	54
2	Relación entre los elementos del análisis DOFA.....	55
3	Distribución de personas en la muestra escogida .....	67
4	Definición operacional de las variables de investigación.....	71
5	Encuestas no estructuradas aplicadas a lo largo del Cluster.....	73
6	Distribución de la muestra para la recolección de información.....	74
7	Resultados de indicadores para estrategia del negocio.....	84
8	Resultados de indicadores para Cultura Organizacional .....	86
9	Resultados de indicadores para la comunicación entre los miembros del equipo virtual .....	87
10	Resultados de indicadores para clima organizacional entre los miembros del equipo virtual .....	89
11	Resultados de indicadores para estilo gerencial .....	92
12	Resultados de indicador para toma de decisiones.....	93
13	Resultados de indicador para trabajo en equipo .....	95
14	Resultados de indicador para Recursos Humanos .....	96
15	Resultados de indicador para procesos .....	97
16	Resultados de indicador para procesos .....	99
17	Resultados de indicador para adaptación a los cambios .....	100
18	Resultados de indicador para tecnología .....	101
19	Resultados de indicador para imagen interna y externa .....	102

20	Resumen de resultados obtenidos del análisis cuantitativo .....	105
21	Resultados obtenidos en las actividades de levantamiento de información del análisis cualitativo. ....	106
22	Matriz DOFA del Departamento de Sistemas de Snacks América Latina .....	110
23	Matriz DOFA Cruzada.....	112
24	Clasificación de las estrategias según el cuadro de mando integral ....	117
25	Preguntas de Encuesta y actividad de Grupo Focal .....	130



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN**  
**POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**  
**Estrategias para la optimización del desempeño de equipos virtuales, aplicadas a proyectos de tecnología en Snacks América Latina**

Autora: Emma C. Zambrano M.

Asesora: Mazal Sarshalom

Fecha: Diciembre 2008

**RESUMEN**

A mediados del 2006, Snacks América Latina, decidió flexibilizar su estructura de equipos en el Departamento de Sistemas, creando una estructura unificada conformada por personal ubicado en Venezuela, Colombia, Perú y Ecuador llamada Cluster Andino; permitiendo el aprovechamiento de las competencias tanto técnicas como operativas de los miembros y favoreciendo el intercambio de experiencias entre ellos, esta tipología de equipos se denomina equipo virtual. La utilización de tecnologías de información no es suficiente para que el desarrollo de los proyectos, bajo esta estructura, sea óptimo, también es necesario un cambio sustancial en la forma de trabajar, con nuevas estrategias de trabajo y una fuerte reestructuración organizativa ya que sólo las personas pueden hacerlos productivos, eficientes. Es por esta razón que el objetivo de la presente investigación es *Proponer estrategias orientadas a la optimización del desempeño de equipos virtuales, aplicada a proyectos de tecnología para Snacks América Latina*. La investigación fue de tipo investigación y desarrollo y se apoyó en un diseño mixto, ya que los datos fueron obtenidos directamente de la muestra seleccionada y otros muchos de material teórico ya existente. Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional, según la ubicación física del participante dentro del equipo. Se aplicaron entrevistas por país y se realizó una actividad de grupo focal, permitiendo así la participación activa de todos los miembros de la muestra. Una vez recolectados los datos, se procedió a realizar un análisis cuantitativo utilizando Microsoft Excel® para agilizar cálculos y se realizó un análisis cualitativo a fin de establecer criterios definitivos en la definición de las estrategias de optimización. Como resultado se obtuvo un plan estratégico para el departamento que se pretende forme parte de los estándares de trabajo manejados por la oficina de proyectos dentro de la compañía y así mismo sirvan para apoyar de manera directa a los objetivos planteados por el departamento.

*Palabras clave:* Equipos, virtuales, estrategia, optimización, desempeño.

## INTRODUCCIÓN

La situación actual demanda organizaciones con arquitecturas lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios aprovechando lo que el desarrollo de la tecnología ofrece. La forma de trabajo de estas organizaciones es por equipos que se forman dadas las necesidades de conocimiento, experiencia y recursos tecnológicos. Aquí, las redes electrónicas definen los límites, ya que se componen por pequeños equipos a la medida, dispersos globalmente que se reestructuran conforme cambian sus necesidades, es decir, están organizados bajo una estructura de equipo virtual.

El presente trabajo de grado, realiza un estudio y análisis tanto cuantitativo como cualitativo del equipo virtual de trabajo, en el Departamento de Sistemas de Snacks América Latina y se utilizan los resultados del mismo para establecer estrategias que permitan mejorar el desempeño del equipo.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos como los son: *Capítulo I. Planteamiento del Problema*, donde se presenta el problema a resolver, su origen, y las razones que justifican el desarrollo de esta investigación. Así mismo, se establecen los objetivos, tanto generales como específicos, que se pretenden alcanzar durante su elaboración. En el *Capítulo II. Marco de referencia conceptual*, se exponen los aspectos más resaltantes de la compañía de estudio, se muestran los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan a la misma, esto con la finalidad de brindar los conocimientos y conceptos que antecedieron el presente estudio. Así mismo, se explica el *Capítulo III, Marco Metodológico*, donde se detallan minuciosamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que se ha seleccionado para el desarrollo de la investigación y las distintas técnicas e

instrumentos que fueron empleados para la recolección, procesamiento y análisis de datos. Finalmente, en el *Capítulo IV, Resultados y análisis de resultados*, se presenta el producto de las encuestas y actividades de grupos focales realizadas con la muestra seleccionada y el análisis de cada uno de ellos. Adicionalmente, se muestra un modelo causa – efecto que contiene las estrategias propuestas para la optimización del desempeño del equipo virtual en Snacks América Latina.

Se concluye el presente trabajo de grado con los aspectos más resaltantes observados a lo largo de la misma y se ofrecen recomendaciones a tomar en cuenta, tanto en futuros trabajos del mismo estilo como en las estrategias resultantes.

# **CAPÍTULO I.**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En este primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, su origen, y las razones que justifican el desarrollo de esta investigación. Así mismo, se establecen los objetivos, tanto generales como específicos, que se pretenden alcanzar con la elaboración de este estudio.

### **I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La globalización es un fenómeno de carácter internacional, su acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capitales (financieros, comerciales e industriales), ha permitido que la economía mundial moderna abra espacios de integración activa que intensifiquen la vida económica mundial. Ha sido definida como el proceso de desnacionalización de los mercados, las leyes y la política en el sentido de interrelacionar pueblos e individuos por el bien común, caracterizado por la eliminación de las fronteras económicas que impiden la libre circulación de bienes servicios y fundamentalmente de capitales.

También es un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la prolongación más allá de las fronteras nacionales, a la creciente interdependencia entre los países, a la creciente integración de las economías de todo el mundo (en todos los niveles de la actividad económica humana), especialmente a través del comercio y los flujos financieros, abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales más amplios.

Se puede decir que la globalización es un concepto que pretende describir la realidad inmediata como una sociedad más allá de fronteras, diferencias étnicas o culturales, credos religiosos e ideologías políticas, es decir, es un intento de hacer un mundo que no esté fraccionado, sino generalizado, en el que la mayor parte de las cosas sean iguales o signifiquen lo mismo. Está cimentada por los medios masivos de comunicación, y su influencia es sobre los aspectos socio-culturales, políticos y económicos de los involucrados, porque permiten difundir ideas a cientos o miles de millones de personas.

La globalización es el reconocimiento por parte de las organizaciones, de que éstas deben tener un enfoque global y no un enfoque local, este fenómeno empuja a las empresas y mercados a organizarse en redes estrechamente hilvanadas a escala mundial o regional. La revolución que la globalización trae consigo, el desarrollo y crecimiento de la tecnología de información y las comunicaciones, está afectando a las organizaciones, tanto en tamaño como en estructura, la situación actual demanda que éstas tengan arquitecturas lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios aprovechando lo que el desarrollo de la tecnología ofrece.

La llegada de poderosas computadoras personales, amplias redes electrónicas y nuevas aplicaciones de software son las nuevas tecnologías de coordinación. Esto cambia el paradigma de las organizaciones. Debido a que la información puede ser compartida instantáneamente a un bajo costo por mucha gente en ubicaciones distantes, el valor de la centralización y la burocracia disminuye. Los individuos se pueden administrar a sí mismos, coordinando su trabajo por medios electrónicos con otros individuos, es decir, que la forma de trabajo de estas organizaciones es por equipos autodirigidos que se forman por necesidades de conocimiento, desarrollo de proyectos, experiencia y por recursos tecnológicos.

En estas organizaciones, las redes electrónicas definen sus límites. Están compuestas por pequeños equipos a la medida, dispersos global o regionalmente que

se reestructuran ellos mismos conforme cambian los requerimientos del ambiente y del cliente.

La forma de trabajo actual, camina hacia el ambiente de los equipos virtuales. Anteriormente, la gente tenía que estar en el mismo lugar si querían trabajar juntos, conforme se avanza, las comunicaciones y la tecnología permite configurar las organizaciones en un nuevo modelo para poder satisfacer las rápidas demandas del medio ambiente de los negocios.

Cada vez es más común que empresas multinacionales vayan adoptando esta modalidad de trabajo, ya que son compañías que mantienen operaciones importantes en más de un país simultáneamente y estas estructuras de trabajo resultan altamente beneficiosas ya que permiten el acceso a nuevos productos, nuevas tecnologías, ampliación de mercados y de canales de distribución, lo que aumenta la participación y por ende favorece, en buen porcentaje, las ventas. (Medina, 2006)

A mediados del año 2006, Snacks América Latina, empresa multinacional de consumo masivo, líder en el mercado venezolano en pasapalos, decidió adoptar esta estructura de equipos, organizándolos por sus habilidades y no por su ubicación, creando una estructura por subregiones o clusters<sup>1</sup> dentro de la Región Latinoamericana, lo que permite el aprovechamiento de las competencias tanto técnicas y operativas de los miembros, en diferentes países al mismo tiempo y favorece el intercambio de experiencias entre ellos. Hasta la fecha, esta estructura se ha implementado en varios de los departamentos de la compañía, sin embargo, donde ha cobrado más importancia ha sido en el Departamento de Sistemas, ya que se han sabido aprovechar los conocimientos técnicos del equipo del Cluster Andino (Venezuela, Colombia, Perú y Ecuador) para resolver las diferentes situaciones planteadas por la distancia. Teléfono, bases de datos, fax, e-mail, teleconferencias, videoconferencias y sistemas de Internet/Intranet proporcionan la infraestructura a

---

<sup>1</sup> Cluster: De acuerdo con el Profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard, un clúster es un grupo de compañías y asociaciones interconectadas, las cuales están geográficamente cerca, se desempeñan en un sector de industria similar, y están unidas por una serie de características comunes y complementarias. (Porter, 2001)

través de la cual el equipo virtual de trabajo puede interactuar, permitiendo a sus miembros alcanzar algunas de las virtudes de la ubicación próxima, sin necesidad de una presencia física real.

Sin embargo, el desarrollo y la utilización de todas estas tecnologías de la información no son suficientes, sino que también es necesario un cambio sustancial en la forma de trabajar de los miembros que pertenecen al equipo global de sistemas. Para su implementación efectiva se requiere la introducción de nuevas estrategias de trabajo y una fuerte reestructuración organizativa. Las tecnologías de información ayudan a que las distancias geográficas sean más pequeñas y que existan equipos virtuales, sin embargo, sólo las personas pueden hacerlos productivos, eficientes, y que signifiquen gratas experiencias laborales.

Para que un equipo virtual sea exitoso hay que comprender que este tiene las mismas necesidades que un "equipo cara-a-cara": Estructura, dirección, reconocimiento, claras estrategias de comunicación, mucho entrenamiento, habilidades para analizar y resolver problemas a distancia, y un liderazgo flexible y compartido.

Ahora bien, para que sea productivo y su rendimiento sea óptimo, es indispensable que el equipo virtual comparta valores culturales y que sus miembros estén explícitamente de acuerdo en:

- ◆ Cuáles son los objetivos que el equipo quiere y debe lograr.
- ◆ Por qué esos objetivos son importantes para el equipo y para cada uno de sus miembros.
- ◆ Cómo el equipo debe trabajar virtualmente para lograr esos objetivos.

Por supuesto, estas condiciones deben parecer muy obvias, pero precisamente por eso en las organizaciones tienden a darse por sentadas e ignorarse, por lo que se hace necesario responder a la pregunta:

*¿Qué estrategias permitirán la optimización del desempeño de equipos virtuales en proyectos de tecnología en Snacks América Latina?*

## **I.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **I.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias orientadas a la optimización del rendimiento de equipos virtuales, aplicada a proyectos de tecnología en Snacks América Latina.

### **I.2.2 Objetivos Específicos**

- ◆ Determinar el nivel de desempeño actual del equipo virtual de trabajo para establecer el punto de partida en el desarrollo de la estrategia de optimización.
- ◆ Determinar el grado de conocimiento de los objetivos planteados por el Departamento de Sistemas de Snacks America Latina.
- ◆ Identificar los aspectos culturales presentes en el equipo virtual del Departamento de Sistemas.
- ◆ Identificar el tipo de comunicación predominante entre los miembros del equipo virtual.
- ◆ Identificar el estilo de liderazgo predominante en el equipo virtual de trabajo.
- ◆ Determinar la efectividad en el proceso de la toma de decisiones.
- ◆ Identificar el grado de trabajo en equipo en el Departamento de Sistemas.
- ◆ Determinar el nivel de formación de los miembros del equipo virtual de trabajo.
- ◆ Precisar el grado de definición de los procesos actuales en el departamento.
- ◆ Determinar la manera cómo se resuelven los conflictos en el equipo virtual.
- ◆ Identificar el nivel de aceptación de los procesos de cambio en el equipo virtual del Departamento de Sistemas.
- ◆ Determinar el nivel de dominio de la tecnología actual como herramienta de trabajo en el equipo virtual.

- ◆ Identificar cómo se percibe el Departamento de Sistemas dentro de Snacks América Latina.
- ◆ Identificar las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas del equipo virtual de trabajo.

### **I.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Desde el punto de vista estratégico, el desarrollo de estrategias orientadas a la optimización del desempeño de equipos virtuales para proyectos de tecnología, es de mucha utilidad, ya que cubre aspectos desprotegidos en la gerencia de los proyectos de tecnología que se llevan actualmente en Snacks América Latina, al mismo tiempo que permite aumentar el desempeño del trabajo. Se busca fomentar la creación de equipos de este estilo lo cual podría repercutir en los costos de la compañía por concepto de viajes y traslados, ya que éstos disminuirían.

Desde el punto de vista teórico, las estrategias propuestas pudieran ser aplicadas a otro tipo de proyectos en otros departamentos y obtener los beneficios de ésta de manera directa.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación sirve como referencia para futuros estudios respecto a la gerencia de proyectos de tecnología que se basan en equipos virtuales y cómo lograr un óptimo rendimiento en el manejo de estos equipos de trabajo a distancia, lo que constituiría una metodología de trabajo para gerenciar proyectos con estas características.

Desde el punto de vista práctico, las estrategias propuestas serán incorporadas dentro de la metodología de gerencia de proyectos en el Departamento de Sistemas de Snacks América Latina, en vista de que actualmente no se cuenta con ninguna guía respecto de este tema.

#### **I.4 FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO**

En la presente investigación se exponen estrategias para la optimización del desempeño en equipos virtuales para proyectos de tecnología, no está dentro del alcance de este estudio realizar una comparación entre equipos virtuales y equipos presenciales para proyectos de esta índole.

Para la realización del presente estudio se contó con el apoyo necesario por parte de Snacks América Latina, sin violar los lineamientos éticos y de confidencialidad con los que cuenta la organización. Así mismo, la empresa favorece el estudio dadas las condiciones técnicas, económicas, administrativas, institucionales y legales que posee. Esto atiende a la relación directa que tiene la investigación con las necesidades que presenta el Departamento de Sistemas en su trabajo constante con equipos virtuales para sus proyectos.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

En esta sección se presenta una breve descripción de Snacks América Latina como parte del grupo PepsiCo. Así mismo, se mencionan los antecedentes de este estudio, y se establece un esquema de las bases conceptuales que darán sustento al desarrollo de esta investigación.

#### **II.1 MARCO ORGANIZACIONAL**

Snacks América Latina resulta de la fusión de las empresas Savoy Brands Venezuela y FritoLay Internacional. En 1998, en un esfuerzo por ampliar su influencia y tamaño de negocio, Frito-Lay, Inc anunció la realización de una importante empresa conjunta con su rival Savoy Brands Internacional, que formaba parte de Empresas Polar de Venezuela. El acuerdo abarcaba Venezuela, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú y El Salvador. Frito-Lay y Polar cada uno de ellos dueño del 50 por ciento de la empresa, excepto en Chile, donde Frito-Lay retenía el 70 por ciento.



Figura 1. Logo representativo de Snacks América Latina  
Fuente: Intranet Snacks América Latina (2008)

Frito-Lay empezó a operar la empresa y a mantener la gama y a explotar la propiedad de sus conocidas marcas globales, como las papas fritas Lay's, Doritos y

Cheetos chips de tortilla de queso con sabor y aperitivos. Polar transfirió sus populares marcas locales, como el queso y Pepitos Trix, a la empresa conjunta.

La región de América Latina para el mercado del snack salado representa más de USD\$ 4 mil millones en ventas anuales (en comparación con los EE.UU. las ventas para este producto representan USD\$ 20,5 millones en 2004). Desde un punto de vista de consumo por habitante, América Latina, representa una importante región para el crecimiento de Frito Lay.

Frito-Lay, con sede en Plano, Texas, factura unos 10 mil millones de dólares en alimentos. Frito-Lay es la división de snacks de PepsiCo, Inc, fue adquirida por Pepsi en 1965 y es el líder de mercado en la mitad de los 10 principales mercados del mundo en alimentos tipo snack, con una recaudación en 2006 de más de USD\$ 35 billones y 168.000 empleados.

Las marcas de PepsiCo están presentes en 200 países, con alta participación en los mercados locales. Algunas de estas marcas tienen más de 100 años, pero la compañía es relativamente joven.



Figura 2. Logo representativo del grupo PepsiCo Inc.  
Fuente: Intranet Snacks América Latina (2008)

PepsiCo ofrece una variedad de productos que cumple con las necesidades y expectativas del consumidor con productos divertidos que fundamentalmente priorizan la salud y la vida sana.

El éxito comercial depende de ofrecer Calidad y Valor a sus consumidores y clientes; proporcionando productos que sean seguros, saludables, económicamente adecuados y sin dañar el medio ambiente; además creando un justo retorno a la

inversión de sus accionistas, mientras que cumplen los más altos estándares de calidad.

### **II.1.1. Visión de Snacks América Latina**

“Ser la compañía favorita de Snacks Salados y capitalizar nuestro liderazgo para desarrollar aceleradamente la categoría, todo esto sostenido por el desarrollo de un equipo ganador.” (Intranet Snacks América Latina, 2008).

### **II.1.2. Visión de PepsiCo Inc.**

“Hacer sentir bien a nuestros consumidores con marcas que les ofrezcan las experiencias más placenteras y convenientes en alimentos y bebidas.” (Intranet Snacks América Latina, 2008).

### **II.1.3. Misión de PepsiCo Inc.**

La misión global de PepsiCo Inc. es “incrementar el valor de las inversiones de nuestros accionistas. Esto se logra a través del Crecimiento en las ventas, Controles de Costos y una inversión Inteligente de los Recursos, todo esto sostenido por una importante inversión en el desarrollo de Nuestra Gente.” (Intranet Snacks América Latina, 2008).

## II.1.4. Ventajas competitivas



Figura 3. Ventajas Competitivas de PepsiCo Inc.

Fuente: Intranet Snacks América Latina (2008)

### II.1.5. Valores de PepsiCo

Lograr Crecimiento Sostenido a través de Personas Capaces y Facultadas que actúen con Responsabilidad y Confianza.



Figura 4. Valores de PepsiCo  
Fuente: Intranet Snacks América Latina (2008)

- ◆ **Crecimiento Sostenido.** Es fundamental para motivar y medir nuestro éxito. Buscarlo estimula la innovación, agrega valor a los resultados y nos ayuda a entender cómo las acciones que hoy tomamos impactan en nuestro futuro. Lo entendemos como el crecimiento de las personas y el crecimiento de la compañía. Otorga prioridad a hacer la diferencia y a lograr que las cosas sucedan.
- ◆ **Personas Capaces y Facultadas.** Tenemos libertad para actuar y pensar en formas que nos hagan sentir que hemos realizado nuestras actividades, siendo congruentes con los procesos corporativos y considerando las necesidades de la compañía.
- ◆ **Responsabilidad y Confianza.** Son los cimientos del crecimiento sano que responde a ganar la confianza que otras personas nos otorgan, como individuos y como compañía. Nos comprometemos de manera personal y como miembros de la corporación en cada acción que tomamos, cuidando siempre los recursos que se nos asignan. Construimos la credibilidad entre

nosotros mismos y con los demás, operando con la más alta congruencia y el compromiso de triunfar juntos.

#### **II.1.6. Principios guía**

- ◆ **Cuidar a nuestros clientes, consumidores y el mundo en que vivimos.** Nos impulsa un intenso espíritu competitivo en el mercado, orientado hacia las soluciones que logren un triunfo para nuestros accionistas y para nosotros. Nuestro éxito depende de un total conocimiento de nuestros clientes, consumidores y comunidades. Ocuparnos de ellos significa darles un valor extra. Sembramos para después cosechar no arrebatar.
- ◆ **Vender sólo los productos de los que podemos estar orgullosos.** La mayor prueba de nuestros estándares es la capacidad de recomendar personalmente nuestros productos y consumirlos sin ninguna reserva. Este principio aplica a todas las partes de la compañía, desde la compra de ingredientes hasta el producto final con el que llegamos a las manos del consumidor.
- ◆ **Hablar con honestidad y franqueza.** Nos expresamos claramente mostrando todo el panorama, no sólo lo que es conveniente para metas individuales. Además de ser claros, honestos y precisos, asumimos la responsabilidad de asegurarnos de que nuestros mensajes se comprenden.
- ◆ **Balancear el corto y el largo plazo.** Tomamos decisiones que equilibran los riesgos y los beneficios de corto y largo plazos a través del tiempo. Sin este equilibrio no podemos alcanzar la meta del crecimiento sostenido.
- ◆ **Ganar con la diversidad e inclusión.** Fomentamos un ambiente de trabajo que reúne a personas con características y formas de pensar. Esto impulsa la innovación, la habilidad para identificar nuevas oportunidades de mercado, el desarrollo de nuevos productos y el fortalecimiento de nuestra habilidad para

mantener el compromiso de crecimiento mediante personas capaces y facultadas.

- ♦ **Respetar a los demás y obtener el éxito juntos.** Esta compañía está construida sobre la excelencia individual y la responsabilidad personal, pero nadie puede lograr los objetivos si actúa solo. Necesitamos personas extraordinarias que tengan la capacidad de trabajar en equipo, ya sea en grupos formales o en colaboración informal con otros. El éxito conjunto depende totalmente de tratar con respeto a quienes se relacionan con la empresa, dentro y fuera de la corporación. Nuestro espíritu de diversión, respeto por los demás y el valor del trabajo en equipo nos convierten en una compañía donde la gente disfruta el formar parte de ella y nos permite lograr un desempeño de clase mundial.

#### **II.1.7. Estructura Organizativa de Snacks América Latina**

A continuación se presenta la estructura organizativa de Snacks América Latina, específicamente para el Cluster Andino (conformado por Venezuela, Colombia, Perú y Ecuador) de la Región Latinoamericana (LAR), que es donde se centra la investigación. Se muestra sólo el nivel más alto de la organización de tal manera de representar los diferentes departamentos que la conforman y se resalta de manera especial el Departamento de Sistemas por ser el objeto principal de estudio.

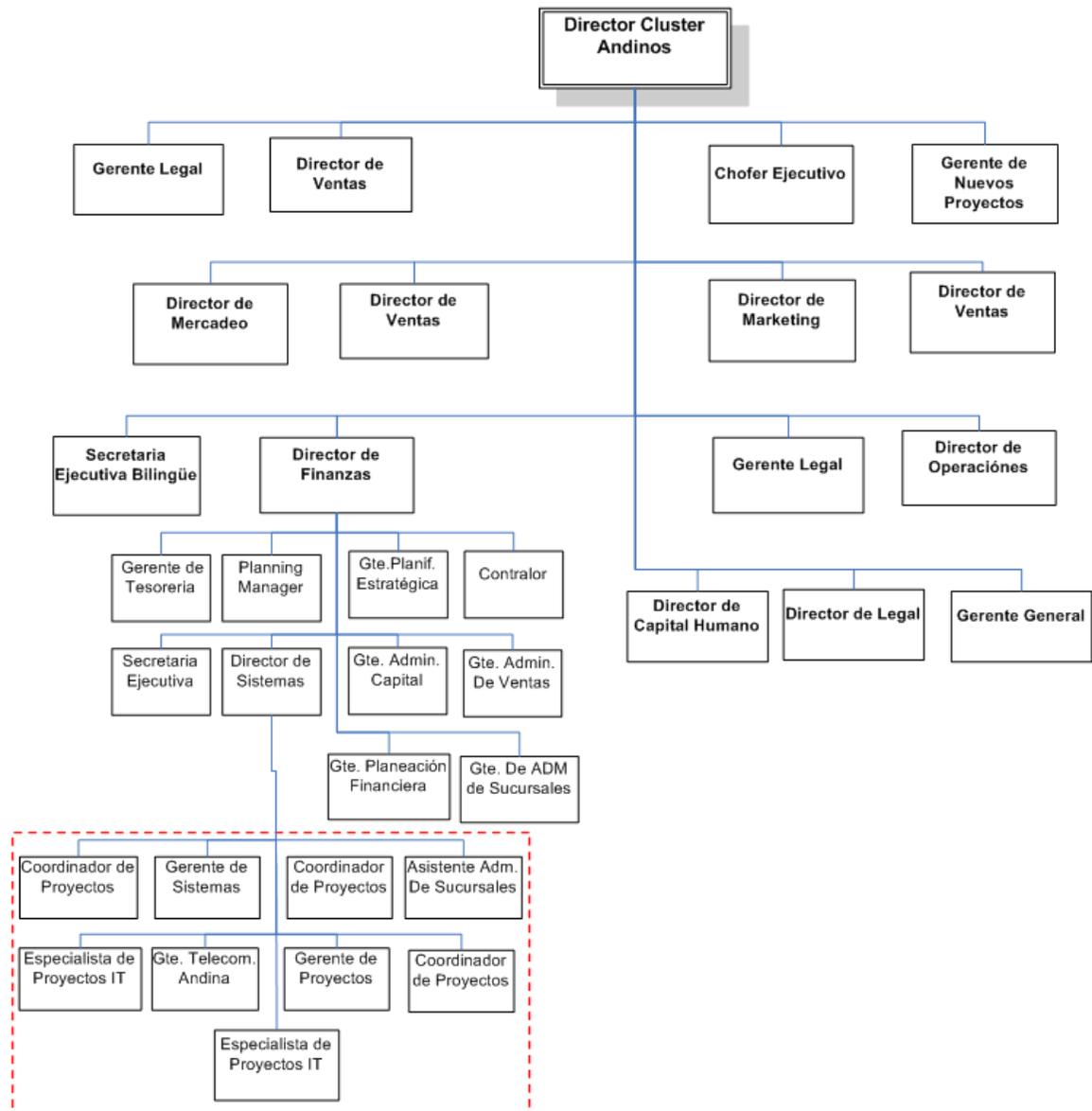


Figura 5. Estructura Organizacional de Snacks América Latina  
 Fuente: Intranet Snacks América Latina (2008)

A nivel del Departamento de Sistemas, la organización cuenta con una estructura matricial o sistema de mandos múltiples, es decir, que los empleados cumplen con dos cadenas de mando, la de las funciones propias del departamento y la otra es una disposición horizontal que combina al personal con otras áreas

funcionales de la región para formar un equipo de proyecto, encabezado por el gerente del proyecto.

Esta estructura matricial, permite reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver problemas en diferentes países que conforman el Cluster o la Región y es de aquí que surgen los diversos equipos virtuales del departamento, ya que en ocasiones se desarrollan proyectos de tecnología que fusionan diferentes países, logrando así la flexibilidad necesaria para el ahorro de costos y evitando la duplicación innecesaria del personal en los países del mismo cluster / región.

Aparte del Cluster Andino, en LAR también se cuenta con el Cluster Cono Sur conformado por Argentina, Chile, Uruguay, Bolivia y Paraguay, Cluster Brasil (sólo Brasil por su gran tamaño), Cluster Caribe conformado por Puerto Rico, República Dominicana y otras islas del Caribe y Gamesa-Quaker conformado por México.



Figura 6. Distribución de clusters en la región Latinoamericana (LAR)  
Fuente: Intranet Snacks América Latina (2008)

## **II.2. MARCO TEÓRICO**

### **II.2.1. Antecedentes de la investigación**

Aunque el tema de los equipos virtuales y su practicidad ha causado mucho auge últimamente, poco se ha hablado formalmente acerca de este tema a nivel local, por lo que se hace necesario la investigación de manera electrónica.

En la tesis doctoral titulada “Los equipos multiculturales en la empresa multinacional: un modelo explicativo de sus resultados”, Medina (2006) se planteó como objetivo el construir un modelo explicativo de los resultados alcanzados por los equipos que se encuentran conformados por individuos de distinta nacionalidad en el seno de las organizaciones multinacionales. Para el cumplimiento de este propósito, Medina siguió los lineamientos de un estudio empírico exploratorio de carácter cuantitativo enmarcado en la concepción de la heterogeneidad cultural derivada de la diversidad de culturas nacionales. Usó como instrumento básico de recolección de información el cuestionario, sobre una muestra de 40 individuos que, trabajando en diversas empresas multinacionales, desarrollaban parte de su labor en la organización desde un equipo multicultural. Específicamente, optó por un modelo de cuestionario estandarizado y autoadministrado, y compuesto por diferentes tipos de ítems en función del formato de respuesta. Incluía preguntas actitudinales, utilizando escalas Likert con cinco posiciones, que permiten conocer el grado de acuerdo o desacuerdo del encuestado con respecto a cada una de las cuestiones planteadas respecto a los recursos, procesos y resultados que conforman el modelo. El cuestionario también incluía otras cuestiones abiertas, dicotómicas y categóricas para recabar la información de corte demográfico.

Una vez finalizada la fase de recolección de datos, Medina procedió a la codificación de los ítems y a su tabulación mediante la grabación de los datos contenidos en cada uno de los cuestionarios considerados válidos. Todo ello se realizó utilizando el paquete estadístico para ciencias sociales *SPSS para Windows (Statistical Package for Social Sciences)* en su versión 11. Como resultados obtuvo

que el perfil cultural del equipo multicultural se asocia con sus resultados y, fundamentalmente, con los resultados de las interacciones personales, estableciéndose relaciones entre todas las dimensiones de cultura nacional que definen el perfil cultural del equipo (distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo, masculinidad, orientación al largo plazo) y, básicamente, dos medidas de satisfacción y cohesión: una más centrada en cómo el individuo se siente en el equipo, que se podría denominar *satisfacción intrínseca* (identificación y orgullo de pertenecer al equipo y satisfacción con la contribución personal) y otra en cómo el equipo hace sentir al individuo que, siguiendo la línea anterior, se podría denotar como *satisfacción extrínseca* (satisfacción con el entorno laboral del equipo).

Medina también concluyó que los resultados de un equipo multicultural surgen a raíz de las distintas interacciones o procesos que tienen lugar en el seno del mismo, tales como la comunicación, la toma de decisiones, la cooperación, el conflicto, etc. En estas interacciones inciden las características culturales de los individuos que conforman el equipo si bien existen otros recursos del entorno organizativo que pueden también influir en tales procesos. En este sentido, si perseguimos conocer la incidencia que los valores nacionales pueden tener en dichos resultados, no se puede obviar que las características culturales propias del equipo actúan sobre los procesos sociales conjuntamente con las variables del entorno organizativo.

Por otro lado, otra investigación enmarcada dentro de la línea de los equipos virtuales es la correspondiente a Corrales (2000) titulada “Equipos Virtuales Globales como estrategia de Trabajo Colaborativo: Identificación de Factores para su Alto Desempeño”. El objetivo fundamental fue explorar los antecedentes que aseguren la efectividad y desempeño de equipos virtuales globales, y alinear las tecnologías de información críticas durante el desarrollo de trabajo colaborativo en distintas culturas para identificar cuáles son las características que deben considerarse para lograr un alto desempeño. Tres objetivos de aprendizaje guiaron el proceso colaborativo: Aprender cómo colaborar con otros en un entorno virtual, obtener exposición

internacional al trabajar con alumnos de postgrado de diferentes países, y aprender sobre el impacto de la Tecnología en la Educación y cómo el Internet influye en los modelos de negocio de la era digital. Para llegar a identificar cuáles son las características que deben considerar los equipos virtuales culturalmente, Corrales empleó una metodología de investigación cuantitativa, que proporcionó información puntual sobre el comportamiento y el desempeño de equipos virtuales globales, estudiando su aprendizaje y planes de negocio, bajo consideraciones de trabajo similar en las distintas universidades y con trabajo agendado con fechas de entrega precisas para distintas actividades.

El estudio se realizó con la colaboración de estudiantes de postgrado de varias universidades. En algunos casos los estudiantes estuvieron separados por 16 horas de diferencia. Los estudiantes se contactaron por mensajería instantánea (chat), foros de discusión, correo electrónico y otras facilidades tecnológicas para realizar tareas estructuradas con personas que nunca conocieron en persona, el producto final de los equipos fue desarrollar un plan de negocios sobre una organización virtual global. Setenta y cinco equipos, conformados de cuatro a seis miembros, residiendo en diferentes países, interactuando y trabajando juntos por 8 semanas. Para el análisis cualitativo de los equipos a alto y bajo desempeño se utilizó un enfoque de identificación de patrones para inferir comportamientos y estrategias comunes en los equipos de alto y bajo desempeño. Las estrategias inferidas son: acción proactiva, orientación a la tarea .vs. procedural, tono positivo, liderazgo rotativo, claridad en los objetivos de la tarea, división de roles, administración del tiempo, naturaleza de la retroalimentación, y frecuencia de la interacción de frecuente, intensa o inexistente. Las estrategias presentan ciclos de reforzamiento. Tanto en los equipos de alto como bajo desempeño basado en Confianza, los individuos percibieron que sus mensajes no fueron enviados exitosamente si no recibían una rápida retroalimentación. Como medio de reducir el estrés relacionado con desconocer si el mensaje fue recibido y leído, los miembros del equipo de alto desempeño fueron cuidadosos en informar a sus compañeros cuando estarían disponibles o no-disponibles para recibir los

mensajes. Esto daba a los otros miembros del grupo un cierto grado de certidumbre relacionada en cuándo sus mensajes serían vistos y contestados. Por contraste, los equipos de bajo desempeño sufrían de lapsos largos e inexplicables en comunicación, seguidos por reparaciones inesperadas y repentinas. Las conclusiones proponen una serie de características que deben considerar los equipos virtuales culturalmente para lograr un alto desempeño sin importar los factores de la distancia y el tiempo.

Algunas de las conclusiones y recomendaciones finales de Corrales en su investigación y que debe ser considerado antes de la formación de un equipo virtual, es que se debe aprender a manejar la diversidad entre los futuros miembros... Se deberá entender que se va a trabajar con personas de diferentes estilos de comunicación, formas de trabajo y valores culturales. Aquellos individuos que mejor se desempeñan en equipos virtuales globales no son enteramente diferentes de los individuos que tienen un mejor desempeño de forma individual: individuos que son orientados a la acción, que son capaces de tomar iniciativas por cuenta propia, y que son orientados al logro.

Para la efectividad de los equipos virtuales globales, el estudio sugiere un número de estrategias que pueden ser utilizadas para reforzar confianza y por lo tanto influir en los resultados del proceso de equipo, generando alto desempeño. Estas estrategias incluyen comportamiento proactivo, comunicación de la tarea de forma empática, tono positivo, rotación del liderazgo entre los miembros del equipo, claridad en los objetivos de la tarea, división de roles, administración del tiempo, e interacción frecuente con respuestas detalladas a los mensajes previamente recibidos. El estudio también puntualiza la importancia de tener miembros virtuales que tengan una alta propensión al logro y a la confianza. Pero quizá más importante, los miembros virtuales deben tener un alto nivel de iniciativa, orientación a resultados y responsabilidad.

Estas referencias constituyen los antecedentes primordiales de la presente investigación.

## **II.2.2. Bases Teóricas**

En esta sección se presentan las bases conceptuales sobre las cuales se desarrolló la investigación. Se dedicó una sección a los equipos virtuales, lo que significa el Equipo Virtual, las razones y causas de su existencia. Seguidamente, se estudian en profundidad las herramientas a tomar en cuenta para el desarrollo de una estrategia acorde a las necesidades de Snacks América Latina en sus proyectos de tecnología. Así como también, se definen algunos conceptos de planificación estratégica que servirán de sustento para la investigación y conceptos relacionados con la técnica de recolección de información mediante grupos focales.

### **Equipos Virtuales**

Un equipo virtual es un grupo de personas que trabaja en forma interdependiente, con un propósito compartido, más allá las fronteras del espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar. (Dipp, 2007)

Algunos ejemplos de equipos virtuales pueden ser grupos de personas dentro de una empresa que trabajan juntos dentro de un proyecto desde distintas localidades, o un equipo de miembros del mismo departamento que necesitan una plataforma común para permitir el acceso remoto a la información del equipo. (Efios, 2006)

Las razones para tener equipos virtuales pueden incluir:

- ◆ Los miembros de los equipos pueden estar dispersos.
- ◆ Las reuniones regulares cara a cara pueden ser poco prácticas.
- ◆ Los miembros del equipo pueden estar trabajando en distintas zonas horarias.
- ◆ Los miembros del equipo pueden venir de distintas organizaciones y necesitar una plataforma de trabajo común.
- ◆ Los miembros del equipo pueden querer unirse a equipos de otras localidades.

Los equipos virtuales no reemplazan a los equipos regulares (las reuniones cara a cara, incluso de forma incidental, tienen beneficios únicos que son importantes para el éxito del equipo). Los equipos virtuales se basan en la confianza y el empuje dentro del proyecto, lo mismo que en un equipo normal, aunque esto puede parecer no ser tan evidente en un ambiente de trabajo virtual. Por eso se recomienda apoyar el trabajo de los equipos virtuales que trabajan en el ámbito de Internet, con reuniones cara a cara, conferencias telefónicas y unas relaciones basadas en la confianza que debería existir en todos los equipos (Efios, 2006).

Según Efios (2006), los ingredientes típicos para la creación de equipos virtuales son:

- ◆ Creación de reuniones de lanzamiento (cara a cara) o la creación de una sesión si el equipo se construye alrededor de un seminario o proyecto mayor.
- ◆ Crear un sentido común sobre el trabajo virtual a través de los miembros del equipo y asegurarse que todos sepan cómo utilizar la herramienta elegida para trabajar.
- ◆ Definir un calendario de reuniones regulares cara a cara o conferencias telefónicas que complementen el trabajo de los equipos virtuales.
- ◆ Asegurarse que todos los miembros del equipo sepan que información debe o no debe ser compartida; esto es algo típicamente distinto del trabajo de equipos no virtuales. Es necesario educar a las personas sobre el valor de los aspectos “virtuales” y dar indicaciones acerca del grado de reacción.
- ◆ Fomentar la necesidad de que los miembros del equipo deban colaborar virtualmente en el equipo y deban crear una relación de confianza entre los miembros.
- ◆ Asignar un líder de equipo, si es que él/ella no está asignado todavía, y estudiar las ‘reglas de participación’ incluyendo cómo promover y facilitar el concepto de trabajo de equipo virtual.
- ◆ Valorar los equipos de éxito.

Una vez que la comunidad virtual ha sido creada y los miembros del equipo, el facilitador y el patrocinador se sientan cómodos con la forma de trabajo, existen algunos beneficios que pueden resultar del trabajo en un equipo virtual, y que, según Efios (2006), pueden ser notados desde el principio de la creación del equipo:

- ◆ Acceso a la red (de manera casi permanente)
- ◆ Trabajo en diferentes zonas horarias
- ◆ Reducción del número de reuniones, costos de viajes, etc.
- ◆ El ciclo de los proyectos puede reducirse debido a que el trabajo se realiza de modo más eficiente.
- ◆ Los miembros pueden ser escogidos según sus capacidades para complementar al equipo, que puede ser contraria a la localidad de los equipos no virtuales.
- ◆ La introducción de nuevos miembros del equipo es más fácil porque la historia del proyecto está guardada en los archivos del equipo

Según Nazarro (2003), los procesos y etapas de la formación de equipos y su aplicación a equipos virtuales se pueden describir como sigue:

La **“formación”** es la etapa inicial del desarrollo, cuando con frecuencia los miembros del equipo pueden tener ideas diferentes respecto al propósito. Hay relativamente poca confianza. Las personas tienden a ser cuidadosas de lo que dicen y cómo lo dicen. Todos presentan su “mejor comportamiento”.

La **“irrupción”** representa la argumentación que seguramente ocurrirá conforme el equipo se define a sí mismo. Puede haber conflicto en cuanto a propósito, liderazgo y procedimientos de trabajo. Durante esta fase las personas a menudo sienten que el equipo nunca logrará “estar unido”. Esta etapa es similar a la etapa de desarrollo humano de la adolescencia.

La **“normalización”** tiene lugar cuando los miembros del equipo empiezan a desarrollar una visión compartida y a establecer metas y objetivos. Los miembros

empiezan a conocer las fortalezas de cada uno y la mejor manera de trabajar juntos. El equipo goza de mayor estabilidad y productividad.

El “**desempeño**” indica que los miembros ya cuentan con un sentido claro y compartido de su propósito, alto nivel de confianza y comunicación abierta. El equipo es eficaz dentro del paradigma existente. La camaradería, las relaciones y el espíritu de equipo florecen.

La “**transformación**” ocurre cuando el equipo se encuentra en un nivel de funcionamiento tan eficaz que puede redefinir su propósito compartido y responder rápidamente al cambio. El liderazgo del equipo es compartido, hay mucha confianza y comunicación abierta.

El objeto de conocer las etapas de un equipo tiene dos fines: Sencillamente puede ser útil saber que hay etapas y que es normal atravesar dichas etapas y se puede identificar la etapa de desarrollo de un determinado grupo o equipo y apoyar su tránsito por dicha fase, manejando las interacciones o dinámicas entre los miembros. Si hay poca confianza, se pueden organizar ejercicios para incrementar la confianza. Si en el equipo hay discordia sobre el propósito, hay técnicas para ayudar a determinar las prioridades comunes.(Nazarro, 2003)

## **Ventajas del trabajo en equipos virtuales**

Al acentuarse la complejidad e intensificarse las presiones competitivas, la necesidad de aprovechar mejor los recursos de la organización engendra formas dispersas de organización. Una organización flexible tiene mayores posibilidades de responder a las necesidades de los distintos mercados exitosamente. (Dipp, 2007)

Las tecnologías de la comunicación permiten pasar de unas funciones estables, ligadas a una ubicación física, a unos equipos conectados electrónicamente prescindiendo de su ubicación. Esto realza la facultad de las compañías de tener acceso a conocimientos especializados. (Dipp, 2007).

Este modelo de organización virtual del trabajo ahorra tiempos de viaje, reduce los espacios de oficina que se necesitan y evita la duplicación de personal, a veces hasta en una proporción del 50% de los costos del proyecto. (Dipp, 2007).

Otra característica del equipo de trabajo virtual es que puede aprovechar husos horarios complementarios y disminuir el tiempo de concepción de los productos trabajando las 24 horas del día, repartidas entre diferentes lugares y personas. (Dipp, 2007).

Otras ventajas observables son:

- ◆ Se reducen los gastos de viaje de los empleados.
- ◆ Se incrementa la cantidad de candidatos para los puestos laborales.
- ◆ Al trabajar en equipos de trabajo virtuales, personas con problemas de movilidad pueden trabajar sin ningún tipo de inconvenientes.
- ◆ Al poder trabajar desde la casa, el empleado puede hacer más compatible su vida personal en relación a las exigencias laborales.
- ◆ Disminuye la contaminación ambiental y la congestión del tránsito ya que es menor la cantidad de gente que viaja a sus empleos.

## **Desventajas de los Equipos Virtuales**

Los equipos virtuales están compuestos por individuos pertenecientes a diferentes funciones y de distintos países, que incluyen no sólo a los trabajadores de la empresa, sino también a proveedores, clientes y socios industriales. La distancia física, los idiomas hablados por los miembros y otras diferencias adicionales relacionadas con la cultura, como la orientación al trabajo, estilo de relaciones, puntualidad y valores, provocan que el reto de lograr una comunicación eficaz entre los miembros del equipo se convierta en una cuestión básica. Pueden fracasar si no son capaces de generar confianza entre sus miembros o si no superan los, a menudo, graves problemas de comunicación.(Dipp, 2007).

El trabajar de manera virtual puede causar que los miembros del equipo pierdan de vista el objetivo final del Proyecto.

Las diferencias en los husos horarios muchas veces juegan en contra de la salud de un equipo virtual, ya que puede llegar a haber 12 horas de diferencia entre una persona y otra. Esto hace que la interacción se reduzca o exija esfuerzos de ambas partes para poder contactarse en tiempo real. (Dipp, 2007).

Otras desventajas pueden ser:

- ◆ Dificultad para los miembros del equipo virtual de entender los significados de mensajes a través de las herramientas de comunicación, como programas de mensajería instantánea (chat).
- ◆ Problemas para contactar a otros miembros del equipo.
- ◆ Comunicación más lenta y en algunos casos menos efectiva.

## **Los Equipos Virtuales y el uso de la Tecnología**

Si un Equipo Virtual desea sobrevivir y triunfar en sus tareas, resulta adecuado el uso de tecnologías de la información avanzadas que faciliten los complejos procesos de comunicación característicos de estos equipos globales. De hecho, los equipos virtuales solamente son posibles gracias a los grandes avances en

la tecnología de la información y de las comunicaciones. Teléfono, bases de datos, fax, correo electrónico (e-mail), teleconferencias, videoconferencias y sistemas de Internet/Intranet proporcionan la infraestructura a través de la cual el equipo virtual puede interactuar, permitiendo a sus miembros alcanzar algunas de las virtudes de la ubicación próxima, sin necesidad de una presencia física real. (Dipp, 2007)

Sin embargo, el desarrollo y la utilización de todas estas tecnologías de la información no son suficientes, sino que también es necesario un cambio sustancial en la forma de trabajar de los miembros que pertenecen a los equipos globales. Así, según Dipp (2007), los miembros de un equipo virtual deben cumplir con los siguientes requisitos:

- ◆ Aprender nuevas formas de entender y de hacerse entender, en un entorno caracterizado por un mínimo sentido de la presencia física.
- ◆ Contar con destrezas de participación que les permitan integrarse rápidamente dentro del equipo.
- ◆ Llegar a ser eficientes en el uso de una variedad de tecnologías basadas en el ordenador.
- ◆ Aprender cómo cada una de sus respectivas culturas puede diferir y cómo pueden salvar esas diferencias y usarlas en beneficio del equipo.

### **Los Equipos Virtuales y las Culturas Diversas**

La Cultura es uno de los límites más significativos que tienen los equipos virtuales. La cultura puede ser de país, de organización o de la función ejercida. (Dipp, 2007)

El diccionario de la Real Academia Española (2008), define Cultura como un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Generalmente se suele asociar la imagen de un iceberg al concepto de cultura. Lo que vemos por fuera del agua son los datos observables a simple vista, como las costumbres y las prácticas de la gente. Por debajo del agua, está lo que no vemos, lo que está escondido, la Cultura

en sí y los valores. La cultura puede estar parcialmente o completamente oculta y puede afectar las asunciones, conductas y expectativas que se tienen sobre las prácticas de liderazgo, hábitos de trabajo y las normas de los equipos.

Un aspecto muy importante es crear una cultura de equipo en la que los problemas puedan ser expresados libremente y en la que se pueda discutir de manera productiva y respetuosa las diferencias. (Dipp, 2007)

Un líder debe tomar los distintos aspectos de las diversas culturas de los integrantes de su equipo para saber cómo encarar a cada uno de los miembros. Estudiar las costumbres de los distintos países con los que se interactúa ayudará a la relación. Por ejemplo, en Argentina la cena puede llegar a empezar recién a las 9pm, mientras que en Estados Unidos puede ir desde las 5pm hasta las 7pm. (Dipp, 2007)

Entender los distintos aspectos de las culturas con las que un equipo interactúa e incluso, las distintas culturas dentro del grupo, tener pautas de comportamiento claras y establecidas desde la conformación del equipo ayudará a prevenir futuros conflictos. (Dipp, 2007)

### **Estrategia y Planificación estratégica**

Según Francés (2005), la estrategia la podemos definir en forma amplia o restringida. En forma amplia, la estrategia es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (por ejemplo una empresa). En forma restringida, se define como un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

Para ciertos autores los objetivos son parte de las estrategias, pero para otros esta se refiere solo a los medio. Esta divergencia no está tal en la práctica, puesto que los medios para alcanzar un objetivo constituyen, a su vez, objetivos.

Algunos distinguen entre estrategia y táctica, siendo esta última una estrategia de menor jerarquía, pero sujeta igualmente a incertidumbre (la estrategia para ganar la guerra, la táctica para ganar la batalla). En el campo de la gerencia es preferible hablar de niveles de estrategia, para evitar confusiones entre estrategia y táctica. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones, a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información.

La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno y los posibles movimientos en el mercado y de sus competidores (oportunidades y amenazas). (Francés, 2005).

### **Las cuatro perspectivas de la estrategia**

Tal como lo indica Francés (2005), en el libro *The Balanced Scorecard* (El Cuadro de Mando Integral), Kaplan y Norton (1996; 2001) introdujeron el uso de cuatro perspectivas en las cuales ubicar los objetivos que constituyen la estrategia, el cual puede ser visualizado a través de las relaciones causales que existen entre ellos.

- ◆ *La perspectiva de los accionistas*, que representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la empresa.
- ◆ *La perspectiva de los clientes*, que representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios
- ◆ *La perspectiva de los procesos Internos*, que representa el Punto de vista de las actividades necesarias para producir los bienes y servicios.
- ◆ *La perspectiva del aprendizaje y crecimiento*, que representa el punto de vista de las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas. Estas capacidades son de tres tipos: capacidades humanas, infraestructura tecnológica y organización. Esta perspectiva la denominaremos de

capacidades, nombre que parece capturar mejor su naturaleza que el aprendizaje y crecimiento.

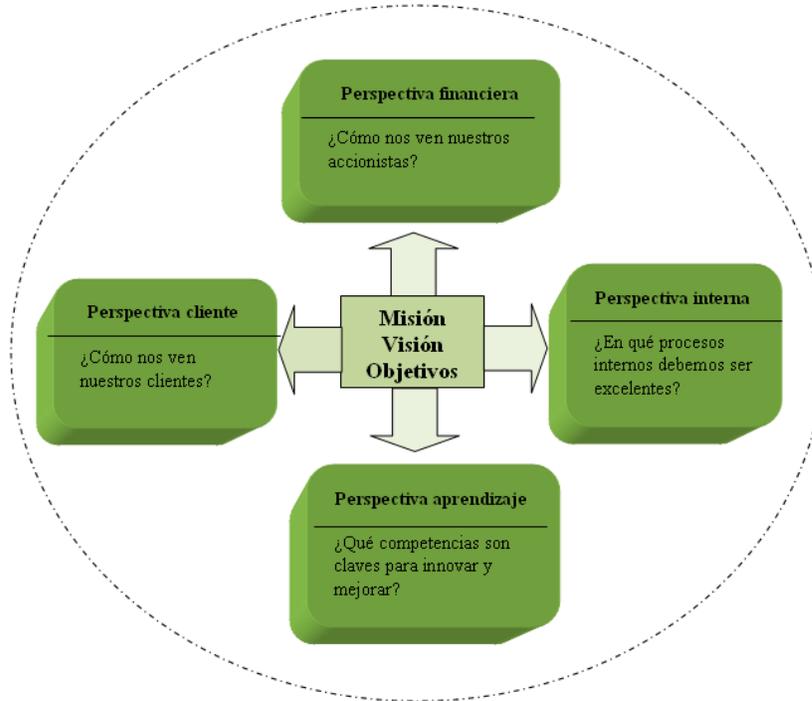


Figura 7. Las perspectivas del cuadro de mando integral  
Fuente: Muñiz (2005)

Algunas empresas incluyen una quinta perspectiva para representar el punto de vista de la sociedad en su conjunto. En ella se incluyen todos aquellos objetivos relacionados con la responsabilidad social de la empresa, la conservación del medio ambiente, las relaciones con la comunidad y otros aspectos relacionados con los valores.

El Cuadro de Mando Integral ha encontrado amplia aplicación en los organismos gubernamentales y sin fines de lucro. Para éstos no siempre son válidas las cuatro perspectivas sugeridas para las empresas. En cada caso se escogen las perspectivas que resulten más adecuadas para representar los principales interesados (stakeholders<sup>2</sup>) de la organización. En entidades públicas como el Fondo Único

<sup>2</sup> **Stakeholder.** Personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrados activamente con el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto. También pueden influir sobre el proyecto y sus productos entregables. También conocido como: Interesados o Involucrados. (PMI, 2004)

Social de Venezuela. El esquema puede ser, por ejemplo: comunidad y sociedad, recursos financieros, procesos y capacidades. En empresas públicas se puede aplicar el esquema accionistas, clientes, procesos y capacidades, donde el accionista es el Estado, representado por el organismo público de adscripción. El Estado establece los objetivos a alcanzar, de carácter no financiero, como representante de la colectividad. En organizaciones privadas sin fine de lucro que atiendan una clientela, como la Cruz Roja, las perspectivas pueden ser cinco: sociedad, clientes, financiera, procesos y capacidades.

El modelo de las cuatros perspectivas del cuadro de mando integral nos ayuda a mantener presentes estos elementos a lo largo del proceso de formulación e implementación de la estrategia. (Francés, 2005).

### **Cuadro de mando integral según Kaplan y Norton.**

El cuadro de mando integral es una técnica de gestión y planificación creada por Robert S. Kaplan y David P. Norton ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de gestionar la empresa moderna. La razón no es otra que su estricto enfoque hacia la mejora de los resultados empresariales haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles. La idea subyacente es muy simple: se reconoce que la finalidad última de la practica empresarial es la obtención de resultados, y que es consecuencia de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: el financiero, el comercial, los procesos internos y la formación, entre otros. (Muñiz, 2005).

El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la Dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos. El cuadro de mando integral es un sistema de comunicación, de información y de formación. (Muñiz, 2005).

El cuadro de mando integral sirve para:

- ◆ Medir de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados.
- ◆ Confirmar que se hacia los objetivos marcados en la estrategia.
- ◆ Comunicar a la organización como conseguir los objetivos estratégicos.

### **El cuadro de mando integral como sistema de Medición:**

La esencia del cuadro de mando integral viene determinada por que todas las medidas/indicadores que contienen sirven de apoyo a la consecución de los objetivos marcados en la estrategia. Las medidas o indicadores que posee el cuadro de mando integral miden el presente y el futuro.

El cuadro de mando integral tendrá definidos los indicadores como mínimo según cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.

El cuadro de mando integral traduce la estrategia a objetivos y luego determina la mejor forma de medirlos para valorar el logro de cada objetivo. (Muñiz, 2005).

### **El cuadro de mando integral: un sistema de gestión estratégica:**

- ◆ Actúa como coordinador esencial entre los objetivos estratégicos y las iniciativas a corto plazo para conseguir los objetivos.
- ◆ Actúa como elemento de traducción de la estrategia en objetivos, fija iniciativas para conseguir los objetivos, indicadores para medir la consecución de objetivos y metas para fijar el valor de los indicadores para cada una de las perspectivas.
- ◆ Sirve para evaluar si las iniciativas que se toman en el día a día de la empresa se utilizan realmente para la consecución de los objetivos estratégicos. (Muñiz, 2005).

### **El cuadro de mando integral como herramienta de comunicación:**

- ◆ Es la herramienta fundamental de control de gestión para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados.
- ◆ Cuando se utiliza como herramienta de comunicación en toda la empresa los empleados pueden conseguir el cumplimiento de objetivos y aportar las mejoras oportunas en tiempo real.
- ◆ Si se quiere compartir con los empleados, los objetivos estratégicos, su consecución y sus dificultades, es posible que ellos proporcionen muchas más ideas y soluciones de las que inicialmente se habían pensado. (Muñiz, 2005).

### **Ventajas de su aplicación**

Según Muñiz (2005), tener bien implantado un cuadro de mando integral significa:

- ◆ **La gran foto de la empresa:** el cuadro de mando integral representa la esencia de lo más importante para su empresa, para cada nivel de responsabilidad.
- ◆ **Comunicar las prioridades de la estrategia:** una comunicación exacta y periódica de lo esperado es clave para hacer que las cosas ocurran según los objetivos esperados.
- ◆ **Incluir información del entorno:** demasiadas veces el entorno incluye en la evolución de la empresa y esta pasa de tener beneficios a estar amenazada por factores externos, de mercado, macroeconómicos o de competencia.
- ◆ **Ejecutar la estrategia:** se trata de hacer que la estrategia sea operativa, con indicadores que midan su grado de ejecución.

- ◆ **Equilibrar las áreas:** la información de la empresa no solo debe ser financiera sino también de mercado, clientes, procesos, recursos humanos, logística, innovación y desarrollo. Por eso esta información debe estar equilibrada en cantidad y calidad entre las diferentes áreas.
- ◆ **El poder de la motivación:** hay que seleccionar los indicadores más cercanos a los procesos de la empresa relacionados con los objetivos estratégicos. Por eso los responsables de esos indicadores no solo son los directivos sino el resto de los empleados, que si conocen qué se espera de ellos y qué objetivos conseguir verán así aumentada su participación y motivación en la gestión de la empresa.
- ◆ **Prever el futuro:** no basta con indicadores tradicionales que muestran lo ocurrido en el pasado: beneficios, ventas, absentismo, nuevos clientes... sino se deberá dar un paso adelante y gestionar con indicadores causantes de los primeros: visitas a clientes, clima laboral, satisfacción, ofertas a nuevos clientes, etc., para relacionar lo que ocurre hoy con lo que ocurrirá mañana y poder tomar medidas preventivas.

### **Aportaciones del cuadro de mando integral**

Según Muñiz (2005), el cuadro de mando integral aporta una serie de elementos relevantes a la empresa como:

- ◆ Una visión integral del sistema de negocios de la empresa:
  - ◆ Supera a los métodos tradicionales de medición del desempeño ya que considera tangibles e intangibles.
  - ◆ Se centra en las actividades críticas para la creación del valor.
  - ◆ Las organizaciones que lo adoptan exitosamente cuentan con altos niveles de compromiso, motivación, comunicación, implicación, superación y orientación al éxito en todo su personal.

- ◆ Comunicación/ejecución/implementación de la estrategia: trasladar los objetivos marcados en la estrategia en acciones concretas y resultados
- ◆ Equilibra y alinea los objetivos entre los diferentes responsables, departamentos, divisiones, etc.
- ◆ Ayuda a focalizar la atención en el incremento de ingresos y no sólo en el recorte de costos y el aumento de la productividad para lograr un mayor crecimiento.
- ◆ En momento de cambio aporta las bases o indicadores para el futuro o para implantar nuevas estrategias:
  - ◆ Fusiones o cambios estratégicos importantes.
  - ◆ Resalta un cambio de estilo de liderazgo.
  - ◆ Resume la información en cuadros sintéticos para centrarse en los aspectos más vitales de la empresa.
  - ◆ Facilita el camino a seguir en momentos de crisis empresariales.
- ◆ Cuando se produce un cambio de liderazgo, es un instrumento especialmente valorado como prueba de un nuevo estilo de gestión eficaz y moderna.
- ◆ Incluye información relacionada con el entorno de la empresa: mercado, competencia, proveedores, etc.
- ◆ Motiva y recompensa a los empleados; es un soporte para la retribución variable.
- ◆ Sirve como base de predicción mediante los indicadores para prever los efectos en el futuro.
- ◆ Evalúa y ajusta tanto la estrategia como los planes de acción mediante el análisis de desviación.
- ◆ Permite mejoras en la calidad y en la productividad con efectos inmediatos.
- ◆ Explicita el modelo de negocio que queremos tener, lo que facilita el consenso en toda la empresa sobre cuál es la estrategia y cómo alcanzarla.
- ◆ Asigna responsables de determinados objetivos estratégicos.
- ◆ Reduce los procesos de planificación y presupuesto tradicionales. (Muñiz, 2005).

## **¿Qué es la Planificación Estratégica?**

La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos; estos elementos incluyen normas, medidas de actuación, sistemas y procesos de trabajo. La planificación es una forma de proceder a partir del estudio de las diferentes opciones. La planificación estratégica permite marcar las directrices y medidas de actuación para un período a largo plazo. (Muñiz, 2005).

## **Proceso de planificación estratégica**

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestra, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. La planificación proyectiva, constituye la primera forma de planificación utilizada por las empresas y los organismos públicos. Esta forma de planificación no anticipa la presencia obstáculos ni de escollos inesperados: supone de una situación inicial es posible pasar a la situación-objetivo mediante una serie de acciones determinadas técnicamente. (Francés, 2005)

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa podemos formular la estrategia. La estrategia formulada no coincide totalmente con la ejecutada, debido a que se presentaron circunstancias imprevistas que hacen que parte de ella deba ser abandonada. Por otra parte, la estrategia ejecutada se alimenta también de la estrategia emergente, que surge de la actividad diaria, y se incorpora a la estrategia formulada. (Francés, 2005).

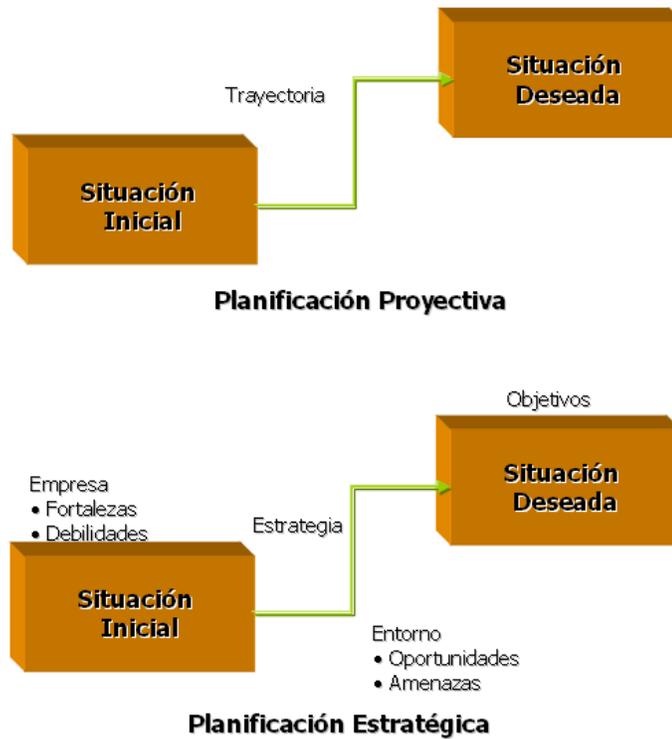


Figura 8. Planificación Proyectiva vs. Planificación Estratégica.  
Fuente: Elaboración Propia a partir de Francés (2005)

Según Muñiz (2005), el proceso de planificación estratégica busca respuestas en cinco preguntas:

***¿Quiénes Somos?***

- ◆ Examen de la misión, filosofía y valores de la organización ¿A qué nos dedicamos? ¿Qué clase de organización tenemos?

***¿Dónde estamos ahora?***

- ◆ Análisis interno: Perfil institucional: de servicios y programas, recursos humanos financiación, instalaciones, gestión y organización, etc. Identificar fortalezas y debilidades, y aspiraciones.

***¿A dónde nos dirigimos?***

- ◆ ¿Qué sucede en el mundo que nos rodea? ¿Cómo nos afecta el entorno?

- ◆ Análisis del entorno: Oportunidades y amenazas. Cambio en las expectativas de los usuarios / clientes, proveedores, demográficos, financieros, tecnológicos.

### *¿Qué rumbo deberíamos tomar?*

- ◆ Identificar y evaluar las metas estratégicas clave y sus riesgos.
- ◆ Crear alternativas de estrategia: ¿Qué podemos hacer con el entorno, organización, competencia, recursos y cultura? ¿Qué podemos hacer con nuestra misión, valores personales y aspiraciones y el staff en general? ¿Qué debemos hacer con las necesidades de la comunidad, obligaciones hacia nuestros clientes?

### *¿Qué hacer para llegar allí?*

- ◆ Elaborar el plan estratégico especificando los fines para conseguir el cambio.

### **Los falsos mitos sobre la planificación estratégica.**

- ◆ **Definir la estrategia e implantarla son dos actividades independientes**

Generalmente los directivos de la empresa se reúnen durante un período y se dedican a proponer ideas, discutir planes y finalmente elaborar un consensuado “plan estratégico” que alguien se ocupa de imprimir y distribuir. Aquí termina la fase de “definir” la estrategia. Posteriormente el plan se presenta al resto de la empresa, en especial a los mandos intermedios de nivel ejecutivo, que lo primera que piensan es “¿Alguien me consultó sobre esto?”, o también “Alcanzar el objetivo xxx es imposible porque...”. O “Pero si no cuento con presupuesto para desarrollar esta iniciativa”, etc. Pero estos mandos de nivel intermedio están preocupados por mantener una imagen de eficiencia y compromiso con las pautas definidas por la alta dirección por lo que se guardan sus observaciones y tratan de llevar a cabo el plan estratégico de la mejor manera que pueden, con recursos escasos y en medio del torbellino de trabajo cotidiano. Así termina la etapa de implantación. ¿Cree usted que

es posible que un plan estratégico elaborado de esta manera pueda tener posibilidades de conseguir el éxito? (Muñiz, 2005)

♦ **La estrategia es sólo un asunto de la parte directiva de la empresa.**

Equivocado está si usted tiene esta opinión porque cada persona que trabaja en la empresa tiene una función que cumplir para desarrollar y convertir los objetivos estratégicos en resultados. Si bien los responsables de la Dirección son quienes tienen en última instancia la responsabilidad de fijar las pautas a seguir, es necesario que mucha más gente de la empresa colabore con la implantación de la estrategia. (Muñiz, 2005).

♦ **La estrategia se define para un año o para cinco años.**

Olvídese de la frecuencia anual para definir su estrategia, tan deficiente es hacerla para un año como a cinco años. Todo cambia con el tiempo. Los objetivos deben revisarse frecuentemente y practicar los ajustes necesarios que imponen los cambios a los que inevitablemente está sujeta la empresa. (Muñiz, 2005)

- ♦ Para definir los objetivos estratégicos se necesita sólo gente capacitada e inteligente

Por supuesto que se requiere una actitud de análisis, criterio y conocimiento para definir los objetivos estratégicos, pero esa gente son los propios empleados de la empresa. Ellos estarán en mejores condiciones de definir “Qué quiere y cómo lo va a conseguir”. Y no busque en terceros el apoyo porque puede ser muy contraproducente. (Muñiz, 2005).

- ♦ **Los objetivos estratégicos ya están incluidos en los presupuestos anuales.**

“Nuestra estrategia es aumentar un quince por ciento las ventas y bajar un diez por ciento los costos” ¿Le resulta familiar esta frase? Cuando los objetivos estratégicos se definen para cumplir con una formalidad o simplemente para expresar los deseos de uno o varios de los altos directivos se pueden llegar a situaciones tan poco realistas como la anterior. En estos casos se define lo que se quiere alcanzar, pero no cómo se va a alcanzar. Los presupuestos se nutren de los objetivos cuantitativos pero también hay que contar con los indicadores y las iniciativas. (Muñiz, 2005).

- ♦ **La planificación estratégica es algo laborioso y complejo.**

La realización de la planificación estratégica es generalmente un trámite muy engorroso; nadie tiene tiempo para dedicarle; todo el mundo termina por considerarla un proceso muy complicado y laborioso. Los directivos se olvidan con gran frecuencia que lo importante no está en diseñarla, sino en concentrarse en la ejecución. (Muñiz, 2005).

- ♦ **Siempre nos ha ido muy bien no hace falta plantearse el futuro.**

¿Para qué vamos a dedicar recursos a realizar la planificación si nunca lo hemos hecho y nos ha ido muy bien? Y pensar que la competencia, los proveedores, los clientes, el entorno político, los recursos y demás elementos que están en relación con la actividad de la empresa poco nos pueden afectar. (Muñiz, 2005).

## Limitaciones de la planificación estratégica

Según Muñiz (2005), las principales limitaciones que pueden afectar a la planificación estratégica son:

- ◆ Parte de los supuestos e informaciones que se utilizan son meramente intenciones, suposiciones y deseos a conseguir por lo que se basan en información subjetiva y probable.
- ◆ La planificación a largo plazo está limitada cuando existen sistema de comprensión o retribución de los empleados con objetivos a cumplir a corto plazo, por lo que sería necesario ligar la planificación a largo plazo con un sistema de incentivos también a largo plazo.
- ◆ La planificación a largo plazo incluye una serie de elementos para poder ser realizada que no son cuantificables ya que se basan en experiencias del pasado y en previsiones basadas en estimaciones.

## Análisis previos de la planificación estratégica

Tal como lo indica Muñiz (2005), los análisis previos a la planificación estratégica requieren el análisis de los factores internos y externos a la empresa tal como lo indica la siguiente figura:

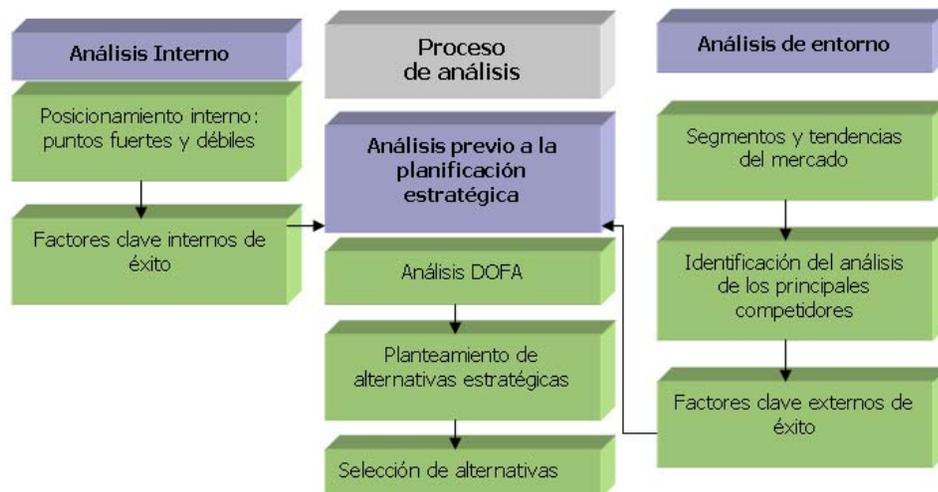


Figura 9. Análisis de los factores internos y externos a la empresa.

Fuente: Muñiz (2005)

### ***Análisis interno:***

Principales áreas a analizar:

- ◆ Situación de los Productos, Investigación y Desarrollo, Renovación, Innovación.
- ◆ Estrategia Comercial.
- ◆ Planificación Financiera.
- ◆ Capacidad de Producción.
- ◆ Recursos disponibles y nuevas necesidades.

El análisis interno apunta a descubrir principalmente dos aspectos críticos: las debilidades y las fortalezas.

Para descubrir las debilidades y las fortalezas hay que analizar:

- ◆ Recursos: económicos, financieros y humanos.
- ◆ Tecnología implantada últimamente.
- ◆ Qué productos buscan nuestros clientes.
- ◆ Estructura organizacional.
- ◆ La estructura organizativa de su empresa.
- ◆ La estructura organizativa afecta el logro de sus objetivos.
- ◆ Los procesos organizacionales.
- ◆ El sistema de información.
- ◆ El sistema de control de gestión integrado.

### ***Análisis externo o del entorno***

Principales áreas a analizar:

- ◆ Situación del Mercado.
- ◆ Estudio de la competencia.
- ◆ Consideración de las variables macroeconómicas.

Al análisis del entorno o externo apunta a describir esencialmente dos aspectos críticos: las oportunidades y las amenazas.

Para ello debemos indagar en el entorno de la organización como son los actores y que grado de influencia tienen o podrían tener para nosotros.

Dichos actos son:

### **Clientes**

- ◆ ¿Por qué nos prefieren?
- ◆ ¿Por qué no nos prefieren?
- ◆ ¿Cómo influyen los clientes internos en la organización?

### **Competidores**

- ◆ ¿Quiénes son nuestros competidores actuales?
- ◆ ¿Por qué los consideramos nuestros competidores?
- ◆ ¿Quiénes son nuestros competidores potenciales?
- ◆ ¿Por qué los consideramos nuestros competidores potenciales?

### **Proveedores**

- ◆ ¿Quiénes son?
- ◆ ¿En qué afecta a nuestra empresa u organización su capacidad de negociación?

### **Órganos reguladores**

- ◆ ¿Quiénes son los que regulan nuestra actividad?
- ◆ ¿Cómo afectan el funcionamiento de nuestra empresa?

En la siguiente tabla se analiza el contenido del entorno general:

VARIABLES MACROECONÓMICAS	Inflación, tipos de interés, globalización de los mercados y crecimiento económico.
VARIABLES SOCIALES DE LA ZONA	Clima social, demografía, cualificación del personal, adecuación de los proveedores de la zona.
VARIABLES TECNOLÓGICAS	Automatización, sistemas de información sistemas de comunicación y ofimática.
VARIABLES POLÍTICO-LEGALES	Homologías, normas técnicas legislación sobre marcas y patentes, legislación medioambiental, legislación laboral y legislación en prevención de riesgos laborales.

Tabla 1. Ejemplo de análisis externo o del entorno de una empresa.

Fuente: Muñiz (2005)

***Análisis del entorno competitivo: rivalidades en general del sector.***

- ◆ Número total de competidores existentes en el sector.
- ◆ Nivel de equilibrio entre los competidores.
- ◆ Grado de crecimiento global del sector.
- ◆ Estructura de costos fijos del sector.
- ◆ Nivel de Diferenciación del producto.
- ◆ Costes de cambio de proveedor.
- ◆ Barreras de salida del sector.

## **Análisis DOFA**

Según Muñiz (2005), el análisis DOFA permite relacionar las oportunidades y amenazas del entorno con las debilidades y fortalezas de la empresa tal como lo indica la siguiente tabla:

<b>Entorno</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Fortalezas	Puntos fuertes de la empresa favorecidos por las oportunidades del entorno.	Puntos fuertes de la empresa que están limitados por las amenazas del entorno.
Debilidades	Oportunidades del entorno no aprovechadas por la existencia de debilidades de la empresa.	Amenazas del entorno que son graves para coincidir con debilidades de la empresa.

Tabla 2. Relación entre los elementos del análisis DOFA.

Fuente: Muñiz (2005)

### ***Oportunidades***

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), potencialmente favorables para la institución u organización que queremos estudiar. Puede consistir en una necesidad del mercado aun no cubierta o en una tendencia en el entorno que pueda permitir mejorar la posición de la organización, correspondiendo a aspectos del entorno que puedan ser como los siguientes ejemplos: fuerte crecimiento, nuevas tecnologías, contrato específico, etc. (Muñiz, 2005)

### ***Amenazas***

Son aquellas circunstancias o situaciones de entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la dirección no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevar a la empresa a su estancamiento o incluso su desaparición. Algunos ejemplos de amenazas pueden ser: aparición de nuevos competidores, productos de sustitución, monopolio en una materia prima, etc. (Muñiz, 2005)

### ***Fortalezas***

Con un recurso de tipo interno que posee la empresa en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su actuación. La institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado. Algunos ejemplos de fortalezas o puntos fuertes son: buena implantación en el territorio, estar orientada al cliente, capacidades en actividades claves, líder en el mercado, etc. (Muñiz, 2005)

### ***Debilidades***

Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las empresas y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su actividad en relación a su competencia. Con aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitivas. Algunos ejemplos de debilidades son: precios elevados, equipos obsoletos, débil imagen en el mercado, etc. (Muñiz, 2005).

### **Desarrollar la Matriz DOFA**

Ahora es necesario desarrollar una matriz que entrecruce las cuatro versiones realizadas con las variables consideradas críticas o bien con los objetivos estratégicos. Para ello, según Muñiz (2005), se deben analizar los cuatro cuadrantes restantes:

**Debilidades:** uso de las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

**Amenazas:** eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

**Fortalezas:** uso de las fortalezas internas de una organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas.

**Oportunidades:** mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

El objetivo de esta comparación es generar estrategias alternativas factibles, no seleccionar las mejores estrategias. En la siguiente figura se expresa de forma resumida como realizar mediante el análisis DOFA un diagnóstico estratégico.

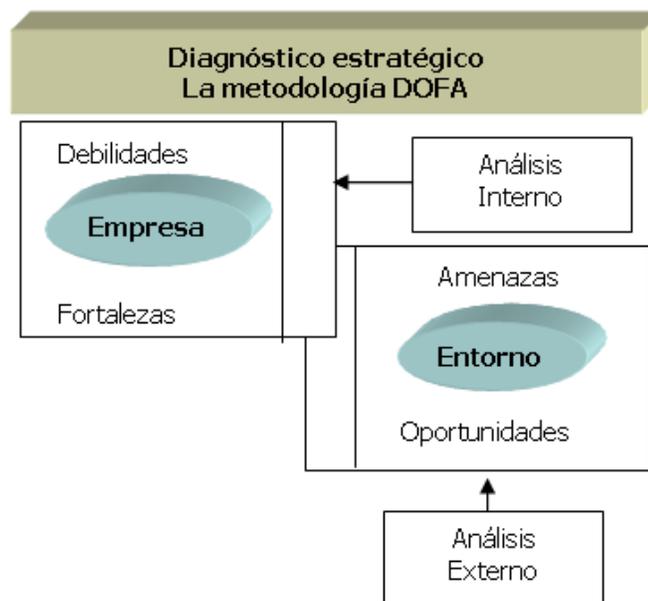


Figura 10. Análisis DOFA para el diagnóstico estratégico.

Fuente: Muñiz (2005)

### Estrategias resultantes.

Las estrategias resultantes serán del siguiente tipo:

- ♦ **Estrategias defensivas:** la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.
- ♦ **Estrategias ofensivas:** es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.
- ♦ **Estrategias de supervivencia:** la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.

- ♦ **Estrategias de reorientación:** a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

Las estrategias tienen en los objetivos su aplicación práctica. En la siguiente figura se plasma la relación entre el análisis DOFA y las estrategias resultantes:



Figura 11. Relación entre el análisis DOFA y las estrategias resultantes  
Fuente: Muñiz (2005)

### Determinación de objetivos estratégicos

Los objetivos a largo plazo o estratégicos son la manera de alcanzar las metas propuestas. Según Muñiz (2005), las principales características de los objetivos son:

- ♦ Creíbles en la medida que sigan una línea coherente con los principios o misión de la empresa.
- ♦ Alcanzable de una forma razonable.
- ♦ Equilibrados y coherentes entre sí, así como las diferentes estrategias.
- ♦ Cuantificables y valorados en la medida que sea más factible.
- ♦ Adaptable a cada circunstancia en función de las necesidades.
- ♦ Incentivadores de forma que para su consecución requieran una cierta dificultad y trabajo.
- ♦ Aceptados por las personas implicadas.
- ♦ Definidos para cada responsable, área o departamento.

### **Pasos previos a la determinación de los objetivos.**

- ◆ Situación de los productos de la empresa (nuevos y viejos), evolución de sus mercados, revisión de la política de marketing aplicada, estudio de las campañas de publicidad y de las promociones, analizar la competencia y la evolución del sector.
- ◆ La situación de la economía en general, la evolución técnica, los gustos y preferencias de los consumidores, el lugar de venta, las características de cada mercado, o país y los cambios de normativas legales.
- ◆ El análisis de los datos históricos de la empresa y del sector a nivel de indicadores y de estadísticas.

### **Realización de las iniciativas**

¿Qué son las iniciativas? Según Muñiz (2005), son todos aquellos procesos, trabajos y actos que posibiliten el cumplimiento de los objetivos. A continuación se detallan los pasos necesarios para conseguir tener las iniciativas adecuadas:

1. Analizar los objetivos.
2. Selección de los responsables de realizar las iniciativas o planes de acción.
3. Seleccionar todas las fuentes de informaciones previas y necesarias.
4. Preparar la relación de iniciativas.
5. Selección y evaluación de iniciativas más adecuadas.

## **Técnica de recolección de información mediante Grupo Focal**

Hay muchas definiciones en la literatura especializada, sin embargo las principales están asociadas a la idea de grupos de discusión organizados alrededor de una temática. Se define un grupo focal como una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación. Erróneamente, los grupos focales generalmente son considerados una modalidad de talleres participativos por lo cual es importante hacer una distinción entre ellos. Los talleres participativos implican la participación de un número de personas y el énfasis está puesto en el desarrollo de unas preguntas y unas respuestas entre los talleristas y los participantes. En cambio, los grupos focales requieren de procesos de interacción, discusión y elaboración de unos acuerdos dentro del grupo acerca de unas temáticas que son propuestas por el investigador. Por lo tanto el punto característico que distingue a los grupos focales es la participación dirigida y consciente y unas conclusiones producto de la interacción y elaboración de unos acuerdos entre los participantes. (Aignerren, 2002)

El desarrollo del grupo focal se inicia desde el momento mismo que se elabora un guión de temáticas-preguntas, o diferentes guías, según las condiciones y experiencias personales de los entrevistados; de esta manera se puede tener la posibilidad de efectuar una exploración sistemática aunque no cerrada. Las temáticas deben formularse en un lenguaje accesible al grupo de entrevistados y el orden o énfasis en las mismas pueden alterarse según la personas, las circunstancias y el contexto cultural. Si bien la estructuración de una entrevista puede variar, el investigador debe tener una posición activa, vale decir, debe estar alerta y perceptivo a la situación. (Aignerren, 2002)

En síntesis, la investigación social que se apoya en la técnica de grupos focales requiere de la implementación de una metodología de talleres o reuniones con un grupo escogido de individuos con el objetivo de obtener información acerca de sus

puntos de vista y experiencias sobre hechos, expectativas y conocimientos de un tema. Es un grupo de discusión teóricamente artificial que empieza y termina con la conversación, sostenida, o con la reunión. Estos grupos no son tal ni antes ni después de la discusión. Su existencia se reduce a la situación objeto del estudio, en efecto, realiza una tarea, Su dinámica, en ese sentido, se orienta a producir algo y existe por y para ese objetivo. El grupo instaura un espacio de "opinión grupal". En él, los participantes hacen uso del derecho de omitir opiniones que quedan reguladas en el intercambio grupal. Esto es lo esencial de su carácter artificial ya que el investigador los reúne y constituye como grupo. En un proyecto bien diseñado, un mínimo de una sesión con dos diversos grupos se recomienda. Esto elimina al sesgo, permitiendo comparaciones.

### **¿Por qué utilizar las técnicas de Grupos Focales?**

El principal propósito de la técnica de grupos focales en la investigación social es lograr una información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales tales como por ejemplo la observación, la entrevista personal o la encuesta social. Estas actitudes sentimientos y creencias pueden ser parcialmente independientes de un grupo o su contexto social, sin embargo son factibles de ser reveladas por medio de una interacción colectiva que puede ser lograda a través de un grupo focal. Comparada con la entrevista personal, la cual tiene como objetivo obtener información individualizada acerca de actitudes, creencias y sentimientos; los grupos focales permiten obtener múltiples opiniones y procesos emocionales dentro de un contexto social. Sin embargo, una de las ventajas de la entrevista personal, la de un mayor control sobre el informante, se convierte en desventaja para el investigador en un grupo focal, debido a que los participantes pueden tomar la iniciativa y la conducción de la discusión y ocultar esa opinión individual tan valiosa. (Aigner, 2002)

Comparado con la técnica tradicional de la observación científica, un grupo focal permite al investigador obtener una información específica y colectiva en un corto período de tiempo. Sabemos que la metodología de la observación tiende a depender más del desarrollo de los acontecimientos, en cambio en el grupo focal el investigador recrea, genera o precipita una dinámica al desarrollar un guión de discusión a partir de las temáticas - preguntas. En este sentido los grupos focales no son naturales sino organizados.

### **Ventajas y Desventajas de la técnica de Grupo Focales**

La principal ventaja de la investigación a través de los grupos focales es la de obtener una descripción global de los conocimientos, actitudes y comportamientos sociales de un colectivo social y la forma en que cada individuo es influenciado por otro en una situación de grupo. (Aigner, 2002)

Otra ventaja es que permiten analizar y seleccionar la información de una manera tal que ayuda a los investigadores a encontrar cuál es el asunto importante y cuál no lo es, cuál es el discurso real y cuál el ideal. Como resultado, la brecha existente entre lo que la gente dice y lo que hace puede ser mejor entendida. Sus múltiples comprensiones y significados son revelados por los participantes, en consecuencia las múltiples explicaciones de sus conductas y actitudes serán más rápidamente reelaboradas y comprendidas por parte de los investigadores. (Aigner, 2002)

Esta técnica es de gran ayuda en la fase exploratoria de generación de hipótesis en un estudio de mayor envergadura. La técnica de grupos focales es sin embargo, limitada en términos de su capacidad para generar resultados representativos principalmente porque el número de participantes es relativamente pequeño y no representativo. (Aigner, 2002)

Aunque la técnica de los grupos focales tiene muchas ventajas, también tiene sus grandes limitaciones. Unas pueden ser evitadas mediante un cuidadoso trabajo de

planificación y un habilidoso moderador, sin embargo, otras son inevitables y propias de esta técnica. El investigador en su rol de moderador en el grupo de discusión, por ejemplo, tiene menos control sobre la validez y confiabilidad de las conclusiones producidas que en otras técnicas de recolección de información. Es condición necesaria que el moderador deba crear un ambiente de comunicación entre los participantes que permita a los participantes hablar entre sí, hacer preguntas, expresar dudas y opiniones, el problema es como lograr, pese al limitado control sobre la interacción, mantener el hilo conductor sobre la temática y que la elaboración conceptual y operativa no sea desbordada por factores ideológicos, políticos o existenciales a los participantes interesados en la temática. (Aigner, 2002)

Otra desventaja es que por su propia naturaleza la técnica de los grupos focales es de difícil planificación en lo que respecta a: el manejo del tiempo en el desarrollo de los tópicos a tratar y el logro de acuerdos o conclusiones colectivas representativas. (Aigner, 2002)

## **CAPÍTULO III.**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En esta sección se analizará el tipo de investigación dentro de la cual se enmarcó este trabajo. Adicionalmente, se discute el diseño que se le dio a la investigación, y se explicarán las distintas técnicas e instrumentos que fueron empleados para la recolección, procesamiento y análisis de datos.

#### **III.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se enmarcó dentro de una investigación de tipo investigación y desarrollo, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

El proyecto de investigación y desarrollo, está orientado a resolver un problema planteado o a satisfacer las necesidades en una institución. En este caso, proponer estrategias que permitan la optimización de un proceso ya existente dentro de Snacks América Latina, como lo es, el trabajo en equipos virtuales para proyectos de tecnología.

De las definiciones anteriores se deduce que, un proyecto de investigación y desarrollo consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado. Es

decir, la finalidad del proyecto de investigación y desarrollo radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio.

El proyecto de investigación y desarrollo debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

Según Sabino (2000), la investigación documental o diseño bibliográfico consiste en el estudio de un problema con el objeto de ampliar y profundizar el conocimiento inherente a su naturaleza, y el cual está contenido en diversas fuentes documentales. Los datos a emplear han sido ya recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes correspondientes. Son datos secundarios porque han sido obtenidos por otros y llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los obtuvieron y manipularon.

Por otro lado, la investigación o diseño de campo consiste en el análisis sistémico de un determinado problema con el objeto de describirlo, explicar sus causas y efectos, los datos son sacados directamente de la realidad. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. (Sabino, 2000)

Dicho esto, se considera que este proyecto de investigación y desarrollo apoyó su investigación en un diseño de campo y documental. Ya que los datos para su realización fueron obtenidos directamente del lugar donde se basó la investigación y otros muchos de material ya existente.

El proyecto de investigación y desarrollo comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta;

procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto.

### **III.2. UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA**

Según Maurice Eyssautier (2007) en su libro titulado *Metodología de la Investigación* una muestra se puede definir como un determinado número de unidades extraídas de una población por medio de un proceso llamado muestreo, con el fin de examinar esas unidades con detenimiento; de la información resultante se aplicará a todo el universo.

Así mismo, Eyssautier define el universo o población como un grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto de estudio. Por consiguiente, la fuente total constituye una generalización de la que se precisó seleccionar un sector que le represente y sobre el cual sea factible aplicar los métodos, este sector será la muestra adecuada y se denomina muestreo.

Bajo este mismo orden de ideas, se definió el universo de la presente investigación como sigue:

Empleados de Snacks América Latina, pertenecientes al Departamento de Sistemas del Cluster Andino de la Región Latinoamericana, laborando actualmente en proyectos bajo un esquema organizativo de equipo virtual.

Una vez definido el universo, se planteó que para efectos de la presente investigación se utilizaría un muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional, ya que este método, según Sabino (2000), supone que el universo pueda desagregarse en sub-conjuntos menores, homogéneos internamente pero heterogéneos entre sí. Este tipo de muestreo supone un menor error muestral, y por tanto permitirá una mayor estimación para que la información obtenida refleje la realidad de la organización. (Cea,1998).

Llevándolo a términos prácticos, la muestra estuvo estratificada según la ubicación física dentro del Cluster Andino, lo que permitió efectuar un muestreo dentro de cada sub-universo así definido para, finalmente, realizar un análisis integrando los resultados de todas las sub-muestras obtenidas. (Sabino, 2000) Así mismo se aplicó una asignación proporcional de los datos, en vista de que las operaciones de cada país son de diferentes tamaños y en este caso, el tamaño de la muestra de cada estrato es proporcional al tamaño del estrato correspondiente con respecto a la población total.

El universo total del Departamento de Sistemas en el Cluster Andino, es de 89 personas, de las cuales, 41 personas están ubicadas en Venezuela, 22 en Colombia, 15 en Perú y 11 en Ecuador. Para el caso de Venezuela, esto corresponde al 46% del universo, así que para este país se calculó el 46% del tamaño del estrato (41 personas), lo que dio una sub-muestra de 19 personas para este caso. Esta misma operación se llevó a cabo con cada uno de los países del cluster, a fin de obtener la totalidad de la muestra detallada a continuación:

<b>País o Estrato</b>	<b>Tamaño del estrato (No. de personas)</b>	<b>Tamaño en porcentaje</b>	<b>Tamaño de la muestra por estrato</b>
<b>Venezuela</b>	41	46,07%	18,89 ~ 19
<b>Colombia</b>	22	24,72%	5,44 ~ 5
<b>Perú</b>	15	16,85%	2,53 ~ 3
<b>Ecuador</b>	11	12,36%	1,36 ~ 2
<b>Totales</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>	<b>30 ~ 34%</b>

Tabla 3. Distribución de personas en la muestra escogida  
Fuente: Elaboración Propia (2008)

Estas personas se eligieron al azar del universo entero, hasta completar la cantidad total de personas por estrato, es decir, que al momento de la selección, todo el universo tenía las mismas probabilidades de ser elegidos para participar en este estudio.

### III.3. VARIABLE(S) DE LA INVESTIGACIÓN: DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL

A fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación, se definió la variable y sus dimensiones que serán fundamentales para la elaboración de las estrategias de optimización de rendimiento de los equipos virtuales para proyectos de tecnología de Snacks América Latina.

Se define la variable equipos virtuales como un grupo de personas que trabaja en forma interdependiente, con un propósito compartido, más allá las fronteras del espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar. (Gothelf, 2002)

Adicionalmente, cada dimensión se define como sigue:

- ◆ **Misión, Visión y Valores:** Constituyen el marco de referencia que establece la posición que desea alcanzar la organización. La visión es la descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización. La misión es la razón o propósito por el cual existe la empresa, relacionado con lo que ofrece a sus clientes y al medio en que participa. Los valores son principios que orientan la acción, creencias compartidas por un grupo.
- ◆ **Cultura Organizacional:** Es el conjunto de formas habituales y tradicionales de pensar, sentir y reaccionar, que son características de la manera en que una organización determinada resuelve sus problemas en un momento específico. El conjunto de normas y creencias, expresas o tácitas, que constituyen el marco de referencia que regula el rumbo del negocio y las relaciones dentro de la organización.

- ◆ **Comunicación.** Es el proceso social clave para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad.
  - ◆ *Comunicación Formal:* Son aquellos canales establecidos por la organización y reconocidos formalmente para la transmisión de mensajes oficiales dentro o fuera de la empresa.
  - ◆ *Comunicación Informal:* Son aquellos canales a través de los cuales se vinculan los grupos dentro de la organización.
- ◆ **Clima Organizacional:** El clima organizacional, es el “ánimo” de una organización. El clima organizacional refleja: la historia, los tipos de personas que la organización atrae, los procesos, el lugar físico de trabajo, las formas de comunicación, el estilo de liderazgo, la tecnología, las formas de división del trabajo, el ejercicio de la autoridad dentro del sistema y la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores con respecto a sus trabajos, beneficios, compensación y desarrollo.
- ◆ **Estilo Gerencial:** Estilo de liderazgo presente en la Organización para optimizar al máximo la efectividad organizacional. Cualquier situación donde alguien está tratando de influir sobre el comportamiento de otro, sin necesidad que exista una relación jerárquica.
- ◆ **Toma de decisiones:** Proceso que permite escoger una solución alternativa como trayectoria de acción. Constituye un factor fundamental en el manejo racional de empresas y en el adecuado desempeño y actuación. La calidad de las decisiones tomadas determinan si la organización tendrá éxito.
- ◆ **Trabajo en equipo:** Es un conjunto de individuos que comparten una serie de normas y roles bien definidos y orientados hacia la consecución de una tarea común.

- ◆ **Recursos Humanos:** Las personas que trabajan en la organización, su nivel de formación e identificación con la Organización. La satisfacción o insatisfacción de los trabajadores con respecto a sus trabajos, beneficios, compensación y desarrollo. Las formas de comunicación. Ejercicio de la autoridad dentro de la Organización.
- ◆ **Procesos:** El conjunto de actividades que se ha diseñado para llevar a cabo tanto la producción como la administración del negocio. Es el resultado de la manera en que se divide y coordina el trabajo.
- ◆ **Manejo del conflicto:** Capacidad para abordar situaciones donde se presentan diferencias. Posturas para resolver los conflictos: Ganar – Ganar, Ganar - Perder / Perder – Ganar, Perder – Perder.
- ◆ **Adaptación a los cambios:** Capacidad para responder y promover cambios en su grupo y en la Organización
- ◆ **Tecnología.** El conjunto de recursos, incluye equipos de computación y sistemas de información (programas) disponibles para ejecutar y apoyar los diferentes procesos dentro de la organización.
- ◆ **Imagen Interna y Externa:** Percepción de los Clientes Externos y sus Empleados, con relación a la Organización.

La operacionalización de la variable se puede observar en la tabla siguiente:

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estrategias para la optimización del desempeño de equipos virtuales, aplicada a proyectos de tecnología.	Estrategia de negocio	Porcentaje de conocimiento de los objetivos del departamento. Porcentaje de conocimiento de la misión y visión de la compañía.	1, 2 y 3
	Cultura Organizacional	Grado de diversidad cultural en el equipo virtual	4 y 5
	Comunicación entre los miembros del equipo.	Porcentaje de utilización de comunicación informal. Porcentaje de utilización de comunicación formal.	6, 7 y 8
	Clima Organizacional	Grado de motivación de los integrantes del equipo virtual. Grado de identificación con la empresa.	9, 10 y 11
	Estilo Gerencial	Porcentaje de gerentes considerados líderes Porcentaje de gerentes considerados jefes.	12 y 13
	Toma de decisiones	Porcentaje de efectividad en el proceso de la toma de decisiones.	14, 15, 16, 17 y 18
	Trabajo en Equipo	Grado de interacción con el equipo de trabajo.	19, 20, 21 y 22
	Recursos Humanos	Porcentaje de empleados entrenados para desempeñarse eficazmente	23, 24 y 25
	Procesos	Porcentaje de definición de los procesos / procedimientos del departamento. Grado de definición de roles y responsabilidades dentro de la estructura del departamento.	26, 27 y 28
	Manejo del conflicto	Grado de asertividad en el manejo de conflictos del equipo.	29 y 30
	Adaptación a los cambios	Grado de experticia en el manejo de cambios	31 y 32
	Tecnología	Nivel de dominio de la tecnología actual.	34, 35 y 36
Imagen interna y externa	Porcentaje de satisfacción de los stakeholders de los proyectos internos y externos al Departamento de Sistemas.	37 y 38	

Tabla 4. Definición operacional de las variables de investigación

Fuente: Elaboración propia (2008)

### III.4. RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

#### III.4.1. Recolección de información

Según Sabino (2000), un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

En la sección referente al diseño y tipo de la investigación, se definió la presente como una investigación de tipo proyecto de investigación y desarrollo con un diseño mixto, es decir, que se apoya en un diseño documental y un diseño de campo, lo que permite utilizar diferentes técnicas o instrumentos de recolección de datos, dependiendo de la etapa en la que se encuentre la investigación.

Para la recolección de información de esta investigación se utilizaron diferentes técnicas como se detalla a continuación:

- ◆ **Técnicas de investigación documental:** Se refiere a la revisión y análisis de fuentes documentales, archivos y documentos disponibles en Snacks América Latina, bibliografía especializada, Internet, etc., con el fin de determinar los aspectos relevantes que deben estar presentes en las estrategias a definir para la optimización del desempeño de equipos virtuales. A través de esta técnica, se estableció todo lo referente al marco de referencia conceptual de esta investigación, y que a su vez sirvió de base para el desarrollo del trabajo. Así mismo se tomaron en cuenta estudios de diagnóstico organizacional realizados dentro del Departamento de Sistemas, que también constituyeron un factor determinante en el levantamiento de información para el desarrollo de las estrategias de optimización del desempeño de equipos virtuales.
- ◆ **Encuestas no estructuradas:** Según Eyssautier (2007), el método de la encuesta consiste en someter a un grupo o a un individuo a un interrogatorio, invitándoles a contestar una serie de preguntas de un cuestionario. Estas son cuidadosamente preparadas en relación con el problema que se investiga. Para el caso que nos atañe, se realizaron encuestas no estructuradas ya que se

enfocó la sesión de preguntas y respuestas en forma muy parecida a como se desarrolla una conversación ordinaria (informal). Cada entrevista fue de aproximadamente, una hora de duración cada una, y permitieron obtener información actualizada de la Organización (percepciones). Cada encuesta fue realizada por la investigadora y la ayuda técnica de consultores en el lugar de trabajo en Perú, Ecuador, Venezuela y Colombia. Las encuestas se realizaron básicamente a personal gerencial dentro del Departamento de Sistemas.

País o Estrato	Personal que Asistió	Nº de Encuestas
Venezuela	Gerencial	08
Colombia	Gerencial	02
Perú	Gerencial	01
Ecuador	Gerencial	01

Tabla 5. Encuestas no estructuradas aplicadas a lo largo del Cluster  
Fuente: Elaboración Propia (2008)

- ♦ **Grupo Focal.** Esta técnica consiste en la reunión de un grupo de individuos seleccionados al azar para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación. La técnica del grupo focal en este caso, consistió en reuniones grupales (de 3 personas cada grupo) de indagación en la materia objeto del levantamiento de información y se caracterizaron por la participación activa de los asistentes, lo cual permitió obtener información relevante de las diferentes dimensiones del departamento en estudio. La metodología empleada se fundamentó en los conceptos de grupo social y de dinámica de grupos y permitió obtener un número elevado de información cualitativa en un período de tiempo más corto, con menor inversión de recursos. La investigadora, con el apoyo de dos consultores externos, tuvieron como objetivo conducir la discusión grupal con la premisa de no sesgar los resultados, y obtener la mayor cantidad de información que permita conocer la situación actual del equipo virtual de trabajo en el Departamento de Sistemas, ajustándose a los tiempos establecidos para la

actividad. En esta actividad de grupo focal, se tomaron en cuenta las opiniones del resto de la muestra seleccionada previamente, la actividad se llevó a cabo en Venezuela por ser el país donde estaba la mayor cantidad de personas, el detalle por estrato se puede observar en la tabla 6. La discusión grupal, así como las encuestas no estructuradas explicadas anteriormente, se realizaron tomando en consideración el formato y las preguntas mostradas en el Anexo A.

<b>País o Estrato</b>	<b>Total de la sub-muestra</b>	<b>Participantes en la encuesta</b>	<b>Participantes en grupo focal</b>
Venezuela	19	8	11
Colombia	6	2	4
Perú	3	1	2
Ecuador	2	1	1
<b>Totales</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>18</b>

Tabla 6. Distribución de la muestra para la recolección de información  
Fuente: Elaboración Propia (2008)

### **III.4.2. Análisis y procesamiento de datos**

La información presentada como resultado del levantamiento de información realizado a la población de la organización, fue una descripción de las percepciones de los participantes derivadas y validadas en las actividades de los talleres y en las entrevistas realizadas. La intención fue obtener información que permitiera conocer la situación actual del Departamento de Sistemas del cluster andino, sin establecer diferencias entre grupos, de allí que la información fue analizada en forma consolidada y respondió a la composición de la muestra.

Tanto de la actividad de grupo focal como de las encuestas realizadas, se derivó un **análisis cualitativo** para reflejar estas percepciones en la matriz DOFA y un **análisis cuantitativo** a fin de responder a los indicadores definidos previamente. Para el análisis cualitativo de cada dimensión con los grupos focales, se tomaron

como percepciones válidas, aquellas expresadas durante la actividad y aprobadas por el resto del grupo, los ítems cuya presencia no fue validada por el grupo fueron excluidos del análisis, asumiendo para este estudio que fueron percepciones individuales. Todas fueron consolidadas en función de la frecuencia presentada por los grupos y las que no fueron aprobadas por divergencias de opiniones, fueron consideradas en el análisis cuantitativo.

Para el caso del análisis cualitativo con las entrevistas realizadas, se tomó nota de cada percepción por tratarse de encuestas individuales, así mismo para el análisis cuantitativo.

Luego de consolidada la información cualitativa, se clasificó a fin de que sirviera como insumo para la matriz DOFA, es decir, se clasificaron las percepciones obtenidas en Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Seguidamente se establecieron las estrategias a seguir cruzando cada uno de estos 4 grupos, obteniendo así Estrategias FO: Ofensivas (Cruce de Fortalezas con Oportunidades), Estrategias FA: Defensivas (Cruce de Fortalezas con Amenazas), Estrategias DO: De reorientación (Cruce de Debilidades con Oportunidades) y Estrategias DA: De Supervivencia (Cruce de Debilidades con Amenazas).

Estas estrategias resultantes se clasificaron bajo la aplicación del cuadro de mando integral en estrategias Financieras, enfocadas a Clientes, enfocadas a los Procesos Internos y estrategias de Aprendizaje y Conocimiento, para así obtener el plan estratégico del Departamento de Sistemas de Snacks América Latina.

El análisis cuantitativo se realizó contabilizando los resultados obtenidos para cada dimensión, con el apoyo del software Microsoft Excel<sup>®</sup>, lo que permitió obtener un panorama general de la situación actual en el departamento.

La figura siguiente ilustra cada uno de los pasos realizados desde la obtención de los datos hasta el análisis y procesamiento de los datos obtenidos.

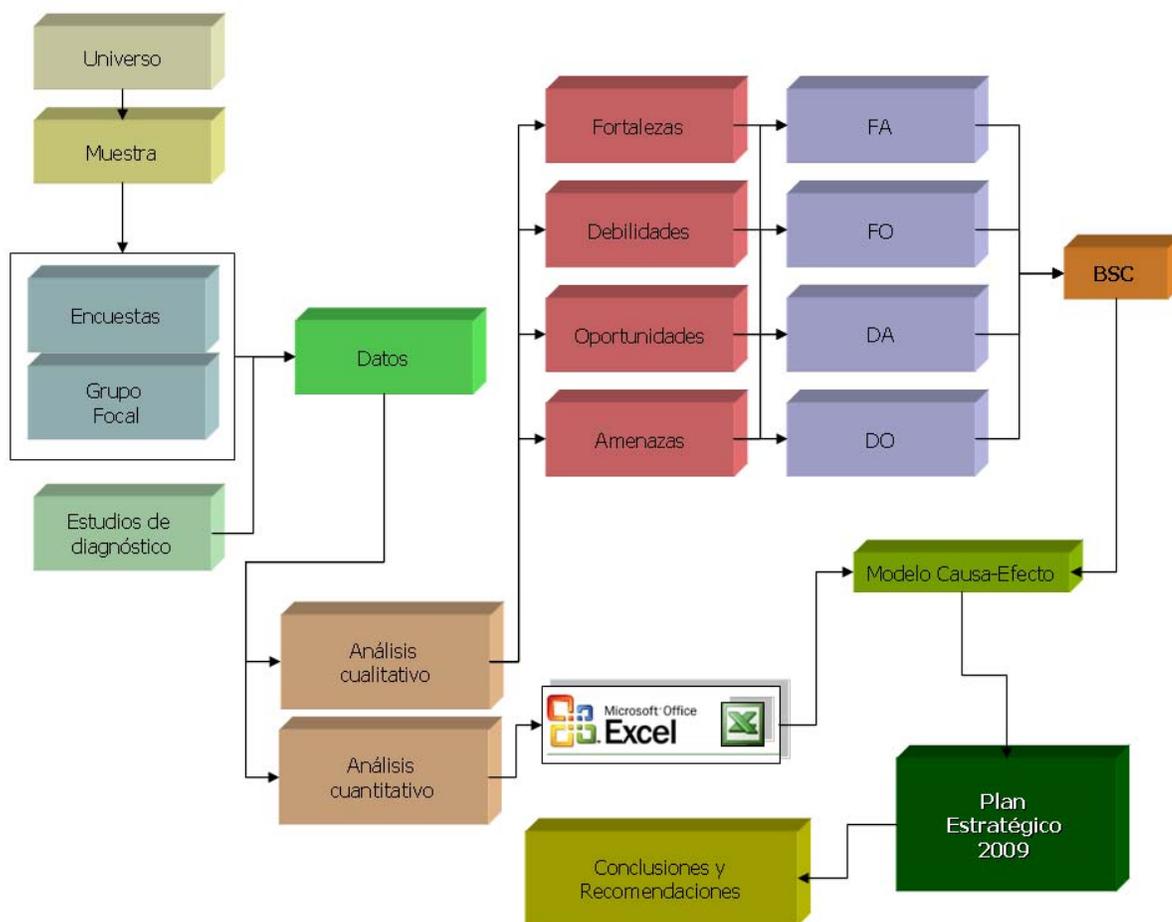


Figura 12. Pasos realizados en la investigación

Fuente: Elaboración Propia (2008)

### III.4.3. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Tal y como se menciona en el apartado referente al diseño de la investigación propuesta, el proyecto de investigación y desarrollo, comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto.

- ◆ **Fase de diagnóstico.** En esta fase se identificó y/o se delimitó el problema de estudio. Se constató la existencia de un problema científico cuya resolución es posible y oportuna. Se verificó la existencia de material bibliográfico y

documental, lo que ayudó a constatar cómo ha sido tratado el tema hasta el momento e incluso qué investigaciones se han realizado, para cuidar no repetir algo ya elaborado previamente. Esta fase fue cubierta desde la elaboración de la Propuesta de Trabajo Especial de Grado (TEG).

- ◆ **Fase de Planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta.** Es en esta fase en la que se produjo la delimitación o distinción entre sujeto y objeto, ya que se definió qué es lo que se quiere saber y con respecto a qué hechos. Igualmente puede considerarse la fase como en la que se planteó la teoría inicial, el modelo teórico del que se parte y el que se verificó durante la investigación. La entrega de la Propuesta de TEG a la Coordinación del Programa de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello para su respectiva evaluación y aprobación, inició esta fase de planteamiento.
- ◆ **Fase de procedimiento metodológico.** Fue en esta fase donde se definió la estrategia ante los hechos a estudiar, se formuló un modelo operativo que permitió acercarse al objeto y conocerlo, en lo posible, tal cual es. En esta fase fue donde se encontraron métodos específicos que permitieron confrontar teoría y hechos, es decir, en esta fase se definió la muestra que participaría en el estudio, las técnicas de recolección de información mas adecuadas para la participación de la mayoría en ellas y las estrategias con las cuales se llevarían a cabo.
- ◆ **Fase de ejecución.** Luego de elegidos los métodos o estrategias generales que hubieron de servir para ejecutar la investigación, se hizo necesario abordar las formas y procedimientos concretos que permitieron recolectar y organizar la información necesaria. En esta fase se incluyó también el trabajo práctico de la obtención de los datos, pues durante éste se redefinieron y pusieron a punto las técnicas y los instrumentos que se emplearon en la investigación. Fue en esta fase donde se llevaron a cabo las encuestas, las actividades con los grupos focales y se obtuvieron los datos que soportan la presente investigación.
- ◆ **Fase de análisis y conclusiones.** Finalmente, cuando ya se dispuso de los datos que proporcionaron los objetos de estudio, se abrió una nueva fase, que

tuvo por cometido elaborar los nuevos conocimientos que fueron posibles inferir de los datos adquiridos. Se volvió así de los hechos a la teoría, del objeto al sujeto, cerrando el ciclo del conocimiento para esta investigación. Como parte de esta fase se desarrolló la matriz DOFA que sirvió como insumo para la elaboración de las estrategias en el cuadro de mando integral y finalmente el plan estratégico propuesto de esta investigación. Así mismo, se desarrolló este reporte escrito en su versión final.



Figura 13. Fases de la investigación.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Sabino (2000)

#### III.4.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS Y LEGALES

Por tratarse de una investigación aplicada a Snacks América Latina empresa que forma parte del grupo PepsiCo Inc., se siguen principalmente los lineamientos de conducta y ética que ésta provee (Intranet Snacks América Latina, 2008). Adicionalmente, se toman algunas consideraciones proporcionadas por el Código de Ética del Instituto de Gerencia de Proyectos (Project Management Institute, PMI) (PMI, 2007).

Se hace especial énfasis al respeto por los empleados de PepsiCo por tratarse de una estrategia aplicada básicamente a equipos virtuales de trabajo:

- ♦ **Respeto por los empleados:** PepsiCo sigue todas las leyes y regulaciones locales laborales y respeta todas las costumbres legales de los países donde

opera. Busca proporcionar un ambiente de trabajo donde todos los empleados tengan oportunidad de alcanzar todo su potencial y contribuir al éxito de PepsiCo. Estamos comprometidos con ofrecer igualdad de oportunidades en todos los aspectos laborales a todos los empleados y solicitantes, ofreciendo un lugar de trabajo libre de cualquier tipo de discriminación, como hostigamiento sexual y otras formas de hostigamiento. Además promovemos un ambiente de trabajo donde las personas se sientan cómodas y respetadas, sin importar sus diferencias individuales, talentos o características personales. Nuestro objetivo a largo plazo es que la diversidad de nuestros empleados esté a la par con la diversidad de la población en cualquier lugar donde opera. PepsiCo fomenta una cultura de inclusión que recibe y acepta las fortalezas de sus diferencias, apoya la participación y permite que todas las personas tengan el mismo acceso a las oportunidades e información. Creemos en el trato digno y con respeto, por eso promueve una atmósfera de interés, de comunicación abierta y de franqueza. Respetamos el derecho de los individuos de alcanzar un balance profesional y personal en sus vidas. Ponemos mucho énfasis en la integridad personal y creemos que los resultados a largo plazo proporcionan la mejor medida del desempeño.

- ◆ **Relaciones globales:** PepsiCo cree firmemente que, al fomentar el crecimiento económico, el comercio internacional refuerza el entendimiento y la paz. Como corporación internacional, PepsiCo reconoce su responsabilidad hacia los intereses de los países donde hacemos negocios. Obedecemos todas las leyes y normas y respetamos las costumbres legítimas de los países donde operamos. Nuestro objetivo es ser una entidad sin inclinaciones partidarias y continuar siendo una buena corporación ciudadana donde quiera que operemos.
- ◆ **Seguridad y protección ambiental:** PepsiCo está comprometida en proporcionar un ambiente de trabajo seguro y saludable y en ser un ciudadano corporativo responsable por el medio ambiente. Es nuestra política cumplir con todas las leyes y normas aplicables sobre el medio ambiente, seguridad y

salud. Es responsabilidad de cada empleado el cumplir con todas las políticas de la compañía relacionadas con la violencia en el lugar de trabajo y el abuso de sustancias. Estamos dedicados a diseñar, construir, mantener y operar instalaciones que protejan a nuestra gente y a nuestros recursos físicos. Esto incluye proporcionar y exigir el uso del equipo y las medidas de protección adecuadas e insistir que todo el trabajo se realice con seguridad.

- ◆ **Conflictos de intereses:** La política de PepsiCo respecto a conflictos de intereses es directa: No compita con los negocios de PepsiCo, y nunca deje que las operaciones de sus negocios en representación de cualquiera de nuestros negocios sean influenciadas, o parezcan ser influenciadas, por intereses personales o familiares.
- ◆ **Comercio interno e información de propietario:** Los empleados no deberán divulgar ninguna información confidencial sobre la Compañía a nadie fuera de PepsiCo, incluyendo su cónyuge, padres, hijos, hermanos o pareja, excepto donde la divulgación sea necesaria para hacer posible que PepsiCo lleve a cabo sus operaciones, y que no haya razón para creer – debido a un acuerdo u otra causa – que la divulgación pueda ocasionar alguna pérdida económica o una posición incómoda considerable para la Compañía o sus clientes, embotelladores, distribuidores o proveedores. Ejemplos de tal información confidencial incluyen: información confidencial sobre los clientes de la Compañía, sus proveedores y distribuidores y sus adquisiciones potenciales; su estructura y operaciones comerciales; sus fórmulas y precios; su procesamiento, máquinas e inventos; su investigación y sus conocimientos prácticos; y sus planes y estrategias. Dentro de PepsiCo, los empleados discutirán o divulgarán información importante confidencial únicamente en el curso normal de las operaciones y cuando no haya razón para creer que la información pueda ser mal utilizada o divulgada incorrectamente por el receptor.
- ◆ **Mantenimiento de cuentas y registros:** Es responsabilidad de todos los empleados seguir estas normas. Deben mantenerse registros adecuados de

todas las transacciones. Se espera que los empleados cooperen de forma absoluta con nuestros auditores internos y externos. No se debe falsificar u ocultar información bajo ninguna circunstancia, y el empleado cuyas actividades causen un reporte financiero falso será sujeto a medidas disciplinarias, incluyendo el despido.

- ◆ **Consultores externos:** Cuando la Compañía contrate consultores o agentes externos para asistirle, se le proporcionará al consultor o agente y a sus empleados copias de éste código y serán informados que se espera el cumplimiento de sus estipulaciones con respecto al trabajo para la Compañía.
- ◆ **Correo electrónico, Internet e Intranet:** Los sistemas de correo electrónico, Internet e Intranet de PepsiCo son para usarse principalmente en las operaciones comerciales de la Compañía. En ningún caso podrán usarse estos sistemas: para enviar o recibir información discriminatoria o mensajes de acoso, cartas en cadena, material que sea obsceno o de mal gusto; para propagandas comerciales; o para cualquier otro uso que pudiera violar este código.
- ◆ **Divulgación:** Todos los empleados deberán informar prontamente a su supervisor inmediato cualquier situación o transacción personal que pueda estar en conflicto con la intención o espíritu de este código, y deberán cooperar completamente con cualquier averiguación en dicho asunto. El supervisor determinará qué acción deberá tomarse y recomendará tal acción por escrito para su aprobación por el nivel siguiente más alto en jerarquía. Todas las divulgaciones de los empleados y acciones correctivas serán reportadas al auditor general de PepsiCo. Si la divulgación de un asunto a su supervisor parece inapropiada, usted deberá discutir el asunto a la brevedad con el funcionario en jefe de asuntos legales de su división.

El Código de Conducta de PepsiCo brinda una comprensión clara de los valores centrales de la compañía y enmarca las estrategias que se definirán para la optimización del desempeño de los equipos virtuales en el Departamento de Sistemas,

así mismo, los lineamientos que brinda el PMI en su Código de Ética del Instituto de Gerencia de Proyectos (Project Management Institute, PMI) (PMI, 2007), se considerarán en la investigación a fin de mantener los estándares del instituto en cuanto a:

- ◆ Responsabilidad.
- ◆ Reportamos las conductas no éticas o ilegales para realizar una gestión adecuada y de ser necesario a aquellos afectados por la conducta.
- ◆ Respeto.
- ◆ Negociamos de buena fe.
- ◆ No ejercemos el poder de nuestra experiencia o posición para influenciar las decisiones o acciones de otros en beneficio personal.
- ◆ No actuamos abusivamente contra otros.
- ◆ Respetamos los derechos de autor o propiedad de otros.
- ◆ Justicia.
- ◆ Actuamos de manera plena y proactivamente en revelar reales o potenciales conflictos de interés para los interesados.
- ◆ Cuando nos damos cuenta de que tenemos un real o potencial conflicto de interés, nos abstenemos de participar en el proceso de toma de decisiones o algún otro proceso que influya en los resultados.
- ◆ Honestidad.
- ◆ No comulgamos con comportamientos deshonestos con intenciones de ganancia personal a expensas de otros.

## **CAPÍTULO IV.**

### **RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Este capítulo constituye la parte fundamental de esta investigación, ya que en el mismo se explican los resultados obtenidos del levantamiento de información detallado previamente, así como también el análisis y el significado de cada uno de ellos.

#### **IV.1. ANÁLISIS CUANTITATIVO (POR INDICADOR)**

Adicional a los resultados generales obtenidos por dimensión, con ambas actividades de recolección de información, se obtuvieron resultados para cada uno de los indicadores definidos en la sección referente a la operacionalización de la variable. De esta manera para cada dimensión se obtuvieron resultados que se detallan a continuación:

##### **IV.1.1. Estrategia del Negocio.**

Para la medición de la estrategia de negocio, se tomó en cuenta el porcentaje de conocimiento de los objetivos del departamento y el porcentaje de conocimiento de la misión y visión de la compañía. Estos indicadores permitieron establecer un diagnóstico y determinar la brecha entre lo que el departamento es versus lo que debería ser y especialmente significaría un aspecto a considerar en el momento de mejorar el desempeño de los equipos virtuales.

Una población de más del 20%, sin conocimiento de los objetivos del departamento o de la misión y visión de la organización, no permite que el trabajo individual de los miembros del equipo colabore hacia un fin común u objetivo

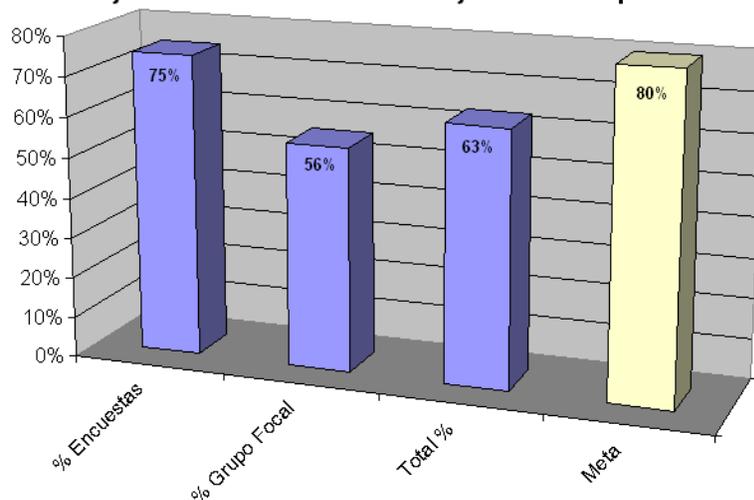
máximo. A continuación, los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores anteriormente mencionados:

Estrategia del Negocio						
Indicador	Encuestas	Grupo Focal	Diferencia	Promedio	Meta	Diferencia
Porcentaje de conocimiento de los objetivos del departamento	75%	56%	19%	<b>63%</b>	80%	17%
Porcentaje de conocimiento de la misión y visión de la compañía	42%	39%	3%	<b>40%</b>	80%	40%

Tabla 7. Resultados de indicadores para estrategia del negocio  
Fuente: Elaboración Propia (2008)

Según la tabla 7, los valores obtenidos para cada uno de estos indicadores reflejaron que sólo el 63% de la muestra seleccionada conocen los objetivos del Departamento de Sistemas. Si se ve el resultado en términos de encuestas, el 75% de los encuestados afirma conocerlos, mientras que en la actividad de grupo focal, sólo los conocen el 56% de la muestra, reflejando una diferencia de 19 puntos porcentuales por debajo. Es aquí donde se debe tomar en cuenta que la muestra encuestada estaba constituida por personal gerencial, mientras que la actividad de grupo focal estuvo dirigida al resto del equipo de trabajo. Estos resultados demuestran que existe una gran deficiencia en la comunicación de los objetivos del departamento por parte del personal gerencial, hacia el resto del equipo, por lo que se hace necesario reforzar estos objetivos a fin de que el 80% del equipo de trabajo, tenga un conocimiento sólido acerca de los mismos, es importante siempre tener en cuenta que conocer muy bien las metas y objetivos a los que se apunta sirve para que cada miembro del equipo se apropie de la causa común. Así mismo se evidencia un déficit de 17 puntos porcentuales por debajo, entre el porcentaje total del departamento y la meta establecida. Estos resultados se pueden ilustrar en el gráfico 1 de la página siguiente.

**Porcentaje de conocimiento de los objetivos del departamento**

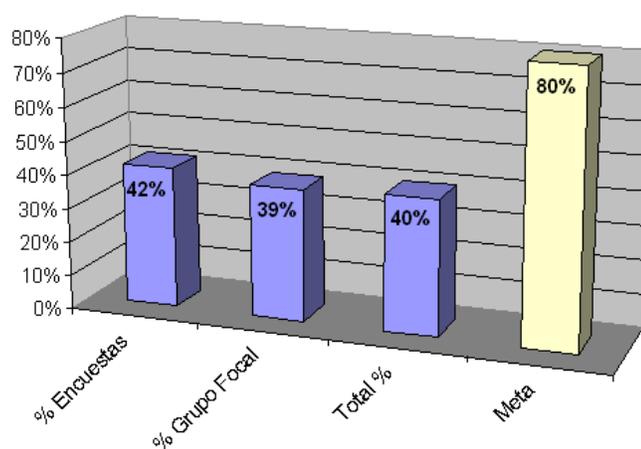


**Gráfico 1. Porcentaje de conocimiento de los objetivos del departamento**

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Por otro lado, sólo el 40% de la muestra conoce la misión y visión de Snacks América Latina como organización, evidenciando así las necesidades de mejora en este aspecto. La misión y visión de la compañía debe ser conocida por el 80% de la población, en vista de que proporcionan el marco de referencia para las decisiones que se puedan tomar en el futuro. A continuación se ilustran los resultados para este indicador:

**Porcentaje de conocimiento de la misión y visión de la compañía**



**Gráfico 2. Porcentaje de conocimiento de la misión y visión de la compañía**

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Tal y como se señaló en el indicador anterior, es necesario establecer un plan de mitigación a fin de incrementar este porcentaje y afianzar los conocimientos de misión y visión de la organización paulatinamente. Para esto se puede contar con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos e incluirlo como parte de los planes de entrenamiento que se llevan anualmente en la compañía.

#### **IV.1.2. Cultura Organizacional.**

Para el caso de la cultura organizacional, se definió el grado de diversidad cultural existente en el equipo virtual, como el indicador fundamental ya que este reconoce que el pensamiento y comportamiento de los miembros del equipo, podría ser alterado por las experiencias interculturales. Es decir, la cultura nacional individual determina el comportamiento de cada individuo en el trabajo, pudiéndose ver modificada por medio de la interacción intercultural que tiene lugar en el seno de la organización.

A continuación, en la tabla 8, se presentan los resultados obtenidos para este indicador:

<b>Cultura Organizacional</b>				
<b>Indicador</b>	<b>Encuestas</b>	<b>Grupo Focal</b>	<b>Promedio</b>	<b>Meta</b>
Grado de diversidad cultural en el equipo virtual	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO

Tabla 8. Resultados de indicadores para Cultura Organizacional  
Fuente: Elaboración Propia (2008)

Como se observa, tanto en las encuestas como en el grupo focal, se estimó un alto grado de diversidad cultural al igual que en la meta establecida. Para mantener este indicador, se recomienda que los miembros del equipo virtual de trabajo, desarrollen habilidades especiales para facilitar la gestión de este contexto cultural diverso y utilizarlo de forma sinérgica, más que considerar las diferencias culturales como un problema al que debe hacerse frente.

### IV.1.3. Comunicación entre los miembros del equipo

La comunicación dentro de los equipos virtuales de trabajo es fundamental, es por esto que se definió como una de las dimensiones a estudiar bajo la figura de dos indicadores básicos como lo son el porcentaje de utilización de comunicación informal y el porcentaje de utilización de comunicación formal. Esto permitió evaluar si la comunicación es mala o deficiente, y medir si este proceso de interacción se ve reflejado en el desempeño del departamento.

Comunicación entre los miembros del equipo						
Indicador	Encuestas	Grupo Focal	Diferencia	Promedio	Meta	Diferencia
Porcentaje de utilización de comunicación informal.	42%	56%	14%	50%	30%	-20%
Porcentaje de utilización de comunicación formal.	58%	44%	14%	50%	70%	20%

Tabla 9. Resultados de indicadores para la comunicación entre los miembros del equipo virtual

Fuente: Elaboración propia (2008)

Como se observa en la tabla 9, el porcentaje de comunicación informal es mayor entre los miembros del equipo (Grupo Focal) que entre el personal gerencial (Encuestas), sin embargo, en promedio están a una diferencia por encima de 20% de la meta establecida, lo que indica que habría que aplicar medidas de corrección a fin de disminuir un tanto, ese porcentaje. Esta meta del 30% se definió, al igual que las demás metas a alcanzar por el equipo, con la ayuda del Director del Departamento de Sistemas a nivel cluster y se estableció en ese porcentaje considerando que la comunicación informal promueve las buenas relaciones entre los miembros del equipo y no debe ser menospreciada y mucho menos eliminada, de los procesos definidos para trabajo en equipo, por el contrario debe ser promovida dentro de las relaciones entre gerentes y el propio equipo base del departamento.

Estos valores se pueden ver representados en el gráfico 3.

### Porcentaje de utilización de comunicación informal

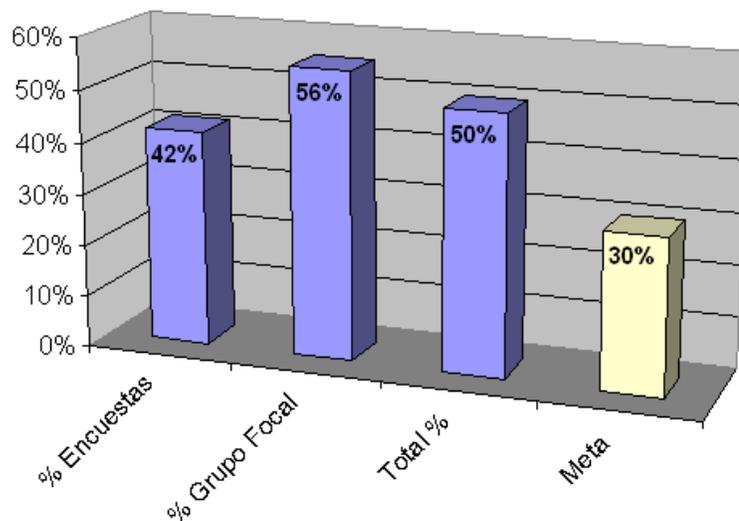


Gráfico 3. Porcentaje de utilización de comunicación informal  
Fuente: Elaboración Propia (2008)

Así mismo, para la comunicación formal, en el gráfico 4, de la siguiente página, se puede observar que la tendencia total es menor que la meta. Aunque el grupo de encuestados tiene más propensión a usar este tipo de comunicación, aún se encuentra a 12 puntos porcentuales por debajo que lo deseado. Por otro lado, los resultados por grupos focales, están a 26% por debajo, lo que significa que es necesario reforzar la utilización de la comunicación formal. Para el incremento de este tipo de comunicación hay que potenciar a los empleados en comunicación escrita a fin de que sientan más seguros de expresar de manera escrita lo que deseen decir de manera oral, por otra parte, es necesario formalizar manuales, procedimientos, etc. que también constituyen una buena parte de comunicación formal.

### Porcentaje de utilización de comunicación formal

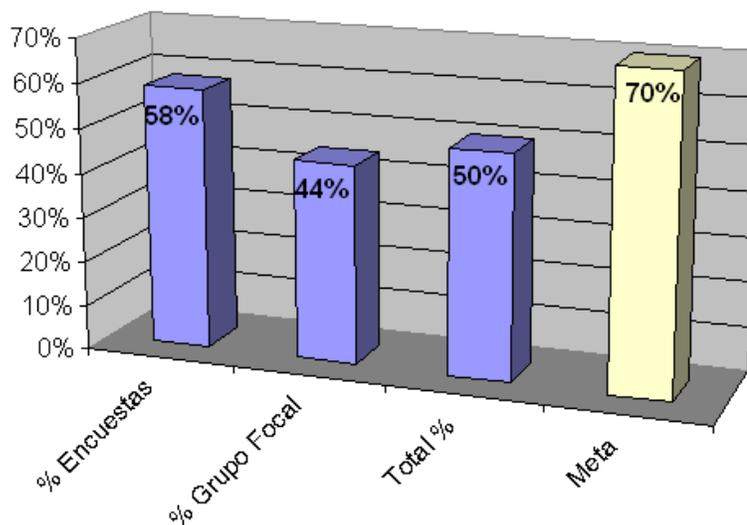


Gráfico 4. Porcentaje de utilización de comunicación formal

Fuente: Elaboración Propia (2008)

#### IV.1.4. Clima Organizacional

Tal como se definió en secciones anteriores, el clima organizacional es el ánimo de una organización, se puede interpretar como el elemento que utiliza las percepciones que los empleados tienen acerca de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. En esta ocasión, esta percepción estuvo medida por 2 indicadores generales: el grado de motivación de los integrantes del equipo y su grado de identificación con la empresa.

Clima Organizacional						
Indicador	Encuestas	Grupo Focal	Diferencia	Promedio	Meta	Diferencia
Grado de motivación de los integrantes del equipo virtual	67%	33%	33%	47%	60%	13%
Grado de identificación con la empresa.	67%	50%	17%	57%	60%	3%

Tabla 10. Resultados de indicadores para clima organizacional entre los miembros del equipo virtual

Fuente: Elaboración propia (2008)

Como se observa en la tabla 10, de la página anterior, los empleados encuestados están 7% por encima de la meta establecida como aceptable para el grado de motivación de los integrantes del equipo virtual, esto supone que el personal gerencial dentro del departamento tiene la voluntad de hacer el esfuerzo necesario en pro de alcanzar las metas del departamento. Por otro lado, los resultados obtenidos en las actividades de grupo focal, no fueron tan alentadores, ya que tienen una diferencia de 27% por debajo de la meta. Dados estos resultados, es necesario incrementar el grado de motivación de los integrantes del equipo del Departamento de Sistemas, enfocándose primordialmente en el personal base del Departamento, para esto se pueden establecer medidas que abarquen la participación tanto de Recursos Humanos como del personal Gerencial que mantiene altos niveles de motivación. En el gráfico 5, se puede observar la relación existente entre los valores anteriormente expuestos con la meta establecida.

#### **Grado de motivación de los integrantes del equipo virtual**

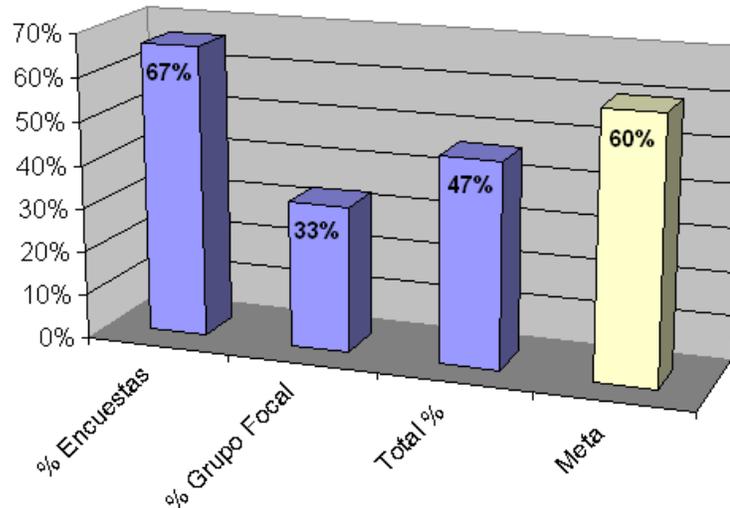


Gráfico 5. Grado de motivación de los integrantes del equipo virtual  
Fuente: Elaboración Propia (2008)

Por otra parte, el grado de identificación con la empresa es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, este porcentaje también es una medida muy personal y depende de cómo se percibe la empresa a ojos del empleado.

En este caso, los resultados estuvieron muy parejos y cercanos al valor medio establecido, ya que el 67% del personal gerencial encuestado afirma que se encuentra identificado con la empresa, mientras que sólo el 50% del personal que participó en las actividades de grupo focal comparte esta afirmación. La meta establecida para este indicador fue de 60% y se encuentra de color claro en el gráfico 6, donde se puede observar que aunque los dos valores están muy cercanos a la meta, es necesario llevar a cabo algunas iniciativas para incrementar este porcentaje en el personal base de la empresa, para esto se pueden tomar en cuenta las recomendaciones anteriores, de apoyarse en el personal de Recursos Humanos a fin de incrementar estos valores.

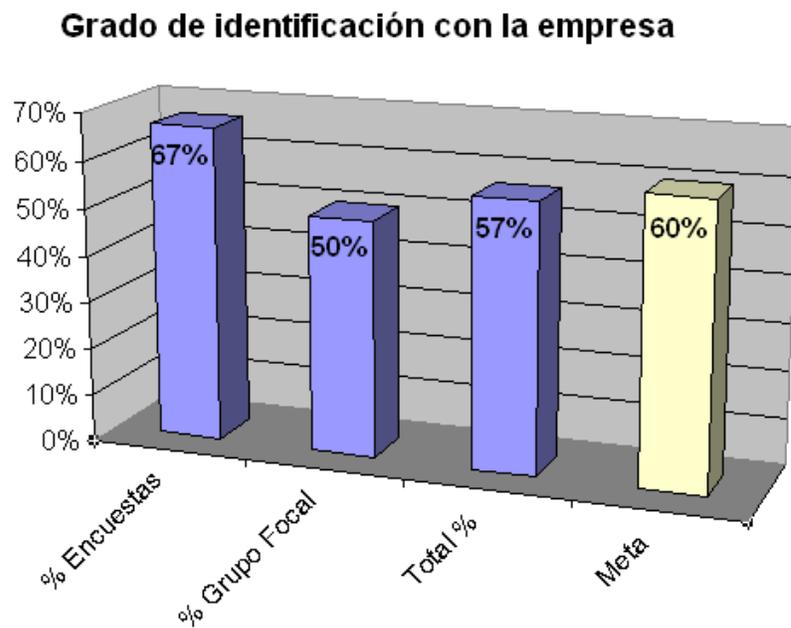


Gráfico 6. Grado de identificación con la empresa  
Fuente: Elaboración Propia (2008)

#### IV.1.5. Estilo Gerencial

El estilo gerencial como una dimensión a estudiar en la presente investigación, permitió definir si el equipo se siente presionado por un jefe o dirigido por un líder. Si bien es cierto que ambas figuras pueden obtener excelentes resultados con sus equipos de trabajo, a nivel de Snacks América Latina, la meta está más enfocada hacia la formación de líderes y no de jefes, apoyando así la estructura matricial en la que se mueve el departamento. Adicionalmente, esta meta fue establecida tomando en cuenta que el jefe depende de su autoridad mientras que el líder, de la buena voluntad, así mismo, el jefe inspira temor mientras que el líder, entusiasmo. Basada en estas premisas, la meta fue de 60% para los gerentes considerados líderes contra un 40% de los gerentes considerados jefes.

Para esta variable, se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación en la tabla 11:

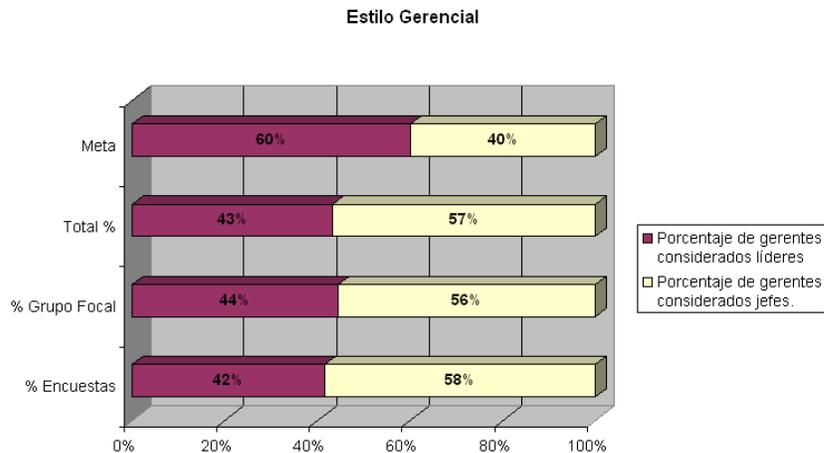
Estilo Gerencial						
Indicador	Encuestas	Grupo Focal	Diferencia	Promedio	Meta	Diferencia
Porcentaje de gerentes considerados líderes	42%	44%	2%	43%	60%	17%
Porcentaje de gerentes considerados jefes	58%	56%	2%	57%	40%	-17%

Tabla 11. Resultados de indicadores para estilo gerencial

Fuente: Elaboración propia (2008)

Como se puede observar en el gráfico 7 y tal como se mencionó anteriormente, el estilo gerencial en el Departamento de Sistemas, tiene más tendencia hacia la jefatura que hacia el liderazgo. El 58% del personal encuestado considera que el personal gerencial tiende a ser jefe y sólo un 42% opina lo contrario. Así mismo lo expresa el 56% de los grupos focales quienes indican que son más los gerentes considerados jefes que líderes. Si se hace una comparación con respecto a la meta establecida, se obtiene que en promedio, se está a 17 puntos porcentuales por

encima de lo deseado o esperado dentro del departamento. Para disminuir este porcentaje lo aconsejable es establecer un programa educativo en el Departamento de Sistemas a fin de potenciar a los gerentes a dirigir a su equipo bajo los lineamientos de liderazgo, favoreciendo así el estilo gerencial y el rendimiento o desempeño del equipo virtual de trabajo.



**Gráfico 7. Porcentaje de gerentes considerados líderes**  
Fuente: Elaboración Propia (2008)

#### **IV.1.6. Toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones es fundamental para llevar a buen término el desempeño de un equipo de trabajo, tanto las decisiones a nivel gerencial como las decisiones a nivel de personal base, determinan el futuro de un proyecto, el futuro del equipo de trabajo e incluso el futuro del departamento. Es por esta razón que se tomó en consideración el porcentaje de efectividad en el proceso de la toma de decisiones, a fin de determinar si el desempeño se puede deber a causa de malas decisiones tomadas a lo largo de la vida del equipo virtual de trabajo.

<b>Toma de decisiones</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Encuestas</b>	<b>Grupo Focal</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Meta</b>	<b>Diferencia</b>
Porcentaje de efectividad en el proceso de la toma de decisiones.	67%	50%	17%	57%	60%	3%

**Tabla 12. Resultados de indicador para toma de decisiones**  
Fuente: Elaboración propia (2008)

Como se puede observar en la tabla 12, el 67% del grupo encuestado considera que el proceso de la toma de decisiones se ha llevado de manera efectiva, mientras que el 50% de los grupos focales lo considera de la misma forma. Sin embargo, al comparar estos valores en promedio con la meta establecida, se puede observar, según el gráfico 8, que existe aún un 3% más de efectividad en este proceso que se debe alcanzar. Además de fortalecer este proceso de toma de decisiones con entrenamiento continuo tanto al personal gerencial como al personal base del Departamento de Sistemas, es necesario crear una atmósfera de seguridad, auto-fortalecimiento y confianza mutua en los empleados a fin de que puedan escoger e incrementar el control de las decisiones que tomen. A medida que los empleados van tomando confianza en si mismos y van conociendo los procesos definidos en el Departamento, el porcentaje de efectividad en este proceso se verá incrementado.

**Porcentaje de efectividad en el proceso de la toma de decisiones**

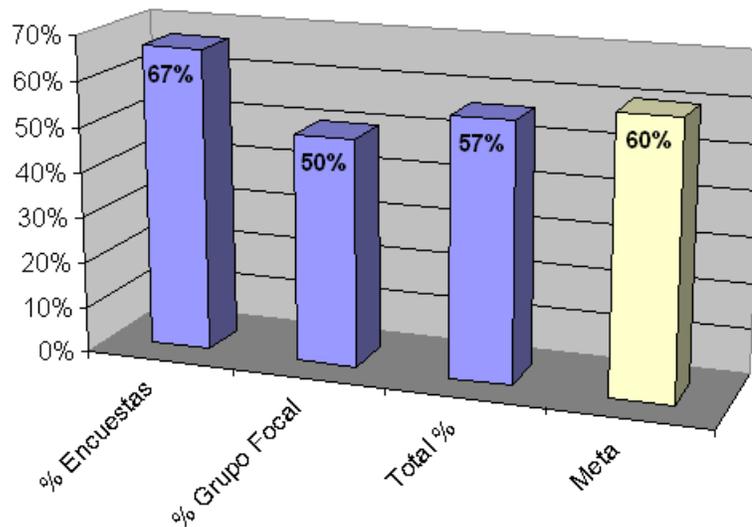


Gráfico 8. Porcentaje de efectividad en el proceso de la toma de decisiones  
Fuente: Elaboración Propia (2008)

#### **IV.1.7. Trabajo en Equipo**

El grado de interacción del equipo de trabajo, resulta ser un indicador potencialmente importante en el desarrollo de estrategias para la optimización del desempeño de equipos virtuales en el Departamento de Sistemas de Snacks América

Latina, como se observa a continuación en la tabla 13, el grupo encuestado afirma que existe un grado de interacción *medio* entre los miembros del equipo de trabajo, mientras que el grupo que participó en las actividades de grupo focal lo consideran *alto*. El valor obtenido en este indicador, se pudiera considerar como una de las causas principales del actual desempeño en el equipo de trabajo, incluso se pudiera establecer una relación que a menor interacción dentro del equipo de trabajo, menor será el trabajo en equipo y menor resulta ser el desempeño del mismo, por lo que los miembros del equipo tienen que compartir conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, para establecer metas realistas y retadoras, sobretodo aquellas que vienen de sus gerentes directos y es precisamente, con esta interacción que se aseguran resultados oportunos, previsibles y de calidad.

Trabajo en Equipo						
Indicador	Encuestas	Grupo Focal	Diferencia	Promedio	Meta	Diferencia
Grado de interacción con el equipo de trabajo.	MEDIO	ALTO	-	MEDIO	ALTO	-

Tabla 13. Resultados de indicador para trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia (2008)

La meta final para este indicador se estableció como *alto*, por lo que se hace necesario realizar un trabajo importante para lograr este aumento de interacción. Una de las acciones que se puede tomar es propiciar reuniones fuera de oficina, a fin de estrechar lazos personales y/o de amistad entre los miembros y de esta manera crear un ambiente beneficioso al equipo de trabajo, tanto entre los miembros base del Departamento como también con los miembros de niveles superiores y aprovechar la disponibilidad de equipos tecnológicos sofisticados para la interacción entre los miembros que se encuentren en ciudades distantes. No se trata de que los miembros del equipo tengan que ser forzosamente amigos íntimos pero sí que exista una relación cordial entre ellos a fin de promover la interacción entre ellos y se fomente el trabajo en equipo.

#### IV.1.8. Recursos Humanos

Para cuantificar la dimensión de los recursos humanos, se tomó como principal indicador el porcentaje de empleados entrenados para desempeñarse eficazmente, si el empleado no ha sido entrenado para desempeñarse de manera eficaz, es poco probable que esto ocurra.

En la tabla 14, se ilustran los resultados obtenidos tanto en las encuestas realizadas como en las actividades de grupo focal. Se puede observar que el 67% de la muestra encuestada considera que los empleados han sido entrenados para desempeñarse eficazmente, sin embargo, sólo el 56% de las personas que participaron en las actividades de grupo focal, comparte esta opinión. Esto lleva a una diferencia de 11% entre si y en promedio una diferencia de 10% con respecto a la meta final establecida.

Recursos Humanos						
Indicador	Encuestas	Grupo Focal	Diferencia	Promedio	Meta	Diferencia
Porcentaje de empleados entrenados para desempeñarse eficazmente	67%	56%	11%	60%	70%	10%

Tabla 14. Resultados de indicador para Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia (2008)

Así mismo, en el gráfico 9, se pueden observar estos valores de manera ilustrativa:

Porcentaje de empleados entrenados para desempeñarse eficazmente

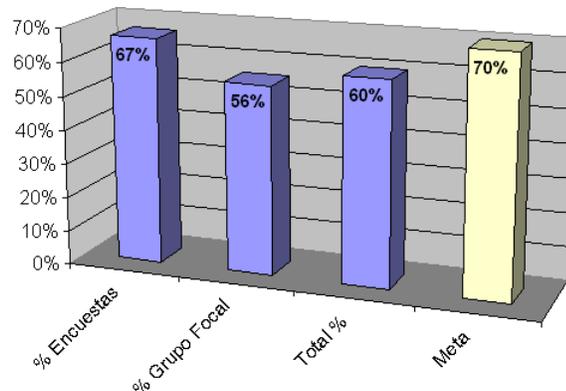


Gráfico 9. Porcentaje de empleados entrenados para desempeñarse eficazmente

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Para llegar a la meta establecida, se recomienda que se establezcan planes de entrenamiento en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, a fin de definir el plan de carrera de cada uno de los empleados, de acuerdo a su perfil, rol y responsabilidad dentro del equipo de trabajo, y así mantener a tono los requerimientos del Departamento.

#### IV.1.9. Procesos

Para cuantificar la variable Procesos, se definieron dos indicadores, uno para medir el porcentaje de definición de los procesos o procedimientos del departamento y el otro para medir el grado de definición de roles y responsabilidades dentro de la estructura del departamento.

En la tabla 15, se observan los resultados obtenidos para cada uno de estos indicadores:

Procesos						
Indicador	Encuestas	Grupo Focal	Diferencia	Promedio	Meta	Diferencia
Porcentaje de definición de los procesos / procedimientos del departamento.	58%	44%	14%	50%	70%	20%
Grado de definición de roles y responsabilidades dentro de la estructura del departamento.	67%	67%	0%	67%	80%	13%

Tabla 15. Resultados de indicador para procesos  
Fuente: Elaboración propia (2008)

Para el porcentaje de definición de los procesos o procedimientos del departamento, se obtuvo que el 58% de los encuestados consideraron que estos procesos están definidos y el 44% de los grupos focales opina igual, dando en promedio un 59% de definición. Sin embargo, la meta final establecida está 11% por encima de este promedio, por lo que se hace necesario implantar una estrategia a fin de que este porcentaje aumente. Es importante recalcar que es posible que los procesos y/o procedimientos del Departamento de Sistemas ya se encuentren definidos, pero es necesario diseñar un plan de comunicaciones, con la finalidad de

informar a todos de la existencia de ellos. En el gráfico 10, de la página siguiente, se observa la relación que tienen los resultados entre sí.

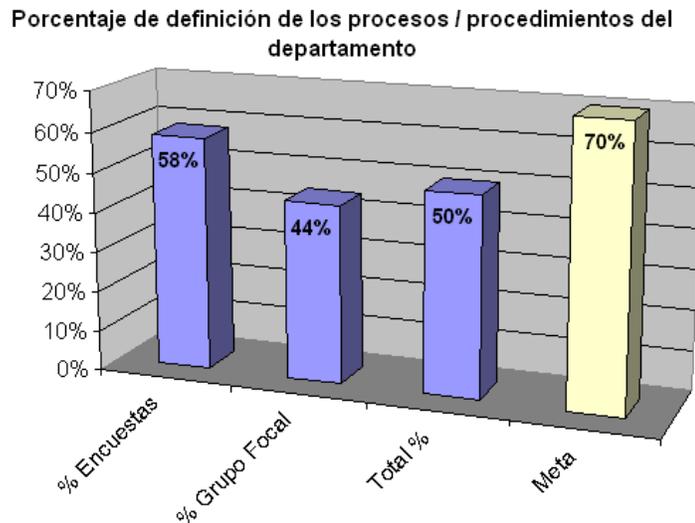


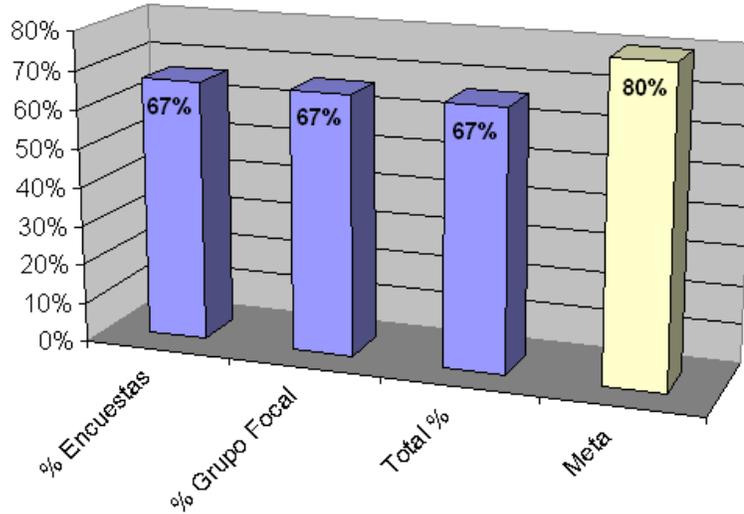
Gráfico 10. Porcentaje de definición de los procesos / procedimientos del departamento

Fuente: Elaboración Propia (2008)

Con respecto al grado de definición de roles y responsabilidades dentro de la estructura del departamento, se observa en el gráfico 11, de la página siguiente, que las opiniones fueron muy parejas entre la población interrogada (67% ambos renglones), sin embargo, es necesario incrementar esto a fin de llegar al 80% que representa el objetivo final.

Para aumentar estas definiciones, es necesario trabajar muy de la mano con el Departamento de Recursos Humanos, a fin de que se realicen las actividades de descripción de cargos, estructura organizativa y a partir de allí definir los roles y responsabilidades necesarios en el equipo virtual de trabajo. Adicional al equipo de Recursos Humanos, es necesario involucrar al equipo gerencial.

**Grado de definición de roles y responsabilidades dentro de la estructura del departamento.**



**Gráfico 11. Grado de definición de roles y responsabilidades dentro de la estructura del departamento**

Fuente: Elaboración Propia (2008)

#### **IV.1.10. Manejo del conflicto**

Un equipo de trabajo de alto desempeño debe saber cuál es la mejor manera de resolver los conflictos, no se trata de esconder las cosas o pasar por encima de ellas, sino de atacarlas realmente desde la raíz. Es necesario y sano que exista la crítica, el debate y las diferencias dentro del equipo, pues de allí surgen buenas ideas y los integrantes pueden evaluar que todo salga bien. Es por esta razón que se definió el grado de asertividad en el manejo de conflictos del equipo, como un indicador de desempeño. Sería deseable que este grado de asertividad esté en un nivel alto, sin embargo, tanto en la muestra encuestada como en el grupo focal, se definió que el grado actual de asertividad en el manejo de conflictos dentro del equipo de trabajo, es medio. Estos resultados se pueden observar en la siguiente tabla 16:

<b>Manejo del conflicto</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Encuestas</b>	<b>Grupo Focal</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Meta</b>	<b>Diferencia</b>
Grado de asertividad en el manejo de conflictos del equipo.	MEDIO	MEDIO	-	MEDIO	ALTO	-

**Tabla 16. Resultados de indicador para procesos**

Fuente: Elaboración propia (2008)

Para aumentar este grado de asertividad en el manejo de conflictos, los integrantes deben estar dispuestos a aceptar las sugerencias que se planteen sobre el desempeño de cada uno, y sobre todo, a no permitir que este tipo de encuentros se conviertan en espacios tensionantes, que promuevan la rivalidad y deterioren los lazos de confianza.

Adicionalmente, hay que tomar en cuenta que los problemas hay que enfrentarlos a la mayor brevedad posible, pero con la disposición de aceptar los errores, saber cómo enmendarlos y defender las ideas.

#### **IV.1.11. Adaptación a los cambios**

El grado de experticia en el manejo de cambios, determina qué tan preparado está el equipo de trabajo para enfrentar las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente tanto interno como externo. En la tabla 17 se muestran los resultados obtenidos para este indicador. Tanto la muestra encuestada como la que participó en la actividad de grupo focal, coincide en que el equipo de trabajo está medianamente experto en el manejo de cambios, sin embargo, le falta ese escalafón para llegar hasta un nivel alto, que fue el establecido por la Gerencia.

<b>Adaptación a los cambios</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Encuestas</b>	<b>Grupo Focal</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Meta</b>	<b>Diferencia</b>
Grado de experticia en el manejo de cambios.	MEDIO	MEDIO	-	MEDIO	ALTO	-

Tabla 17. Resultados de indicador para adaptación a los cambios

Fuente: Elaboración propia (2008)

Para incrementar este valor de experticia, se hace necesario incluir a los miembros del equipo virtual en proyectos que representen situaciones críticas para su carrera profesional, a fin de desarrollar la intuición necesaria para la administración de cambios. Así mismo se recomienda que se fomente el entrenamiento como agentes de cambio al equipo de trabajo, para permitir una efectiva y renovada gestión en la organización y el Departamento de Sistemas.

#### IV.1.12. Tecnología

Este indicador de nivel de dominio de la tecnología actual, no representa mayor inconveniente dentro del desempeño del equipo virtual de trabajo en el cluster andino, ya que como se ilustra en la tabla 18, tanto los niveles del personal encuestado, como los del grupo focal y la meta están en un valor *alto*. Este alto dominio de la tecnología, se puede aprovechar para facilitar reuniones mediante videoconferencia y conferencias telefónicas, a fin de incrementar valores de comunicación formal, trabajo en equipo, motivación en el personal y grado de interacción entre ellos, explotando este nivel de dominio de la tecnología a fin de apalancar el resto de los indicadores que se encuentran en niveles bajos.

Tecnología						
Indicador	Encuestas	Grupo Focal	Diferencia	Promedio	Meta	Diferencia
Nivel de dominio de la tecnología actual.	ALTO	ALTO	-	ALTO	ALTO	-

Tabla 18. Resultados de indicador para tecnología

Fuente: Elaboración propia (2008)

#### IV.1.13. Imagen interna y externa

La imagen interna y externa al Departamento de Sistemas se vio reflejada en el porcentaje de satisfacción de los interesados de los proyectos tanto internos como externos.

En la tabla 19, de la página siguiente, se observa que las percepciones entre el grupo entrevistado y el grupo focal, difieren en 19 puntos porcentuales entre sí y un 22% con respecto a la meta establecida. Así mismo, el gráfico 12, de la página subsiguiente, presenta estas diferencias de manera ilustrativa.

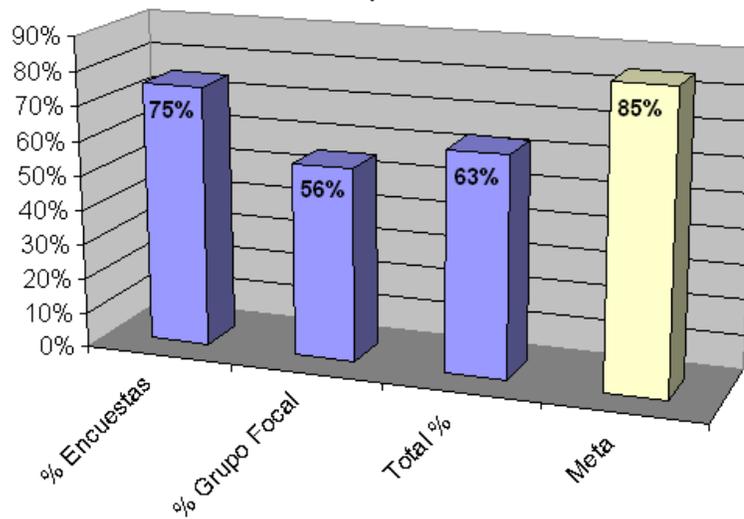
<b>Imagen interna y externa</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Encuestas</b>	<b>Grupo Focal</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Meta</b>	<b>Diferencia</b>
Porcentaje de satisfacción de los stakeholders de los proyectos internos y externos al Departamento de Sistemas.	75%	56%	19%	63%	85%	22%

Tabla 19. Resultados de indicador para imagen interna y externa

Fuente: Elaboración propia (2008)

Estas diferencias deben reducirse a fin de obtener valores más uniformes, sobretodo entre la percepción de los encuestados y la percepción del grupo focal; una de las medidas que se puede establecer para reducirlas, es utilizar un único instrumento de medición de satisfacción de los clientes, tanto a nivel gerencial como a nivel del resto del equipo, de esta manera se garantiza que la medición se realice bajo los mismos parámetros y ponderaciones y se puedan plantear planes de acción en conjunto. Adicionalmente, para garantizar la satisfacción de los clientes y la calidad de los productos finales, se recomienda que se establezcan reuniones de arranque de los proyectos, donde se defina el alcance y objetivos del mismo y levantamiento de requerimientos y finalmente, una sesión de cierre donde se comparen los resultados obtenidos contra los requerimientos levantados y recuperar la credibilidad del equipo por parte de sus clientes. Siempre debe existir una interacción eficaz con el resto de la compañía, pues también es parte fundamental del cumplimiento de las metas. Además esta facultad permitirá que el equipo virtual de trabajo se adapte a cualquier contexto y pueda brindar lo mejor de su experiencia y trabajo al entorno donde se encuentra.

**Porcentaje de satisfacción de los stakeholders de los proyectos internos y externos al departamento.**



**Gráfico 12. Porcentaje de satisfacción de los stakeholders (interesados) de los proyectos internos y externos al departamento**  
Fuente: Elaboración Propia (2008)

A continuación, en la tabla 20, se presenta el resumen de resultados obtenidos del análisis cuantitativo.

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Núm. Encuestas</b>	<b>% Encuestas</b>	<b>Núm. Grupo Focal</b>	<b>% Grupo Focal</b>	<b>Total Num.</b>	<b>Total %</b>	<b>Meta</b>
<b>Estrategia del Negocio</b>	Porcentaje de conocimiento de los objetivos del departamento	9	<b>75%</b>	10	<b>56%</b>	19	<b>63%</b>	80%
	Porcentaje de conocimiento de la misión y visión de la compañía	5	<b>42%</b>	7	<b>39%</b>	12	<b>40%</b>	80%
<b>Cultura Organizacional</b>	Grado de diversidad cultural en el equipo virtual	ALTO	-	ALTO	-	-	<b>ALTO</b>	ALTO
<b>Comunicación entre los miembros del equipo</b>	Porcentaje de utilización de comunicación informal.	5	<b>42%</b>	10	<b>56%</b>	15	<b>50%</b>	30%
	Porcentaje de utilización de comunicación formal.	7	<b>58%</b>	8	<b>44%</b>	15	<b>50%</b>	70%
<b>Clima Organizacional</b>	Grado de motivación de los integrantes del equipo virtual	8	<b>67%</b>	6	<b>33%</b>	14	<b>47%</b>	60%
	Grado de identificación con la empresa.	8	<b>67%</b>	9	<b>50%</b>	17	<b>57%</b>	60%
<b>Estilo Gerencial</b>	Porcentaje de gerentes considerados líderes	5	<b>42%</b>	8	<b>44%</b>	13	<b>43%</b>	60%
	Porcentaje de gerentes considerados jefes.	7	<b>58%</b>	10	<b>56%</b>	17	<b>57%</b>	40%
<b>Toma de decisiones</b>	Porcentaje de efectividad en el proceso de la toma de decisiones.	8	<b>67%</b>	9	<b>50%</b>	17	<b>57%</b>	60%
<b>Trabajo en Equipo</b>	Grado de interacción con el equipo de trabajo.	MEDIO	-	ALTO	-	-	<b>MEDIO</b>	ALTO
<b>Recursos Humanos</b>	Porcentaje de empleados entrenados para desempeñarse eficazmente	8	<b>67%</b>	10	<b>56%</b>	18	<b>60%</b>	70%

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Núm. Encuestas</b>	<b>% Encuestas</b>	<b>Núm. Grupo Focal</b>	<b>% Grupo Focal</b>	<b>Total Num.</b>	<b>Total %</b>	<b>Meta</b>
<b>Procesos</b>	Porcentaje de definición de los procesos / procedimientos del departamento.	7	<b>58%</b>	8	<b>44%</b>	15	<b>50%</b>	70%
	Grado de definición de roles y responsabilidades dentro de la estructura del departamento.	8	<b>67%</b>	12	<b>67%</b>	20	<b>67%</b>	80%
<b>Manejo del conflicto</b>	Grado de asertividad en el manejo de conflictos del equipo.	MEDIO	-	MEDIO	-	-	<b>MEDIO</b>	ALTO
<b>Adaptación a los cambios</b>	Grado de experticia en el manejo de cambios	MEDIO	-	MEDIO	-	-	<b>MEDIO</b>	MEDIO
<b>Tecnología</b>	Nivel de dominio de la tecnología actual.	ALTO	-	ALTO	-	-	<b>ALTO</b>	ALTO
<b>Imagen interna y externa</b>	Porcentaje de satisfacción de los stakeholders de los proyectos internos y externos al Departamento de Sistemas.	9	<b>75%</b>	10	<b>56%</b>	19	<b>63%</b>	85%

Tabla 20. Resumen de resultados obtenidos del análisis cuantitativo

Fuente: Elaboración propia (2008).

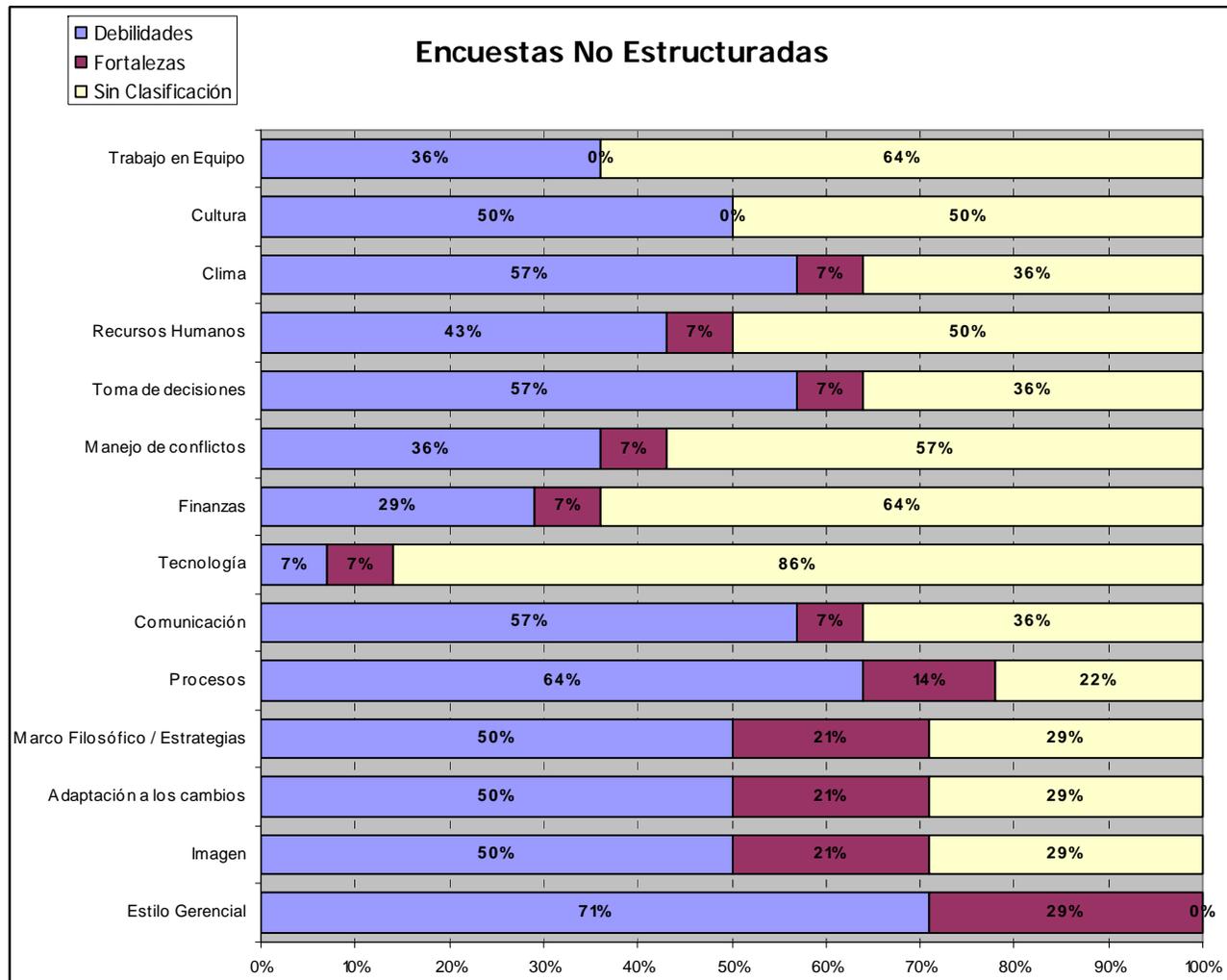
## IV.2. ANÁLISIS CUALITATIVO

Luego de realizadas las actividades de grupo focales y las encuestas no estructuradas en la muestra de estudio para cada una de las dimensiones definidas previamente, se obtuvieron resultados cualitativos en cuanto a debilidades, fortalezas y algunas opiniones adicionales sin clasificación, estos resultados se pueden observar en la tabla 21, así mismo se representan en los gráficos 13 y 14, de las páginas siguientes:

Dimensión	Grupo Focales			Encuestas No Estructuradas		
	Debilidades	Fortalezas	Sin Clasificación	Debilidades	Fortalezas	Sin Clasificación
Estilo Gerencial	57%	29%	14%	71%	29%	0%
Imagen	79%	14%	7%	50%	21%	29%
Adaptación a los cambios	36%	7%	57%	50%	21%	29%
Estrategia del Negocio	57%	14%	29%	50%	21%	29%
Procesos	57%	14%	29%	64%	14%	22%
Comunicación	43%	21%	36%	57%	7%	36%
Tecnología	21%	14%	65%	7%	7%	86%
Finanzas	43%	14%	43%	29%	7%	64%
Manejo de conflictos	64%	14%	22%	36%	7%	57%
Toma de decisiones	43%	14%	43%	57%	7%	36%
Recursos Humanos	21%	7%	72%	43%	7%	50%
Clima	64%	7%	29%	57%	7%	36%
Cultura	57%	36%	7%	50%	0%	50%
Trabajo en Equipo	57%	7%	36%	36%	0%	64%

Tabla 21. Resultados obtenidos en las actividades de levantamiento de información del análisis cualitativo.

Fuente: Elaboración Propia (2008)



**Gráfico 13. Resultados obtenidos en las encuestas no estructuradas**  
Fuente: Elaboración propia (2008)

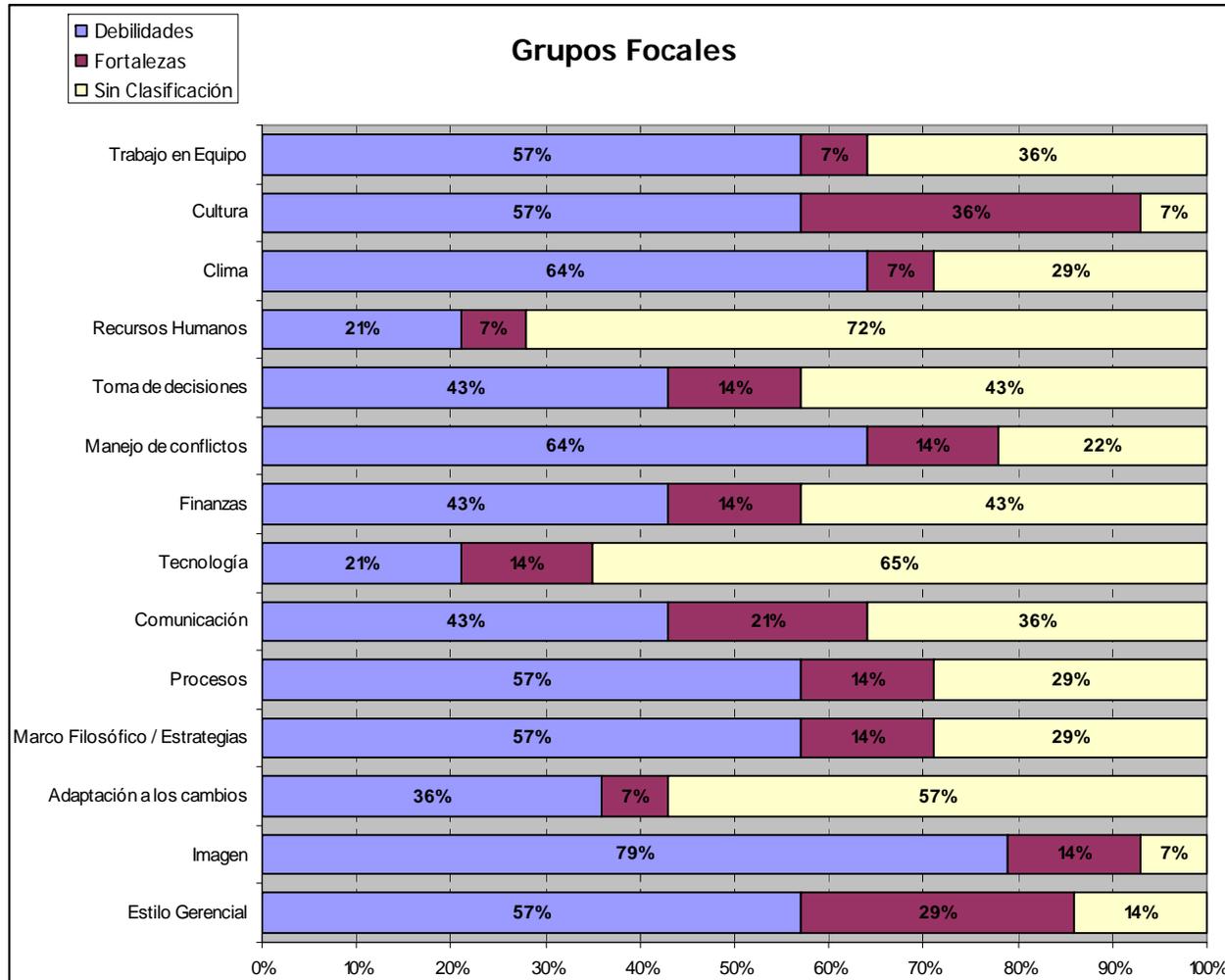


Gráfico 14. Resultados obtenidos en los grupos focales

Fuente: Elaboración propia (2008)

### IV.3. MATRIZ DOFA

Los resultados presentados anteriormente representan sólo un porcentaje de la matriz DOFA a elaborar, en vista de que dicha matriz está constituida por fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Para estas últimas se tomaron en cuenta estudios de diagnóstico realizados previamente en el Departamento de Sistemas, de donde fue extraída esta información, por cuestiones de confidencialidad estos estudios no se pueden publicar en su totalidad, por lo que sólo se presenta la información extraída. Como resultado de estas dos fuentes de información, en la tabla 22 se observan las Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades más resaltantes del equipo actual de trabajo del Departamento de Sistemas:

Oportunidades (Externas)	Fortalezas (Internas)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cambio de estructura que está sufriendo el Departamento de Sistemas convirtiéndose en equipo integrado Cluster.</li> <li>2. Disponibilidad de empresas consultoras o personal de otros departamentos (RRHH, Legal, Ventas, etc) para fortalecer o potenciar roles/procesos dentro del Departamento de Sistemas.</li> <li>3. Necesidad del resto de las áreas de contar con un apoyo constante en términos de proyectos de tecnología.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de la participación en la fijación de objetivos comunes, creando de esta manera metas alcanzables y adecuadas.</li> <li>2. Capacidad de trabajo bajo presión.</li> <li>3. Existen rasgos comunes entre los 4 países que se hacen presentes en el Departamento de Sistemas.</li> <li>4. Buena y notable actitud de servicio y responsabilidad.</li> <li>5. Ausencia de barreras jerárquicas que dificulten la comunicación.</li> <li>6. Se reconoce a las reuniones vía telefónica y el email como los medios más utilizados de comunicación formal.</li> <li>7. El equipo cuenta con las herramientas adecuadas de comunicación. (Email, Chat interno, Teléfono, Video Conferencia, etc).</li> <li>8. El equipo es abierto y con actitud positiva.</li> <li>9. Hay identificación con la empresa.</li> <li>10. Existen buenas interacciones entre los diferentes equipos del área.</li> <li>11. El personal que conforma los equipos virtuales de trabajo, cuenta con los conocimientos, habilidades y disposición que se necesita.</li> <li>12. La estructura del Departamento de Sistemas está acorde a los procesos definidos en la compañía.</li> <li>13. Además de los conocimientos del Departamento de Sistemas, el equipo tiene buenos conocimientos de otras áreas del negocio.</li> <li>14. El dominio de las herramientas por parte del equipo es adecuado.</li> <li>15. El equipo está bien capacitado y comprometido para ejecutar bien sus funciones y los procesos.</li> <li>16. En algunos de los países del cluster se observan buenos conocimientos de administración del presupuesto.</li> </ol>

<b>Amenazas (Externas)</b>	<b>Debilidades (Internas)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cambio de estructura que esta sufriendo el Departamento de Sistemas convirtiéndose en equipo integrado Cluster.</li> <li>2. Control cambiario Venezolano, lo que limita la adquisición de nueva infraestructura tecnológica para este país (equipos, licencias, etc)</li> <li>3. Presupuesto anual limitado por descenso en las ventas.</li> <li>4. Cambios repentinos en disposiciones legales y gubernamentales afectando los sistemas de facturación, legales, pagos, etc.</li> <li>5. Aumento de servicios de outsourcing en el área de tecnología para cualquier departamento de la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Visión y Misión, tanto de la compañía como de los proyectos que se llevan a cabo, deben ser reforzados constantemente.</li> <li>2. Cada gerente implanta los cambios y proyectos en forma personal, basado en sus propios principios y no en estándares definidos.</li> <li>3. Falta de identificación con el equipo de trabajo.</li> <li>4. No están definidos los planes de entrenamiento para cubrir las brechas o potenciar habilidades en el equipo.</li> <li>5. Dificultad de integración por la diversidad de culturas en el Departamento de Sistemas.</li> <li>6. Sobrecarga de trabajo en los equipos evaluados.</li> <li>7. Desbalance entre actividades del día a día y actividades en proyectos puntuales.</li> <li>8. Competencia negativa entre los líderes de proyectos existentes.</li> <li>9. Se perciben los reconocimientos como no equitativos.</li> <li>10. Roles, responsabilidades y nueva estructura poco clara para el equipo de trabajo, afectando el nivel de servicio.</li> <li>11. Oportunidad de mejora en la comunicación oportuna de cambios en la estructura organizacional. En general se observa comunicación informal.</li> <li>12. Falta de confianza entre los miembros del equipo, sobretodo en aquellos que están en otros países.</li> <li>13. Viajes constantes que afectan la calidad de vida y el entorno familiar de los equipos.</li> </ol>

Tabla 22. Matriz DOFA del Departamento de Sistemas de Snacks América Latina  
Fuente: Elaboración propia (2008)

Una vez definida la matriz DOFA del Departamento de Sistemas de Snacks América Latina, como parte del análisis interno que atañe a la presente investigación, se continuó con la definición de cuatro grandes grupos de estrategias: Estrategias FO: Estrategias Ofensivas, Estrategias FA: Estrategias Defensivas, Estrategias DO: Estrategias de Reorientación y Estrategias DA: Estrategias de Supervivencia.

<p><b>Estrategias FO. Estrategias Ofensivas.</b> Es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.</p>	<p><b>Estrategias FA. Estrategias Defensivas.</b> La empresa esta preparada para enfrentarse a las amenazas.</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar en cuenta los buenos conocimientos del equipo de Sistemas en otras áreas del negocio y en la propia, así como también las buenas interacciones entre los equipos del departamento con la finalidad de cubrir las necesidades que tienen estas áreas de la compañía, optimizando así la rentabilidad del departamento. F13xF10xF11xO3.</li> <li>2. Apalancar el cambio de estructura que está sufriendo el departamento, con la actitud positiva y el compromiso existente en el equipo de ejecutar bien sus funciones y procesos. F15xF8xO1.</li> <li>3. Identificar posibles responsables de solución a las necesidades que presenta el resto de la organización, dada la concordancia entre la estructura del Departamento de Sistemas con los procesos definidos en la compañía. F12xO3.</li> <li>4. Aprovechar la actitud positiva y abierta del equipo para fortalecer y mantener a tono sus conocimientos en otras áreas del negocio, valiéndose de la disponibilidad de empresas consultoras o el personal de otros departamentos. Establecer un plan de entrenamiento para esto. F8xF13xO2.</li> <li>5. Fomentar el uso de las herramientas de comunicación existentes como principal canal de apoyo a las necesidades del resto de las áreas de la organización. F6xF7xO3.</li> <li>6. Dado el cambio de estructura a nivel de cluster, incrementar o al menos mantener la identificación de los miembros del equipo con la empresa. F9xO1.</li> <li>7. Sacar el máximo provecho de la capacidad de trabajo bajo presión y la actitud notable de servicio para cubrir las necesidades del resto de las áreas, basado en el cambio estructural presente. F2xF4xO1xO3</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar los conocimientos del equipo de Sistemas, en las necesidades de otras áreas del negocio y los conocimientos de administración del presupuesto para utilizarlos en la priorización de los proyectos a realizarse dadas las limitaciones de presupuesto anual. Asignar el presupuesto necesario para cada uno de los proyectos prioritarios de forma eficiente en una reunión de Sistemas. F13xF16xA3</li> <li>2. Reducir los gastos actuales del equipo de trabajo, basándose en los buenos conocimientos de administración del presupuesto. F16xA3.</li> <li>3. Valerse de las habilidades y disposición del Departamento de Sistemas y el aumento de servicios de outsourcing para el resto de las áreas de la organización, para minimizar el impacto al negocio por los cambios repentinos en disposiciones legales y gubernamentales. F11xA5xA4</li> <li>4. Aprovechar la unificación de los 4 países en un mismo cluster, a fin de adquirir equipos y licencias fuera de Venezuela y mantenerlos como parte de la infraestructura tecnológica del departamento. F3xA1xA2</li> </ol>

<b>Estrategias DO. Estrategias de Reorientación.</b> A la empresa se le presentan oportunidades que puede aprovechar sin embargo carece de la preparación adecuada	<b>Estrategias DA. Estrategias de Supervivencia.</b> La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dada la disponibilidad de empresas consultoras para fortalecer procesos, evaluar y adoptar una metodología de trabajo que permita la estandarización de los procesos de cambio y proyectos, evitando de esta manera que se implanten los cambios de forma personal. Así mismo, establecer una sesión que permita dar visibilidad a cambios realizados. D2xO2.</li> <li>2. Realizar estudios de factibilidad tanto de recursos técnicos, económicos y humanos a fin de equilibrar las cargas de trabajo entre proyectos y operación del día a día. D6xD7xO2.</li> <li>3. Establecer planes de entrenamiento apoyándose en la disponibilidad del Departamento de Recursos Humanos o de empresas consultoras del ramo a fin de cubrir las brechas existentes en el equipo. Hacer de este plan de entrenamiento un compromiso por parte del empleado. D4xO2.</li> <li>4. Contar con el apoyo de Recursos Humanos con la finalidad de establecer y comunicar claramente los roles, responsabilidades y nueva estructura del Departamento de Sistemas. D10xO2.</li> <li>5. Aprovechar el cambio de estructura actual del departamento a fin de balancear las cargas entre el día a día y los proyectos, aumentando así el índice de identificación de los miembros con el equipo de trabajo. D6xD7xD3xO1.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer alianzas estratégicas con los servicios de outsourcing presentes en algunas áreas de la organización, de tal manera de balancear la carga de trabajo existente entre los miembros del equipo del Departamento de Sistemas. D6xD7xA5.</li> <li>2. Aprovechar los viajes constantes tanto dentro del cluster como fuera de él, a fin de tomar mejores prácticas y nuevos esquemas de trabajo, dados los cambios de estructura que está sufriendo el Departamento de Sistemas en la región. D13xA1.</li> <li>3. Ofrecer mayor calidad de vida a los miembros del equipo, disminuyendo la cantidad de viajes dado el presupuesto limitado que se tiene. D13xA3.</li> </ol>

Tabla 23. Matriz DOFA Cruzada

Fuente: Elaboración propia (2008)

#### IV.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez definidas las posibles estrategias en cada uno de sus cuadrantes (Tipos FO, FA, DO, DA) y tomando en consideración las obtenidas en el análisis cuantitativo (Tipo AC), se procedió a clasificarlas dadas las 4 perspectivas del Cuadro de mando Integral: F: Financiera, C: Clientes, PI: Procesos Internos, AyC: Aprendizaje y Crecimiento, como sigue:

Tipo	Estrategia	Perspectiva			
		F	C	PI	AyC
FO	Tomar en cuenta los buenos conocimientos del equipo de Sistemas en otras áreas del negocio y en la propia, así como también las buenas interacciones entre los equipos del departamento con la finalidad de cubrir las necesidades que tienen estas áreas de la compañía, optimizando así la rentabilidad del departamento. F13xF10xF11xO3.	X			
FO	Apalancar el cambio de estructura que está sufriendo el departamento, con la actitud positiva y el compromiso existente en el equipo de ejecutar bien sus funciones y procesos. F15xF8xO1.			X	
FO	Identificar posibles responsables de solución a las necesidades que presenta el resto de la organización, dada la concordancia entre la estructura del Departamento de Sistemas con los procesos definidos en la compañía. F12xO3.		X		
FO	Aprovechar la actitud positiva y abierta del equipo para fortalecer y mantener a tono sus conocimientos en otras áreas del negocio, valiéndose de la disponibilidad de empresas consultoras o el personal de otros departamentos. Establecer un plan de entrenamiento para esto. F8xF13xO2.				X
FO	Fomentar el uso de las herramientas de comunicación existentes como principal canal de apoyo a las necesidades del resto de las áreas de la organización. F6xF7xO3.		X		

Tipo	Estrategia	Perspectiva			
		F	C	PI	AyC
FO	Dado el cambio de estructura a nivel de cluster, incrementar o al menos mantener la identificación de los miembros del equipo con la empresa. F9xO1.			X	
FO	Sacar el máximo provecho de la capacidad de trabajo bajo presión y la actitud notable de servicio para cubrir las necesidades del resto de las áreas, basado en el cambio estructural presente. F2xF4xO1xO3		X		
FA	Aprovechar los conocimientos del equipo de Sistemas, en las necesidades de otras áreas del negocio y los conocimientos de administración del presupuesto para utilizarlos en la priorización de los proyectos a realizarse dadas las limitaciones de presupuesto anual. Asignar el presupuesto necesario para cada uno de los proyectos prioritarios de forma eficiente en una reunión de Sistemas. F13xF16xA3	X			
FA	Reducir los gastos actuales del equipo de trabajo, basándose en los buenos conocimientos de administración del presupuesto. F16xA3.	X			
FA	Valerse de las habilidades y disposición del Departamento de Sistemas y el aumento de servicios de outsourcing para el resto de las áreas de la organización, para minimizar el impacto al negocio por los cambios repentinos en disposiciones legales y gubernamentales. F11xA5xA4		X		
FA	Aprovechar la unificación de los 4 países en un mismo cluster, a fin de adquirir equipos y licencias fuera de Venezuela y mantenerlos como parte de la infraestructura tecnológica del departamento. F3xA1xA2			X	
DO	Dada la disponibilidad de empresas consultoras para fortalecer procesos, evaluar y adoptar una metodología de trabajo que permita la estandarización de los procesos de cambio y proyectos, evitando de esta manera que se implanten los cambios de forma personal. Así mismo, establecer una sesión que permita dar visibilidad a cambios realizados. D2xO2.			X	

Tipo	Estrategia	Perspectiva			
		F	C	PI	AyC
DO	Realizar estudios de factibilidad tanto de recursos técnicos, económicos y humanos a fin de equilibrar las cargas de trabajo entre proyectos y operación del día a día. D6xD7xO2.			X	
DO	Establecer planes de entrenamiento apoyándose en la disponibilidad del Departamento de Recursos Humanos o de empresas consultoras del ramo a fin de cubrir las brechas existentes en el equipo. Hacer de este plan de entrenamiento un compromiso por parte del empleado. D4xO2.				X
DO	Contar con el apoyo de Recursos Humanos con la finalidad de establecer y comunicar claramente los roles, responsabilidades y nueva estructura del Departamento de Sistemas. D10xO2.			X	
DO	Aprovechar el cambio de estructura actual del departamento a fin de balancear las cargas entre el día a día y los proyectos, aumentando así el índice de identificación de los miembros con el equipo de trabajo. D6xD7xD3xO1.			X	
DA	Establecer alianzas estratégicas con los servicios de outsourcing presentes en algunas áreas de la organización, de tal manera de balancear la carga de trabajo existente entre los miembros del equipo del Departamento de Sistemas. D6xD7xA5.			X	
DA	Aprovechar los viajes constantes tanto dentro del cluster como fuera de él, a fin de tomar mejores prácticas y nuevos esquemas de trabajo, dados los cambios de estructura que está sufriendo el Departamento de Sistemas en la región. D13xA1.			X	
DA	Ofrecer mayor calidad de vida a los miembros del equipo, disminuyendo la cantidad de viajes dado el presupuesto limitado que se tiene. D13xA3.				X
AC	Establecer dinámicas que abarquen la participación tanto de Recursos Humanos como del personal Gerencial a fin de incrementar los niveles de motivación e identificación con la empresa.			X	

Tipo	Estrategia	Perspectiva			
		F	C	PI	AyC
AC	Establecer un programa educativo en el Departamento de Sistemas a fin de potenciar a los gerentes a dirigir a su equipo bajo los lineamientos de liderazgo, favoreciendo así el estilo gerencial y el rendimiento o desempeño del equipo virtual de trabajo.				X
AC	Ofrecer entrenamiento continuo tanto al personal gerencial como al personal base del Departamento de Sistemas, a fin de fortalecer el proceso de la toma de decisiones.				X
AC	Crear una atmósfera de seguridad, auto-fortalecimiento y confianza mutua en los empleados a fin de que puedan escoger e incrementar el control de las decisiones que tomen.			X	
AC	Propiciar reuniones fuera de oficina, a fin de estrechar lazos personales y/o de amistad entre los miembros y de esta manera crear un ambiente beneficioso al equipo de trabajo, tanto entre los miembros base del Departamento como también con los miembros de niveles superiores.			X	
AC	Aprovechar la disponibilidad de equipos tecnológicos sofisticados para la interacción entre los miembros que se encuentren en ciudades distantes.			X	
AC	Definir el plan de carrera de cada uno de los empleados incluyendo planes de entrenamiento, de acuerdo a su perfil, rol y responsabilidad dentro del equipo de trabajo, y así mantener a tono los requerimientos del Departamento.				X
AC	Diseñar y ejecutar un plan de comunicaciones, con la finalidad de informar a todos los integrantes del equipo de la existencia de procesos y/o procedimientos del Departamento de Sistemas ya definidos.			X	
AC	Realizar actividades de descripción de cargos, estructura organizativa y a partir de allí definir los roles y responsabilidades necesarios en el equipo virtual de trabajo, pidiendo apoyo al personal de Recursos Humanos y al equipo gerencial.			X	

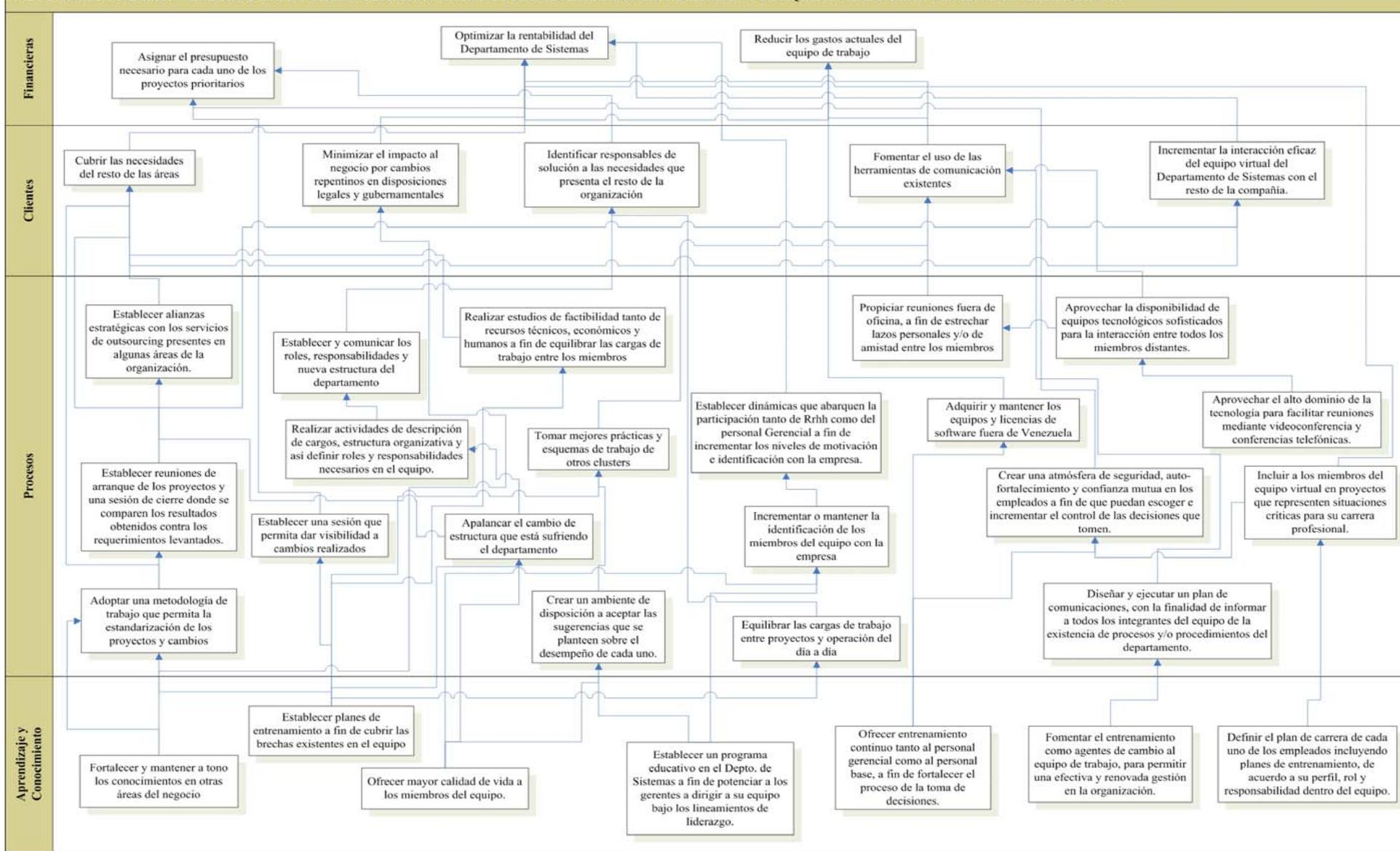
Tipo	Estrategia	Perspectiva			
		F	C	PI	AyC
AC	Crear un ambiente de disposición a aceptar las sugerencias que se planteen sobre el desempeño de cada uno, y sobre todo, a no permitir que este tipo de encuentros se conviertan en espacios tensionantes, que promuevan la rivalidad y deterioren los lazos de confianza.			X	
AC	Incluir a los miembros del equipo virtual en proyectos que representen situaciones críticas para su carrera profesional, a fin de desarrollar la intuición necesaria para la administración de cambios.			X	
AC	Fomentar el entrenamiento como agentes de cambio al equipo de trabajo, para permitir una efectiva y renovada gestión en la organización y el Departamento de Sistemas.				X
AC	Aprovechar el alto dominio de la tecnología para facilitar reuniones mediante videoconferencia y conferencias telefónicas, a fin de incrementar valores de comunicación formal, trabajo en equipo, motivación en el personal y grado de interacción entre ellos.			X	
AC	Establecer reuniones de arranque de los proyectos, donde se defina el alcance y objetivos del mismo y levantamiento de requerimientos y finalmente, una sesión de cierre donde se comparen los resultados obtenidos contra los requerimientos levantados y recuperar la credibilidad del equipo por parte de sus clientes.			X	
AC	Incrementar la interacción eficaz del equipo virtual del Departamento de Sistemas con el resto de la compañía.		X		

Tabla 24. Clasificación de las estrategias según el cuadro de mando integral

Fuente: Elaboración propia (2008)

Luego de clasificadas las estrategias según las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, se procedió a incluirlas como parte de un modelo causa-efecto, a fin de representar de manera gráfica la relación entre ellas de forma, ordenada, clara, precisa y permitiendo una mejor comprensión de las estrategias propuestas.

IV.5. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO DE ESTRATEGIAS SELECCIONADAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EQUIPOS VIRTUALES EN SNACKS AMÉRICA LATINA



## **CAPÍTULO V.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo final se reúnen las principales conclusiones y recomendaciones, derivadas de la metodología empleada, de la recolección y análisis de los datos, obtenidos a su vez de las técnicas empleadas y finalmente de las estrategias propuestas para el Departamento de Sistemas.

#### **V.1. CONCLUSIONES DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.**

Al referirse esta investigación a la formulación de estrategias de optimización del desempeño del equipo virtual del departamento en estudio, se pensó inmediatamente en una de tipo proyecto de investigación y desarrollo, basada en una investigación tanto documental como de campo. Esta selección fue muy acertada, ya que se obtuvo un modelo operativo viable a fin de solucionar los problemas existentes en el Departamento de Sistemas, pero sin llegar al punto de la aplicación de la propuesta.

Así mismo, la selección de la muestra como probabilística estratificada, permitió tener un extracto representativo de todos los componentes del universo definido, tomando por igual las percepciones en los 4 países. Esto fue fundamental, a fin de no sesgar ningún resultado ni ofrecer tendencia por tratarse de países de diferentes tamaños e influencias, por lo que se considera altamente recomendable en este tipo de investigaciones.

Adicionalmente, las variables de investigación resultaron ser las indicadas para realizar un diagnóstico lo más integral posible y en base a esto tomar las acciones correctivas necesarias. Estas variables consideradas en el estudio, resultaron ser elementos fundamentales a tomar en cuenta al momento de evaluar equipos de

alto desempeño, por lo que pueden ofrecer un panorama completo de la situación actual contra la situación deseada. Así mismo, se presentaron con la flexibilidad necesaria a fin de cubrir tanto el análisis cuantitativo como el cualitativo y tener una visión más global de la problemática de estudio.

## **V.2. CONCLUSIONES DE LOS ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.**

En primer lugar, cabe resaltar que la información recabada para la realización de la presente investigación corresponde con las percepciones que los encuestados tienen de las diferentes dimensiones establecidas en la misma. Dichas percepciones, se encuentran mínimamente relacionadas con el perfil tanto del individuo como del equipo y la localidad en el que el encuestado desarrolla su trabajo.

Así, respecto al nivel de desempeño del equipo virtual de trabajo, se observaron fuertes oportunidades con respecto al modelaje del nivel gerencial y con respecto al trabajo en equipo, factores sumamente importantes para el buen desempeño del mismo y el desarrollo de entregables de la calidad requerida.

Los objetivos planteados tanto por el Departamento de Sistemas como por la compañía en general y la misión y visión de cada uno de ellos, deben ser debidamente informados e incluidos dentro del proceso de inducción de nuevos empleados a esta área. Así mismo, deben ser retomados cuantas veces se considere entre los miembros del equipo, esto permitirá un mayor alineamiento a las necesidades y estrategias corporativas. Esta variable, como la mayoría, resultó estar por debajo de la meta establecida, razón por la cual se recomienda establecer medidas estratégicas, tales como las nombradas en secciones anteriores.

Con respecto a los aspectos culturales presentes en el equipo virtual del Departamento de Sistemas, sobresale el grado de diversidad cultural cuyo resultado fue alto tal y como se esperaba en la meta establecida y se puede concluir que a pesar

de que este grado de diversidad es alto, también hay que tomar en cuenta que la cultura nacional individual determina el comportamiento de cada individuo en el trabajo, pudiéndose ver modificada por medio de la interacción intercultural que tiene lugar en el seno de la organización.

Luego del estudio y su análisis se puede concluir, así mismo, que la comunicación predominante entre los miembros del equipo virtual, es la comunicación informal que aunque promueve las buenas relaciones entre los miembros del equipo y no debe ser menospreciada, hay que también incrementar el tipo de comunicación formal potenciando a los empleados en comunicación escrita a fin de que sientan más seguros de expresarse de esta manera, así como también es necesario formalizar manuales, procedimientos, memorándums, etc. que también constituyen una buena parte de comunicación formal.

Con respecto al grado de trabajo en equipo en el Departamento de Sistemas, se pudiera considerar como una de las causas principales del actual desempeño en el equipo de trabajo, en vista de que de manera deseable debe existir un grado alto de interacción entre los miembros de un equipo y resultó no ser así, por lo que se pudiera establecer como conclusión que a menor interacción dentro del equipo de trabajo, menor será el trabajo en equipo y menor resulta ser el desempeño del mismo.

Las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del equipo virtual de trabajo, fueron identificadas gracias a los instrumentos de recolección de información utilizados. Así mismo se observa que el equipo cuenta con importantes fortalezas y oportunidades que pueden apalancar el mejoramiento del equipo y su desempeño.

El Departamento de Sistemas dentro de Snacks América Latina es percibido, a nivel cualitativo, como un departamento que está bien capacitado y comprometido para ejecutar sus funciones y procesos, sin embargo, uno de los puntos resaltantes a nivel de análisis cuantitativo fue que las percepciones de esto fueron muy subjetivas dada la marcada diferencia entre las opiniones de los encuestados y las opiniones de los grupos focales y es por esto que se recomienda utilizar un único instrumento de

medición de satisfacción de los clientes, tanto a nivel gerencial como a nivel del resto del equipo, para garantizar que dicha medición se realice bajo los mismos parámetros y ponderaciones y se puedan plantear planes de acción en conjunto. Esta puede ser la causa de que los departamentos estén apoyándose en terceros para realizar actividades del área de sistemas, si bien el equipo de tecnología se puede apoyar en estos terceros para su provecho, el estado ideal sería que esto no sucediera.

En general, el estilo de liderazgo del Departamento de Sistemas tiene más tendencia hacia la jefatura que hacia el liderazgo, estas tendencias se pueden intercambiar dependiendo de la situación, sin embargo lo deseable para favorecer un ambiente de cordialidad y equidad en el equipo de trabajo es que esta situación sea a la inversa.

La efectividad en el proceso de la toma de decisiones le falta maduración, lo cual no significa que hasta ahora las decisiones que se han tomado sean malas, por el contrario, sólo se deben fortalecer con entrenamiento continuo a los miembros del equipo para de esta manera crear una atmósfera de seguridad, auto-fortalecimiento y confianza mutua e ir incrementando el control de las decisiones que toman.

El nivel de formación de los miembros del equipo virtual de trabajo, vino dado en función del porcentaje de empleados entrenados para desempeñarse eficazmente y dicho indicador estuvo por debajo de lo deseable en el departamento. Es probable que esta falta de entrenamiento, tenga relación directa con la pericia de los miembros del equipo para tener un óptimo desempeño, por lo que se recomienda que se establezcan planes de entrenamiento en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, a fin de definir un plan de carrera personalizado a cada uno de los empleados, de acuerdo a su perfil, rol y responsabilidad dentro del equipo de trabajo, y así mantener a tono los requerimientos del departamento de tecnología.

Con respecto al grado de definición de los procesos actuales en el departamento, se puede concluir que, si bien se consideran que están definidos, lo necesario es comunicarlos. El 59% de la muestra total coincidió en que están

determinados, sin embargo, los comentarios obtenidos indican que para aumentar ese 11% y llegar a la meta, es necesario diseñar un plan de comunicaciones acorde al equipo a fin de darle continuidad a los procesos establecidos. Se pueden definir procesos y procedimientos a nivel de todo el departamento, pero si el equipo no conoce dichos procesos, éstos no se llevarán a cabo de la manera cómo se definieron y esto repercute directamente en su desempeño.

Para el porcentaje de definición de los procesos o procedimientos del departamento, se obtuvo que el 58% de los encuestados consideraron que estos procesos están definidos y el 44% de los grupos focales opina igual, dando en promedio un 59% de definición. Sin embargo, la meta final establecida está 20% por encima de ellos, por lo que se hace necesario implantar una estrategia a fin de que este porcentaje aumente. Es importante recalcar que es posible que los procesos y/o procedimientos del Departamento de Sistemas ya se encuentren definidos, pero es necesario diseñar un plan de comunicaciones, con la finalidad de informar a todos de la existencia de ellos.

El grado de asertividad en el manejo de conflictos del equipo, como un indicador de desempeño, sería deseable que esté en un nivel alto, sin embargo, resultó ser medio, lo que significa que el equipo está consciente de que es necesario resolver los conflictos y no esconderlos o pasar por encima de ellos, pero aún falta trabajar el punto a fin de alcanzar la meta establecida.

A nivel de aceptación de los procesos de cambio en general, el equipo virtual de trabajo se encuentra con cierta resistencia, los resultados obtenidos manifiestan que este nivel se encuentra en medio y lo deseable es alto, por lo que se recomienda que se fomente el entrenamiento como agentes de cambio, para permitir una efectiva y renovada gestión en la organización.

El nivel de dominio de la tecnología actual como herramienta de trabajo en el equipo, es alto y por lo tanto no representa mayor inconveniente dentro del

desempeño del equipo. Lo que se recomienda es explotar este nivel de dominio de la tecnología y apalancar el resto de los indicadores que se encuentran en niveles bajos.

Al clasificar las estrategias obtenidas según las cuatro perspectivas del cuadro mando integral, aunque se obtuvo una buena cantidad de estrategias a aplicar en cada una de éstas, la mayoría correspondieron a la perspectiva de Procesos, lo cual tiene mucho sentido dada la finalidad de la investigación de optimizar el desempeño del equipo virtual en el área de tecnología de Snacks América Latina. En esta perspectiva se representa el punto de vista de las actividades necesarias para producir los servicios que ofrece el Departamento de Sistemas.

Como conclusión general y final, se puede decir que si bien existen muchas oportunidades de mejora en el desempeño del equipo virtual de trabajo del Departamento de Sistemas de Snacks América Latina, lo importante es detectarlas y ejercer planes de acción para su mejora. Así mismo, se observa que la mayoría de los aspectos a mejorar pueden cambiar su perspectiva luego de un buen entrenamiento acorde a las necesidades de los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.

### **V.3. CONCLUSIONES DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.**

Desde un punto de vista práctico, las conclusiones de esta investigación pueden servir de gran apoyo a cualquier empresa que reúna equipos virtuales como forma de trabajo, de tal forma que pueden identificar qué variables (valores organizativos, liderazgo, estructura, y diversidad cultural), son las que presentan una mayor incidencia sobre los procesos que tienen lugar en el mismo (comunicación, gestión del conflicto, toma de decisiones); y, al mismo tiempo, de qué manera todo ello mejora tanto el desempeño del equipo como la satisfacción de sus miembros y sus clientes.

A su vez, este trabajo de investigación tiene implicaciones no sólo para las empresas con esquemas organizativos basados en equipos virtuales sino también para todas aquellas cuyo capital humano se caracterice por estar conformado por individuos de diferentes valores nacionales. La heterogeneidad o diversidad cultural en un equipo de trabajo, bien sea virtual o físico, es una cualidad característica de la mayor parte de las organizaciones, independientemente de que sean pequeñas, medianas o grandes empresas. El personal gerencial, por tanto, deberá estar conciente de que los individuos con distintos valores nacionales aportan al entorno organizativo diversas apreciaciones en relación a la existencia de descontentos, de tal forma que se afronte la virtualidad y la diversidad en el entorno organizativo, como un incremento de valor para la empresa y no como un problema.

#### **V.4. RECOMENDACIONES.**

La presente investigación ha permitido una aproximación al estudio del equipo virtual en el Departamento de Sistemas de Snacks América Latina, donde se identifican algunos de los aspectos que inciden en los resultados obtenidos por dicho equipo. Ahora bien, es necesario proponer algunas recomendaciones de cara a la realización de trabajos futuros de esta índole:

- ◆ Las metas establecidas en cada una de las variables fueron resultado de un análisis concienzudo del Gerente de Sistemas en conjunto con la investigadora, sin embargo, se recomienda que para futuras oportunidades, dichas metas sean establecidas de acuerdo a estándares de trabajo en el mercado disponible y tomando en consideración, claro está, las necesidades y exigencias de la compañía donde se realice el estudio.
- ◆ Adicionalmente, se recomienda mantener los análisis cuantitativo y cualitativo de una situación de este tipo a fin de obtener una visión global del problema y ofrecer mejores estrategias o recomendaciones a la compañía de estudio.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRÁFICAS

**Ballestrini, M.** (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Quinta edición. Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.

**Cea, M** (1998) *Metodología Cuantitativa. Estrategias y Técnicas de Investigación Social*, España, Editorial Síntesis.

**Del Rosario, Zuleyma** (2008). *Guía para la elaboración formal del reporte de investigación*. Universidad Católica Andrés Bello.

**Eyssautier, Maurice** (2006) *Metodología de la investigación*. Editorial Thomson.

**Francés, Antonio** (2005) *Estrategia para la empresa en América Latina*. Ediciones IESA.

**Muñiz Luis,** (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000.

**Ramirez, Tulio** (1995) *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Editorial Carhel.

**Sabino, Carlos** (2000) *El proceso de investigación*. Editorial Panapo.

**PMI Project Management Institute,** (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*, Tercera Edición.

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador**, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas.

## **ELECTRÓNICAS**

**Aignerren, Miguel.** *La técnica de recolección de información mediante los grupos focales.* Recuperado en Julio 15, 2008 de:  
[http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/14/grupos\\_focales.htm](http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/14/grupos_focales.htm)

**Corrales Estrada, Martha** (2000). *Equipos Virtuales Globales como estrategia de Trabajo Colaborativo: Identificación de Factores para su Alto Desempeño.* Tesis Doctoral. Monterrey. Recuperado en Mayo 29, 2008, de  
[www.mty.itesm.mx/rectoria/dda/rieee/pdf/memory-2000/1AInternet.pdf](http://www.mty.itesm.mx/rectoria/dda/rieee/pdf/memory-2000/1AInternet.pdf)

**Dipp Julian** (2007), <http://espacioargumentativo.blogspot.com/2007/11/el-rol-del-lder-en-un-equipo-virtual.html>

**Dubs de Moya, Renie,** (2002) *El proyecto factible: una modalidad de investigación.* Recuperado en Julio 20, 2008, de:  
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=41030203>

**Efios** (2006). *Equipos virtuales.* Recuperado en Mayo 26, 2008 de:  
<http://www.efios.com/es/teams.htm>

**Fernández Monroy, M.** (2003) *Modelo de comportamiento de la organización virtual Tesis doctoral.* Recuperado en Junio 25, 2008, de  
<http://www.eumed.net/tesis/2006/mfm/>

**Gothelf, Elizabeth Edith** (2002). *¿Los equipos de trabajo virtuales, son reales? Reflexiones e interrogantes*. Recuperado en Junio 5, 2008, de: <http://www.campogrupal.com/equiposvirt.html>

**Intranet Snacks América Latina** (2008). *Información Corporativa*. Recuperado en Mayo 12, 2008, de: <http://soc-portalnew.ve.lar.pi.pvt:8099>

**Martínez Miguélez, Miguel**. *Los Grupos Focales de Discusión como Método de Investigación*. Recuperado en Julio 15, 2008 de: <http://miguelmartinezm.atspace.com/gruposfocales.html>

**Medina Brito, M.P.** (2006) *Los equipos multiculturales en la empresa multinacional: un modelo explicativo de sus resultados*. Tesis doctoral. Recuperado en Junio 25, 2008, de: <http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/>

**Nazario y Strazzabosco** (2003), *Dinámicas de grupo y formación de equipos*. Recuperado en Septiembre 15, 2008 de: [http://www.wfh.org/3/docs/Publications/Hemo\\_Org\\_Resources/HOD4\\_Group\\_Dynamics\\_SP.pdf](http://www.wfh.org/3/docs/Publications/Hemo_Org_Resources/HOD4_Group_Dynamics_SP.pdf)

**Porter, M.** (2001) *Fomento de Clusters Competitivos*. Recuperado en Septiembre 17, 2008 de: <http://www.conindustria.org/CLUSTERSCOMPETITIVOSsept2001.pdf>

**PMI Project Management Institute** (2007) *Código de ética del PMI (Project Management Institute Code of Ethics and Professional Conduct)* Recuperado en Julio 09, 2008 de: [http://www.pmi.org/info/AP\\_PMICodeofEthics.pdf](http://www.pmi.org/info/AP_PMICodeofEthics.pdf)

**RAE Real Academia Española**, *Diccionario de la lengua española*, vigésima segunda edición. Recuperado en Agosto 27, 2008 de: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cultura](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura)

**ANEXO A.**  
**ENCUESTA Y ACTIVIDAD DE GRUPO FOCAL**

#	Pregunta
<b>1</b>	¿Conoce la visión, misión y valores de la organización?
<b>2</b>	La misión y la visión, ¿Cree usted que es compartida por todos?
<b>3</b>	En términos de las estrategias y objetivos: ¿están claros los objetivos que se ha fijado la organización?, son alcanzables o por el contrario sientes que son demasiado ambiciosos?
<b>4</b>	¿Cómo definiría la cultura organizacional?
<b>5</b>	¿Cuáles son los aspectos culturales del Departamento de Sistemas?
<b>6</b>	¿Cómo es la comunicación dentro de la organización (Ascendente, descendente, lateral)?
<b>7</b>	¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados?
<b>8</b>	¿Cuál de los medios de comunicación utilizados ha sido menos efectivo?
<b>9</b>	¿Cómo es el ambiente de trabajo?
<b>10</b>	¿Cómo se siente actualmente en su ambiente de trabajo?, ¿Cómo está la motivación del recurso humano?
<b>11</b>	¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora en la organización?
<b>12</b>	¿Cuál es el estilo gerencial predominante?
<b>13</b>	¿Cuáles considera usted que son las fortalezas y/o las oportunidades de mejora del estilo gerencial?
<b>14</b>	¿Se toman decisiones?
<b>15</b>	¿Cómo es el proceso de toma de decisiones, en términos de oportunidad y/o impacto?
<b>16</b>	¿Las decisiones son racionales o emocionales?
<b>17</b>	¿Quiénes toman las decisiones?
<b>18</b>	¿Cuentan con la información necesaria para la toma de decisiones?
<b>19</b>	¿Trabajan en equipo o en grupo?
<b>20</b>	¿Cómo interactúa con su grupo de trabajo?
<b>21</b>	¿Cómo es la interacción entre los grupos de trabajo?

#	Pregunta
22	¿De qué manera se trabaja en la organización, interdependencias / Islas?
23	¿Cuenta con el personal capacitado y necesario para alcanzar los objetivos de su área?
24	Considera usted que ¿ha recibido el entrenamiento requerido para desempeñarse eficazmente?
25	¿Existen oportunidades de liderizar aunque no exista una relación jerárquica?
26	¿Están definidos los procesos / procedimientos en su organización?
27	¿Dispone de los manuales de normas y procedimientos?
28	¿Cómo está estructurada la organización, las posiciones están bien definidas, los empleados saben lo que tienen que hacer?
29	¿Se manejan los conflictos en el Departamento de Sistemas?
30	¿Cómo es el manejo de los conflictos en la organización?
31	¿Por cuáles cambios ha pasado el Departamento de Sistemas?
32	¿Cómo creen que se manejó el proceso de cambio en esas oportunidades?
33	¿Hay conciencia de costos en el Departamento de Sistemas?
34	¿Cuál es la situación de los equipos de computación?
35	¿Qué sistemas los apoyan actualmente? ¿Requiere de nuevos soportes en sistemas?
36	¿Cuál es el nivel de dominio de los sistemas actuales, que fue lo que más lo ayudó a alcanzar o a frenar dicho dominio?
37	¿Cuál es la percepción de los clientes, proveedores, etc.?
38	¿Cuál es la imagen que perciben los empleados como organización?

Tabla 25. Preguntas de Encuesta y actividad de Grupo Focal

Fuente: Elaboración Propia (2008)