TRABAJO DE GRADO

DIAGNÓSTICO E IMPLANTACION DE ACCIONES DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA GESTION DE SERVICIO EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

MARIANELLA DURAN MONAGAS

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor Ricardo Petit

Caracas, Mayo 2008

Mi especial agradecimiento a:
Angel López, Mariló Moreno, Pedro López,
Ricardo Petit

Dedico este trabajo a:
papá, mamá, Leo, Gary, Iosu y Luis Miguel

"Recuerda que cualquier cosa que quieras requiere un esfuerzo a corto plazo para obtener satisfacción a largo plazo"

Anthony Robbins

I. INDICE

CONTENIDO	PÁG.
I. Índice	3
II. Introducción	4
III. Marco Organizacional	5
IV. Planteamiento de la Situación	6
V. Objetivos	9
VI. Marco Teórico	10
1. Diagnóstico Organizacional	10
2. Proceso de Intervención Organizacional	13
VII. Desarrollo de la Consultoría	19
1. Fase Preliminar de la Consultoría	19
2. Proceso de Diagnóstico Organizacional 2.1. Instrumentos de Medición 2.2. Análisis de Contenido 2.3. Presentación del Diagnóstico: Hallazgos Generales 2.4. Situación Actual y Situación Deseada 2.5. Recomendaciones del Diagnóstico	23
3. Proceso de Intervención Organizacional 3.1. Alineación Estratégica 3.2. Rediseño de la Estructura Organizacional 3.3. Determinación de Perfiles por Competencias 3.4. Recomendaciones Posteriores a la Intervención	35
VIII. Conclusiones	48
IX. Bibliografía y Documentación	49
X. Anexos	50

II. INTRODUCCIÓN

En la puesta en práctica de un adecuado proceso de cambio organizacional, el cual entendido desde su perspectiva de investigación – acción consiste en "una indagación de colaboración entre el cliente y el consultor, que consta de un diagnóstico preliminar, recopilación de datos del grupo cliente, retroalimentación de datos al grupo cliente y planificación de la acción por el grupo cliente y acción" (French y Bell, 1996), se estará presentando *el proceso de cambio organizacional, dirigido a mejorar la efectividad organizacional de la gestión de servicio postventa de una empresa.*

Lo que se propuso fue una dinámica en la que se definieran cuestiones fundamentales de su ordenamiento de gestión, como base para:

- Planificar y poner en práctica actividades dirigidas a **diagnosticar** su situación real y sobre esta base, iniciar procesos creativos que contribuyan a generar acciones que incrementen la eficacia y eficiencia de la organización.
- Reforzar el sentido de pertenencia del personal, dada su participación en las definiciones y decisiones fundamentales que permitirán **implantar mejoras estructurales y funcionales** de la Gerencia de Servicio.

El proceso de diagnóstico que se llevará a cabo, está dirigido a medir las variables establecidas en el modelo organizacional de las *7-Ss de McKinsey*, las cuales indicarán las prioridades de acción para satisfacer las necesidades del área en intervención, de manera de dar a conocer a la empresa cliente su situación actual como punto de partida hacia una situación ideal de efectividad organizacional.

Según los hallazgos recabados, se procederá a implantar una serie de intervenciones vinculadas a la alineación organizacional de la Gerencia de Servicio con el resto de la organización, en función de su visión, estructura organizacional y funcional, y perfil de competencias deseables que deben cubrir sus colaboradores.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio efectuado, destacando la responsabilidad de la empresa cliente en dar continuidad a las acciones de

cambio organizacional emprendidas, con el apoyo de la gerencia general de la empresa y a la activa y puntual participación de los protagonistas de este proceso: la empresa y su gente.

La expectativa de la dirección, es que posteriormente a la consultoría realizada, la Gerencia de Servicio cuente con un adecuado ordenamiento operativo que le facilite desenvolverse con mayor efectividad, ante la alta demanda de órdenes de servicio generada por el incremento de las ventas en los últimos dos años, y por ende mejorar la motivación e identificación del personal del área al hacerlo participe de procesos de cambio y mejora.

III. MARCO ORGANIZACIONAL

Se trata de una empresa privada, multinacional, dedicada a la manufactura y comercialización de bienes durables en el continente americano. Cuenta con más de diez plantas de producción, genera más de 20.000 empleos directos y actualmente visiona incursionar en el mercado europeo. Su nombre se mantiene en confidencialidad a petición de la empresa cliente.

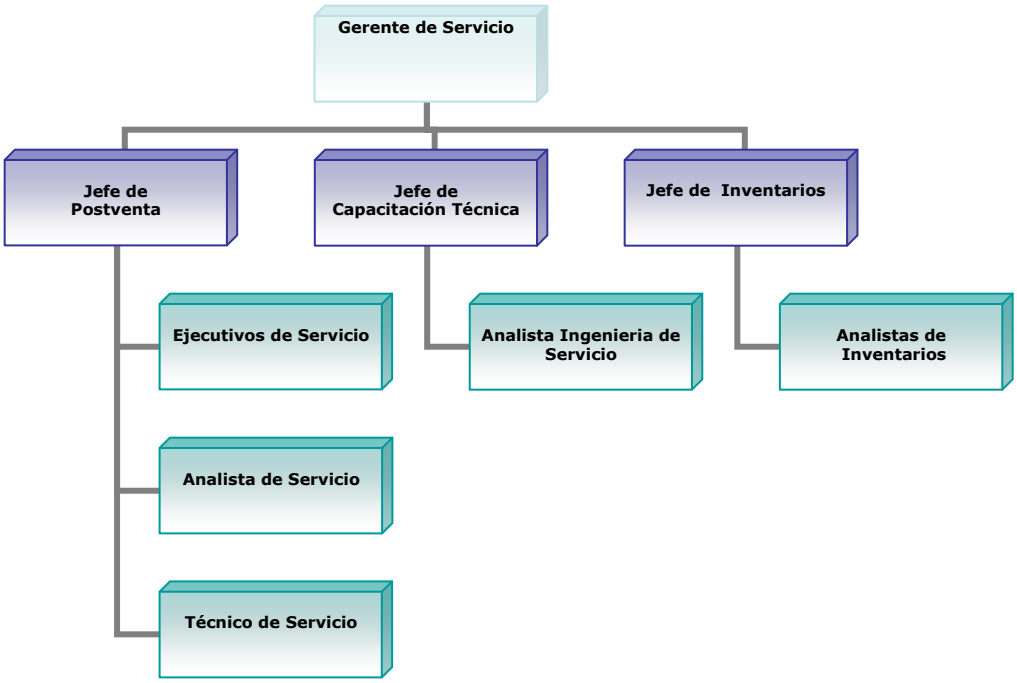
Su visión "continental" consiste en: *"Ser líderes del mercado… con nuestras marcas, productos y servicios para mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores, capitalizando la experiencia y sinergia del grupo, actuando con integridad y transparencia para lograr la rentabilidad de nuestros accionistas y el beneficio de nuestros colaboradores y socios comerciales*", la cual se afianza en cuatro pilares fundamentales: Planeación estratégica; Mejora continua; Trabajo en equipo; Organización sin fronteras.

La operación de Venezuela mantiene posición de liderazgo abarcando el 60% del mercado, dirigiendo sus líneas de productos a los distintos sectores socioeconómicos. Provee 120 empleos directos y genera alrededor de 460 empleos indirectos, dada la tercerización de operaciones logísticas y de servicio postventa.

IV. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN

El planteamiento inicial de la organización se enmarca en una de sus unidades criticas: la Gerencia de Servicio, la cual fue creada en el año 2005 como unidad de reporte directo a la Gerencia General, dado el impacto de esta gestión sobre la cadena comercial y en consideración del incremento de ventas real y proyectado para los años siguientes, así como su consecuente complejidad operativa.

Desde el 2005 la estructura de la Gerencia de Servicio ha tenido varios ajustes, siendo que actualmente su composición se ilustra en el siguiente organigrama:



La situación es que aun cuando se presentan indicadores de gestión satisfactorios al cierre del 2006, ya entrado el año 2007 se reciben de manera permanente quejas y reclamos por parte de clientes y consumidores finales, quienes alegan falta de respuesta oportuna ante casos de garantías y cambios de producto, tornándose en un problema de índole comercial.

Dentro de la Gerencia de Servicio, los representantes responsables de la atención de casos en las zonas, alegan ineficiencias en la disponibilidad y despacho de repuestos, lentitud del proceso de cambio de productos, así como de la necesidad de enlaces efectivos en la oficina central, ya que sólo disponen de un analista a nivel nacional.

El Gerente General de la compañía en su preocupación por la situación, sugiere la necesidad de contar con un consultor externo que diagnostique la situación y genere recomendaciones dirigidas a implantar acciones de mejora, revelando la siguiente información:

- Baja efectividad de solución a órdenes de servicio.
- Insuficiencia de repuestos
- Alto nivel de inventarios de repuestos obsoletos.
- Costos por encima de lo planificado
- Bajo impacto de horas de capacitación técnica a proveedores.
- Deficiencias de comunicación planteadas por los diferentes actores organizacionales que tienen relación con el proceso.

V. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Evaluar el nivel de efectividad de la empresa en función de la demanda actual y proyectada en la gestión de servicios postventa, con el fin de generar acciones de intervención dirigidas a alinear la estructura de cargos de la gerencia responsable a la visión y procesos críticos del negocio. .

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y jerarquizar factores estructurales y funcionales de efectividad organizacional que impactan la efectividad de gestión de servicio postventa, con base en las variables del modelo de las 7Ss de McKinsey, a fin de establecer las situaciones actual y deseada de la gestión de servicio postventa.
- Generar intervenciones de mejora en la Gerencia de Servicio, que permitan alinear su estructura de cargos a procesos críticos y cargas de trabajo, para mejorar su efectividad de gestión en función de la demanda actual y proyectada, involucrando al personal en el diseño e implantación de las mismas.

VI. MARCO TEÓRICO

Este estudio se basa en la denominada investigación aplicada, la cual permite utilizar los conocimientos de desarrollo organizacional vinculados con diagnóstico e intervención, para desarrollar un proceso de cambio organizacional, basados en el método de investigación-acción.

Por su parte el método de investigación – acción, constituye un proceso continuo, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización.

Asimismo, se partirá de la práctica del desarrollo organizacional, considerándolo en palabras de French y Bell como un "esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para manejar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de los problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción."

1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico tiene como objetivo "examinar el problema y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto las factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema" (Milan Kurb, 2006).

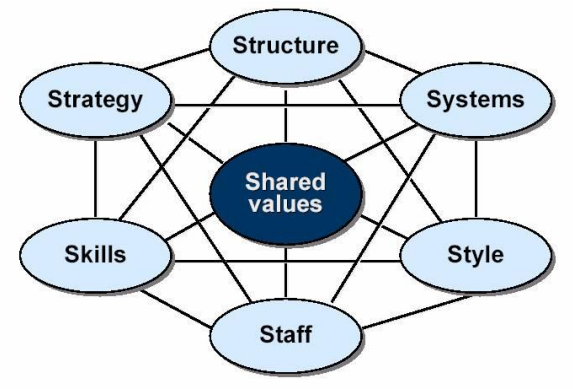
Entre los mecanismos que se pueden utilizar para llevar a cabo el diagnóstico organizacional se encuentran: *Junta inicial de preparación. Revisión de antecedentes. Junta de diagnóstico. Análisis de encuesta de clima organizacional.*

El modelo ayuda a pensar en base a preguntas, facilitando la reflexión sobre los elementos que servirán para mapear el discurso textual del cliente, facilitando la presentación de una visión general del caso por medio de una estructura capaz de capturar lo esencial de forma ordenada y jerarquizada, que facilite diagnosticar los problemas estratégicos, obteniendo un bosquejo bastante cercano a la situación actual (J. Leoncio y P. Kendall, 2007).

El modelo que se empleará para diagnosticar la situación de la Gerencia de Servicio, es el **"Enfoque de las 7Ss de la estructura corporativa"** presentado por McKinsey y desarrollado en los años 80 por Peters y Waterman, el cual consiste en una lista de verificación cuyas variables (que comienzan con S en el idioma inglés) facilitan aplicar el método de investigación-acción. A continuación una breve descripción del modelo según R. Ethan y P. Friga (2008):

El modelo de las 7 Ss de McKinsey describe siete factores para organizar a una compañía de una manera holística y eficaz. Juntos estos factores determinan la manera en la cual una corporación opera. Las variables del modelo son:

1. *Valores compartidos (Shared Values):* constituye el centro de interconexión del modelo McKinsey. ¿Qué sostiene y en qué cree la organización?
2. *Estrategia (Strategy):* los planes para la asignación de recursos en un cierto plazo, para alcanzar metas identificadas. Entorno, competencia, clientes.
3. *Estructura (Structure):* la manera en la cual las áreas de la organización se relacionan, pudiendo ser centralizada, descentralizada o matricial.
4. *Sistemas (Systems):* los procedimientos, procesos y rutinas que caracterizan cómo se debe hacer el trabajo. Hace referencia a sistemas financieros, de gestión de personal, de información, entre otros.
5. *Personal (Staff):* el número y tipo de personal dentro de la organización.
6. *Estilo (Style):* el estilo cultural de la organización y cómo los gerentes claves se comportan para lograr las metas de la organización.
7. *Habilidades (Skills):* las capacidades distintivas del personal o de la organización en su totalidad, similar a lo que hoy conocemos como competencias medulares.



Esquema del Modelo de las 7 Ss de McKinsey

Entre las fortalezas del modelo se pueden indicar: 1) constituye una herramienta de diagnóstico útil para entender a las organizaciones que son ineficaces, 2) conduce al cambio organizacional, 3) combina los elementos racionales y "duros" con los elementos emocionales y "suaves", 4) la correlación entre las variables que lo conforman, implican la acción sobre todas éstas en paralelo.

El *modelo de las 7-Ss* es una herramienta valiosa para dar dirección a los procesos planificados de cambio organizacional. Un uso provechoso es determinar el estado actual de cada elemento y compararlo con el estado ideal. Basado en esto es posible desarrollar planes de acción para alcanzar el estado previsto.

2. PROCESO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. ALINEACIÓN ORGANIZACIONAL

La estrategia empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la finalidad de definir el destino de la empresa, bajo el cual se establecen todas las acciones, tácticas y operativas, de la empresa (A. Aramayo, 2006.)

Es el marco de referencia que delimita el campo de acción corporativo, que permite integrar actividades y propósitos de las diversas áreas de la empresa y del personal, al señalarle alcances, limitaciones y prioridades del qué hacer empresarial y su incidencia en las actividades de cada persona.

Los métodos para revisar o determinar la estrategia concluyen en un conjunto de resultados más o menos comunes, siendo estos: visión, misión, objetivos, estrategias, metas, factores críticos de éxito, análisis de fortalezas/debilidades y análisis del entorno, algunos conceptos de los cuales se revisarán y desarrollarán de manera preliminar en el proceso de intervención de esta consultoría, para adaptar las intervenciones estructurales y funcionales de la Gerencia de Servicio a la estrategia de la organización.

2.2. REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Con el fin de analizar la estructura organizacional de la Gerencia de Servicio, se consideró necesario realizar el análisis de la estructura actual según considerando como modelo de referencia el enfoque de la estructura propuesto por Henry Mintzberg (Enric Brull, 2005), la cual indica que la actividad humana se organiza con base a dos requisitos: la división del trabajo en tareas y la coordinación de las mismas, aplicando uno o mas de los siguientes mecanismos de coordinación del trabajo como “aglutinadores” de la estructura organizacional:

1. Adaptación mutua, basado en comunicación informal.

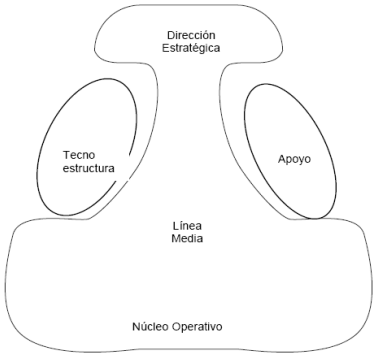
2. Supervisión directa, basado en la delegación de responsabilidad en función de la jerarquía.
3. Normalización de procesos, basado en la especificación del contenido del trabajo.
4. Normalización de resultados, basado en la especificación de los objetivos a lograr.
5. Normalización de habilidades, en función del perfil profesional de la persona.
6. Normalización de las normas, basado en creencias, valores y reglas comunes de los trabajadores
7. Comunicación, basado en la modificación de comportamientos de sus trabajadores.

Asimismo en el "hongo de Mintzberg" se ilustran los roles de la organización, mostrando en cada nivel puestos claves, cuyas características y perfiles de los ocupantes son de necesario conocimiento y documentación, a través de la descripción y análisis de cargos. Veamos:

1. **Núcleo operativo,** nivel en el que se aseguran los insumos, se transforman en productos y finalmente se distribuyen. En el caso que nos ocupa, el núcleo operativo lo conforman los representantes de servicio postventa y técnicos de servicio.
2. **Dirección estratégica,** aquí se encuentran las instancias que se ocupan de que la organización cumpla efectivamente con su misión, encargadas de la coordinación estratégica, asignación de los recursos, toma de decisiones complejas, solución de conflictos, etc. En este caso, la dirección estratégica de la empresa es responsabilidad del gerente general de la compañía y de la unidad es el Gerente de Servicio.
3. **Línea media,** ofrece valor agregado a la información que sube desde el núcleo operativo y propone estrategias de mejora. En el caso que nos ocupa, está constituida por los jefes de servicio postventa, Capacitación y Inventarios.
4. **Tecnoestructura,** se compone de los analistas que estudian la adaptación de la organización en función de la evolución del entorno. El rol de analista puede planificar, controlar y normalizar productos, servicios, procesos y habilidades. En nuestro caso, se consideraría a los analistas adscritos a los diversos departamentos.

5. **Staff de apoyo,** proporciona apoyo indirecto a las misiones fundamentales de la organización, los cuales en el caso que nos ocupa se centraría en la unidad de soporte, como ente encargado de asegurar la especialización técnica del área, así como otras unidades externas como logística, marcas y recursos humanos.

A los que añade: la ideología, es decir, tradiciones y creencias de la organización que da vida propia a la estructura; y los sistemas de información erigidos sobre la base de tecnologías de información y comunicación.



El Hongo de la Estructura Organizacional de Mintzberg

Siguiendo a Mintzberg, la esencia del diseño organizacional es la utilización de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el alcance de la coordinación. Estos parámetros son:

- **Diseño de puestos**, basado en la especialización o ampliación del puesto, con base en la formalización del comportamiento y la preparación.

  Incluye la forma en que la organización proscribe la libertad de acción, según el puesto, según el flujo de trabajo y según las reglas o procedimientos y la preparación y adoctrinamiento, en cuanto a las habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos.

- **Diseño de la superestructura,** se refiere a la selección de las bases a partir de las cuales los puestos diseñados serán agrupados en unidades, para establecer el sistema de autoridad formal y la jerarquía de la organización, la cual se representa en el organigrama. Los criterios de agrupación se aplican según la función y según los mercados (territorialidad); mientras que el tamaño de la unidad se refiere al número de posiciones (o áreas) contenidas en una sola unidad. Mientras mayor sea el uso de la normalización para la coordinación, mayor será el tamaño de la unidad, en cambio mientras más se dependa de la adaptación mutua, será menor.
- **Diseño de vínculos laterales,** basado en los sistemas de planificación y control, y en los dispositivos de enlace entre unidades o áreas. Los sistemas de planificación y control se utilizan para estandarizar: a) resultados o comportamientos deseados, normalmente en base a la función, y b) control de cumplimiento de resultados, propio de las estructuras territoriales.
- **Diseño del sistema de toma de decisiones,** con base en la descentralización vertical, cuando el poder formal se delega jerárquicamente hacia abajo hasta los responsables de línea, o en la descentralización horizontal, cuando el poder formal e informal se dispersa fuera de la línea jerárquica entre la tecnocracia y staff, debido a la influencia que ejercen sus sistemas de normalización sobre las decisiones de los demás.
- **Diseño del sistema de información,** el cual puede ser centralizado o descentralizado

Finalmente, se considera que la Gerencia de Servicio se encuentra en la etapa de desarrollo estructural que Mintzberg denomina como **estructura burocrática**, cuya “especialización requiere la definición de la jerarquía de autoridad para que pueda introducirse la coordinación mediante la supervisión directa. Luego, a medida que se especializa más el trabajo y crecen las unidades, la organización recurre a la normalización para su coordinación. Ello introduce una importante división del trabajo administrativo, separando el diseño de la labor y la supervisión de la misma: se añade tecnoestructura para planificar y

formalizar el trabajo. Esta etapa es racional en lugar de intuitiva, maquinal en vez de orgánica, impersonal en lugar de personal", lo cual da sentido a este proyecto de cambio planificado.

2.3. GESTION POR COMPETENCIAS

En complemento al análisis de cargos, se efectuaron los perfiles de los ocupantes de éstos considerando educación, trayectoria laboral necesaria y conductas deseadas, con base a la metodología de competencias planteada por Martha Alles.

En este sentido, competencia es "una ccaracterística subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad superior en un trabajo o situación", lo que implica que la competencia es una parte de la personalidad, predictora del comportamiento, medido sobre un criterio general o estándar.

Martha Alles continúa citando a Spencer y Spencer (1993), clasificando las competencias en cinco tipos principales:

1) Motivaciones
2) Características personales
3) Concepto de si mismo
4) Conocimiento
5) Habilidad

Siendo las tres primeras denominadas competencias "centrales" siendo más difíciles de detectar y desarrollar, y las dos ultimas denominadas competencias "superficiales" siendo más fáciles de detectar y desarrollar.

La idea central de gestionar recursos humanos mediante competencias, es captar y desarrollar personas a través de elementos personales que predigan su éxito en la organización, basados en comportamientos observables en la realidad cotidiana, productos de la integración de aptitudes, personalidad y conocimientos ante diversidad de situaciones.

Para trabajar un sistema de competencias se debe empezar por 1) definir la visión de la empresa, los objetivos y la misión, 2) determinar las competencias que permitirán al personal un desempeño exitoso en función de la estrategia de la compañía o unidad, 3) definir y operacionalizar en comportamientos dichas competencias, 4) utilizar el modelo en los subsistemas de recursos humanos.

En resumen, los modelos de gestión de gente basados en competencias brindan una herramienta objetiva y vinculada a la estrategia organizacional, que facilitan criterios conductuales deseables para lograr los objetivos organizacionales en función de los comportamientos y atributos de los trabajadores.

VII. DESARROLLO DE LA CONSULTORIA

1. FASE PRELIMINAR DE LA CONSULTORÍA

El plan de trabajo general de la consultoría estableció un lapso estimado de seis meses de desarrollo, abarcando las siguientes fases:

- *Fase preliminar de la consultoría:* esta fase abarca desde la presentación de la empresa consultora hasta la contratación del estudio, bajo la figura de tema de trabajo de grado.
    - *Contacto inicial y exploración:* consiste en el desarrollo de entrevistas y juntas iniciales que permita la identificación de la necesidad de cambio.
    - *Presentación de la propuesta de consultoría,* enfocada en los contenidos y alcances de los procesos de diagnóstico e intervención organizacional.
    - *Contratación:* proceso durante el cual se establecieron: alcance de la consultoría, resultados deseados, aspectos éticos, recursos, responsabilidades, duración, etc.
- *Proceso de diagnóstico:* etapa de recopilación, análisis e interpretación de información, para determinar situación actual y situación deseada.
- *Proceso de intervención:* consiste en planificar las actividades, estrategias y recursos necesarios, de acuerdo a los objetivos de cambio acordados.
- *Terminación:* presentación de resultados (entregables) y conclusión de la consultoría.

La consultoría inició partiendo de la recopilación y análisis de **información documental**, obtenida de la página Web de la empresa, haciendo énfasis en elementos estratégicos y filosofía organizacional.

Seguidamente se efectuó una **junta inicial de presentación y preparación,** con la gerencia de la empresa, en la que se presentaron los atributos de la empresa consultora, las necesidades planteadas y expectativas del cliente, los alcances de la consultoría y el rol del

consultor, como facilitador y orientador del equipo en la identificación y descubrimiento de hechos.

Esta actividad también permitió indagar y recabar información sobre las características del negocio y el sistema sujeto a intervención, la situación del sistema cliente que se desea cambiar y los objetivos que se persiguen con ese cambio, bajo la guía del modelo organizacional de las 7Ss de McKinsey.

La información recopilada sirvió de base para elaborar una **propuesta de consultoría**, la cual se presentó al cliente, bajo la posibilidad de ajustar según sus observaciones y finalmente llegar a acuerdos mutuamente satisfactorios. Los siguientes puntos de la propuesta permitieron planificar la consultoría adecuadamente:

i. Objetivos.

ii. Declaración de beneficios de cada actividad (diagnóstico e intervención).

iii. Detalle de entregables, productos del desarrollo del proceso de la consultoría.

iv. Cronograma general de trabajo en el tiempo establecido entre las partes.

v. Garantía del cumplimiento de los siguientes criterios éticos (Manuel González A., s/f):

- Las partes involucradas se comprometen a dar un uso ético y responsable de de los recursos (esfuerzo, dinero, espacio, tiempo, etc.).
- El proceso establece un método de investigación coherente con el problema y la necesidad del cliente; un marco teórico basado en fuentes documentales; el empleo de un lenguaje cuidadoso; un alto grado de correspondencia con la realidad del sistema en intervención, los métodos empleados y los resultados.
- Se fomentará la participación de los miembros de la organización, la cual se acogerá a razones de cercanía, conocimiento y afectación de la situación planteada. La empresa cliente asegura que los individuos participan voluntariamente en apego a sus valores.
- La inversión del cliente está garantizada en los beneficios que la consultoría de cambio proporcionará al sistema en estudio y a la organización en general.

- Los procesos de diagnóstico e intervención se realizarán por profesionales calificados, sin intereses sobre los resultados del estudio, investidos con autoridad para aprobar, corregir o, dado el caso, suspender el proyecto.
- Toda acción vinculada a esta consultoría implica el respeto por las personas, de manera que: a) se permita cambiar de opinión; b) se respete la confidencialidad de la información; c) se den a conocer los avances; d) se informen los resultados y aprendizajes a través de mecanismos formales establecidos para ello.

vi. Requerimientos de recursos, incluyendo una propuesta económica presentada a fines académicos, así:

Recursos Logísticos. Salas de conferencias, refrigerios, computadores personales, material de oficina y equipos de presentación, necesarios para efectuar juntas individuales y grupales.

Recursos Humanos. Se contará con la presencia de dos consultores experimentados, para dirigir las sesiones, recopilar, analizar e integrar la información y de un asistente de consultoría, responsable de llevar a cabo coordinaciones logísticas, registro y análisis de información. Se requerirá de la empresa cliente:

- La participación del Gerente General, como órgano orientador del devenir organizacional, evaluador permanente del proceso y presentador de resultados.
- La participación del Gerente de Servicio, como enlace, principal informante y moderador del diagnóstico e intervenciones a ser realizadas.
- La participación de mandos medios y personal de la unidad, en tanto se requiera su aporte de información y presencia.
- La participación de otras personas consideradas expertas en el negocio, para plantear puntos de vista adicionales y fortalecer los procesos emprendidos.

Recursos Financieros. El valor de la inversión asociada a la ejecución de los servicios de consultoría enunciados, alcanzan:

Honorarios profesionales	Dos consultores senior	Bs.	20.000,00
Personal	Un Asistente de Consultoría	Bs.	4.000,00
Materiales y equipos		Bs.	4.000,00
		Bs.	**28.000,00**
Gastos de Administración		Bs.	5.000,00
		Bs.	**33.000,00**

El costo total del proyecto es de treinta y tres mil bolívares (Bs. 33.000,00), los cuales deben cancelarse de la siguiente manera: 50% al aprobar la propuesta y 50% al cierre del estudio. El costo enunciado tiene una validez de 30 días continuos, a partir de la fecha de presentación de la misma al cliente.

Esta inversión incluye: 1) Servicios de un equipo profesional integrado por dos consultores senior y un asistente de consultoría. 2) Gastos administrativos. 3) Materiales y equipos necesarios para el desarrollo de prácticas y juntas. 4) Material de oficina requerido para la presentación de entregables.

Esta inversión no incluye: 1) Impuestos. 2) Gastos logísticos por traslados, manutención, renta de instalaciones para el desarrollo de sesiones y juntas.

Finalmente, se envió la propuesta definitiva del proceso a emprender, solicitando la firma de aprobación por parte de la empresa cliente.

2. PROCESO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Las acciones de diagnóstico que se llevaron a cabo, estuvieron dirigidas a medir las variables establecidas en el modelo de las 7 Ss de McKinsey, las cuales indicarán las prioridades de acción para satisfacer las necesidades del área en intervención.

El diagnóstico se realizó siguiendo el presente cronograma de actividades:

	Octubre 2007					Noviembre 2007				Dic. 2007	
Actividades / Semanas	**1**	**8**	**15**	**22**	**29**	**5**	**12**	**19**	**26**	**3**	**10**
• Fase Preliminar de la consultoría											
• Revisión de antecedentes											
• Selección y adaptación de modelo organizacional de referencia											
• Diseño y adaptación de instrumentos de diagnóstico.											
• Recolección y análisis de datos.											
• Diagnóstico de la situación actual y deseada											

2.1. INSTRUMENTOS DE MEDICION

Se inició con una fase de revisión de antecedentes, considerando información disponible para encontrar "pistas" sobre la evolución del área y su gestión, lo cual sirvió para seleccionar el modelo organizacional de referencia. La revisión abarcó: el plan estratégico y objetivos de gestión de la Gerencia de Servicio 2005 – 2007; análisis de informes de gestión años 2006 y 2007; informe de gestión realizado por el Gerente de Servicio de la operación colombiana realizado en mayo 2007; análisis demográfico de los miembros de la Gerencia de Servicio, lo cual sirvió de insumo para seleccionar el modelo organizacional de referencia, ya reseñado.

Posteriormente se aplicó un cuestionario y se ejecutaron entrevistas cuyas respuestas se validaron, en la medida de lo posible, con los resultados del estudio de clima organizacional llevado a cabo recientemente en la organización, según lo siguiente:

- **Cuestionario de las "7S" de McKinsey** (www.voypormas.com, 2007), el cual consta de siete preguntas abiertas relacionadas con las variables del modelo, las cuales deben responderse a través de la siguiente escala cualitativa:

Muy positivo	Positivo	Mas positivo que negativo	Neutral	Mas negativo que positivo	Negativo	Muy negativo

  Cada pregunta, permite la opción de hacer comentarios o proponer recomendaciones y solicita jerarquizar cada dimensión según el nivel de importancia que el empleado le atribuya al factor en términos de su contribución a la efectividad de gestión, enumerando del 1 al 7 de manera decreciente.

  El cuestionario fue aplicado a nueve representantes de la Gerencia de Servicio, seleccionadas según su posición y trayectoria.

- **Entrevistas semiestructuradas de diagnóstico** que abordaron los factores del modelo de las 7 Ss de McKinsey, con preguntas abiertas dirigidas a validar la información obtenida de los cuestionarios aplicados, como las siguientes: ¿Cómo contribuye su área funcional al logro de los resultados del área? ¿A dónde se quiere llegar? ¿Hasta ahora qué situaciones o factores han inhibido el logro de los objetivos planteados? ¿Qué recursos se han requerido para lograrlas? ¿Por qué no se han conseguido? Se garantizó a los representantes de la empresa el manejo confidencial de la información suministrada.

- **Análisis de estudio de clima organizacional:** se consideraron los resultados del estudio del clima organizacional realizado por la empresa según pautas corporativas, en el mes de octubre de 2007. El estudio se instrumentó a través de una encuesta aplicada vía electrónica al 93% de la totalidad de los empleados con antigüedad mayor de 6 meses. El análisis se enfocó en los resultados específicos de la Gerencia de Servicio,

presentados en comparación con el promedio alcanzado por el país. El estudio abarcó los siguientes medidores:

i. Medidor Organización, compuesto por factores relacionados con el grado de satisfacción de los colaboradores con la compañía, tales como: misión, visión, organización, cultura del "nosotros", estilo de dirección, permanencia, remuneración y reconocimiento, desarrollo profesional, comunicación abierta, condiciones físicas.

ii. Medidor Área / Liderazgo, compuesto por factores relacionados con el grado de satisfacción de los colaboradores con la Gerencia, tales como: compromiso, comunicación abierta, iniciativa, productividad personal, relaciones personales, liderazgo, calidad, competencia funcional, flexibilidad, energía, "coaching".

iii. Medidor Personal, compuesto por factores relacionados con el grado de satisfacción de los colaboradores con su comportamiento a nivel personal, tales como: competencia funcional, compromiso, energía, flexibilidad, iniciativa, productividad personal, relaciones personales, responsabilidad.

2.2. ANALISIS DE CONTENIDO

La información se procesó empleando la técnica de **análisis de contenido**, aplicada a cada variable del modelo de McKinsey, en forma tal de formular inferencias reproducibles y válidas a partir de los datos recopilados. A continuación se presenta el análisis efectuado, presentando las respuestas dadas al cuestionario y entrevistas realizadas. Veamos:

i. Valores compartidos

Cuestionario:

¿Consideras que dentro de la organización todo el personal comparte el mismo paradigma o doctrina acerca de la visión, misión, pilares fundamentales sobre los que descansa la política

de la empresa? 100% de los encuestados lo visualizan como un factor positivo. Se le atribuyó el 7mo lugar en importancia.

Mientras que en las entrevistas se recogió la siguiente información:

- Todo el personal comparte la visión, misión y función, aun cuando los mismos no se refuerzan formalmente, por parte de la empresa.

ii. Estrategia:

Cuestionario:

¿Utiliza la organización una herramienta o instrumento idóneo para incentivar al personal en el logro de los objetivos? 55% de los representantes de la empresa consideraron que es un factor más positivo que negativo. Se le atribuyó el 5to lugar en importancia.

En las entrevistas realizadas se hizo referencia a:

- El documento de medición de resultados, indicadores y objetivos, que se revisa mensualmente para evaluar a cada trabajador, es efectivo para medir el logro de objetivos por parte del personal.
- El esquema de bonificación por objetivos empleado para otorgar incentivos económicos al personal de campo, es favorecedor a la gestión.

iii. Estructura:

Cuestionario:

¿Consideras que dentro de la organización en sus diferentes escalafones cada integrante cumple con sus deberes, responsabilidades y obligaciones? 50% consideraron que es un factor más negativo que positivo; 25% de los representantes de la empresa se consideraron neutrales; el 25% evaluaron la variable de manera positiva. Se le atribuyó el 2do lugar en importancia.

En las entrevistas realizadas se hizo referencia a:

- Los roles de los ocupantes no están totalmente claros.
- Poca presencia de la Gerencia.
- Toma de decisiones centralizada.
- Hay un solo enlace para solución de casos críticos.
- Escasa dirección al personal de oficina.

iv. Sistemas:

Cuestionario:

¿Consideras que las herramientas utilizadas por la organización permiten evaluar el rendimiento laboral y resultados de la empresa? 63% de los representantes de la empresa consideraron que es un factor más negativo que positivo. Se le atribuyó el 3er lugar en importancia.

En las entrevistas realizadas se hizo referencia a:

- Cantidad de indicadores no facilitan enfocarse en las situaciones críticas.
- Se deben revisar las metas en función de los recursos.
- El sistema de información tiene limitantes de programación.
- Deben mejorarse, documentarse y compartirse procedimientos críticos.

v. Personal:

Cuestionario:

¿Consideras que cada unos de los integrantes de la unidad llenan las expectativas en los cargos para los cuales fueron designados de acuerdo su perfil profesional? 50% de los representantes de la empresa la ven como un factor positivo o muy positivo, mientras que la

otra mitad lo observan como un factor más negativo que positivo. Se le atribuyó el 1er lugar en importancia, junto con las habilidades de la gente.

En las entrevistas realizadas se recogieron las siguientes opiniones:

- Se debe fortalecer funcionalmente al personal.
- Se requiere mejor supervisión y trabajo en equipo.
- Se ha profesionalizado la gestión, pero quedan algunos casos por resolver.

vi. Estilo / Cultura:

Cuestionario:

¿El bienestar del personal representa en la organización una prioridad para el perfeccionamiento de la empresa? 100% de los representantes de la empresa consideraron que es un factor más positivo que negativo o muy positivo. Se le atribuyó el 6to lugar en importancia.

En las entrevistas realizadas se recogieron las siguientes opiniones:

- Es una prioridad. Se adelantan planes de formación y capacitación para el personal.
- Los representantes de servicio requieren más cercanía y comunicación con el equipo.

vii. Habilidades:

Cuestionario:

¿Consideras que dentro de la organización el personal está correctamente asignado para el cumplimiento de sus labores de acuerdo a su grado de profesionalismo? 63% de los representantes de la empresa consideraron que es un factor más positivo que negativo. El 33% restante indican que es más negativo que positivo. Se le atribuyó el 4to lugar en importancia.

En las entrevistas se recogió la siguiente información:

- Hay personas que requieren mejor preparación.
- Se requiere más experticia técnica.
- Deben revisarse roles y perfiles.

Adicionalmente, el **análisis demográfico** del personal de la Gerencia de Servicio, suministrado por la Gerencia de Recursos Humanos, indica las siguientes características:

- 73% son hombres.
- 52% son casados y 44 % solteros.
- 40% tiene entre 24 y 29 años de edad, mientras que 37% tiene de 30 a 39 años.
- 37% tiene una antigüedad menor de 2 años, 40% entre 3 y 5 años y 19% tiene 10 años o más.
- 44% son egresados universitarios, 35% graduados a nivel de técnico superior o medio mayormente en electrónica.
- De los graduados universitarios, el 83% son egresados de carreras de ingenierías, ya sean mecánica, industrial o de sistemas.

Finalmente en el **estudio de clima organizacional** efectuado, se observa que los miembros de la Gerencia de Servicio atribuyen un alto valor a la gestión organizacional, aun cuando son más críticos con la gestión del área y con las variables de medición personal.

2.3. PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO: HALLAZGOS GENERALES

Se convocó a una reunión con participación de la gerencia general, recursos humanos y servicio postventa, presentándose los siguientes hallazgos por variable, los cuales sirvieron de insumo para determinar la situación actual de la unidad y la situación deseada:

i. Valores Compartidos Prioridad: 7 Percepción positiva

- Hay un acuerdo general sobre el conocimiento e identificación con los componentes de la estrategia organizacional (misión, visión, valores), lo cual se confirma en el estudio de clima.

ii. Estrategia Prioridad: 5 Factor considerado más positivo que negativo.

- Se requiere enfocar las acciones hacia un fin común (visión).
- No se han determinado áreas críticas, para generar foco en ellas.
- Algunas metas o patrones de medición de indicadores parecen no alcanzables por parte del equipo.

iii. Estructura Prioridad: 2 Se percibe como un factor más negativo que positivo

- Roles y funciones poco claras en términos de contribución.
- Cargas de trabajo se perciben altas en función del número de colaboradores activos.
- Existencia de retrabajos y procedimientos poco claros y heterogéneos.

iv. Sistemas Prioridad: 3 Percepción negativa

- Indicadores de gestión se perciben no logrables y confusos.
- Hay opiniones contrarias entre la efectividad de medición y suficiencia de los mismos.
- Existen procedimientos poco efectivos.
- El sistema de información tiene limitantes y necesariamente algunos procesos deben hacerse manualmente.

v. Personal Prioridad: 1 Se considera un factor más negativo que positivo

- Roles y funciones poco claros.
- Asignaciones y métodos de trabajo cambiantes y heterogéneos.
- Posiciones ocupadas por profesionales se perciben más operativas que tácticas.
- Características demográficas del equipo hacen inferir alta profesionalización y poca experiencia laboral, generando la necesidad de formación técnica y funcional.
- El estudio de clima confirma algunas necesidades del área, al evaluar los siguientes medidores personales por debajo del promedio de la organización.

vi. Estilo / Cultura Prioridad: 6 Fue considerado un factor más positivo que negativo.

- Línea de dirección se percibe ambigua, sobre todo en cuanto a toma de decisiones.
- La organización afirma estar comprometida con el desarrollo y capacitación del personal.
- Comunicación entre áreas no efectiva y excluyente de personas que trabajan en el campo.

- En el estudio de clima organizacional, las siguientes variables de área se evaluaron por debajo del estándar: comunicación, compromiso, “coaching”, liderazgo, flexibilidad y productividad.

vii.	**Habilidades**	Prioridad: 4	Es considerado un factor más positivo que negativo

- Se requiere más experticia técnica y enfoque estratégico que considere la naturaleza logística de la gestión de servicio.
- El estudio de clima organizacional evidencia menor puntuación a las variables de área relacionadas con desarrollo profesional y cultura de aprendizaje. En el medidor personal se evalúan por debajo del estándar nacional las variables: productividad, energía, competencia funcional, compromiso e iniciativa.

2.4. SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN DESEADA

Finalmente en esta junta de presentación del diagnóstico, se revisó en función de la visión de la Gerencia de Servicio, la situación actual de la gestión de la unidad y la situación ideal, resultando:

Situación Actual	Situación Ideal
1) Gestión postventa no acorde a alta demanda y crecimiento de las ventas.	1) Gestión postventa acorde a alta demanda y crecimiento de las ventas
2) Cumplimiento del 60% de indicadores	2) Cumplimiento del 95% de indicadores
3) Nivel resolutorio de un 60%	3) Nivel resolutorio de un 80%
4) Tiempo suministro de repuestos 72 hs.	4) Tiempo suministro de repuestos 48 hs.
5) Eficiencia acumulada del 65%	5) Eficiencia acumulada del 90%
6) Tiempo de respuesta promedio de 60 hs.	6) Tiempo de repuesta promedio 48 horas
7) 50% casos pendientes mensuales	7) 10% casos pendientes mensuales
8) Eficiencia promedio por técnico de 1,5 casos al día	8) Eficiencia promedio por técnico mayor o igual a 3 casos por día

2.5. RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO

Se recomienda intervenir la gestión de la Gerencia de Servicio, realizando las siguientes acciones:

1. Analizar la estructura organizacional considerando procesos críticos, cargas de trabajo, roles y perfiles de la Gerencia de Servicio.
2. Generar reunión de área para permitir la participación del personal en la mejora de aquellos factores considerados débiles, a nivel de área y persona, en el estudio de clima organizacional.
3. Desarrollar los perfiles de competencias de cargos claves de la unidad, a efectos de selección y capacitación.
4. Generar un plan de capacitación contentivo de acciones que permitan:
   - Fortalecer el rol supervisorio de mandos medios
   - Facilitar el aprendizaje de fundamentos técnicos asociados al área, especialmente por personas con relación directa con talleres de servicio y técnicos.
   - Mejorar la efectividad personal de los colaboradores en el ámbito organizacional.
5. Realizar juntas mensuales formales por área funcional y documentarlas. Asistir a programas de comunicación que mejoren la efectividad personal de los colaboradores.
6. Reforzar componentes estratégicos en reuniones de área convocadas por gerentes y mandos medios, sobre todo por la cantidad de personal de ingreso reciente.
7. Analizar y mejorar procesos claves e indicadores de gestión críticos, poniendo especial atención a las metas formuladas, de manera que sean entendibles, medibles y logrables.

3. PROCESO DE INTERVENCION ORGANIZACIONAL

La intervención inició con una convocatoria al grupo de servicio para plantear la estrategia de intervención, de manera de dar a saber los esfuerzos organizacionales para impactar la efectividad organizacional de manera favorable, presentando a la unidad los hallazgos del diagnóstico y comentándoles el plan de acción a seguir, el cual abarcaría:

- Alineación estratégica de la unidad a la visión de la empresa.
- Rediseño de la estructura organizacional en función de la medición de cargas de trabajo y flujo de los principales procesos.
- Determinación de perfiles de los ocupantes.

Acordando el siguiente plan de trabajo, como guía de acción:

	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
Actividades planificadas	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
• Definición y prioridades de áreas de intervención con base en el diagnóstico organizacional.																
• Alineación organizacional																
• Rediseño organizacional																
• Determinación de competencias para cargos claves																
• Implantación y ajustes de intervención																
• Presentación y documentación de resultados.																

3.1. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Esta intervención inició con la participación de la gerencia y mandos medios de servicio postventa, a quienes partiendo del refrescamiento de la visión de la empresa y de la misión

de la gestión de servicio, se les pidió registrar un conjunto de cinco o seis logros u objetivos relacionados con la empresa en su conjunto de mayor importancia para el cumplimiento de la visión. Los objetivos no tienen necesariamente su temporalidad definida en forma específica, contienen un qué, un cómo y un para qué.

Seguidamente, se les solicitó responder ¿Qué queremos lograr en esta unidad en un par de años? ¿Qué queremos llegar a ser? para determinar su visión en un corto plazo y dar sentido de dirección al trabajo por desarrollar; y para determinar factores críticos de éxito, se les pidió dar respuesta a la pregunta: ¿Qué cosas, áreas o actividades de la gestión no pueden fallar, porque si fallan imposibilitarían el logro de los objetivos y nos alejarían del cumplimiento de la visión?

Los participantes reflexionaron sobre sus conclusiones, resultando el consenso sobre la siguiente visión de la Gerencia de Servicio:

> *"Ser el proveedor líder de servicio postventa en el sector, capitalizando las competencias y compromiso de nuestro equipo, para brindar un nivel efectivo de respuesta, generando en nuestros consumidores la preferencia y confianza por nuestras marcas"*

Para finalizar se les asignó para una próxima sesión, revisar la matriz FODA de la empresa con algún colaborador de alto potencial a quien invitarían a una segunda sesión la semana siguiente, de manera que evaluaran cuáles y cómo esos factores internos y externos podían impactar la gestión de servicio. Esta fase constituyó el eslabón final entre todos los procesos de planificación y el inicio de la acción.

En esa segunda sesión se elaboró un plan de acción, en donde se confrontaron factores internos (fortalezas y debilidades) contra factores externos (oportunidades y amenazas), lo que sirvió para determinar la idoneidad de los objetivos de desempeño actuales con sus correspondientes indicadores, para llegar a la visión deseada.

Finalmente, se presentó el trabajo realizado a la gerencia general, se solicitó al gerente de área difundir la información en su reunión mensual de trabajo y, comenzaron a rediseñar el

documento de gestión de desempeño con los objetivos críticos determinados, para dar cabida a la segunda intervención.

3.2. REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El ejercicio de alineación dio cabida a plantear una estructura de la unidad que pudiera considerarse como el marco de trabajo que sugiere orden y relaciones armoniosas en el equipo, para lo cual se debió considerar trabajo realizado en cuanto a complejidad, volumen y área de especialidad, y las personas en cuanto a perfil y posición actual, el ambiente en que se ejecuta el trabajo y las relaciones entre personas y departamentos.

La implantación del proceso de reorganización, se ejecutó llevando a cabo el siguiente proceso:

Asimismo se realizó un análisis de cargas de trabajo entre las diversas unidades funcionales existentes, en una matriz como la que se muestra más abajo, en la que se enumeraron los siguientes procesos críticos con sus principales tareas: 1) análisis de fallas, 2) cambio de producto, 3) capacitación técnica, 4) gestión de inventario, 5) despacho de repuestos, 6) recuperación de repuestos, 7) solución de orden de servicio, 8) visita de servicio.

Procesos	Tareas	Jefe de Postventa	Jefe de Capacit.	Jefe de Inventarios
1. Solución de orden de servicio	a) asignación de la orden			1
	b) recibe la orden	1		
	c) visita al taller	1		
	d) solicita y recibe repuesto	1		1
	e) hace seguimiento	1		
	f) solicita y recibe orientación técnica	1	1	
	g) aprueba facturación	1		
	h) cierra el caso	1		
2. etc…	a) …			
	Volumen / Carga	**7**	**1**	**2**

Ilustración de la Matriz de análisis de cargas de trabajo por procesos

Finalmente se revisó la función de cada cargo, contando con la presencia del gerente general, del gerente de servicio y del gerente de recursos humanos, así como el perfil de cada colaborador del equipo, resultando que:

- El mayor volumen o carga de trabajo lo lleva Servicio Postventa, departamento cuyo órgano decisorio es el jefe de área apoyado por un analista a nivel nacional, quienes enlazan a los diez representantes de servicio y dos técnicos con la oficina central y llevan el seguimiento de órdenes de servicio, a nivel operacional y administrativo, generadas por mas de cien (100) talleres autorizados.
- La segunda unidad con mayor carga es Inventarios, cuya labor de logística de repuestos es esencial para la oportuna y eficiente solución de casos, ya que es la que maneja la adquisición, almacén y despacho de los mismos a nivel nacional. La misma cuenta con dos analistas, un jefe de área y dos analistas de planeación de repuestos, asi como recibe los servicios de un operador logístico y un centro de atención de llamadas.
- Finalmente, está la unidad de Capacitación, la que tiene un rol experto en el manejo de estructuras de productos por parte de un analista, necesarias para planear el nivel de inventarios, y en la capacitación funcional de más de ciento sesenta (160) técnicos externos a nivel nacional llevada a cabo por el jefe del área. Esta área, además, tiene una analista responsable de procesar cambios de productos dañados (devoluciones), proceso que se diagnostica en Servicio Postventa, se confirma por Capacitación y se cierra en Inventarios.

Los perfiles de los ocupantes son los siguientes:

1. Gerente de Área: Profesional con postgrado gerencial, mayor de 40 años de edad, tres años de antigüedad.
2. Mandos medios: Ingenieros o técnicos con dos años de antigüedad y edad comprendida entre 30 y 35 años, mas de 10 años en la empresa y mas de 40 años de edad.

3. Representantes de servicio: quienes tienen mas de cinco años de antigüedad, son mayores de 30 años, Técnicos en Refrigeración con menos de tres años de antigüedad, mayormente son menores de 35 años y graduados de TSU en carreras administrativas o Ingeniería.
4. Técnicos de servicio: TSU en electrónica, mayores de 35 años de edad.
5. Analistas: Ingenieros, menores de 25 años de edad, uno a dos años de antigüedad; TSU en administración, 30 años de edad y cinco de antigüedad.

Este análisis sumado al diagnóstico organizacional conllevó a acordar los siguientes ajustes en la estructura organizacional, que mantiene una división del trabajo horizontal, que considere el grado de especialización de áreas y personas, y en el volumen de trabajo.

1. En Postventa:
    a. Descentralizar servicio postventa, de manera de atender manera equitativa a tres zonas geográficas del país.
    b. Regionalizar zonas, de manera de equilibrar cargas de trabajo.
    c. Adicionar un analista por zona, cuyo rol es enlazar representantes de servicio con la sede central, manejar temas administrativos y de facturación a talleres. El número de ocupantes es cambiante en función de la demanda de cada región.
    d. Adicionar un técnico de servicio para distribuidores, a fin de atender casos críticos y cambios.
2. En Capacitación
    a. Adicionar un analista de enlace con el centro de atención de llamadas.
    b. Adicionar instructores con perfil profesional en áreas de ingeniería asociadas a la naturaleza del producto.
    c. Eliminar analista de cambios y entregar la función a inventarios.

d. Asumir la coordinación del centro de llamadas, dada la necesidad de capacitación y medición de índice de satisfacción permanente por parte de los operadores.

3. En Inventarios

   a. Cambiar la denominación, de manera que refleje el real impacto de la unidad.

   b. Entregar la función de coordinación del centro de llamadas a Capacitación.

   c. Asumir el proceso de cambio de productos.

La estructura diseñada se ilustra en el siguiente organigrama de cargos:

ILUSTRACION

Seguidamente a los ajustes propuestos, se analizaron los cargos claves en cuanto a jerarquía, roles y finalidades principales, en conjunto con el Gerente de Servicio y del Gerente de Recursos Humanos.

La implantación de la nueva estructura organizacional de la unidad, sucedió según el siguiente plan de trabajo:

1. Presentación ejecutiva y visto bueno de la gerencia de la empresa.

2. Estimación de costos de la nueva estructura, resultando un incremento presupuestal estimado del 60%, lo cual reportó la Gerencia de Recursos Humanos comparando el costo de personal de la Gerencia antes y después del cambio, en referencia a mercado salarial proyectado a marzo 2008.

3. Planeación de personal en función de posibles movimientos internos evaluados con la Gerencia de Recursos Humanos, cubriendo de manera prioritaria las vacantes de Postventa dado su impacto sobre la efectividad de gestión; así, se

ascendió a una persona, se transfirieron a cuatro y se generaron siete vacantes a cubrir con candidatos externos.

4. Plan de implantación y participación del personal de la Gerencia de Servicio, contentivo de los siguientes puntos:

   - Presentación de resultados de la consultoría y nueva estructura al equipo gerencial.

   - Presentación al equipo de la Gerencia de Servicio, incluyendo anuncio de movimientos internos, según la siguiente agenda de trabajo:

i.	Apertura	Gte. Servicio
ii.	Visión Servicio Postventa	Gte. Servicio
iii.	Metodología	Consultor
iv.	Rediseño organizacional y movimientos internos	Gerente General
v.	Roles y propósitos de los cargos	Gte. Servicio
vi.	Almuerzo	
vii.	Dirección de mesas de trabajo	Consultor

   - Las mesas de trabajo se dirigieron a tratar los siguientes puntos, para posterior validación de Recursos Humanos y Servicio:

     i. Redacción del propósito de cada área: ¿Cuál será la contribución de nuestra área para lograr los objetivos de la Gerencia?

     ii. Revisión de descripción de cargo actual (propósito, finalidades)

     iii. Redacción del propósito y finalidades de cada cargo en función de la visión: ¿Cómo contribuiré desde mi cargo a lograr los objetivos? ¿Qué acciones son representativas del propósito de mi cargo?

   - Plan comunicacional para la organización utilizando medios electrónicos, cartelera, boletín informativo y reuniones de equipo.

   - Ajuste documento de evaluación de objetivos de desempeño gerencia y mandos medios de servicio postventa.

Se planteó el organigrama funcional de la unidad, cuya publicación se reserva a petición del cliente.

Esta estructura de enfoque múltiple (A. Salazar, R. Maggiorani, 2006), se constituye de acuerdo a la especialización de los empleados, quienes se agrupan conforme a sus diferentes campos de acción, teniendo un jefe responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Estos le reportan a un Gerente de Servicio quien se encarga de coordinar funciones y responsabilidades para lograr las metas de la unidad.

Así, utilizando al mismo tiempo criterios de función y territorialidad, se obtienen las siguientes **ventajas**:

- Facilita adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.
- Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.
- Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brinda la coordinación en todas las divisiones.
- La agrupación de personas y áreas sobre la base del trabajo que realizan incrementa oportunidades para utilizar maquinaria especializada y personal calificado.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por la compañía.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Permite movilidad y facilita el entrenamiento en el puesto para el desarrollo del personal.

Sin embargo, la gerencia debe cuidar su estilo de comunicación y liderazgo, y el manejo de mecanismos de seguimiento y control, a fin de minimizar posibles **desventajas**:

- El incremento de personal supervisorio, puede generar lentitud en la toma de decisiones y costos administrativos.
- Las personas se pueden preocupar más por el trabajo de su área específica que del servicio en general, lo que puede causar suboptimización organizacional.
- Se pueden crear situaciones de conflicto entre el personal corporativo y el ubicado en el interior del país.

3.3. DETERMINACIÓN DE PERFILES POR COMPETENCIAS

Esta fase de la consultoría abarca la determinación de competencias con base a la visión de la empresa y las necesidades de la unidad, teniendo como propósito asentar las bases para seleccionar y desarrollar personal de una manera mas objetiva y efectiva, así como promover un estilo de liderazgo en donde el supervisor asuma un papel activo con respecto al desarrollo de sus colaboradores.

En este sentido, para determinar competencias se conformó un panel de expertos constituido por el gerente y mandos medios de la Gerencia de Servicio y el Gerente de Recursos Humanos, quienes en el rol de expertos, recibieron una inducción sobre el proceso y ventajas de la gestión de personal por competencias, y se les involucró solicitándoles llevar a cabo las siguientes acciones, en un par de sesiones:

1. Seleccionar la familia de cargos según la naturaleza de los mismos, determinando que los siguientes cargos son críticos para la unidad, y conforman la familia de servicio postventa: Jefe de Servicio (JS), Representante de Servicio (RS), Técnico de Servicio (TS), Jefe de Capacitación (JC), Instructor Técnico (IT), Analista de Ingeniería de Servicio (AIS).
2. Determinar la identidad de la familia de cargos, considerando su propósito dentro de la unidad, concluyendo que: "*la familia de cargos de servicio postventa está conformada por aquellas posiciones que contribuyen de manera directa y significativa*

en la solución de órdenes de servicio, manteniendo contacto directo con el cliente o consumidor. Sus ocupantes deben poseer un perfil técnico asociado a la naturaleza de nuestros productos, sensibilidad comercial y alta orientación de servicio al cliente".

3. Analizar catálogo de competencias emitido por la casa matriz y según aplique, escoger entre 5 y 6 competencias cónsonas con la naturaleza de la familia de cargos. Las mismas se tabularon de la siguiente manera, según la selección de los distintos actores (representados por las letras A. B, C, D, E) y se ponderaron ordinalmente según su impacto, según frecuencia de escogencia y revisión del equipo, por ejemplo:

Competencias	Conceptos	Escogencia Individual					Ponderación Ordinal
		A	B	C	D	E	
Seguimiento y Control	Establece controles o mecanismos de seguimiento para tareas y/o procesos personales y de colaboradores. Evalúa los resultados de tareas ó proyectos delegados.	1	1	1	1	1	**1**
Enfoque a Resultados	Ejerce influencia activa sobre eventos, esto caracteriza a las personas que generan resultados más que responder a eventos o problemas.	1		1	1	1	**2**
Tolerancia a la Presión	Mantiene una estabilidad emocional y de actuación ante situaciones de presión u oposición.	1	1	1		1	**3**

A estas competencias agregaron la siguiente, no establecida en el catálogo, pero si en el perfil deseado:

Destreza Técnica	Aplica de manera efectiva conocimientos y destrezas adquiridas en su trayectoria académica y/o laboral ante la solución de asignaciones, por lo que la calidad de sus ejecuciones y dominio de su área de especialidad, generan credibilidad técnica.

Posteriormente a fin de estimar nivel de complejidad de cada cargo, el panel le asignó pesos específicos con base a una escala del 4 al 1 a cada competencia según las características y responsabilidades de los cargos.

A través de entrevistas de eventos conductuales a empleados de desempeño superior y validación del panel de expertos, se determinaron comportamientos asociados a las

competencias y se jerarquizaron de mayor a menos complejidad. Preliminarmente a las entrevistas se dieron las siguientes pautas:

- Los comportamientos evidencian niveles de competencia. Responda describiendo comportamientos observados del individuo.
- Evite hacer inferencias.
- Considere la frecuencia con que la persona ha manifestado dichos comportamientos.
- Recuerde que los comportamientos se expresan con verbos. Evite el uso de adjetivos.

4. Finalmente, se les pidió evaluar según la tabla anterior a cada ocupante actual en base a los perfiles establecidos en el numeral 4, lo que sirvió de base para detectar necesidades y planificar actividades de **capacitación**, como las siguientes:

Actividad	Participantes
1. Fortalecimiento supervisorio	Mandos Medios
2. Electrónica	Rptes. Servicio Postventa
3. Refrigeración	Rptes. Servicio Postventa y Técnicos de Servicio
4. Servicio al cliente. Manejo de quejas y clientes difíciles.	Rptes. Servicio Postventa y Técnicos de Servicio
5. Planeación visitas de campo	Rptes. Servicio Postventa
6. Gestión y control de inventarios	Analistas de inventarios
7. Efectividad personal	Personal profesional Rptes. Servicio Postventa

5. A efectos de **selección de personal**, se les facilitó una inducción corta sobre el manejo de entrevistas de eventos conductuales en base a preguntas descriptivas abiertas, y se les facilitó el siguiente diccionario de preguntas conductuales especificas, como por ejemplo:

Preguntas Específicas para la Determinación de Niveles de Competencias	
1	**Enfoque a Resultados**
-	¿Cómo / quién determina sus objetivos de trabajo?
-	¿Comente sus logros mas recientes en el trabajo? ¿Qué hizo para lograrlos?

2	**Orientación de servicio al cliente**
-	Defina quiénes son sus clientes dentro y fuera de la organización. ¿De qué forma determina sus necesidades?
-	Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la insatisfacción de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora?
-	Cuénteme algún trabajo en que el ocupante del cargo o el equipo hayan superado las expectativas del cliente…

6. Finalmente se efectuó una junta para presentar el trabajo realizado en materia de competencias, enseñando el uso de las distintas guías de acción y destacando que sólo se había llegado a la fase de diseño, por lo que para una implantación mas adecuada se deben elaborar instrumentos de medición apropiados.

3.4. RECOMENDACIONES POSTERIORES A LA INTERVENCION

Una vez finalizado los trabajos relacionados con la mejora de la efectividad organizacional de la Gerencia de Servicio, se recomienda emprender las siguientes acciones a fin de dar continuidad a la labor efectuada:

- Fortalecer el sistema de comunicaciones, de manera participativa.
- Generar foco en la visión de la unidad, y determinar indicadores clave de servicio vinculados a su logro.
- Elaborar documento de evaluación de objetivos a todo el personal, dado su perfil profesional y orientación al logro de resultados.
- Integrar a los representantes y técnicos de servicio a la compañía, con visitas o reuniones frecuentes.
- Velar por el cumplimiento de las funciones establecidas en las descripciones de cargos, para asegurar que se conocen y cumplen roles y responsabilidades.

- Emplear los perfiles de competencias levantados en función de selección y capacitación del personal de las áreas de postventa y Capacitación.
- Una implantación adecuada de los perfiles de competencias levantados, requeriría engranar este modelo a uno mayor que impacte al resto de la organización, y que incluya instrumentos de medición idóneos de los comportamientos determinados.
- Procurar servicios de consultoría de procesos que engranen funcionalmente a la Gerencia de Servicio con el resto de las unidades en materia de competencias y procesos.

VIII. CONCLUSIONES

El éxito de la consultoría desarrollada se debió al interés y apoyo demostrado por la alta gerencia, la participación activa de la totalidad de los miembros del equipo de servicio y el cumplimiento de agendas y tiempos establecidos.

La importancia del diagnóstico y de la participación de los involucrados en la situación, ponen en evidencia el conocimiento preliminar de éstos de la problemática existente, sólo que a través de los instrumentos utilizados se trascendió lo evidente, de manera de presentar hallazgos que la unidad o la gerencia de la empresa, por si sola no habían podido determinar.

La jerarquización de acciones a efectuar en función de las necesidades organizacionales y las fortalezas especializadas del consultor como facilitador del cambio organizacional, permitió efectuar intervenciones respaldadas en modelos organizacionales exitosos, así como recomendar la ejecución de otros trabajos de efectividad organizacional que deben ser llevados a cabos por especialistas en áreas de procesos e indicadores de gestión.

La elaboración de cronogramas de trabajo y el respeto de plazos y acuerdos por ambas partes, permitió el cierre de la consultoría en los tiempos previstos.

Facilitar el conocimiento de los avances del proyecto por parte de los involucrados, invitó a la participación espontánea canalizada a través de gerentes y mandos medios, lo que enriqueció sobremanera el trabajo efectuado.

Finalmente se cumplió con la entrega de los siguientes productos:

i. Diagnóstico organizacional

ii. Determinación de situación actual y situación ideal

iii. Alineación de la Gerencia de Servicio a la organización, resultando visión de la unidad, matriz DOFA y revisión de objetivos.

iv. Rediseño de la estructura organizacional, aplicando un enfoque múltiple efectuado en base a volumen de trabajo, complejidad de las tareas, especialización de los empleados y territorialidad.

v. Manual de cargos, contentivo de descripciones de cargos elaboradas con la participación de los ocupantes.

vi. Perfil de competencias para la familia de cargos de servicio postventa, como guía de acción para la captación y retención del personal, proponiendo necesidades de capacitación y guía de preguntas para la selección.

IX. BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN

- Alles, Martha. **Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias.** Buenos Aires. Editorial Granica. Buenos Aires. 2006.
- Alles, Martha. **Gestión por Competencias. El Diccionario.** Buenos Aires. Editorial Granica. Buenos Aires. 2004.
- Aramayo Prieto, Armando. **Diseñando la Estrategia Empresarial,** consultado en www.emagister.com. 2006.
- Brull Alabart Enric y Maria Gil Estallo. **Mintzberg: La Estructuración de las Organizaciones**, consultado en www.brullalabart.com. Edición 2005.
- Dagmar Recklies. **The 7-S-Model,** consultado en www.themanager.org
- French, Wendell y Cecil Bell. **Desarrollo Organizacional**. México, Prentice-Hall Hispanoamericana. S. A. 1996.
- González A., Manuel. **Aspectos Éticos de la Investigación Cualitativa**, Universidad de San Carlos. Guatemala, consultado en www.oei.es
- Jiménez Leoncio y Pablo Kendall. **Propuesta Metodológica para Analizar Casos como Modelo de Aprendizaje**, consultado en www.inf.udec.cl
- Kubr, Milan. **La Consultoría de Empresas. Guía de la Profesión.** Editorial Limusa. 3ra edición. México. 2006.
- Mintzberg, Henry. **La Estructura de las Organizaciones.** Editorial Ariel, España. 1984.
- Rasiel Ethan y Paul Friga - **La mente del McKinsey,** consultado en http://www.12manage.com
- Rodríguez, Darío. **Diagnóstico Organizacional.** Alfaomega Grupo Editor. 6ta edición. México. 2005.
- Universidad de Yacambú. **Cuestionario de las "7S" de McKinsey**, consultado en www.voypormas.com 2007

X. ANEXOS

Cuestionario de las "7Ss de McKinsey"[1]

Este cuestionario se basa en el "Modelo de las 7Ss" que McKinsey & Co, la firma de consultoría estratégica más famosa del mundo, quien la desarrolló como respuesta al análisis de la estructura corporativa. El objetivo del modelo es fortalecer la compañía en forma integrada, sin dejar "subsistemas" aislados.

Debes dar tu respuesta, marcando con una "x" debajo de la opción mas adecuada a la realidad organizacional.
La seccion de comentarios / recomendaciones es para nosotros de suma importancia, para saber el por qué de tu opinión.
Prioriza cada variable según su importancia sobre la efectividad de gestión del 7 al 1, siendo que 7 es el mas importante y 1 el menos importante.

Sólo se revelarán los resultados generales de su procesamiento en conjunto con el resto de los cuestionarios aplicados.

1) Valores Compartidos (Shared values):

¿Consideras que dentro de la Gerencia de Servicio todo el personal comparte el mismo paradigma acerca de la visión, misión y función, pilares fundamentales descansa la política de la empresa?

Muy positivo	Positivo	Mas positivo que negativo	Neutral	Mas negativo que positivo	Negativo	Muy negativo

- Comentarios / Recomendaciones:
- Prioriza del 7 al 1, según la contribución de este factor a la efectividad de gestión:

2) Estrategia (Strategy)

¿Utiliza la Gerencia de Servicio una herramienta o instrumento idóneo para incentivar al personal en el logro de los objetivos como empresa?

Muy positivo	Positivo	Mas positivo que negativo	Neutral	Mas negativo que positivo	Negativo	Muy negativo

- Comentarios / Recomendaciones:
- Prioriza del 7 al 1, según la contribución de este factor a la efectividad de gestión:

1 Fuente: Universidad de Yacambú – Maestría en Gerencia de Finanzas y Negocios, en www.voypormas.com

3) Estructura (Structure)

Muy positivo	Positivo	Mas positivo que negativo	Neutral	Mas negativo que positivo	Negativo	Muy negativo

- Comentarios / Recomendaciones:
- Prioriza del 7 al 1, según la contribución de este factor a la efectividad de gestión:

4) Sistemas (Systems):

Muy positivo	Positivo	Mas positivo que negativo	Neutral	Mas negativo que positivo	Negativo	Muy negativo

- Comentarios / Recomendaciones:
- Prioriza del 7 al 1, según la contribución de este factor a la efectividad de gestión:

5) Personal (Staff):

¿Consideras que dentro de la Gerencia de Servicio cada uno de los integrantes llena las expectativas en los cargos en los que fueron nombrados o designados de acuerdo su perfil profesional?

Muy positivo	Positivo	Mas positivo que negativo	Neutral	Mas negativo que positivo	Negativo	Muy negativo

- Comentarios / Recomendaciones:
- Prioriza del 7 al 1, según la contribución de este factor a la efectividad de gestión:

6) Estilo (Style):

Muy positivo	Positivo	Mas positivo que negativo	Neutral	Mas negativo que positivo	Negativo	Muy negativo

- Comentarios / Recomendaciones:
- Prioriza del 7 al 1, según la contribución de este factor a la efectividad de gestión:

7) Habilidades (Skills):

Muy positivo	Positivo	Mas positivo que negativo	Neutral	Mas negativo que positivo	Negativo	Muy negativo

- Comentarios / Recomendaciones:
- Prioriza del 7 al 1, según la contribución de este factor a la efectividad de gestión