



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO:

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL POSICIONAMIENTO  
ESTRATÉGICO DE FUNDEI: FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN E INDUSTRIA

Presentando a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

ANTONELLA DI GIOVANNI DI UBALDO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor

WILLIAM MEDINA QUERO

Caracas, octubre 2009

## ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	8
<b>RESUMEN</b>	9
<b>CAPÍTULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO</b>	
1.1 Planteamiento del Problema	11
1.2 Justificación del Proyecto	12
1.3 Objetivos del Proyecto	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL</b>	
2.1 Génesis	15
2.2 Misión, Visión y Estructura	16
2.3 Mercado y Clientes Meta	18
2.4 ¿A qué se dedica Fundei?	19
2.5 Beneficios de Fundei	20
2.6 Premio Roberto Salas Capriles	22
2.7 Planes de Fundei	22
<b>CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL</b>	
3.1 Las Organizaciones	23
3.1.1 Organización No Gubernamental (ONG)	26
3.1.1.1 Ámbitos de acción	27
3.1.1.2 Historia de las ONG	27
3.1.1.3 Tipos de ONG	28
3.1.1.4 Rol e Importancia de las ONG	29
3.1.1.5 Génesis de la Colaboración Voluntaria	30
3.1.1.6 Características y Actividades	31

	Pág.
3.2 Los Cambios y la Organización	32
3.3 Desarrollo Organizacional	35
3.3.1 Perspectiva General, Orígenes, Aplicaciones y Metas	35
3.3.2 Definición	36
3.3.3 El Enfoque de Investigación-Acción	36
3.3.4 Administración del Proceso de Desarrollo Organizacional	37
3.3.4.1 El Diagnóstico	37
3.5 Modelo Teórico de Diagnóstico	44
3.6 Tipo y Enfoque de Consultoría	45
3.7 Posicionamiento Estratégico	46
3.7.1 Introducción	46
3.7.2 Posicionamiento-Estrategia	49
3.7.3 Tipologías Estratégicas: Miles y Snow (1978)	53
3.7.4. Los 6 Principios del Posicionamiento Estratégico	61
3.7.5 Los Cinco Puntos Cardinales del Posicionamiento Estratégico	63
3.7.6 Alternativas de Posicionamiento Estratégico	66

	Pág.
<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO</b>	
4.1. Tipo de Investigación	70
4.2. Alcance	71
4.3. Muestra	71
4.4. Instrumentos de recolección de datos	73
4.4.1 Entrevistas	73
4.1.1.1 Dimensiones del Posicionamiento Estratégico	74
4.4.2 Observación	81
4.4.3 Análisis Documental	81
4.5 Recursos Requeridos	81
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO</b>	83
<b>CAPÍTULO VI: HIPÓTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
6.1. Hipótesis	94
6.2 Conclusiones	94
6.3 Recomendaciones	100
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS</b>	102
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1 Guía de Entrevistas Clientes Actuales	106

Anexo 2 Guía de Entrevistas Clientes Potenciales	109
Anexo 3 Guía de Entrevistas Pasantes	111
Anexo 4 Guía de Entrevistas Empleados de Fundei	114

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

	Pág.
Cuadro 1: Tipos de Estrategia	51
Cuadro 2: Resumen de las características de los tipos estratégicos de Miles y Snow (1978)	57
Cuadro 3: Dimensiones del Posicionamiento Estratégico con Preguntas Asociadas	79
Cuadro 4: Información de los Clientes Actuales acerca del Servicio de Fundei.	86
Cuadro 5: Información de los Clientes Potenciales acerca del Servicio de Fundei	86
Cuadro 6: Matriz DOFA de Fundei	88
Cuadro 7: Valor Agregado en cuanto a Servicio de Fundei Clientes Actuales	92
Cuadro 8: Valor Agregado en cuanto a Servicio de Fundei Clientes Potenciales	93
Gráfico 1: Esquema de los Cinco Puntos Cardinales	64
Gráfico 2: Nivel de Conocimiento de Fundei	84
Gráfico 3: Medios a través de los cuales se conoce a Fundei	85
Gráfico 4: Servicio de Fundei	87
Gráfico 5: Servicios de Fundei que satisfacen a las Empresas Clientes	89

	Pág.
Gráfico 6: Servicios de Fundei que las Empresas Clientes solicitan	90
Gráfico 7: Aspectos que las Empresas Potenciales apreciarían de un Programa de Pasantías.	91

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son entes cambiantes, sistémicos y dinámicos, que tienen retroalimentación tanto interna como externa y que se conforman por la interacción de un grupo de individuos que tienen objetivos comunes. Estas tienen la capacidad de redefinirse y adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno.

El cambio es un proceso dinámico y permanente en la vida humana y en las organizaciones, ante el cual nos enfrentamos con una disposición autorreguladora que se llama homeostasis, o capacidad de adaptación. Se caracteriza por mostrar una situación que se modifica, ya sea por causas externas o internas, hacia una nueva fase, donde será necesario actuar con diferentes pensamientos, sentimientos y/o modos de comportamiento.

En este sentido, en todo proceso de cambio organizacional, es necesario hacer un diagnóstico, es decir, determinar la situación actual de la organización, con el fin de establecer planes de acción para cerrar brechas y llegar a la situación deseada.

La presente investigación se centra en un proceso de diagnóstico organizacional de la Institución Fundei (Fundación de Educación e Industria). El objetivo principal estuvo basado en realizar un diagnóstico integral del posicionamiento estratégico de Fundei en las empresas privadas de la Zona Metropolitana de Caracas.

Este diagnóstico se realizó por medio de varios métodos de recolección de datos, a través de los cuales se obtuvo información relevante para obtener resultados, analizarlos y presentar conclusiones y recomendaciones tendientes al logro del posicionamiento estratégico de Fundei en el sector empresarial.

## RESUMEN

Fundei es una Organización No Gubernamental sin fines de lucro, dedicada a vincular el sector empresarial y el sector académico, de manera de contribuir a la formación integral del capital humano de ambos sectores, mediante programas educativos de excelente calidad.

Fundei se ocupa de desarrollar el Programa Nacional de Pasantías (PNP), cuyos objetivos fundamentales son: contribuir a la formación académica práctica del estudiante, generar a la empresa la posibilidad de captar en forma temprana un potencial recurso humano para su organización y contribuir al cumplimiento de la Política de Responsabilidad Social de la Empresa mediante dicho programa.

Durante los primeros acercamientos con los directores de la institución, estos manifestaron distintas necesidades, pero la que más resaltaba, tenía que ver con generar mayor rentabilidad para sostenerse como institución. Fundei hasta el momento no ha logrado posicionarse en el mercado como una institución estratégica, sino que es percibida como un ente administrador de pasantes para las empresas.

Ante esta situación y frente a un entorno cada vez más cambiante y complejo, surgió la necesidad de llevar a cabo un proceso de diagnóstico, en el cual se definiera claramente la situación actual de Fundei en cuanto al posicionamiento estratégico en el mercado de empresas venezolanas.

Este diagnóstico estuvo orientado a detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a través de distintas técnicas de recolección de datos como entrevistas, observación, análisis documental, etc. Las entrevistas fueron realizadas a una muestra de empresas clientes actuales, empresas clientes potenciales, estudiantes y empleados de Fundei.

El uso de estos métodos de recolección de datos, permitió obtener información valiosa para analizar la situación actual de Fundei. Estos análisis se hicieron a

la luz de los planteamientos teóricos desarrollados en la investigación, los cuales están relacionados con el posicionamiento estratégico y las tácticas para lograrlo, que de acuerdo a Porter (1985) son las siguientes: segmentación de mercados, diferenciación de productos, profundidad o diversidad en la relación con los clientes, estrategia de territorios, servicios postventa y complementarios adicionales a la competencia, fuerza de ventas y canales de distribución, innovación en productos y servicios, imagen comercial y modernización tecnológica. Todas estas son estrategias que ayudan a las empresas a ganar competitividad en el mercado en el que se desenvuelven.

Por medio de los análisis realizados, se obtuvieron conclusiones de la percepción de todos los actores sobre diversos aspectos de Fundei: servicio, comunicación, mercadeo en las empresas, etc. Mediante estas conclusiones se hicieron recomendaciones de varias estrategias de cambio orientadas al logro de la situación deseada: posicionar con mayor fuerza a Fundei dentro del mercado de empresas venezolanas.

La metodología utilizada fue la de investigación-acción, que consiste en hacer recomendaciones de acciones basadas en la investigación del diagnóstico. Esas recomendaciones de acciones estuvieron acompañadas de una investigación, de manera que se pudo reunir un conjunto acumulativo de conocimientos de los efectos de varias acciones dirigidas a la resolución de problemas de la institución.

Las consideraciones éticas presentes durante todo el proceso de investigación hacen referencia a: correspondencia entre el entrenamiento y competencias expuesto por las consultoras y sus habilidades reales, la utilidad y adecuación de las estrategias empleadas para el diagnóstico, la confidencialidad de la información en todo momento y el establecimiento de conclusiones y recomendaciones acordes para generar objetivos de cambio adecuados.

## **CAPÍTULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Fundei es una Organización No Gubernamental sin fines de lucro, dedicada a insertar en el mundo empresarial a estudiantes universitarios, con el fin de permitirles un primer contacto laboral. Fundei es una institución pequeña, con seis empleados en oficina y dos itinerantes, que son el tesorero y la directora.

Durante los primeros acercamientos con los directores de la institución, estos manifestaron distintas necesidades, pero la que más resaltaba, tenía que ver con generar mayor rentabilidad para sostenerse como institución. Ellos enfatizaban que para el momento tenían un grupo de clientes importantes, pero para emprender los planes de mejora en la institución y aumento de cartera de productos y servicios, necesitaban contar con más fondos para su implementación.

En un pre diagnóstico, basado en las conversaciones con los directivos de Fundei, la observación y las opiniones de personas de Recursos Humanos de algunas empresas, las consultoras logramos observar que, hasta el momento, Fundei no ha logrado posicionarse en el mercado como una institución estratégica, sino que es percibida como un ente que administra pasantes para las organizaciones. Además, existe un nicho importante de empresas en las que no ha podido penetrar para captarlas como clientes.

Los directivos de la institución, manifestaron que la rentabilidad que tenían actualmente no era la esperada, y que ellos aspiraban generar un porcentaje mayor en lo que quedaba de año 2009 y para el año 2010. Estos nos dieron cifras determinadas para cada período. De acuerdo a los anterior, las consultoras observamos que una forma de lograr mayor rentabilidad, era posicionarse con más fuerza en el mercado de empresas venezolanas, y por esto surge la necesidad de hacer un diagnóstico acerca del posicionamiento actual de Fundei y su situación actual con en el sector empresarial.

Para lograr el objetivo de la presente investigación, diagnóstico del posicionamiento estratégico de Fundei en el sector empresarial, se propone recolectar información a través de la observación directa; entrevistas a clientes actuales, potenciales y pasantes; y análisis documental de Fundei.

El proyecto se enfocará en el área de Desarrollo Organizacional, utilizando un enfoque de investigación-acción.

### **Situación Actual**

Ausencia de posicionamiento estratégico de la Institución Fundei en el sector empresarial.

### **Situación Propuesta**

Lograr que Fundei se posicione estratégicamente en el sector empresarial, lo cual le permitirá generar mayores ingresos para lograr la sostenibilidad de la Institución.

## **1.2 Justificación del Proyecto**

Producto del contacto inicial y de la evaluación de diferentes opciones de trabajo, se identificó la principal necesidad en la Organización, la cual está relacionada con el tema de la rentabilidad, es decir, la necesidad de generar mayores ingresos para lograr la sostenibilidad del negocio. En este sentido, explorando junto al cliente opciones para trabajar el tema, surge un tópico que puede ser abordado desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional: lograr el posicionamiento estratégico de Fundei en el sector empresarial.

La aplicación de este enfoque de diagnóstico, se fundamenta en la necesidad de posicionar a Fundei como una importante Institución que trabaja con estudiantes universitarios para insertarlos estratégicamente en el mercado laboral. Además, dicho enfoque permitirá identificar sus fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas, aprovechando las primeras y generando planes de acción para enfrentar sus debilidades y amenazas.

Con el diseño de una metodología de posicionamiento estratégico, la institución identificará sus fortalezas y oportunidades de mejora, y creará planes de acción para aprovechar aún más dichas fortalezas y atacar las debilidades. Esto permitiría que los trabajadores conozcan hacia dónde va la organización y se identifiquen con la misma.

Adicionalmente, Fundei conocería cómo está su situación actual con las empresas clientes: qué cosas debe mejorar y enfocar los esfuerzos en implementar nuevos productos o servicios, alineados directamente con las necesidades de sus clientes. Esto ayudaría a incrementar la satisfacción de las empresas. Además, la institución podría conocer cuál es la opinión que tienen las empresas potenciales, y qué les generaría valor agregado, para diseñar una campaña de mercadeo, comunicarla y captar dichas empresas como nuevos clientes.

Este proceso también permitiría que Fundei conozca cómo se sienten los estudiantes (pasantes) con el servicio que les presta y enfocarse en sus necesidades. Asimismo, identificar las necesidades de los empleados, para generar planes de acción que los satisfagan y, por ende, tener trabajadores más comprometidos con los planes de mejoramiento de la institución.

De no ejecutarse dicha intervención, Fundei perdería oportunidades de mercado y vería mermadas sus ganancias, a la vez que sus empleados, empresas y estudiantes universitarios, no recibirían los potenciales beneficios de sus programas y desarrollo laboral.

En este sentido, este estudio se justifica en la necesidad de lograr un posicionamiento estratégico de Fundei en el sector empresarial.

### **1.3. Objetivos del Proyecto**

#### **General**

Realizar un diagnóstico integral del posicionamiento estratégico de Fundei en las empresas privadas de la Zona Metropolitana de Caracas.

#### **Específicos**

- ✓ Identificar las empresas clientes actuales y potenciales de Fundei, a fin de conocer el nivel de información que tienen de la ONG y los servicios que presta
- ✓ Determinar la opinión que tienen del servicio que presta Fundei, las empresas clientes y los estudiantes que están bajo su administración
- ✓ Recolectar información acerca de la ONG, que permita identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- ✓ Determinar la necesidad de las empresas acerca de los servicios de FUNDEI en cuanto a requerimientos de pasantes.

## CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

### 2.1 Génesis

Fundei es una Organización No Gubernamental sin fines de lucro, dedicada a insertar en el mercado empresarial a estudiantes universitarios, con el fin de permitirles un primer contacto laboral. Una de las finalidades de Fundei es ayudar a las empresas a identificar tempranamente semilleros de talento y a disponer de personal para actividades específicas, proyectos y apoyo a los procesos.

El origen de la **Fundación Educación e Industria (FUNDEI)** se remonta al año 1972, cuando se esboza por primera vez la necesidad de establecer una comunicación y colaboración eficaz entre el sector industrial y el sector educacional ante la III Asamblea Nacional de Cámaras y Asociaciones Industriales de Venezuela. Ese mismo año fue aprobada una Comisión integrada por representantes del sector educativo e industrial.

En 1975 se estructura la Comisión Educación Industria de la Región Capital, la cual adquiere ese mismo año carácter institucional, conformándose FUNDEI, por medio del trabajo conjunto del Consejo Venezolano de la Industria (CONINDUSTRIA) y Roberto Salas Capriles, quien fuera docente y gremialista.

En 1976, en el marco del I Seminario Nacional de Pasantías en la Industria, se desarrolló la Carta del Primer Seminario Nacional de Pasantías a través del trabajo conjunto de los sectores industrial, educación e investigación, la cual sirvió como fundamento para la promulgación del Decreto 1982, mediante el cual se establece un régimen legal para el Programa Nacional de Pasantías en la Industria. Actualmente FUNDEI mantiene su carácter de fundación privada, sin fines de lucro, desempeñándose como organismo vinculante entre los sectores de educación, industria y tecnología.

FUNDEI se puede considerar como un conjunto de organizaciones no gubernamentales de derecho privado, con cobertura nacional, que recibe un rol

extraordinario de comunicación e interrelación. En esta proyección, FUNDEI es una interesante experiencia de autogestión con dirección coordinada central y descentralización operativa.

FundeI como institución está dirigida a vincular el sector empresarial y el sector académico, de manera de contribuir a la formación integral del capital humano de ambos sectores, mediante programas educativos de excelente calidad. Tiene 33 años agregando valor al proceso educativo de Venezuela, contribuyendo con las empresas públicas y privadas, con los estudiantes, las universidades, los tecnológicos, con la educación media y con la sociedad en general.

## **2.2 Misión, Visión y Estructura**

### **Misión**

Fomentar, promover y contribuir a la formación integral de las personas y el desarrollo tecnológico, propiciando procesos innovadores y de aprendizaje continuo, en los sectores empresarial y educativo; bajo un enfoque de excelencia de gestión y resultados; orientados al desarrollo sustentable del país

### **Visión**

Ser una institución proveedora de soluciones en la creación de relaciones innovadoras entre el sector educativo y empresarial. Reconocida por el aporte y participación en el desarrollo industrial, educativo, social y tecnológico de Venezuela.

### **Estructura Fundei Zona Metropolitana**

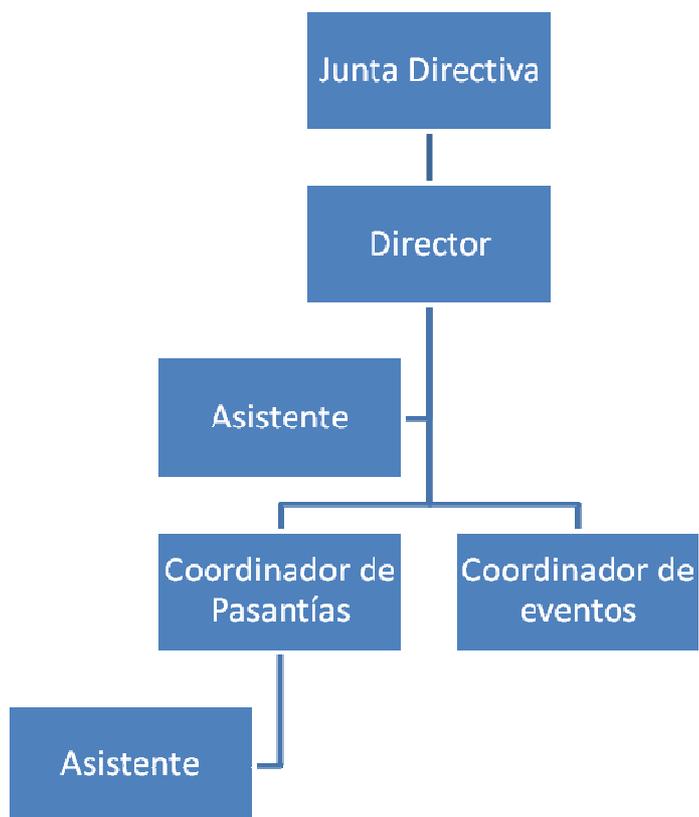
Organizada por Capítulos Regionales concentrados alrededor de una Oficina Nacional de coordinación y apoyo, FUNDEI posee una Junta Directiva Nacional que reúne de forma colegiada y equilibrada la opinión de los Presidentes de Capítulos Regionales así como de Directores nombrados por Cámaras y Asociaciones del sector empleador venezolano, para cumplir con los Grandes

Propósitos institucionales de FUNDEI. La Junta Directiva está representada por un Presidente Nacional de FUNDEI y su Secretaría es ocupada por la Dirección Ejecutiva.

El órgano técnico de propuesta y ejecución de FUNDEI es el Directorio Nacional, integrado por ocho Directores Ejecutivos de Capítulo, presididos por la Dirección Ejecutiva Nacional, quien representa los intereses y la opinión colegiada del Directorio ante la Junta Directiva. La Secretaría del Directorio Nacional es ejercida por la Coordinación de Desarrollo Institucional.

Los Capítulos Regionales de FUNDEI son Asociaciones Civiles autónomas, sin fines de lucro, que concurren de manera colegiada y voluntaria a la Junta Directiva y al Directorio Nacional para buscar consenso en la planificación coordinada de sus acciones. Los Capítulos Regionales tienen sus estructuras organizativas, patrimonios y personerías jurídicas propios y se reparten las tareas de prestación de servicios en todo el territorio nacional de Venezuela, de acuerdo a un esquema universal de gestión, dividido en cinco Áreas de Actuación.

Fundei Zona Metropolitana Caracas, tiene la siguiente estructura:



La Junta Directiva está constituida por:

- |                                     |                              |
|-------------------------------------|------------------------------|
| 1 Presidente                        | 1 Vicepresidente de Finanzas |
| 1 Vicepresidente de Junta Directiva | 4 Directores                 |

### 2.3 Mercado y Clientes Meta

Empresas afiliadas a FUNDEI mediante los convenios de atención firmados para el servicios a jóvenes pasantes, industrias y comercios que requieran pasantes y empleados para primer empleo, así como adiestramiento gerencial.

## 2.4 ¿A qué se dedica Fundei?

Fundei se ocupa, en primer término, de desarrollar el Programa Nacional de Pasantías (PNP), actividad emblemática de la institución desde 1976 cuyos objetivos fundamentales son:

1. Contribuir a la formación académica práctica del estudiante
2. Generar a la empresa la posibilidad de captar en forma temprana un potencial recurso humano para su organización
3. Contribuir al cumplimiento de la Política de Responsabilidad Social de la Empresa mediante el PNP.

El PNP va dirigido a estudiantes graduandos de los niveles de educación media-técnica y profesional universitaria, así como estudios avanzados de postgrado e investigación.

En el proceso de pasantías, están involucrados cuatro Actores: los jóvenes estudiantes, la institución educativa, las empresas públicas y privadas y Fundei. Las pasantías son una actividad pedagógica obligatoria, de contenido práctico. Contribuyen a la formación profesional del estudiante y se rigen por los programas de instituciones de educación y por la base legal que regula al Programa Nacional de Pasantías.

El PNP persigue estimular el interés del estudiante por su especialidad, vincularlo a las organizaciones y lograr que la experiencia adquirida como pasante pueda ser aprovechada en su vida profesional.

El rol de Fundei en el PNP es:

- ✓ Establecer relaciones efectivas con Educación-Gobierno-Empresa
- ✓ Celebrar convenios de colocación de pasantes con empleadores
- ✓ Garantizar el cumplimiento de los deberes y derechos de los pasantes:
  - Cumplimiento de normas empresariales

- Cumplimiento de horarios de pasantías
- El pago de estipendios a los pasantes
- La seguridad y salud laboral del pasante
- Disponibilidad de instalaciones empresariales a este fin.

FUNDEI desarrolla actividades en las áreas de Responsabilidad social empresarial y mantiene relaciones en el campo internacional con organismos tales como la Comunidad Europea, con quienes está desarrollando el programa PNP ONLINE conjuntamente con la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

## 2.5 Beneficios de Fundei

### Para los Estudiantes

El PNP le brinda al estudiante la posibilidad de culminar sus estudios mediante la consecución de los trabajos asignados por sus tutores académicos en alianza con los tutores empresariales.

Fundei beca a los estudiantes pasantes en aquellas empresas con las cuales ha firmado convenios específicos a tales fines.

Adicionalmente, el estudiante goza de los siguientes beneficios:

- ✓ **Protección social:** por medio de un seguro contra accidentes personales durante el período de pasantía
- ✓ **Premio a la Excelencia Roberto Salas Capriles:** en el cual el estudiante puede participar siendo nominado a éste reconocimiento público a la excelencia estudiantil entregado anualmente
- ✓ **Afiliación automática a Fundei:** que les permite participar en los eventos que programe FUNDEI en la región capital, con descuentos especiales

- ✓ **Talleres de Formación para Estudiantes:** los pasantes tienen la opción de participar en talleres gratuitos de formación, especialmente en el desarrollo de las competencias genéricas como trabajo en equipo y atención al cliente
- ✓ **Póliza de seguros para el estudiante pasante:** todo pasante incluido en los Convenios FUNDEI, durante el tiempo que efectúe actividades relativas a sus pasantías y en el horario laboral establecido por la empresa, está amparado por una Póliza de Seguro cuya cobertura comprenderá accidentes laborales, invalidez permanente, muerte accidental y gastos médicos y farmacéuticos, producidos por enfermedades de emergencia y hasta el momento de su estabilización. La cobertura de la Póliza ampara únicamente los Accidentes Personales durante el desempeño de su jornada de pasantía. La cobertura de la Póliza comprende enfermedades que pudieran sufrir los pasantes y que sean consideradas de emergencia.

### **Para las Empresas**

Además de la satisfacción del cumplimiento de la responsabilidad social empresarial, la empresa se beneficia con el aporte a la realización de un trabajo de alta calidad, enmarcado en la especialidad y nivel educativo del pasante. La empresa tendrá que designar un Tutor Industrial para supervisar, controlar y evaluar las tareas desempeñadas por el pasante.

Adicionalmente, los programas de FUNDEI están amparados por la ley de ciencia y tecnología (LOCTI) y existen varios proyectos inscritos en el observatorio nacional de ciencia y tecnología debidamente aprobados, por lo cual la inversión hecha por las empresas en los mismos podría ser deducida del aporte obligatorio que deben para cumplir con la obligación de ley al pago de dichos aportes.

## **2.6 Premio Roberto Salas Capriles**

Se otorga al mejor pasante del año en cada Capítulo Regional. El objetivo del Premio se circunscribe al hecho de reconocer públicamente el desempeño de aquellos estudiantes sobresalientes, tanto en el orden académico, como en la realización de sus pasantías en las empresas e instituciones. Se pretende dar reconocimiento a pasantes regulares de Escuelas Técnicas y Unidades Educativas y pasantes y tesis de Institutos Universitarios de Tecnología, Colegios Universitarios, Institutos Universitarios Politécnicos y Universidades, que durante su estadía en el sector productivo hayan colaborado significativamente en la solución de problemas, además de presentar índices académicos destacados.

## **2.7 Planes de Fundei**

- ✓ Hacer un análisis exhaustivo de los procesos y la estrategia, para tener claros los roles, responsabilidades y la visión de la institución
- ✓ Conocer la percepción que tienen los clientes actuales y estudiantes, con el fin de brindarles un servicio adaptado a sus necesidades
- ✓ Diseñar y agregar nuevos productos dentro de la cartera que poseen, para ofrecer a sus clientes y pasantes un amplio y excelente servicio
- ✓ Convertirse en una institución competitiva en el mercado laboral y lograr generar un puente estratégico entre los estudiantes y universidades, y las empresas de los distintos sectores
- ✓ Expandir su oferta de servicios a empresas de distintos sectores, especialmente el bancario, en el cual tienen poca participación actualmente.

El alcance de este trabajo estará orientado a obtener un diagnóstico organizacional en cuanto al tema de del posicionamiento estratégico de FUNDEI Zona Metropolitana.

## **CAPÍTULO III: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

### **3.1 Las Organizaciones**

El hombre, por ser eminentemente social e interactivo, no vive aislado y desarrolla relaciones de cooperación e interdependencia para el logro de objetivos y metas. Debido a sus limitaciones individuales, tiene que cooperar con otros y conformar organizaciones que le permitan lograr algunos objetivos que no podría alcanzar mediante su esfuerzo individual (Chiavenato, 2002).

De acuerdo a Chiavenato (2002) una organización “Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (p.7).

Chiavenato (2002) plantea que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos; esto quiere decir que las mismas se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir metas; además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

En este sentido, Edgar Schein (1982), define la organización como: “La coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (p. 14).

De acuerdo a Katz y Kahn (1995), los organismos vivos, ya sean organismos biológicos u organizaciones sociales, dependen del ambiente externo y por ello deben de ser considerados como sistemas abiertos. En este sentido, Katz y Kahn (1995), consideran a la organización como un sistema abierto, donde existe interdependencia entre los diferentes subsistemas que la integran, lo que

hace que se afecten entre sí. De este modo, las mismas se manejan bajo un concepto de *Sinergia* donde el todo es mayor que la suma de las partes, porque una buena interacción entre las diferentes unidades de la organización crea un efecto positivo mayor al que se da, cuando cada unidad trabaja de manera independiente.

Apoyando el modelo anterior, Chiavenato (2002) plantea que la organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto, el cual está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo. Sin el flujo continuo de entradas, transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir.

Además del intercambio con el ambiente interno y externo, las organizaciones están constituidas por grupos de individuos; en este sentido, Shaw (1976 c.p. Salazar y cols. 1992) define a un grupo como dos o más personas que interactúan unas con otras en forma tal que “cada persona influye y es influida por cada una de las otras personas”.

La postura que se asumirá en la presente investigación, se apoya en las perspectivas que consideran a las organizaciones como entes cambiantes, sistémicos y dinámicos, que tienen retroalimentación tanto interna como externa y que se conforman por la interacción de un grupo de individuos que tienen objetivos comunes. Además, ésta organización tiene la capacidad de redefinirse y adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno. Por este motivo, se diseñó un modelo teórico de análisis adaptado a la institución, donde se toman en cuenta distintas variables que forman parte de las entradas, procesamiento y salidas de Fundei. Este modelo se diseñó de tal manera, para darle un enfoque sistémico a la institución.

Se tienen diferentes clasificaciones de los grupos y la que se considera relevante para el desarrollo de esta investigación, es la que clasifica a los grupos como informales o formales; en el primero de los casos, el grupo se forma espontáneamente con la finalidad de satisfacer una necesidad común;

en cuanto a los grupos formales, éstos están constituidos por una organización social, no gubernamental, con propósitos y características estructurales específicas (Prohansky y Seidenberg, 1965 c.p. Salazar y cols, 1992).

Partiendo de las organizaciones desde el punto de vista laboral, Dessler (1988), las distingue en dos tipos, dependiendo de las tareas que estas lleven a cabo:

1. Las organizaciones destinadas a ejecutar labores previsibles y de rutina. En estas empresas lo importante es la eficiencia, dando gran importancia a la división del trabajo y al cumplimiento de las reglas con un tipo de liderazgo directivo.
2. Las organizaciones de investigación y desarrollo que cumplen tareas imprevisibles y no rutinarias, concediendo relevancia a la creatividad y a actividades que necesitan iniciativa. Así mismo, estas organizaciones tienden a ser abiertas y orgánicas, siendo los cargos poco especializados con un tipo de liderazgo participativo.

El objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios, por los cuales recibe una compensación económica. Las personas forman una organización o se vinculan a algunas de ellas porque esperan que su participación satisfaga sus necesidades personales, para lo cual están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer esfuerzos, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos que esto implique (Chiavenato, 2002).

Para que cualquier organización tenga éxito, debe considerar el factor humano y su comportamiento, ya que el hecho de que los empleados realicen sus actividades laborales de manera eficiente, contribuye en forma significativa a la productividad de la misma. Sin embargo, la forma en que los trabajadores de una organización actúan va a depender de un conjunto de valores y presunciones, relacionados entre sí, que dirigen y gobiernan su comportamiento.

Una vez dado un análisis de las organizaciones y el enfoque sistémico, abordaremos un enfoque teórico de las organizaciones no gubernamentales, ya que Fundei está enmarcada dentro de este tipo de organización.

### **3.1.1 Organización No Gubernamental (ONG)**

De Piero (2005) presenta una literatura muy vasta y completa acerca de las ONG, la cual se sintetiza y parafrasea a continuación:

Una organización no gubernamental es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

Es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizada a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común, las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad. Proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales.

Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social. Su membresía está compuesta por voluntarios. Internamente pueden tener un bajo o alto grado de organización. El financiamiento de actividades, generalmente, proviene de diversas fuentes: personas particulares, Estados, organismos internacionales, empresas, otras ONG, etc. Fundei está enmarcada dentro de las organizaciones de sector no lucrativo o sin fines de lucro.

La expresión Organizaciones No Gubernamentales (ONG) nació a raíz de la invitación recibida por algunas organizaciones sociales por parte de la ONU en la década de 1960, para asistir a sus asambleas como invitadas. Dado que la ONU es una organización de estados se buscó diferenciar los niveles.

#### **3.1.1.1 Ámbitos de acción**

Las ONG tienen como radio de acción desde un nivel local a uno internacional. Cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo profesional, desarrollo humano, cultura, derechos humanos, transferencia tecnológica, ecología ,etc. Fundei estaría orientada al desarrollo económico, por proveer a las empresas semilleros de talentos o profesionales del futuro; desarrollo profesional, por darles crecimiento a los estudiantes que tienen su primera oportunidad de insertarse en el mercado laboral; y de desarrollo humano, tanto para los estudiantes como para sus empleados.

Las ONG no tratan de reemplazar las acciones de los Estados u organismos internacionales en sus correspondientes países sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad. También denuncian las infracciones de los gobiernos, la corrupción y los abusos.

#### **3.1.1.2 Historia de las ONG**

Han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja.

Además de participar del sistema de las Naciones Unidas, también lo hacen a nivel de los Estados nacionales que correspondan en calidad de observadores, consultores, ejecutantes de proyectos, como una forma de presión social ciudadana, etc.

Desde entonces, el Consejo Económico y Social ha pasado de 41 ONG reconocidas con el status de consultivas en 1946 a unas 2350 ONG (2003). Número mucho mayor si se incluyen a las que actúan sólo a nivel local y regional.

A nivel local pueden ser creadas para ayudar a los niños de la calle, alfabetización, superación de la pobreza, facilitar el acceso a vivienda y bienes, realizar investigación social, educación popular, defensa del medio ambiente, defensa de los derechos de los consumidores, ayuda social, promoción cultural, desarrollo profesional, integración social, entre muchas otras.

### **3.1.1.3 Tipos de ONG**

1. Organizaciones voluntarias
2. Agencias y organismos de servicios no lucrativos
3. Organizaciones comunitarias o populares
4. Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD)
5. Organizaciones de Inmigración.

Fundei estaría clasificada como Organizaciones no gubernamental para el desarrollo (ONGD).

Algunas actividades a nivel internacional afrontadas por las ONG son:

- ✓ Garantías de la aplicación de tratados internacionales humanitarios
- ✓ Promoción y denuncia de los abusos de los derechos humanos
- ✓ Vivienda social
- ✓ Ayuda humanitaria
- ✓ Protección del medio ambiente
- ✓ Laborales y medioambientales
- ✓ Cooperación para el desarrollo
- ✓ Ayuda a la infancia
- ✓ Ayuda y orientación a la Tercera Edad

- ✓ Inmigración
- ✓ Gestión de riesgos de desastres
- ✓ Comunicación para el desarrollo
- ✓ Participación ciudadana.

Venezuela cuenta con una extensa lista de organizaciones y fundaciones no gubernamentales, sin fines de lucro, que desarrollan una gran labor en pro de distintas áreas del quehacer del país que cuentan con necesidades no satisfechas.

#### **3.1.1.4 Rol e Importancia de las ONG**

El papel de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ha adquirido especial relevancia en las últimas décadas, al haber contribuido a sensibilizar a la opinión pública acerca de los problemas de desarrollo en el Tercer Mundo. Asimismo, han ejercido una función dinamizadora y muchas veces crítica frente a sus respectivos gobiernos, con objeto de que éstos impulsen acciones de cooperación internacional e incrementen los recursos destinados a la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).

Una serie de razones justifican, a su vez, la importancia adquirida por las ONG en los últimos años, tales como: la estrecha vinculación de algunas de ellas con las organizaciones y sectores de población de los países, lo que les permite tanto una mejor identificación de los problemas y de sus posibilidades de solución como una canalización más directa de la ayuda; un grado importante de flexibilidad en sus actuaciones, al contar en su gran mayoría con estructuras reducidas que favorecen una ágil actuación; su importante capacidad de concreción e innovación en la realización de programas y proyectos de desarrollo, así como la concepción integral de muchos de ellos acorde con la multicausalidad de los problemas del Tercer Mundo.

Conscientes de la importancia de las ONG, la mayoría de los gobiernos europeos han impulsado diversas medidas de apoyo y colaboración con estas organizaciones, desarrollando canales de diálogo conjunto, esquemas de

cofinanciación, etc. Asimismo, la Unión Europea ha intensificado su colaboración con ellas, otorgando un reconocimiento explícito a las actividades que realizan en el campo de la cooperación internacional, para lo cual han instrumentado diversos mecanismos de diálogo y programas de cofinanciación.

### **3.1.1.5 Génesis de la Colaboración Voluntaria**

La década de los sesenta fue testigo de una verdadera explosión en la creación de agencias voluntarias. En estos años, la ayuda voluntaria va perdiendo el carácter coyuntural, que en líneas generales la había caracterizado hasta entonces, para convertirse en un mecanismo cada vez más organizado, sistemático y generalizado. El contexto sociopolítico y los cambios a nivel internacional permitieron un fermento excepcional para la creación de las ONG. Son épocas de auge de los movimientos civiles que cuestionan ciertas estructuras del Estado y de la sociedad industrial (mayo francés, manifestaciones contra la guerra de Vietnam, primavera de Praga, etc.). Las ONG comenzaron a ejercer, en muchos casos, una función crítica respecto a los compromisos y obligaciones de sus gobiernos con los países del Tercer Mundo y, en definitiva, apostaron por la reflexión y la iniciativa individual frente a los problemas de las áreas subdesarrolladas. Desde entonces, el camino recorrido se ha visto enriquecido, tanto desde el punto de vista organizativo, incrementando a la vez su número y los recursos canalizados desde fuentes privadas y públicas, como por el reconocimiento de sectores diversos de la opinión pública y de distintos gobiernos.

El papel de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ha adquirido especial relevancia en las últimas décadas, al haber contribuido a sensibilizar a la opinión pública acerca de los problemas de desarrollo en el Tercer Mundo. Asimismo, han ejercido una función dinamizadora y muchas veces crítica frente a sus respectivos gobiernos, con objeto de que éstos impulsen acciones de cooperación internacional e incrementen los recursos destinados a la Ayuda. Las ONG contribuyen también en los países desarrollados a concienciar a la población sobre los problemas del desarrollo. En dicho camino han ido variando las formas de las ayudas, con la combinación de las coyunturales y de

las de urgencia, y dedicándose cada vez más a través del apoyo a la realización de microproyectos en países del Tercer Mundo a sentar las bases que contribuyan a un desarrollo más autónomo y duradero. En esta línea, se incrementa la armonización de acciones tanto con otras ONG como con los gobiernos y los organismos internacionales.

### **3.1.1.6 Características y Actividades**

Resulta difícil encuadrar en una definición a las ONG existentes en los diversos países del mundo, dada la enorme variedad de formas institucionales y de actividades que realizan. En general, se puede decir que actúan en los campos siguientes: la educación para el desarrollo, es decir, la sensibilización de la opinión pública de los países miembros de la OCDE acerca de los problemas del desarrollo del Tercer Mundo; la ayuda al desarrollo, esto es, la cooperación financiera, el aporte de material y asistencia técnica o la ayuda en personal.

Fundei es una ONG sin fines de lucro, cuyo propósito es el desarrollo profesional de estudiantes, ubicándolos en las empresas para hacer sus pasantías académicas. Esta institución no solo contribuye con el crecimiento laboral de los estudiantes, sino también con el desarrollo profesional del país, promoviendo que las empresas identifiquen generaciones de relevo y semillero de talentos para futuras posiciones gerenciales.

Fundei fue seleccionada como institución para trabajar con el proceso de consultoría, ya que por ser ONG, tiene necesidades imperantes que atender. Por esta razón, tuvieron una actitud muy abierta y amable en todo momento, y pusieron en práctica las recomendaciones sugeridas del proceso de diagnóstico para establecer los objetivos de cambio y seleccionar el prioritario a trabajar durante la siguiente fase de proyecto factible.

### 3.2 Los Cambios y la Organización

El cambio es un proceso asociado a un resultado y tiene las siguientes características:

- ✓ Representa una alteración y diferencia sobre las conductas y comportamientos individuales, de grupos y del sistema
- ✓ Es irreversible
- ✓ Produce un alto consumo de esfuerzos, recursos y tiempo
- ✓ Es percibido por alguna audiencia y
- ✓ Contribuye a la salud y eficiencia de la organización a través de una expresión cuantificable.

De acuerdo a Valarino (2003), el cambio es un proceso dinámico y permanente en la vida humana y en las organizaciones, ante el cual nos enfrentamos con una disposición autorreguladora que se llama homeostasis, o capacidad de adaptación. Se caracteriza por mostrar una situación que se modifica, ya sea por causas externas o internas, hacia una nueva fase, donde será necesario actuar con diferentes pensamientos, sentimientos y/o modos de comportamiento. No es posible una vida sin cambios, ya que cualquier célula y por ende el cerebro, luchan constantemente entre dos fuerzas: la excitación y la inhibición; si cesa en esta lucha, se genera el decaimiento y la muerte, tal como sucede en los sistemas cerrados.

Un proceso de cambio es una serie de acciones que resultan en transformación; un cambio es el resultado de la alteración, variación o modificación (Malott, 2001, c.p. Valarino 2003).

Alvin Toffler (1971 c.p. Valarino 2003) habló hace 30 años del shock del futuro, crisis que se presentaría en la sociedad, producto del desequilibrio entre la velocidad creciente de los cambios que se producirían en la humanidad y la velocidad limitada de las reacciones humanas para adaptarse a ellos y absorberlos adecuadamente. A las máquinas no les duelen los cambios; a las personas sí, ya que se producen procesos psicológicos complejos que deben

ser conocidos por las personas y gerentes para aceptarlos y promoverlos adecuadamente. Todo cambio genera estrés y requiere energía adicional para enfrentarlo. Los cambios acelerados e imprevistos generan mayor estrés que los cambios planificados. Ante un cambio, las personas pueden bloquearse de miedo, huir o enfrentarse de manera creativa. Cuando las personas sufren crisis generadas por cambios, surge la angustia psicológica y física, producto de la sobrecarga en los sistemas de adaptación y en los procesos de toma de decisiones; reacción natural del ser humano ante los estímulos excesivos. Igualmente aparecen comportamientos hostiles, violencia, síntomas o enfermedades psicosomáticas, depresión, apatía, confusión, desorientación, distorsión de la realidad, fatiga, resistencia, irritabilidad y tensión.

En un proceso de cambio siempre hay una pérdida, por lo que las personas que los pasan, siguen necesariamente las etapas de un duelo: la negación, la aproximación a la situación y el reconocimiento. Los cambios por lo general no se decretan y aunque sean planificados, hay que vivenciarlos, assimilarlos. Una crisis producto de cambios acelerados no tiene por qué ser caótica ni destructiva. Las creencias acerca de los cambios deben ser bien manejadas. No pensar que se deben a situaciones peligrosas e inciertas, sino que representan la decisión final de un proceso que implica novedad y requiere acudir a los mecanismos de adaptación y supervivencia.

La mayoría de los cambios que se emprenden en las organizaciones no obtienen los resultados que esperan y muchos de ellos no superan las primeras etapas. Una de las causas más importantes para que esto ocurra es la resistencia de la gente para cambiar, porque implica modificar maneras de pensar, actitudes, creencias, paradigmas y formas de percibir el mundo de manera selectiva.

Los gerentes son los agentes responsables del cambio en las organizaciones; por eso deben conocer y comprender los procesos de cambio y los efectos que ellos generan en la gente, para poder manejar las resistencias y planificar procesos de cambio de manera selectiva, diseñando indicadores que revelen reacciones desviadas, fuerzas opositoras y facilitadoras, consecuencias

inevitables que todo cambio produce. Las mismas habilidades para gestionar el cambio personal, son las que se requieren para cambiar a otras personas, grupos y organizaciones.

Para lograr cambios exitosos en las organizaciones, los líderes deben:

- ✓ Observar y escuchar a la gente
- ✓ Comunicar e informar
- ✓ Preparar un plan de información
- ✓ Enfatizar, reconocer y aceptar las resistencias
- ✓ Centrar los cambios en valores y servicios concretos para todos
- ✓ Conocer las fortalezas y posibles alianzas
- ✓ Estimular y modelar la participación
- ✓ Facilitar y apoyar durante el proceso de cambio
- ✓ No manipular ni ser coercitivo
- ✓ Aplicar la futurología y planificación estratégica
- ✓ Promover cambios realistas
- ✓ Registrar conductas y elaborar indicadores
- ✓ Administrar contingencias
- ✓ Seguir los pasos para el programa de cambio
- ✓ Detectar la profundidad del cambio.

Muchos cambios ocurren en las organizaciones sin previsión, pero los cambios planeados tienen un propósito y son más productivos. Las metas del cambio planeado son mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente y cambiar el comportamiento de las personas (Robbins, 1999). De acuerdo a la magnitud, el cambio planeado puede ser de primer orden, lineal y continuo y de segundo orden, o multidimensional, discontinuo y radical.

Mediante el uso de la teoría y la práctica del cambio planeado, el desarrollo organizacional (disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas), se dedica a mejorar a las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas.

A continuación, se dará un marco conceptual del Desarrollo Organizacional.

### **3.3 Desarrollo Organizacional**

#### **3.3.1 Perspectiva General, Orígenes, Aplicaciones y Metas**

De acuerdo a French y Bell (2007), el desarrollo organizacional es una estrategia singular para mejorar a la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta. Originalmente, basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones.

El desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. EL DO también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla. El conocimiento válido se deriva de las ciencias del comportamiento como la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Al reunir todo esto, el desarrollo organizacional ofrece una prescripción para mejorar el ajuste entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos. La prescripción se pone en práctica mediante intervenciones y actividades que abordan condiciones problemáticas específicas.

Las metas del DO son: 1) incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización; 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización; y 3) desarrollar

la capacidad de la organización de renovarse por sí misma (Beer, 1980, c.p. French y Bell, 2007).

### **3.3.2 Definición**

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (Porras y Robertson, 1992, c.p. French y Bell, 2007).

### **3.3.3 El Enfoque de Investigación-Acción**

Un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional es el modelo de investigación-acción, un método de resolución de problemas basado en datos, que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica. Hay tres pasos que están involucrados en la investigación-acción: recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente, y planificación de la acción, basándose en los datos. La investigación-acción es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado y ha sido uno de los fundamentos del DO desde sus inicios.

Antes describimos al DO como un proceso de diagnóstico, emprender una acción, volver a diagnosticar y emprender una nueva acción. Este proceso asume una forma característica en el DO, llamada investigación-acción. La investigación-acción es en esencia una mezcla de tres ingredientes: la naturaleza altamente participativa del DO, el papel de colaborador y coaprendiz del consultor, y el proceso iterativo del diagnóstico y la acción. El modelo de investigación-acción, según se aplica en el DO, consta de 1) un diagnóstico preliminar, 2) recopilación de datos del grupo cliente, 3) retroalimentación de datos al grupo cliente, 4) exploración de los datos por el grupo cliente, 5) planificación de la acción por el grupo cliente, y 6) una acción emprendida por

el grupo cliente, con un practicante del DO que actúa como facilitador a todo lo largo del proceso. La amplia participación de los miembros del grupo cliente asegura una mejor información, una mejor toma de decisiones y un creciente compromiso con los programas de acción (French y Bell, 2007).

### **3.3.4 Administración del Proceso de Desarrollo Organizacional**

#### **3.3.4.1 El Diagnóstico**

De acuerdo a French y Bell (1996), hay tres componentes básicos en todos los programa de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El componente del diagnóstico, representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente de administrar el programa, abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programa.

El diagnóstico consiste en detectar el estado actual del sistema, en lo concerniente al foco de interés del cliente ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son sus áreas problema? ¿Cuáles son las oportunidades de proyectos no realizados que se quieren hacer? ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual? Del diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

El diagnóstico tiene dos fases:

1. **La recopilación de información u obtención de datos:** tomando como referencia los problemas percibidos por el cliente, el diagnóstico busca identificar más claramente las causas y metas específicas de mejora a ser alcanzadas. El diagnóstico permite determinar cómo los implicados

en la situación perciben el problema, cuáles son sus causas, cuáles las debilidades y fortalezas, los riesgos y las oportunidades. Hay 4 elementos básicos en el diagnóstico: cómo es percibido el problema con el cliente, los objetivos del cliente, los recursos, incluyendo tiempo y conocimiento del consultor.

En el diagnóstico se utilizan diversos métodos para recolectar información. Se describirán los utilizados en la presente investigación:

- ✓ *Entrevistas:* este método permite la interrelación directa con la persona que da la información y permite la observación no verbal (gestos, tono de voz, movimientos, y en general, el lenguaje gestual). Permite sondear los problemas y oportunidades de la organización, las causas y las alternativas de acción.
- ✓ *Análisis documental:* consiste en la recopilación de información escrita existente en la organización relacionada con su historia, evolución, misión, estrategias y cifras relacionadas con los resultados obtenidos
- ✓ *Observación:* este método está relacionado con el ambiente organizacional, cultura, estilos gerenciales, procesos interactivos, manejo del poder, que el consultor puede percibir durante su permanencia.

Mediante estos métodos, se puede reunir información, obtener datos y hacer una evaluación de lo que ocurre y crea problemas al cliente.

- 2. El diagnóstico:** cuando el consultor interviene en una organización, como primer paso busca construir un mapa diagnóstico de la organización. En esta etapa, se obtiene información válida acerca de la organización. Implica recolectar y analizar información sobre los subsistemas, componentes o elementos de la organización.

De acuerdo a Beckhard (1969), existen diversos modelos de diagnóstico organizacional, entre los cuales están:

**1. Force Field análisis (Análisis de la Fuerza de Campo):** es un modelo para analizar y gerenciar problemas organizacionales y está basado en 2 fuerzas: la primera, (driving forces) fuerzas de manejo, se refiere a los factores ambientales que empujan a los cambios en la organización; la segunda fuerza que es (Restraining forces) fuerzas restringidas, son las que actúan como barreras del cambio, para entender el problema. Ambas fuerzas deben estar identificadas y definidas. El principal objetivo de éste modelo es mover intencionalmente el estado de equilibrio deseado agregado por la fuerzas de manejo y eliminar las fuerzas restringidas. Estos cambios ocurren simultáneamente con los cambios de la organización.

**2. Modelo de Leavitt:** este modelo especifica las variables particulares que se dan antes de las fuerzas de manejo del modelo anterior. Estas variables incluyen las tareas, estructura, tecnología y RRHH. La variable estructura se refiere a los sistemas de autoridad, comunicación y trabajo. La variable tecnológica incluye todo lo que se refiere a equipos y maquinarias. La variable tarea se refiere a todas las tareas y subtareas involucradas en la producción de productos y servicios. La variable RRHH, se refiere a todo aquello que llevan a cabo las tareas para lograr los objetivos de la organización.

Este modelo se representa por medio de un diamante que hace énfasis en la interdependencia de las 4 variables. Leavitt postula que si se da un cambio en una de las variables las demás también se verán afectadas. Además describe éstas variables como dinámicas e interdependientes. El autor no incluye en el modelo el rol del ambiente externo que trae un cambio en cualquiera de las variables.

**3. Likert System Análisis (Sistema del análisis de Lickert):** Lickert incluye en este modelo: la motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, definición de metas, control y desempeño. Él describe 4 tipos diferentes de sistemas gerenciales en las organizaciones:

Sistema 1: Explorativo y Autoritativo

Sistema 2: Benevolente y autoritario

Sistema 3: Consultivo

Sistema 4: Grupo Participativo.

- 4. Open Systems Theory (Teoría de Sistemas Abiertos):** la premisa de esta teoría es que las organizaciones son sistemas sociales que dependen del ambiente en la cual existen por sus entradas. Permite el proceso de ciclos repetitivos de entradas → transformación → salidas que renuevan las entradas en las organizaciones. Esta teoría otorga gran importancia al ambiente.
- 5. Weisbord Six Boxs (Modelo de las 6 cajas de Weisbord):** el autor propone 6 categorías en su modelo que incluyen: propósito, estructura, relaciones, liderazgo, recompensa y mecanismos de defensa. El propósito es organizar misiones y metas. Se refiere a la estructura como la vía para organizar la empresa, ésta puede ser por medio de funciones, programas o proyectos. Además, incluye las relaciones, por medio de las cuales las personas interactúan entre ellas mismas con la tecnología en sus trabajos. La recompensa se ven de forma intrínseca y extrínseca dependiendo de la forma en que las personas lo asocian con su trabajo. El liderazgo se refiere a las típicas tareas de liderazgo, incluyendo el balance entre las otras cajas. Finalmente los mecanismos de defensa son planear y controlar sistemas de información que sirvan para conocer las metas organizacionales. El ambiente externo también es descrito en éste modelo pero no está representado como una caja. El autor identifica como salida, el dinero las personas las ideas y la maquinaria, que son usados para crear una misión organizacional. Las salidas son los productos y servicios.
- 6. The Congruence Model for Organization Analysis (Modelo Organizacional de analiza de congruencia):** este modelo especifica entradas, salidas y procesos. Siendo un modelo más comprensivo, el está basado en considerables suposiciones que son comunes con modelos organizacionales modernos. Estas suposiciones son las

siguientes: las organizaciones son sistemas sociales abiertos sin ambientes externos muy extensos, son entidades dinámicas en las que el ambiente tiene un rol fundamental, la conducta de la organización ocurre a nivel grupal, individual y en niveles de sistemas y las interacciones ocurren entre los individuos, grupos, sistemas y niveles de la conducta organizacional. Las entradas incluyen aquellos factores como el ambiente, historia y estrategias organizacionales. Los componentes del sistema de la organización que están en proceso de transformación. Las salidas de los modelos incluyen los individuos, los grupos y sistemas, productos, servicios desempeño y efectividad, Nadler and Tushman aplican el concepto de congruencia en su modelo, ellos la describen como el grado en cual las necesidades, demandas, objetivos y estructura de un componente, son consistentes con las necesidades, demandas, objetitos, metas de otros componentes. La congruencia del modelo se determina por el encaje entre el sistema de componentes.

**7. McKinsey 7S Framework ( Marco de las 7 variables de Mckinsey):**

este modelo fue creado para reconocer y recordar fácilmente el modelo en los negocios, las siete variables son denominadas por el autor como niveles y todas empiezan por la letra S (en inglés). La forma de este modelo fue diseñada para ilustrar la interdependencia de las variables, que son de crucial importancia para los gerentes y profesionales. Las 7 variables incluyen: estructura, estrategia, sistemas, habilidades, estilos personal y valores. Algunos autores han concluido que las variables de estructura, estrategia y sistemas están estrechamente conectadas con las otras variables que son estilo, habilidad, personal y valores, que son consideradas variables blandas. El ambiente externo no se toca en este modelo.

**8. Tichy`s Technical political cultural framework (Marco técnico, político, cultural de Tichy`s):**

este modelo incluye entradas, procesos y salidas, con una perspectiva de sistemas abiertos. Identifica variables claves, importantes para los procesos de cambios gerenciales. El

ambiente y la historia son las mayores categorías de entrada para la investigación, las variables de procesos o cambios, identificadas en el modelo incluyen misión/estrategias, tareas, redes, personas, procesos organizacionales y redes emergentes. Los mecanismos en los cuales se engranan la organización formal para llevar a cabo el trabajo son determinados como los procesos organizacionales, estos incluyen la comunicación la toma de decisiones, manejo de conflictos y sistema de recompensas. El punto principal de éste modelo son las variables de salida, las cuales son vistas en términos de efectividad. Es evidente que las salidas dependen del proceso de las variables de entrada. Todas las variables, incluyendo las variables de entrada y salida, se interrelacionan. El autor considera que existe una dinámica de los factores técnicos, políticos y culturales, que van acompañados por las variables del modelo. El autor hace énfasis en esta estrategia para un éxito en el proceso de cambio y deben ser manejadas en conjunto para lograr un cambio efectivo.

**9. High – Performance Programing (Programación de alto desempeño):** Nelson and Burns , describen este modelo en orden de un plan de intervención que transforma a la organizaron en un sistema de alto desempeño . Describen 4 sistemas organizacionales que son más o menos efectivos, estos sistemas incluyen la organización de alto desempeño:

Organización reactiva/ liderazgo impuesto

Organización responsiva/ liderazgo coaching entrenamiento

Organización proactiva/ liderazgo de propósito

Organización de alto desempeño/liderazgo de empoderamiento.

Para diagnosticar una organización se debe usar un adecuado instrumento que contenga 11 variables, a saber: fracción de tiempo, foco, plantación, cambio de modelo, gerencia, estructura, perspectiva, motivación, desarrollo, comunicación y liderazgo.

**10. Diagnosing individual and group behavior:** Harrison describe este modelo como único, concentrado en las salidas como el desempeño

organizacional y el clima laboral. El modelo es representado por una perspectiva de sistema abierto, con una diferencia mínima entre la organización y ambiente externo. Sin embargo, dicho ambiente no está representado por ninguna otra variable sino por sus mismos recursos y feedback. Las variables están representadas por niveles individuales y grupales. Para este modelo la variable principal tiene que ver con la Calidad de vida laboral y estas variables son afectadas por las características, actitudes y motivación de cada individuo. Las entradas de este modelo incluyen los RRHH, disponibles para organizar y dar feedback a las variables de salida del sistema.

#### **11. The Burke / Litwin Causal Model Modelo Causal de Burke / Litwin:**

incluye afirmaciones clave que aparecen por debajo de los modelos descritos anteriormente. Este modelo: distingue cultura de clima organizacional, dinámicas de transformación y transacción. Adicionalmente, especifica la naturaleza y dirección de influencia de las variables y está basado en modelos previos, estudios empíricos y prácticas de DO. Las 12 variables que toman en cuenta Burke y Litwin son: *ambiente externo*: mercados, economía y circunstancias políticas; *liderazgo*: conducta ejecutiva que provee dirección y alienta a otros a tomar acción; *misión y estrategia*: las maneras en las cuales la organización intenta alcanzar su propósito; *cultura*: la recolección de diferentes normas, valores y creencias que guían el actuar organizacional de los miembros; *gerencia*: gerentes que utilizan los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia organizacional; *estructura*: los acuerdos y fusiones de cada persona dentro de sus áreas y responsabilidades; *sistemas*: mecanismos y parámetros para facilitar el trabajo que es manifestado en recompensas y sistemas de control; *clima*: colectivo de impresiones ocurrentes y los sentimientos acerca de un trabajo determinado; *motivación*: tendencia de los miembros que los llevan al cumplimiento de objetivos que influyen en su satisfacción; *habilidades*: requerida para tareas de efectividad; *valores y necesidades individuales*: factores psicológicos que proveen el deseo y los individuos toman acciones sobre ellos; y finalmente, *desempeño*: resultados

obtenidos y el esfuerzo empleado para obtener la productividad. El modelo describe la influencia de una variable sobre otra y la direccionalidad de esa influencia, los nexos son bidireccionales. Se postula una relación causal entre las variables. Estos autores creen que la cultura es una fuerte influencia sobre el sistema y le dan a esta variable un valor importante en el modelo. Además, definen que las variables deben ser consideradas como importantes para la intervención del cambio.

### **3.5 Modelo Teórico de Diagnóstico**

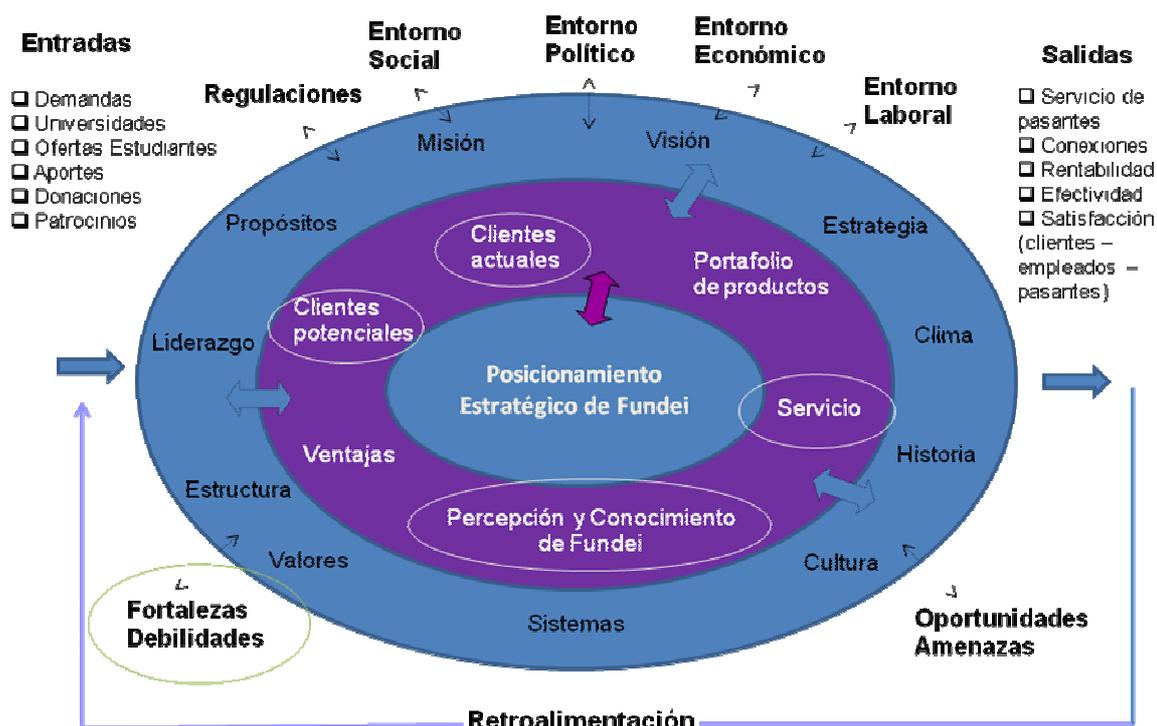
En la presente investigación, se utilizó un modelo de diagnóstico adaptado a la institución Fundei y diseñado por las consultoras. Para desarrollar este modelo, se hicieron investigaciones de los 11 modelos explicados anteriormente, tomándolos en cuenta como teoría de base. Posteriormente, mediante el análisis documental de Fundei y la observación, se incluyeron variables propias que están relacionadas directamente con la institución, como lo son: el entorno político, económico y laboral, las universidades, donaciones, etc.

El modelo está basado en un enfoque sistémico, considerando a Fundei como un sistema abierto, en intercambio activo con el ambiente o entorno que la rodea. Así, se plantearon las *entradas*: demandas de las empresas, universidades como entes que proveen el insumo (ofertas de estudiantes), aportes, etc. Entre las variables que inciden en el *procesamiento o producción* de esas entradas están las organizacionales (misión, visión, valores, estrategia, liderazgo, cultura, clima) y las que tienen que ver con los clientes y productos (portafolio de productos, clientes actuales y potenciales que solicitan las ofertas de estudiantes); y las *salidas* o resultados de esos procesos de producción: servicio de pasantes a los clientes, rentabilidad, satisfacción de los clientes, estudiantes y empleados, etc. Todas estas variables se interrelacionan y están en un constante proceso de retroalimentación. Además, intervienen directamente en el posicionamiento estratégico de Fundei.

Todos los elementos del sistema están en continua interacción con variables ambientales como el entorno político y las regulaciones, entorno económico, laboral y social.

A continuación el modelo:

### Modelo Organizacional para el Diagnóstico



### 3.6 Tipo y Enfoque de Consultoría

El tipo de consultoría utilizado en la investigación fue de *procesos*, ya que se persiguió incrementar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudándolo a percibir, entender y actuar sobre lo que sucedía a su alrededor y dentro de la institución.

El enfoque utilizado fue el de *Consultoría Externa*, ya que fue realizado por dos personas independientes a la organización, y quienes en otras condiciones (fuera del trabajo de grado) hubiesen sido contratadas para brindar este servicio y percibir honorarios.

El tipo de consultoría fue la de *facilitador-investigador*: ya que las consultoras ayudaron al cliente a encontrar una solución a su problemática, facilitando el proceso para llegar a ello. Además, investigaron, por medio de las entrevistas, análisis documental y observación directa, para recolectar datos y obtener información que les permitiera facilitar ese proceso de obtención de resultados.

### **3.7 Posicionamiento Estratégico**

#### **3.7.1 Introducción**

La cantidad de actividades involucradas en el diseño, producción, venta y distribución de un producto o servicio, son elementos vitales para la generación de la ventaja competitiva. Entonces, la efectividad operacional significa ejecutarlas mejor que los demás para lograr la superioridad frente a la competencia.

Las organizaciones no pueden ignorar las ventajas de la efectividad operacional, como las firmas japonesas que demostraron en los 70 y 80 con sus prácticas innovadoras en la administración de la calidad total y el mejoramiento continuo.

Pero desde un punto de vista competitivo, el problema de la efectividad operacional es que la mejor práctica es fácilmente imitada. Como todos los competidores en la industria las adoptan, así la frontera de la productividad es el máximo valor que una compañía puede obtener de la reducción de sus costos, dada por la mejor tecnología disponible, las habilidades y las técnicas de dirección. Esto obliga a ser sobresaliente en la reducción de costos y a agregar un mayor valor por la innovación al mismo tiempo.

Tal nivel de competencia produce un nivel de evolución en su efectividad operacional, pero esta mejora relativa no es la diferencia. La homologación de los procesos frente a su efectividad, gracias a la actitud de colaboración entre las compañías, logra una mayor convergencia competitiva.

El propósito del posicionamiento estratégico, es lograr la ventaja competitiva a través de mantener lo que diferencia de una compañía de otra. Esto es, emular diferentes actividades de la competencia o ejecutar actividades similares de manera diferente.

El término posicionamiento es un término subjetivo y relativo, puesto que se ha definido a lo largo del tiempo como el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y que lo diferencia de sus competidores. Trout habló por primera vez de posicionamiento en 1969 y desde entonces junto a Al Ries se consideran los padres de este término, refiriéndose a él como todo lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos. Según Trout (1969) una empresa puede abrirse paso en un sector, incluso en el mercado internacional, pero su esfuerzo siempre será en vano si su imagen propia (de marca) no consigue crearse un hueco en la mente del consumidor. Este concepto es aplicable a cualquier actividad en la que medie un entorno competitivo (Trout, 1969). De esta manera, cada empresa particularmente establece estrategias que buscan posicionarla de alguna forma específica en el mercado, y es un punto clave para ellas, puesto que puede influir en su desempeño dentro de la industria a la cual pertenece.

Se describen cuatro principios claves que se deben observar en el posicionamiento estratégico:

- 1. La estrategia radica en la creación de una posición única y de valor:** que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas. La posición estratégica emerge de tres fuentes distintas: satisfacer pocas necesidades a una gran cantidad de clientes, satisfacer una amplia gama de necesidades a unos pocos clientes y satisfacer una amplia gama de necesidades a muchos clientes en un nicho del mercado.
- 2. La estrategia necesita de buen juicio para competir:** es decir, diferenciar lo que no se debe hacer. Algunas actividades son

incompatibles; así, la meta de un área puede ser realizada solo a expensas de otra.

**3. La estrategia está inmersa en los procesos de la compañía:** esta sintonía se obtiene a través de la interacción de los procesos y la consolidación de unos con otros.

**4. Ajustar la gestión de la ventaja competitiva y mantenerla:** cuando los procesos buscan su sinergia en su interacción unos con otros, conlleva a que la competencia no logre con facilidad imitarlos.

A partir del surgimiento del término posicionamiento estratégico, numerosos autores han planteado diversos enfoques sobre cómo se puede posicionar un producto, marca o empresa. Entre los más destacados se encuentran Porter (1985), Ries y Jack Trout (1981), Walker y Ruekert (1987) Chrisman, Hofer y Boulton (1988) y Miles y Snow (1978), todos ellos han propuesto diversas clasificaciones sobre el posicionamiento estratégico, algunos en mayor o menor medida tienen vigencia actualmente.

En la presente investigación, se ha seleccionado la tipología de Miles y Snow (1978) para abordarla a profundidad, la cual surge del análisis de las relaciones de la empresa con su entorno y las relaciones entre la estrategia y su estructura.

Asimismo, se presenta un estudio empírico enfocado en el posicionamiento de la Institución Fundei, de acuerdo a la estrategia de nivel de negocio de una empresa, aplicando la tipología propuesta por Miles y Snow, al sector de las organizaciones no gubernamentales, con la finalidad última de conectar las tipologías con la estrategia del negocio con base a la innovación y capacidades del marketing de las empresas de este tipo.

### **3.7.2 Posicionamiento-Estrategia**

El posicionamiento estratégico es el resultado de una comparación mental, entre los contenidos del mensaje percibido y los ya existentes de otros mensajes similares percibidos anteriormente.

Es la percepción mental de un producto, marca o servicio de una empresa o institución.

Según Ries y Trout (2000) hay una palabra que los empresarios no pueden olvidar: No pueden ser ambiguos, es decir, no pueden abarcar muchos aspectos, los consumidores deben identificar sus productos con algo en especial, para lograr un claro posicionamiento en su mente. Ciertos autores (Ramsay, 1983; Mc Alexander, Becker y Kaldenberg, 1993) confirman la importancia del posicionamiento por la relación que existe entre el éxito y crecimiento que la empresa pueda obtener y el estar bien posicionado en el mercado.

Ahora bien, para lograr este posicionamiento, las empresas se deben basar en una estrategia claramente definida. Las definiciones de estrategia son innumerables e incluso con diferencias de alcance. Diversos autores coinciden en que la estrategia es la que guía la toma de decisiones, y las relaciones entre la empresa y su entorno, afectan la estructura y los procesos dentro de la organización y como consecuencia los resultados que pueda obtener en su actividad (Andrews 1977, Argyris 1985, Mintzberg 1978 y Porter 1980).

A nivel empresarial, la estrategia es sinónimo de orientación estratégica, que comúnmente es definida como: la forma en la cual una organización usa la estrategia para adaptar o cambiar aspectos de su entorno a su favor (Manu y Sriram, 1996).

En una situación como la actual, caracterizada por la globalización y la internacionalización de los mercados, es fundamental para las empresas conseguir una posición competitiva fuerte sobre sus rivales, para ello es

necesario elegir e implantar la estrategia con más probabilidades de éxito. La etapa de la formulación de la estrategia recoge la elección de una estrategia, esta elección no se puede hacer al azar o por intuición, para realizarla, es necesario tener un conjunto de posibles estrategias entre las cuales seleccionar una. Existe un abanico muy amplio de posibilidades para adquirir esa posición privilegiada, es decir, existen diferentes tipos de estrategias, ello se debe, fundamentalmente, a la gran cantidad de clasificaciones o tipologías de estrategias propuestas en la literatura, casi tantas como investigadores centrados en el campo de la estrategia empresarial: Miles y Snow, 1978; Abell, 1980; Mintzberg, 1988; Galbraith y Schendel, 1983.

Existen diversas clasificaciones, algunas de ellas se centran en el estudio de la estrategia a nivel de unidad de negocio, otros además de la unidad de negocio también estudian los distintos tipos de estrategias a nivel corporativo y otras clasificaciones, además de las dos anteriores tipologías, también recogen las formas de llevar a cabo estos dos niveles de estrategia (García y Sabater, 2003).

Según García y Sabater (2003), la estrategia corporativa es aquella que contempla a la empresa como un todo, aunque la empresa tenga distintos negocios en distintos sectores y la estrategia de negocio es aquella específica de cada una de las actividades llevadas a cabo por la empresa, sería el plan de actuación para cada negocio. En la estrategia a nivel de unidad de negocio, lo esencial es la construcción y sostenimiento de una ventaja competitiva, el fortalecimiento de esa ventaja competitiva a largo plazo será su objetivo esencial.

Centrándonos en las clasificaciones que recoge García y Sabater (2003), entre los autores que orientan sus estudios en la estrategia a nivel de unidad de negocio, la selección de estas clasificaciones ha estado en función de la repercusión de las mismas en trabajos de investigación posteriores, Miles y Snow (1978), Abell (1980), Porter (1985) y Beal (2000), pero también hay clasificaciones que aunque están centradas a nivel corporativo, definen algún tipo de estrategia a nivel de unidad de negocio, autores como: Galbraith y

Schendel (1983) o Mintzberg (1988). Estos enfoques se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Tipos de Estrategia**

<b>Tipos de estrategia</b>	<b>Autores</b>
Liderazgo en Costos	Miles y Snow (1978); Porter (1982); Galbraith Schendel (1983)
Diferenciación	Miles y Snow (1978); Porter (1982); Mintzberg (1988); Beal (2000);
Enfoque	Miles y Snow (1978); Porter (1982); Galbraith y Schendel (1983); Mintzberg (1988)
Analizadora	Miles y Snow (1978)
No Diferenciación	Abell (1980); Galbraith Schendel (1983)

Fuente: Elaboración propia a partir de García y Sabater (2003).

Como se puede notar, los tipos de estrategia que más se repiten o utilizan son: una estrategia volcada en la reducción de **costos**, una estrategia basada en ser **diferente** a la competencia y un tipo de estrategia centrado en un **segmento**, cuya ventaja competitiva es: reducir costos, diferenciarse o ambas. La estrategia de *liderazgo en costos* se correspondería con la Defensora que plantean Miles y Snow (1978). Se trata de una estrategia que se caracteriza por tener tecnología intensiva en capital y eficiencia en la producción, ingeniería de procesos y control de costos. En la clasificación de Abell (1980) no se encuentra ningún tipo que se asemeje a la de liderazgo en costos. Porter (1982), define claramente una estrategia de liderazgo en costos. En este sentido, Galbraith y Schendel (1983) definen la estrategia “Mantenimiento” cuya finalidad consiste también en la reducción de costos.

Otro tipo de estrategia definido, es la estrategia de *Diferenciación*, caracterizada por ser una estrategia centrada en conseguir distinguir el producto o servicio que ofrece la empresa respecto a la competencia. Las formas de diferenciar pueden estar basadas en la innovación, ventas, calidad o servicio (Beal, 2000). La estrategia Prospectiva de Miles y Snow (1978), es una estrategia que está buscando continuamente nuevas oportunidades, nuevos productos o mercados. Por eso podríamos identificarla con la estrategia de diferenciación definida anteriormente. Así mismo, la clasificación de Abell (1980) sí contempla la estrategia de Diferenciación con características similares a las descritas. Porter (1982) también lo hace. Adicionalmente, la estrategia de "iferenciación, definida por Mintzberg (1988) define una única estrategia, la de diferenciación asimila el bajo costo a: costos bajos en imagen, servicio, calidad o diseño.

La tercera estrategia es la de *Enfoque*, definida como aquella estrategia cuyo objetivo es centrarse en un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico determinado. No existe una alternativa dentro de la clasificación de Miles y Show (1978) con estas características. Sin embargo, para Abell (1980), existe una estrategia clara de Enfoque. En la misma línea, Porter (1982) define una estrategia de este tipo, especificando que la ventaja competitiva que resalta la empresa, una vez segmentado el mercado es: costos o diferenciación. Así mismo, Galbraith y Schendel (1983), definen tanto para empresas de consumo como industriales, una estrategia de Nicho, siendo una estrategia de especialización en calidad, o de enfoque por diferenciación. Mintzberg (1988) también, define la estrategia de Alcance, pero al igual que la estrategia de diferenciación, su tipo de estrategia es más detallada que la de Enfoque definida anteriormente.

Además de los tres tipos de estrategias vistas anteriormente, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, diversos autores añaden estrategias propias. Así, la clasificación de Miles y Show (1978) añade la estrategia analizadora cuyas características están situadas entre la defensora y prospectiva, y su rasgo principal es imitar lo que hace el resto de la competencia. Abell (1980) agrega la estrategia de No-Diferenciación, contraria a la estrategia de enfoque,

caracterizada por un amplio alcance pero donde no tiene una segmentación diferenciada. Por su parte Galbraith y Schendel (1983) incorporan la estrategia Escaladora aplicada por empresas que se caracterizan por tener bajos precios, baja calidad y poca línea de productos, asemejándose a una estrategia de no-diferenciación. Dentro del apartado de empresas industriales, está la estrategia de Bajo Compromiso que es semejante a la estrategia escaladora definida anteriormente.

Una vez que se han planteado claramente las diferentes alternativas, que tienen las empresas de posicionarse en el mercado, se desarrollará más específicamente el modelo de posicionamiento estratégico planteado por Miles y Snow (1978), por permitir la identificación de estrategias extremas en distintas industrias y por la riqueza de sus hipótesis teóricas sobre distintas relaciones de interés y haber sido objeto de diversos estudios en diferentes tipos de industrias.

### **3.7.3 Tipologías Estratégicas: Miles y Snow (1978)**

La tipología de estrategias de negocios de Miles y Snow (1978) está basada en tres grandes hipótesis:

La primera de ellas, es que las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática al entorno. Este ciclo de adaptación refleja las distintas aproximaciones de las organizaciones para enfrentarse a tres tipos de problemas en su entorno competitivo: *problemas de empresa*, relacionados con la definición de las combinaciones producto-mercado en las que operan; *problemas de ingeniería*, centrados en el sistema técnico de la organización y *problemas administrativos*, relativos a los asuntos de estructura y procesos.

#### ***Problema Emprendedor***

Su solución pasa por la aceptación, por parte de la dirección, de un dominio concreto producto-mercado, y esa aceptación resulta evidente cuando la

dirección decide comprometer recursos para alcanzar los objetivos relativos al dominio aceptado. La función emprendedora es responsabilidad de la alta dirección, y debe comprometer tiempo y otros recursos.

### ***Problema de Ingeniería***

Implica la creación, con la dirección actual de operaciones, de un sistema que dé solución al problema emprendedor. La creación de este sistema exige que la dirección decida la tecnología apropiada para producir y distribuir los productos / servicios escogidos y formar los nuevos vínculos de información, comunicación y control que aseguren el uso adecuado de la tecnología.

### ***Problema Administrativo***

Consiste en racionalizar y estabilizar aquellas actividades que resuelven bien los problemas abordados por la organización en las fases emprendedora y de ingeniería. Solucionar el problema administrativo es algo más que racionalizar el sistema ya desarrollado, implica también la formulación y ejecución de aquellos procesos que permitirán a la organización continuar desarrollándose e innovar.

La segunda premisa es que existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria. El descubrimiento de estos patrones de comportamiento se realizó basándose en estudios de campo en cuatro industrias diferentes: electrónica, proceso de alimentos, salud y libros de texto, identificando tres tipos recurrentes viables y un cuarto que no representaba un comportamiento estratégico coherente (González, 2001).

Miles y Snow (1978) concentrándose en las condiciones del entorno que envuelve a la organización, distinguen cuatro configuraciones estratégicas: Prospectivas, Defensivas, Analizadoras y Reactivas.

- 1. Las Organizaciones Prospectivas (exploradoras):** llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y

mercados, mediante una búsqueda permanente de oportunidades en su marco de competencias. La organización responde rápidamente ante las primeras señales sobre nuevas oportunidades. Por lo general, las empresas que siguen esta estrategia crean cambios ante los que debe reaccionar la competencia, actúan en un entorno dinámico y en crecimiento. Requieren una estructura y sistemas internos flexibles para facilitar la innovación. Este tipo de estrategia es consistente con la Estrategia de Diferenciación de Porter (1985).

Los prospectores están casi siempre atentos al surgimiento de oportunidades de mercado y experimentan regularmente con respuestas para las tendencias emergentes del entorno. Son, con frecuencia, propiciadores de cambios ante los cuales los competidores deben responder y están muy involucrados en innovaciones de productos y mercados, con lo cual, su eficiencia interna puede verse afectada. Las organizaciones suelen ser descentralizadas con estructuras divisionales.

- 2. Las Organizaciones Defensivas:** tienen un limitado control sobre los productos y mercados donde actúan, tratan básicamente de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia. Esta estrategia, contraria a la anterior, tiene que ver con la estabilidad; en lugar de realizar cambios importantes en la tecnología y en la estructura, la organización defensiva se concentra en la mejora de la eficiencia y eficacia de los métodos con los que ya cuenta. Esta estrategia puede equipararse muchas veces con el Liderazgo en Costos propuesta por Porter (1985).

Los defensores siguen una estrategia de concentración o enfoque en la definición de la combinación producto mercado. Como resultado de su estrategia de concentración, no son frecuentes las necesidades de grandes ajustes en su tecnología, estructura o procesos. La atención de los directivos se dirige a obtener incrementos en la eficiencia de sus operaciones actuales. Estos directivos están altamente especializados en su área de operaciones y raramente buscan nuevas oportunidades. La organización tiene una estructura funcional y centralizada.

**3. Las Organizaciones Analizadoras:** son una simbiosis de las dos anteriores, al actuar de un modo prospectivo o defensivo según sean las unidades de negocio. La empresa en este caso tiende a mantener un núcleo empresarial estable, mientras innova en el perímetro, representa el término medio entre las otras dos estrategias.

Los analizadores son un híbrido entre los dos tipos anteriores, operan en dos tipos de dominio producto-mercado (el estable y el cambiante), así mostrarán uno u otro comportamiento dependiendo del entorno al que se enfrenten. En entornos estables operan en forma rutinaria y eficiente, y en entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores. Analizan y estudian muy bien el riesgo, organizándose en estructuras de tipo matricial.

**4. Las Organizaciones Reactivas:** en las empresas de este tipo, los directivos perciben frecuentemente el cambio y la incertidumbre en su entorno, pero no responden efectivamente caracterizándose por la ausencia de estrategia. Normalmente la adaptación de sus estructuras a las estrategias es inconsistente y están forzados normalmente por la presión de su entorno.

Las diferencias principales entre estos tipos se encuentran en la proporción de cambio en el dominio organizativo (cuadro 2). De acuerdo con el modelo de adaptación organizativa, cada organización escogerá su propio mercado objetivo y desarrollará sus propios productos y/o servicios. Estas decisiones de dominio serán apoyadas por las decisiones apropiadas referentes a la tecnología, la estructura y los procesos de organización (Fraguas, 2003).

Para resumir, Miles y Snow (1978) plantean que cuando las organizaciones dan respuesta al ciclo adaptativo en cada una de sus dimensiones (empresarial, técnica y administrativa) lo suelen hacer a través de uno de los patrones estratégicos antes mencionados:

**Cuadro 2. Resumen de las Características de los tipos estratégicos de Miles y Snow (1978)**

<b>Tipologías</b>	<b>Características</b>
Defensores	Estrategia de concentración o enfoque en la definición de producto- mercado. Están orientados internamente y enfatizan la reducción de costes. Sus esfuerzos y atención se dirigen a obtener incrementos de eficiencia en sus operaciones.
Prospectores	Están casi siempre atentos a la aparición de oportunidades de mercado. Regularmente experimentan con respuestas para las tendencias emergentes del entorno. Están muy involucrados en innovaciones de productos y mercados.
Analizadores	Híbrido de defensores y prospectores. En entornos estables operan de forma rutinaria, formal y eficiente. En entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores, adoptando las ideas más prometedoras.
Reactores	No responden de forma efectiva a los cambios del entorno. Inconsistencia en la adaptación de sus estructuras a las estrategias cuyo ajuste es normalmente forzado por la presión del entorno.

Fuente: Miles y Snow (1978).

Según Hambrick (1983) la característica clave implícita en esta tipología es la velocidad mediante la cual una organización cambia sus productos o mercados.

La tercera premisa de esta tipología se refiere al resultado obtenido con cada estrategia, de este modo, Miles y Snow (1978) afirman que si los comportamientos prospector, defensivo y analizador se implantan en la organización adecuadamente, llevarán a un resultado efectivo. La correcta

implementación de éstas depende de la coherencia entre los tres elementos que constituyen el ciclo adaptativo de la organización. El rendimiento de los reactores es inferior a los tipos anteriores, por no tener un comportamiento estratégico coherente.

Miles y Snow desarrollan en su modelo, por una parte, las relaciones de la empresa con su entorno y, por otro, las relaciones entre estrategia y estructura. A este respecto Fraguas (2003) recoge las ideas de estos autores y plantea cómo la estructura y los procesos de la organización influyen en el alcance de los mecanismos de exploración disponibles para la dirección. El autor resume estas tres premisas de la siguiente manera: a) Las organizaciones actúan para crear sus entornos; b) Las elecciones estratégicas de la dirección conforman la estructura y los procesos de la organización y c) la estructura y los procesos limitan la estrategia.

Con el tiempo ésta limitada actividad de búsqueda, tiende a convertirse en una rutina, de manera que la organización es capaz de hacer ciertas cosas bien y carecer, al mismo tiempo, de capacidades en otras áreas.

Asimismo, la tipología de Miles y Snow (1978) permite identificar las empresas que son más proclives a la innovación, MacDaniel y Kolari (1987); constatan la orientación hacia la búsqueda y explotación de nuevos productos/mercados de los prospectores en relación con los defensores, analizadores o reactivos. Los prospectores son pioneros en el desarrollo de innovadores productos y servicios, cambiando constantemente las líneas de productos y aprovechando nuevas oportunidades de mercado (Hambrick, 1980). De estos planteamientos se desprende la primera hipótesis a comprobar:

*H1: Las empresas prospectoras innovan más que las empresas analizadoras, reactoras o defensivas.*

En segundo lugar, en relación a las capacidades de marketing de cada una de las tipologías, los estudios de Morgan *et al.* (2001) encontraron diferencias significativas entre los prospectores y los defensores, analizadores y reactores, en cuanto a las capacidades de marketing. Morgan *et al.* (2001) encontraron

que los prospectores consistentes en su actitud proactiva, dan mayor énfasis en sus capacidades de marketing que los reactivos vs. su actitud reactiva. De igual manera los defensores, preocupándose más por su ambiente de negocios interno, en muchos casos tienen una visión miope en su planificación de marketing, prestando menos atención al mercado, que es realmente donde se encuentran los clientes, proveedores y competidores, que los analizadores. De aquí surge entonces la segunda hipótesis a comprobar:

*H2: Los analizadores y prospectores dan más énfasis al marketing que los reactivos y defensores*

De estos planteamientos se pueden concluir que realmente son los prospectores quienes crean el cambio y fuerzan de alguna manera a los defensores y reactivos a reaccionar ante estos cambios. Según los resultados de Morgan *et al.* (2001) referente a las capacidades de marketing, no se encontraron diferencias notables entre los analizadores y los prospectores, puesto que los analizadores se preocupan mucho por lo que sucede en el ambiente externo (el mercado), lo que los diferencia de ellos en ese aspecto es que son más conservadores a la hora de actuar y de realizar cambios. Los prospectores disfrutan privilegiar la gerencia y dirección comercial, de marketing, y de desarrollo de nuevos productos y servicios, agrandando los productos y servicios que tienen, al tiempo que los defensores más que ir en profundidad con los clientes actuales y con los productos y servicios actuales, se orientan a ampliar el “coto de caza” y a ampliar el número de clientes.

La tipología de Miles y Snow (1978) ha sido objeto de numerosas investigaciones y ha tenido gran incidencia en la literatura estratégica al haber sido aplicada directamente a la explicación del comportamiento de un gran número de organizaciones de diferentes sectores (Mc. Daniel y Kolari, 1987, Morgan, Strong y Mc. Guinness, 2001, Hambrick, 1982 y Pearce y Zahra, 1990). Asimismo, ha servido de base a numerosos estudios en el campo de la dirección estratégica ya que incluye, en su definición, dimensiones de estrategia, estructura y proceso, todas ellas de gran interés en el citado campo. Si bien este modelo de tipologías surge con muy poca evidencia empírica, tal y

como reconocen sus autores, posteriormente se ha realizado una amplia investigación que le ha dado un gran soporte, justificando su utilidad.

Hambrick (1980 y 1982) utiliza esta tipología por su base empírica en diferentes industrias, por permitir la identificación de estrategias extremas en distintas industrias y por la riqueza de sus hipótesis teóricas sobre distintas relaciones de interés. En el mismo sentido muchos autores describen a la tipología de Miles y Snow (1978) como bien aceptada académicamente e internamente consistente (Conant, Mokwan y Varadarajan 1990; Segev 1989; Shortell y Zajac, 1990). Según Mc Daniel y Kolarí (1987) este enfoque contempla la organización como un sistema completo e integrado, en interacción dinámica con el entorno. Por otro lado Shortell y Zajac, 1990; Nutt y Bachoff, 1992, enfatizan la capacidad de encapsular la estrategia a un nivel de abstracción suficiente para aplicarla a una gran variedad de organizaciones y sectores.

Por su doble utilidad organizativa y estratégica, la tipología de Miles y Snow ha sido repetidamente utilizada y consensuada y, a pesar de que la tipología de Porter es más apropiada para industrias concentradas y unidades de negocio grandes y unidades de negocio grandes con más competidores, algunos estudios establecen un paralelismo entre la tipología de Miles y Snow y la tipología de Porter, asociando la diferenciación de productos con la estrategia exploradora y la estrategia de bajos costes con la estrategia del defensor (García y Pérez, 2001).

Además de estas razones, su amplia utilización en la literatura sobre estrategia y el hecho que las tipologías sean claras y relativamente sencillas de identificar son los motivos por los cuales se ha seleccionado la Tipología de Miles y Snow para la siguiente investigación.

### 3.7.4. Los 6 Principios del Posicionamiento Estratégico

De acuerdo a Porter (1985) el posicionamiento estratégico está relacionado con Proposición de Valor, de Diferenciación y de Relaciones con Clientes.

El autor plantea 6 principios del Posicionamiento Estratégico, a saber:

- ✓ **Lo primero es tener la meta correcta: incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo.** Sólo al fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentada, se generará un valor económico real. El valor económico es creado cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo. Este punto confirma que en los negocios se está y se quiere estar por las utilidades que generan. A este respecto, la crítica más constante hacia Porter es su afirmación de que las utilidades son producto de una ventaja competitiva sustentable; y sus críticos cuestionan la sustentabilidad frente a la flexibilidad de buscar ventajas nuevas antes de que se erosionen.
  
- ✓ **La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia.** La estrategia, entonces, no es ni una búsqueda por la mejor manera de competir ni un esfuerzo para ser todo para cada cliente. La estrategia define una manera de competir que proporciona un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes. La diferenciación es el corazón del marketing. Ser el único es mejor que ser el mejor.
  
- ✓ **La estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distintiva.** Para establecer una ventaja competitiva sostenible, la compañía debe configurar la manera en que conduce sus procesos (manufactura, logística, entrega, marketing, etc.) de manera distinta a la de sus rivales y que sea adaptable a su propuesta de valor.

Aquí Porter lleva la diferenciación en la propuesta de valor -más enfocada al cliente externo-, a la ejecución, procesos y formas de trabajo (parte interna), para lograr que efectivamente se cumpla con la promesa.

- ✓ **Las estrategias robustas involucran sacrificios.** La compañía debe renunciar a algunos productos, servicios o actividades con el fin de ser diferente. Estos intercambios, son los que verdaderamente distinguen a la compañía. Cuando algún mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no requiere de sacrificios, frecuentemente se convierten en las mejores y nuevas prácticas imitables, porque los competidores también lo harán sin realizar algún tipo de sacrificio.

Este punto confirma "La Ley del Sacrificio", práctica común en el marketing y que se aplica por las empresas más exitosas del planeta.

- ✓ **La estrategia define cómo se relacionan todos los elementos de una empresa.** Una estrategia involucra tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la compañía se refuercen mutuamente. El diseño del producto, por ejemplo, debe reforzar al proceso de manufactura, y ambos deben influenciar la manera en que se conduce el servicio post-venta. Este relacionamiento no sólo incrementa la ventaja competitiva, también hace que la estrategia sea más difícil de imitar.

Equipos de gente compiten con otros equipos de gente. En la medida que se integre el equipo, la cadena, la perspectiva y las necesidades del consumidor, se podrán diseñar esfuerzos conjuntos afinados al mercado, el destino final de cualquier producto.

- ✓ **La estrategia involucra continuidad de dirección.** Una compañía debe definir distintivamente su propuesta de valor, aún y que esto signifique dejar a un lado ciertas oportunidades. Sin continuidad, es difícil para las empresas desarrollar habilidades únicas o construir reputaciones sólidas entre los clientes. Cambios frecuente de altos ejecutivos, son generalmente una señal de una pobre planeación estratégica y una ruta a la mediocridad.

La consistencia, el enfoque, la repetición, la claridad de imagen; todos estos son elementos claves para poder posicionarse en un mundo saturado de mensajes, productos y marcas.

Vieja o nueva economía, Porter resume la estrategia a lo siguiente: una meta clara, una propuesta de valor, una cadena de valor distintiva, sacrificios estratégicos y en fin consistencia.

### **3.7.5 Los Cinco Puntos Cardinales del Posicionamiento Estratégico**

De acuerdo a Bueno (2002), el posicionamiento estratégico es un tema que preocupa a un sinnúmero de micro y pequeñas empresas, lo cual impide el desenvolvimiento de la musculatura gerencial necesaria para enfrentar los escenarios de cambios y transformaciones que tanto afectan a los negocios.

El autor propone una solución, y consiste en adoptar un programa de posicionamiento que considere lo que denomina "Los cinco puntos cardinales del posicionamiento estratégico". La metodología no es nueva, pero el concepto, presenta resultados muy consistentes.

Bueno (2002) hace una metáfora con la historia de "Alicia en el país de las maravillas", en la que menciona la parte en que ella, al verse perdida y con la opción de tener que elegir uno de los muchos caminos posibles para perseguir al conejo que había huído con el reloj, entabla con el gato, el siguiente diálogo:

- - Gatito amigo, ¿qué camino debo seguir?
- - ¿A dónde quieres ir?
- - A cualquier lugar...
- - Ah... entonces, cualquier camino sirve !

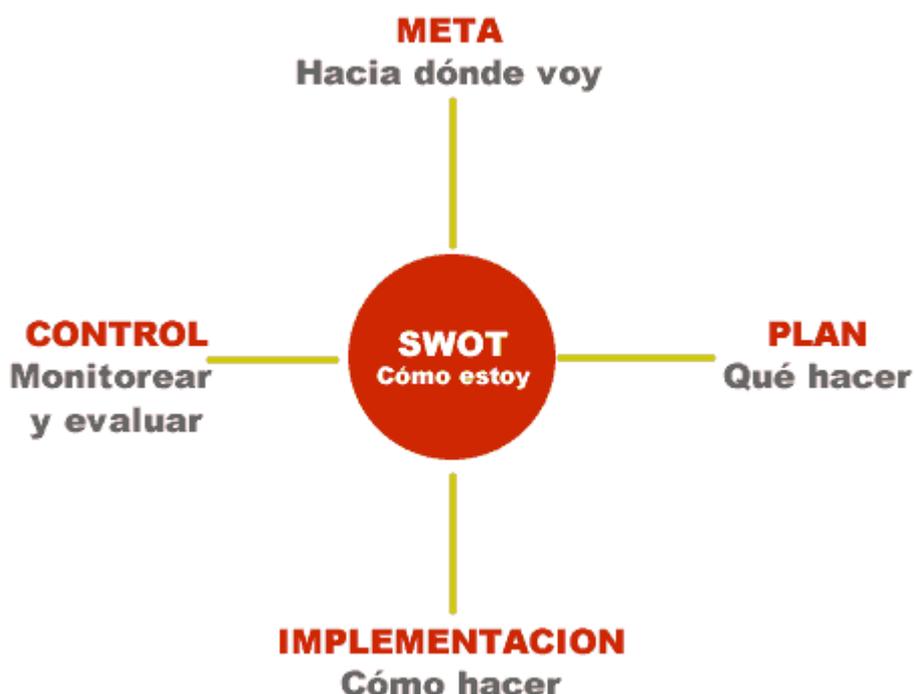
Para quien no sabe a dónde quiere ir, cualquier camino le sirve. Y esa es la preocupación de millones de empresarios, y la causa de que las empresas fueran llevadas por caminos y situaciones que, conscientemente, no se pensaba o imaginaba llegar. Peor aún, muchos empresarios definen hacia dónde quieren ir sin considerar dónde y cómo están, y terminan perdiéndose

por el camino porque no evaluaron correctamente su situación antes de lanzarse a andar.

Para enfrentar esta situación, Bueno (1992) desarrolló el concepto que denomina "Los cinco puntos cardinales del posicionamiento estratégico", alineados como un arsenal metodológico probadamente eficaz, testeado y aprobado en numerosas empresas, con resultados muy consistentes y prácticos.

Bueno (2002) plantea el siguiente gráfico:

**Gráfico 1: Esquema de los Cinco Puntos Cardinales**



**El concepto de los cinco puntos cardinales** utiliza el principio oriental que considera, primordialmente, "dónde estoy", a diferencia del occidental, que tiene sólo cuatro puntos. El punto inicial lo denominó **SWOT (también conocido como análisis FODA)** y define "cómo estoy" y parte del conocido método de análisis de fuerzas del ambiente interno, los puntos fuertes (strong

points) y los débiles (weak points); y del ambiente externo, las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats).

También incluyó una evaluación importante del macro-ambiente, que cada vez genera más interferencia en los negocios. A pesar del escaso poder que las empresas pequeñas tienen en esa área, incluyó temas como decisiones gubernamentales, situación de los mercados financieros, los mercados nacionales e internacionales, etc.

Pero, antes de sumergirse en el **análisis SWOT**, el empresario necesita evaluar profundamente su negocio en los cuadrantes empresariales: Mercado/Clientes, Productos/Servicios, Recursos Materiales y Recursos Humanos. En seguida debe evaluar su posición en el cuadrante de posicionamiento de mercado: precio, servicio, calidad e innovación. Con todos los datos extraídos del análisis, el empresario puede definir el posicionamiento estratégico que deberá adoptar entre las siguientes cuatro alternativas:

1. **Supervivencia:** en el caso que prevalezcan los puntos débiles y las amenazas.
2. **Mantenimiento:** en el caso que lo que prevalezcan sean los puntos fuertes y las amenazas.
3. **Crecimiento:** si tenemos puntos débiles y oportunidades.
4. **Desarrollo** si prevalecen los puntos fuertes y las oportunidades.

## **Plan de Metas**

El siguiente paso es definir un **Plan de Metas** (hacia dónde voy) que debe ser cuidadosamente elaborado para alinear toda la empresa y focalizarse esencialmente en lo que se pretende lograr, con datos, valores, números, cantidades, etc. Hecho esto es necesario desarrollar el **Plan de Acción** (qué hacer), detallando tareas y acciones, datos y responsabilidades.

## **Plan de implementación**

A continuación debemos elaborar el **Plan de Implementación** (cómo hacer), detallando cómo deberán ser desarrolladas las tareas y acciones propuestas anteriormente. Y, finalmente, el **Plan de Control** (Monitorear y evaluar), que está constituido básicamente por indicadores de desempeño, planillas, gráficos o cualquier otro instrumento de evaluación de sistemas, procesos y, fundamentalmente, personas.

Para concluir, el autor utiliza otra analogía que tiene que ver con la figura de la cabina de comando de un avión, para que el empresario comprenda el ambiente y el escenario que debe ser vivido en la empresa. En el tablero de comando del avión están todos los datos, referencias, instrumentos y herramientas para comandar la nave. Delante del mismo, el empresario-piloto, antes de despegar, debe poseer un plan de vuelo y conocer detalladamente los que los instrumentos le indican.

Más aún, debe contar con un plan alternativo por si surgen situaciones imprevistas durante el vuelo.

### **3.7.6 Alternativas de Posicionamiento Estratégico**

La esencia del pensamiento estratégico es el posicionamiento, es decir, tomar posición frente al mercado y la competencia. Significa definir cómo quiero que me perciban los clientes, los competidores y la comunidad. El profesor Porter (1985) afirma que la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor.

Cuando se habla de la percepción de valor nos referimos a la forma como el cliente satisface sus necesidades y llena sus aspiraciones. La gran pregunta es ¿Cuáles son cabalmente las necesidades o aspiraciones que se van a satisfacer? No siempre es obvio cuáles son exactamente las motivaciones de compra de un cliente potencial.

Buena parte de la definición de la estrategia y el posicionamiento de una empresa, surge de la correcta interpretación sobre cuál es exactamente la necesidad que como empresa se quiere llenar y qué espera el cliente como comprador obtener.

En la práctica hay una simbiosis entre las expectativas de cliente y las de empresa, la cual depende del posicionamiento que asuma la empresa.

De acuerdo a Porter (1985), para entender este concepto, en la vida empresarial se dispone de muchas alternativas de posicionamiento, es decir, maneras de tomar posición frente a los clientes y el mercado, mencionemos algunas de ellas:

- 1. Segmentación de mercados:** se trata de definir qué población es el mercado objetivo, cuáles son sus características y cuál su cuantificación (tamaño y ubicación). Frecuentemente se habla de segmentaciones amplias o enfocadas, según se trate de participar en muchos o en pocos mercados.
- 2. Diferencia de productos:** los productos para cada mercado pueden tener características únicas o exclusivas (productos diferenciados) o, por el contrario, ser genéricos (productos estándar). De la inclinación de la empresa y la aceptación del cliente dependerá la elección de qué tipo de productos fabricar y esto incidirá también en las características del sistema de producción. Cuando se trata de productos exclusivos, se tiene una connotación de mayor percepción de valor al llenar más las aspiraciones del cliente y por lo tanto se asume una estrategia de precios más alta. Los productos genéricos, por el contrario, buscan ganar participación en los mercados con base en su eficiencia y bajos costos, con productos básicos bien hechos, dado que se presume van a mercados que no aceptan precios altos.

- 3. La profundidad o la diversidad en la relación:** hay mezclas de valor distintas cuando la oferta pretende satisfacer diversas necesidades con base en el suministro de varios productos al mismo cliente o, por el contrario, se concentran en unas pocas necesidades con unos pocos productos. En el primer caso, se trata de buscar elementos de profundidad en la relación y en el segundo, se prefiere tener más clientes a más productos vendidos buscando diversidad en el número de clientes.
  
- 4. La estrategia de territorios:** es distinto, en términos de percepción de valor y de ejecución empresarial, el tratar de posicionarse en unos pocos territorios a hacerlo en muchos lugares, los cuales pueden tener características, costumbres y legislaciones diferentes.
  
- 5. Los servicios postventa y complementarios:** en igual forma, pueden existir grandes diferencias en los servicios postventas (errores, garantías información, asesoría, nuevos servicios, solicitudes, reclamaciones, etc.) y complementarios (ensamblaje, financiación, mantenimiento, seguros, etc.). Por ejemplo, la forma de vender de contado o con financiación puede inducir una percepción de valor diferente aún para el mismo bien o servicio.
  
- 6. La fuerza de ventas y los canales de distribución:** cada productor debe elegir entre canales de comercialización y fuerzas de ventas directas o la contratación de servicios externos de distribución, outsourcing, lo cual producirá ventajas competitivas, percepciones en el público y acceso a mercados de una manera diferente. Así mismo, la percepción del público es diferente con una distribución directa o mediante terceros.
  
- 7. La innovación:** hay empresas que son líderes en innovación y otras son seguidoras, la ventaja del líder es innegable, pero esto tiene implícito costos de investigación y desarrollo significativos. Por

supuesto, ser seguidor no es malo, siempre que cuando se lance al mercado una solución sea tan buena o mejor que el innovador.

- 8. La propensión o aversión al riesgo:** ¿Qué posición de aversión o propensión a correr riesgos tiene cada compañía?, hay empresas cuyo talante es propenso al riesgo y otras tienen conductas de fuerte aversión al riesgo, son posicionamientos diferentes que el mercado percibe.
  
- 9. La imagen comercial:** hay empresas agresivas y otras conservadoras. ¿Cuál es la imagen que desea transmitir? Y allí también hay grandes diferencias en la percepción de valor para los clientes.
  
- 10. La modernización tecnológica:** no es solo un elemento relacionado con los costos, la eficiencia y la productividad, también se pueden relacionar con la diversidad y el establecimiento de características de producto difícilmente repetibles.

Como se puede observar, existen muchas alternativas para brindar una mezcla única de valor. Todas ellas forman parte del posicionamiento estratégico empresarial. Como afirma también el profesor Porter (1985): “La esencia de la estrategia consiste en elegir lo que se debe y lo que no se debe hacer”, es decir tomar posición. Aún en el mismo mercado y con el mismo producto, se puede ser diferente de los demás.

## CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

### 4.1. Tipo de Investigación

Investigación-acción, la cual no es más que la investigación en acción, con las metas de hacer que ésta sea más efectiva, al mismo tiempo que crea simultáneamente un conjunto de conocimientos científicos. La acción se refiere a los programas y las intervenciones diseñadas para resolver los problemas y mejorar las condiciones.

La investigación-acción se podría describir como una secuencia de acontecimientos y acciones. Si se emplea de esta manera, se define como sigue: la investigación-acción es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales (French y Bell, 2007).

En Fundei se realizó un proceso de investigación, en el cual se recolectaron datos e información por medio de métodos de recolección (entrevistas, observación, etc) con el fin de identificar su situación actual y establecer objetivos de cambio. Estos objetivos se priorizaron, con el fin de enfatizar en uno de ellos y establecer un proyecto factible con recomendaciones para hacer una intervención y proceder a las acciones que llevarían esa situación actual a la situación deseada.

Las fases de la investigación incluyeron:

- ✓ Recolección de información
- ✓ Diseño de técnicas de recopilación de datos
- ✓ Aplicación de técnicas de recolección de datos
- ✓ Análisis de los datos obtenidos

- ✓ Discusión de resultados
- ✓ Presentación de resultados y recomendaciones

## **4.2. Alcance**

Para desarrollar este diagnóstico, se trabajó con FUNDEI Zona Metropolitana (Caracas) y una muestra de empresas clientes actuales y potenciales de la Zona Metropolitana de Caracas.

De igual manera, se trabajó con todo el personal que labora en FUNDEI Zona Metropolitana.

El alcance de este trabajo estuvo orientado en obtener un diagnóstico organizacional en cuanto al tema de la imagen corporativa y posicionamiento estratégico de FUNDEI Zona Metropolitana y hacer recomendaciones sobre posibles objetivos de cambio a abordar en una fase posterior.

## **4.3. Muestra**

El tipo de muestreo utilizado para esta investigación fue el muestreo aleatorio, que de acuerdo a Kelinger y Lee (2002), es el método de extracción de muestras a partir de una población, de manera que toda muestra posible de un tamaño particular tiene la misma posibilidad de ser seleccionada y las muestras resultantes son muestras aleatorias.

Adicionalmente, es un muestreo estratificado, ya que la población (empresas) se dividieron primero en estratos: sector de negocios y luego se seleccionaron muestras aleatorias en cada estrato.

En el muestreo se consideraron varios aspectos:

- ✓ En el caso de las empresas potenciales, la necesidad de Fundei de penetrar en el sector banca y finanzas y por esta razón se seleccionaron 2 empresas del sector bancario

- ✓ La cantidad de pasantes que tienen actualmente las empresas clientes, para tener empresas con grupos numerosos, medios y reducidos.
- ✓ En el caso del muestreo para empresas potenciales, se tomó en cuenta un listado suministrado por Fundei con empresas que quisieran captar como clientes y la preferencia de ellos de que fuesen empresas grandes
- ✓ Igualmente, en el caso de las empresas potenciales, se tomaron en cuenta empresas de distintos sectores de negocio y sectores en los que Fundei actualmente tiene poca penetración de mercado
- ✓ En el caso del muestreo de pasantes, se solicitó a Fundei la selección de 11 pasantes en forma aleatoria, estratificados por sector de negocio, universitarios, y considerando algunos participantes del premio Roberto Salas Carriles.

La **muestra definitiva** estuvo conformada por:

**Clientes Actuales (14):** Servicio Panamericano de Protección, Empresas Polar, Unilever, Baker Hughes, Avon, Siemens, Boehringer Ingelheim, Laboratorios Vargas, Jhonson y Jhonson, Citibank, ABB, Sidetur, Pfizer y Wendys.

**Clientes Potenciales (8):** Banco Mercantil, Beco, Digitel, British Petroleum, Banesco, Loreal, Inelectra, DBAccess.

**Pasantes Universitarios (11):** 1 de la Universidad Alejandro de Humboldt, 1 Luis Caballero Mejías, 1 Universidad Central de Venezuela, 1 Universidad Católica Andrés Bello, 2 Universidad Metropolitana, 2 Universidad Monteávila y 3 de la Universidad Simón Bolívar.

**Trabajadores de Fundei (6):** el 100% de los trabajadores de la Institución.

## 4.4. Instrumentos de recolección de datos

### 4.4.1 Entrevistas

Beckhard (1969), define las entrevistas como un proceso que permite la interrelación con la persona que brinda la información y permite la observación no verbal o lenguaje gestual. Es un proceso de comunicación bidireccional entre el entrevistador y el entrevistado, con unos objetivos prefijados. Este método ayuda a sondear los problemas y oportunidades de la organización, las causas y las alternativas de acción. Además, estos encuentros cara a cara entre el consultor y el cliente (personal, directivos, etc), son una fuente valiosa de información descriptiva, de evaluaciones y reacciones afectivas. Las entrevistas pueden ser de varios tipos. En el caso de la presente investigación, se escogieron las entrevistas semi-estructuradas, en las que el consultor diseña un formato previo, utilizado en la entrevista como guía para hacer las preguntas, las cuales están orientadas hacia fines determinados. Sin embargo, el entrevistado puede agregar datos que le parezcan pertinentes y que no sigan el guión establecido, por esta razón son semi-estructuradas.

Basado en el planteamiento teórico anterior sobre las entrevistas, para la presente investigación se diseñaron tres tipos:

1. **Entrevistas semi-estructuradas: para abordar a todos los integrantes de la institución:** e indagar acerca de problemas, causas, oportunidades y alternativas de solución
2. **Entrevistas semi-estructuradas a las empresas clientes actuales:** con el fin de detectar cómo perciben el servicio que les presta actualmente Fundei, qué quisieran mantener, qué agregar y qué mejorar
3. **Entrevistas semi-estructuradas para abordar a las empresas clientes potenciales:** instrumentos de recolección de información con las empresas identificadas acerca de la imagen actual, nivel de

conocimiento que tienen de Fundei y uso o no del servicio brindado por ellos

4. **Entrevistas semi-estructuradas para abordar a los estudiantes:** este instrumento se enfocó en preguntas relacionadas con las necesidades de los estudiantes y la satisfacción con el servicio prestado por Fundei.

Estos formatos de entrevistas fueron diseñados por las consultoras, tomando en cuenta el modelo teórico diseñado para el diagnóstico de Fundei, las variables del enfoque sistémico de la institución, las entrevistas previas realizadas a los directivos de Fundei y la observación directa. Por medio de estos recursos, se diseñaron preguntas atinadas a cada uno de los rubros a abordar: clientes actuales, clientes potenciales, estudiantes y empleados.

Estas entrevistas estuvieron validas por varios expertos: el profesor William Medina Quero, La Directora de Recursos Humanos de Citibank y dos gerentes de Recursos Humanos de Empresas Polar.

Para la tabulación de los resultados de las entrevistas, se hizo un análisis de contenido de las respuestas para establecer categorías similares, y luego un análisis de frecuencia. Con estos datos, se establecieron gráficos y tablas, tendientes a obtener conclusiones y recomendaciones de acuerdo a cada objetivo de la investigación.

#### **4.1.1.1 Dimensiones del Posicionamiento Estratégico**

En la presente investigación, se tomaron en cuenta las siguientes dimensiones del posicionamiento estratégico:

- ✓ **Conocimiento de Fundei:** esta dimensión se basó en el modelo teórico organizacional diseñado por las consultoras para el diagnóstico de Fundei y en uno de los 6 principios del posicionamiento estratégico de Porter (1985): *La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a*

*los que ofrece la competencia.* Esta estrategia debe comunicarse y darse a conocer a los clientes actuales, potenciales, pasantes, universidades, etc, con el fin que estos conozcan a Fundei

- ✓ **Servicio de Fundei:** el fundamento teórico en el que se basó esta dimensión, tiene que ver con uno de los 6 principios teóricos del posicionamiento estratégico de Porter (1985): *la estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distintiva*, es decir, para establecer una ventaja competitiva sostenible, la empresa debe configurar la manera en que conduce sus procesos (marketing, manufactura, logística, etc) de forma distinta a la de sus competidores y que sea adaptable a su propuesta de valor. En este aspecto, lo más importante es que debe haber diferenciación en la propuesta de valor, la cual debe estar más enfocada al servicio que se le da al cliente, sin descuidar la ejecución, procesos y formas de trabajo (parte interna), para lograr que efectivamente se cumpla con la promesa. Además, esta dimensión se basó en las 10 alternativas de posicionamiento estratégico planteadas por Porter (1985), ya que todas estas están enfocadas en las formas de tomar posición frente a los clientes por medio de productos y servicios.
  
- ✓ **Comunicación-Información:** basada en el modelo de diagnóstico y en uno de los 6 principios del posicionamiento estratégico de Porter (1985): *La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia.* La estrategia, entonces, no es ni una búsqueda por la mejor manera de competir ni un esfuerzo para ser todo para cada cliente. La estrategia define una manera de competir que proporciona un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes. Este valor debe comunicarse a los clientes con inteligencia, generando campañas de información robustas y mercadeándose ante los sectores a los que se quiere penetrar
  
- ✓ **Fortalezas:** tomando en cuenta la referencia teórica de Bueno (2002) acerca de los cinco puntos cardinales del Posicionamiento Estratégico,

se hizo referencia a la matriz DOFA de Fundei: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Bueno (2002), plantea que el punto SOWT (también conocido como análisis DOFA) tiene que ver con cómo está la organización internamente (fortalezas y debilidades) y externamente (oportunidades y amenazas) y que estos puntos son claves para el posicionamiento estratégico de una empresa. Por esta razón, se tomó en cuenta la dimensión de la matriz DOFA para esta investigación

- ✓ **Debilidades:** Weak Points de acuerdo a Bueno (2002)
- ✓ **Oportunidades:** Opportunities de acuerdo a Bueno (2002)
- ✓ **Amenazas:** Threats de acuerdo a Bueno (2002)
- ✓ **Conocimiento, experticia y Apoyo de los trabajadores:** esta dimensión se basó en el modelo de diagnóstico diseñado por las consultoras para Fundei
- ✓ **Mercadeo a las empresas:** de acuerdo a Trout (1969) cada empresa busca posicionarse en el mercado. Esta dimensión se basó en la teoría de Trout, en la cual las empresas deben buscar formas de mercadearse en el sector al quieren penetrar. Esta dimensión también se basó en las tipologías de Miles y Snow (1978), en la cual se plantean cuatro tipos de configuraciones estratégicas que las empresas utilizan para mercadearse y posicionarse ante sus competidores: organizaciones prospectivas, defensivas, analizadoras y reactivas. Otros de los fundamentos teóricos en los que se asentó esta dimensión, fueron las alternativas de posicionamiento estratégico propuestas por Porter (1985), especialmente las que tienen que ver con la *segmentación de mercados*, ya que se trata de definir qué población es el mercado objetivo de Fundei, cuáles son sus características y cuál su cuantificación (tamaño y ubicación). *La Diferencia de productos:* los productos para cada mercado pueden tener características únicas o exclusivas (productos diferenciados) o, por el contrario, ser genéricos

(productos estándar), como en el caso de la mayoría de los servicios que ofrece Fundei. *La profundidad o la diversidad en la relación:* hay mezclas de valor distintas cuando la oferta pretende satisfacer diversas necesidades con base en el suministro de varios productos al mismo cliente o, por el contrario, se concentran en unas pocas necesidades con unos pocos productos, como es el caso de Fundei. *Los servicios postventa y complementarios:* en igual forma, pueden existir grandes diferencias en los servicios postventas (errores, garantías información, asesoría, nuevos servicios, solicitudes, reclamaciones, etc.) y complementarios (ensamblaje, financiación, mantenimiento, seguros, etc.). En este caso, Fundei debe trabajar para optimizar sus servicios postventa. *La innovación:* nuevos servicios ofrecidos a los clientes, los cuales surgieron como recomendación cuando se hicieron las entrevistas

- ✓ **Contactos y relaciones:** con universidades, estudiantes, empresas, etc. Esta dimensión, se basó en el modelo de diagnóstico diseñado para Fundei
- ✓ **Patrocinios:** basada en el modelo de diagnóstico diseñado para Fundei
- ✓ **Entorno:** aspectos políticos, laborales, etc. Igual a las dos anteriores, esta dimensión se basó en el modelo de diagnóstico diseñado para Fundei
- ✓ **Otros aspectos:** liderazgo, estrategia, propósitos, valores, misión, visión, sistemas y cultura organizacional, clima laboral, estructura, aspectos históricos, los cuales se tomaron en cuenta en el modelo de diagnóstico diseñado por las consultoras para la presente investigación.

De acuerdo a lo anterior, cada dimensión de la variable Posicionamiento Estratégico, estuvo basada en diversos planteamientos teóricos de la investigación y, como consecuencia de estas, se diseñaron los instrumentos pertinentes (distintos tipos de entrevistas) para realizar el diagnóstico.

Para medir cada una de las dimensiones, se diseñaron distintas preguntas que se utilizaron como guía en cada una de las entrevistas realizadas. En el siguiente cuadro se detalla cada dimensión con la pregunta asociada y el instrumento en el que se usó dicha pregunta.

### Cuadro 3: Dimensiones del Posicionamiento estratégico con Preguntas Asociadas

DIMENSIONES	PREGUNTAS ASOCIADAS
<p><b>Conocimiento de Fundei</b></p>	<p>Qué nivel de conocimiento tiene usted acerca de Fundei (ECA, ECP, EP)            Qué conoces específicamente de Fundei (EP)            A través de qué medio conoció a Fundei (ECA, ECP, EP)</p>
<p><b>Servicio de Fundei</b></p>	<p>Qué información tiene acerca del servicio que presta Fundei (ECA, ECP)            Cuántos pasantes tiene con Fundei (ECA)            Siente que Fundei está constantemente atento a las necesidades de pasantes de su empresa (ECA, EP, EEF)            De qué manera hacen el reclutamiento de sus pasantes (ECA, ECP, EEF)            Fundei les entregan CV's para sus necesidades de pasantes (ECA, EEF)            Qué servicios le da actualmente Fundei que lo satisface como empresa (ECA, EP, EEF)            Qué servicio no le ofrece Fundei actualmente y que es importante para ustedes (ECA, EP, EEF)            Premio Roberto Salas Capriles (ECA, EP, EEF)            Póliza de seguros (EP)            Lista de primer empleo (EP)            Porcentaje de pasantes que quedan fijos (ECA, EEF)            Qué aspectos les interesaría a ustedes cubrir del programa de pasantías con una institución que les administre a sus pasantes como Fundei (ECA y ECP)            Cómo se siente con el servicio que le presta Fundei con respecto a los pasantes (ECA)            Tiene pasantes universitarios y con qué servicio los administra (ECP)            Razones por las que no contrata el servicio de un tercedo como Fundei (ECP)            Estarían ustedes interesados en tercerizar la administración de sus pasantes con una Institución como Fundei (ECP)            Quién te reclutó?            De dónde provino el primer contacto para hacer pasantías (EP)            Cómo fue el trato recibido al momento de establecer la relación con Fundei (EP)            Cómo te sientes con el servicio de Fundei (ECP, EP, EEF)            Fundei está capacitada para insertarte en el mercado laboral (EP)            Qué tipo de asesoría le dan a las empresas y pasantes (EEF)            En qué empresas quisieran penetrar (EEF)</p>
<p><b>Comunicación-Información</b></p>	<p>Cómo definiría la comunicación que tiene con Fundei (ECA, EEF)            De qué manera se te informó del proceso de pasantías en Fundei?            Fundei se preocupa por hacerte llegar información con respecto a eventos, nuevos beneficios, etc, de forma oportuna (EP)            Cómo definirías la comunicación que tienes con Fundei (EP)</p>

**Leyenda**

**ECA** = Entrevista a Clientes Actuales

**ECP** = Entrevista a Clientes Potenciales

**EP** = Entrevista a Pasantes

**EEF** = Entrevista a Empleados de Fundei

DIMENSIONES	PREGUNTAS ASOCIADAS
<b>Fortalezas</b>	Conoce las ventajas laborales y legales de adscribir a sus pasantes universitarios con Fundei (ECA y ECP) Cuál sería el principal valor agregado para ustedes como empresa en cuanto al tema de pasantes y que actualmente Fundei no les ofrece (ECA, ECP, EEF) Fortalezas de Fundei (ECA, EP, EEF) Ventajas de estar adscrito a Fundei en lugar de a la empresa directamente (EP)
<b>Debilidades</b>	Debilidades de Fundei (ECA, EP, EEF)
<b>Oportunidades</b>	Oportunidades de Fundei (EP, EEF)
<b>Amenazas</b>	Amenazas de Fundei (EP, EEF)
<b>Conocimientos, Experticia y Apoyo de los Trabajadores</b>	El personal de Fundei posee los conocimientos necesarios para apoyarlo en materia de pasantías (ECA, EP, EEF) El personal de Fundei le brinda asesoría oportuna sobre situaciones que puedan presentársele con los pasantes (ECA, EP) El personal de Fundei te apoya (EP) Siente apoyo de Fundei en cuanto a la actividad académica que estás realizando en tu empresa actual (EP) Has recibido respuesta oportuna y apoyo por parte del personal de FUNDEI cuando así lo requeriste para alguna situación (EP)
<b>Mercadeo a las empresas</b>	Cómo dan a conocer sus servicios a las empresas (EEF)
<b>Contactos y Relaciones</b>	Cómo contactan a los estudiantes de distintas carreras (EEF) Cómo hacen contacto con las universidades (EEF)
<b>Patrocinios</b>	De qué entes reciben aportes, patrocinios y donaciones (EEF)
<b>Entornos: aspectos políticos, riesgos laborales, etc</b>	Qué riesgos laborales ve en la relación que tiene actualmente con sus pasantes sin tenerlos adscritos a alguna institución encargada de administrarlos (ECP) Cómo impactan actualmente y a futuro los aspectos políticos (EEF)
<b>Otros aspectos</b>	Cómo defines los siguientes aspectos; liderazgo, estrategia, propósitos, valores, misión, visión, sistemas, cultura organizacional (EEF) Cómo te sientes en Fundei como lugar de trabajo, clima laboral (EEF) Estructura de Fundei (EEF) Aspectos históricos (EEF)

#### Leyenda

**ECA** = Entrevista a Clientes Actuales

**ECP** = Entrevista a Clientes Potenciales

**EP** = Entrevista a Pasantes

**EEF** = Entrevista a Empleados de Fundei

#### **4.4.2 Observación**

Por medio de este método, las consultoras observaron directamente distintas variables en la institución: ambiente de trabajo de la organización, interacción entre los empleados, tipos de relaciones, mobiliaria, espacios, procesos, uso de la tecnología, estilos gerenciales, comunicación entre los distintos miembros, etc.

Se hicieron varias visitas a la institución, y las consultoras registraban cada aspecto que observaban, para luego integrarlos con los otros métodos (entrevistas, análisis documental, etc).

#### **4.4.3 Análisis Documental**

Desde el principio de la relación con la institución, las consultoras solicitaron documentos, artículos, presentaciones, libros, videos, organigramas, manuales, etc, para investigar acerca de la historia, estrategia, misión, visión, situación actual, análisis de escenarios políticos y económicos años 2009 – 2010.

Este método fue muy efectivo, ya que permitió obtener información valiosa sobre la institución y conocer a detalle todo su desarrollo desde su fundación, Una vez comprendidos estos aspectos, se facilitó el proceso de intervención y de análisis y recomendaciones.

#### **4.5. Recursos Requeridos**

**A nivel logístico:** espacio físico en Fundei y las empresas participantes en el estudio, copiadoras, material de oficina, video beam, computadoras y documentación de Fundei.

**A nivel humano:** Fundei designó un coordinador para trabajar con los consultores. Además, hubo disponibilidad de los trabajadores de Fundei y de las empresas identificadas para asistir a entrevistas y suministrar información requerida.

**A nivel financiero:** aprox Bs.F. 1000 en impresiones, cartuchos, hojas blancas, traslados, gastos telefónicos, etc.

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

Los resultados obtenidos tienen que ver con los instrumentos y la metodología utilizada:

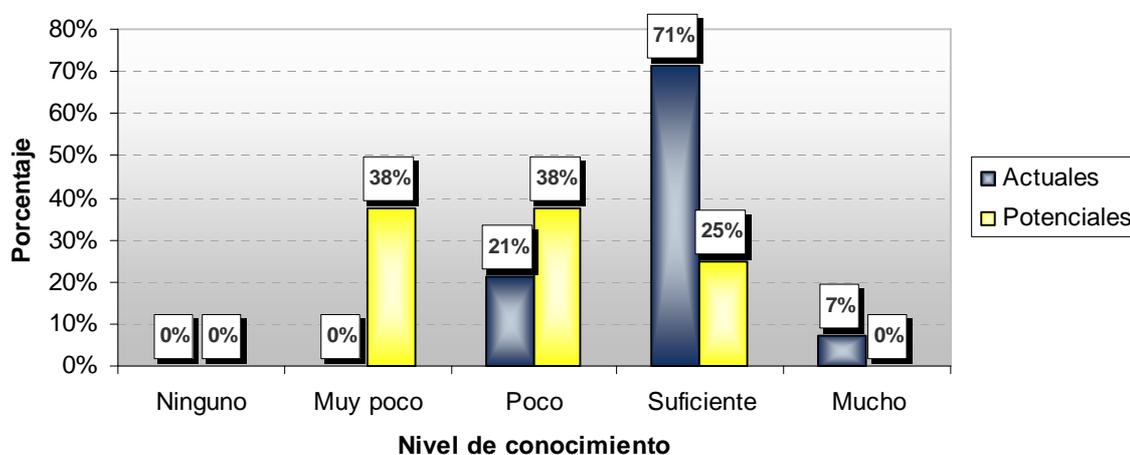
- ✓ Análisis documental de FUNDEI
- ✓ Entrevistas semi estructuradas a todos los integrantes de la organización
- ✓ Entrevistas semi estructuradas a los clientes actuales
- ✓ Entrevistas semi estructuradas a los clientes potenciales
- ✓ Entrevistas semi estructuradas a los estudiantes
- ✓ Observación directa del ambiente de trabajo de la organización (cultura, interacción, procesos, uso de tecnología, estilo gerencial, entre otros).

Los resultados se analizaron de acuerdo a los cuatro objetivos específicos planteados en el estudio:

- 1) **Identificar las empresas clientes actuales y potenciales de Fundei, a fin de conocer el nivel de información que tienen de la ONG y los servicios que presta**

¿Qué nivel de conocimiento tienes acerca de la institución Fundei?

**Gráfico 2: Nivel de Conocimiento de Fundei**

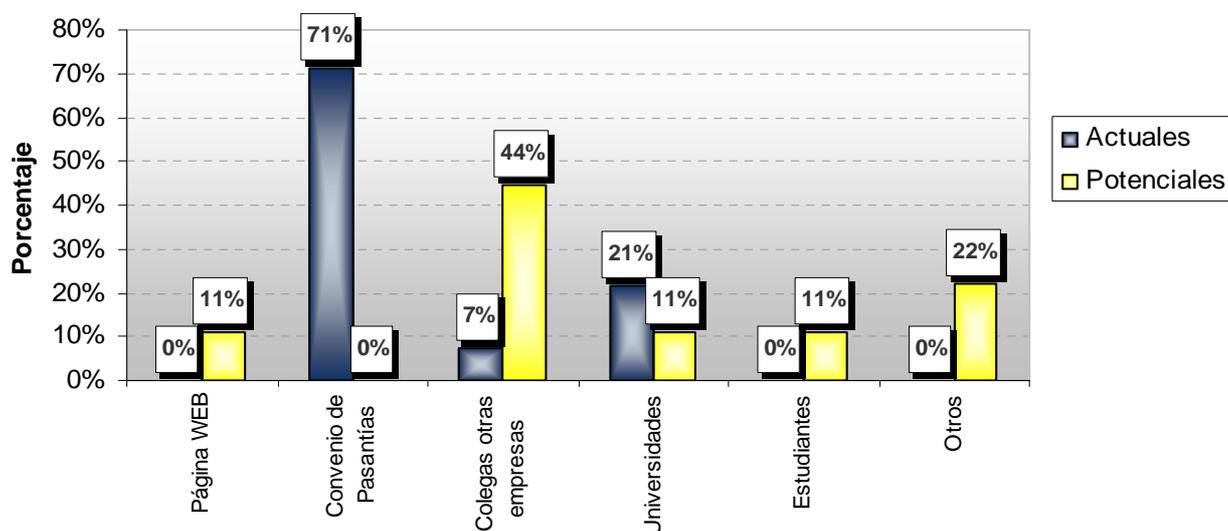


## Conclusiones

- ❑ El 71% de los clientes actuales de Fundei considera que tiene suficiente conocimiento acerca de la institución y un 7% considera que tiene mucho conocimiento
- ❑ Un 21% de los clientes actuales considera que tiene poco conocimiento
- ❑ En cuanto a los clientes potenciales, solo un 25% tiene suficiente conocimiento de Fundei. Un 76% considera que tiene poco o muy poco conocimiento
- ❑ Podemos observar que los clientes que tienen servicios contratados con Fundei actualmente, en su mayoría, conocen acerca de la institución. El hecho de que la mayoría de las empresas potenciales no conozca de la misma, indica que Fundei debe hacer una labor de mercadeo de sus servicios para convertir esta debilidad en una oportunidad de negocio.

## ¿A través de qué medio conoció a Fundei?

Gráfico 3: Medios a través de los cuáles se conoce a Fundei



### Conclusiones

- ❑ En el caso de los clientes potenciales, las respuestas de la categoría **otros** hace referencia a una persona que conoció a uno de los directivos de Fundei hace varios años. La otra persona, en su organización anterior, trabajó con Fundei pero en su empleado actual no
- ❑ En el caso de los clientes actuales, el 71% conoce a Fundei por el convenio/programa de pasantías y solo el 21% por las universidades
- ❑ En el caso de los clientes potenciales, un 44% ha oído hablar de Fundei por colegas de otras empresas
- ❑ **Es el programa de pasantías** el que está haciendo más visible a Fundei en las empresas clientes, y en las potenciales, se corre la voz entre colegas de empresas.

## ¿Qué información tiene acerca del servicio que presta Fundei?

**Cuadro 4: Información de los Clientes Actuales acerca del Servicio de Fundei**

<b>Clientes actuales</b>				
<b>Servicio relacionado a pasantías (seguro, administración, R&amp;S)</b>	Premio a la excelencia estudiantil	Vincular al sector industrial y académico	Organización no gubernamental	Sin información
<b>80%</b>	5%	5%	5%	5%

**Cuadro 5: Información de los Clientes Potenciales acerca del Servicio de Fundei**

<b>Clientes potenciales</b>		
<b>Gestión de pasantías</b>	Forma jóvenes para diferentes oficios	Sin información
<b>75%</b>	13%	13%

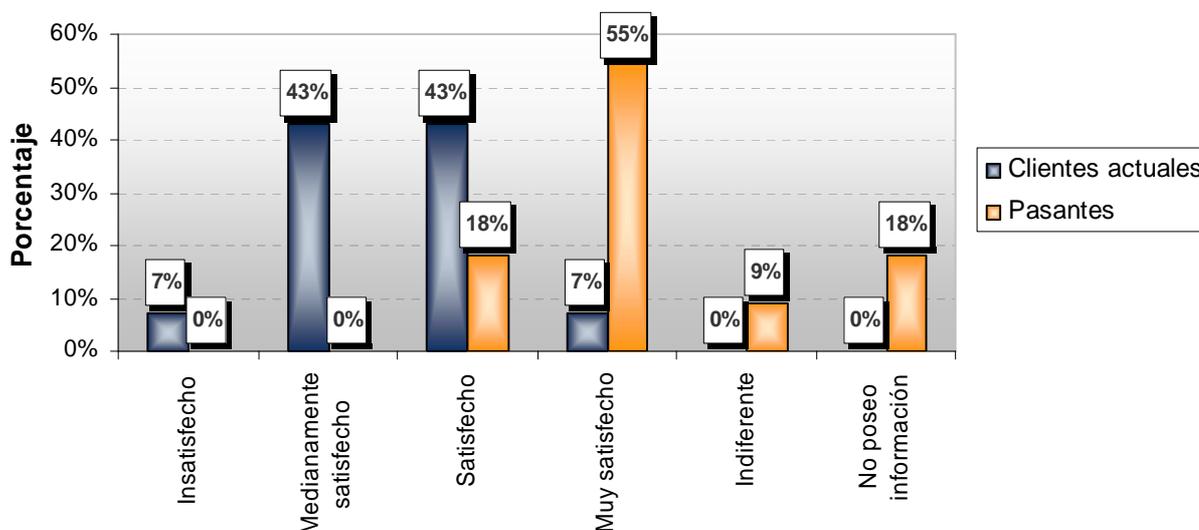
### **Conclusiones**

- En el caso de los clientes actuales, la mayoría (el 80%) tiene información del servicio que presta Fundei relacionado con pasantías: seguro, administración y Reclutamiento y Selección
- En el caso de los clientes potenciales, el 75% conoce a Fundei por la gestión de pasantías
- Tanto las empresas actuales como potenciales conocen a Fundei como institución que gestiona pasantes.

2) Determinar la opinión que tienen del servicio que presta Fundei las empresas clientes de la ONG y los estudiantes que se están bajo su administración.

¿Cómo se siente con el servicio que le presta Fundei?

Gráfico 4: Servicio de Fundei



## Conclusiones

- ❑ El 55% de los pasantes están muy satisfechos con el servicio que les presta Fundei. El 18% está satisfecho y un 18% no posee información
- ❑ Un 43% de los clientes actuales está satisfecho con el servicio que le presta Fundei actualmente y otro 43% medianamente satisfecho
- ❑ Solo el 7% de los clientes actuales está muy satisfecho
- ❑ El servicio de Fundei está siendo mejor percibido por los estudiantes que por las empresas clientes.
- ❑ Los clientes que se encuentran satisfechos, representan la mitad de la muestra.

3) Recolectar información acerca de la ONG, que permita identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA).

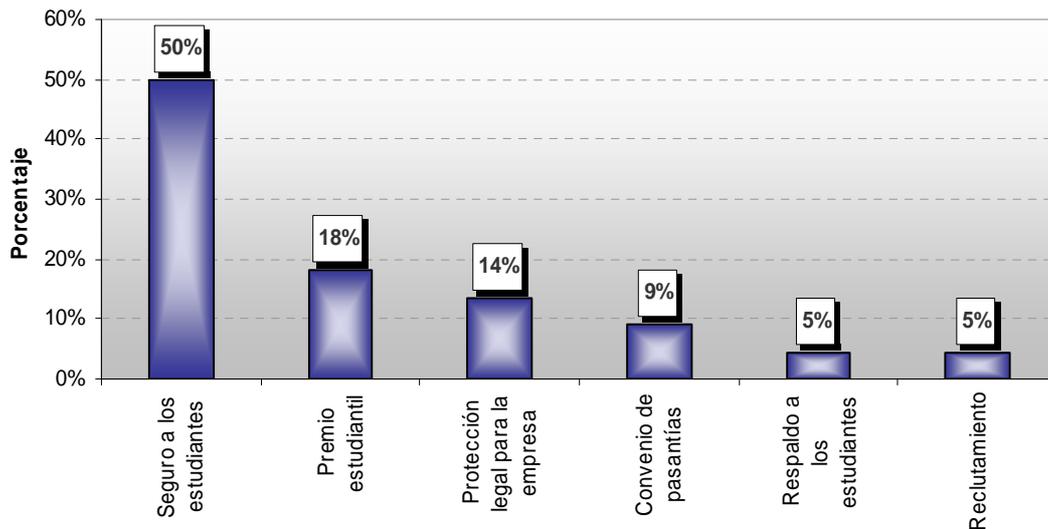
Cuadro 6: Matriz DOFA de Fundei

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La marca Fundei</li> <li>■ Conocimiento y experticia (Know How)</li> <li>■ Única empresa en el mercado en su especialidad</li> <li>■ Buen equipo de trabajo</li> <li>■ Terciarización de pasantes (adscritos directamente a Fundei)</li> <li>■ Atención eficiente en caso de siniestros</li> <li>■ Premio Roberto Salas Capriles</li> <li>■ Ninguna fortaleza identificada</li> <li>■ Protección y seguridad al pasante</li> <li>■ Beneficios y seguro médico para los pasantes</li> <li>■ La búsqueda de pasantías para pasantes</li> <li>■ Contacto directo con las empresas</li> <li>■ Aliada de los pasantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dispersión geográfica</li> <li>■ Poca vinculación con los estudiantes</li> <li>■ Las condiciones de trabajo</li> <li>■ Estructura insuficiente (falta de personal)</li> <li>■ Exclusividad del servicio</li> <li>■ Automatización de recursos</li> <li>■ Alta rotación de los contactos en las universidades</li> <li>■ Poco contacto con las universidades</li> <li>■ Poco conocida entre los estudiantes, falta de promoción</li> <li>■ Se solicitan muchos requisitos a los estudiantes para la apertura de la cuenta bancaria</li> <li>■ No se identifica alguna debilidad</li> <li>■ Poca visibilidad de la empresa</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Impacto de la política en los clientes</li> <li>■ Relación con Conindustria</li> <li>■ Surgimiento de competencia</li> <li>■ Tener un solo servicio: PNP</li> <li>■ Antigüedad del Decreto</li> <li>■ La falta de información que hay en el mercado (empresas y centros educativos) acerca de Fundei</li> <li>■ Que las empresas contraten a sus pasantes directamente</li> <li>■ Falta de información de los beneficios a los estudiantes</li> <li>■ No sabe</li> <li>■ Ninguna amenaza</li> <li>■ No respondió</li> </ul> <p><b>Estudiantes</b> <b>Empleados de Fundei</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crisis económica</li> <li>■ Pasantías comunitarias</li> <li>■ Desarrollo de tecnología</li> <li>■ Aumento de la capacidad</li> <li>■ Ser los únicos en el mercado</li> <li>■ Gestionar tesis y pasantías de forma proactiva</li> <li>■ Generar otros servicios dentro de su cartera, aparte del PNP</li> <li>■ Reclutar y seleccionar pasantes</li> <li>■ Dares a conocer más</li> <li>■ Apoyo en ferias de empleo</li> <li>■ Contacto con otras empresas</li> <li>■ Llegar a los estudiantes con más facilidad</li> <li>■ No respondió</li> <li>■ No sabe</li> </ul>

**4) Determinar la necesidad de las empresas acerca de los servicios de FUNDEI en cuanto a requerimientos de pasantes**

**¿Qué servicios le da actualmente Fundei que lo satisface como empresa?**

**Gráfico 5: Servicios de Fundei que satisfacen a las Empresas Clientes**

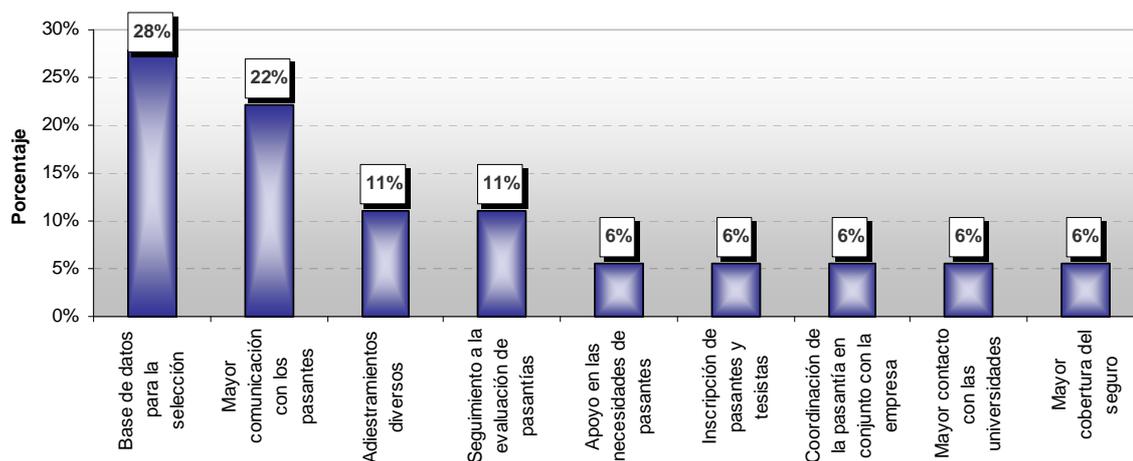


**Conclusiones**

- ❑ El 50% de las empresas clientes consideran que el seguro de pasantes es el servicio que más los satisface de Fundei, seguido del premio estudiantes Roberto Salas Capriles (18%) y protección legal (14%)
- ❑ La póliza de seguros es el beneficio más valorado para las empresas clientes (igual para los pasantes).

¿Qué servicio no le ofrece Fundei actualmente y que es importante para su organización?

Gráfico 6: Servicios de Fundei que las Empresas Clientes solicitan

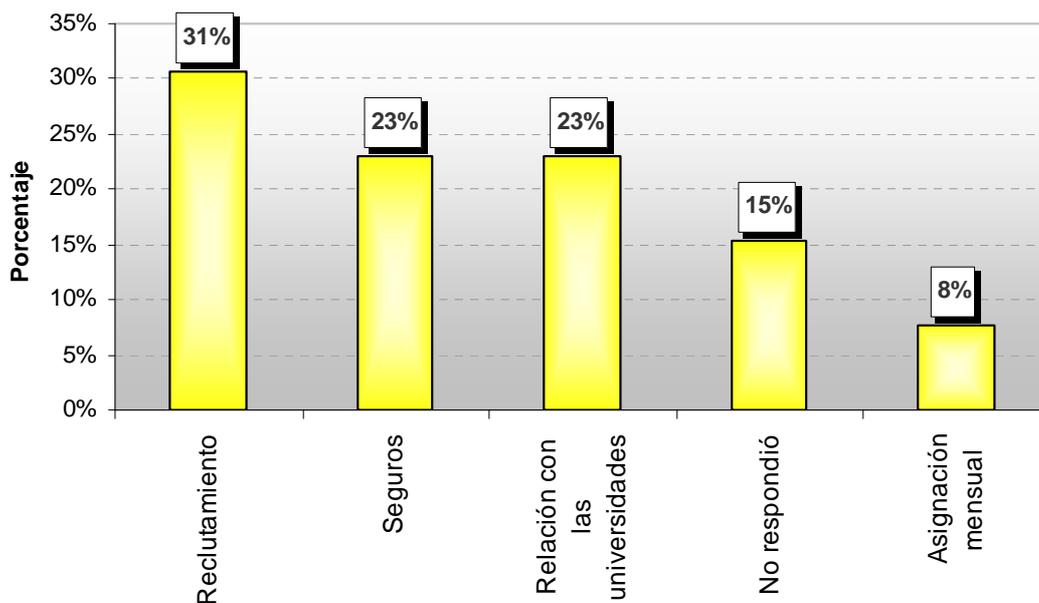


## Conclusión

- ❑ Las fuentes de reclutamiento y relación con los pasantes (mayor comunicación) son los servicios más valorados por los clientes y que sienten no tener de Fundei.

¿Qué aspectos les interesaría a ustedes cubrir del programa de pasantías en el caso que una empresa los administre?

Gráfico 7: Aspectos que las Empresas Potenciales apreciarían de un Programa de Pasantías



## Conclusiones

- ❑ Para las organizaciones de este estudio (clientes actuales y potenciales), el reclutamiento y el seguro de los pasantes son las áreas de servicio más valoradas
- ❑ Para los clientes potenciales, la red de contactos con las universidades es un elemento relevante para la tercerización del servicio.

¿Cuál sería el principal valor agregado para ustedes como empresa en cuanto al tema de pasantes y que actualmente Fundei no les ofrece?

**Cuadro 7: Valor Agregado en cuanto a Servicio de Fundei Clientes Actuales**

Clientes actuales	
Mejorar la base de datos de elegibles	24%
Seguimiento a los pasantes	24%
Asesoría a los tutores empresariales para plan de trabajo de los pasantes	12%
Asesoría a los estudiantes para insertarse en el mercado laboral	12%
Mejorar el respaldo a los estudiantes	12%
Ejecutar ellos el proceso de R&S	6%
Ninguno	6%
No respondió	6%

**Conclusión**

- Para los clientes actuales mejorar la base de datos de elegibles (fuentes de reclutamiento) y seguimiento a los pasantes, serían necesidades importantes que Fundei actualmente no cubre

**¿Cuál sería el principal valor agregado para ustedes en el caso que una empresa les administre a sus pasantes?**

**Cuadro 8: Valor Agregado en cuanto a Servicio de Fundei Clientes Potenciales**

<b>Clientes potenciales</b>	
Ahorro en tiempo	<b>25%</b>
No tengo información	<b>25%</b>
Ninguno	<b>13%</b>
Protección para el pasante	<b>13%</b>
No respondió	<b>25%</b>

### **Conclusión**

- Para los clientes potenciales, el ahorro en tiempo sería un valor agregado al tercerizar con una institución como Fundei sus servicios.

## CAPÍTULO VI: HIPÓTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Hipótesis

- ❑ Se prevee para el 2009: aumento de la complejidad social y política; año de dificultades económicas y mayor presión laboral para las empresas
- ❑ La disminución de empresas puede afectar negativamente a Fundei
- ❑ Tendencia a mayor intervención del gobierno en empresas privadas
- ❑ No descartar la regulación y condicionamiento oficial de los servicios que presta Fundei.

### 6.2 Conclusiones

#### ✓ **Miles y Snow (1978)**

De acuerdo a la teoría de Miles y Snow (1978), Fundei podría considerarse como una institución defensiva por un lado, ya que actualmente tiene un limitado control sobre los productos y mercados donde actúa y mantiene una estrategia orientada a la estabilidad. No realizan cambios importantes en la tecnología y en la estructura, sino que más bien, se concentran en la mejora de la eficiencia y eficacia de los métodos con los que ya cuenta. Sus directivos no se concentran en las necesidades de grandes ajustes en su tecnología, estructura o procesos, sino en obtener incrementos en la eficiencia de sus operaciones actuales. Estos directivos están altamente especializados en su área de operaciones y raramente buscan nuevas oportunidades. La organización tiene una estructura funcional y centralizada.

Por otro lado, en parte pudiese considerarse como una organización reactivas ya que los directivos perciben frecuentemente el cambio y la incertidumbre en su entorno, pero no responden efectivamente caracterizándose por la ausencia de estrategia. Normalmente la

adaptación de sus estructuras a las estrategias es inconsistente y están forzados normalmente por la presión de su entorno.

Para lograr posicionarse estratégicamente, Fundei debe cambiar estos enfoques y convertirse por un tiempo en una institución prospectiva, llevando a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos para su cartera y campañas comunicacionales para posicionarse en el mercado empresarial. Fundei debe hacer una reajuste de procesos para generar estructuras y sistemas internos flexibles para facilitar la innovación.

Una vez que se logre esta transformación y la cartera de clientes de Fundei se incremente, puede adoptar una estrategia más estable, pero siempre estando pendiente de las nuevas demandas y oportunidades del mercado. Fundei podría convertirse en una organización analizadora, actuando de un modo prospectivo o defensivo según sean las necesidades de los clientes. La empresa en este caso tiende a mantener un núcleo empresarial estable, mientras innova en el perímetro, representa el término medio entre las otras dos estrategias. Fundei como institución analizadora, sería un híbrido que operaría en dos tipos de dominio producto-mercado (el estable y el cambiante), así mostraría uno u otro comportamiento dependiendo del entorno al que se enfrente. En entornos estables operan en forma rutinaria y eficiente, y en entornos turbulentos son seguidores de los competidores más innovadores.

Acorde con los planteamientos teóricos presentados, es importante que Fundei como institución especifique qué estrategias son las más relevantes para el momento. Es importante que los directivos de Fundei entiendan su propia realidad, su situación actual, los objetivos y estrategias, y que esto va a variar de la relación constante con su entorno. El modelo propuesto por Miles y Snow (1978) facilita la comprensión de esta situación y la realidad de cada una, así como la realidad de sus competidores.

Los directivos de Fundei deben evaluar la consistencia entre la tipología a la cual pertenecen y los elementos de la estrategia empleada, tomando en cuenta que de las cuatro tipologías encontradas (analizadoras, defensivas y prospectoras y reactivas) ninguna garantiza el éxito, lo importante es conocer cuál se adapta al momento actual de la institución y ser consistente en ella.

#### ✓ **6 Principios del Posicionamiento Estratégico de Porter (1985)**

De acuerdo a Porter (1985), existen 6 principios del Posicionamiento Estratégico. Relacionaremos a Fundei con algunos de ellos (los que apliquen):

- 1. Lo primero es tener la meta correcta: incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo:** Fundei debe formular una estrategia orientada a la rentabilidad sostenida y así generar un valor económico real. El valor económico se creará cuando los clientes estén dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo
- 2. La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia.** La estrategia de Fundei, entonces, no es ni una búsqueda por la mejor manera de posicionarse con los clientes potenciales y reforzar en el mercado el know how que tienen. La diferenciación es el corazón del marketing y Fundei debe aprovechar que es la única institución con esas características
- 3. La estrategia define cómo se relacionan todos los elementos de una empresa.** Una estrategia involucra tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la compañía se refuercen mutuamente. Fundei debe diseñar nuevos productos, pero a la vez reforzar al proceso de manufactura, y ambos deben influenciar la manera en que se conduce el servicio post-venta. Este relacionamiento

no sólo incrementa la ventaja competitiva, también hace que la estrategia sea más difícil de imitar.

**4. La estrategia involucra continuidad de dirección.** Fundei debe definir distintivamente su propuesta de valor, aún y que esto signifique dejar a un lado ciertas oportunidades. Sin continuidad, es difícil desarrollar habilidades únicas o construir reputaciones sólidas entre los clientes. La consistencia, el enfoque, la repetición, la claridad de imagen; todos estos son elementos claves que Fundei debe tomar en cuenta para poder posicionarse en un mundo saturado de mensajes, productos y marcas.

✓ **Alternativas de Posicionamiento Estratégico de Porter (1985)**

Porter (1985) propone 10 alternativas para que una empresa se posiciones estratégicamente. Vamos a tomar en cuenta las que se relacionen con Fundei:

- 1. Segmentación de mercados:** Fundei debe se trata de definir claramente qué empresas quiere captar, cuáles son sus características y cuál su cuantificación (tamaño y ubicación)
- 2. Diferencia de productos:** los productos para cada mercado pueden tener características únicas o exclusivas (productos diferenciados) o, por el contrario, ser genéricos (productos estándar). Por ejemplo, el programa nacional de pasantías es genérico para las empresas, pero los cursos de entrenamiento por competencias, podrían depender del sector empresarial a los que los pasantes estén vinculados. Cuando se trata de productos exclusivos, se tiene una connotación de mayor percepción de valor al llenar más las aspiraciones del cliente, por lo que una empresa del sector consumo masivo a la que Fundei le ofrezca estudiantes universitarios entrenados en las competencias clave ese tipo de empresa, pagará un precio más alto por este servicio. Los productos genéricos, como el Programa Nacional de Pasantías, ganará participación en los mercados con base en su eficiencia

- 3. La profundidad o la diversidad en la relación:** Fundei podría con un mismo cliente satisfacer diversas necesidades como: reclutamiento de pasantes, entrenamiento en competencias claves, seguimiento continuo en la empresa, etc y en este caso, la mezcla de valor es distinta porque la oferta pretende satisfacer diversas necesidades con base en el suministro de varios productos al mismo cliente. También podría concentrarse en unas pocas necesidades de algún cliente, por ejemplo con la administración del pasante y seguro. En el primer caso, se trata de buscar elementos de profundidad en la relación y en el segundo, se prefiere tener más clientes a más productos vendidos buscando diversidad en el número de clientes. Fundei podría combinar las dos estrategias
- 4. Los servicios postventa y complementarios:** en este caso, Fundei debe hacer seguimiento continuo a los pasantes, luego de ingresarlos a la empresa y mantener comunicación constante con las empresas y los pasantes. Además, podría ofrecerle a los pasantes un servicio complementario de entrenamiento para trabajar fijos en empresas y a las empresas, entrenar a los pasantes en las competencias clave del tipo de organización
- 5. La fuerza de ventas y los canales de distribución:** en este punto, Fundei debe redistribuir funciones en la institución y tener al menos dos personas más mercadeando y vendiendo los productos y servicios
- 6. La innovación:** Fundei debe diseñar nuevos productos que diversifiquen su cartera
- 7. La propensión o aversión al riesgo:** Fundei debe reajustarse y tomar ciertos riesgos en principio para lograr posicionarse y ser más estable en el mediano plazo

**8. La imagen comercial:** Fundei en este momento debe ser más agresiva en sus estrategias de mercadeo con las empresas y diseño de servicios innovadores, para lograr el posicionamiento y la rentabilidad que desea

**9. La modernización tecnológica:** la institución debe mejorar los sistemas de trabajo para generar ventaja competitiva en el mercado.

Como se puede observar, Fundei puede desarrollar muchas alternativas para dar valor a los clientes. Todas ellas forman parte del posicionamiento estratégico empresarial.

#### ✓ **Conclusiones Generales**

Fundei como institución que vincula al sector empresarial y al educativo está llegando al mercado laboral y académico a través de una imagen transaccional, es decir, como administradora de pasantes seguros. Hay oportunidades de mejora en cuanto a ser el puente estratégico entre ambos sectores.

Las implicaciones de lo anterior pueden ser diversas, sin embargo, hay un alto riesgo de mantener esta imagen, ya que puede ser reemplazada por alguna empresa gestora en esta materia.

Se recomienda trabajar a partir de las fortalezas identificadas: la marca, el conocimiento y la experticia, única en el mercado en su especialidad, el premio Roberto Salas Capriles, el beneficio de seguro a los pasantes, protección y seguridad al pasante, para potenciarlas; aprovechar las oportunidades: ser única en el mercado; generar planes de acción para las debilidades: darse a conocer más posicionándose estratégicamente en el mercado, tener más contacto con los estudiantes; y enfrentar las amenazas: tener un solo servicio (Programa Nacional de Pasantías), diseñando nuevos productos que diversifiquen la cartera.

## **6.3 Recomendaciones**

### **Internas**

- Definir las líneas estratégicas de la fundación
- Analizar procesos, tareas, roles y estructura, para responder a la estrategia organizacional y redistribuir funciones
- Aumentar la planilla de la institución
- Mejorar los sistemas y la tecnología de trabajo.

### **De Posicionamiento Estratégico**

- Diseñar un plan comunicacional dirigido a las empresas, estudiantes y universidades, para mercadear el servicio y valor agregado que Fundei puede ofrecer
- Utilizar la página web como medio de mercadeo de los servicios de Fundei
- Diseñar otros medios adicionales al convenio de pasantías, es decir, diversificar productos y servicios de la cartera a ofrecer a los clientes, con el fin de darse a conocer por otros servicios adicionales al programa de pasantías
- Promocionar los servicios de Fundei en universidades e institutos
- Participar en ferias de empleo, promocionando los distintos servicios que Fundei ofrece a las empresas y estudiantes.

### **De Servicios y Cartera de Productos**

- Mejorar la opinión que tienen los clientes actuales acerca del servicio de Fundei, por medio de un plan de identificación de necesidades y generación de planes de acción para satisfacerlas
- Fortalecer los servicios más valorados por las empresas (Reclutamiento y Selección y la administración y seguro de los pasantes)
- Levantar las necesidades en materia de pasantes en las organizaciones, y con esta información vincularse con las universidades

para identificar estudiantes que puedan satisfacer el requerimiento

- ❑ Aumentar la red de alianzas con las universidades del país
- ❑ Tener mayor vinculación con los pasantes que están dentro de la organización haciendo sus pasantías, manteniendo un hilo comunicacional sólido y apoyándolos en su proceso de pasantías
- ❑ Generar un programa de apoyo a las empresas, manteniendo estrecha comunicación con las personas de Recursos Humanos para ayudarlos a gestionar a los pasantes
- ❑ Diseñar un programa de primer empleo, como ayuda a los pasantes para insertarse como trabajadores fijos en las empresas. Este programa puede contener módulos de diseño de curriculum, talleres para asistir a una entrevista y assessment center, etc
- ❑ Diseñar programas de entrenamiento por competencias para los pasantes de acuerdo a necesidades de las empresas por sector.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abell, D. (1980). **Defining the business: Starting point of strategic planning.** Cliffs, N.J Englewood: Prentice-Hall

Beal, R. (2000). **Competing effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms.** Journal of small Business Management, Vol. 38 n. 1 pp. 27-47.

Beckhard, Richard (1969): **Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.** México: Fondo Educativo Interamericano.

Bueno, J (2002). **Los 5 puntos cardinales del posicionamiento estratégico.** Revista Mujeres de Empresa, Vol. 6, n. 2

Chiavenato, I (2002). **Gestión del Talento Humano.** Bogotá: McGRAW-HILL

Dessler, Gary (1988) **Organización y Administración: Enfoque Situacional.** México: Noriega Editores

De Piero, Sergio (2005). **Organizaciones de la Sociedad Civil.** Buenos Aires: Paidós.

Fraguas, R. (2003). **Patologías de los Consejos de Administración en España.** IESE Business School, Tesis Doctoral Universidad de Navarra. 295 pags.

French, W. y Bell, C. (2007). **Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización.** México: McGraw-Hill.

Galbraith, C. y Schendel, D. (1983). **An empirical analysis of strategy types.** Strategic Management Journal, Vol. 4, pp. 153-173.

García, A y Pérez, E (2001). **Más allá de la estrategia empresarial: El pensamiento estratégico coherente.** Revista Economía Industrial, N. 338, 133-146.

García, M. y Sabater, R. (2003). **Relaciones entre estrategia y ciclo de vida de la empresa.** Revista Madridmasd, N.20

González, A. (2001). **Perfil Competitivo y Tecnológico de las Empresas del Sector de la Electrónica. Un Análisis Basado en la Tipología de Estrategias Genéricas de Miles y Snow (1978).** Universidad de Albacete trabajo publicado en [http://www.uclm.es/AB/fcee/D\\_trabajos/5-2001-1.PDF](http://www.uclm.es/AB/fcee/D_trabajos/5-2001-1.PDF).

Hambrick, D. (1980). **Operationalizing the concept of business-level strategy in research.** The Academy of Management Review, pp 567-575.

Hambrick, D. (1982). **Environmental scanning and organization strategy.** Strategic Management Journal, vol 3, pp. 159-174.

Hambrick, D. (1983). **Some tests of the effectiveness of functional attributes of Miles and Snow's strategic types.** Academy of Management Journal, Vol 26 N. 1, pp 5-26.

Katz, D. y Kahn, R. (1995). **Psicología Social de las Organizaciones.** Mexico: Trillas

Kerlinger, F. Y Lee, H. (2002). **Investigación del comportamiento.** McGraw-Hill: México.

Manu, F. y Sriram, K (1996). **Innovation, marketing strategy, environment and performance.** Journal of Business Research. Vol 35, pp 79-91.

Mc Daniel S. y Kolari, J. (1987). **Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Tipology.** Journal of Marketing. Vol 51, pp. 19-30.

Miles R. y Snow C. (1978). **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: Mc. Graw Hill.

Mintzberg, H. (1988). **Generic Strategies: Toward a comprehensive framework**. Advances in Strategic Management, Vol. 5, pp.1-67.

Morgan R., Strong C. y Mc Guinness T. (2001). **Prospector Strategy & Competitive Attributes - A Multiattribute Analysis Of Strategy Types**. School of Management Business Research Papers, Wales, UK.

Nadler: **La Retroalimentación y el D.O.** Material recopilado para la materia Consultoría Aplicada II.

Oficina Internacional del Trabajo (2007). **La Consultoría de Empresas: Guía para la profesión**. México: Limusa.

Porter, M. (1985). Competitive Strategy. New York: Free Press.

Ries, A. y Trout, J. (1981). **Positioning, The battle for your mind, Warner Books**. New York: McGRAW-HILL

Ries, A. y Jack Trout (2000). **Focus in a fuzzy world**. Executive Excellence. Apr 2000. Vol. 17, Iss. 4.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Salazar J., Montero M. Muñoz C. Sanchez E. Santoro E y Villegas JF (1992) **Psicología Social**. Caracas:Trillas.

Schein, E. (1988). **La Cultura Empresarial y Liderazgo. Una visión dinámica**. Barcelona: Plaza & Janes.

Trout, J. (1969). **Positioning” is a game people play in today’s me-too market place**. Industrial Marketing, Vol.54, No.6, (June 1969), pp.51-55.

Valarino, E. (2003). **Gerencia del cambio y transición**. Conferencia presentada en las segundas jornadas de Gerencia y Liderazgo 30-31 mayo y 1 de junio 2002. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela. Agenda Académica Volumen 10, N. 1, Año 2003.

## **PAGINAS WEB**

<http://benegocios.wordpress.com/2008/03/25/%C2%BFque-esposicionamiento-estrategico>

<http://www.eumed.net/libros/2008a/345/Tipologia%20de%20Miles%20y%20Snos.htm>

[http://www.wikilearning.com/monografia/gerencia\\_estrategica\\_de\\_costos-posicionamiento\\_estrategico/13007-4](http://www.wikilearning.com/monografia/gerencia_estrategica_de_costos-posicionamiento_estrategico/13007-4)

<http://www.slideshare.net/RafaElmejiap/posicionamiento-estrategico>

<http://www.mujeresdeempresa.com/management/management020602.shtml>

## ANEXOS



### ANEXO 1: GUÍA DE ENTREVISTA CLIENTES ACTUALES



A continuación, se le presentan 20 preguntas relacionadas con el servicio de pasantes que le brinda actualmente Fundei a su organización.

Por favor responda la entrevista en su totalidad. No hay respuestas buenas y malas, por lo que su opinión sincera es importante para nosotros.

La información que suministrará es totalmente confidencial.

**1) Qué nivel de conocimiento tiene usted acerca de Fundei?**

- a. Ninguno
- b. Muy poco
- c. Poco
- d. Suficiente
- e. Mucho

**2) A través de qué medio conoció a Fundei?**

- a. Página Web
- b. Convenio de pasantías
- c. Colegas de otras empresas
- d. Universidades
- e. Estudiantes
- f. Otros

**3) Qué información tiene acerca del servicio que presta Fundei?**

**4) Cuántos pasantes tiene con Fundei?**

**5) Siente que Fundei está constantemente atento a las necesidades de pasantes de su empresa?**

**6) De qué manera hacen el reclutamiento de sus pasantes?**

**7) Fundei les entregan CV's para sus necesidades de pasantes?**

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Siempre

**8) Cómo definiría la comunicación que tiene con Fundei?**

- a. Deficiente
- b. Regular
- c. Buena
- d. Excelente

Especifique:

**9) Conoce las ventajas laborales y legales de adscribir a sus pasantes universitarios con Fundei?**

- a. Si
- b. No

En caso que la respuesta sea afirmativa, cuáles conocen?

**10) Qué servicios le da actualmente Fundei que lo satisface como empresa?**

**11) Qué servicio no le ofrece Fundei actualmente y que es importante para ustedes?**

**12)Cuál sería el principal valor agregado para ustedes como empresa en cuanto al tema de pasantes y que actualmente Fundei no les ofrece?**

**13) El personal de Fundei posee los conocimientos necesarios para apoyarlo en materia de pasantías?**

**14) El personal de Fundei le brinda asesoría oportuna sobre situaciones que puedan presentársele con los pasantes?**

**15) Qué fortalezas tiene Fundei en cuanto al programa de pasantías y como institución?**

**16) Qué debilidades tiene en cuanto al programa de pasantías y como institución?**

**17) Conocen el premio Roberto Salas Carriles?**

- a. Si
- b. No

**18) Qué porcentaje de pasantes que inserta Fundei en su empresa culminan el período de pasantías y quedan con trabajadores fijos?**

**19) Qué aspectos les interesaría a ustedes cubrir del programa de pasantías con una institución que les administres a sus pasantes como Fundei?**

- a. Reclutamiento
- b. Asignación mensual
- c. Seguros
- d. Relación con las universidades
- e. Otros

**20) Cómo se siente con el servicio que le presta Fundei con respecto a los pasantes?**

- a. Insatisfecho
- b. Medianamente satisfecho
- c. Satisfecho
- d. Muy satisfecho

***¡Gracias por su participación!***



## ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA CLIENTES POTENCIALES



A continuación, se le presentan 13 preguntas relacionadas con el conocimiento que tiene usted acerca de Fundei y con el proceso de pasantías de su organización.

Por favor responda la entrevista en su totalidad. No hay respuestas buenas y malas, por lo que su opinión sincera es importante para nosotros.

La información que suministrará es totalmente confidencial

**1) Qué nivel de conocimiento tiene usted acerca de Fundei?** (Si su respuesta es la opción a (Ninguno), pase a la pregunta # 4)

- a. Ninguno
- b. Muy poco
- c. Poco
- d. Suficiente
- e. Mucho

**2) A través de qué medio conoció a Fundei?**

- a. Página Web
- b. Convenio de pasantías
- c. Colegas de otras empresas
- d. Universidades
- e. Estudiantes
- f. Otros

**3) Qué información tiene acerca del servicio que presta Fundei?**

**4) Tiene pasantes universitarios actualmente en su empresa?** (Si su respuesta es la opción b (No), de por concluida la encuesta y por favor devuélvala a las direcciones electrónicas que abajo se especifican)

- a. Si
- b. No

**5) Cómo los administra?** (Si su respuesta es administración propia, responda las preguntas # 6 y 7)

**6) Comente las razones por las cuales no tiene el servicio de pasantes contratado a través de un tercero en su empresa.**

**7) Qué riesgos laborales ve en la relación que tiene actualmente con sus pasantes sin tenerlos adscritos a alguna institución encargada de administrarlos?**

**8) Conoce las ventajas laborales y legales de adscribir pasantes universitarios a un tercero?**

- a. Si
- b. No

**Especifique**

**9)Cuál sería el principal valor agregado para ustedes en el caso que una empresa les administre a sus pasantes?**

**10) De qué manera hacen el reclutamiento de sus pasantes?**

**11) Qué aspectos les interesaría a ustedes cubrir del programa de pasantías en el caso que una empresa los administre?**

- a. Reclutamiento
- b. Asignación mensual
- c. Seguros
- d. Relación con las universidades

**12) Estarían ustedes interesados en tercerizar la administración de sus pasantes con una Institución como Fundei?**

***¡Gracias por su participación!***



### **ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTA PASANTES**

**A continuación, se te presentan 26 preguntas relacionadas con el servicio que Fundei te brinda actualmente como pasante.**

**Por favor responde la entrevista en su totalidad. No hay respuestas buenas y malas, por lo que tu opinión sincera es importante para nosotros-**

**La información que suministrarás es totalmente confidencial**

#### **DATOS ACADÉMICOS**

Universidad en la que estudias:

Semestre-Trimestre-Año:

Carrera:

**1) Qué nivel de conocimiento tienes acerca de la Institución Fundei?**

Ninguno

Muy poco

Poco

Suficiente

Mucho

**2) Qué conoces específicamente de Fundei?**

**3) Cómo conociste a Fundei?**

Página Web

Convenio de pasantías

Colegas de otras empresas

Universidades

Estudiantes

Otros

**4) Quién te reclutó? De dónde provino el primer contacto para hacer pasantías?**

De Fundei

De la universidad

De la empresa

**5) De qué manera se te informó del proceso de pasantías en Fundei?**

**6) Cómo fue el trato recibido al momento de establecer la relación con Fundei?**

**7) Qué fortalezas tiene Fundei en la relación con pasantes?**

**8) Qué debilidades?**

**9) Cuáles oportunidades?**

**10) Qué amenazas?**

**11) Cómo te sientes con el servicio de Fundei?**

**12) Fundei está constantemente atento a tus necesidades?**

**13) Fundei se preocupa por hacerte llegar información con respecto a eventos, nuevos beneficios, etc, de forma oportuna?**

**14) Cómo definirías la comunicación que tienes con Fundei?**

- 15) **El personal de Fundei posee los conocimientos necesarios para apoyarte?**
- 16) **Qué servicios te ofrece actualmente Fundei que te satisfacen?**
- 17) **Qué servicios crees que Fundei no te da actualmente y que serían necesarios para ti?**
- 18) **El personal de Fundei te brinda asesoría oportuna sobre situaciones que se te puedan presentar?**
- 19) **Te sientes apoyado con Fundei?**
- 20) **Siente apoyo de Fundei en cuanto a la actividad académica que estás realizando en tu empresa actual? En qué sentido?**
- 21) **Qué ventajas le ves a estar adscrito a Fundei en lugar de estar con la empresa directamente?**
- 22) **Conoces la póliza de seguro? Cómo la conociste? Quién te la explicó? Cómo la evaluarías?**
- 23) **Conoces el premio Roberto Salas Carriles? Cómo lo conociste? Cómo lo evaluarías?**
- 24) **Has recibido respuesta oportuna y apoyo por parte del personal de FUNDEI cuando así lo requeriste para alguna situación?**
- 25) **Conoces la lista de primer empleo?**
- 26) **Percibes a Fundei como una institución capacitada para insertarte en el mercado laboral?**

***¡Gracias por tu participación!***



## **ANEXO 4: GUÍA DE ENTREVISTA DE EMPLEADOS FUNDEI**



**A continuación, haremos una entrevista de 1 hora aproximadamente, donde consideraremos puntos relacionados con el programa de pasantías y Fundei como organización para trabajar.**

**Agradecemos total sinceridad en las respuestas.**

**Ninguna respuesta es buena o mala. La información aportará datos que nos ayudarán a optimizar procesos y calidad de servicio de Fundei.**

**La información que suministrará es totalmente confidencial**

- 1) Cómo te sienten con el servicio que le presta a los pasantes?**
  
- 2) Y a las empresas?**
  
- 3) Crees que Fundei está constantemente atento a las necesidades de los pasantes en sus empresas clientes?**
  
- 4) Cómo hacen contacto con los estudiantes de las distintas carreras?**
  
- 5) Envían CV's constantemente a las empresas clientes?**
  
- 6) Estos CV's satisfacen las expectativas de las empresas**
  
- 7) Qué porcentaje de pasantes que insertan en las empresas culminan el período de pasantías y quedan con trabajadores fijos?**
  
- 8) Cómo definirían la comunicación que tienen con las empresas?**

**9) Cómo dan a conocer sus servicios a las empresas:**

- Cómo las contactan?
- Cómo resaltan sus ventajas competitivas, laborales y legales de adscribir a los pasantes universitarios con ustedes?
- Como se mercadean?

**10) Consideras que tienes los conocimientos necesarios para apoyar a las empresas en materia de pasantías**

**11) Si sientes que te falta algún conocimiento o habilidad, cuál sería? Cómo te pudiese ayudar Fundei?**

**12) Qué servicios de los que dan como Institución creen que satisface a las empresas?**

**13) Qué servicios crees que Fundei no le da actualmente a las empresas y que sería necesario?**

**14) Qué tipo de asesoría le dan a las empresas en cuanto a pasantes?**

**15) Y a los pasantes?**

**16) En qué tipo de empresa quisieras penetrar?**

**17)Cuál crees que es el principal valor agregado que ustedes le dan a las empresas en cuanto al tema de pasantes**

**18) De qué manera hacen el reclutamiento de sus pasantes?**

**19) Qué fortalezas tiene Fundei en cuanto al programa de pasantías y como institución?**

**20) Qué debilidades tiene?**

**21) Qué oportunidades?**

**22) Qué amenazas?**

**23) Cómo percibes el premio Roberto Salas Carriles?**

**24) De qué manera establecen contacto con las universidades**

**25) Con qué universidades tienen contactos y en qué carreras?**

**26) De qué entes reciben aportes, patrocinios, donaciones?**

**27) Cómo impactan actualmente los aspectos políticos en la institución?**

**28) Cómo podrían impactar a futuro?**

**29) Cómo defines los siguientes aspectos en Fundei:**

- a. Liderazgo
- b. Estrategia
- c. Propósitos
- d. Valores
- e. Misión: con tus palabras
- f. Visión: con tus palabras
- g. Sistemas
- h. Cultura organizacional

**30) Cómo te sientes en Fundei como lugar de trabajo?**

**31) Cómo percibes la estructura de Fundei? Está acorde a las necesidades de las empresas?**

**32) Cómo crees que impactan los aspectos históricos de Fundei  
en los siguientes aspectos:**

- a. Servicios que tienen actualmente
- b. Forma de trabajar
- c. Percepción que tienen las empresas de Fundei

***¡Gracias por su participación!***