UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑAR EL PLAN DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CASO DE ESTUDIO: CORPORACIÓN SYBVEN

Presentado por

Cotilla Feijoó, Jeannette

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Mazquiarán, Carlos

Caracas, Octubre de 2.013.

Directora del Programa Gerencia de Proyectos
Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello
Presente.-

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Estimada Directora:

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana Jeannette Cotilla Feijoó, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es **"Diseñar el Plan de Alineación Estratégica de la Cultura Organizacional Caso de Estudio: Corporación Sybven"**; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar para tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 07 días del mes de octubre de 2.013.

Carlos Mazquiarán
C.I. N° 3.981.161

Sres.
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Postgrado de Gerencia de Proyectos
Caracas

APROBACIÓN DE LA EMPRESA

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a **Lic. Jeannette Cotilla Feijoó; V-14.775.888,** quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los documentos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización del Trabajo Especial de Grado "**Diseñar el Plan de Alineación Estratégica de la Cultura Organizacional Caso de Estudio: Corporación Sybven**", como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente,

Magdalena de Luca
Director General

DEDICATORIA

A Dios por encima de todas las cosas, por estar siempre en mi camino, por ayudarme en los momentos difíciles y guiar mis pasos por su sendero.

A mi esposo, por su paciencia, amor, comprensión y dedicación, por estar junto a mi siempre, apoyándome y animándome a seguir adelante.

A mis padres, porque estar a mi lado en todo momento, velando por mi crecimiento personal y profesional y luchando por todo lo que necesito para crecer y ser cada vez mejor.

A mis hermanos y amigos que me apoyaron y animaron a seguir adelante.

A todos los que de una u otra manera, contribuyeron al logro de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A mi amigo y tutor, el Profesor Carlos Mazquiarán, por haber creído en este proyecto, por haberme guiado en todo momento, por darme ánimos para seguir adelante y por conseguir todo lo que necesitaba para terminarlo de forma exitosa.

Ana Julia, por su paciencia, dedicación, compromiso y guía incondicional.

A Yanina, porque gracias a ella empecé este post grado que hoy en día terminamos juntas. Gracias por incentivarme, apoyarme y compartir conmigo este proyecto.

A todos ustedes gracias...

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERRECTORADO ACADÉMICO

ESTUDIOS DE POSTGRADO

ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑAR EL PLAN DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CASO DE ESTUDIO: CORPORACIÓN SYBVEN

Autor: Cotilla Feijoó, Jeannette
Asesor: Mazquiarán, Carlos
Año: 2.013

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue diseñar el plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven, a través del Sistema de Valores en Competencia de Robert Quinn, compuesto por cuatro modelos organizacionales contentores de diferentes criterios. La empresa en cuestión es una consultora especializada en servicios de Tecnología de Información y actualmente la mayoría de sus trabajadores se encuentran en la modalidad de trabajo a distancia o mejor conocida dentro de la organización como "teletrabajo". Para diagnosticar la cultura organizacional se utilizó el modelo de Robert Quinn permitiendo realizar un diagnóstico de la cultura actual y formular un plan de alineación estratégica utilizando el modelo del cuadro de mando integral y finalizando con la elaboración del Project Charter del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven utilizando la plantilla recomendada del Gobierno de Tasmania. Finalmente los resultados obtenidos muestran dos culturas predominantes en la empresa, para lo cual se definió un plan de acción que contiene los elementos necesarios para corregir las brechas existentes entre ambas modalidades y garantizar el éxito y competitividad organizacional. La población objeto de estudio estuvo conformada por cincuenta (50) trabajadores pertenecientes a las distintas áreas de la empresa. La investigación fue de tipo descriptivo utilizándose el cuestionario de Robert Quinn (2.006), "Organizational Cultural Assessment Instrument" (OCAI), como instrumento de recolección de información.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Modelo de Valores en Competencia de Robert Quinn, Factores Críticos de Éxito, Plan de Alineación Estratégico y Project Charter.

Línea de Trabajo: Comportamiento Organizacional en Proyectos.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

ACEPTACIÓN DEL ASESOR i
APROBACIÓN DE LA EMPRESA ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTOS iv
RESUMEN v
ÍNDICE GENERAL vi
ÍNDICE DE FIGURAS ix
ÍNDICE DE TABLAS x
ÍNDICE DE GRÁFICOS xi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA 4
I.I Contexto y Delimitación del Problema: 4
I.II Objetivos de la Investigación 8
Objetivo General: 8
Objetivos Específicos: 8
I.III Justificación de la Investigación: 8
I.IV Alcance de la Investigación 10
I.V Limitaciones de la Investigación 10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 11
II.I Antecedentes de la Investigación: 11
II.II Bases Teóricas: 16
Empresa 16
Organización: 17
Los Valores: 20
Roles Administrativos: 27
Modelos de Gestión: 28
Sistema de Valores en Competencia: 29
Cultura: 37

Cultura Organizacional: 38
Planificación Estratégica 44
La Gerencia de Proyectos: 47
II.III Bases Legales 56
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 58
III.I Tipo y Diseño de la Investigación 58
Tipo de Investigación 58
Diseño de la Investigación 59
Unidad de Análisis 60
III.II Población y Muestra 60
Población 60
Muestra 61
III.III Técnicas e Instrumentos de Recopilación de la Información 61
III.IV Procedimientos de la Investigación 62
III.V Operacionalización de Objetivos 68
III.VI Cronograma del Proyecto: 69
III.VII Estructura Desagregada de Trabajo 73
III.VIII Presupuesto Estimado para el Proyecto 76
III.IX Consideraciones Éticas 76
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL 78
IV.I Reseña Histórica de Corporación Sybven 78
IV.II Misión 80
IV.III Visión 80
IV.I Valores 80
IV.V Organigrama Organizacional 82
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 83
V.I Evaluación de la Cultura Organizacional a través del modelo de valores en competencia de Robert Quinn (2.006) 83
Personal en Teletrabajo: 86
Personal que trabaja físicamente las oficinas de Corporación Sybven: 89
V.II Formulación de un plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven 92

V.III Propuesta del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven 105
CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO 108
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 118
ANEXOS 124
Anexo 1. Instrumento de Medición 124
Anexo 2. Mapa Topográfico del personal de Teletrabajo 127
Anexo 3. Mapa Topográfico del personal que labora físicamente en Corporación Sybven 128
Anexo 4. Project Charter 129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Pág.

1: Ciclo de vida de un Proyecto 49

2: Mapa Estratégico de Corporación Sybven 93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Pág.

1. Criterios de eficacia del Esquema de Trabajo de Valores en Competencia. 35
2: Población total objeto de estudio 61
3: Procedimientos por Objetivo 65
4. Operacionalización de Objetivos 68
5: Presupuesto del Proyecto 76
6: Resultados del Cuestionario OCAI 84
7: Resultado OCAI consolidado por tipo de cultura 85
8: Resultado OCAI del personal de Teletrabajo 86
9: Resultado OCAI del personal que trabaja físicamente en Corporación Sybven .. 90
10: Cuadro de Mando Integral de Corporación Sybven 98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Pág.

1. Distribución Capital Humano de Corporación Sybven 79
2: Organigrama Organizacional Corporación Sybven 82
3: Resultado OCAI del personal de Teletrabajo 87
4: Resultado OCAI del personal que trabaja físicamente en Corporación Sybven .. 90

INTRODUCCIÓN

El ambiente donde se desarrollan los negocios en los actuales momentos se perfila con las características de abierto e internacionalizado, exigiendo a las empresas entre otros esfuerzos de dirección y gestión una administración eficaz de todos sus recursos y una visión global de los cambios. Todo cambio organizacional es generalmente estimulado por alteraciones en su medio, impulsando transformaciones en cada uno de los sistemas internos de la organización. Pero ¿cómo saber en qué medida las variaciones o alteraciones en un sistema tienen efecto en otro sistema interno de la organización?.

La gerencia para atender esas necesidades de cambio y cumplir exitosamente esta delicada misión, se apoyan en diversos modelos o técnicas para diagnosticar y evaluar el actuar de la organización, con la finalidad de adecuarse a las exigencias del medio.

Para el año 2.013, la aplicación de la cultura organizacional se ha convertido en un medio efectivo para entender el comportamiento organizacional y buscar la forma de adecuarlo positivamente a los cambios.

En el caso particular de esta investigación, se pretende diseñar un plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven, con el propósito de determinar las brechas existentes entre los empleados que trabajan a distancia y los que asisten diariamente a las oficinas de la empresa, así como el fortalecimiento de los factores o elementos que permitan integrarlos a los fines de afianzar el trabajo en equipo para el logro común de los objetivos, misión y visión organizacional.

En tal sentido, se divide en siete capítulos que dan estructura a la investigación.

Capítulo I. El Problema. Describe los sucesos o eventos que dieron origen a un conjunto de situaciones que afectan el desempeño de la empresa. El capítulo incluye el Planteamiento del Problema, Objetivos (general y específicos), Justificación, Alcance y Limitaciones de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico. Se establecen las referencias conceptuales y teóricas que permiten enfocar la entidad u objeto que se investiga. Se desarrollan los siguientes aspectos: Antecedentes de la Investigación, Bases Teóricas y Legales de la misma.

Capítulo III. Marco Metodológico. Se determina la forma de emprender la investigación y se desarrollan los siguientes aspectos: Tipo y Diseño de la Investigación, Unidad de Análisis, Población y Muestra, las Técnicas e Instrumentos de Recopilación de la Información, Procedimientos de la Investigación, Procedimientos por Objetivo, Operacionalización de Objetivos, Cronograma del Proyecto, Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), Presupuesto Estimado para el Proyecto y Consideraciones Éticas.

Capítulo IV. Marco Organizacional. Comprende la reseña histórica de Corporación Sybven, así como, la Misión, Visión, Valores y Organigrama Organizacional.

Capítulo V. Análisis y Resultados de la Organización. Se presenta la propuesta de la investigación que engloba la evaluación de la cultura organizacional a través del modelo de valores en competencia de Robert Quinn, la formulación del plan de alineación estratégica de la cultura

organizacional y la propuesta del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.

Capítulo VI. Evaluación del Proyecto. Se exponen las lecciones aprendidas durante el desarrollo de la investigación.

Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones. Se exponen las conclusiones a las que se llegó, con base a los objetivos alcanzados y el conjunto de recomendaciones para la ejecución del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional al momento de la aprobación por Corporación Sybven.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

I.I Contexto y Delimitación del Problema:

El mundo moderno se caracteriza por sus constantes cambios en los aspectos políticos, sociales, culturales, laborales, económicos y tecnológicos. El ambiente que afecta a las organizaciones es dinámico y les exige una alta capacidad de adaptación como requisito indispensable para sobrevivir.

En este sentido, no basta con contar con la tecnología avanzada, hay que hacer de las personas la ventaja competitiva, ya que, en ellas se tiene el activo fundamental de la organización. Las organizaciones exitosas son aquellas que sitúan a la gente primero, lo que les permite contar con una fuerza de trabajo más dedicada y comprometida, lo cual se traduce en mayor productividad y satisfacción del personal, el cual está dispuesto a hacer lo que sea necesario para ver que su trabajo esté bien hecho y completo (Robbins, 2.004).

Por esta razón, los directores y gerentes se han dedicado al estudio de variables relacionadas con el capital humano, siendo una de las principales la cultura organizacional.

La idea de considerar a las organizaciones como culturas, en las que hay un sistema de significados que comparten los miembros, es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de los ochenta, se pensaba básicamente en las organizaciones como un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas, las cuales tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, entre otros. Sin

embargo, las organizaciones son más que eso, cada una de ellas es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios; el cual cambia dependiendo del país, tamaño, tipo de empresa, mercado, ambiente de trabajo y número de empleados (Robbins, 2.004).

Para el 2.013, las empresas están creando culturas en las que las personas deseen realizar su trabajo de manera natural, no sólo por retribuciones externas, sino también por la satisfacción que proviene de realizar un trabajo interesante y de valor para la organización donde se trabaja. Para lograrlo cada departamento requiere la fijación de metas y objetivos. Estos objetivos deben estar sincronizados de tal forma que se maximice su rendimiento y efectividad a la hora de alcanzar los propósitos para los que fueron desarrollados.

Para esto se parte de la visión de la empresa, con base en esta se fijan las estrategias necesarias para lograr el cumplimiento de la visión. Con base a lo anterior se diseñan y se establecen los objetivos macros de la empresa y de acuerdo a esos se definen los objetivos individuales de cada unidad de la organización. Cada objetivo debe cumplir una misión y un espacio en el engranaje de la empresa, no se deben fijar objetivos aisladamente, cada uno de ellos, debe corresponder a las políticas y estrategias de la empresa.

Para el año 2.013, en la Corporación Sybven, los empleados trabajan por el logro de sus objetivos individuales, buscando obtener un incremento salarial y escalar en el organigrama organizacional, pero no se preocupan por saber si lo que hacen diariamente contribuye y está alineado al logro de los objetivos organizacionales y respalda la misión y visión de la empresa.

En este punto, resulta de vital importancia conocer la cultura organizacional, que permita diagnosticar la situación actual, las debilidades y fortalezas organizacionales y los factores que influyen en el comportamiento, satisfacción y motivación de sus trabajadores, trayendo como consecuencia en algunos casos, bajo rendimiento en el desempeño de sus funciones, altos índices de rotación, falta de compromiso organizacional y el logro de objetivos no alineados al plan estratégico y la visión de la empresa.

El principal capital de la Corporación Sybven, lo representa el equipo de profesionales que lo conforma, altamente capacitado y comprometido, que para el 2.013 asciende a 250 personas distribuidas a nivel nacional.

Para el año 2.012 la Dirección General de Corporación Sybven, en la búsqueda de ofrecer a sus empleados mejor calidad de vida, así como, incrementar la rentabilidad de su empresa, decidió implementar una nueva modalidad de trabajo, quizá poco conocida e implementada en el país, pero según datos estadísticos publicados por la Fundación Incluir Colombia (2.011), a nivel mundial ya está siendo implementada por muchas organizaciones y representa una verdadera transformación favorable al entorno laboral y a la gestión de recursos humanos y económicos de las empresas, esta nueva modalidad se denomina Teletrabajo.

Inicialmente los empleados no apreciaron todos los beneficios que esta nueva modalidad les podía ofrecer, sintieron que podía tratarse de un despido indirecto e inclusive que su forma de contratación y beneficios cambiarían, por lo que se creó una fuerte resistencia al cambio en la mayoría de las Direcciones de la empresa. Existen tres Direcciones que

por razones y exigencias legales y de servicio, no adoptaron esta modalidad y se encuentran trabajando en la oficina.

Para el 2.013, ya transcurridos un poco más de dos años, la resistencia a esta modalidad es nula, los empleados trabajan felices desde sus hogares y si le preguntan si quisieran regresar a la antigua modalidad la respuesta de seguro sería un "No" rotundo, pero como todo, nada es perfecto, la Dirección de Capital Humano busca constantemente la forma de integrar, alinear y comprometer al personal con los objetivos y estrategias organizacionales.

El teletrabajo ha incidido en la falta de integración, convivencia, trabajo en equipo y compromiso de los empleados con la organización, pareciera no importarles los problemas de sus compañeros, de la Dirección a la que pertenecen y mucho menos el logro de la misión y visión de la organización. Es muy difícil incentivar su participación en las actividades de integración que organiza la empresa y es casi imposible hacer que asistan semanalmente a una reunión de evaluación y seguimiento para revisar el avance de los objetivos individuales vinculados a los objetivos organizacionales, la internalización de la visión, misión y cultura organizacional indispensables para el éxito corporativo.

En el contexto de los planteamientos anteriores, la presente investigación orienta su centro de atención en el diseño de un plan de alineación estratégica para el análisis de la cultura organizacional de Corporación Sybven con miras a la determinación de posibles fallas, brechas o deficiencias entre las Direcciones que la conforman, así como, en el fortalecimiento de los factores o elementos que permitan integrarlos a los fines de afianzar el trabajo en equipo para el logro común de los objetivos, misión y visión organizacional.

I.II Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Diseñar el plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.

Objetivos Específicos:

Evaluar la cultura organizacional en Corporación Sybven a través del modelo de valores en competencia de Robert Quinn (2.006).

Formular un plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.

Elaborar el Project Charter del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.

I.III Justificación de la Investigación:

Corporación Sybven es una empresa tecnológica, caracterizada por ser innovadora y estar constantemente en proceso de evaluación de nuevas tendencias, tecnologías, procesos, productos, entre otros. De ese modo ha logrado no solo mantener un crecimiento sostenido durante 10 años, sino también, ser para el 2.013 una empresa reconocida a nivel Nacional y con presencia a nivel Internacional.

Para lograrlo su capital humano siempre ha sido su pilar más importante, es por ello, que gran porcentaje de los esfuerzos que realiza la Dirección General van orientados a mejorar la calidad de vida de los mismos.

La Dirección está convencida que la decisión del Teletrabajo fue muy acertada para la mayoría de las áreas de la empresa, ya que, los empleados así lo comentan, asegurando que esta modalidad de trabajo ha mejorado significativamente su calidad de vida, pero hay una realidad que afecta a la empresa y es que el trabajo en equipo, factor clave para la misma, se ha perdido y existen brechas muy grandes entre las dos modalidades de trabajo.

La empresa está consciente que los resultados del trabajo en equipo no se pueden comparar con los resultados de cualquier trabajo individual, la integración y el trabajo en conjunto ofrecen mayor eficacia y rentabilidad, mejores resultados, decisiones más acertadas y mayor motivación.

Para lograr esto es necesario que el capital humano de la empresa internalice la cultura organizacional y esté alineado con los objetivos, misión y visión de la empresa trabajando en equipo para el logro de los mismos, es por esto que para la presente investigación es preciso diseñar el plan de alineación estratégica de la cultura organizacional con la visión de Corporación Sybven, con el fin de ofrecer nuevas estrategias, recomendaciones y un plan de acción que permita el éxito y competitividad organizacional en este mundo competitivo.

I.IV Alcance de la Investigación

La presente investigación contempló el diseño del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación de Corporación Sybven, utilizando el modelo de Robert Quinn (2.006) para el diagnóstico de la cultura organizacional, el cuadro de mando integral para formular el plan de alineación estratégica de la cultura organizacional y las plantillas recomendadas por el Gobierno de Tasmania para el elaboración del Project Charter del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.

I.V Limitaciones de la Investigación

La investigación no incluye la implementación del proyecto en Corporación Sybven, queda sujeto por parte de la empresa la selección y aprobación de las opciones sugeridas y recomendaciones indicadas en el Project Charter.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Según Ballestrini (2.006), el marco teórico es: "...el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asumen, referidos al tema específico elegido para su estudio. De allí pues, que su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así, orientar la búsqueda de otros datos relevantes. En consecuencia, cualquiera que sea el punto de partida para la delimitación y el tratamiento del problema se requiere de la definición conceptual y la ubicación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación."

II.I Antecedentes de la Investigación:

Para la presente investigación se han tomado como base una serie de trabajos desarrollados en la misma área objeto de este estudio, aportando información complementaria y de gran interés; siendo estas investigaciones trabajos de grado de especialización y de maestría realizados en la Universidad Católica Andrés Bello:

Díaz (2.009), realizó su trabajo especial de grado titulado **Diagnóstico de la cultura organizacional en la empresa de proyectos de transporte y difusión de señales de audio y video REDTV, C.A,** donde el objetivo de la investigación era diagnosticar la cultura organizacional de la empresa de proyectos de transporte y difusión de señales de audio y video REDTV, C.A. basada en el modelo de Valores en Competencia.

La investigación fue de tipo descriptivo utilizando para la recolección de datos el cuestionario generado por Cameron y Quinn denominado

Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI). La muestra que sirvió de base al estudio fue estratificada de acuerdo a los niveles de los cargos, dando como resultado cinco estratos o categorías.

Los resultados de la investigación mostraron que actualmente la organización no cuenta con una cultura organizacional definida y compartida por sus miembros, existe una tendencia hacia una cultura organizacional jerarquizada, pero no se puede afirmar que ésta sea la cultura de la organización, ya que, los promedios entre las cuatro culturas son muy parecidos. Esto se debe a que desde la creación de REDTV no se han establecido ni formalizado valores corporativos que sean compartidos por los empleados, que les permita identificarse y alinearse con los objetivos estratégicos de la misma, por lo que se recomendó identificar y fomentar valores corporativos para que estos determinen la identidad y sinergia dentro de la organización, del mismo modo, se recomendó que el Nivel Directivo se preocupara más por el mejoramiento organizacional y por establecer los lineamientos y directrices claras al personal, fomentando una cultura organizacional. Palabras Clave: Cultura Organizacional, Sistema de Valores en Competencia.

Otro antecedente consultado fue el trabajo especial de grado desarrollado por Sulbarán (2.008), titulado **Plan Estratégico para la optimización de la Cultura Organizacional en el Hospital II "Dr. Tulio Carnevalli Salvatierra" del Instituto Venezolano del Seguro Social (IVSS – Mérida)**. El propósito de la investigación era proponer una Plan Estratégico dirigido a mejorar la cultura organizacional en el Hospital II "Dr. Tulio Carnevalli Salvatierra" del Municipio Libertador, estado Mérida. La metodología utilizada se apoyó en un proyecto factible sustentado en una investigación descriptiva y de campo. La población era de 840 trabajadores y empleados del Hospital de la cual se seleccionó una muestra de 90, a quienes se les aplicó un cuestionario previamente

validado a través del Coeficiente de proporción de Rango (0.90) y confiabilizado por medio del Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach (0.90).

Los resultados de la investigación le permitieron establecer conclusiones tales como: con baja frecuencia se promueve la participación activa de todo el personal en la toma de decisiones y en las actividades que conduzcan a la definición de una cultura organizacional; pocas veces se implementan estrategias gerenciales para favorecer una cultura organizacional compartida que permita captar las necesidades e intereses de los trabajadores y empleados, así como también para promover sus valores culturales, debido principalmente a la deficiente capacitación y actualización que tienen sus directivos en esta materia, entre otras conclusiones asociadas al perfil laboral, empresarial y socioeconómico de Recurso Humano que se desempeña en la institución.

En función de los resultados anteriormente mencionados se formularon un conjunto de recomendaciones dirigidas a optimizar la cultura organizacional en el centro de salud objeto de estudio. Palabras Clave: Planificación Estratégica, Cultura Organizacional.

Otra investigación consultada igualmente relacionada con la presente investigación fue el trabajo especial de grado realizado por Pérez (1.998), titulado **Perfil Cultural según valores en competencia asociados a los roles gerenciales. Un estudio Binacional en la Industria Farmacéutica.** El objetivo principal de la investigación era establecer las diferencias entre el perfil cultural de la sucursal Venezolana y el perfil cultural de la sucursal Colombiana de la empresa en estudio, según los valores en competencia asociados a los roles de: Director, Productor, Monitor, Coordinador, Mentor, Facilitador, Innovador e Intermediador de los Gerentes.

Para la obtención de estos objetivos, se utilizó un estudio exploratorio – descriptivo en su inicio y posteriormente un estudio Transeccional Correlacional para las comparaciones entre ambos perfiles. Se seleccionó como población a cada uno de los Gerentes que trabajan en la multinacional farmacéutica en las sucursales correspondientes a Venezuela y Colombia.

Para la investigación en cuestión se utilizó el modelo de valores en competencia desarrollado por Quinn y sus asociados.

De los resultados obtenidos, se puede concluir que no se hallaron diferencias significativas entre los perfiles actual/deseado de Venezuela y Colombia, según el análisis estadístico realizado, de igual modo la empresa se ubica en el mismo estilo de gestión en Venezuela y en Colombia, en ambas sus líderes son impulsores duros, productores y competidores; su estilo está definido en términos de participación y penetración en el mercado. Palabras Clave: No colocó resumen.

Igualmente, se consultó el trabajo especial de grado realizado Salazar (2.008), titulado **Estudio de la Cultura Organizacional según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector Asegurador Venezolano.** El propósito de la investigación era diagnosticar la cultura organizacional dominante de una empresa del mercado asegurador venezolano, utilizando la metodología propuesta por Cameron y Quinn, basada en el modelo de Valores en Competencia.

La investigación fue de tipo descriptiva, utilizándose para la recolección de los datos el cuestionario generado por Cameron y Quinn, denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI).

La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad de los empleados de la organización ubicados en las diferentes sucursales con las que cuenta la empresa. Asimismo, la muestra analizada estuvo

conformada por sujetos pertenecientes a las sucursales objeto de evaluación, en todos los niveles organizacionales.
A través de los datos obtenidos, los resultados del diagnóstico, tanto para la cultura dominante en la organización como para las demás culturas identificadas dentro de la organización se expresan en base a cuatro clases de culturas genéricas: a) Clan, b) Jerárquica, c) Adhocracia y d) Mercado. Las diferencias y congruencias halladas entre los tipos culturales permiten aproximarse y describir la cultura dominante en la organización. Palabras Clave: Cultura Organizacional, Marco de Valores en Competencia, Cameron & Quinn.

Finalmente se consultó el trabajo de grado de maestría realizado por Rivero (2.009), titulado **Análisis de la Cultura y el Clima Organizacional en el Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura.** El propósito de la investigación era el análisis de la cultura y clima organizacional de un ente público que emplea más de 2.500 trabajadores. El objetivo era identificar los factores que inciden en el comportamiento de los trabajadores, que afectan de forma directa el desempeño de sus funciones y la calidad del servicio que los mismos prestan.
La investigación fue de tipo descriptiva, utilizando el cuestionario para la recolección de información de acuerdo a las variables de estudio identificadas por el autor.
La población objeto de estudio estuvo conformada por 2.529 trabajadores y se utilizó una muestra de 346 trabajadores.
Los resultados obtenidos fueron satisfactorios, reconociendo un alto nivel de compromiso, motivación y de compañerismo dentro de la organización. Palabras Clave: No colocó resumen.

Los antecedentes anteriormente expuestos sirven como base a esta investigación, ya que proporcionan información significativa para la

sustentación teórica y metodológica, puesto que abordan puntos relacionados con las variables de estudio.

Dichos antecedentes contribuyen al diagnóstico y análisis de la cultura organizacional presente en Corporación Sybven a través del sistema de valores de competencia de Robert Quinn y al diseño de un plan estratégico basado en los resultados obtenidos del diagnóstico anterior y la alineación de objetivos organizacionales en función a la misión y visión de la empresa.

II.II Bases Teóricas:

Empresa

Definición:

La Empresa es una organización económica creada por la libre iniciativa, constituye una comunidad de personas e intereses que al perseguir objetivos económicos específicos, forja ideas y actitudes, crea oportunidades de progreso, fuentes de trabajo y seguridad social, y es con los demás sectores sociales, solidariamente responsable del desarrollo de la Nación. (Búdnikow, 2.002).

La base de la estructura de la empresa adquiere el carácter de la estructura definitiva, funcional, una vez integrada con los principios de la organización, cuyos portadores son naturalmente las personas, la gente que se encarga de cumplir roles y funciones asignadas.

Para Dolan y García (1.997), las empresas son sistemas sociales caóticos, los cuales no pueden regularse mediante instrucciones ni mediante objetivos dirigistas, ya que su capacidad de auto organización deriva esencialmente de que sus componentes asuman libremente un conjunto de valores o principios de acción compartidos.

Organización:

Definición:

La Organización es una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta ó una serie de metas comunes (Robbins, 1.996).

Por ser eminente, social e interactivo, el ser humano no vive aislado sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podían alcanzar el esfuerzo individual. (Chiavenato, 2.006).

La organización está fundamentada en la armónica racionalización del esfuerzo humano creativo mancomunado, contrario al individualismo y autocrático. Debe tender al esquema de que, en su convicción profesional, promete el mejor éxito. Sin embargo, ni la misma inteligencia de los promotores salva a la empresa de los conflictos que pueden surgir por causa del carácter particular de aquellos enfrentando a las normas técnicas del esquema más calificado (Búdnikow, 2.002).

La organización es un complejo y dinámico conjunto de medios de producción; sus objetivos constituyen el concepto de la política de la empresa y deben ser:

a. Producto del análisis crítico en función del personal propio, del bien público y de las leyes del país.
b. Definitivos, positivos, claros y comprensibles para cualquier miembro de la empresa.
c. Convertibles a la práctica del funcionamiento de la empresa en su totalidad y de cualquiera de sus componentes estructurales.
d. Básicos y estables, pero no inflexibles.

Importancia de las Organizaciones:

Daft, (1.998), en su libro de Teoría y Diseño Organizacional, expresa siete razones por las cuales las organizaciones son importantes:

- Reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.
- Produce bienes y servicios con eficiencia.
- Facilita la Innovación.
- Utiliza fabricación moderna y tecnología basada en computadora.
- Se adapta e influye en un ambiente cambiante.
- Crea valor para los propietarios, clientes y empleados.
- Acomoda los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.

En todas estas actividades, las organizaciones crean valor para sus propietarios, clientes y empleados. Los Administradores necesitan

comprender qué partes de la operación crean valor y que partes no lo hacen (Daft, 1.998).

La Organización como un Sistema:

La cultura de la organización, modela el marco de referencia moral en los valores de la organización. Aún más, los sistemas de organización formal influyen en los valores y conductas, de acuerdo con el marco de referencia de las políticas de la organización y sus sistemas de compensación (Daft, 1.998).

El cumplimiento de la evolución empresarial orientada por la visión de sus líderes, transcurre en un sistema interno que establece normas y valores que garanticen la claridad y objetividad en la asignación y administración de los recursos en la organización.

Sistemas:

Un sistema es un conjunto de elementos interactuantes (esto significa que la gente y los departamentos dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente) que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo (Daft, 1.999).

Tipos de Sistemas:

- Sistemas Abiertos: sociedad que intenta minimizar los obstáculos a la movilidad social del individuo (Gelles & Levine, 1.996). Un sistema abierto debe interactuar para sobrevivir, consume recursos y exporta recursos al ambiente, no puede sellarse y aislarse, debe cambiar y adaptarse al ambiente de forma continua. (Daft, 1.998).

- Sistemas Cerrados: no dependería de su ambiente, son autónomos, encerrados en sí mismos (Daft, 1.998). Son aquellas sociedades en las cuales las oportunidades para mejorar la posición del individuo están limitadas (Gelles & Levine, 1.996).

Los primeros conceptos de Administración, incluyendo la administración científica, el estilo de liderazgo y la ingeniería industrial, eran enfoques de sistemas cerrados porque daban por supuesto al ambiente exterior, y suponían que la organización podía convertirse en más efectiva mediante el diseño interno (Daft, 1.998). En la actualidad el entrono y en general, el mundo donde vivimos, obliga a las organizaciones a ser sistemas abiertos.

Los Valores:

Definición:

Para Dolan y García (1.997) " Los Valores son palabras que tienen una especial potencia para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos; son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas" (p. 63).

Los Valores son estándares fundamentales deseados, en base a los cuales escogemos entre las diversas alternativas; son diferentes de las actitudes, los rasgos y las necesidades, pero tienen precedencia sobre ellos. Los valores se adquieren y desarrollan a través de las relaciones durante toda nuestra vida (Quinn et al, 1.994).

Clasificación y Jerarquía de Valores:

Los valores tienen polaridad, en cuanto son positivos (los valores en sí) ó negativos (los anti-valores), y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores. (www.RAE.es).

Los trabajos de investigación de Rokeach (1.979), identifican dos tipos de Valores:

- Valores Instrumentales: son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales; el cómo cree usted que deberían hacerse las cosas.
- Valores Terminales: comprende las metas; y en el caso de las organizaciones, la misión y visión de la empresa.

Características de los Valores:

Algunos de los valores que se manejan a nivel personal son: Verdad, Honestidad, Amistad, Justicia, Lealtad, Sinceridad.

Según Schmidt (2.005), estos valores tienen unas características particulares:

- Deben ser válidos siempre.
- Se deben expresar en términos positivos.
- Se deben expresar con palabras propias.

En los individuos, en cuanto a su forma de actuar, se observan tres categorías de valores éticos:

- Correctamente percibidos - 80%.
- Percibidos en forma distorsionada, Ejemplo: la amistad.
- Valores ausentes, Ejemplo: la confidencialidad.

Los valores personales parten de principios como el hecho de que se debe comunicar "la verdad en forma oportuna a las personas que tienen el derecho de saberla", y la persona está motivada más por "valores" que por "principios" morales (Schmidt, 2.005).

Importancia de la Congruencia de los Valores Individuo - Organización.

Los valores son esencialmente prioridades basadas en la integridad o elecciones. Están presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas a las que nos hemos acostumbrado y lo que somos capaces de tolerar. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida, y defendidos cuando van contra el auto interés personal.

a. Valores Organizacionales: Toda empresa culturalmente bien estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos a sus Valores finales y a los Valores instrumentales u operativos (Dolan y García, 1.997).

b. Valores Ético – Individuales: Al igual que los Valores Organizacionales los valores individuales marcan una forma de vida y conducen a la persona a tenerlos presentes cada vez que resuelve, decide, actúa; lo que en la práctica resulta ser un traslado

de dichos valores a su comportamiento en la empresa. De allí la necesidad de realizar estudios sobre este tema y que tales investigaciones deberán continuar para apoyar y estimular el sentido de pertenencia del individuo-organización. Tendrá que considerarse en todas estas experiencias que a mediano y largo plazo la sinergia de valores individuo - organización se identifiquen.

- Definición de Ética: La Ética es una conducta conforme con lo que es la persona humana Y acorde con los derechos y las obligaciones de todas las personas afectadas por esa conducta. (Schmidt, E, 2.005).

  La ética es el código de principios morales que modela el comportamiento de una persona o grupo con respecto a lo que es correcto o incorrecto en la conducta y en la toma de decisiones (Daft, 1.998).

- Definición de Moral: La Moral puede ser individual o colectiva. La persona asimila fácilmente valores y vicios de amigos y compañeros. Y si tiene una moralidad reflexiva, puede tomar una postura crítica frente a valores o vicios lo que permite el desarrollo de la propia personalidad. (Schmidt, 2.005).

- Valores Individuales: Los valores que se encuentran en la cima, aquello que han sido priorizados por el individuo en función del contexto auténtico, real en que se desenvuelve pueden variar, precisamente en dependencia de la situación, del momento experiencial. Viéndolo de este modo estamos realizando un análisis horizontal, como si le hiciéramos un corte transversal a la vida del sujeto, (Schmidt, 2.005).

Igualmente los valores individuales marcan una forma de vida y conducen a la persona a tenerlos presentes cada vez que resuelve, decide, actúa; lo que en la práctica resulta ser un traslado de dichos valores a su comportamiento en la empresa. De allí la necesidad de realizar estudios sobre este tema y que si bien la experiencia aplicada a una empresa en particular resulta atractiva, no hay duda que tales investigaciones deben continuar para apoyar y estimular el sentido de pertenencia del individuo-organización. Tendrá que considerarse en todas estas experiencias que a mediano y largo plazo la sinergia de valores individuo-organización se identifiquen.

- Valores Éticos de la Organización: Entre los valores que integran la cultura de un organización, se consideran ahora que los valores éticos de hallan entre los más importantes. Las normas éticas se están convirtiendo en parte de las políticas formales u de las culturas informales de muchas organizaciones. (Daft,1.998).

- Valores Compartidos: A lo largo de su vida, las personas conforman una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones.

  El valor compartido es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria (Rokeach, 1.979).

  Al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales (comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son

modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales. (Rokeach, 1.979).

Dirección por Valores:

Definición:

La Dirección por Valores (lo cual identificaremos como DpV) es un modelo de gestión estratégica que busca la excelencia a través de la práctica coherente en toda la empresa de valores éticos, de control de gestión y de desarrollo creativo participativamente escogidos (Dolan y García, 1.997).

Por otra parte, la Dirección por Valores propone una clarificación práctica al diferenciar operativamente entre Visión, Misión y Valores (Dolan y García, 1.997). La DpV busca encauzar la autonomía de los esfuerzos profesionales cotidianos hacia la consecución de la visión estratégica de hacia dónde pretende ir la empresa, otorgando así un mayor sentido y compromiso a los procesos y objetivos intermedios de acción.

Poner en práctica la DpV significa con toda claridad, introducir un cambio de cultura en la organización. Lo que busca la DpV es simplificar la complejidad organizativa a través de las mejores creencias y valores que le sepamos sembrar a los trabajadores, vividos y reflejados primero por los dirigentes para que sean imitados por nuestros colaboradores independientemente de la categoría ocupacional a la que pertenezca. La identificación de los anti-valores y la construcción de su opuesto es tarea permanente en la DpV (Dolan y García, 1.997).

Liderazgo Basado en Valores:

La utilidad de Dirección por Valor como herramienta de liderazgo puede plantearse a múltiples niveles, pero básicamente posee una triple finalidad: simplificar, absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de empresa. Orientar, encausar la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro. Y por último, comprometer, integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día. (Dolan y García, 1.997).

Definición de Liderazgo:

Es decisivo reconocer que si la organización tiene éxito y éste se atribuye al líder, la entera personalidad de éste se incorpora a la cultura de la organización. En la búsqueda de la excelencia, se describe a un gestor-líder que tiene una visión de la misión de la organización en el futuro. (Schein, 1.996).

El claro objetivo es gestionar mejor con el fin de cumplir esa misión de la organización en el futuro. Schein, 1.996, advierte que la motivación del gestor-líder, no está tan configurada por el deseo fundamental de la obtención de mayores beneficios como por una visión más amplia de la misión de la organización en la sociedad.

Según Schein, 1.996, gran parte los cambios está relacionado con las características de la población en relación con la raza, la etnicidad, la cultura, el sexo, la edad, la religión; y de las propias de la población activa (para efectos de este estudio, Directivos y Gerentes) como nivel

educativo, antigüedad en el cargo, antigüedad en la empresa, entre otras; Todos estos cambios parecen estar relacionados con otros acontecimientos socioeconómicos importantes tales como: cambios de los valores sociales y en los modos de producción, lo cual afecta el clima organizacional.

Heskett & Schlesinger (1.996), en "Los Líderes que dan Forma a la Cultura y la Mantienen Orientadas a los Resultados", explican que en su investigación descubrieron que las organizaciones que adoptan valores que reverencian y apoyan la adaptabilidad alcanzan el éxito y la longevidad, ya que dichos valores recompensan la sensibilidad ante las necesidades de clientes, empleados, proveedores y otros grupos de interés.

En el nuevo liderazgo está el redescubrimiento de la necesidad de definir, dar forma y utilizar los valores fundamentales comúnmente mantenidos de la organización (Heskett, & Schlesinger, 1.996).

Roles Administrativos:

Definición:

Roles Administrativos de Quinn (1.995): es el conjunto de expectativas propias de los papeles gerenciales que desempeñan los ocupantes de los mismos sobre la forma en que esa persona debe actuar en una situación determinada.

Las responsabilidades o actividades de todos los miembros de una empresa (directivos y jefes) o de todas sus divisiones o secciones principales o subordinadas, deberían ser claramente definidas, a ser

posible por escrito. Dicha definición debería también especificar las relaciones (oficiales) de cada miembro o sección para con los otros miembros o secciones con los que haya de tener contacto activo. (Búdnikow, 2.002).

Modelos de Gestión:

- Modelo del Objetivo Racional (1.900 - 1.925): Es el primer modelo de gestión, ya que, los criterios de eficacia de la organización son la productividad y los beneficios. Se basa en la creencia de una dirección clara lleva a resultados productivos, el énfasis permanentes se pone en procesos tales como, la clarificación de metas, el análisis racional y la acción. El clima organizativo es de economía racional y todas las decisiones están motivadas por su impacto en los resultados generales (Quinn et al, 1.995).

- Modelo del proceso Interno (1.900 – 1.925): Sus criterios de efectividad, se basa en la creencia de que la rutina genera estabilidad. El énfasis está en procesos tales como: la definición de responsabilidades, la medida, la documentación y el mantenimiento de registros, el clima organizativo es jerárquico, y todas las decisiones están matizadas por las normas, estructuras y tradiciones existentes (Quinn et al, 1.995).

- Modelo de Relaciones Humanas (1.926 – 1.950): En este modelo los valores claves son el compromiso, la unión y la moral. Se basa en que la participación genera el compromiso, el símbolo adecuado para este modelo es el círculo. La organización crea un clima de fraternidad, orientado al equipo, en el que la toma de decisiones

está caracterizada por participación corporativa (Quinn et al, 1.995).

- Modelo de los Sistemas Abiertos (1.951 – 1.975): los criterios claves de la eficacia organizativa, son su capacidad de adaptarse y el apoyo externo, su símbolo es la ameba. Se basa en que la adaptación e innovación continúa, lleva a la adquisición y el mantenimiento de los recursos externos. Los procesos claves son: la adaptación política, la solución creativa de los problemas, la innovación y la gestión del cambio. El Clima de la organización esinnovador y más una adhocracia que una burocracia (Quinn et al, 1.995).

Definición de Competencia:

Una competencia significa poseer los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar determinada tarea o rol (Quinn et al, 1.995).

Sistema de Valores en Competencia:

Cada uno de los cuatro modelos de gestión presentados anteriormente, aportan al modelo de Valores en Competencia una parte de diferentes criterios de eficiencia, los cuales corresponden a cada modelo. Estos a su vez indican cualidades que los diferencian entre ellos, las cuales son llamadas "ejes". Los modelos de eficiencia poseen ocho orientaciones generales del Esquema de Trabajo de los Valores en Competencia (Roles Administrativos). Cada valor complementa a los valores adyacentes y contrasta con el que está directamente opuesto.

El Modelo de Valores en Competencia sugiere tres retos: Utilizar líneas múltiples de pensamiento para analizar el mundo organizativo; aprender a utilizar las competencias asociadas con los cuatro modelos; y por último, integrar las diversas competencias para confrontar el mundo de la acción (Quinn et al, 1.995).

Antecedentes:

Para realizar la presente investigación se ha seleccionado el modelo propuesto por Quinn (2.006), conocido como Sistema de Valores en Competencia, el cual presente una alta adaptabilidad a todo tipo de organización y surge de las investigaciones realizadas por Robert Quinn y John Rohrbaugh a finales de los años setenta y principios de los ochenta, cuando quisieron conocer lo que hacía que algunas organizaciones fuesen efectivas y otras no; los hallazgos dieron como resultado una lista de variables que caracterizaban a las organizaciones efectivas, sin embargo, se encontraron con que dichas variables diferían entre las organizaciones lo que no permitía contar con un marco común de referencia para dar una conclusión ajustada a la realidad.

Los dos investigadores recurrieron a replantease el problema de otra forma, en vez de averiguar cuáles son las características de las organizaciones efectivas, se preguntaron qué pensaban los expertos sobre las organizaciones efectivas. En una serie de estudios ellos intervinieron a un grupo de expertos teóricos organizacionales, para saber su opinión respecto al tema, los resultados analizados con una técnica conocida como escala multidimensional, condujeron a descubrir que dichos expertos compartían implícitamente un marco teórico-cognoscitivo que conformó el modelo para investigar la efectividad en las organizaciones.

Descripción del Modelo:

El Sistema de valores en competencia está conformado por un eje vertical y uno horizontal que se cruzan originando cuatro cuadrantes, el eje horizontal comprende desde un foco interno hasta un foco externo y el eje vertical va desde el control a la flexibilidad; cada uno de los cuadrantes represente los cuatro modelos de mayor trascendencia en la teoría organizacional y que existen en toda organización, ellos son:

- Modelo de Relaciones Humanas.
- Modelo de Procesos Internos.
- Modelo de Sistema Abierto.
- Modelo de Metas Racionales.

Cada uno de los modelos presenta criterios específicos evaluables de efectividad organizacional, la evaluación de dichos criterios permite hacer un análisis global de la organización en funcional de la variable a estudiar (liderazgo, cultura, efectividad).

El modelo de Metas Racionales ubicado en el cuadrante inferior derecho, contiene criterios tales como la planificación, establecimiento de metas, productividad y eficiencia.

El modelo de Sistema Abierto ubicado en el cuadrante derecho, contiene criterios como la adaptabilidad, disposición, adquisición de recursos, soporte externo, crecimiento.

El cuadrante superior izquierdo contiene al modelo de Relaciones Humanas, el cual comprende criterios de entrenamiento, valor de recursos humanos, cohesión y moral.

Por último, en el cuadrante inferior izquierdo, encontramos al Modelo de Procesos Internos el cual presenta criterios de estabilidad, control, comunicación y administración de la información.

Cada uno de los modelos tiene a su opuesto el cual supone valores en contraposición, sin embargo, el Sistema de Valores en Competencia plantea que dichos valores no sólo existen en toda organización, sino que de hecho coexisten e interactúan, ya que, toda organización como sistema abierto tiene diversas funcionas y procesos que la hacen dinámica y por lo tanto debe buscar el equilibrio; de esta forma, el Modelo de Sistema Abierto tenderá hacia la expansión y adaptación, mientras que el Modelo de Procesos Internos tenderá hacia la consolidación y continuidad. Por otro lado, el Modelo de Relaciones Humanas está orientado hacia el compromiso humano, mientras que el Modelo de Metas Racionales se orienta hacia la maximización del rendimiento.

Las organizaciones formales contemporáneas, debido a su dinamismo, deben ser adaptables y flexibles para poder sobrevivir, pero al mismo tiempo queremos que sean estables y controlables; también desena crecer y adquirir recursos, pero al mismo tiempo se cuida la información interna y se promueve el uso de los canales de comunicación, por otro lado, se insiste en el énfasis del valor del recurso humano, pero también se insiste en la planificación y logro de metas, con productividad y eficiencia. En efecto, la contradicción o conflictibilidad entre estos criterios es creada en nuestras mentes, ya que, tenemos la tendencia (aprendida), a pensar que estos conceptos son diferentes entre sí y mutuamente excluyentes pero, puede existir y coexistir perfectamente un una organización real.

Así como el Sistema de Valores en Competencia evidencia valores contrapuestos entre modelos, también presenta paralelismo entre ellos, de este modo, el Modelo de Sistema Abierto y el Modelo de Metas Racionales tienen un enfoque externo que orienta hacia la posición competitiva del sistema en su globalidad. Por otro lado, el Modelo de Procesos Internos y el de Relaciones Humanas tienen un enfoque interno de la organización.

El Modelo de Sistema Abierto y el Modelo de Relaciones Humanas comparten el énfasis en la flexibilidad y el modelo de procesos Externos y Metas Racionales comparten el énfasis en el control.

El Sistema de Valores en Competencia relaciona los usos del poder e influencia a cada uno de los modelos ubicados en los cuadrantes, así, el Modelo de Relaciones Humanas va a estar relacionado con el poder de relación, el Modelo de Sistema Abierto es relacionado con el poder de recompensa, el Modelo de Procesos Internos es relacionado con el poder experto y el poder legítimo es relacionado con el Modelo de Metas Racionales.

Cada uno de estos tipos de poder asociados al Sistema de Valores en Competencia, es presentado con dos criterios de poder e influencia. Estas formas de poder están relacionadas con las identificadas por French y Raven, las cuales fueron explicadas en el punto anterior referido a poder y autoridad.

En el sistema, cada uno de los modelos representa un estilo de dirección distinto, que orienta hacia un carácter específico de organización en virtud de los valores que se desean enfatizar y mantener por parte de la gerencia.

Cada modelo está conformado por dos roles asociados, los cuales contienen sus criterios de efectividad, ello sugiere la teoría implícita de los métodos de acción (prácticas organizacionales) usados por los niveles directivos y supervisorios.

En el Modelo de Relaciones Humanas, el estilo de dirección ideal es aquel que esté orientada hacían el apoyo y el interés por las personas, los roles asociados en este modelo son el rol Facilitador y el rol Tutor; en el Modelo de Sistema Abierto, la inventiva y la toma de riesgos orientan el estilo de la dirección; sus roles asociados son el rol Innovador y el rol Gestor; en el Modelo de Metas Racionales una orientación directiva y hacia las metas es el estilo de dirección ideal, los roles asociados serán el rol de Productor y el rol Director, y finalmente, en el Modelo de Procesos Internos el estilo de dirección estará orientado a una forma cautelosa y conservadora, se asocian a dicho estilo el rol Monitor y el rol Coordinador.

A continuación en la Tabla Nº 1, puede apreciarse cada uno de los ocho roles del Esquema de Trabajo de Valores en Competencia, así como el modelo al que pertenecen, sus respectivas competencias y el dúo de valores que lo identifican.

Tabla 1. Criterios de eficacia del Esquema de Trabajo de Valores en Competencia.

Rol	Competencias	Valores	Modelo
Director	1. Tomar la Iniciativa 2. Fijar Metas 3. Delegación Eficaz	• Dirección • Claridad de Objetivos	Modelo del Objetivo Racional
Productor	1. Productividad personal y motivación 2. Motivar a otros 3. Gestión del tiempo y del estrés	• Productividad • Logro	
Coordinador	1. Planificación 2. Organización 3. Control	• Estabilidad • Control	Modelo del Proceso Interno
Monitor	1. Recibir y Organizar la información 2. Evaluar la información rutinaria 3. Responder a la información rutinaria	• Documentación • Gestión de la Información	
Tutor	1. Autocomprensión y comprensión con los demás 2. Comunicación interpersonal 3. Desarrollo de los subordinados	• Compromiso • Moral	Modelo de Relaciones Humanas
Facilitador	1. Creación de equipos 2. Toma de decisiones participativa 3. Gestión del conflicto	• Participación • Apertura	
Innovador	1. Convivir con el cambio 2. Pensamiento creativo 3. Gestionar el cambio	• Innovación • Adaptación	Modelo de Sistemas Abiertos
Gestor	1. Crear y mantener una base de poder 2. Negociar el acuerdo y el compromiso 3. Negociar y vender ideas	• Crecimiento • Adquisición de recursos	

Fuente: Construida a partir de información en Quinn et al, (1.995).

El Sistema de Valores en Competencia como Instrumento para el Análisis Organizacional:

El Sistema de Valores en Competencia ha sido diseñado para el estudio de organizaciones reales con el fin de realizar intervenciones adecuadas para el logro de la eficiencia organizacional.

El aspecto a estudiar a través del modelo debe ser previamente determinado (liderazgo, cultura, efectividad organizacional), para luego hacer uso de los cuestionarios diseñados para la recolección de los datos relacionados al aspecto elegido y así obtener el perfil de la organización para analizar las características más resaltantes vinculadas a la variable escogida. Una vez recolectada la información esta se someterá a un exhaustivo procesamiento estadístico que permitirá obtener el perfil y hacer los análisis y recomendaciones posteriores.

El Sistema de Valores en Competencia propone dos formas de realizar el estudio:

1. Haciendo un análisis específico por modelo (cuadrante) aisladamente.
2. Haciendo un análisis integral de los cuatro modelos englobados en la realidad organizacional. Este tipo de estudio amplía la posibilidad de análisis al jerarquizar los problemas y determinar posibles soluciones más adecuadamente.

Ambos tipos de análisis se pueden realizar desde una perspectiva dinámica o estática. La perspectiva dinámica permite hacer una proyección de la capacidad funcional del modelo para el análisis organizacional al tomar en consideración la evolución de la organización y

sus valores a través del tiempo. La perspectiva estática permite hacer un análisis presente de la organización, revelando el perfil de la misma, que permite describir la realidad actual de la organización como si fuese una fotografía.

El perfil analizado permite generar una serie de hipótesis para la acción a tomar en el futuro por parte de la gerencia para promover el desarrollo de la organización.

Para la presente investigación se adoptará la perspectiva estática de análisis, ya que, permite un análisis descriptivo de la organización de forma más operable.

Cultura:

Definición:

Para Portugal (2.007), la cultura "es la base y el fundamento de lo que somos. Esta existe en nosotros desde el momento en que nacemos y es el aporte moral e intelectual de nuestros progenitores en un inicio y de nuestro entorno posteriormente" (p.18.).

Se puede entender que los individuos pertenecientes a una organización, crean su propio lenguaje, reglas, conocimientos, los cuales serán identificados por otros compañeros, creando y fortaleciendo la cultura organizacional dentro de la empresa. Normalmente, las personas pasan parte de su vida dentro de una empresa, se relacionan con personas con modos diferentes de pensar y con perspectivas diferentes que son parte de la cultura organizacional.

Cultura Organizacional:

Chiavenato (2.006), presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y relaciones de determinada organización" (p.589).

Robbins (2.004), expone que la cultura organizacional "es un sistema de creencias, expectativas y valores; una forma particular de interacción y de relación compartida entre sus miembros y que distingue a una organización entre las otras" (p.595). Esta definición explica que la cultura organizacional es una percepción de la forma como los miembros conciben la organización y no referida si a ellos les gusta o no.

Así mismo, Davis y Newstrom (1.999) por su parte, definen la cultura organizacional como "el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización" (p.111). La cultura representa un elemento clave del entorno de trabajo en lo que los empleados desempeñan sus labores.

Los autores mencionados anteriormente expresan de forma muy sencilla la cultura como la personalidad o la forma de pensar de la misma, que influye sobre la forma en que las personas actúan en el seno de las organizaciones. La forma de actuar, la opinión sobre su trabajo, el trabajo con sus compañeros y la forma como ven su futuro y vienen determinados en gran parte por normas, valores y creencias culturales.

Características de la Cultura Organizacional:

Existen siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización (Robbins, 2.004, p.525), entre las cuales tenemos:

- Innovación y Correr Riesgos: grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad: grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los Resultados: grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las Personas: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los Equipos: grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- Agresividad: grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- Estabilidad: grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Para el autor cada una de estas características existe en un continuo de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar un cuadro mezclado de la cultura organizacional. Este panorama se vuelve la base de la percepción de conocimiento que tienen los miembros acerca de la organización, la forma como se hacen las cosas y la manera en que se suponen los miembros deben comportarse.

Tipos de Cultura Organizacional:

Cuando se estudia la cultura organizacional se ve la necesidad de tipificarla de alguna manera, a fin no sólo de entenderla mejor, sino también de reorientarla cuando ya no es capaz de lograr que la organización se adapte a su entorno y/o mantenga su integración interna. Admitir que una cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa, sin embargo que no existan subculturas dentro de una cultura determinada. Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y números grupos de subculturas.

Según Robbins (2.004), una cultura dominante expresa los valores centrales compartidos por la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se analiza la cultura de una organización se está refiriendo a su cultura dominante. Esta macro visión de la cultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva. El mismo autor define a las subculturas como miniculturas que tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes confrontadas por los miembros.

Estas subculturas se forman por designaciones departamentales y por separación geográfica. Incluirá los valores centrales dominantes, además de valores específicos de los miembros de un departamento determinado. De manera parecida una oficina o unidad de la organización puede adoptar una personalidad diferente. Así mismo, se conserva los valores centrales en lo esencial, pero se modifican para reflejar la situación distintiva de la unidad separada.

Robbins (2.004), considera que si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas

subculturas, se reduciría significativamente el valor de la cultura organizacional como variable independiente, porque no habría una interpretación uniforme de su significado sobre un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de significado compartido de la cultura que lo convierte en un mecanismo tan poderoso para dirigir y modelar el comportamiento. Aunque no se puede ignorar la realidad caracterizante de muchas organizaciones, las cuales tienen subculturas influyentes sobre el comportamiento de los miembros.

Así mismo, Davis y Newstrom (1.999), consideran otros tipos de cultura organizacional como la fuerte, es decir, que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos de llevar a cabo negocios firmes. La cultura fuerte según se asocia con un desempeño alto porque concilia estrategia y cultura lo cual se considera esencial para llevar a la práctica con éxito la estrategia empresarial, por otra parte la cultura fuerte conduce a la coincidencia de metas entre los empleados, es decir, el grueso de quienes participan en las organizaciones comparten las mismas metas y poseen algún acuerdo básico sobre la manera de obtenerlas, esta también lleva el compromiso y la motivación del empleado.

De igual forma, Andrade (1.996), expresa que la cultura es funcional cuando permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas; motiva y compromete a sus integrantes y fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo; además otra de tipo disfuncional la cual no permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, no motiva y compromete a sus empleados, no fomenta la integración y crea un ambiente insano de trabajo.

Si se cruzan estos tipos de cultura (fuerte, débil, funcional y disfuncional), el autor explica que podrían presentarse las siguientes combinaciones:

- Cultura débil-disfuncional.
- Cultura fuerte-disfuncional.
- Cultura débil-funcional.
- Cultura fuerte-funcional.

Como se evidencia, los autores mencionados no comparten los mismos criterios en cuanto a los tipos de cultura organizacional, debido a que cada uno de ellos, hace una mezcla de las diversas características que puede presentar una organización dando como resultado una compleja y variada tipología.

Funciones de la Cultura Organizacional:

Según Robbins (1.996), la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización (pág. 687):

- Tiene un papel de definición de límites: este aspecto viene a determinar y fijar la diferenciación que pueda tener una organización con otras, proporciona el carácter de la personalidad.
- Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización: la cultura organizacional permitirá que cada miembro de la empresa se sienta y forme parte de los patrones de conducta que se ejecuten.
- Facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo: cuando la cultura organizacional forma parte del individuo, su compromiso es aún mayor que sus

propios intereses, es decir, de alguna manera lo motivará a cumplir cabalmente su responsabilidad frente a la organización.

- Mejora la estabilidad del sistema social: la cultura organizacional ayuda a mantener unida a toda la organización y proporciona un estado de armonía entre sus miembros.
- Sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados: cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en lugar de trabajo.

Diagnóstico de la Cultura Organizacional según Quinn & Cameron (1.999)

Desde 1.988 cuando Robert E. Quinn expuso en su libro "Más allá de la Gestión Racional", el Esquema de Trabajo de Valores en Competencia, este ha evolucionado notablemente, primero en su estudio en la "Maestría de Gestión de Organizaciones", cuyo objetivo era describir el modelo operativo de competencias en base a los ocho roles administrativos ejecutados que aporta cada uno de los modelos de gestión desde principios del siglo XX. (Quinn et al, 1.995).

Luego Quinn y Kim Cameron en 1.999 realizan un trabajo llamado "Diagnostico y Cambio de una Cultura Organizacional, basado en el esquema de Valores en Competencia", el modelo que exponen Quinn y Cameron tiene como propósito el diagnóstico de la cultura organizacional dominante en base a cuatro clases de culturas genéricas: Clan, Jerarquía, Adhocracia y Cultura de Mercado (F. Sepúlveda, 2.004). Donde la cultura "Clan" es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a

los clientes. La cultura de "Adhocracia" se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación. La cultura "de Mercado" aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna. La cultura de "Jerarquía" se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad. Así las empresas pueden presentar una orientación muy grande hacia una de las culturas, o hacia varias de las culturas. (Quinn & Cameron, 1.999).

Planificación Estratégica

La planificación estratégica, según Francés (2.006), es un proceso en el cual se definen los lineamientos estratégicos de la empresa u organización de manera sistemática y se les desarrolla en guías de acción a las cuales se les asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

Krohling (2.002), por su parte, como un acto de inteligencia y un modo de pensar sobre determinada situación o realidad; en fin, el autor señala que la planificación debe ser vista como un proceso racional y lógico que presupone estudios, cuestionamientos, diagnósticos y toma de decisiones.

A su vez, Gandin (2.000), considera a la planificación como una de las funciones administrativas más importes ya que permite establecer cursos de acción para alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta las posibles consecuencias de las decisiones tomadas a fin de interferir en la realidad para lograr una transformación.

A fin de perfeccionar la consecución de los fines, se hace indispensable aislar el concepto de estrategia de otras actividades que colindan con él. Para ello, es propicio mencionar la tarea acometida por Mintzberg (1.992), cinco de las posibles dimensiones del proceso estratégico.

En primer término, se hace referencia a la estrategia como plan que, señala Mintzberg (1.992), supone hablar de futuro: anticiparse a la incertidumbre. Este es el fundamento del pensamiento estratégico y presupone que la estrategia es una guía para abordar una situación específica y alcanzar objetivos definidos.

La estrategia como pauta de acción sería la segunda dimensión que identifica Mintzberg (1.992) y sostiene que la estrategia como plan también puede ser una pauta de acción; es decir, una maniobra para lograr los objetivos propuestos.

Otra dimensión propuesta por Mintzberg (1.992), es la estrategia como patrón; ésta dimensión plantea a la estrategia como un modelo o patrón de comportamiento constituido por un flujo de acciones.

La estrategia como posición, es una dimensión que Mintzberg (1.992), concibe como una fuerza mediadora entre la organización y su medio ambiente; o sea, entre el contexto interno y el contexto externo.

Por último, la estrategia como perspectiva, que Minztberg (1.992), asocia no sólo con una posición, sino con la manera de participar en la percepción del mundo; un mirarse internamente. Es decir, el planteamiento de una estrategia que equivale a la organización como la personalidad al individuo.

Herramientas de la Planificación

En materia de planificación estratégica existen diversas herramientas que permiten una mejor visualización de la situación y por ende, una planificación más asertiva.

El cuadro de mando integral es una herramienta metodológica empleada en la planificación estratégica. En dicha metodología, como indica Francés (2.006), la estrategia competitiva se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzar los anteriores conceptos.

La integración de los conceptos básicos con el mapa estratégico de la empresa permite elaborar el despliegue del cuadro de mando integral, tal cual expresa Francés (2.006). Por ende, antes de explicarlo, es imprescindible definir los elementos que componen el mapa estratégico de la organización: perspectiva del accionista, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de las capacidades.

El punto de partida para la elaboración del mapa estratégico, según Francés, es la perspectiva del accionista, para la cual se fija un objetivo. Este objetivo debe ser alcanzado mediante uno o más objetivos de la perspectiva del cliente; y en cuanto a la perspectiva del proceso, se deben establecer objetivos que permitan alcanzar los objetivos planteados para la perspectiva del cliente, como indica el autor.

Por último, los objetivos de la perspectiva del proceso se apoyan en los objetivos de la perspectiva de las capacidades; que requieren de iniciativas para su cumplimiento.

Finalmente, se desemboca en el cuadro de mando integral, que define los indicadores, metas y objetivos de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente.

En resumen el cuadro de mando integral permite transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas mencionadas, logrando articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia de negocio y para coordinar y alinear iniciativas individuales, organizacionales y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común.

La Gerencia de Proyectos:

Metodología de Gestión de Proyectos del Gobierno de Tasmania

Para el Gobierno de Tasmania, la gestión de proyectos es un método estructurado y formalizado de gestionar los cambios de una forma rigurosa. Se centra específicamente en la producción de resultados partiendo de un tiempo específico, con una calidad determinada y con un nivel de recursos necesarios para que los resultados previstos sean alcanzados.

El marco de la gestión de proyectos del Gobierno de Tasmania, está compuesto por los lineamientos de la gestión de proyectos del gobierno de Tasmania y los recursos de apoyo desarrollados en colaboración con los Gerentes de Proyectos.

La junta normativa de Tecnología de Comunicaciones e Información, aprobó en noviembre 2.011, los lineamientos para la gestión de proyectos del gobierno de Tasmania para las agencias del gobierno del Tasmania, y para los organismos a que considere seriamente la aplicabilidad de la asesoría de acuerdo a sus circunstancias.

Una gama de servicios se ofrece para apoyar la gestión de proyectos, incluyendo: lista de correos de gestión de proyectos y foros de mejores prácticas.

Primeros pasos en la gestión de proyectos:

Un Proyecto es un grupo de actividades interrelacionadas que son planeadas y ejecutadas en cierta secuencia para crear un producto único o servicio dentro de un tiempo en específico, para lograr resultados y/o beneficios.

Los Recursos presentados en este conjunto de herramientas incluyen enlaces relevantes para:

- Secciones de las guías en gestión de proyectos del Gobierno de Tasmania.
- Hojas de Datos.
- Plantillas.
- Ejemplos.
- Enlaces de Utilidad.
- Y Recursos Adicionales que pueden ser de ayuda.

Ciclo de Vida de un Proyecto:

El Siguiente diagrama provee una vista genérica conceptual de alto nivel en la vida de un proyecto que se ajusta a la mayoría de los proyectos a nivel macro. Este modelo, a pesar de que representa una simplificación excesiva de la mayoría de los proyectos, provee un punto de inicio para dar sentido a lo que puede ser un proceso no lineal en realidad.

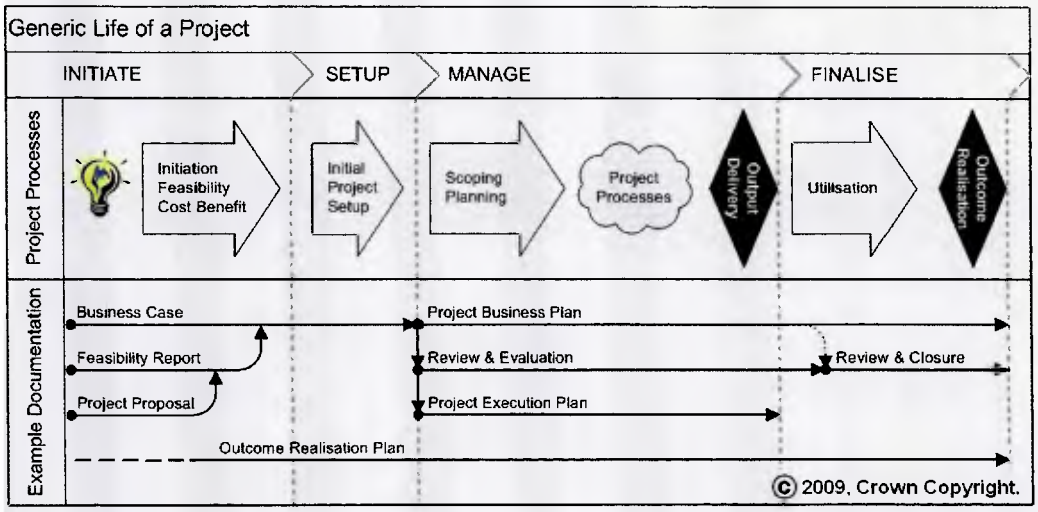


Figura 1: Ciclo de vida de un Proyecto

Fuente: Gobierno de Tasmania 2.011

Iniciando un Proyecto:

Las Iniciativas de proyectos pueden iniciarse directamente de las políticas del Gobierno, como el de Tasmania, o desde una Agencia Corporativa y de unidades de negocio de planificación de procesos, los cuales están impulsados por estas políticas gubernamentales. Los proyectos se suelen justificar en términos de objetivos corporativos y debe estar estrechamente alineados con ellos.

En el caso de proyectos grandes y/o complejos y programas de proyectos, un tiempo considerable se gasta en esta iniciación o fase de desarrollo del caso de negocio. Comprensión clara de por qué el modelo de negocio se lleva a cabo y debe estar establecido en la fase de iniciación.

Creación de un Proyecto:

Una vez que el proyecto es aprobado y financiado, hay un período de ajuste inicial que implica el nombramiento del gerente y el equipo del proyecto, planificación y documentación de las actividades (incluyendo el desarrollo del Plan de Proyecto Empresarial inicial), y la organización de los recursos necesarios para producir los resultados.

Gestión de un Proyecto:

Considerada como la fase más productiva, la gestión consiste en la producción de los proyectos. Gestión continua de los actores, riesgos, calidad, recursos, problemas y trabajo del proyecto es indicativo de éste período en la vida del proyecto.

Finalizando un Proyecto

El cierre de un proyecto consiste en la entrega de los resultados al dueño del negocio para la utilización por los clientes del proyecto, con el fin de darse cuenta de los resultados / beneficios. Después de que el proyecto ha sido evaluado, el comité directivo formalmente cierra el proyecto y comienzan las celebraciones.

Guía de Gestión de Proyectos:

La Guía de Gestión de Proyectos del Gobierno de Tasmania fue construida con los conocimientos adquiridos por los jefes de proyecto con experiencia para proporcionar información y orientación sobre la manera de gestionar un proyecto a lo largo de su vida.

Las guías identifican y describen los procesos claves como la gestión de la calidad del proyecto, los riesgos, la planificación y las actividades de alcance, presupuesto, gestión de los actores, la realización de beneficios y revisión del proyecto y cierre.

El Consejo de Políticas de TIC en noviembre de 2.011 aprobó las Directrices del Gobierno de Tasmania en Gestión de Proyectos como norma general para las agencias de gobierno, y para las agencias a considerar seriamente la aplicabilidad de las recomendaciones de acuerdo a sus circunstancias.

Las Guías son presentadas en 2 secciones:

La sección 1 ofrece una visión general de los proyectos. Se describen las características, ¿por qué los proyectos deben ser gestionados? y describe el ciclo de vida de gestión de proyectos. También se describe el alcance de la documentación que se dispone y cómo y cuándo se debe utilizar. La sección 1 también proporciona una breve introducción a los once elementos claves de la gestión de proyectos.

La sección 2 describe los once elementos clave de la gestión de proyectos en detalle con información práctica sobre cómo deben aplicarse en todo el ciclo de vida del proyecto. Cada elemento clave es discutido

por separado, con una descripción de cómo debe ser considerado y aplicado, independientemente del tamaño o la complejidad de un proyecto.

Recursos de Apoyo

Los siguientes recursos han sido provistos para configurar y manejar un proyecto basado en La Guía de Gestión de Proyectos del Gobierno de Tasmania:

- Hojas Informativas: Provee enlaces a una seria de hojas informativas que contienen guías y explicaciones de cómo desarrollar y manejar aspectos claves de un proyecto.

- Preguntas Frecuentes: Provee Respuestas a las preguntas frecuentes.

- Plantillas: Provee plantillas y guías para asistir el desarrollo, provee la documentación necesaria para planificar, monitorear y hacer reportes del proyecto.

- Herramientas: Provee un conjunto de herramientas y recursos que se enfocan en aspectos específicos de la gestión de proyectos.

Metodología de Gestión de Proyectos FEL

"Front End Loading", también conocida con "F.E.L.", es una metodología de gestión de proyectos de inversión promovida y respaldada por el Instituto para el Análisis de Proyectos (IPA).

FEL es un conjunto de procesos que tienen en consideración todos los factores clave que permiten traducir la estrategia de la compañía en un proyecto viable. Esta es una metodología basada en el concepto de portones de aprobación, donde en cada portón se aprueba, o no, el pasaje a la siguiente etapa. Cada etapa implica un desarrollo cada vez mayor de los estudios involucrados, disminuyendo la incertidumbre, pero que requiere mayor presupuesto y tiempo para su ejecución que su etapa anterior.

Esta metodología brinda soporte a la toma de decisión ya que la divide la planificación e ingeniería del proyecto en etapas escalonadas, reduciendo los riesgos, y manteniendo los costos y los plazos acotados por fase. Cada fase, antes de ser iniciada, debe estar correctamente planificada, y su fase anterior auditada y aprobada. Las fases son Visualización, Conceptualización y Definición. A continuación se definirán cada una de las fases tomando como referencia la Guía de Generación de Proyectos de Inversión de Capital de PDVSA (2.004):

Visualización: Es la fase donde se planifica el negocio y se originan los proyectos de inversión. Las ideas de los proyectos pueden surgir de cualquier parte de la Organización, aunque generalmente se originan como resultado de un análisis del mercado interno y externo a la organización o a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se realiza dentro del ciclo de planificación.
Los objetivos principales que se debe cumplir al inicio del desarrollo de un proyecto en la fase de Visualización son:

1. **Establecer los objetivos y Propósitos del Proyecto:** Describir y detallar en forma clara y precisa los propósitos requeridos de los proyectos, tales como: tiempo de desarrollo estimado, calidad de

los productos, requerimiento de pruebas, premisas consideradas para establecer los propósitos y objetivos del proyecto, entre otros.

2. **Verificar la alineación de los Objetivos con las Estrategias Corporativas:** El proyecto debe estar enmarcado dentro de los lineamientos y estrategias del plan de negocios de la empresa, añadiendo valor y formando parte integral del plan Corporativo. El Análisis se puede realizar a través del cuadro de mando Integral de la empresa, donde se identifica de forma clara la alineación de los objetivos del proyecto con las estrategias de la corporación.

3. **Desarrollo Preliminar del Proyecto:** En este objetivo se desarrolla la ficha del proyecto basada en el alcance preliminar del mismo, a través de la realización de las siguientes actividades: elaborar el alcance del proyecto, elaborar estimados de costos clase V, preparar el plan de ejecución clase V y evaluar la factibilidad del proyecto.

Conceptualización: Los insumos de esta fase son los resultados obtenidos en la visualización. El propósito de esta fase es seleccionar las mejores opciones y optimizar los estimados de costos y tiempos de implantación con el fin de reducir la incertidumbre y cuantificar los riesgos del proyecto.

Los objetivos principales a cumplir en esta fase son:

1. **Organizarse para la fase de Planificación del Proyecto:** Para el logro de este objetivo es necesario cumplir con las siguientes actividades: conformar el equipo de trabajo, formalizar los

objetivos, roles y responsabilidades y preparar el plan para conceptualizar y definir el proyecto.

2. **Seleccionar la(s) opción(es) preferida(s) y solicitar fondos para ejecutar las actividades que permitan obtener un estimado de costo clase II:** Para el logro de este objetivo es necesario cumplir con las siguientes actividades: evaluar la tecnología, evaluar el sitio, preparar los alcances conceptuales de las opciones seleccionadas y sus estimados de costos Clase IV, evaluar la rentabilidad de las opciones y preparar solicitud de fondos para alcanzar estimados Clase II.

Definición: Al igual que en la fase anterior, los insumos de esta fase son las decisiones tomadas en la fase de Conceptualización. El objetivo principal es desarrollar el alcance en un mayor nivel de detalle y los planes de ejecución de la opción seleccionada para comprometer los fondos para la ejecución del proyecto y ratificar que el valor esperado del proyecto este acorde a los objetivos del negocio.

Los objetivos principales a cumplir en esta fase son:

1. **Desarrollar el Paquete de Definición del Proyecto:** Para el logro de este objetivo es necesario cumplir con las siguientes actividades: analizar los riesgos, precisar el alcance y elaborar el diseño básico, desarrollar en detalle el plan de ejecución, preparar estimado de costo clase II, evaluar el grado de definición del proyecto, establecer guías para el control del proyecto y desarrollar el plan de aseguramiento tecnológico.

2. **Establecer Proceso de Contratación:** Para el logro de este objetivo es necesario cumplir con las siguientes actividades: elaborar / validar estrategia de ejecución / contratación y desarrollar documento de solicitud de ofertas (DSO).

3. **Preparar el Paquete para la Autorización del Proyecto:** Para el logro de este objetivo es necesario cumplir con las siguientes actividades: revisar evaluación para solicitar fondos (propios o financiamiento) y preparar documentación para aprobación.

Para la presente investigación se utilizó la metodología de Definición y Desarrollo del Proyecto (FEL) y la plantilla del Project Charter del Gobierno de Tasmania para elaborar el plan de alineación estratégica de de la cultura organizacional de Corporación Sybven.

II.III Bases Legales

Para el desarrollo de la presente investigación, se consultó los basamentos legales de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Trabajo, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y de los reglamentos y normas internas de Corporación Sybven. Los artículos consultados hacen referencia de una forma general, a las normas y procedimientos que regulan los deberes y derechos de los trabajadores, las condiciones de seguridad, salud, bienestar y ambiente de trabajo que debe garantizar la organización, siendo los siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1.999)

Artículo 87, el estado fomenta el empleo y garantiza el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras.

Ley Organiza del Trabajo (1.997)

Artículo 185, el estado es garante de que se cumplan las condiciones de trabajo idóneas para que le trabajador puede desempeñarse de forma óptima y satisfactoria.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2.005)

Artículo1, Artículo 2, Artículo 3, Artículo 4, Artículo 6: los cuales hacen referencia a la garantía de las condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales. La prevención de los riesgos y un sistema de vigilancia en el medio dónde se desenvuelve el trabajador.

Manual de Teletrabajo de Corporación Sybven

El manual expone el concepto de teletrabajo, los sitios donde se puede realizar, las ventajas y desventajas que aporta y las condiciones mínimas requeridas que debe tener el espacio de trabajo.
El manual se encuentra disponible en la oficina administrativa de Corporación Sybven para cualquier empleado que requiera su consulta.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

III.I Tipo y Diseño de la Investigación

Tipo de Investigación

Tomando en consideración las características y naturaleza de la investigación se considera de carácter descriptiva enmarcado dentro de la modalidad de un proyecto factible, debido a que está orientado a proporcionar solución o respuesta a los problemas planteados evaluando las características y perspectivas predominantes de un grupo.

En tal sentido, para la presente investigación se establece el diseño del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.

Arias (1.999), define la investigación descriptiva como la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento, de igual modo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1.998) define el proyecto factible como, "la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos y procesos" (p.7).

En cuanto al modelo de la investigación, la misma se ubica como un estudio de campo, ya que, los resultados serán obtenidos directamente de la población objeto de estudio.

Sabino (1.986), define las investigaciones de campo como aquellas enfocadas en recopilar datos de fuentes primarias, en el contexto natural donde se producen.

Diseño de la Investigación

Según Balestrini (2.006), existen muchas propuestas de clasificación de los tipos de diseño de investigación; de manera primaria en función al tipo de datos que se deben recolectar, estos se pueden clasificar en diseño de campo y diseño bibliográfico. Sin embargo, es posible situar dentro de los diseños de campo, otra clasificación, los no experimentales en el cual se ubican los estudios exploratorios, diagnósticos, evaluativos, los causales y se incluyen a los proyectos factibles, donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su estado natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables; y los diseños experimentales.

Por otro lado Hernández, Fernández y Baptista (2.006), señalan que los diseños no experimentales se pueden clasificar en: transeccionales y longitudinales.

Los diseños de investigación transeccional o trasversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (p.208).

En el marco de la investigación planteada, basados en la clasificación definida anteriormente, la presente investigación se adecua a los propósitos de la investigación no experimental transversal, donde la finalidad es describir con precisión, las características del proyecto en estudio, tal como se da en su contexto natural, sin manipular las variables.

Unidad de Análisis

En cuanto a la unidad de análisis puede afirmarse que esta hace mención a los sujetos que van a ser medidos en el estudio. Hernández y otros (1.999), afirman que en la unidad de análisis "el interés se centra en "quienes", es decir, en los sujetos u objetos de estudio" (Pág.204).

La unidad de análisis para la presente investigación, comprende a las siguientes Direcciones de Corporación Sybven: Capital Humano, Administración, Soluciones, Desarrollo, Servicios Profesionales, Ventas, Planificación y Desarrollo de Mercado y el personal adscrito a cada una de dichas Direcciones.

III.II Población y Muestra

Población

La Población es definida por Parra (2.000), como "el conjunto integrado por todas las mediciones u observaciones del universo que sean de interés para la investigación" (p.102). En este sentido, la población objeto de estudio de la presente investigación está conformada por las

siguientes Direcciones que conforman Corporación Sybven, sumando un total de 50 personas.

Tabla 2: Población total objeto de estudio

Nombre de la Dirección	Cantidad de Personas
Administración	7
Capital Humano	5
Servicios Profesionales	7
Planificación y Desarrollo de Mercado	8
Desarrollo	9
Soluciones	8
Ventas	6
Población Total:	**50**

Fuente: Corporación Sybven, 2.013.

Muestra

La muestra es definida por Hernández, Fernández y Baptista (1.999), como "un subgrupo de la población, o un subconjunto definido es sus características al que llamamos población". (Pág.305).
La muestra corresponde al 100% de la población, resultando ésta finita y homogénea, quedando conformada por las cincuenta (50) personas que laboran en Corporación Sybven, distribuidas tal y como se muestra en la Tabla 2.

III.III Técnicas e Instrumentos de Recopilación de la Información

Hernández, Fernández y Batista (1.999), definen la técnica de investigación como el conjunto de procedimientos que se utilizan para

obtener datos significativos que permitan el logro de los objetivos propuestos.

Para efectos de la presente investigación se emplea la técnica de la encuesta definida por Arias (2.000), como "una técnica de investigación dirigida al estudio, para recoger datos cuantitativos de las opiniones y comportamientos de conjuntos de números de personas" (Pág.94).

Igualmente se utilizan los siguientes instrumentos para recabar la información necesaria para la siguiente investigación:

- Cuestionario de Robert Quinn denominado Organizational Cultural Assessment Instrument (2.006). Tamayo y Tamayo (2.002), define el cuestionario como "una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones". (p.185).
- Cuadro de Mando Integral y
- Project Charter (plantilla del gobierno de Tasmania).

III.IV Procedimientos de la Investigación

Cuestionario de Robert Quinn (2.006):

Una vez recolectados los cuestionarios se procedió a revisar sistemáticamente toda la información disponible, seleccionándose aquellos que podían ser incluidos en la investigación de aquellos que, por presentar deficiencias debieran ser excluidos.

Los datos numéricos provenientes de los cuestionarios aplicados fueron vaciados en una matriz de datos (ver Anexo 2 y 3).

Posteriormente se promediaron los datos tomando en consideración las cuatro preguntas de cada una de las seis secciones existentes en el cuestionario, dividiendo el personal que trabaja en las oficinas de Corporación Sybven del personal que se encuentra en la modalidad de teletrabajo.

Finalmente se sumaron y promediaron los datos por tipo de cultura, para así obtener la cultura dominante actual y preferida, tanto del personal que labora bajo la modalidad de teletrabajo como el que lo hace en las oficinas de la empresa.

Una vez obtenidos los resultados se representaron de forma gráfica de acuerdo al diseño del Sistema de Valores en competencia, donde se lograron identificar, comparar y evaluar los distintos elementos que conforman la cultura organizacional en Corporación Sybven, los resultados obtenidos en ambas modalidades, el impacto en el desempeño y rendimiento del personal y las posibles recomendaciones y conclusiones para cada caso objeto de estudio.

Cuadro de Mando Integral

Teniendo como base los resultados obtenidos del análisis de la cultura organizacional de Corporación Sybven y el mapa estratégico diseñado por la empresa, se realizó el análisis de cada una de las cuatro perspectivas y la relación entre cada uno de los procesos del mapa estratégico.

Partiendo del análisis anterior, se identificaron y tabularon los objetivos, indicadores, metas y responsables para cada proceso que pueda incidir o

ayudar a corregir las brechas existentes entre los empleados que trabajan a distancia y los que lo hacen desde las oficinas de la empresa a fin de integrarlos como equipo para el logro común de los objetivos.

Project Charter

Partiendo de los resultados obtenidos en el plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven, se seleccionaron los dos procesos que pueden incidir de forma directa en el compromiso, colaboración, responsabilidad, desempeño, identificación y trabajo en equipo del personal que labora en la empresa.

Utilizando la plantilla del Project Charter del gobierno de Tasmania se llenaron cada una de las sesiones requeridas, evaluando tres opciones para cada uno de los dos planes propuestos (ver Anexo 4).

Una vez que se completaron las opciones requeridas en el Project charter y se compararon las opciones propuestas tomando en consideración para cada caso los costos, beneficios, desventajas, riesgos, supuestos, limitaciones, tiempos, calidad e impacto en los involucrados, se seleccionó la opción recomendada de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa.

Finalmente se recomienda la aprobación y ejecución del proyecto de acuerdo a las opciones sugeridas.

Tabla 3: Procedimientos por Objetivo

Objetivo Específico	Procedimiento	Herramientas y Técnicas	Resultados
Evaluar la cultura organizacional en Corporación Sybven a través del modelo de valores en competencia de Robert Quinn (2.006).	**Previo a la Aplicación del Instrumento:** 1. Revisión de los objetivos propuestos. 2. Revisión de las variables y dimensiones. 3. Revisión de las consideraciones en torno a la población objeto de estudio. **Del Instrumento:** 1. Selección del instrumento a aplicar: Cuestionario de Robert Quinn (2.006). 2. Aplicación del instrumento. 3. Análisis de los resultados.	• Cuestionario. • Observación. • Entrevista no Estructurada.	1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Corporación Sybven: • Modalidad Teletrabajo: Jerarquizada. • Modalidad Oficina Corporación Sybven: Ad-hoc. 2. Conclusiones y recomendaciones.
Formular un plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.	**Previo al llenado del Instrumento:** 1. Revisión de los objetivos propuestos. 2. Revisión de las variables y dimensiones. 3. Revisión de las consideraciones en torno a la población objeto de estudio. **Del Instrumento:** 1. Selección del instrumento: Cuadro	• Entrevistas no estructuradas aplicadas a expertos. • Observación.	1. Plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven basado en: • Los resultados obtenidos en el diagnóstico de la cultura organizacional. • La Alineación del proyecto con los

Objetivo Específico	Procedimiento	Herramientas y Técnicas	Resultados
	de Mando Integral. 2. Análisis de cada perspectiva del mapa estratégico de Corporación Sybven. 3. Definición de indicadores, metas y responsables para cada objetivo indicado en el cuadro de mando integral.		objetivos estratégicos de la empresa. • Metas cuantificadas en un año. • Participación de todas las Direcciones de la empresa.
Elaborar el Project Charter del plan de alineación estratégica de Corporación Sybven.	**Previo al llenado del Instrumento:** 1. Revisión de los objetivos propuestos. 2. Revisión de las variables y dimensiones. 3. Revisión de las consideraciones en torno a la población objeto de estudio. **Del Instrumento:** 1. Selección del instrumento: Project Charter recomendado por el gobierno de Tasmania. 2. Identificación de las opciones propuestas de acuerdo al resultado obtenido en el plan de alineación estratégico. 3. Análisis de tres opciones para cada uno de los dos planes propuestos. 4. Comparación de opciones de acuerdo a los criterios definidos en	• Entrevistas no estructuradas aplicadas a expertos. • Observación	1. Project Charter del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven basado en: • Los resultados obtenidos en el plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven. • El presupuesto disponible para el proyecto. • Resultados esperados de 6 a 12 meses. • Participación de todas las Direcciones de la empresa.

Objetivo Específico	Procedimiento	Herramientas y Técnicas	Resultados
	el Project Charter. 5. Recomendación de la opción ganadora de acuerdo al análisis efectuado.		

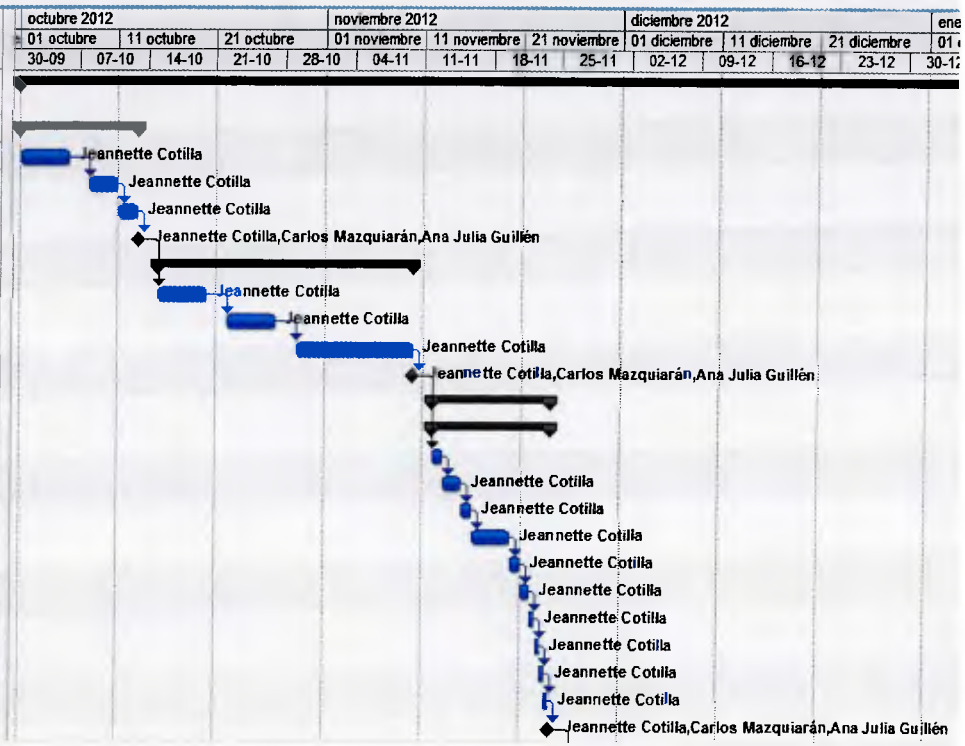
III.V Operacionalización de Objetivos

Tabla 4. Operacionalización de Objetivos

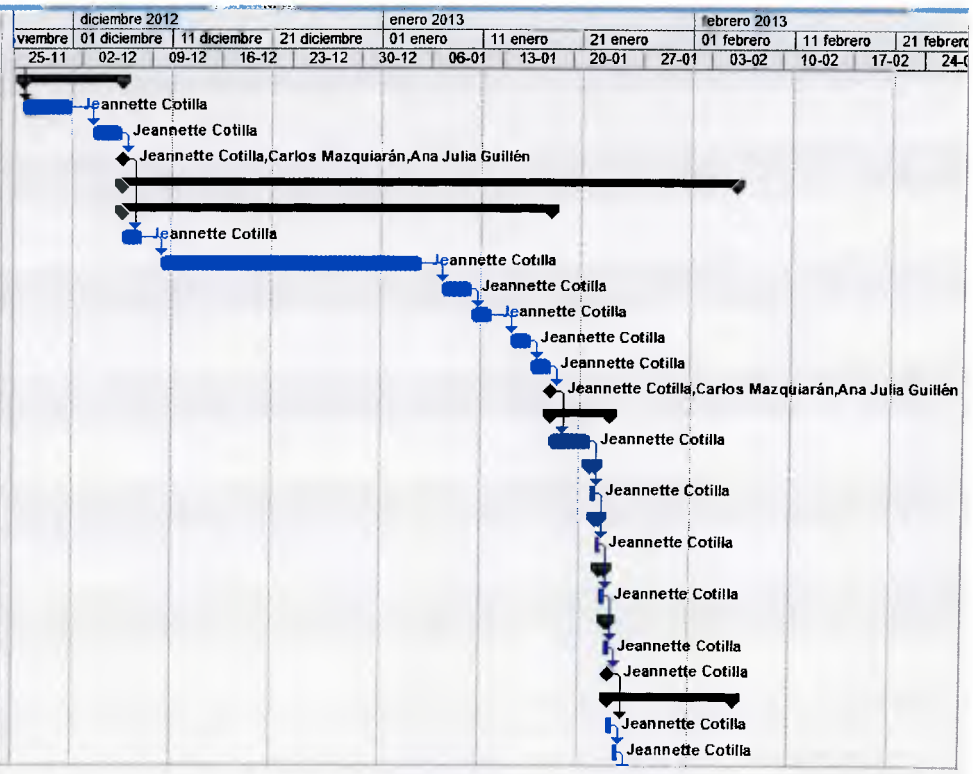
Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Dimensiones	Instrumento	Fuente
Diseñar el plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.	Evaluar la cultura organizacional en Corporación Sybven a través del modelo de valores en competencia de Robert Quinn (2.006)	Cultura Organizacional	• Características Dominantes • Liderazgo Organizacional • Administración del Recurso Humano • Unión de la Organización • Énfasis Estratégicos • Criterio de Éxito	Cuestionario de Robert Quinn (2.006)	Primaria: Corporación Sybven Secundaria: Base de datos académica y de negocios
	Formular un plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven	Estrategia	• Tiempo • Costo • Alcance • Calidad	Cuadro de Mando Integral	
	Elaborar el Project Charter del plan de alineación estratégica de Corporación Sybven	Riesgo Tiempo Costo	• Tiempo • Costo • Alcance • Calidad	Project Charter del Gobierno de Tasmanian	

III.VI Cronograma del Proyecto:

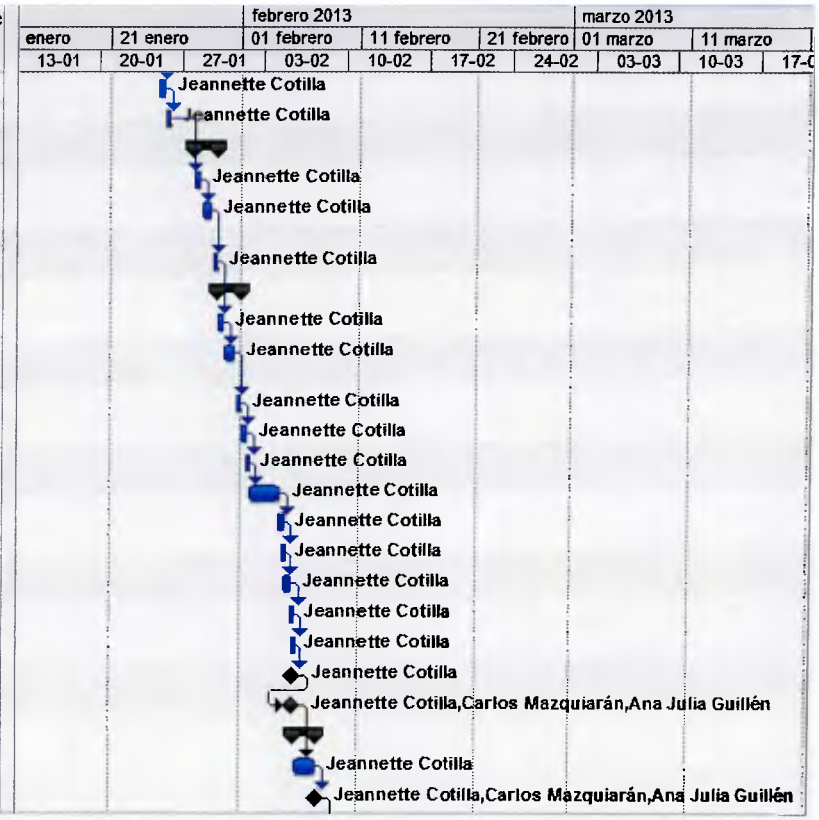
Nombre de tarea	Duracion	Predec
Diseñar el Plan de Alineación Estratégica de la Cultura Organicacional de Corporación Sybven	95.5 días	
Capitulo I: El Problema	10 días	
Contextualización de la Investigación	5 días	
Delimitación y Alcance de la Investigación	3 días	3
Justificación de la Investigación	2 días	4
Certificación del Capítulo I	0 días	5
Capitulo II: Marco Teórico	20 días	
Recolección de Fuentes documentales	5 días	6
Revisión y Selección de Fuentes documentales	5 días	8
Estructuración del Marco Teórico	10 días	9
Certificación del Capitulo II	0 días	10
Capítulo III: Marco Metodológico	10 días	
Estructuración del Marco Metodológico	10 días	
Tipo y diseño de la investigación y Unidad de Análisis	1 día	11
Población y Muestra	2 días	14
Técnicas e Instrumentos de Recopilación de la Información	1 día	15
Procedimientos de la Investigación	2 días	16
Procedimientos por Objetivo	1 día	17
Operacionalización de Variables	1 día	18
Cronograma del Proyecto	0.5 días	19
Estructura Desagregada de Trabajo	0.5 días	20
Presupuesto estimado del Proyecto	0.5 días	21
Consideraciones Éticas	0.5 días	22
Certificación del Capitulo III	0 días	23



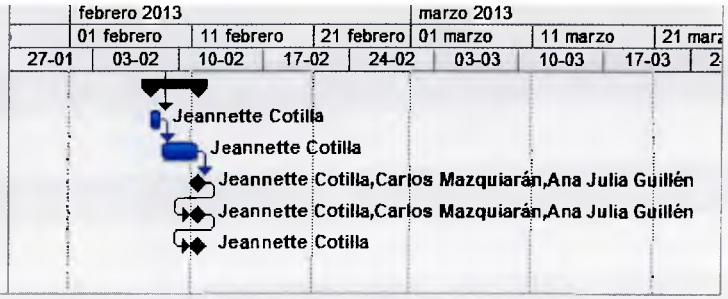
Nombre de tarea	Duración	Predec
Capítulo IV: Marco Organizacional	8 días	
Recolección de información organizacional	5 días	24
Estructuración del Marco Organizacional	3 días	26
Certificación del Capítulo IV	0 días	27
Capítulo V: Análisis y Resultados de la Investigación	43.5 días	
Evaluación de la Cultura Organizacional - Modelo de Roert Quinn	31 días	
Preparación del instrumento para la población de C. Sybven	2 días	28
Aplicación de los instrumentos de Recolección de Información	20 días	31
Validación de los resultados obtenidos	3 días	32
Tabulación de Resultados	2 días	33
Análisis y comparación de resultados	2 días	34
Recomendaciones	2 días	35
Diagnóstico de la Cultura Organizacional realizado	0 días	36
Formulación del Plan de Alineación Estratégica de Corporación Sybven	4 días	
Análisis del Mapa Estratégico de Corporación Sybven	2 días	37
Perpectiva Financiera	0.5 días	
Definición de Objetivos, Indicadores, metas anuales y responsables	0.5 días	39
Perspectiva Clientes	0.5 días	
Definición de Objetivos, Indicadores, metas anuales y responsables	0.5 días	41
Perspectiva Procesos Internos	0.5 días	
Definición de Objetivos, Indicadores, metas anuales y responsables	0.5 días	43
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	0.5 días	
Definición de Objetivos, Indicadores, metas anuales y responsables	0.5 días	45
Plan de Alineación Estratégico realizado	0 días	47
Project Charter del Plan de Alineación Estratégica	8.5 días	
Análisis del caso de negocio	0.5 días	48
Analisis de Costos, Beneficios y Riesgos de las opciones presentadas	0.5 días	50



Nombre de tarea	Duración	Predec
Evaluación de la situación y planteamiento del problema	0.5 días	51
Supuestos y Limitaciones	0.5 días	52
Plan de difusión del conocimiento	**2 días**	
Identificación y análisis de tres opciones	0.5 días	53
Analisis de Beneficios, desventajas, costos, riesgos e impacto de cada una de las tres opciones	1 día	55
Comparación y recomendación de opciones	0.5 días	56
Plan de necesidad de información	**2 días**	
Identificación y análisis de tres opciones	0.5 días	57
Analisis de Beneficios, desventajas, costos, riesgos e impacto de cada una de las tres opciones	1 día	59
Comparación y recomendación de opciones	0.5 días	60
Estrategía de Implementación	0.5 días	61
Resultados previstos	0.3 días	62
Entregables	0.5 días	63
Presupuesto	0.3 días	64
Gobernanza	0.2 días	65
Gestión de la calidad	0.3 días	66
Impacto Organizacional	0.2 días	67
Entrega de Resultados	0.2 días	68
Project Charter Completado	0 días	69
Certificación del Capítulo V	0 días	70
Capítulo VI: Evaluación del Proyecto	**2 días**	
Validación del cumplimiento de los objetivos específicos	2 días	71
Certificación del Capítulo VI	0 días	73



Nombre de tarea	Duración	Predec
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	**2 días**	
Conclusiones de la Investigación	1 día	74
Recomendaciones de la Investigación	1 día	76
Certificación del Capítulo VII	**0 días**	77
Certificación del Proyecto	**0 días**	78
Proyecto Completado	**0 días**	79



III.VII Estructura Desagregada de Trabajo

1 Diseñar el Plan de Alineación Estratégica de la Cultura Organizacional .

1.1 Capitulo I: El Problema.

1.1.1 Contextualización de la Investigación.

1.1.2 Delimitación y Alcance de la Investigación.

1.1.3 Justificación de la Investigación.

1.1.4 Capítulo I Completado.

1.2 Capitulo II: Marco Teórico.

1.2.1 Recolección de Fuentes documentales.

1.2.2 Revisión y Selección de Fuentes documentales.

1.2.3 Estructuración del Marco Teórico.

1.2.4 Capitulo II Completado.

1.3 Capítulo III: Marco Metodológico.

1.3.1 Estructuración del Marco Metodológico.

1.3.1.1 Tipo y diseño de la investigación y Unidad de Análisis.

1.3.1.2 Población y Muestra.

1.3.1.3 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de la Infor.

1.3.1.4 Procedimientos de la Investigación.

1.3.1.5 Procedimientos por Objetivo.

1.3.1.6 Operacionalización de Objetivos.

1.3.1.7 Cronograma del Proyecto.

1.3.1.8 Estructura Desagregada de Trabajo.

1.3.1.9 Presupuesto estimado del Proyecto.

1.3.1.10 Consideraciones Éticas.

1.3.2 Capítulo III Completado.

1.4 Capítulo IV: Marco Organizacional.

1.4.1 Recolección de información organizacional.

1.4.2 Estructuración del Marco Organizacional.

1.4.3 Capítulo IV Completado.

1.5 Capítulo V: Análisis y Resultados de la Investigación.

1.5.1 Evaluación de la Cultura Organizacional - Robert Quinn.

1.5.1.1 Preparación del instrumento para Corp. Sybven.

1.5.1.2 Aplicación del instrumento.

1.5.1.3 Validación de los resultados obtenidos.

1.5.1.4 Tabulación de Resultados.

1.5.1.5 Análisis y comparación de resultados.

1.5.1.6 Conclusiones y Recomendaciones.

1.5.1.7 Diagnóstico de la Cultura Completado.

1.5.2 Formulación del Plan de Alineación Estratégica de Corp. Sybven.

1.5.2.1 Análisis del Mapa Estratégico de Corporación Sybven.

1.5.2.2 Perspectiva Financiera.

1.5.2.2.1 Definición de Objetivos, Indicadores, metas anuales y responsables.

1.5.2.3 Perspectiva Clientes.

1.5.2.3.1 Definición de Objetivos, Indicadores, metas anuales y responsables.

1.5.2.4 Perspectiva Procesos Internos.

1.5.2.4.1 Definición de Objetivos, Indicadores, metas anuales y responsables.

1.5.2.5 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

1.5.2.5.1 Definición de Objetivos, Indicadores, metas anuales y responsables.

1.5.2.6 Plan de Alineación Estratégico Completado.

1.5.3 Project Charter del Plan de Alineación Estratégica.

1.5.3.1 Análisis del caso de negocio.

1.5.3.2 Análisis de Costos, Beneficios y Riesgos por opción.

1.5.3.3 Evaluación de la situación, planteamiento del problema.

1.5.3.4 Supuestos y Limitaciones.

1.5.3.5 Plan de difusión del conocimiento.

1.5.3.5.1 Identificación y análisis de tres opciones.

1.5.3.5.2 Análisis de Beneficios, desventajas, costos, riesgos e impacto de cada una de las tres opciones.

1.5.3.5.3 Comparación y recomendación de opciones.

1.5.3.6 Plan de necesidad de información.

1.5.3.6.1 Identificación y análisis de tres opciones.

1.5.3.6.2 Análisis de Beneficios, desventajas, costos, riesgos e impacto de cada una de las tres opciones.

1.5.3.6.3 Comparación y recomendación de opciones.

1.5.3.7 Estrategia de Implementación.

1.5.3.8 Resultados previstos.

1.5.3.9 Entregables.

1.5.3.10 Presupuesto.

1.5.3.11 Gobernanza.

1.5.3.12 Gestión de la calidad.

1.5.3.13 Impacto Organizacional.

1.5.3.14 Entrega de Resultados.

1.5.3.15 Project Charter Completado.

1.5.4 Capítulo V Completado.

1.6 Capítulo VI: Evaluación del Proyecto.

1.6.1 Validación del cumplimiento de los objetivos específicos.

1.6.2 Capítulo VI Completado.

1.7 Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.

1.7.1 Conclusiones de la Investigación.

1.7.2 Recomendaciones de la Investigación.

1.7.3 Capítulo VII Completado.

III.VIII Presupuesto Estimado para el Proyecto

El presupuesto estimado para la ejecución del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven es de BsF.: 200.000,00.

Por otra parte el presupuesto estimado para la ejecución del trabajo especial de grado es el siguiente:

Tabla 5: Presupuesto del Proyecto

Rubros	Costos
Inscripción Trabajo Especial de Grado	3.148,00
Resma de Hojas y Toner para Impresora	6.000,00
Fotocopias, Reproducciones y Encuadernaciones	3.000,00
Total Presupuesto	**12.148,00**

III.IX Consideraciones Éticas

Respecto a las consideraciones éticas, la información facilitada por parte de la empresa solo fue utilizada con fines académicos, manteniendo la confidencialidad cuando fue necesario, así como se citan los autores (fuentes) de los documentos (antecedente de estudios, bases teóricas y otras definiciones) y, en las Referencias Bibliográficas, se presentan los documentos utilizados y autores referenciales.

De igual modo, se considera para la presente investigación el Código de Ética y Conducta Profesional del Project Management Institute (PMI), que describe las expectativas depositadas en la comunidad global de la dirección de proyectos. En dicho código se describen cuatro valores que

deben estar presentes para fundamentar la toma de decisiones y guiar los actos de la comunidad global de la dirección de proyectos.

Se definen a continuación los valores: responsabilidad, respecto, equidad y honestidad según aparece en el Código de Ética y Conducta Profesional en la página web del PMI (www.pmi.org)

CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

IV.I Reseña Histórica de Corporación Sybven

Desde 1.998 Corporación Sybven, es una empresa líder en Integración de Productos y Servicios de TI reconocida a nivel Nacional e Internacional. Representa a prestigiosas Empresas Nacionales e Internacionales dentro de las cuales destacan IBM, Sybase, Adobe, Kony, DanaConnect, Blackboard y Novalys, a través de las cuales, ha establecido importantes alianzas estratégicas para proveer servicios en las áreas de Consultoría, Distribución de Hardware y Software, Educación, Comunicaciones Masivas Automatizadas y Soporte. Así mismo, ofrece servicios especializados para el Desarrollo de proyectos a la medida, soluciones móviles, y Servicios Integrales de Consultoría (fuerza hombre) caracterizados por su orientación a la excelencia.

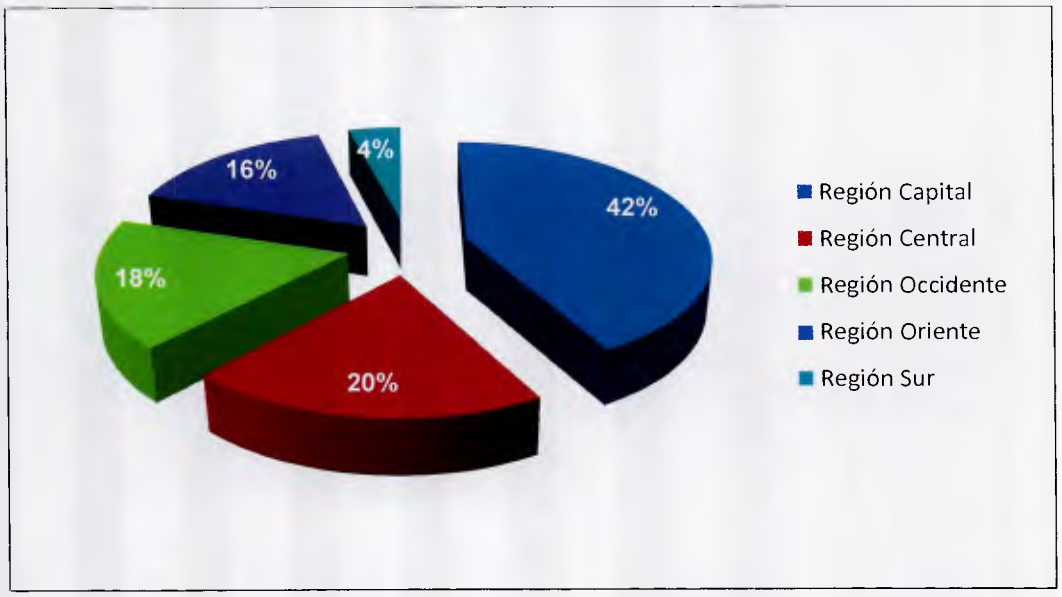
El principal capital de Corporación Sybven, lo representa el equipo de profesionales que lo conforma, altamente capacitado y comprometido, que hoy en día asciende a 250 personas distribuidas a nivel nacional.
Con el fin de atender en forma más efectiva y cercana los requerimientos de nuestros clientes, Corporación Sybven posee oficinas estratégicamente situadas a lo largo de todo el territorio nacional, así como una red de canales de distribución de sus soluciones.

La Oficina Principal está ubicada en Caracas, Distrito Capital, y sus oficinas regionales en las principales ciudades del país: Valencia, Maracaibo y Puerto La Cruz. Desde estas oficinas se brinda un servicio efectivo a través de una atención personalizada y oportuna a los clientes, lo que permite potenciar la competitividad, innovación y calidad de negocio en los diferentes sectores productivos de cada zona.

De la misma manera, esta presencia le permite a Corporación Sybven desarrollar el conocimiento de mercado de cada zona, lo cual desencadena la identificación de necesidades específicas y concretas, que al abordarlas contribuyen al desarrollo integral del país.

La Distribución de nuestro Capital Humano por área geográfica, es la siguiente:

Gráfico 1. Distribución Capital Humano de Corporación Sybven



Fuente: Corporación Sybven, 2.013

De esta forma Corporación Sybven, satisface las necesidades tecnológicas de sus Clientes, adaptándose a los requerimientos específicos de los diferentes sectores de la Industria, tales como Banca y Finanzas, Gobierno y Petróleo, Educación, Telecomunicaciones, Salud, Industria y Comercio.

IV.II Misión

Proveer soluciones combinadas de productos y servicios tecnológicos innovadores que incrementen integral y significativamente la calidad del negocio de nuestros clientes, ofreciendo tecnología de avanzada y un capital humano altamente calificado y comprometido con la excelencia.

IV.III Visión

Ser reconocidos como una organización profesional líder en el mercado tecnológico nacional e internacional al proveer soluciones claves, innovadoras, efectivas y enriquecedoras a empresas de diversos sectores, brindando un modelo empresarial, actualizado, estable, confiable y flexible.

IV.I Valores

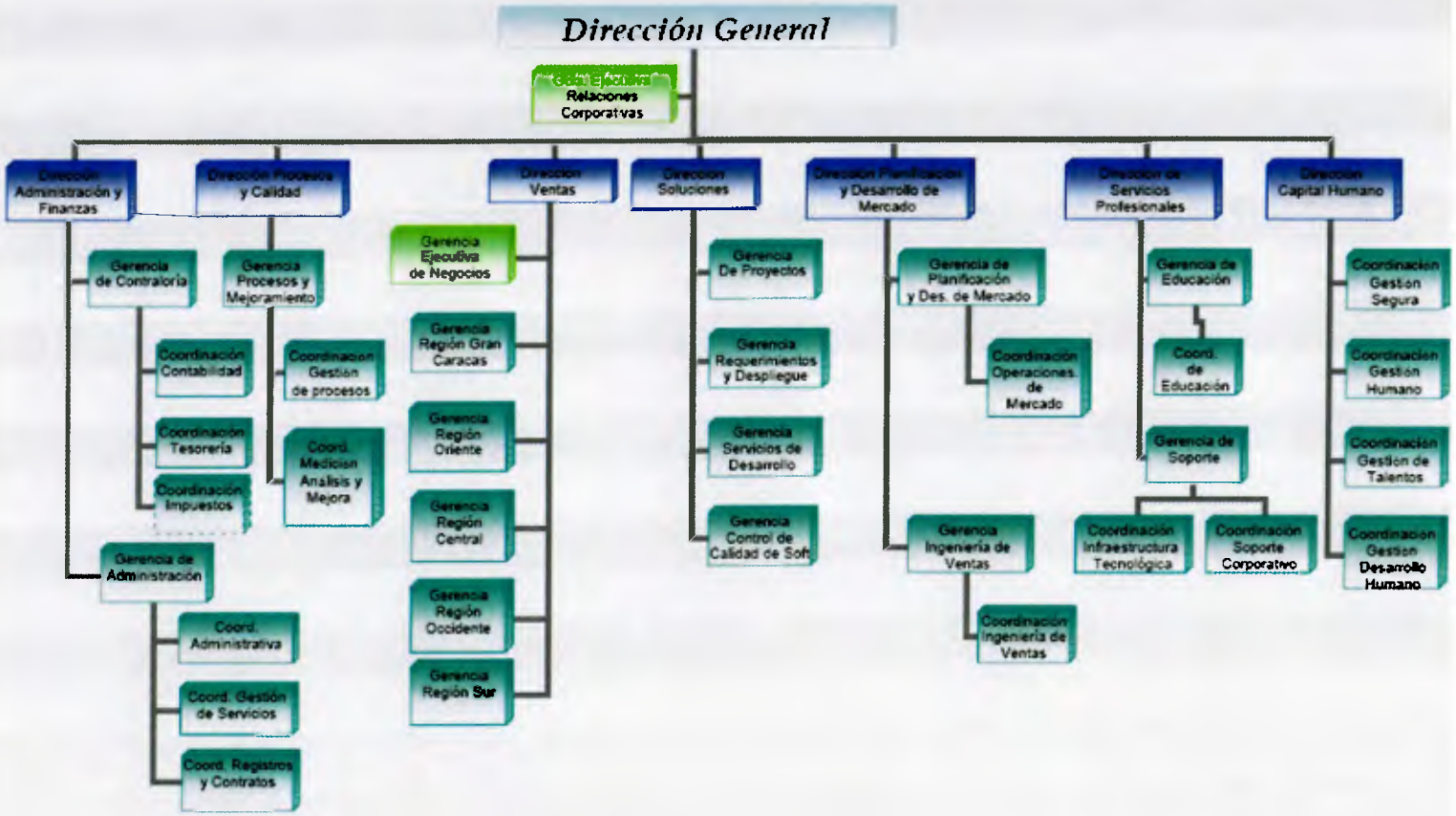
- Colaboración: Es la actitud y el espíritu de servicio que promueve la solidaridad y la empatía, enalteciendo la calidad humana, el compañerismo, la cortesía, la cordialidad, el compromiso con nuestra organización y clientes, para alcanzar los más altos fines corporativos.
- Compromiso: Evidencia de la constancia, dedicación, y responsabilidad que ofrecemos a nuestros Clientes y Capital

Humano, para alcanzar así, la excelencia de todos nuestros servicios.

- Confiabilidad: Nuestro capital humano satisface las necesidades de sus clientes suministrándoles soluciones, productos y servicios óptimos, basados en conocimientos, experiencia, ética y profesionalismo.
- Honestidad: Transparencia que garantiza un clima coherente y armonioso en todos los ámbitos de acción de la organización.
- Identificación: La misión, visión y cultura organizacional de Corporación Sybven genera a nuestro capital humano un sentido de pertenencia, empatía y compromiso.
- Integridad: Código de ética que propicia un clima organizacional de confianza y seguridad.
- Respeto: Principios éticos que rigen la tolerancia, la justicia y la objetiva ponderación de los valores propios, de cada uno de sus Empleados, Clientes y Asociados.
- Responsabilidad: Realizar nuestras labores diarias, con dedicación, compromiso, profesionalismo, perseverancia y ética.
- Trabajo en Equipo: Comportamiento que define la integración de nuestras capacidades con responsabilidad, compromiso y solidaridad.

IV.V Organigrama Organizacional

Gráfico 2: Organigrama Organizacional Corporación Sybven



Fuente: Corporación Sybven, 2.013

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar los resultados de la investigación sobre los objetivos planteados.

Mediante el análisis y los resultados de la investigación, se da a conocer y comprender cómo se estructuró las bases requeridas para diseñar el plan de alineación estratégica con: a) la evaluación de la cultura organizacional de Corporación Sybven a través del modelo de valores en competencia de Robert Quinn (2.006), b) la formulación de un plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven y c) la elaboración del Project Charter del plan de alineación estratégica de Corporación Sybven.

V.I Evaluación de la Cultura Organizacional a través del modelo de valores en competencia de Robert Quinn (2.006)

El instrumento utilizado para evaluar la cultura organizacional de Corporación Sybven fue el cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn (2.006). El cuestionario fue enviado a todos los trabajadores de Corporación Sybven de acuerdo con la muestra seleccionada (33 empleados que se encuentran en Teletrabajo y 17 empleados que se encuentran físicamente en las oficinas de la empresa).

Una vez recolectados los instrumentos de medición de datos, se procedió a tabular cada una de las respuestas suministradas, con la finalidad de recabar

la información necesaria para el análisis de la Cultura Organizacional de Corporación Sybven (Anexo 2 y 3).

Se tabularon los resultados separando la población que trabaja desde sus hogares, bajo la modalidad del teletrabajo y la que trabaja físicamente en las oficinas de Corporación Sybven.

Tabla 6: Resultados del Cuestionario OCAI

	TELETRABAJO		OFICINA DE CORPORACIÓN SYBVEN		Tipo de Cultura
	Promedio ACTUAL	Promedio PREFERIDO	Promedio ACTUAL	Promedio PREFERIDO	
1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES					
A	30	23	31	26	Clan
B	22	26	29	29	AD-HOC
C	30	29	28	21	Mercado
D	18	22	12	24	Jerarquizada
TOTAL	100	100	100	100	
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL					
A	21	27	23	22	Clan
B	24	22	21	28	AD-HOC
C	28	26	34	23	Mercado
D	27	25	23	26	Jerarquizada
TOTAL	100	100	100	100	
3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO					
A	30	39	32	35	Clan
B	29	13	24	12	AD-HOC
C	22	24	24	25	Mercado
D	19	24	20	28	Jerarquizada
TOTAL	100	100	100	100	
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN					
A	24	25	43	28	Clan
B	21	24	17	23	AD-HOC
C	29	31	26	28	Mercado
D	26	20	14	21	Jerarquizada
TOTAL	100	100	100	100	

	TELETRABAJO		OFICINA DE CORPORACIÓN SYBVEN		Tipo de Cultura
	Promedio ACTUAL	Promedio PREFERIDO	Promedio ACTUAL	Promedio PREFERIDO	
5. ÉNFASIS ESTRATEGICOS					
A	19	26	22	29	Clan
B	22	24	25	25	AD-HOC
C	35	23	22	21	Mercado
D	24	27	31	25	Jerarquizada
TOTAL	100	100	100	100	
6. CRITERIO DE ÉXITO					
A	21	30	24	30	Clan
B	30	22	23	21	AD-HOC
C	27	20	28	23	Mercado
D	22	28	25	26	Jerarquizada
TOTAL	100	100	100	100	

A continuación se muestra el cuadro anterior de forma consolidada, ponderando los resultados obtenidos por los tipos de cultura según el modelo de Robert Quinn (2.006).

Tabla 7: Resultado OCAI consolidado por tipo de cultura

Letra	TELETRABAJO		OFICINA DE CORPORACIÓN SYBVEN	
	Promedio ACTUAL	Promedio PREFERIDO	Promedio ACTUAL	Promedio PREFERIDO
A "Clan"	22,60	24,40	20,80	25
B "Ad-hoc"	24,20	28,30	**29,10**	28,50
C "Mercado"	24,70	21,80	23,10	23
D "Jerarquizada"	**28,50**	25,50	20,80	25

La tabla 5 demuestra que en Corporación Sybven para el año 2.013, existen dos tipos de culturas, la cultura dominante para el personal que trabaja desde sus hogares, en la modalidad de teletrabajo es **"Jerarquizada"** con un 28.5%, mientras que la cultura dominante para el personal que labora en las oficinas de Corporación Sybven es **"Ad-hoc"** con un 29.10%.

Representando de forma gráfica los resultados obtenidos, se puede comparar la cultura organización actual y preferida del personal que trabaja baja la modalidad de Teletrabajo y del personal que se encuentra físicamente en las oficinas de Corporación Sybven.

Personal en Teletrabajo:

En el Gráfico 3 se indica con una línea continua el tipo actual de cultura organizacional dominante y con línea punteada al tipo de cultura organizacional en la situación preferida, que es percibida en este caso por el personal que se encuentra en la modalidad de Teletrabajo.

El análisis muestra en la situación actual que el tipo de cultura dominante es mayoritariamente una cultura de tipo **"Jerarquizada"** y en menor grado de tipo Clan, en cambio, en la situación preferida, la orientación hacia una cultura tipo **"Ad-hoc"** aumenta significativamente.

Tabla 8: Resultado OCAI del personal de Teletrabajo

Letra	TELETRABAJO	
	Promedio ACTUAL	Promedio PREFERIDO
A "Clan"	22,60	24,40
B "Ad-hoc"	24,20	**28,30**
C "Mercado"	24,70	21,80
D "Jerarquizada"	**28,50**	25,50

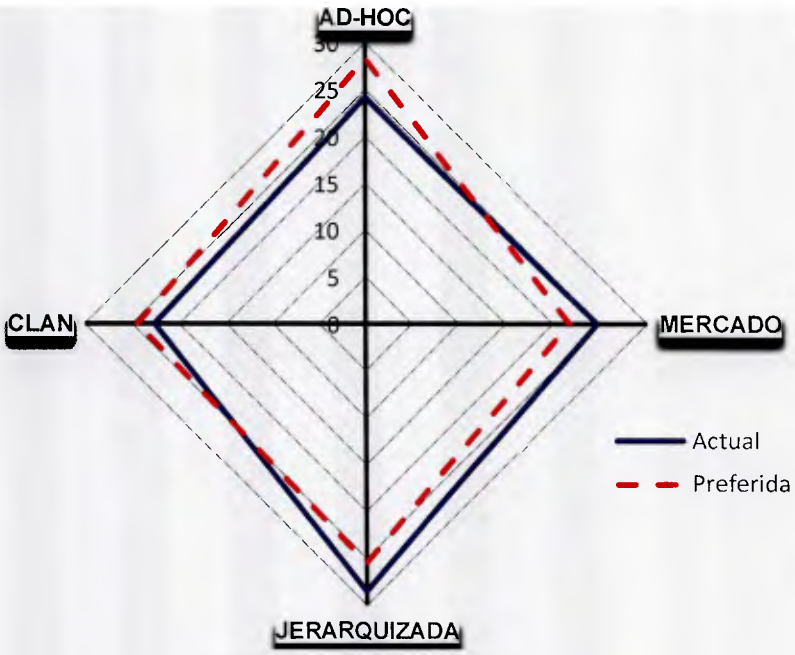


Gráfico 3: Resultado OCAI del personal de Teletrabajo

Los trabajadores que se encuentran bajo la modalidad de teletrabajo perciben la organización como un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos definidos los gobiernan y le dicen qué y cómo hacer sus labores diarias. En este tipo de cultura el interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante.

La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo.

Este resultado es consecuente con el hecho de que la modalidad de teletrabajo es algo nuevo para todos, tanto para los empleados como para los directivos, es un concepto innovador que busca brindarle a los trabajadores mejor calidad de vida al mismo tiempo que reduce costos significativos para la empresa; no obstante, ha resultado complejo cambiar la forma convencional de trabajar y confiar que los trabajadores están en sus casas cumpliendo con sus obligaciones y deberes diarios, es por ello, que los niveles de control han aumentado significativamente, al igual que las reglas, políticas y procedimientos estructurados.

Aún se tiene el temor de que el personal en sus hogares este haciendo otro tipo de trabajo que no esté relacionado con sus objetivos en la empresa, que no trabajen las horas reglamentarias, que disminuyan su rendimiento y que sean más propensos a fallar en las entregas acordadas con los clientes, razón por la cual, los mecanismos de seguimiento y control son más estrictos al igual que las medidas de castigo en caso de fallar algún objetivo establecido.

Este régimen tan estricto se refleja en los resultados anteriores, los trabajadores se limitan a cumplir con sus actividades y objetivos sin aportar más de lo necesario o requerido, pero realmente eso no es lo que les gustaría, los tele-trabajadores prefieren una cultura Ad-hoc, tal y como se evidencia en la gráfica, donde prevalezca un ambiente creativo y dinámico que les permita innovar y tomar decisiones.

La mayoría de estas personas son jóvenes emprendedores y creativos que tienen grandes y buenas ideas para aportar a la organización, son personas que les gusta trabajar en equipo, participar en la toma de decisiones y son leales a los compromisos adquiridos por la empresa.

En este caso la Dirección de Recursos Humanos ha realizado actividades de integración con la intención de unir a sus empleados y buscar aumentar su participación, pero los resultados arrojados demuestran que esta táctica no ha sido muy favorable, se debe trabajar en una estrategia que le brinde a los empleados mayor participación en la toma de decisiones, capacidad de innovar, estimular la iniciativa individual y libertad de intelecto y mayor flexibilidad.

No es suficiente hacer una actividad de integración una vez al mes donde los empleados se vean las caras, se saluden y conversen de cualquier tema de interés, es necesario involucrarlos en las necesidades y requerimientos de la empresa, en la toma de decisiones, problemas, estrategias, planes futuros y visión organizacional. De igual modo, es necesario implementar una estrategia donde las Direcciones se comuniquen entre ellas, donde obtengan lo que necesiten para tomar decisiones efectivas y los empleados se sientan partícipes de los procesos de la organización sin tener que estar "físicamente en ella".

Personal que trabaja físicamente las oficinas de Corporación Sybven:

El Gráfico 4 exhibe con línea continua al tipo actual de cultura organizacional dominante y con línea de puntos al tipo de cultura organizacional en la situación preferida que es percibida en Corporación Sybven por el personal que trabaja físicamente en la empresa.

El análisis de los promedios para cada tipo de cultura muestra que el tipo de cultura dominante en la situación actual es mayoritariamente una cultura de tipo **"Ad-hoc"** y en menor grado de tipo Clan. Igualmente, en la situación preferida, la orientación se mantiene hacia una cultura tipo **"Ad-hoc"**.

Tabla 9: Resultado OCAI del personal que trabaja físicamente en Corporación Sybven

Letra	OFICINA DE CORPORACIÓN SYBVEN	
	Promedio ACTUAL	Promedio PREFERIDO
A "Clan"	20,80	25
B "Ad-hoc"	**29,10**	**28,50**
C "Mercado"	23,10	23
D "Jerarquizada"	20,80	25

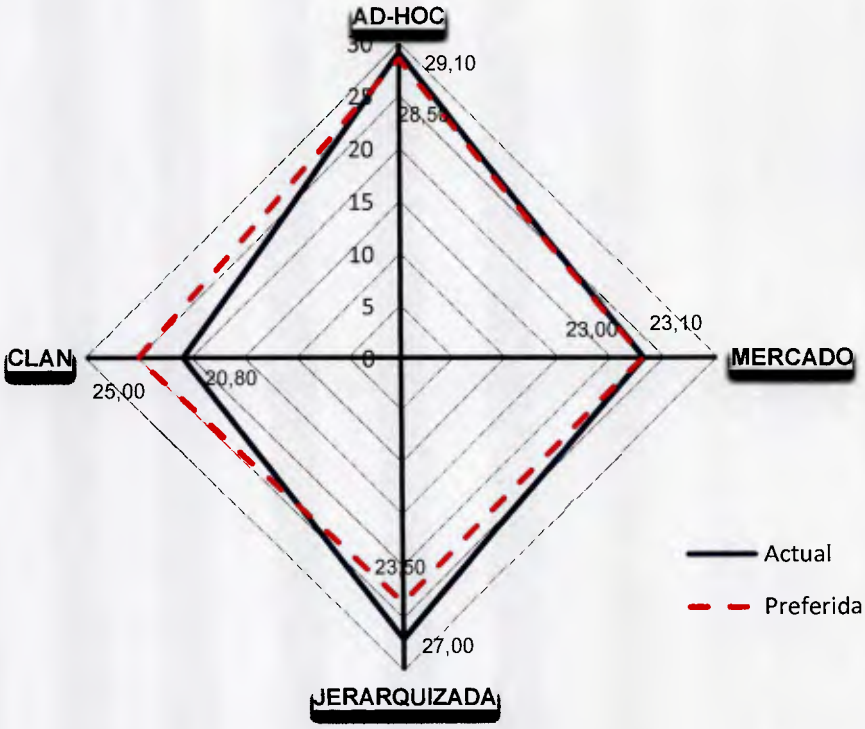


Gráfico 4: Resultado OCAI del personal que trabaja físicamente en Corporación Sybven

A diferencia de las personas que se encuentran en Teletrabajo, donde su cultura dominante es Jerarquizada, en este caso la cultura dominante de las personas que se encuentran trabajando físicamente en las oficinas de Corporación Sybven es "Ad-hoc", ellos perciben la empresa como un lugar

dinámico para trabajar, donde se hace patente el espíritu enérgico y el ambiente creativo.

Como se mencionaba anteriormente, en este tipo de cultura los líderes se consideran visionarios, innovadores que asumen riesgos. Genera un compromiso con la innovación y el desarrollo y busca el liderazgo dentro del mercado. En su estilo de trabajo se destacan grupos temporales, especializados en promover la libertad de acción y, por ende, las iniciativas individuales. Se trata de un estilo de organización que adquiere la forma de la tarea a resolver (no se rige por estructuras formales), lo que promueve la adaptabilidad, el emprendedurismo, la incertidumbre y la ambigüedad.

Tal y como se evidencia, existe una diferencia importante con los trabajadores que se encuentran a distancia, en este caso, la cultura actual y preferida es la misma, los empleados trabajan en el ambiente que quieren y se sienten libres de tomar decisiones, participar, liderar, innovar y asumir riesgos.

En este caso los empleados se sienten parte de la empresa, comparten día a día de forma presencial los logros y problemas que se presentan y buscan como equipo resolverlos tomando las mejores decisiones posibles, están más integrados, son proactivos, lideres y dinámicos.

Los empleados que trabajan bajo esta modalidad conocen más de cerca el norte de la empresa, día a día conversan de los problemas que llegan, discuten las mejores estrategias, conocen los planes futuros de la empresa y las decisiones que deben tomarse para solventar una determinada situación. Conocen de cerca toda la dinámica que lleva la empresa, la situación actual que enfrenta e inclusive los planes de carrera que pudieran abrirse para cada uno de ellos. Todo esto es incierto y desconocido para los empleados que

trabajan a distancia, muy esporádicamente llega un comentario que pudo haberse distorsionado en el camino y que generalmente llega a ser una preocupación más para el personal que no conoce donde está ubicada la empresa y los planes que tiene con cada uno de ellos.

El roce del día a día, el trabajo en equipo, camaradería y logro de objetivos individuales y organizacionales se acrecienta en este lado de la empresa, mientras que con los empleados que trabajan a distancia crece el individualismo, la incertidumbre, el régimen autoritario y la penalización por el no cumplimiento de objetivos.

Se asume que la empresa conoce esta situación y entiende que debe tomar las medidas necesarias que logre que toda la población de Corporación Sybven trabaje y se sienta bajo la cultura preferida **"Ad-hoc"** y para ello se debe formular un plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.

V.II Formulación de un plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven

Partiendo del análisis anterior y teniendo como base los resultados de la cultura organizacional de Corporación Sybven a continuación se formula el plan de alineación estratégica utilizando las herramientas de mapa estratégico y cuadro de mando integral. Cabe destacar que el mapa estratégico fue desarrollado por Corporación Sybven, y en él se visualizan a través de las cuatro perspectivas, los principales procesos de la empresa y la relación entre ellos.

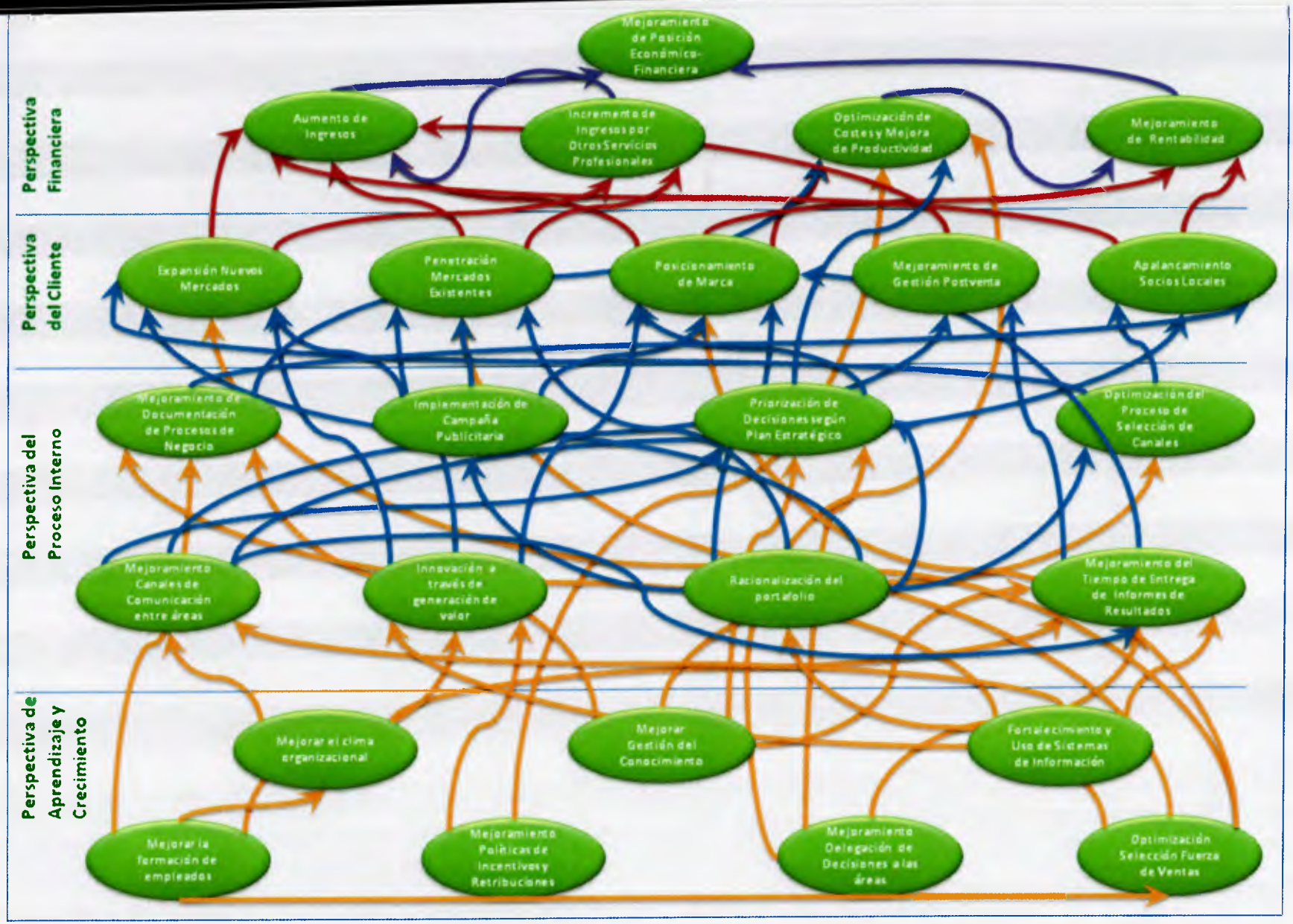


Figura 2: Mapa Estratégico de Corporación Sybven

Fuente: Corporación Sybven, 2.013

En la Figura 2, se plasma el mapa estratégico de la organización según las cuatro perspectivas: la perspectiva del cliente, la perspectiva de los accionistas (financiera), la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Comenzando el análisis desde la **Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento**, se consideran los siguientes aspectos: Mejorar la formación de empleados, mejorar el clima organizacional, mejoramiento políticas de incentivos y retribuciones, mejorar gestión del conocimiento, delegación de decisiones a las áreas correspondientes, uso de sistemas de información y optimización de la fuerza de ventas.

Teniendo empleados más capacitados, con planes de carreras y desarrollo de competencias definidos, se podrá mejorar el clima organizacional, la documentación de los procesos de negocios, la comunicación entre las áreas de la empresa y fuerza de ventas. Mejorando las políticas de incentivo y retribuciones se tendrán empleados más comprometidos, innovando y generando propuestas de valor y tomando decisiones acertadas según el plan estratégico de la empresa, se evitará los descontentos, desmotivación y retrasos en las evaluaciones. Delegando las decisiones a las áreas competentes, se mejorarán los tiempos de entrega, se optimizarán los costos, se mejorará la productividad y se tomarán mejores decisiones.

El conocimiento es la clave del éxito, si se logra mejorar la gestión del conocimiento, se mejorarán igualmente los tiempos de respuesta y se podrán documentar de formar correcta los procesos de negocio.

Los empleados aunque estén trabajando desde sus hogares, desean sentir que son parte de una empresa, que sus decisiones son importantes y que agregan valor a las necesidades y objetivos de la empresa, si se mejora el

clima organizacional, se estará agregando valor, mejorando la comunicación entre las áreas y propiciando el trabajo en equipo.

Otro aspecto importante es el uso de los sistemas de información, teniendo la mayor parte de empleados trabajando a distancia, se necesita fortalecer el uso de estos sistemas para centralizar la información, mantener la comunicación entre las áreas y mejorar los tiempos de entrega de resultados.

Por último en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encuentra el proceso relacionado con la optimización en la fuerza de ventas, si se logra mejorar la formación en todas las herramientas del portafolio, se podrá penetrar aún más los mercados existentes, conseguir la expansión a nuevos mercados y alcanzar un mayor posicionamiento de marca.

La **Perspectiva de Procesos Internos**, involucra el mejoramiento en la comunicación entre las áreas, innovación a través de generación de valor, racionalización del portafolio, mejoramiento del tiempo de entrega de informes de resultados, mejoramiento de documentación de los procesos de negocio, implementación de campaña publicitaria, priorización de decisiones según plan estratégico y optimización del proceso de selección de canales.

La comunicación entre las distintas áreas de la empresa es vital para tomar las decisiones requeridas según el plan estratégico definido. Si se logra mejorar la comunicación, definir y formalizar los canales de comunicación se estarán mejorando los tiempos de entrega de resultados, la toma de decisiones efectiva y la gestión postventa. Del mismo modo, si se mejora la innovación a través de generación de valor, se estaría logrando la expansión a nuevos mercados, la penetración en mercados existentes y mayor posicionamiento de marca.

Por su parte, mejorando el tiempo de entrega en los informes de resultados se logra una mejor gestión postventa y mayor posicionamiento de marca. La documentación de los procesos de negocio es un punto igualmente importante para todas las áreas de la empresa, sobretodo estando en distintas modalidades de trabajo, optimizando este proceso se podrán mejorar los costos y la productividad de la empresa.

Las campañas publicitarias son necesarias, no solo para los clientes, sino también para los empleados de la empresa que en ocasiones por trabajar a distancia pierden de vista la misión, visión y objetivos de la empresa, los intereses actuales y compromisos adquiridos. Mejorando este proceso se logrará la expansión a mercados nuevos y existentes y un mayor posicionamiento de marca. Por su parte la toma de decisiones es fundamental y debe estar fundamentada de acuerdo al plan estratégico definido para lograr optimizar los costos y mejorar la productividad y posicionar la marca en el mercado.

Ahora bien, la **Perspectiva del Cliente** incluye los procesos de expansión a nuevos mercados, penetración en mercados existentes, posicionamiento de marca, gestión postventa y apalancamiento con socios locales. Si la empresa logra la expansión en nuevos mercados y la penetración en mercados existentes estaría aumentando los ingresos; igualmente mejorando el posicionamiento de la marca, optimizaría la rentabilidad, los costos y la productividad. La gestión postventa es de suma importancia, mejorándola se pueden atraer nuevos clientes y aumentar los ingresos percibidos.

Finalmente, y considerando la **Perspectiva Financiera,** se encuentran los procesos: mejoramiento de posición económica-financiera, aumento de ingresos, incremento de ingresos por otros servicios profesionales,

optimización de costos y mejora de productividad y mejoramiento de la rentabilidad.

Logrando aumentar los ingresos se mejoraría la posición Económica-Financiera de la empresa, optimizando los costos y productividad se mejoraría la rentabilidad. Incrementando los ingresos por consultorías y servicios profesionales se obtendrían mayores ingresos y finalmente al mejorar la rentabilidad mejoraría nuevamente la posición Económica-Financiera de la empresa. Del mapa estratégico de la empresa, con una revisión exhaustiva se deriva el cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral facilita los procesos estratégicos críticos: planeamiento, comunicación, motivación y aprendizaje. Partiendo del análisis anterior, la estrategia a seguir es formular un plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven, a través del cual cada uno de los indicadores propuestos en el cuadro de mando integral se puedan alcanzar.

El plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven, permitirá corregir las brechas existentes entre los empleados que trabajan a distancia y los que asisten diariamente a las oficinas de la empresa, fortalecer los factores o elementos que permitan integrarlos a los fines de afianzar el trabajo en equipo para el logro común de los objetivos, misión y visión organizacional, ofrecer nuevas estrategias, recomendaciones y un plan de acción que les garantice el éxito y competitividad organizacional.

Tabla 10: Cuadro de Mando Integral de Corporación Sybven

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas al año	Responsable
Financiera	Aumento de Ingresos			
	Aumentar los ingresos totales por ventas	% de Incremento de ventas	20%	Dir. Ventas
	Incremento de Ingresos por otros servicios profesionales			
	Aumentar ingresos por Servicios profesionales	% de consultorías realizadas	15%	Dir. Ventas / Dir. Servicios Profesionales
	Optimización de costos y mejora de productividad			
	Maximizar la productividad	Disminución de errores	25%	Todas las Direcciones
	Optimización de costos	Costes Fijos	Reducir Costos de Oficina en 5%	Todas las Direcciones
	Mejoramiento de Rentabilidad			
	Aumentar la Rentabilidad	ROE	Mayor al 30%	Dir. Ventas
	Mejoramiento de posición Económica-Financiera			
	Mejorar posición Económica Financiera	Flujo de Caja Operativo Generado	20%	Dir. Ventas / Dir. Administración
Clientes	Expansión nuevos mercados			
	Crecimiento en otras regiones	% de adquisición de nuevos clientes	20%	Dir. Ventas / Dir. General
	Penetración mercados existentes			
	Aumento de presencia en mercados actuales	% de aumento de Ventas	10%	Dir. Ventas / Dir. General
	Posicionamiento de marca			
	Posicionamiento de	% de conocimiento de marca	Incremento 10% en Estudio	Dir. Planificación y

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas al año	Responsable
	marca		de Marketing de Conocimiento de Marca	Desarrollo de Mercado
	Mejoramiento gestión Postventa			
	Mejorar la gestión Postventa	i. Medición de las quejas de clientes ii. Nivel de atención personalizada iii. Medición de la satisfacción de clientes iv. Índice de repetición de compra (Frecuencia) (%) v. Tiempo medio de retención del cliente (%)	i. Implementación de un sistema de recepción , registro y repuesta de quejas en el plazo de 6 meses ii. Implementación de 3 mecanismos de atención personalizada para los clientes en 1 año iii. Implementación de un sistema de registro de satisfacción de clientes en el plazo de 6 meses iv. Aumento de la repetición de compra en 10% en 1 año v. Aumento del 10% de retención de los clientes en 1 año	i. Dir. Servicios Profesionales ii. Dir. Servicios Profesionales iii. Dir. Servicios Profesionales iv. Dir. Ventas v. Dir. Ventas / Dir. Servicios Profesionales
Procesos Internos	Mejoramiento de documentación de procesos de negocios			
	Mejorar la documentación de los procesos de negocio	% de procesos documentados por cada Dirección	60%	Todas las Direcciones
	Implementación campaña publicitaria			
	Implementar campañas publicitarias internas y externas	Frecuencia de las campañas	Internas: • 1 mensual notificando al personal sobre los negocios cerrados y los	Dir. Capital Humano / Dir. Planificación y Desarrollo de

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas al año	Responsable
			prospectos en curso. • 2 mensuales sobre los release de los nuevos productos y tendencias del mercado • 1 trimestral sobre los nuevos objetivos o directrices de la empresas Externas: • Aumentar 30% las campañas de emailing directo a nuevos prospectos • Aumentar 50% las campañas de emaling directo a base instalada de clientes	Mercado
	Priorización de decisiones según plan estratégico			
	Priorizar decisiones entre las Direcciones según el plan estratégico de la empresa	Porcentaje de Cumplimiento del Plan Estratégico (%)	80%	Todas las Direcciones
	Mejoramiento canales de comunicación entre áreas			
	Mejorar los canales de comunicaciones entre las Direcciones	i. Plan de Necesidades de Información ii. Implementación del Plan de Necesidades de Información iii. % de satisfacción interno en cuanto a los niveles de servicio	i. Generar un plan de necesidad de información que permita mejorar la comunicación entre las Direcciones en 3 meses ii. Implementar el plan de necesidad de información en 4 meses	i. Todas las Direcciones ii. Dir. Capital Humano iii. Todas las Direcciones

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas al año	Responsable
			iii. Aumentar en un 30% el grado de satisfacción de cada área por la información recibida oportunamente por las otras áreas en un periodo de 6 meses	
	Innovación a través de generación de valor			
	Innovación a través de generación de valor por cada Dirección de la empresa	Número de ideas o propuestas innovadoras que generen valor a la empresa	2 propuestas trimestrales por Dirección	Todas las Direcciones
	Mejoramiento del tiempo de entrega de informes de resultados			
	Mejorar el tiempo de respuesta en los informes de resultados de cada Dirección	Tiempo de Entrega de Informe	1 informe mensual por cada Dirección	Todas las Direcciones
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el clima organizacional			
	Mejorar el Clima Organizacional por medio de actividades que permitan fomentar la comunicación, proactividad, cooperación, respeto, identificación, responsabilidad y confianza entre las áreas y el personal en general	i. % de Retención de Empleados ii. % de Satisfacción de Empleados iii. % de Identificación del personal con la empresa	i. Aumentar en 20% la Retención de Empleados ii. Incrementar Nivel de Satisfacción de Empleados en 20% semestral en un período de 3 años consecutivos iii. Incrementar en un 10% el grado de identificación del personal con la empresa año a año durante 3 años consecutivos	Dir. Capital Humano

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas al año	Responsable
	Mejorar gestión del crecimiento			
	Mejorar la Gestión del Conocimiento para difundirlo entre las Direcciones y que forme parte del capital intelectual de la empresa	i. Cantidad de Procesos Documentados ii. Plan de Difusión del Conocimiento	i. Aumentar a un 70% la documentación de Procesos Internos en 1 año y continuar incrementándolas a un ritmo de 10% anual hasta completar el 100% ii. Generar un plan de Difusión del conocimiento que integre todas las áreas de la empresa	i. Todas las Direcciones ii. Dir. Capital Humano
	Fortalecimiento y uso de sistemas de información			
	Fortalecer y mejorar el uso de los Sistemas de Información para integrar las distintas Direcciones de la empresa (BD, Intranet, CRM, ERP)	i. % de procesos automatizados ii. % de datos unificados	i. Aumentar a un 30% la automatización de los procesos internos de la empresa. ii. Aumentar en un 30% la unificación de los datos de las base de datos.	Dir. Planificación y Desarrollo de Mercado
	Mejorar la formación de empleados			
	Mejorar la formación de los empleados orientada a los niveles y necesidades de cada Dirección	i. Cantidad de cursos dictados por cada Dirección ii. Cantidad de Becas Otorgadas iii. Plan de Formación, Habilidades y Competencias del personal de la empresa	i. Aumentar en 20% los cursos requeridos dictados a cada Dirección ii. Aumentar en 10% la entrega de Becas para Especializaciones iii. Generar un plan donde se esquematice el plan de formación,	Dir. Capital Humano

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas al año	Responsable
			habilidades y competencias del personal adaptado al rol que desempeña en la empresa y las fechas asociadas a cada actividad	
	Mejoramiento políticas de incentivos y retribuciones			
	Mejorar la definición y cumplimiento de las políticas de incentivos y retribuciones del personal	i. Evaluaciones salariales del Personal ii. % de cumplimiento en el pago de Incentivos iii. Plan Detallado de Incentivos y Retribuciones del personal	i. Realizar evaluaciones salariales del personal anualmente ii. Aumentar a un 85% el cumplimiento del pago de incentivos en un lapso menor a 15 días luego de la fecha establecida de vencimiento iii. Generar un plan detallado que contemple las retribuciones e incentivos del personal, así como los lapsos de tiempo definidos para su aplicación	i. Dir. Capital Humano ii. Dir. Administración iii. Dir. Capital Humano
	Mejoramiento delegación de decisiones a las áreas			
	Mejorar la Delegación de Decisiones Estratégicas, Tácticas y Operativas a las Direcciones correspondientes desde la Dirección General	i. Plan de Roles y Responsabilidades ii. % de decisiones por Cargo	i. Crear un plan que defina los Roles, Responsabilidades y grado de Delegación ii. Aumentar en un 20% la cantidad de decisiones que son tomadas en el 2do y 3er nivel de la	Dir. Capital Humano

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas al año	Responsable
			estructura organizacional	
	Optimización selección fuerza de ventas			
	Optimizar Proceso de Selección de la Fuerza de Ventas	i. % de Ventas por Nuevo Vendedor ii. Definición del perfil comercial requerido	i. Cumplir el 70% de Cuota de Ventas Asignada por el Vendedor ii. Generar un documento que permita detallar el perfil y competencias necesarias para seleccionar al personal del área comercial	i. Dir. Ventas ii. Dir. Capital Humano

V.III Propuesta del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven

La propuesta del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven se cubre mediante el desarrollo del Project Charter que se desarrolla en el Anexo Número 4 del presente proyecto utilizando la plantilla del Gobierno de Tasmania.

El Project Charter está estructurado de la siguiente forma:

1. Introducción: Contiene una breve descripción sobre la situación actual de Corporación Sybven, los resultados obtenidos a través de la presente investigación y la propuesta de valor que se ofrece mediante la ejecución del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional.

2. Resumen: Demuestra la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos de la empresa.

3. Caso de Negocio: Se analizaron cada una de las dos opciones propuestas en términos de costos, beneficios y riesgos.

4. Evaluación de la Situación y Planteamiento del Problema: Partiendo de la situación actual de la empresa y del planteamiento del problema expuesto anteriormente, este aspecto se orientó a la elaboración del Project Charter del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.

5. Supuestos y Limitaciones: Incluye los supuestos y limitaciones para la ejecución de cada una de las opciones propuestas, tomando en

consideración las dos modalidades de trabajo de la empresa, el presupuesto destinado para el proyecto y la disponibilidad de recursos.

6. Identificación y Análisis de Opciones: Se evaluaron tres alternativas para cada una de las dos opciones propuestas, siendo estas: mantener la situación actual, generar o implementar el plan propuesto con los recursos disponibles en Corporación Sybven y generar o implementar el plan contratando una empresa especializada. Para cada alternativa evaluada se analizaron los beneficios, desventajas, costos, riesgos e impacto en los involucrados.

   Posteriormente y basado en los mismos criterios, se realizó un cuadro comparativo ponderando del 1 al 5 cada una de las opciones, siendo 1 totalmente inaceptable y 5 muy satisfactorio.
   Finalmente se recomienda para cada plan propuesto la opción que haya obtenido la ponderación más alta, resultando para cada caso, la generación o implementación de plan contratando una empresa especializada.

7. Estrategia de Implementación: De acuerdo al análisis obtenido en el punto 6, esta sección incluye la estrategia de implementación recomendada para cada uno de los planes propuestos, así mismo se definen los resultados previstos, entregables, presupuesto y recursos adicionales para cada caso.

8. Marco de Administración del Proyecto: Define los roles participantes por Corporación Sybven, la gestión de calidad y metodología a implementar, el impacto organizacional del proyecto y las acciones

que deberá tomar la empresa para minimizar los riesgos en los proyectos y actividades actuales que se realizan en la empresa, la entrega de resultados por cada una de las empresas contratadas y la publicación de las lecciones aprendidas del proyecto.

CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En el presente capítulo se expone la evaluación de los resultados obtenidos con el desarrollo del proyecto, en base al criterio de cumplimiento de los objetivos propuestos. En este caso, se procede en primer término a la evaluación de los objetivos específicos, a fin de corroborar que cada uno de ellos hayan sido cumplidos y, posteriormente, se somete a evaluación el objetivo general para determinar si fue logrado el alcance establecido.

Objetivo Específico 1: *Evaluar la cultura organizacional en Corporación Sybven a través del modelo de valores en competencia de Robert Quinn (2.006).*

Se considera que el primer objetivo fue cubierto a cabalidad a través de la evaluación de la cultura organizacional de Corporación Sybven utilizando el modelo de valores en competencia de Robert Quinn, donde a través de la aplicación del cuestionario a toda la población de la empresa, se pudo obtener la cultura actual tanto del personal que labora físicamente en la empresa como la de los empleados que se encuentran bajo la modalidad de teletrabajo, igualmente se identificó la cultura preferida o deseada para ambas modalidades, la situación actual y las recomendaciones para cada uno de los caso analizados.

Objetivo Específico 2: *Formular un plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.*

El segundo objetivo fue cubierto utilizando el mapa estratégico de Corporación Sybven, donde se analizaron cada una de las perspectivas, los procesos y las relaciones existentes entre ellos.

Partiendo de dicho análisis y utilizando el cuadro de mando integral se identificaron los objetivos, indicadores, metas y responsables para cada proceso ayudando a corregir las brechas existentes entre los empleados que laboran a distancia y los que asisten diariamente a las oficinas de Corporación Sybven, a fin de integrarlos como equipo para el logro común de los objetivos, misión y visión organizacional.

Objetivo Específico 3: *Elaborar el Plan de Ejecución de Proyectos (PEP) del plan de alineación estratégica de Corporación Sybven.*

Utilizando la plantilla del Caso de Negocio provista por el gobierno de Tasmania se elaboró el Project Charter del plan de alineación estratégica de la Cultura Organizacional de Corporación Sybven, donde se analizaron las opciones propuestas del plan definido en el objetivo anterior, considerando para cada caso los costos, beneficios, desventajas, riesgos, supuestos, limitaciones e impacto en los involucrados, para posteriormente compararlas entre sí y recomendar la opción que pueda cubrir de forma eficaz y eficiente las necesidades de la empresa.

Mediante el cumplimiento de los objetivos específicos, se puede pensar que el objetivo general del proyecto también ha sido cubierto con la propuesta del Project Charter del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven basado en el análisis de la cultura organizacional

tomando como referencia el modelo de valores de competencias de Robert Quinn.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones que surgieron de la presente investigación.

Conclusiones.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, idiosincrasia, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Para Corporación Sybven, el capital humano ha sido siempre su pilar fundamental, es una empresa que entiende que el trabajo en equipo siempre logra grandes resultados, mayor eficacia, rentabilidad, productividad y compromiso, es por ello que, la cultura organizacional se presenta como una oportunidad y una estrategia que puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de la empresa.

Debido a la evaluación de la cultura organizacional realizada en Corporación Sybven, utilizando el modelo de valores de competencia de Robert Quinn, se identificaron dos culturas dominantes debido a las modalidades de trabajo implementadas por la empresa hace algunos años y una cultura preferida por ambas modalidades de trabajo.

El personal que labora bajo la modalidad de teletrabajo percibe un ambiente jerarquizado, donde se encuentran claramente definidas las líneas de toma de decisiones, los procedimientos y reglas estandarizadas y los mecanismos de control, por otro lado el personal que asiste diariamente a las oficinas de la empresa, percibe un ambiente Ad-hoc basado en entornos flexibles, una estructura descentralizada y aprendizaje en equipo.

Los resultados obtenidos también muestran que ambas modalidades de trabajo prefieren trabajar bajo una cultura Ad-hoc, donde predomine un entorno innovador, cambiante y dinámico, el poder de decisión este repartido y todos sean partícipes en la toma de decisiones. Este último aspecto resulta clave para propiciar la integración y el trabajo en equipo, los cuales son pilares fundamentales para completar los proyectos de forma exitosa.

Otro aspecto clave para Corporación Sybven, ha sido su capacidad de integración, innovación y adaptación al cambio, obteniendo ventajas competitivas sostenibles, logrando explotar las oportunidades en mayor medida que la competencia, alcanzando mayor rentabilidad, posicionamiento en el mercado y expansión a otros territorios, todo esto gracias a su capacidad de innovación y flexibilidad.

En este sentido, la cultura organizacional influye de forma significativa en la innovación, las empresas con culturas adhocráticas, esto es, con orientación externa que enfatizan la flexibilidad, el dinamismo, el ser emprendedores, la creatividad y la asunción de riesgos, son más innovadoras. Por el contrario, en las empresas con culturas más orientadas a lo interno, en las que se enfatiza la estabilidad, la eficiencia, el cumplimiento de normas y la formalización de los procesos, características propias de la cultura jerárquica, la innovación es menor.

En este campo, una de las características más asociadas a la innovación es el trabajo en equipo, comprobando que, cuando la gestión de personal pone el énfasis en el trabajo en equipo la innovación es mayor.

Partiendo de los resultados anteriores y buscando unificar la cultura organizacional a la preferida por los empleados de la empresa, se utilizó el mapa estratégico realizado por Corporación Sybven, donde se analizaron cada una de las perspectivas, los procesos y las relaciones existentes entre ellos y se elaboró un cuadro de mando integral donde se definieron los principales objetivos, indicadores, metas y responsables, tomando en cuenta las cuatro perspectivas del mapa estratégico, necesarias para cerrar las brechas actuales que existen entre las dos modalidades de trabajo, unificar la cultura organizacional y fortalecer los factores que permitan integrarlos a los fines de afianzar el trabajo en equipo para el logro común de los objetivos, misión y visión organizacional que les garantice el éxito y competitividad organizacional.

Del cuadro de mando integral se obtuvieron las acciones que se deben implementar para obtener resultados tangibles en un período no mayor a un año, contando con la participación de todas las Direcciones de la empresa. De ahí se extraen los dos planes que tienen relación e incidencia directa con la cultura organizacional de Corporación Sybven, siendo estos:

- Generar un plan de difusión del conocimiento que integre todas las Direcciones de la empresa permitiendo desarrollar las competencias personales y capitalizando el conocimiento de la empresa.
- Implementar un plan de necesidad de información que permita mejorar la comunicación entre las distintas áreas de la empresa y obtener la información requerida para la toma de decisiones efectiva.

Finalmente, para cada uno de los planes mencionados y utilizando la plantilla recomendada por el Gobierno de Tasmania, se elaboró el Project Charter que define el plan de acción recomendado para alinear la cultura organizacional de Corporación Sybven.

El Project Charter contiene un análisis en términos de costos, beneficios y riesgos para cada uno de los planes propuestos, así como los supuestos y limitaciones del proyecto. Igualmente se listan tres posibles alternativas para cada plan, donde se exponen los beneficios, desventajas, costos, riesgos e impacto de: mantener la situación actual, implementar el plan con los recursos de Corporación Sybven o contratando a una empresa especializada.

Posteriormente se analizaron y ponderaron cada una de las opciones propuestas, resultando ganadora para cada plan propuesto, la opción de contratar una empresa especializada para generar el plan de difusión del conocimiento y para implementar el plan de necesidad de información.

Finalmente, en el Project Charter se definieron los entregables y resultados previstos para cada una de las empresas contratadas, el presupuesto estimado, impacto organizacional, entrega de resultados y la estrategia de implementación recomendada para el proyecto.

Recomendaciones.

La estrategia recomendada para alinear a los empleados con la misión, visión y objetivos organizacionales radica en la ejecución del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.

El plan recomendado incluye la generación un plan de difusión del conocimiento donde se integren todas las Direcciones de la empresa permitiendo desarrollar las competencias personales y capitalizar el conocimiento en la empresa, de igual forma también se recomienda la implementación de un plan de necesidad de información que permita mejorar la comunicación entre las distintas áreas de la empresa y obtener la información requerida para la toma de decisiones efectiva.

Desarrollar un programa continuo de actividades para la revisión y actualización de información, necesidades y requerimientos de cada Dirección.

Continuar con las actividades de integración que generaba la Dirección de Capital Humano, estas son necesarias para integrar al personal que en ocasiones solo se ven una vez al mes o en eventos o conmemoraciones especiales.

Igualmente se recomienda incluir notificaciones o correos, donde se felicite al personal por algún merito o logro, por el cierre de un proyecto o cuenta importante, celebración de cumpleaños, proyecto estratégico, entre otros.

Ejecutar las acciones recomendadas en el cuadro de mando integral para mejorar la perspectiva financiera, con los clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Según el estudio realizado y las metas anuales

estimadas, se puede mejorar la rentabilidad de la empresa hasta en un 30%, la documentación de los procesos hasta un 60%, el crecimiento y expansión en un 20%, el cumplimiento del plan estratégico hasta un 80%, entre otros.

Debido a que Corporación Sybven es una empresa integradora de tecnología, actualmente la Dirección de Ventas ha logrado cerrar proyectos interesantes relativos a la movilidad, sin embargo, una desventaja expuesta a lo largo de la presente investigación, es que la empresa no tiene una metodología consolidada que contribuya a la definición de estándares y procesos, sin embargo, para la implementación del proyecto propuesto se utilizará la metodología Rational Unified Proccess (RUP), aprovechando la experiencia que han tenido algunas Direcciones de la empresa, por lo que se recomienda a las distintas Direcciones aprovechar este proceso para seleccionar artefactos comunes que puedan utilizar para el análisis, diseño, implementación y documentación de los proyectos y adaptarlos tanto las necesidades internas como del cliente.

Otro aspecto importante que incide en el plan de necesidad de información propuesto, es la documentación de los procesos de negocio entre cada una de las Direcciones, por lo que se recomienda enfocar la estrategia implementando la metodología RUP para definir los artefactos y procesos requeridos entre las distintas áreas, al mismo tiempo que se promueve y estandariza el uso de la metodología a lo largo de la empresa.

Para el 2.013, Corporación Sybven está evaluando la situación particular de cada empleado, considerando su nivel educativo, paquete salarial, años de experiencia, compromiso, alineación, entre otros, por lo que se recomienda enlazar esta iniciativa con el plan estratégico propuesto para mejorar: el clima organizacional, la gestión de crecimiento, las políticas de incentivos y retribuciones, la formación de los empleados y la delegación de decisiones

estratégicas, tácticas y operativas. Todos estos son procesos estratégicos claves y de valor tanto para Corporación Sybven como para su Capital Humano.

Finalmente y tomando en consideración las necesidades de comunicación e información que tiene la empresa, se recomienda integrar a la Dirección de Planificación y Desarrollo de Mercado en la Implementación del plan de necesidad de información que ejecute la empresa contratada, con el propósito de captar nuevas ideas o propuestas que puedan ser implementadas internamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (1996). *El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales*. México.

Arias, F.G. (1.990). *El Proyecto de Investigación (Guía para su elaboración).* Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2.006). *Como se elabora el proyecto de Investigación.* (7a ed.). Caracas: Consultores y Asociados.

Búdnikow, S, (2.002). *Organización de Empresas*, Editorial "RUS", Caracas-Venezuela.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2.006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* San Francisco: Jossey-Bass.

Castejón, Ysola. (2.008). *Estudio de la Cultura Organizacional en el A.U.II "Zunilde OCA" de Sabana Larga del Municipio Colina del Estado Falcón.* [Trabajo Especial de Grado para optar al título Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud]. Universidad Católica Andrés Bello.

Chiavenato, Idalberto. (2.006). *Administración de Recursos Humanos.* (5ta. Ed.). Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1.999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453 Extraordinaria de fecha 24 de marzo de 2.000.

Corporación Sybven (2.013). www.corporacionsybven.com (Consultada 19 de enero de 2.013).

Daft, Richard L, (1.998). *Teoría y Diseño Organizacional*, sexta edición, Thomson Editores, México.

Davis, K. y Newstrom, J. (1.999). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* (10ª. Ed.). Editorial Mc Graw Hill: México.

Diaz S., Anly N. (2.009). *Diagnóstico de la cultura organizacional en la empresa de proyectos de transporte y difusión de señales de audio y video REDTV, C.A.* [Trabajo Especial de Grado para optar al título Especialista en Gerencia de Proyectos]. Universidad Católica Andrés Bello.

Dolan, S y García, S, (1.997). *La Dirección por valores.* España: Editorial McGraw–Hill, Interamericana de España, S.A.

Francés, A. (2.006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.* México: Prentice Hall.

Gandin, D. (2.000). *A prática do planejamento participativo: na educaaão e em outras instituiaões, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental.* (8ª Ed.). Brasil: Vozes.

Gelles, Richard. J., & Levine, Ann. (1.999). *Introducción a la Sociología.* (5ta Edición), McGraw–Hill, D.F – México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la Investigación.* 2ª edición. Editorial Mc Graw – Hill, México, Junio 1.999.

Incluir Colombia Fundación. (2.011). http://www.incluircolombia.org/teletrabajo/Paginas/teletrabajo-parte2.aspx (Consultada 09 de Septiembre de 2.011).

Intranet de Corporación Sybven (2.013). http://www.sybven.com/intracorporativa/ (Consultada 19 de enero de 2.013).

James L. Heskett, Leonard A. Schlesinger (1.996). *Líderes que dan Forma a la Cultura y la Mantienen Orientadas a los Resultados.*

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2.003). Comportamiento *Organizacional.* México: Mc Graw Hill.

Krohling, M. (2.002). *Planejamento de relaaõnes públicas na comunicaaão integrada.* (4ta ed.). Brasil: Summus Editorial.

Learning Review. ("s.f."). *Gestión del Conocimiento.* Disponible: http://learningreview.com/component/content/article/239-articulos-y-entrevistas-innovacion/2951-el-papel-de-la-educacion-de-adultos-y-el-e-learning-en-la-formacion-en-la-empresa (Consultada 11 de Febrero de 2.013).

Ley Orgánica del Trabajo. (1.997). Gaceta Oficial N° 5.152 Extraordinaria de fecha 19 de junio de 1.997.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2.005). Gaceta Oficial N° 38.236 de fecha 26 de julio de 2.005.

Mintzberg, H. (1.992). *El poder en la organización.* España: Ariel.

Parra, D. (2.000). *Método y Conocimiento. Metodología de la Investigación.* Colombia: Fondo editorial de la Universidad EAFIT.

PDVSA. (2.004). *Guía de Generación de Proyectos de Inversión de Capital (GGPIC).*

Pérez K., Napoleón G. (1.998). *Perfil Cultural según valores en competencia asociados a los roles gerenciales. Un estudio Binacional en la Industria Farmacéutica.* [Trabajo Especial de Grado para optar al título Licenciado en Relaciones Industriales, Industriólogo]. Universidad Católica Andrés Bello.

Plantillas para la gestión de proyectos del Gobierno de Tasmania (2.011), http://www.egovernment.tas.gov.au/about (Consultada 09 de Marzo de 2.013).

Portugal, M. (2.007). *Concepto de Cultura.* Disponible: http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-concepto.html (Consultada 30 de Octubre de 2.011).

Project Management Institute. (2.008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (GUÍA DEL PMBOK).* Cuarta Edición.

Project Management Institute. (2.012). *Código de Ética y Conducta Profesional.* Disponible: http://www.pmi.org/en/About-Us/Ethics/~/media/PDF/Ethics/ap_pmicodeofethics_SPA-Final.ashx (Consultada 07 de Abril de 2.012).

Quinn Robert E. (1.988). *Beyond Rational Management.* Jossey-Bass Inc., New York. USA.

Quinn, R. E.; Cameron, K. (1.999). *Diagnosing and Changing Organizacional Culture: Based on the Competing Values Framework.* Addison Wesley – OD Series. Reading. Mass. USA.

Quinn, R. Faerman, S., Thompson, M. y McGrath, M. (1.995), *Maestría en la Gestión de Organizaciones. Un Modelo Operativo de Competencias,* Díaz de Santos, Madrid.

Real Academia Española. ("s.f"). Disponible: www.rae.es (Consultada 01 de Diciembre de 2.011).

Rivero, Mayerlyn. (2.009). *Análisis de la Cultura y Clima Organizacional en el Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura.* [Trabajo de Grado de Maestría para optar al título Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales]. Universidad Católica Andrés Bello.

Robbins, S. (1.996). *Comportamiento Organizacional:* Teoría y práctica. 7ª Edición. Editorial Prentice Hall, México.

Robbins, S. (2.004). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica.* 8ª Edición. Editorial Pretince Hall. México.

Rokeach, Milton, (1.979), *Understanding Human Values: Individual and Societal,* Publisher: Simon & Schuster.

Sabino, Carlos A. (1.986) *El Proceso De La investigación.* Editorial Panapo, Venezuela.

Salazar, Ana. (2.008). *Estudio de la Cultura Organizacional según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector Asegurador Venezolano.* [Trabajo

Especial de Grado para optar al título Licenciado en Relaciones Industriales, Industriólogo]. Universidad Católica Andrés Bello.

Schein, Edgar, (1.996), *Consultoría El Líder del Futuro, LIDERES DE MANAGEMENT * Dirección,* Ediciones Deusto, Barcelona.

Schmidt, E. (2.005), *Ética Profesional. Material didáctico presentado en el Seminario de Ética Profesional: para docentes*, Caracas-UCAB.

Sosa Gómez, C., Canga García, L., Rodríguez Weil, E., & González, M.A. (2.005). *La Caja de los Valores,* Corporación Marca, Caracas.

Sulbarán G., Mariela E. (2.008). *Plan Estratégico para la optimización de la Cultura Organizacional en el Hospital II "Dr. Tulio Carnevalli Salvatierra" del Instituto Venezolano del Seguro Social (IVSS – Mérida).* [Trabajo Especial de Grado para optar al título Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud]. Universidad Católica Andrés Bello.

Tamayo y Tamayo Mario. (2.002). *El proceso de la Investigación Científica.* 4ª edición. Editorial Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1.998). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Urquia T., Genny M. (2.008). *Clima – Cultura Organizacional en la división de producción de vacunas virales del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel.* [Trabajo Especial de Grado para optar al título Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud]. Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Medición

Universidad Católica Andrés Bello
Postgrado en Gerencia de Proyectos

Fecha: __,__,__

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar la información necesaria para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional presente en Corporación Sybven, utilizando el modelo de "Sistema de Valores en Competencia" propuesto por Cameron y Quinn, esto forma parte de un Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de: Especialista en Gerencia de Proyectos.

La información por Ud. será tratada de forma anónima y confidencial y analizada y revisada con fines académicos y, por lo que es de vital importancia que responda con la mayor sinceridad posible a cada una de las preguntas plateadas.

El cuestionario está estructurado en base a respuesta de puntaje, a continuación se especifica las instrucciones para que a Ud. se le facilite el suministro de la información solicitada.

Instrucciones:

1. El cuestionario consta de seis preguntas tipo relacionadas con áreas de acción de la empresa, con cuatro respuestas catalogadas con las letras A, B, C y D.
2. Sus respuestas van a estar referidas en dos columnas, una llamada **ACTUAL** (situación actual) y otra **PREFERIDA** (debería ser o adoptar la cultura organizacional de Corporación Sybven).
3. El puntaje por pregunta va de 1 a 100 puntos donde Ud. elige distribuir entre estas cuatro alternativas de acuerdo a cuan similar es cada una con su organización. Un puntaje más alto significa mayor afinidad y la suma total de los puntajes debe ser 100.

De antemano, muchas gracias por su colaboración!

Encuesta Diagnóstico Institucional: *Corporación Sybven, C.A.*

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		**ACTUAL**	**PREFERIDO**
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL		100	100
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		**ACTUAL**	**PREFERIDO**
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL		100	100
3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO		**ACTUAL**	**PREFERIDO**

A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL		100	100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		**ACTUAL**	**PREFERIDO**
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
TOTAL		100	100
5. ÉNFASIS ESTRATEGICOS		**ACTUAL**	**PREFERIDO**
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL		100	100
6. CRITERIO DE ÉXITO		**ACTUAL**	**PREFERIDO**
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL		100	100

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture" (Cameron & Quinn, 2.006)

Anexo 2. Mapa Topográfico del personal de Teletrabajo

A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D
19	30	15	20	65	10	1	40	1	25	20	25	30	25	49	25	1	50	73	10	25	20	1	20	1	30	6	30	3	30	90	10	1	40	1	5	97	5	1	50	1	40	80	10	9	20	10	30
25	30	25	27	20	28	30	15	35	25	20	25	20	25	25	25	50	50	20	0	20	25	10	25	25	30	25	25	30	30	20	15	25	30	20	25	35	20	20	25	30	35	20	25	25	20	25	20
25	20	25	35	25	35	25	20	25	20	25	30	25	20	25	30	1	30	97	10	1	30	1	30	25	10	25	40	25	40	25	10	10	20	20	30	40	20	20	30	25	20	25	30	25	20	25	30
25	30	25	20	25	30	25	20	20	30	20	20	30	20	30	30	25	30	25	10	25	30	25	30	20	20	20	20	40	30	20	30	30	30	20	10	25	30	25	30	20	30	40	30	15	15	20	30
19	30	15	20	65	10	1	40	1	25	20	25	30	25	49	25	1	50	73	10	25	20	1	20	25	30	25	25	30	30	20	15	25	30	20	25	35	20	20	25	30	35	20	25	25	20	25	20
50	25	10	25	10	25	30	25	30	40	20	20	30	20	20	20	50	30	0	20	30	20	20	30	20	20	20	10	30	50	30	20	20	30	30	30	25	20	25	20	30	30	25	10	20	25	25	35
35	25	10	25	25	25	30	25	30	40	20	20	30	20	20	20	25	30	25	20	30	20	20	30	20	20	20	10	30	50	30	20	20	30	30	30	25	20	25	20	25	30	25	10	25	25	25	35
25	30	25	20	25	30	25	20	20	30	20	20	30	20	30	30	25	30	25	10	25	30	25	30	25	30	25	25	30	30	20	15	25	30	20	25	35	20	20	25	30	35	20	25	25	20	25	20
30	25	30	25	25	25	15	25	20	30	30	20	25	25	25	25	25	30	25	10	25	30	25	30	20	20	20	20	40	30	20	30	20	30	30	30	25	20	25	20	25	30	25	10	25	25	25	35
25	30	25	20	25	30	25	20	20	30	20	20	30	20	30	30	25	30	25	10	25	30	25	30	25	30	25	25	30	30	20	15	25	30	20	25	35	20	20	25	30	35	20	25	25	20	25	20
50	5	10	15	20	30	15	50	15	30	25	20	35	25	25	25	25	45	25	15	25	30	25	15	15	20	15	20	30	30	40	30	5	25	10	20	60	25	25	30	10	25	40	30	40	15	10	30
12.5	25	25	25	50	25	12.5	25	25	25	12.5	25	12.5	25	50	25	12.5	25	12.5	25	50	25	25	25	12.5	25	12.5	25	50	25	25	25	12.5	25	12.5	25	25	25	50	25	50	25	12.5	25	12.5	25	25	25
20	20	20	20	50	60	10	0	20	20	20	10	50	50	10	20	60	60	0	0	20	20	20	20	20	15	20	15	40	40	20	30	40	40	20	20	10	10	30	30	40	40	10	10	10	10	40	40
15	15	15	50	20	25	50	10	20	15	30	40	10	20	40	25	25	25	25	25	30	25	20	25	15	25	25	25	25	30	35	20	20	25	25	25	35	25	20	25	15	30	15	25	55	20	15	25
40	20	20	35	25	20	15	25	25	30	25	20	30	20	20	30	20	25	30	25	20	25	30	25	30	30	20	20	25	20	25	30	30	20	20	25	15	25	35	30	20	30	30	20	20	20	30	30
30	25	30	25	25	25	15	25	20	30	30	20	25	25	25	25	50	40	20	20	20	20	10	20	20	20	25	25	40	40	15	15	15	20	30	25	30	30	25	25	15	25	35	25	30	25	20	25
40	20	30	30	20	30	10	20	20	20	40	20	20	30	20	30	30	30	30	15	20	25	20	30	35	25	25	30	25	30	15	15	40	25	25	25	15	30	20	20	30	25	25	25	25	25	20	25
40	20	20	35	25	20	15	25	25	30	25	20	30	20	20	30	10	60	60	10	10	20	20	10	50	30	25	30	15	20	10	20	30	25	20	25	15	25	35	25	20	25	30	25	30	20	20	30
19	30	15	20	65	10	1	40	1	25	20	25	30	25	49	25	1	30	97	10	1	30	1	30	25	10	25	40	25	40	25	10	1	40	1	5	97	5	1	50	1	40	80	10	9	20	10	30
35	35	25	30	20	25	20	10	20	30	20	30	25	20	35	20	40	40	25	20	25	20	10	20	40	35	20	25	30	25	10	15	20	30	20	30	20	20	40	20	30	35	30	15	20	15	20	35
40	40	20	25	30	25	10	10	30	40	30	30	20	15	20	15	40	50	10	10	20	10	30	30	20	25	20	25	40	25	20	25	15	20	40	40	30	20	15	20	35	40	15	15	10	10	40	35
30	25	20	25	30	25	20	25	25	30	25	20	25	20	25	30	30	25	20	25	30	25	20	25	25	25	25	25	25	25	25	25	30	25	20	25	15	25	35	25	20	25	30	25	30	20	20	30
25	10	40	30	25	30	10	30	25	25	40	25	25	25	10	25	10	60	60	10	10	20	20	10	50	30	25	30	15	20	10	20	15	30	50	30	25	20	10	20	10	40	30	20	40	20	20	20
40	20	30	30	20	30	10	20	20	20	40	20	20	30	20	30	30	30	30	15	20	25	20	30	20	20	25	25	25	30	30	25	20	25	40	25	30	25	10	25	25	25	30	25	25	25	20	25
20	20	20	20	50	60	10	0	20	20	20	10	50	50	10	20	60	60	0	0	20	20	20	20	40	35	20	25	30	25	10	15	20	30	20	30	20	20	40	20	30	35	30	15	20	15	20	35
25	25	25	25	30	25	20	25	20	20	25	25	30	30	25	25	25	30	25	25	25	25	25	20	35	30	25	25	25	30	15	15	25	25	25	25	30	30	20	20	25	30	25	20	25	25	25	25
25	30	25	27	20	28	30	15	35	25	20	25	20	25	25	25	50	50	20	0	20	25	10	25	20	20	25	25	40	40	15	15	15	20	30	25	30	30	25	25	15	25	35	25	30	25	20	25
20	20	20	20	50	60	10	0	20	20	20	10	50	50	10	20	60	60	0	0	20	20	20	20	15	20	15	20	30	30	40	30	5	25	10	20	60	25	25	30	10	25	40	30	40	15	10	30
30	25	40	30	20	20	10	25	30	30	20	20	20	40	30	10	30	30	35	20	15	25	20	25	25	25	40	30	20	25	15	20	20	20	30	30	30	30	20	20	20	30	35	30	35	20	10	20
50	20	20	20	20	30	10	30	15	30	15	20	30	25	40	25	20	30	20	10	20	25	40	35	50	40	20	20	20	25	10	15	20	25	30	20	30	25	20	30	30	25	20	25	30	25	20	25
40	40	20	25	30	25	10	10	30	40	30	30	20	15	20	15	40	50	10	10	20	10	30	30	15	20	15	20	30	30	40	30	5	25	10	20	60	25	25	30	10	25	40	30	40	15	10	30
50	5	10	15	20	30	15	50	15	30	25	20	35	25	25	25	25	45	25	15	25	30	25	15	20	20	25	25	25	30	30	25	20	25	40	25	30	25	10	25	25	25	30	25	25	25	20	25
20	10	20	30	50	50	10	10	10	25	10	25	40	25	40	25	50	50	15	10	15	25	20	15	10	25	10	25	40	40	40	10	20	25	20	25	30	25	30	25	10	25	10	15	40	30	40	30
20	25	15	25	15	20	50	30	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	20	30	20	20	20	30	40	20	20	30	20	30	25	20	35	20	20	30	20	20	30	25	30	25
40	20	30	30	20	30	10	20	20	20	40	20	20	30	20	30	30	30	30	15	20	25	20	30	25	25	25	25	25	25	25	25	30	25	20	25	15	25	35	25	20	25	30	25	30	20	20	30
25	30	25	27	20	28	30	15	35	25	20	25	20	25	25	25	50	50	20	0	20	25	10	25	15	20	15	20	30	30	40	30	5	25	10	20	60	25	25	30	10	25	40	30	40	15	10	30

Anexo 3. Mapa Topográfico del personal que labora físicamente en Corporación Sybven

A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D	A	A	B	B	C	C	D	D
20	25	40	30	30	30	10	15	15	25	20	25	30	25	35	25	45	40	10	10	40	30	5	20	60	20	10	20	10	40	20	20	20	40	50	30	10	10	20	20	20	30	20	30	40	20	20	20
50	50	50	50	0	0	0	0	50	25	30	25	20	25	0	25	60	40	10	10	10	20	20	30	60	20	10	20	10	40	20	20	25	25	15	15	30	30	30	30	20	25	30	25	30	25	20	25
20	10	40	40	30	10	10	40	20	10	40	50	20	10	20	30	20	40	30	10	40	20	10	30	60	20	10	20	10	40	20	20	20	40	50	30	10	10	20	20	20	30	20	30	40	20	20	20
20	25	40	30	30	25	10	20	30	25	20	25	25	25	25	25	40	35	15	15	15	20	30	30	60	80	20	10	20	10	0	0	10	25	10	15	10	15	70	45	80	70	0	10	0	10	20	10
35	25	25	25	25	25	15	25	20	25	20	25	30	25	30	25	45	40	10	10	40	30	5	20	25	20	20	25	50	30	10	20	15	20	25	30	25	35	25	20	25	20	25	20	25	40	25	25
20	10	30	30	40	50	10	10	10	20	20	30	30	30	40	20	60	40	10	10	10	20	20	30	60	20	10	20	10	40	20	20	20	40	50	30	10	10	20	20	20	30	20	30	40	20	20	20
50	50	50	50	0	0	0	0	50	25	30	25	20	25	0	25	50	25	0	0	0	25	50	50	100	50	0	25	0	25	0	0	70	50	0	25	0	0	30	25	25	30	0	0	25	30	50	40
40	25	20	25	25	25	15	25	25	25	30	30	25	25	20	20	35	35	15	10	25	30	25	25	50	40	15	20	15	20	20	20	25	25	15	15	30	30	30	30	20	25	30	25	30	25	20	25
50	20	15	10	25	20	10	50	30	10	10	30	50	50	10	10	20	35	10	5	50	30	20	30	35	25	40	25	15	25	10	25	10	30	50	50	15	10	25	10	25	50	25	10	25	10	25	30
35	25	25	25	25	25	15	25	20	25	20	25	30	25	30	25	50	50	10	10	20	20	20	20	50	30	20	25	15	20	15	25	40	40	15	10	20	25	25	25	30	30	20	20	20	20	30	30
20	10	40	40	30	10	10	40	20	10	40	50	20	10	20	30	20	40	30	10	40	20	10	30	10	10	30	20	40	30	20	40	20	20	30	30	30	10	20	40	20	40	30	10	30	10	20	40
0	25	10	25	70	25	20	25	10	10	0	10	70	10	20	70	0	30	100	0	0	20	0	50	0	25	0	25	100	25	0	25	0	25	20	25	50	25	30	25	0	25	50	25	40	25	10	25
20	25	40	30	30	30	10	15	15	25	20	25	30	25	35	25	45	40	10	10	40	30	5	20	25	20	20	25	50	30	10	20	20	30	20	20	40	30	20	20	20	30	30	15	30	30	20	25
10	20	10	10	70	30	10	40	20	20	20	10	30	30	30	40	10	30	50	20	20	30	20	20	20	20	20	30	30	20	30	30	20	30	20	20	20	30	40	20	20	20	30	30	20	30	30	20
60	25	20	25	10	25	10	25	20	25	10	25	50	25	20	25	20	25	30	25	20	25	30	25	50	25	20	25	20	25	10	25	10	25	10	25	20	25	60	25	20	25	20	25	20	25	40	25
50	30	20	20	20	20	10	30	10	40	10	40	60	10	20	10	10	25	30	25	10	25	50	25	25	25	25	25	30	25	20	25	15	25	25	25	30	25	30	25	15	20	15	35	35	15	35	30
30	35	20	30	20	15	30	20	20	30	20	30	30	20	30	20	15	25	30	25	35	25	20	25	40	25	20	30	20	25	20	20	15	20	25	30	25	35	25	20	25	20	25	20	25	40	25	25

Anexo 4. Project Charter

Caso de Negocio: Plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven

Versión: 1.0

Fecha: 26-01-2.013

Documento de Aceptación y Notificación de publicación:

Este documento corresponde a la versión 1.0 de fecha 26-01-2.013 del proyecto: Plan de Alineación Estratégica de la Corporación Sybven.

El caso de negocio es un documento administrado. Para la identificación de las enmiendas cada página contiene un número de versión y el número de página. Los cambios sólo se publicarán como un documento de sustitución completa. Los destinatarios deben eliminar las versiones reemplazadas de circulación. Este documento se autoriza para su liberación una vez que todas las firmas se han obtenido.

PREPARADO:	Jeannette Cotilla	Fecha:	26 - 01 - 2.013
(para la aceptación)	Plan de Alineación Estratégica de Corporación Sybven		
ACEPTADO:	Corporación Sybven	Fecha:	26 - 01 - 2.013
(para la liberación)	Plan de Alineación Estratégica de Corporación Sybven		

Documento Histórico de Desarrollo

Estatus de Creación:

Versión	Fecha	Autor	Razón	Sección
1.0	26-01-2.013	Jeannette Cotilla	Liberación inicial	Todas

Distribución:

Copia Nro.	Versión	Fecha de emisión	Emitir a
1	1.0	20-02-2.013	Carlos Mazquiarán, Tutor, Universidad Católica Andrés Bello
2	1.0	20-02-2.013	Ana Julia Guillén, Asesor, Universidad Católica Andrés Bello
3	1.0	20-02-2.013	Universidad Católica Andrés Bello
4	1.0	04-06-2.013	Universidad Católica Andrés Bello

Tabla de Contenido

1. Introducción 132
2. Resumen 133
   2.1 Visión 133
   2.2 Objetivo Organizacional 133
3. El Caso de Negocio 133
   3.1 Objetivo del Caso de Negocio 133
   3.2 Objetivo del Caso de Negocio 136
4. Evaluación de la Situación y Planteamiento del Problema 136
5. Supuestos y Limitaciones 137
6. Identificación y análisis de opciones 138
   6.1 Identificación de Opciones 138
      6.1.1 Plan de difusión del conocimiento: 140
      6.1.2 Plan de necesidad de información: 144
   6.2 Comparación de Opciones 149
   6.3 Opción Recomendada 150
7. Estrategia de Implementación 150
   7.1 Título del Proyecto 150
   7.2 Resultados Previstos 151
   7.3 Entregables 152
   7.4 Presupuesto 153
   7.5 Otros Recursos 154
8. Marco de Administración del Proyecto 154
   8.1 Gobernanza 154
   8.2 Gestión de la Calidad 155
   8.3 Impacto Organizacional 155
   8.4 Entrega de resultados 156
   8.5 Revisión Post Proyecto 156

1. Introducción

Desde hace un poco más de dos años la empresa implementó para la mayoría de las Direcciones una nueva modalidad de trabajo a distancia, donde los empleados trabajan desde sus hogares enfocados en el cumplimiento de los objetivos. Este cambio que en principio fue rechazado por la mayoría de las personas, hoy en día se considera un gran acierto organizacional, sin embargo, los empleados se distanciaron y dejaron de prestarle cuidado a las necesidades de la empresa, ya no trabajan por lograr la misión, visión y objetivos organizacionales, sino únicamente por cumplir su planificación, alcanzar sus objetivos y obtener la remuneración deseada. Ya no participan ni trabajan como equipo, no se integran en las actividades que promueve la empresa y no están alineados con los cambios y estrategias de la empresa.

Esta modalidad poco a poco empezó a crear dos culturas, los empleados que trabajan físicamente en la empresa tienen una percepción y una cultura distinta a los que trabajan a distancia y así se demostró en la evaluación de la cultura organizacional que se realizó utilizando el modelo de valores de competencia de Robert Quinn (2.006), donde para los tele-trabajadores la cultura predominante es Jerarquizada y para los otros es Ad-Hoc. Lo que se busca es poder eliminar esas brechas existentes entre las dos modalidades y fortalecer los factores o elementos que permitan integrarlos a los fines de afianzar el trabajo en equipo para el logro común de los objetivos, misión y visión organizacional, para lo cual se elaboró un plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven. Finalmente, con la creación del Project Charter se busca justificar el proyecto y contar con la aprobación para su ejecución, obteniendo los recursos y apoyo requerido para el logro de los objetivos.

2. Resumen

2.1 Visión

Alineación estratégica de la cultura organización de Corporación Sybven.

2.2 Objetivo Organizacional

- Este proyecto está alineado con el objetivo estratégico de "Mejoramiento canales de comunicación entre áreas", permitiendo mejorar las relaciones entre las Direcciones, al mismo tiempo que obtienen la información que requieren para la toma de decisiones.

- Este proyecto está alineado con el objetivo estratégico de "Mejorar gestión del crecimiento", permitiendo integrar a todas las Direcciones de la empresa capitalizando el conocimiento en la empresa y desarrollando las competencias de los empleados.

3. El Caso de Negocio

3.1 Objetivo del Caso de Negocio

En Corporación Sybven el pilar fundamental para lograr el éxito organizacional es el Capital Humano. Actualmente la empresa requiere implementar un plan de acción que permita alinear nuevamente a los empleados con la misión, visión y objetivos organizacionales, unificando las culturas actuales e integrando a todas las áreas de la empresa para garantizar el éxito y competitividad organizacional en este mundo competitivo.

Las opciones planteadas para dar respuesta a la necesidad de la empresa son:

1. Generar un plan de difusión del conocimiento que integre todas las Direcciones de la empresa permitiendo desarrollar las competencias personales y capitalizando el conocimiento en la empresa.
2. Implementar un plan de necesidad de información en 4 meses que permita mejorar la comunicación entre las distintas áreas de la empresa y obtener la información requerida para la toma de decisiones efectiva.

Costos, beneficios y riesgos de las opciones planteadas:

Opción 1:

- **Costos:** Generación del Plan de Difusión del conocimiento: Bs.F.: 95.896,00
- **Beneficios:**
  - Conocimiento del proyecto y compromiso del empleado en participar y apoyar su ejecución.
  - Optimizar el flujo de la información entre las áreas y direcciones de la empresa.
  - Capitalizar el conocimiento entre las áreas y direcciones de la empresa.
  - Desarrollo de competencias personales.
  - Mayor número de personas capacitadas en las distintas áreas de la empresa.
  - Documentación de los procesos de negocios.
  - Mejora en la productividad y rentabilidad de la empresa.
- **Riesgos:**
  - La disponibilidad de los recursos dependerá de los proyectos y compromisos actuales de los mismos.

- En Corporación Sybven existen empleados que trabajan bajo distancia y otros que trabajan físicamente en las oficinas de la empresa.
- No empresa no cuenta con una metodología definida que contribuya a la definición de estándares y procesos.

Opción 2:

- **Costos:** Implementación del plan de necesidad de información: Bs.F.: 76.250,00.
- **Beneficios:**
  - Facilitar la interrelación entre las distintas Direcciones de Corporación Sybven.
  - Mitigar los problemas y conflictos actuales.
  - Mejorar el clima y cultura organizacional.
  - Contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
  - Agilizar los procesos y facilitar la ejecución de tareas entre las Direcciones.
  - Mayor sinergia entre los miembros de las distintas áreas de la empresa.
- **Riesgos:**
  - En Corporación Sybven existen empleados que trabajan bajo distancia y otros que trabajan físicamente en las oficinas de la empresa.
  - La comunicación es muy escasa entre las distintas Direcciones de la empresa.
  - Problemas y rivalidad entre los empleados de las distintas áreas de la empresa.
  - Distorsión en los mensajes.

En base al diagnóstico consumado, se propone a la Dirección General de Corporación Sybven la generación de un plan de difusión del conocimiento donde se puedan integrar las distintas áreas, mejorar la gestión del conocimiento y hacerlo parte del capital intelectual de la empresa y la implementación de un plan de necesidad de información que permita mejorar la comunicación entre las direcciones de la empresa y obtener la información requerida para la toma de decisiones efectiva.

3.2 Objetivo del Caso de Negocio

El patrocinador del caso de Negocio será **Corporación Sybven.**

4. Evaluación de la Situación y Planteamiento del Problema

Como se ha mencionado anteriormente, Corporación Sybven alberga dos modalidades de trabajo, una de ellas consiste en trabajar a distancia y la otra desde las oficinas de la empresa. Esto ha traído como consecuencia la existencia de dos culturas organizacionales y la desviación en el compromiso de los trabajadores en el logro de la misión y visión y objetivos organizacionales.

Hoy en día es más importante el logro de los objetivos individuales y la remuneración salarial que, el trabajo en equipo, la integración entre las distintas áreas de la empresa y las necesidades que se puedan tener. Existen grandes e importantes diferencias entre las áreas por la falta o distorsión de la información, lo que ha ocasionado que cada vez se trabaje de forma individual y los proyectos no finalicen en los tiempos, costos y calidad esperada.

Adicionalmente con la modalidad de teletrabajo, ha sido muy difícil lograr difundir el conocimiento entre las Direcciones, las dependencias y costos de

recursos cada vez se hacen más considerables al igual que las pérdidas para la empresa cuando alguno de ellos deja de ser parte de la nómina de Corporación Sybven.

Para corregir los problemas expuestos anteriormente y brindarle a la empresa la posibilidad de mejorar la gestión del conocimiento, corregir las brechas existentes entre los empleados que trabajan a distancia y los que asisten diariamente a las oficinas de la empresa, mejorar la comunicación e integración entre áreas con la finalidad de propiciar el trabajo en equipo para el logro común de los objetivos, misión y visión organizacional se orienta su centro de atención en la elaboración de un Project Charter del plan de alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven.

5. Supuestos y Limitaciones

Supuestos:

- Todas las Direcciones deben participar y apoyar la ejecución del proyecto.
- Para la difusión del conocimiento se utilizará la sala de cursos de la empresa.
- La Dirección encargada preparará el material o documentación requerido para difundir la información.
- Debe existir un responsable por cada Dirección para coordinar la disponibilidad del personal.
- Corporación Sybven cuenta con el presupuesto requerido para la aprobación del proyecto.

Limitaciones:

- Existen dos modalidades de trabajo, una modalidad a distancia y otra en sitio (oficina de Corporación Sybven).

- Disponibilidad de recursos. Actualmente existen diversos proyectos donde el personal está viajando constantemente y otros están asignados en clientes.
- No existe una metodología formalizada en la empresa que pueda ser utilizada para la documentación de estándares y procesos.

6. Identificación y análisis de opciones

6.1 Identificación de Opciones

A continuación se listan las posibles alternativas que se podrían emplear para cerrar la brecha entre la situación actual y la propuesta para cada uno de los planes:

Generar un plan de difusión del conocimiento en 6 meses que integre todas las Direcciones de la empresa permitiendo desarrollar las competencias personales y capitalizando el conocimiento en la empresa.

1. **Mantener la situación actual:** En este caso implica seguir trabajando de la misma forma como se ha hecho hasta los momentos, lo que traduce en un 15% de merma actual sobre la productividad de la empresa. Esto se debe a que, el conocimiento hoy en día se ha convertido en el principal recurso productivo y en una fuente de ventaja competitiva en las organizaciones. No trabajar en pro de capitalizar el conocimiento significa seguir perdiendo tiempo, dinero, posicionamiento y rentabilidad.

2. **Generar el plan de difusión del conocimiento preparando el recurso humano perteneciente a Corporación Sybven:** Este caso implica la generación del plan de difusión que permita capitalizar el conocimiento en la empresa y desarrollar las competencias personales de los trabajadores utilizando el recurso interno, es decir, no se contratara una empresa que apoye y genere el plan propuesto, sino que, se deben preparar a los perfiles seleccionados de acuerdo a su rol y disponibilidad para que participen en la generación del plan de difusión.

3. **Generar el plan de difusión del conocimiento contratando una empresa especializada:** Para esta opción se debe contratar una empresa con experiencia y presencia en el mercado que lidere la generación del plan propuesto de acuerdo a las necesidades y requerimientos de Corporación Sybven.

Implementar un plan de necesidad de información en 4 meses que permita mejorar la comunicación entre las distintas áreas de la empresa y obtener la información requerida para la toma de decisiones efectiva.

1. **Mantener la situación actual:** Es posible seguir trabajando como se ha hecho hasta los momentos, pero actualmente las pérdidas que esto genera son considerables, esto se debe a que, las Direcciones no trabajan en equipo y no comparten la información requerida para la toma de decisiones efectiva. Esto impacta en los tiempos, costos, calidad y alcance de los proyectos, así como, en la productividad y rentabilidad de la empresa.

2. **Implementar el plan de necesidad de información preparando el recurso humano perteneciente a Corporación Sybven:** Al igual que para el caso de la generación del plan de difusión con recursos internos, es posible, del mismo modo implementar el plan de necesidad de la información, preparando el capital humano que labora en Corporación Sybven, tomando en consideración el perfil de cada uno y las actividades actuales en la que este participando.

3. **Implementar el plan de necesidad de información contratando una empresa especializada:** Para esta opción se debe contratar una empresa con experiencia y presencia en el mercado que lidere la generación del plan propuesto de acuerdo a las necesidades y requerimientos de Corporación Sybven.

6.1.1 Plan de difusión del conocimiento:

Opción 1: Mantener la situación actual

- **Beneficios:**
  - Ahorro en los costos que implique la generación del plan de difusión del conocimiento.
- **Desventajas:**
  - El conocimiento se pierde cuando se desincorpora el persona de la nómina de la empresa.
  - Descontento del personal por falta de capacitación o desarrollo de competencias personales.

- Pérdidas de tiempo y dinero cuando falta o se enferma un empleado, debido a que no existe otro que pueda tomar su lugar.
- Dependencia de los trabajadores.
- Chantaje o presión de los trabajadores a la empresa, cuando saben que son los únicos que pueden cumplir algunas funciones que son vitales para la misma.
- En caso de contingencia en los proyectos, no es posible mitigar el problema con otro recurso del área, ya que, no todos conocen las herramientas o plataformas que se manejan.
- Los tiempos y los costos son más elevados en los proyectos.

- **Costos:**
  - 15% de merma en la productividad de la empresa.
- **Riesgos:**
  - Pérdida del personal.
  - Pérdida de productividad y rentabilidad de la empresa.
- **Impacto en los Involucrados:**
  - Descontento y búsqueda de nuevas alternativas laborales.
  - Trabajar de forma aislada.
  - Recelo de sus conocimientos.

Opción 2: Generar el plan de difusión del conocimiento preparando el recurso humano perteneciente a Corporación Sybven

- **Beneficios:**
  - Conoce la cultura organizacional.
  - Conoce las normas, valores, misión y visión organizacional.

- Conoce la estructura, jerarquía, flujo grama y procesos organizacionales.
- Los costos son más bajos que contratando una empresa especializada.

- **Desventajas:**
  - Es necesario adiestrar a los recursos para que puedan cumplir con las actividades requeridas para la generación del plan.
  - El tiempo de los recursos participantes en la generación del plan estará condicionado con sus actividades y disponibilidad actual.
  - Pueden existir conflictos a nivel de jerarquía o entre las distintas áreas participantes.
  - Se requiere acondicionar o contratar un espacio físico para realizar los talleres o capacitaciones.
  - Los resultados pueden estar influenciados por la presión del grupo o por entes Directivos de la empresa.
  - Los resultados tienen menos credibilidad que los obtenidos por una empresa especializada.
  - El tiempo de la generación del plan puede extenderse considerablemente dependiendo de la disponibilidad de los recursos participantes.
  - Posible impacto en los proyectos actuales.
- **Costos:**
  - Se requiere curso de preparación para el personal participante en la generación del plan.
- **Riesgos:**
  - Abandono del proyecto por cambio de prioridades.
- **Impacto en los Involucrados :**
  - Mayor carga de trabajo.

- Mayor tiempo de dedicación e investigación en las actividades inherentes a la generación del plan de difusión.
- Desarrollo de competencias personales.
- Documentación de los procesos de negocio.
- Capitalización del conocimiento en la empresa.
- Mayor rentabilidad y mejor posición socio-económica de la empresa.
- Mejoras en las políticas de incentivos y retribuciones.

Opción 3: Generar el plan de difusión del conocimiento contratando una empresa especializada.

- **Beneficios:**
  - Personal calificado y con experiencia.
  - Mayor credibilidad por ser una empresa externa, posicionada y con experiencia en el mercado.
  - No tiene conflictos internos de jerarquía ni roces previos entre las distintas áreas de la empresa.
  - Imparcialidad a la hora de la evaluación, generación y presentación de resultados.
  - Tiempo de dedicación exclusiva (según contrato) para cumplir con las actividades inherentes a la generación del plan.
- **Desventajas:**
  - No posee conocimiento de la organización.
  - El contrato se realiza por horas/hombre.
  - La empresa contratada no transfiere tecnología.

- **Costos:**
  - El plan de difusión del conocimiento será subcontratado a la empresa: Sol Comunicaciones, C.A. Empresa de comunicaciones corporativas que desarrolla campañas de difusión masiva o institucional para empresas y personas que requieran del posicionamiento o fortalecimiento de su presencia pública. El costo de Sol Comunicaciones por generar el plan de difusión de acuerdo a los requerimientos de Corporación Sybven es de Bs.F.: 95.896,00.
- **Riesgos:**
  - La empresa contratada no cumpla con las expectativas de la empresa.
  - La empresa contratada abandone el proyecto.
- **Impacto en los Involucrados:**
  - Desarrollo de competencias personales.
  - Documentación de los procesos de negocio.
  - Capitalización del conocimiento en la empresa.
  - Mayor rentabilidad y mejor posición socio-económica de la empresa.
  - Mejoras en las políticas de incentivos y retribuciones.

6.1.2 Plan de necesidad de información:

Opción 1: Mantener la situación actual

- **Beneficios:**
  - Ahorro en los costos que implique la implementación del plan de necesidad de información.
- **Desventajas:**
  - Las Direcciones toman decisiones basadas en supuestos o en información que no disponen.

- Un alto porcentaje de decisiones genera impactos negativos en tiempos, costos y alcance de los proyectos.
- Las Direcciones trabajan de forma aislada buscando sus propios beneficios y reconocimientos.
- No se toman decisiones basadas en los objetivos y estrategias organizacionales definidas.
- Falta de compromiso entre Direcciones para lograr el cumplimiento de estrategias organizacionales.
- Pérdida de información valiosa para la empresa al estar encapsulada en una sola persona o Dirección.

- **Costos:**
  - 15% de merma en la productividad de la empresa.
- **Riesgos:**
  - Toma de decisiones que afecten la productividad o rentabilidad de la empresa.
- **Impacto en los Involucrados:**
  - Descontento y búsqueda de nuevas alternativas laborales.
  - Trabajar de forma aislada.
  - Mayor probabilidad de tomar decisiones erradas o poco efectivas.

Opción 2: Implementación del plan de necesidad de información preparando el recurso humano perteneciente a Corporación Sybven

- **Beneficios:**
  - Conoce la cultura organizacional.
  - Conoce las normas, valores, misión y visión organizacional.
  - Conoce la estructura, jerarquía, flujo grama y procesos organizacionales.

- Los costos son más bajos que contratando una empresa especializada.

- **Desventajas:**
  - Es necesario adiestrar a los recursos para que puedan cumplir con las actividades requeridas para la implementación del plan.
  - El tiempo de los recursos participantes en la implementación del plan estará condicionado con sus actividades y disponibilidad actual.
  - Pueden existir conflictos a nivel de jerarquía o entre las distintas áreas participantes.
  - Se requiere acondicionar o contratar un espacio físico para realizar los talleres o capacitaciones.
  - Los resultados pueden estar influenciados por la presión del grupo o por entes Directivos de la empresa.
  - Los resultados tienen menos credibilidad que los obtenidos por una empresa especializada.
  - El tiempo de la implementación del plan puede extenderse considerablemente dependiendo de la disponibilidad de los recursos participantes.
  - Posible impacto en los proyectos actuales.
- **Costos:**
  - Se requiere curso de preparación para el personal participante en la implementación del plan.
- **Riesgos:**
  - Abandono del proyecto por cambio de prioridades.
- **Impacto en los Involucrados:**
  - Mayor carga de trabajo.

- Mayor tiempo de dedicación e investigación en las actividades inherentes a la implementación del plan de necesidad de información.
- Mejor relación y comunicación con su entorno laboral.
- Mayor rentabilidad y mejor posición socio-económica de la empresa.
- Mejoras en las políticas de incentivos y retribuciones.
- Mejorar el clima y cultura organizacional.
- Toma de decisiones más efectivas.
- Mejoras en los tiempos de entrega de resultados.

Opción 3: Implementar el plan de necesidad de información contratando una empresa especializada.

- **Beneficios:**
  - Personal calificado y con experiencia.
  - Mayor credibilidad por ser una empresa externa, posicionada y con experiencia en el mercado.
  - No tiene conflictos internos de jerarquía ni roces previos entre las distintas áreas de la empresa.
  - Imparcialidad a la hora de la evaluación y generación de resultados.
  - Tiempo de dedicación exclusiva (según contrato) para cumplir con las actividades inherentes a la implementación del plan.
- **Desventajas:**
  - No posee conocimiento de la organización.
  - El contrato se realiza por horas/hombre.
  - La empresa contratada no transfiere tecnología.

- **Costos:**
  - El plan de necesidad de información será subcontratado a la empresa: Vapro, expertos en el área de las Comunicaciones Corporativas. Vapro se encarga de de realizar y ejecutar diferentes estrategias de comunicación que ayuden al posicionamiento de las marcas.

    Sus servicios engloban desde comunicaciones organizacionales y diseño de estrategias comunicacionales internas y externas, hasta el manejo de las relaciones públicas, el Social Media y el posicionamiento de una marca o producto. El costo de Vapro por implementar un plan mencionado anteriormente y estructurado de acuerdo a los requerimientos de Corporación Sybven es de Bs.F.: 76.250,00.
- **Riesgos:**
  - La empresa contratada no cumpla con las expectativas de la empresa.
  - La empresa contratada abandone el proyecto.
- **Impacto en los Involucrados:**
  - Mejor relación y comunicación con su entorno laboral.
  - Mayor rentabilidad y mejor posición socio-económica de la empresa.
  - Mejoras en las políticas de incentivos y retribuciones.
  - Mejorar el clima y cultura organizacional.
  - Toma de decisiones más efectivas.
  - Mejoras en los tiempos de entrega de resultados.

6.2 Comparación de Opciones

Plan de Difusión del conocimiento:

De acuerdo a la información provista para cada una de las tres opciones del plan de difusión del conocimiento, a continuación se clasifican y comparan cada una de ellas tomando como base la siguiente escala: 1 = totalmente inaceptable; 2 = poco; 3 = aceptable; 4 = satisfactorio; 5 = muy satisfactorio.

CRITERIO	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3
Beneficios	2	3	5
Desventajas	1	2	4
Costos	1	3	4
Riesgos	1	2	2
Impacto en los Involucrados	1	4	5

Plan de Necesidad de Información:

De acuerdo a la información provista para cada una de las tres opciones del plan de necesidad de información, a continuación se clasifican y comparan cada una de ellas tomando como base la siguiente escala: 1 = totalmente inaceptable; 2 = poco; 3 = aceptable; 4 = satisfactorio; 5 = muy satisfactorio.

CRITERIO	OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3
Beneficios	2	3	5
Desventajas	1	2	4
Costos	1	3	4
Riesgos	1	2	2
Impacto en los Involucrados	2	4	5

6.3 Opción Recomendada

De acuerdo al análisis comparativo reflejado en el cuadro anterior la opción recomendada para cada uno de los planes propuestos es la siguiente:

Plan de difusión del conocimiento: **Opción 3: Generar el plan de difusión contratando una empresa especializada.**
Plan de necesidad de información: **Opción 3: Implementar el plan de necesidad de información contratando una empresa especializada.**

7. Estrategia de Implementación

De acuerdo al análisis realizado en la sección 6 y tomando en consideración las opciones ganadoras, se recomienda iniciar el proyecto con la generación del plan de difusión del conocimiento que integre todas las Direcciones de la empresa permitiendo desarrollar las competencias personales y capitalizando el conocimiento en la empresa. Posteriormente se debe implementar el plan de necesidad de información que permita mejorar la comunicación entre las distintas áreas de la empresa y obtener la información requerida para la toma de decisiones efectiva.

7.1 Título del Proyecto

Plan de difusión del conocimiento: Generar un plan de difusión del conocimiento que integre todas las Direcciones de la empresa permitiendo desarrollar las competencias personales y capitalizando el conocimiento en la empresa.
Plan de necesidad de información: Implementar un plan de necesidad de información que permita mejorar la comunicación entre las distintas áreas

de la empresa y obtener la información requerida para la toma de decisiones efectiva.

7.2 Resultados Previstos

Plan de difusión del conocimiento:

El plan de difusión del conocimiento será generado por la empresa Sol Comunicaciones, C.A. Los principales resultados son:

- Los involucrados reciben información sobre el proyecto, su contenido, objetivos, resultados esperados y financiamiento, en forma visual y escrita.
- Los involucrados se familiarizan con el esquema organizativo, los mecanismos de trabajo, roles, actividades y cronograma.
- Generación y presentación de propuestas para la distribución y capitalización del conocimiento, de parte de los grupos involucrados.
- Comunicación directa y permanente del proyecto hacia los involucrados y la empresa Sol Comunicaciones, C.A.
- Plan de difusión del conocimiento generado de acuerdo a los requerimientos establecidos.

Plan de necesidad de información:

El plan de necesidad de información será implementado por la empresa Vapro. Los principales resultados son:

- Notificación a todos los involucrados sobre la realización del proyecto, objetivos, alcance y resultados esperados.
- Concientización y posicionamiento de la comunicación organizacional.
- Formalización y fortalecimiento de un sistema de información.
- Integración de los diferentes estratos de la organización.

- Requerimientos de información de cada una de las áreas o Direcciones participantes.
- Plan de necesidad de información implementado de acuerdo a los requerimientos establecidos.

7.3 Entregables

Plan de difusión del conocimiento:

- Documento informativo sobre el proyecto a realizar: Incluye descripción de la empresa Sol Comunicaciones, C.A., objetivo (s) del proyecto, alcance, resultados esperados, estrategia, presupuesto, involucrados y seguimiento.
- Cronograma del proyecto: Incluye un cronograma con las actividades, recursos, presupuesto y tiempo estimado para la generación del plan de difusión del conocimiento.
- Modelo de programa de uso de medios: Contiene un esquema de programación del uso de diferentes medios de comunicación que pudieran utilizarse para la difusión y capitalización del conocimiento.
- Recomendaciones para el diseño de materiales escritos: Lista una serie de recomendaciones a seguir para la elaboración de materiales escritos que permitan capitalizar el conocimiento.
- Modelos del plan de difusión del conocimiento: Incluye tres propuestas del plan de difusión según requerimientos y necesidades de Corporación Sybven.

Plan de necesidad de información:

- Documentación inicial: Documento informativo que contiene una breve descripción sobre la empresa prestadora del servicio: Vapro, objetivos del proyecto, alcance, involucrados, duración del proyecto (cronograma) y resultados esperados.
- Ejecución de campaña de sensibilización en todas las áreas de Corporación Sybven, exponiendo las ventajas y beneficios de gestionar la comunicación en el interior de la misma.
- Dos foros continuos de información y capacitación en temas relacionados con la comunicación intracorporativa.
- Difusión de nuevas políticas de comunicación para cada área de responsabilidad dentro Corporación Sybven.
- Necesidades y expectativas de información de cada una de las áreas de la empresa.
- Implementación de plataforma para el establecimiento del sistema de información.
- Charla de capacitación a los trabajadores para el manejo emocional en el establecimiento de relaciones asertivas y respetuosas.
- Dinámicas de grupo y actividades vivenciales para optimizar las relaciones.
- Manual de normas y procedimientos de la organización.

7.4 Presupuesto

El presupuesto destinado para el proyecto alineación estratégica de la cultura organizacional de Corporación Sybven es de: Bs.F.: 200.000,00.
Gastos Previstos:

EMPRESA	PROYECTO	COSTOS
Sol Comunicaciones, C.A.	Generación del plan de difusión del conocimiento	95.896,00
Vapro	Implementación del plan de necesidad de información	76.250,00
Corporación Sybven	Reserva de la Gerencia	27.854,00
	Total	**200.000,00**

7.5 Otros Recursos

Tanto para el plan de difusión del conocimiento como para el plan de necesidad de información es necesario contar con:

- Salón equipado con video beam y equipos de computación para realizar las sesiones requeridas por las empresas contratadas.
- Recursos de impresión y papelería.
- Documentos organizacionales tales como: misión, visión, valores, organigrama organizacional, objetivos estratégicos de la empresa, manual de normas y procedimientos y flujograma de procesos.
- Comedor y área de estacionamiento.

8. Marco de Administración del Proyecto

8.1 Gobernanza

Patrocinador del Proyecto: Corporación Sybven.
Propietario del negocio: Magdalena de Luca.
Gerente del Proyecto: Jeannette Cotilla.
Equipo del Proyecto: Yanina Figueira, Dayan Acosta, Mayerling Elias, Luis Gonzalez, Gustavo Bonalde y Johanna Bolivar.

8.2 Gestión de la Calidad

Actualmente Corporación Sybven no cuenta con una metodología establecida que contribuya a la definición y mantenimiento de los estándares y procesos corporativos. En los dos últimos años, tres Direcciones de la empresa, empezaron a implementar algunos artefactos de la metodología Rational Unified Process (RUP) y los resultados obtenidos en los proyectos de implementación y consultorías han sido muy favorables, en tal sentido y considerando la experiencia y dominio previo del personal en dichas herramientas, para el presente proyecto se utilizará la misma metodología, considerando los artefactos que puedan ser adaptados para el manejo de cambios, seguimiento, resolución de problemas, aceptación de entregables, cambio de alcance, entre otros.

8.3 Impacto Organizacional

Durante la ejecución del proyecto las actividades, compromisos, entregas y obligaciones de cada una de las Direcciones de la empresa no se pueden ver afectadas.

Las empresas contratadas deben coordinar las actividades considerando previamente la disponibilidad de los recursos participantes, para esto, el equipo del proyecto de Corporación Sybven, debe realizar un cronograma donde se coloquen las fechas o semanas críticas de cada área o Dirección y la(s) fecha(s) recomendadas para realizar actividades en las que se requiera la participación del equipo. Si llegara a existir algún cambio inesperado que altere el cronograma entregado debe notificarse a la empresa contratada para cambiar la actividad con otro departamento y re planificar una nueva fecha.

Las empresas contratadas deben considerar un plan de contingencia con varias alternativas para el manejo de situaciones inesperadas, esto con la finalidad de no retrasar el cronograma y no incrementar los costos del proyecto.

En caso de requerir la extensión del proyecto y que este implique costos adicionales para Corporación Sybven, la empresa contratada debe argumentar y exponer con claridad la situación presentada, los costos, tiempo e impacto, para reconsiderar la aprobación de la extensión del proyecto.

8.4 Entrega de resultados

Las empresas contratadas deberán consignar los entregables propuestos en los tiempos acordados a la Dirección de Capital Humano, que será la encargada de fijar reuniones de seguimiento y evaluación de resultados con el resto de las direcciones de Corporación Sybven.
En dichas reuniones se discutirán los resultados obtenidos a la fecha, los beneficios aportados, los problemas presentados, entre otros puntos que se consideren importantes.

8.5 Revisión Post Proyecto

Cada Dirección de Corporación Sybven debe actualizar en un documento que se publicará en la intranet corporativa (con acceso únicamente a los Directores), las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto. Las lecciones se actualizarán por Dirección y por fecha y serán discutidas en las reuniones de seguimiento que fije la Dirección de Capital Humano.