AAU0483

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

IMPLANTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA DE DOCUMENTACIÓN DE SISTEMAS EN LA GERENCIA DE NÓMINA, BENEFICIOS, RRHH Y OTROS DE LA EMPRESA INTESA, A TRAVÉS DE LA CONSULTORÍA DE PROCESOS Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO POR
DORA LA ROSA SUÁREZ
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
CARACAS, FEBRERO 1999

Universidad Católica Andrés Bello

Trabajo Especial de Grado

Dora La Rosa S.

ESPECIALIDAD EN D.O.

ÍNDICE

I. RESUMEN 3

II. INTRODUCCIÓN 5

III. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 6

3.1 Caracterización de la Empresa 6

3.2 Base Teórica 7

3.2.1 Tecnología y Organización 7

3.2.2 Intervenciones del D.O. 8

3.2.3 Mantenimiento y Documentación de Procesos 14

IV. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO 16

4.1 Objetivos 16

4.2 Estrategia Metodológica 16

4.3 Muestra Poblacional 21

4.4 Análisis de Datos 21

4.5 Hallazgos 22

V. CAPÍTULO III: INTERVENCIÓN 28

5.1 Objetivos 28

5.2 Estrategia Metodológica 29

5.3 Muestra Poblacional 32
5.4 Implantación 32
5.5 Evaluación 34

VI. CONCLUSIONES 38

VII. BIBLIOGRAFÍA 40

VIII. ANEXOS 42

I. RESUMEN

En el presente informe se describe el trabajo de diagnóstico e intervención realizado en el Departamento de Nómina, Beneficios, RRHH y Otros de INTESA (Informática, Negocios y Tecnología S.A.) en respuesta a la necesidad de aplicar una metodología para la documentación del sistema de información que administra los planes de ahorro de los empleados (SIMAF) con el propósito de mejorar la calidad del servicio que la unidad ofrece a sus clientes en el proceso de mantenimiento. Este proceso incluyó la implantación de un cambio, mediante el rediseño del trabajo, y el consecuente entrenamiento a los miembros del grupo.

Para fines de diagnóstico, se construyó un instrumento con el fin de determinar el impacto que tiene la carencia de documentación en el mantenimiento de sistemas que realizan los analistas del grupo SIMAF. Esto incluyó, por una parte, la definición de mantenimiento de sistemas y la selección de los factores incidentes en él, y por la otra, la aplicación del instrumento y el análisis de resultados.

Una vez conocidos los resultados numéricos del test, los cuales se establecieron convencionalmente entre 0 y 150, se utilizaron diferentes herramientas estadísticas para representar el nivel de eficiencia del proceso de mantenimiento de sistemas que lleva a cabo la población en estudio.

En el proceso de intervención se construyeron y aplicaron instrumentos, con el fin de evaluar el nivel de efectividad del programa de entrenamiento y, además, con el propósito de determinar el efecto del cambio implantado en el equipo de trabajo.

Para el procesamiento de todos los tests se utilizaron diferentes herramientas estadísticas,

entre ellas: descriptivos, histogramas, diagramas de barras y diagramas de tortas. Este análisis estadístico tuvo por objeto la descripción, manipulación e interpretación del comportamiento de los datos relacionados al proceso de mantenimiento de sistemas y al efecto del cambio implantado en el equipo de trabajo.

Como último paso, se evaluó el proceso y se generaron algunas conclusiones que resumen los hallazgos más importantes del proyecto.

II. INTRODUCCIÓN

Existen tres componentes básicos en todos los programas de D.O.: diagnóstico, acción y administración del programa. El diagnóstico es uno de los tres componentes básicos de un programa de D.O y representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus sub-unidades, de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.

El primer paso de todo este proceso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente –ya sea el sistema total o una parte del todo. ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son sus áreas problemas? ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que se están buscando? ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?. Del diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

La acción o intervención consiste en el conjunto de actividades estructuradas que ponen en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir problemas o aprovechar oportunidades. Estas actividades constituyen el impulso para la acción del D.O. y en su ejecución participan clientes y consultores con el objetivo de mejorar directa o indirectamente el funcionamiento organizacional.

III. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Generalidades

INTESA es Informática, Negocios y Tecnología, S.A., empresa que nace en 1996, a raíz de la asociación entre la segunda corporación petrolera del mundo, PDVSA, y una de las mayores compañías de aplicación de tecnologías en Estados Unidos, Science Applications International Corporation (SAIC), con la finalidad de proveer servicios integrados de Tecnología de Información, TI, en el mercado latinoamericano. Para cumplir ese objetivo, INTESA cuenta con más de 2000 profesionales orientados a diseñar soluciones innovadoras en Tecnología de Información para clientes en toda América Latina, a paritr del proceso de transformación de la ciencia y la tecnología en información y de ésta en conocimiento.

Misión

INTESA proveerá servicios y soluciones de óptimo valor, basados en aplicaciones innovadoras de ciencia y tecnología; será la primera especialista del conocimiento del mundo y, en América Latina, se convertirá en la compañía de la transformación.

Metas

- Ser reconocida en toda América Latina como la empresa de transformación y aliado comercial clave y facilitador de organizaciones que aprenden.
- Convertirse en el proveedor líder de soluciones estratégicas de negocios (soluciones cibernéticas, totalmente integradas), reconocido por agregar valor, por su innovación, creatividad y flexibilidad.

- Establecerse a nivel mundial como una corporación modelo y centro de excelencia, basada en un ambiente de trabajo provechoso y exigente.

Valores

- Calidad y satisfacción del cliente
- Excelencia y trabajo en equipo
- Empleado-Propietario
- Altos estándares de ética e integridad profesional.
- Crecimiento técnico y diversificación de mercados.
- Espíritu emprendedor.
- Responsabilidad social.

Unidad de estudio

La unidad de estudio, Grupo SIMAF, tiene como principal objetivo proveer al Departamento de Finanzas de PDVSA Servicios de una herramienta que apoye la administración de los planes de ahorro de los empleados de la industria. El Grupo SIMAF se encuentra dentro de la organización de INTESA-Servicios de la empresa INTESA, específicamente dentro del Departamento de Nómina, Beneficios, RRHH y Otros.

3.2 BASE TEÓRICA

3.2.1 Tecnología y Organización

Fremont y Kast afirman que la ciencia y la tecnología se han convertido en una fuerza penetrante en la sociedad moderna, que influye en todas nuestras actividades y nos ofrece una nueva forma de ver los asuntos mundiales.

En la sociedad industrial moderna, las organizaciones complejas a gran escala se han convertido en los medios primordiales para utilizar la tecnología. En un sentido amplio, el desarrollo de grandes organizaciones representa un avance en la tecnología social. La capacidad de reunir los recursos materiales, humanos y de información necesarios para desarrollar labores complejas es un gran logro.

Por otra parte, el sistema técnico está directamente relacionado con el suprasistema ambiente y con las metas y los valores de la organización. Afecta la estructura, las relaciones sociales y el sistema administrativo. Para la tecnología rutinaria, la estructura estable-mecanicista es adecuada; sin embargo, con una tecnología compleja y cambiante, la forma orgánica-adaptable es la más efectiva.

En ese sentido, las computadoras están teniendo un efecto importante en las organizaciones en todos los niveles. El desarrollo de sistemas de apoyo a las decisiones con base en computadoras ofrece una importante herramienta para auxiliar en la toma de decisiones y tiene un efecto muy importante en las funciones y actividades de los empleados.

3.2.2. Intervenciones del D.O.

Las intervenciones del D.O. son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea o a una serie de tareas en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional.

Todo programa de D.O. considera un plan de juego general o estrategia de intervención. En este proyecto, la estrategia de intervención consideró tres temas fundamentales del D.O.: la implantación de cambio, la consultoría de procesos y los programas de entrenamiento.

Implantación de Cambio

El autor Gary Yulk sostiene que las teorías del proceso del cambio describen un esquema típico de eventos que ocurren en un cambio desde el principio al fin. El proceso del cambio se puede dividir en tres fases: Descongelamiento, cambio y recongelamiento. En la fase del descongelamiento, las personas comienzan a darse cuenta que las maneras viejas de hacer las cosas son más largas e inadecuadas. Este reconocimiento ocurriría como resultado de una crisis obvia o resultaría de un esfuerzo de describir amenazas u oportunidades no evidentes todavía a la mayoría de las personas en la organización. En la fase del cambio, las personas buscan maneras nuevas de hacer las cosas y seleccionan una proximidad prometedora. En la fase del recongelamiento se implementa la nueva proximidad y llega a establecerse. Las tres fases son importantes para un cambio exitoso. El intento de moverse directamente a la fase del cambio sin primero descongelar actitudes tiende con alta probabilidad a encontrar apatía o fuerte resistencia. La falta de un diagnóstico sistemático y de resolución de problemas en la fase del cambio resultará en un diseño débil del cambio. La falta de atención a la construcción y mantenimiento del entusiasmo en la tercera fase resultaría en la reversión del cambio tan velozmente como fue implementado.

Según Lewin, el cambio es alcanzado por dos tipos de acciones. Una proximidad es aumentar las fuerzas del impulso hacia el cambio ([p.e.], incrementar incentivos, usar el poder para forzar el cambio), el otro es reducir las fuerzas restringentes que crean resistencia al cambio ([p.e.], reducir el miedo al fracaso o pérdida económica, remover oponentes). Si las fuerzas de resistencia son débiles sería suficiente con aumentar las fuerzas del impulso. Sin embargo, si las fuerzas restringentes son fuertes, una proximidad dual es aconsejable. A menos que las fuerzas restringentes puedan reducirse, un incremento en el impulso de la fuerza creará un conflicto intenso por encima del cambio y la continuidad de la resistencia hará más difícil la completación de la fase del recongelamiento.

Otra teoría del proceso describe cómo las personas en las organizaciones reaccionan a los cambios impuestos en ellas (Jick, 1993; Woodward & Bucholz, 1987). La teoría se construye en observaciones hechas a las reacciones súbitas de las personas, eventos traumáticos tales como la muerte de un ser amado, la disolución de un matrimonio, o un desastre natural que destruye el hogar. Se asume un patrón similar de reacción durante un cambio organizacional. El patrón de la reacción tiene cuatro fases: rechazo, enojo, luto y adaptación. La reacción inicial es negar que el cambio es necesario ("Esto no está pasando" o "esto sólo es un retroceso temporario"). La próxima fase es enojarse y buscar a alguien para reprocharle. Al mismo tiempo, las personas tercamente se resisten a dejar las maneras acostumbradas de hacer las cosas. En la tercera fase las personas paran de negar que el cambio es inevitable, reconocen lo que se ha perdido y lo lamentan. La fase final es aceptar la necesidad de cambiar y seguir la vida. La duración y severidad de cada tipo de reacción pueden variar grandemente y algunas personas se atascan en un estado intermedio. La comprensión de estas fases es importante para el líder del cambio, quien debe aprender a ser paciente y útil. Muchas personas necesitan ayuda para superar el rechazo, canalizar su enojo constructivamente, lamentarse sin deprimirse severamente y tener optimismo para ajustarse con buen éxito.

Hay dos proximidades generales para introducir un cambio en una organización (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990): el cambio de las personas o el cambio de los roles. La asunción subyacente de la primera proximidad es que nuevas actitudes o habilidades causarán conductas para el cambio. Las habilidades se pueden cambiar con un programa de entrenamiento y las actitudes pueden ser cambiadas por apelaciones persuasivas o intervenciones en la construcción del equipo. Los agentes del cambio llegan a convencerse a sí mismos y transmiten la visión a otras personas en la organización.

Una proximidad muy diferente es cambiar los roles del trabajo para inducir a las personas a actuar e interactuar de nuevas maneras. Los roles pueden ser cambiados por trabajos de rediseño para incluir actividades y responsabilidades diferentes, para reorganizar el flujo de

trabajo, para modificar las relaciones de autoridad y para cambiar el criterio y los procedimientos de evaluación de trabajo. La asunción es que cuando los roles requieren personas para actuar en una manera diferente, ellas cambiarán sus actitudes para ser consistentes con la nueva conducta. La conducta efectiva es inducida por los nuevos requisitos del rol y reforzada por la evaluación y el sistema de recompensa.

Durante años ha habido controversia acerca de qué proximidad es la más efectiva. La proximidad puede tener éxito o fallar, depende de cómo se lleva a cabo. Beer y sus colegas (1990) argumentan que un programa de cambio de rol es más probable de tener éxito que un programa de cambio de actitud. Sin embargo, las dos proximidades no son incompatibles y la mejor estrategia es usarlos juntos en una manera de apoyo mutuo. Los esfuerzos por cambiar actitudes y habilidades apoyan que nuevos roles reducen la oportunidad que el cambio del rol se subvertirá por oponentes antes de tener una oportunidad de éxito.

Hay muchos programas genéricos de cambio de actitud o cambio del rol. Ejemplos incluyen el downsizing, los diferimientos, los equipos de auto-manejo, los círculos de calidad y los planes de incentivo. Una error común es llevar a cabo uno de estos programas de cambio sin un diagnóstico cuidadoso de los problemas que confronta la organización. Un programa genérico no es indicado para resolver los problemas de una organización por sí mismo, e inclusive los haría peor (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990).

Antes de comenzar un cambio, los líderes necesitan estar claros acerca de la naturaleza del problema y los objetivos del programa de cambio. Lo mismo que en el trato de una enfermedad física, el primer paso es un diagnóstico cuidadoso para determinar qué está mal con el paciente. El diagnóstico organizacional puede ser conducido por el equipo de la alta gerencia, por consultores externos, o por una fuerza de tarea compuesta de representantes de varios propietarios claves de la organización. Después que el diagnóstico se completa, se

debe diseñar un programa apropiado de cambio que debe ser complementarse con cambios en roles y personas.

Consultoría de Procesos

La Consultoría de Procesos representa un enfoque o un método para intervenir en un sistema actual y tiene como principal objetivo diagnosticar y comprender el proceso. Lo esencial en este enfoque es que una tercera parte hábil (el consultor) trabaje con los individuos y los grupos para ayudarlos a aprender acerca de los procesos humanos y sociales y resolver los problemas que surgen de los eventos del proceso.

La Consultoría de Procesos, según Edgar Schein, se compone de muchas intervenciones diferentes. Para Schein, la labor del consultor de procesos es ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que esté consciente de los procesos organizacionales, de las consecuencias de dichos procesos, y de los mecanismos mediante los cuales se puede cambiar. El consultor de procesos ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y la autointervención. La máxima preocupación del consultor de procesos es la capacidad de la organización para hacer sí misma lo que él ha hecho por ella.

French puntualiza que el consultor de procesos trabaja con la organización, por lo general en equipos de trabajo, y los ayuda a desarrollar las habilidades necesarias para diagnosticar y resolver los problemas del proceso que surgen.

Por su parte, Schein considera que el consultor de procesos, en su estrategia de intervención, incorpora actividades tales como: establecimiento de agenda, retroalimentación de observaciones o de otros datos, orientación y consejo y, por último, sugerencias estructurales.

Entrenamiento y Evaluación

Hay cierto número de experiencias de entrenamiento o educacionales, orientadas a los individuos, que tienen una utilidad en la evolución exitosa de un esfuerzo de D.O.. Este tipo de intervenciones pueden ser accesorios complementarios y de refuerzo del proceso de D.O. De acuerdo con French & Bell, el entrenamiento es de suma importancia para los miembros de la organización que quieren desarrollar habilidades para las nuevas asignaciones provocadas por un importante cambio organizacional. Así pues, el proceso mismo de D.O. sugiere la necesidad de ciertas clases de entrenamiento, tales como: entrenamiento para la resolución de problemas en grupo, en participación efectiva del grupo y en manejo de las juntas de grupo.

Por otra parte, todo programa de entrenamiento debe ser evaluado para determinar su efectividad, desde el punto de vista de los participantes, y el costo, desde el punto de vista de la organización. En líneas generales, evaluar un programa de entrenamiento no es sencillo ya que se deben tener en cuenta muchos factores y su manejo.

Según las investigaciones de Richard M. Wolf y W. Warner Burke, es necesario tener presente la siguiente información:

1. Estatus inicial de quienes participan en el programa, tales como datos demográficos relativos a edad, sexo, educación e historia laboral que pueden ser útiles para la discriminación de los datos del cuestionario.
2. Estatus de los facilitadores, considerando que ellos pueden adquirir conocimientos, destrezas, técnicas, habilidades para promover la motivación o la adquisición de actitudes específicas, de los participantes del programa.
3. Información del programa, considerando las discrepancias entre lo diseñado y lo ejecutado, con el fin de determinar que las discrepancias encontradas se deban al modo de implementación del programa y no a su diseño.

4. Costos, que se encuentran implícitos en el plan, bien sean directos y fáciles de calcular como el costo de las herramientas de oficina utilizadas en la presentación, o indirectos y difíciles de calcular como el costo del tiempo de los participantes.
5. Información suplementaria, referida a las reacciones de los participantes, aprendizajes no planificados y efectos no esperados.

Los estudios para evaluar programas de entrenamiento, son herramientas útiles para recolectar datos en modo sistemático. Frecuentemente son utilizados por los entrenadores para controlar el diseño y la ejecución del programa y, son muchos los tópicos que pueden ser evaluados de esta forma, entre ellos: gerencia por objetivos, gerencia por excepción, relaciones interpersonales, formación de equipos, manejo de la ejecución, manejo del tiempo, fijación de metas, resolución de problemas, manejo del estrés personal y técnicas de intervención.

3.2.3 Mantenimiento y Documentación de Procesos

La fase de mantenimiento de un proceso se centra en el cambio que va asociado a la corrección de errores, a las adaptaciones requeridas a medida que evoluciona el entorno y, a cambios debidos a las mejoras producidas por los requisitos cambiantes del cliente.

Durante la fase de mantenimiento se encuentran cuatro tipos de cambios:

- Corrección: mantenimiento correctivo que modifica el proceso para corregir defectos.
- Adaptación: mantenimiento adaptativo que produce modificación con el objetivo de adaptar el proceso a los cambios del entorno externo.
- Mejora: mantenimiento perfectivo que lleva al proceso más allá de los requisitos funcionales originales.
- Prevención: mantenimiento de reingeniería que permite que el proceso sirva a las necesidades de los usuarios finales.

En virtud que la fase de mantenimiento involucra cambios, se hace necesaria la documentación de procesos.

La documentación de procesos provee el nivel apropiado de descripción técnica y funcional en forma correcta y comprensible, la traza de actualizaciones realizadas, el control sobre la terminación del proyecto y la confirmación de la documentación global.

IV. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

4.1 Objetivos

Objetivo General

Proveer de apoyo metodológico al Grupo SIMAF en la documentación del sistema de información que administra los fondos de ahorro de los empleados (SIMAF).

Objetivos Específicos

- Estudiar a nivel funcional el sistema objeto de estudio.
- Estimar la efectividad del proceso de mantenimiento de sistemas que realiza actualmente la unidad sin el apoyo documental del sistema.
- Determinar qué elementos del proceso son susceptibles de mejoría.
- Determinar qué elementos del sistema son documentables.

4.2 Estrategia Metodológica

Definiciones

Dado que el proceso de mantenimiento de sistemas es el eje central de la fase de diagnóstico, el primer paso de la estrategia metodológica consiste en la definición del término:

Definición Conceptual

El mantenimiento de sistemas consiste en mejorar y adaptar en forma constante los sistemas de información.

Definición Operacional

- Localización de Errores: ubicación del código de programa involucrado en el incidente que es susceptible a modificaciones.
- Calidad de la solución: grado de eficiencia y efectividad de la solución dada al incidente.
- Tiempo invertido: unidades de tiempo empleadas por el analista para solucionar el incidente.
- Servicio ofrecido: evaluación global del proceso.

Construcción del Instrumento

Después de la revisión de diferentes métodos de evaluación, fue seleccionado el método de las listas de control con el fin de lograr un instrumento de medición del proceso de mantenimiento de sistemas adaptado a la muestra de población en cuestión.

Justificación del método

El método de Listas de Control, consiste esencialmente en un catálogo de afirmaciones o preguntas que se refieren a otros tantos aspectos sobresalientes del comportamiento del individuo en el trabajo. El valorador expresa el juicio simplemente indicando cuáles entre las afirmaciones o preguntas de cada factor de la lista describen mejor, a su juicio, el comportamiento real del individuo bajo examen.

Más que a juzgar, el valorador se limita a describir el comportamiento de su(s) evaluado(s) en el trabajo.

Naturalmente, para que la descripción sea expresiva, es necesario que:

1- Las indicaciones de comportamiento incluidas en la lista, tengan un carácter especifico y no genérico, es decir, se refieran a un determinado trabajo o grupo de trabajos afines.

2- Las mismas sean verdaderamente representativas de los varios aspectos positivos o negativos del comportamiento y de la prestación del individuo.

Las frases descriptivas incluidas en la lista de control no tienen todas la misma importancia. De aquí la necesidad de atribuir una ponderación a cada una que no aparece en forma evidente en la lista de control, para no influenciar a los evaluadores.

Ventajas y Límites del Método

El método de listas de control, por la sencillez de su empleo, facilita mucho la tarea de todos los evaluadores, en particular, reduce el tiempo requerido para la valoración y elimina o por lo menos disminuye considerablemente las más frecuentes divergencias a las que están sometidos los juicios; suministra una base precisa para discutir con los interesados los aspectos positivos y negativos de su trabajo o comportamiento.

La aplicación del método se justifica además sólo si es posible su empleo a gran escala. Es necesario que existan muchas personas que efectúen el mismo trabajo o por lo menos trabajos similares, de manera que pueda aplicárseles la misma lista de control. Las listas deben contener una serie de frases verdaderamente descriptivas de los aspectos positivos o negativos de la prestación y del comportamiento de los empleados; por ello, tienen a la fuerza que referirse estrictamente a un determinado trabajo que en este caso es el de sistemas.

Esquema de la escala para la evaluación del proceso de mantenimiento de sistemas

EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE
1.5	1	0.75	0

Reglas de Asignación

Para la clasificación de los resultados se ha diseñado una escala de cuatro intervalos (categorías). Cada categoría se ha establecido en base con los valores porcentuales del nivel de ejecución del proceso de mantenimiento; estas categorías son:

150% Excelente

100% Muy Bueno

75% Satisfactorio

0% Deficiente

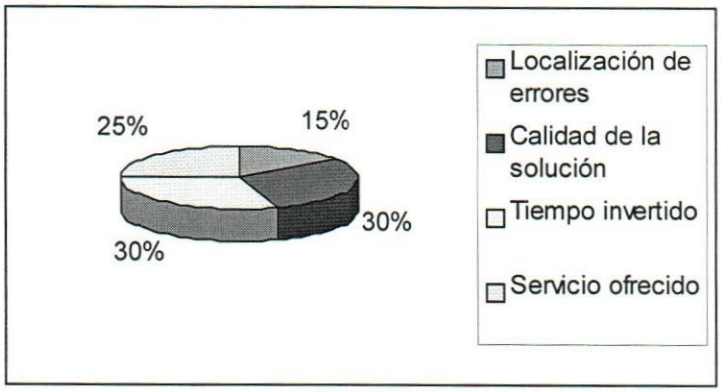
Para establecer el punto entre un intervalo y otro a partir del cual se da inicio al intervalo inmediato siguiente se consideró lo siguiente:

- ✓ "Excelente" a toda evaluación que fluctúe entre 121 y 150.
- ✓ "Muy Bueno" a toda evaluación que fluctúe entre 91 y 120.
- ✓ "Satisfactorio" a toda evaluación que fluctúe entre 71 y 90.
- ✓ "Deficiente" a toda evaluación que fluctúe entre 0 y 70.

Distribución de los pesos

FACTOR	PESO(%)
Localización de los errores	15
Calidad de la solución	30
Tiempo invertido en la resolución	30
Servicio General ofrecido	25

Representación Gráfica



Plan de Actividades

El plan de actividades comprendió el desarrollo y la aplicación de tres herramientas de evaluación:

1. *Instrumento para el Levantamiento de Información Funcional del Sistema*

Este instrumento fue aplicado al analista líder desarrollador del Sistema SIMAF, con el fin de levantar información funcional acerca de las generalidades del sistema, sus dimensiones, alcance y elementos susceptibles de documentar. (Ver Anexo 1).

2. *Instrumento para el Levantamiento de Información Funcional del Sistema por Módulos*

Este instrumento fue aplicado al analista líder desarrollador del Sistema SIMAF, con el fin de levantar información funcional para cada uno de los módulos constituyentes del sistema. (Ver Anexo 1).

En este instrumento fueron contabilizados los componentes programables de cada uno de los módulos con la finalidad de conocer la dimensión de los programas fuentes del sistema y para determinar los objetos de programación susceptibles de documanteación.

3. *Instrumento de Evaluación del Proceso de Mantenimiento de Sistemas*

Este instrumento fue aplicado a los analistas del Grupo SIMAF para evaluar la ejecución del proceso de mantenimiento de sistemas que cada uno de ellos lleva a cabo. Su aplicación permite el conocimiento, en términos cuantitativos, del grado de eficiencia con que este personal procesa los incidentes de mantenimiento en ausencia de un estándar de documentación. (Ver Anexo 1).

La aplicación de todos estos instrumentos consideró una pequeña exposición a los analistas del Grupo SIMAF acerca del propósito de cada uno de ellos, el procedimiento de aplicación y entrega. Por su parte, el instrumento incluyó un instructivo en el cual se explica detalladamente la forma de llenarlo (Ver anexo 1). El procedimiento de aplicación fue bastante sencillo ya que la información solicitada en los tres casos es de tipo técnico y el personal constituyente de la muestra de población está preparado en esos términos. Así mismo, las aplicaciones fueron cortas, de fácil procesamiento y con entregas puntuales.

4.3 Muestra Poblacional

La muestra de población que ha sido utilizada para el diagnóstico ha considerado a los seis analistas del grupo SIMAF. Esta muestra es homogénea en cuanto a preparación académica, edad, experiencia y trabajo asignado se refiere.

4.4 Análisis de Datos

La tabulación de datos correspondió al tercer instrumento y fue realizada considerando los pesos de cada uno de los factores que habían sido previamente establecidos. Con estos datos se construyó una matriz para cada uno de los factores y para el instrumento global.

El análisis de los resultados se realizó mediante el uso del paquete estadístico SPSS y de los graficadores de EXCEL.

4.5 Hallazgos

La aplicación de los dos primeros instrumentos tuvo por objetivo principal conocer las dimensiones del sistema y determinar los objetos de programación que son susceptibles de documentación. Entre estos documentos figuran las ventanas, los menúes y los datawindows. Los instrumentos recolectados se encuentran en el Anexo 2.

Posterior a la aplicación del tercer instrumento, se procedió a realizar el análisis de los datos para el test en general y para cada factor.

- Para el Test:

Para la evaluación global del proceso de mantenimiento, que teóricamente debía estar comprendida entre 0 y 150, se obtuvieron valores entre 22.5 y 52.5 lo cual representa un intervalo de valores bajos dentro del intervalo total Con ello puede concluirse que el proceso de mantenimiento de sistemas está alcanzando un promedio de eficiencia del 32.5% el cual cae dentro del rango que se ha definido como "Deficiente".

Descriptivos:

Número de Observaciones Válidas = 6.00

Variable	Media	Desv.	Mínimo	Máximo	N
TEST	32.50	15.49	22.50	52.50	6

Histograma

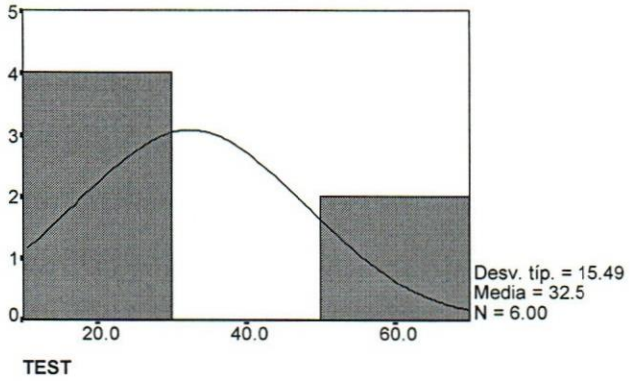
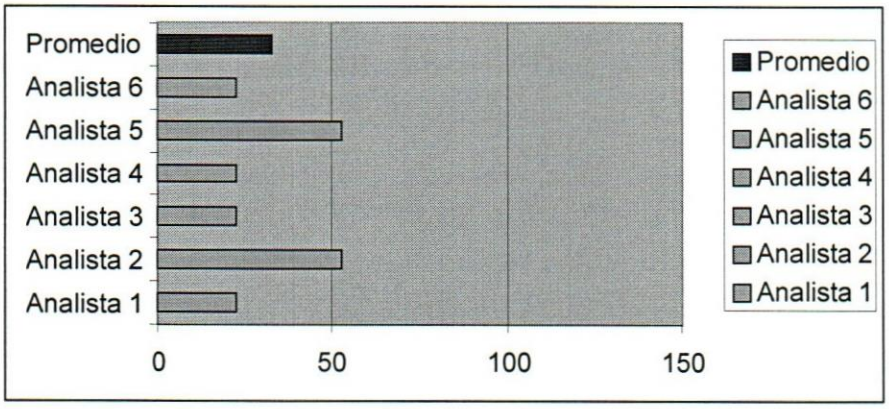


Tabla de Medias:

EVALUADOR	EVALUACION
Analista 1	22.500
Analista 2	52.500
Analista 3	22.500
Analista 4	22.500
Analista 5	52.500
Analista 6	22.500
Promedio	**32.500**

Gráfica de Medias:



- Para los Factores:

Factor: Localización de errores

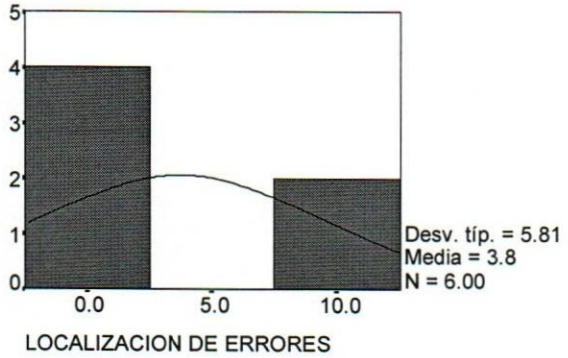
Para este factor, cuyo valor teórico se encuentra en el intervalo del 0 al 15, se obtuvieron puntajes entre 0 y 11.25 lo que arroja una media de 3.75. En términos generales, este factor se encuentra en la categoría que se ha definido como "Deficiente".

Descriptivos

Número de Observaciones Válidas = 6.00

Variable	Media	Desv.	Mínimo	Máximo	N
LOCAL	3.75	5.81	.00	11.25	6

Histograma



Factor: Calidad de la Solución

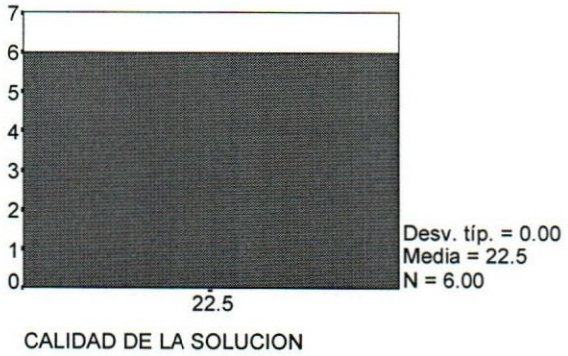
Para este factor, cuyo valor teórico se encuentra en el intervalo del 0 al 30, se obtuvieron puntajes de 22.5 lo que arroja una media de ese mismo valor. En términos generales, este factor se encuentra en la categoría que se ha definido como "Satisfactorio".

Descriptivos:

Número de Observaciones Válidas = 6.00

Variable	Media	Desv.	Mínimo	Máximo	N
CALIDAD	22.50	.00	22.50	22.50	6

Histograma



Factor: Tiempo de Resolución

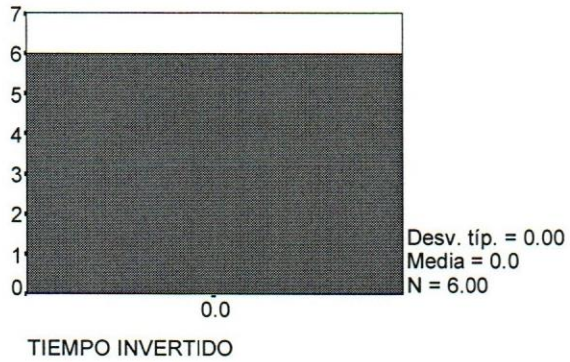
Para este factor, cuyo valor teórico se encuentra en el intervalo del 0 al 30, se obtuvieron puntajes de 0 lo que arroja una media de ese mismo valor. En términos generales, este factor se encuentra en la categoría que se ha definido como "Deficiente" siendo su único valor el mínimo del intervalo.

Descriptivos:

Número de Observaciones Válidas = 6.00

Variable	Media	Desv.	Mínimo	Máximo	N
TIEMPO	.00	.00	.00	.00	6

Histograma



Factor: Servicio General Ofrecido

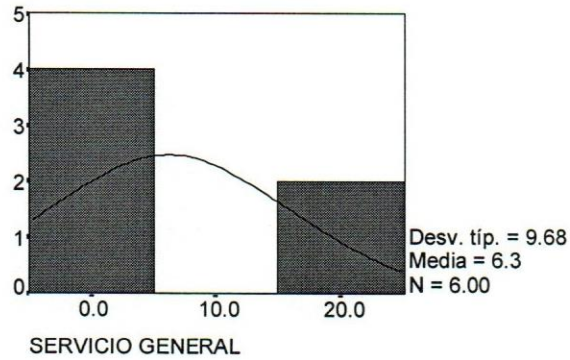
Para este factor, cuyo valor teórico se encuentra en el intervalo del 0 al 25, se obtuvieron puntajes entre 0 y 18.75 lo que arroja una media de 6.25. En términos generales, este factor se encuentra en la categoría que se ha definido como "Deficiente".

Descriptivos:

Número de Observaciones Válidas = 6.00

Variable	Media	Desv.	Mínimo	Máximo	N
SERVICIO	6.25	9.68	.00	18.75	6

Histograma

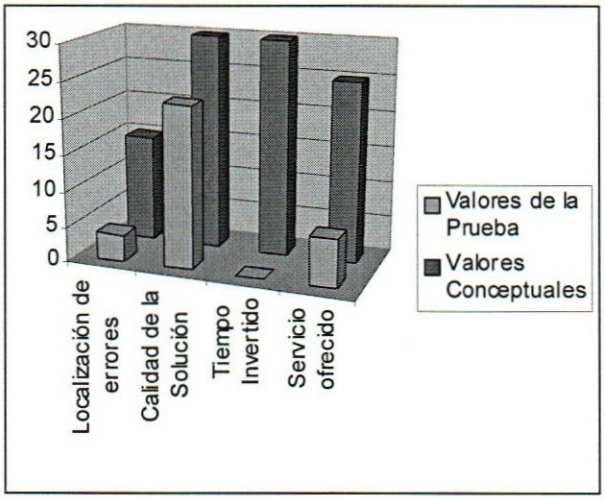


A manera general, se puede concluir que el mantenimiento de sistemas que el Grupo SIMAF se encuentra realizando, es grandemente ineficiente y que la necesidad de implantación de un estándar de documentación es inminente.

Tabla Comparativa de Pesos:

FACTOR	PESO TEÓRICO (%)	VALORES PROMEDIOS DE LA PRUEBA (%)
Localización de los errores	15	3.75
Calidad de la solución	30	22.5
Tiempo invertido en la resolución	30	0
Servicio General ofrecido	25	6.25

Gráfica Comparativa de Pesos:



V. CAPÍTULO III: INTERVENCIÓN

Según el diagnóstico realizado y en consonancia con las conclusiones anteriores, la necesidad de realizar un trabajo de intervención en el proceso de mantenimiento, que el Grupo SIMAF lleva a cabo, es inminente.

Con el propósito de dar inicio a este proceso, se elaboró y presentó al cliente una propuesta de intervención en la que se especificaron, de forma general, las actividades de esta fase.

5.1 Objetivos

Objetivo General

Implantar un proceso de cambio en el Grupo SIMAF, mediante el entrenamiento en el uso de una metodología de documentación para el sistema de información que administra los fondos de ahorro de los empleados de PDVSA (SIMAF).

Objetivos Específicos

- Aplicar un programa de entrenamiento a los miembros del grupo SIMAF con el fin de implantar una nueva metodología de documentación de sistemas.
- Evaluar la efectividad del programa de entrenamiento aplicado.
- Implantar la nueva metodología al sistema SIMAF mediante una prueba piloto.
- Estimar la percepción del cambio implementado en los integrantes del grupo.

Alcance

El alcance de este proyecto considera un trabajo de intervención sobre el grupo de analistas del Departamento de Planes, Beneficios, RRHH y Otros de la empresa INTESA que conforman el Grupo SIMAF. Esta intervención será realizada sobre el Módulo de Préstamo

Vehicular del sistema SIMAF, en modalidad de prueba piloto, y consiste en la implantación de un cambio en el proceso de mantenimiento de sistemas a través del rediseño del trabajo individual y en equipo.

5.2 Estrategia Metodológica

En esta fase del proyecto, se realizó el diseño de las actividades necesarias para la implantación del cambio según la metodología clásica del D.O.: fase de descongelamiento, que comprende las presentaciones grupales e individuales, fase de implantación del cambio, que contempla la implantación y puesta en marcha de la metodología y, fase de recongelamiento, que considera la fijación del cambio implantado mediante el entrenamiento.

Plan de Actividades

- *Actividad 1: Presentación Grupal*

Consideró la planificación y el diseño de una presentación introductoria de tipo audiovisual que estaría dirigida a todos los miembros del grupo SIMAF. Los detalles logísticos fueron acordados sin mayores inconvenientes; para ello, fue solicitada la sala de reuniones de la Gerencia de Planes, Beneficios, RRHH y Otros.

La convocatoria para la asistencia a la reunión, fue realizada por vía e-mail con una semana de anticipación.

Una vez concluida la presentación, se informó a todos los participantes que, durante el transcurso de esa misma semana, serían objeto de una demostración interactiva y de una asesoría individualizada con la finalidad de entrenar al personal en el uso de la herramienta

suministrada y realizar, en modalidad de prueba piloto, la implantación práctica al Módulo de Préstamo Vehicular del SIMAF.

- *Actividad 2: Demostración Grupal*

Consideró la realización de una síntesis en la que se incluyeron el objetivo y la utilidad de los formatos de documentación que habían sido diseñados. Así mismo, se planificó una breve demostración interactiva de la metodología para efectos de información.

- *Actividad 3: Asesoría Individual*

En esta actividad, se orientaría al personal del Grupo SIMAF, en forma individual, para adiestrarlos en el uso de los nuevos formatos de documentación.

Este proceso se planificó en seis sesiones, una para cada analista, con una duración aproximada de una hora por participante.

- *Actividad 4: Primera Evaluación*

Para esta etapa, se diseñó y validó, con juicio de experto, un instrumento para estimar el feedback del grupo en relación con el entrenamiento recibido. Por otra parte, se hizo uso del instrumento de evaluación de planes de entrenamiento de Wolf y Burke. (Ver Anexo 2)

- *Actividad 5: Implantación*

Para esta etapa se planificaron las sesiones de implantación práctica con asesoría del facilitador, utilizando como prueba piloto Módulo de Préstamo Vehicular del SIMAF. La duración estimada se estableció en dos horas diarias durante cuatro semanas.

- *Actividad 6: Segunda Evaluación*

Para esta etapa, se diseñó y validó, con juicio de experto, un instrumento para estimar la percepción del cambio implantado en cada uno de los miembros del grupo. (Ver Anexo 2)

Construcción del Instrumento

Después de la revisión de diferentes métodos de evaluación, fue seleccionado el método de las listas de control con el fin de lograr una escala de medición del instrumento de medición del feedback del grupo en relación con el entrenamiento y del instrumento de estimación de la percepción del cambio implantado.

Este método es el mismo que fue utilizado en la fase de diagnóstico, y su justificación, ventajas y límites son coincidentes.

Escala para los instrumentos de evaluación del proceso de intervención

EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE
1	0.75	0.5	0

Reglas de Asignación

Para la clasificación de los resultados se diseñó una escala de cuatro intervalos (categorías). Cada categoría se estableció en base con los siguientes valores porcentuales:

100% Excelente
75% Muy Bueno
50% Satisfactorio
0% Deficiente

Para establecer el punto entre un intervalo y otro a partir del cual se da inicio al intervalo inmediato siguiente se consideró lo siguiente:

- ✓ "Excelente" a toda evaluación que fluctúe entre 90 y 100.
- ✓ "Muy Bueno" a toda evaluación que fluctúe entre 70 y 89.
- ✓ "Satisfactorio" a toda evaluación que fluctúe entre 46 y 69.
- ✓ "Deficiente" a toda evaluación que fluctúe entre 0 y 45.

Distribución de los pesos

La ponderación de los items de los instrumentos diseñados para la evaluación de esta fase se realizó en forma equitativa, es decir, cada item con el mismo valor porcentual.

5.3 Muestra Poblacional

La muestra de población que ha sido utilizada para la intervención ha considerado a los seis analistas del grupo SIMAF. Esta muestra es homogénea en cuanto a preparación académica, edad, experiencia y trabajo asignado se refiere.

5.4 Implantación

- *Presentación Grupal*

La intervención fue iniciada con una breve presentación audiovisual al grupo SIMAF, con una duración aproximada de una hora, en la que se introdujo la nueva metodología de trabajo.

Esta presentación fue dictada en un único día, contó con la presencia de todos los miembros del grupo y tuvo lugar en la Sala de Reuniones de la Gerencia de Planes, Beneficios, RRHH y Otros.

La agenda de la presentación fue la siguiente:

- Introducción
- Resumen de los resultados del diagnóstico
- Justificación de la intervención
- Metodología de documentación

- Beneficios aportados
- Preguntas y Respuestas.

Una vez concluida la presentación, se informó a todos los participantes que, durante el transcurso de esa misma semana, serían objeto de una demostración interactiva y de una asesoría individualizada con la finalidad de entrenar al personal en el uso de la herramienta suministrada y realizar, en modalidad de prueba piloto, la implantación práctica al Módulo de Préstamo Vehicular del SIMAF.

- *Demostración Grupal*

Esta actividad fue iniciada con una breve charla en la que se explicó, a cada uno de los analistas del grupo, el objetivo y la utilidad de los formatos de documentación diseñados. Seguidamente, se realizó la demostración interactiva de la metodología, en la que se explicaron los pasos necesarios para su uso correcto. Durante este proceso, que se llevó a cabo en aproximadamente 30 minutos, cada uno de los analistas se mostró receptivo, interesado, a la vez que, participó activamente en el proceso.

- *Asesoría Individual*

Esta actividad consideró la orientación personalizada, a cada uno de los miembros del grupo SIMAF, para el uso de los nuevos formatos de documentación.

Este proceso se llevó a cabo en seis sesiones, una para cada analista, con una duración aproximada de una hora por participante y distribuidas a lo largo de tres días.

- *Primera Evaluación*

Al finalizar el proceso de entrenamiento, se realizó una evaluación del mismo, mediante la aplicación de dos instrumentos en forma individualizada. El primero, diseñado para estimar el feedback del grupo en relación con el entrenamiento recibido y el segundo, para evaluar

el plan de entrenamiento según la metodología propuesta por Pfeiffer & Company de los autores Richard M. Wolf y W. Warner Burke.

- *Implantación*

Una vez finalizado el entrenamiento, se dio inicio a la implantación práctica, propiamente dicha, de la metodología en el Módulo de Préstamo Vehicular del SIMAF

Esta actividad respondió a una planificación inicial de dos horas diarias por analista y contó, al 100% de la asesoría del facilitador.

- *Segunda Evaluación*

Al finalizar todo el proceso, se realizó la evaluación del trabajo de intervención, mediante la aplicación individualizada de un instrumento diseñado para medir la percepción del cambio implantado en cada uno de los miembros del grupo.

5.4 Evaluación

En la fase de evaluación fueron aplicados tres instrumentos a cada miembro del Grupo SIMAF. El primero, diseñado para estimar el feedback del grupo en relación con el entrenamiento recibido; el segundo, para evaluar el plan de entrenamiento según la metodología propuesta por Richard M. Wolf y W. Warner Burke y el tercero para medir la percepción del cambio implantado en cada uno de los miembros del grupo.

Resultados y hallazgos

Para la tabulación de datos se hizo uso de las tablas y graficadores de EXCEL y se llevó a cabo para cada instrumento por separado:

- Instrumento: "Feedback del grupo en relación con el entrenamiento recibido"

La tabulación de los resultados de este instrumento se llevó a cabo en forma cuantitativa, mediante el cálculo de los valores de cada test de acuerdo con los pesos establecidos para cada item del cuestionario.

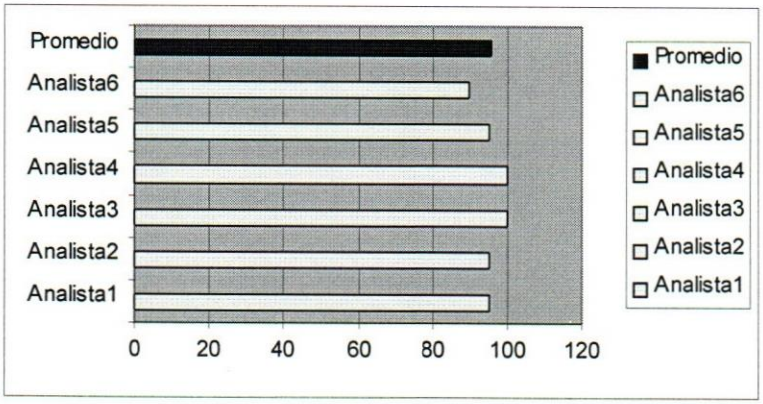
Los valores del test oscilaron entre el 90% y el 100%, en una escala del 0 al 100% con un promedio ponderado de 95.83%. Los items del test obtuvieron una desviación máxima del valor teórico de 3.3%.

De acuerdo con estos resultados, tanto la calificación promedio del test como las calificaciones individuales se situaron dentro del rango del instrumento determinado como "Excelente".

Tabla de Medias

EVALUADOR	EVALUACIÓN
Analista1	95,000
Analista2	95,000
Analista3	100,000
Analista4	100,000
Analista5	95,000
Analista6	90,000
Promedio	**95,833**

Representación Gráfica



- Instrumento: "Evaluación del Plan de Entrenamiento"

La tabulación de los resultados de este instrumento se llevó a cabo en forma cualitativa, mediante la identificación, por cada test, de los rubros seleccionados para cada factor.

Para el factor CONTEXTO, la distribución de sus items fue de la siguiente manera:

- Utilidad, 66% de las respuestas coincidieron en el rubro "de Gran Utilidad", mientras el resto lo calificó "Definitivamente Útil".
- Importancia, el 100% de las respuestas coincidieron en el rubro "Muy Importante".
- Efectividad de la Presentación, el 100% de las respuestas coincidieron en el rubro "Altamente Efectiva".
- Satisfacción con lo aprendido, 83% de las respuestas coincidieron en el rubro "Altamente Satisfecho", mientras el resto lo calificó "Satsifecho".

Para el factor METODOS UTILIZADOS, la distribución de sus items fue de la siguiente manera:

- Efectividad, 83% de las respuestas coincidieron en el rubro "Altamente Efectiva", mientras el resto lo calificó "Efectiva".
- Utilidad, 100% de las respuestas coincidieron en el rubro "Definitivamente Útil".

Para el factor CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES, el 100% de las respuestas coincidió en el rubro "Muy Bueno".

Para el factor PROGRAMA EN GENERAL, el 100% de las respuestas calificaron la longitud del programa como "Justo" y ningún comentario fue realizado en relación al hecho de agregar y/o eliminar tópicos. Entre los principales beneficios del programa, fueron citados: agilización de tareas, reducción de tiempo y esfuerzos en la ejecución de actividades y estandarización de procesos.

- Instrumento: "Percepción del Cambio Implantado"

La tabulación de los resultados de este instrumento, al igual que en el primer instrumento, se llevó a cabo en forma cuantitativa, mediante el cálculo de los valores de cada test de acuerdo con los pesos establecidos para cada item del cuestionario.

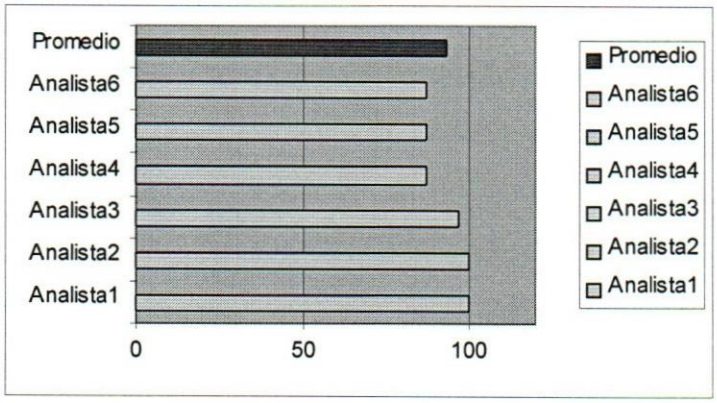
Los valores del test oscilaron entre el 87.5% y el 100%, en una escala del 0 al100% con un promedio ponderado de 93.22%. Los items del test obtuvieron una desviación máxima del valor teórico de 1.56%.

De acuerdo con estos resultados, tanto la calificación promedio del test como las calificaciones individuales se situaron dentro del rango del instrumento determinado como "Excelente".

Tabla de Medias

EVALUADOR	EVALUACIÓN
Analista1	100,000
Analista2	100,000
Analista3	96,875
Analista4	87,500
Analista5	87,500
Analista6	87,500
Promedio	**93,229**

Representación Gráfica



VI. CONCLUSIONES

Los resultados del diagnóstico realizado ponen en evidencia que el Grupo SIMAF se encuentra claramente afectado en lo referente al proceso de mantenimiento de sistemas que actualmente lleva a cabo. La razón principal es que dicho proceso se realiza sobre un sistema de información que carece de cualquier tipo de documentación conceptual y técnica.

Así mismo, los resultados obtenidos confirmaron la hipótesis inicial en la que el grupo de analistas del departamento estudiado suponían un bajo nivel de desempeño y un servicio al cliente deficiente en relación con el proceso de mantenimiento del sistema de información SIMAF.

De acuerdo con el diagnóstico realizado, se inició una fase de intervención, en modalidad de prueba piloto, con el propósito principal de desarrollar una metodología de documentación de sistemas que permitiera mantener actualizada la información conceptual, funcional y técnica del SIMAF.

Los resultados del trabajo de intervención realizado han incorporado numerosos beneficios al Grupo SIMAF. Específicamente, la implantación de la nueva metodología pone a disposición de los miembros del grupo información conceptual y operativa del sistema en forma inmediata y precisa, a la vez que apoya los procesos de mantenimiento y nuevos desarrollos y reduce el tiempo invertido en el adiestramiento técnico- funcional del sistema. Por otra parte, la intervención realizada provee al Departamento de Nómina, Beneficios, RRHH y Otros de un procedimiento estándar de documentación, así como de personal entrenado.

La realización de este proyecto ha permitido responder a un compromiso organizacional, mediante la consultoría de procesos, la administración del cambio y la capacitación de personal. El trabajo de intervención ha logrado solventar el problema detectado en la fase de diagnóstico, a la vez que ha permitido completar un importante objetivo académico.

De acuerdo con la intervención realizada, se recomienda primeramente la completación de la implantación de la metodología de documentación diseñada al resto del sistema SIMAF y, seguidamente, la extensión del entrenamiento al nuevo personal que ingrese en el grupo y, naturalmente, la actualización constante de la documentación.

Finalmente, es importante destacar que todos los tipos de intervención realizados en la ejecución de este proyecto son parte de un esfuerzo de cambio en el sistema.

VII. BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Fremont, Kast

McGraw-Hill. México.

ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL TRABAJO.

R. M. Currie.

Diana.

CONSULTORÍA DE PROCESOS. SU PAPEL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. VOLUMEN 1.

Edgar Schein

Addison-Wesley Iberoamericana

CONSULTORÍA DE PROCESOS.

RECOMENDACIONES PARA GERENTES Y CONSULTORES. VOLUMEN 2

Edgar Schein

Addison-Wesley Iberoamericana

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Wendell French & Cecil Bell

Pretince Hall

INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO.

Fred N. Kerlinger.

Mc Graw Hill.

LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

Gary, Yulk

MÉTODOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EJECUTIVOS

Jack K. Fordyce / Raymond Weil

Fondo Educativo Interamericano, S.A.

PFEIFFER & COMPANY

Instrumentos

SPSS PARA WINDOWS. PROGRAMACIÓN Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

Magdalena Ferrán Aranáz.

Mc Graw Hill.

ANEXO 1

INSTRUMENTOS - INSTRUCTIVOS

FASE DIAGNÓSTICO

INSTRUMENTO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN FUNCIONAL DEL SISTEMA

INSTRUCTIVO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN FUNCIONAL DEL SISTEMA

Instrucciones para llenar el formato de información general del sistema.

Nombre del Sistema: coloque el nombre completo del sistema.
Tipo de Sistema: coloque el tipo de sistema (cliente/servidor, mainframe, micro, etc.).
Herramienta de Desarrollo: coloque el nombre de la herramienta en que está desarrollado el sistema.
Número de Usuarios: coloque el número de usuarios que tendrá el sistema.
Número de Analistas: coloque el número de analistas desarrolladores del sistema.
Número de Módulos: coloque el número de módulo que contempla el sistema.
Localización de Fuentes: coloque la localización exacta de los fuentes del sistema (servidor, librería, ruta, etc.)
Localización de Datos: coloque la localización exacta de los datos del sistema (servidor, librería, ruta, etc.)
Requerimientos Hardware / Software de Instalación: coloque los requerimientos necesarios para la instalación del sistema (paquetes que deben ser instalados, configuraciones especiales, etc.)

INSTRUMENTO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN FUNCIONAL DEL SISTEMA

Nombre del sistema		
Tipo de Sistema	**Herramienta de desarrollo**	
Número de Usuarios	**Número de Analistas**	**Número de Módulos**
Localización Fuentes		
Localización Datos		
Requerimientos hardware / software de instalación		

INSTRUMENTO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN FUNCIONAL DE LOS MÓDULOS

INSTRUCTIVO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN FUNCIONAL DEL SISTEMA x MÓDULOS

Instrucciones para llenar el formato de información general de los módulos del sistema:

Nombre del Sistema: coloque el nombre completo del sistema.
Nombre del Módulo: coloque el nombre del módulo.
Función General del Módulo: explique brevemente la función general del módulo.
Descripción de Objetos: se refiere a información general de los objetos de programación del módulo:
Tipo: coloque el tipo de objeto (ventana, menú, función, etc.)
Cantidad: coloque el número de objetos existentes por tipo.

INSTRUMENTO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN FUNCIONAL DEL SISTEMA X MÓDULO

Nombre del sistema	
Nombre del Módulo	
Función General del Módulo	
Descripción de los Objetos	
Tipo	**Cantidad**
Library	
Datawindow	
Menu	
Window	
Function	
Query	
Structure	
User Object	

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO DE SISTEMAS

INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO

Instrucciones para llenar el formato de evaluación del proceso de mantenimiento.

1. IDENTIFICACIÓN

Esta parte del instrumento se refiere a información general del proceso evaluado y el evaluador:

Proceso Evaluado: Coloque el nombre completo del proceso evaluado.
Apellidos y Nombres del Evaluador: Coloque el primer y segundo apellido y el nombre completo del evaluador.
Cargo: coloque el cargo que ocupa el evaluador.
Lapso de Evaluación: coloque el período a ser evaluado (mes – año).

2. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO

Esta parte consiste en la evaluación del proceso de mantenimiento que llevan a cabo los analistas de sistemas del grupo evaluado.
En la primera columna se le presentarán cuatro (4) factores seleccionados para evaluar el proceso de mantenimiento de sistemas. Para cada factor, coloque una equis (X), según su criterio y de acuerdo a las calificaciones de evaluación.

3. CALIFICACIÓN DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO

Los factores considerados como indicadores importantes en el proceso de evaluación del mantenimiento de sistemas son:

1. **Localización de los errores**, se refiere al grado de facilidad con el cual fueron ubicados el(los) error(es) involucrado(s) en el incidente.
2. **Calidad de la solución**, se refiere a la calidad técnica, según estándares, con la que se dio solución al incidente.
3. **Tiempo invertido en la resolución**, se refiere a la cantidad de tiempo invertido en la resolución del incidente con respecto al tiempo establecido por el supervisor al momento de asignar el caso.
4. **Solución General ofrecida**, considera una evaluación global del tratamiento del incidente.

Las categorías consideradas para medir el proceso de mantenimiento de sistemas son:
EXCELENTE

La solución ofrecida va mas allá de los requerimientos y excede en cantidad y calidad las expectativas. La resolución de la actividad supera las responsabilidades iniciales y es parte del logro general de los objetivos del grupo.

Específicamente, cada factor entrará en esta categoría si cumple las siguientes condiciones:

- La localización de errores será excelente si esta actividad se realiza dentro del 15% inicial del tiempo establecido. Esto quiere decir que para un incidente cuyo tiempo de resolución es de 10 días hábiles, el factor "Localización de errores" sólo podrá ser considerado excelente si la falla implicada es detectada dentro de los primeros 1.5 días.
- La calidad de la solución será excelente si la intervención realizada ha sido efectiva, eficiente y permanente. En este caso, la solución del incidente se ha llevado a cabo omitiendo programaciones temporales de posterior mantenimiento y respondiendo optimamente al requerimiento inicial, independientemente del tiempo invertido en su resolución.
- El tiempo invertido en la resolución será excelente si es menor al establecido.
- El servicio general ofrecido será excelente si los tres items anteriores lo son.

MUY BUENO

La solución ofrecida va mas allá de las algunas expectativas. La actividad se completa a tiempo y cumple con los estándares en términos de cantidad y calidad.

Específicamente, cada factor entrará en esta categoría si cumple las siguientes condiciones:

- La localización de errores será muy bueno si esta actividad se realiza dentro del 30% inicial del tiempo establecido. Esto quiere decir que para un incidente cuyo tiempo de resolución es de 5 días hábiles, el factor "Localización de errores" sólo podrá ser considerado excelente si la falla implicada es detectada en un tiempo menor o igual que 3 días.
- La calidad de la solución será muy bueno si la intervención realizada ha sido efectiva y eficiente. En este caso, la solución del incidente responde satisfactoriamente al requerimiento inicial y su vigencia aplica a un período de tiempo de al menos seis meses. Así mismo, este item es evaluado en modo independiente al tiempo invertido en su resolución.
- El tiempo invertido en la resolución será muy bueno si es igual al establecido.
- El servicio general ofrecido será muy bueno si al menos dos de los items anteriores lo son.

SATISFACTORIO

La solución ofrecida cumple con los requerimientos mínimos establecidos, pero no hay valor agregado. El manejo de la solución es aceptable.

Específicamente, cada factor entrará en esta categoría si cumple las siguientes condiciones:

- La localización de errores será satisfactorio si esta actividad se realiza dentro del 50% inicial del tiempo establecido. Esto quiere decir que para un incidente cuyo tiempo de resolución es de 5 días hábiles, el factor "Localización de errores" sólo podrá ser considerado excelente si la falla implicada es detectada en un tiempo menor o igual que 5 días.
- La calidad de la solución será satisfactorio si la intervención realizada ha sido efectiva y no necesariamente eficiente. En este caso, la solución del incidente responde satisfactoriamente al requerimiento inicial y su vigencia aplica a un período de tiempo inferior seis meses.
- El tiempo invertido en la resolución será satisfactorio si excede al establecido en un porcentaje no mayor del 10%. Para el ejemplo manejado, el tiempo máximo de resolución es 12 días.
- El servicio general ofrecido será satisfactorio si al menos dos de los items anteriores lo son.

DEFICIENTE

La solución ofrecida no cumple con los requerimientos establecidos. La cantidad y calidad del trabajo asignado se encuentran por debajo de las expectativas.

Específicamente, cada factor entrará en esta categoría si cumple las siguientes condiciones:

- La localización de errores será deficiente si esta actividad se realiza en un período mayor del 50% inicial del tiempo establecido. Esto quiere decir que para un incidente cuyo tiempo de resolución es de 5 días hábiles, el factor "Localización de errores" será considerado deficiente si la falla implicada es detectada en un tiempo mayor de 5 días días.
- La calidad de la solución será deficiente si la intervención realizada no ha sido efectiva y eficiente. En este caso, la solución del incidente ha hecho uso de programaciones temporales con el fin de responder al requerimiento inmediato en modo parcial. Así mismo, su vigencia aplica a un período de tiempo inferior tres meses.
- El tiempo invertido en la resolución será deficiente si excede al establecido en un porcentaje mayor del 10%. Para el ejemplo manejado, este item será deficiente si el tiempo excede de 12 días.
- El servicio general ofrecido será deficiente si al menos dos de los items anteriores lo son.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO DE SISTEMAS

Proceso Evaluado		
Apellidos y Nombres del Evaluador	**Cargo**	**Lapso Evaluación**

Instrucciones: Ubique la calificación del proceso de mantenimiento de sistemas, marcando con una equis (x) en el espacio correspondiente de cada uno de los factores que lo describen.

CALIFICACION DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO DE SISTEMAS	**CATEGORIAS**			
FACTORES	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Deficiente
Localización de los errores				
Calidad de la solución				
Tiempo invertido en la resolución				
Servicio General ofrecido				

ANEXO 2

INSTRUMENTOS - INSTRUCTIVOS

FASE INTERVENCIÓN

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL FEEDBACK DEL GRUPO EN RELACIÓN CON EL ENTRENAMIENTO

INSTRUCTIVO DE MEDICIÓN DEL FEEDBACK DEL GRUPO EN RELACIÓN CON EL ENTRENAMIENTO

Instrucciones para llenar el formato de medición del proceso.

1. IDENTIFICACIÓN

Esta parte del instrumento se refiere a información general del proceso evaluado y del evaluador:

Proceso Evaluado: Coloque el nombre completo del proceso evaluado.

Apellidos y Nombres del Evaluador: Coloque el primer y segundo apellido y el nombre completo del evaluador.

Cargo: coloque el cargo que ocupa el evaluador.

2. EVALUACIÓN

Esta parte recolecta el feedbackdel grupo en relación con el entrenamiento. En la primera columna se le presentarán cinco (5) items seleccionados para evaluar el proceso. Para cada item, coloque una equis (X), según su criterio y de acuerdo a las calificaciones de evaluación.

CALIFICACIÓN DEL PROCESO

Las categorías consideradas para medir el feedback del grupo en relación con el entrenamiento recibido son:

EXCELENTE

La ejecución de la actividad planteada va mas allá de los requerimientos y excede en cantidad y calidad las expectativas.

MUY BUENO

La ejecución de la actividad planteada va mas allá de las algunas expectativas; se completa a tiempo y cumple con los estándares en términos de cantidad y calidad.

SATISFACTORIO

La ejecución de la actividad planteada cumple con los requerimientos mínimos establecidos, pero no hay valor agregado.

DEFICIENTE
La ejecución de la actividad planteada no cumple con los requerimientos establecidos. Su cantidad y calidad se encuentran por debajo de las expectativas.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL FEEDBACK DEL GRUPO EN RELACIÓN CON EL ENTRENAMIENTO RECIBIDO

PROCESO EVALUADO	
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	CARGO

Instrucciones: Ubique la calificación del plan de entrenamiento recibido, marcando con una equis (x) en el espacio correspondiente de cada uno de los items que lo describen.

1. ¿En qué grado le satisfizo la secuencia de actividades del proceso de adiestramiento?

EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE

2. ¿En qué grado se sintió motivado para participar activamente en el proceso de adiestramiento?

EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE

3. ¿Qué grado de utilidad considera que tuvo la presentación introductoria dirigida al grupo?

EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE

4. ¿En qué grado clasificaría la asesoría individual efectuada en la implantación práctica?

EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE

5. ¿ En qué grado clasificaría el tiempo dedicado al proceso de adiestramiento?

EXCELENTE	MUY BUENO	SATISFACTORIO	DEFICIENTE

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CAMBIO IMPLANTADO

INSTRUCTIVO DE MEDICIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CAMBIO IMPLANTADO

Instrucciones para llenar el formato de medición del proceso.

1. IDENTIFICACIÓN

Esta parte del instrumento se refiere a información general del proceso evaluado y del evaluador:
Proceso Evaluado: Coloque el nombre completo del proceso evaluado.
Apellidos y Nombres del Evaluador: Coloque el primer y segundo apellido y el nombre completo del evaluador.
Cargo: coloque el cargo que ocupa el evaluador.

2. EVALUACIÓN

Esta parte recolecta el feedback del grupo en relación con el entrenamiento. En la primera columna se le presentarán ocho (8) items seleccionados para evaluar el proceso. Para cada item, coloque una equis (X), según su criterio y de acuerdo a las calificaciones de evaluación.

CALIFICACIÓN DEL PROCESO

Las categorías consideradas para medir la percepción del cambio implantado son:

EXCELENTE
La ejecución de la actividad planteada va mas allá de los requerimientos y excede en cantidad y calidad las expectativas.

MUY BUENO
La ejecución de la actividad planteada va mas allá de las algunas expectativas; se completa a tiempo y cumple con los estándares en términos de cantidad y calidad.

SATISFACTORIO
La ejecución de la actividad planteada cumple con los requerimientos mínimos establecidos, pero no hay valor agregado.

DEFICIENTE
La ejecución de la actividad planteada no cumple con los requerimientos establecidos. Su cantidad y calidad se encuentran por debajo de las expectativas.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CAMBIO IMPLANTADO

PROCESO EVALUADO	
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR	CARGO

Instrucciones: Ubique la calificación de la percepción del cambio implantado, marcando con una equis (x) en el espacio correspondiente de cada uno de los factores que lo describen.

CALIFICACION DEL EFECTO DEL CAMBIO IMPLEMENTADO	CATEGORIAS			
	Excelente	Muy Bueno	Satisfactorio	Deficiente
Adiciona interés al trabajo que realizo				
Permite utilizar mis habilidades y capacidades al servicio de una causa importante				
Permite que otras personas se benefician a causa de mis esfuerzos				
Fomenta la comunicación del equipo y apoya al trabajo				
Mejora el servicio ofrecido al cliente				
Contribuye a la estandarización de procedimientos				
Disminuye esfuerzos en la ejecución de actividades técnicas				
Agiliza y optimiza el tiempo en la ejecución de actividades				

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE PLANES DE ENTRENAMIENTO

Programa evaluado _____

Instrucciones: Responda a los items del presente cuestionario en base con su apreciación del programa de entrenamiento realizado. No existen respuestas correctas o incorrectas, sólo responda con honestidad a los aspectos que se plantean. Sus respuestas son confidenciales.
Por su tiempo y colaboración: MUCHAS GRACIAS !!!

I. CONTEXTO
Para cada tópico del programa, indique la calificación apropiada

A. Utilidad

TÓPICOS	De poca utilidad	Algunas veces útil	Definitiva mente útil	De gran utilidad
Presentación colectiva				
Demostración colectiva				
Asesoría individual				
Implantación práctica				

B. Importancia

TÓPICOS	Muy Importante	Importante	Mediana Mente Imp.	Poco Importante
Presentación colectiva				
Demostración colectiva				
Asesoría individual				
Implantación práctica				

C. Efectividad de la Presentación

TÓPICOS	Inefectiva	Mediana mente Efec.	Efectiva	Altamente Efectiva
Presentación colectiva				
Demostración colectiva				
Asesoría individual				
Implantación práctica				

D. Satisfacción con lo aprendido

TÓPICOS	Altamente Satisfecho	Satisfecho	Mediana Mente satis.	Insatisfecho
Presentación colectiva				
Demostración colectiva				
Asesoría individual				
Implantación práctica				

E. Sugerencias para mejorar

TÓPICOS	SUGERENCIAS
Presentación colectiva	
Demostración colectiva	
Asesoría individual	
Implantación práctica	

II. METODOS UTILIZADOS

Para cada tópico del programa, indique la calificación apropiada

A. Efectividad

TÓPICOS	Inefectiva	Mediana mente Efec.	Efectiva	Altamente Efectiva
Presentación colectiva				
Demostración colectiva				
Asesoría individual				
Implantación práctica				

B. Utilidad

TÓPICOS	De poca utilidad	Algunas veces útil	Definitiva mente útil	De gran utilidad
Presentación colectiva				
Demostración colectiva				
Asesoría individual				
Implantación práctica				

III. CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES

Para cada tópico del programa, indique la calificación apropiada

TÓPICOS	Inadecuado	Satisfac torio	Bueno	Muy Bueno
Presentación colectiva				
Demostración colectiva				
Asesoría individual				
Implantación práctica				

IV. PROGRAMA EN GENERAL

Complete los campos requeridos en cada opción

A. Longitud

___ Demasiado corto ___ Justo ___ Demasiado largo

B. Tópicos para eliminar

C. Tópicos para agregar

D. Principales Beneficios

Fuente: Pfeiffer & Company (Richard M. Wolf y W. Warner Burke)